

Public Organizations Management *Open Access*

Vol. 13(3), (Series 51): 71-86/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.73547.5128>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Designing Mushroom Management Style Model in Government Organizations Using the Structural -Commentary Approach

Abdollah Saedi

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

***Correspondence**

Abdollah Saedi
E-mail: Saedi.a@lu.ac.ir

Receive Date: 25/ Nov/2024
Revise Date: 06/ Mar/2022
Accept Date: 08/ Mar/2025

How to cite

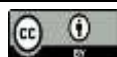
Saedi, A. (2025). Designing Mushroom Management Style Model in Government Organizations Using the Structural -Commentary Approach. *Public Organization Management*, 13(3), 71-86.

ABSTRACT

In the mushroom management style, employees are kept in the dark and are only given knowledge and information within the framework of their tasks.. In fact, managers always hoard knowledge and information to protect their own interests and lead employees to isolation. The present study was conducted with the aim of designing a mushroom management style model in government organizations. This research is a mixed research (qualitative-quantitative) in the deductive-inductive paradigm and has an applied objective and a descriptive-survey nature. The statistical population in the qualitative and quantitative parts of the research consists of managers of government organizations and university professors, who were selected as samples using the purposive sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. The data collection tool in the qualitative part is a semi-structured interview, the validity and reliability of which were confirmed using content validity and intra-coder and inter-coder reliability, respectively. On the other hand, in the quantitative part of the research, a researcher-made questionnaire (based on data from the qualitative part) was used to collect data, the validity of which was accepted using content validity and test-retest reliability. By analyzing the data using content analysis and software, the indicators of the mushroom management style in government organizations were identified, including maintaining power and status, poor communication system, lack of employee awareness, hoarding of knowledge, feeling of incompetence, increasing employee dependency, poor performance, conflicting behaviors, trickle-down sharing of knowledge, rumor-spreading, reduced motivation, lack of participation, organizational pessimism, authoritarianism, leaving the service, and reduced organizational credibility. Finally, a model of the mushroom management style in government organizations was designed using a structural-interpretive approach. The results show that reduced organizational credibility, organizational pessimism, leaving the service, and poor performance are the achievements of mushroom management in government organizations.

KEY WORDS

Mushroom Management, Knowledge Hoarding, Power Maintenance, Authoritarianism, Government Organizations.



© 2025, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

طراحی مدل سبک مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد ساختاری - تفسیری

عبداله ساعدی

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

نویسنده مسئول: **عبداله ساعدی**
رایانامه: Saedi.a@lu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۸

ساعدی، عبدالله (۱۴۰۴). طراحی مدل سبک مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد ساختاری - تفسیری. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۳)، ۸۵-۷۱.

چکیده

در سبک مدیریت قارچی کارکنان در تاریکی قرار می‌گیرند و تنها دانش و اطلاعاتی در چارچوب وظایف به آنها داده می‌شود. در حقیقت مدیران همیشه دانش و اطلاعات را به خاطر حفظ منافع خود احتکار کرده و کارکنان را به انزوایی سوق می‌دهند. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل سبک مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. این پژوهش در زمره پژوهش‌های آمیخته (کیفی - کمی) در پارادایم قیاسی - استقرایی است و دارای هدفی کاربردی و ماهیتی توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری در بخش کیفی و کمی پژوهش را مدیران سازمان‌های دولتی و استادان دانشگاه تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری ۱۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار مورد تأیید قرار گرفت. از طرفی در بخش کمی پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته (براساس داده‌های بخش کیفی) برای تجزیه داده‌ها استفاده گردید که روایی آن به کمک روایی محتوایی و به کمک پایایی بازآزمون اعتبار آن مورد پذیرش قرار گرفت. با تحلیل داده‌ها به کمک تحلیل مضمون و نرم‌افزار شاخص‌های سبک مدیریت قارچی در سازمان دولتی شامل حفظ قدرت و جایگاه، سیستم ارتباطی ضعیف، عدم آگاهی کارکنان، احتکار دانش، احساس بی‌کفایتی، رشد وابستگی کارکنان، عملکرد ضعیف، رفتارهای نفاق کارانه، تسهیم قطره چکانی دانش، شایعه پراکنی، کاهش انگیزه، عدم مشارکت، بدبینی سازمانی، خودکامگی، خروج از خدمت و کاهش اعتبار سازمانی شناسایی شد. در نهایت به کمک رویکرد ساختاری - تفسیری مدل سبک مدیریت قارچی در سازمان دولتی طراحی شد. نتایج نشان می‌دهد که کاهش اعتبار سازمانی، بدبینی سازمانی، خروج از خدمت و عملکرد ضعیف دستاوردهای مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی است.

واژه‌های کلیدی

مدیریت قارچی، احتکار دانش، حفظ قدرت، خودکامگی، سازمان‌های دولتی.



مقدمه

امروزه هیچ سرمایه‌ای بالاتر از سرمایه انسانی برای سازمان‌ها وجود ندارد. در دهه‌های اخیر بارها و بارها در متون مدیریت و سازمان از سرمایه انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منبع یاد شده است (احمد و همکاران^۱، ۲۰۲۴). میزان دانش و آگاهی کارکنان راهبردها و استراتژی‌های سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهد و هر نهادی را بر آن داشته برای ربودن گوی سبقت و بقا در عصر دیجیتال از هیچ کوششی جهت بهبود آگاهی کارکنان دریغ نرزد (اسماعیل و همکاران^۲، ۲۰۲۴). عملکرد فرد تابعی از آگاهی‌ها و اطلاعاتی است که کسب می‌کند. در واقع هرچه آگاهی فرد بیشتر باشد نه تنها عملکرد مطلوب‌تری خواهد داشت؛ بلکه تعهد وی به سازمان بیشتر خواهد شد (چن^۳، ۲۰۲۴). بدیهی است که آگاه ساختن نیروی کار و تزریق اطلاعات به آن‌ها در خصوص اهداف و رسالت سازمان به سبک مدیریتی سازمان بستگی دارد (هنز و الیویر^۴، ۲۰۲۴). متأسفانه در دنیای کنونی سبکی از مدیریت به چشم می‌خورد که بر مبنای آن کارکنان از اهداف و ایده‌های کلی شرکت مطلع نیستند. این سبک به مدیریت قارچی^۵ شهرت دارد (کولکسی و همکاران^۶، ۲۰۲۰).

سبک مدیریت قارچی به اغفال کارکنان اشاره دارد. به عبارتی کارکنان از استراتژی‌های کلی سازمان بی‌خبر هستند و ارتباط میان وظایف محوله و اهداف سازمان برای آن‌ها قابل درک نیست (تارکن و همکاران^۷، ۲۰۲۰). در حقیقت همانند پرورش قارچ، کارکنان در تاریکی قرار می‌گیرند و تنها اطلاعات و منابعی در اختیار آن‌ها قرار می‌گیرد که در چارچوب وظایف و انجام رساندن کار باشد (ارگان^۸، ۲۰۲۱). این شیوه مدیریتی هماهنگی و همکاری یا به بیانی دیگر هم راستا ساختن کارکنان با اهداف و مسیر سازمان را به چالش می‌کشد و خلاقیت و نوآوری را به کام مرگ می‌کشد (ازبزکورت^۹، ۲۰۲۴).

بدون شک بقا و پایداری جز اولویت‌های اصلی هر سازمانی می‌باشد که لازمه آن مرهون تلاش و مشارکت همگانی است. به این ترتیب، مدیران با درگیر کردن و ارائه اطلاعات لازم و ضروری به کارکنان نگرش مثبت آن‌ها نسبت به سازمان را

افزایش می‌دهند. در نتیجه تمایل کارکنان برای انجام فعالیت در راستای اهداف سازمانی (رشد، بقا و ...) دو چندان می‌شود (عثمان^{۱۰}، ۲۰۲۴). اما همه مدیران از یک سبک و سیاق پیروی نمی‌کنند و برخی از آن‌ها برای مشارکت ارزش زیادی قائل نیستند. در واقع تنها خود را شایسته تصمیم‌گیری می‌دانند و کارکنان را در انزوا قرار می‌دهند. به دیگر سخن با بستن شریان‌های ارتباطی مانع تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان می‌شوند که این امر می‌تواند همسویی فعالیت‌های کارکنان را با اهداف سازمان کم رنگ نماید (ازبزکورت، ۲۰۲۴).

از طرفی عدم آگاهی کارکنان از رویکردها و راهبردهای سازمان، قابلیت و توانمندی آن‌ها را برای گرفتن تصمیمات معقولانه از بین می‌برد و مدام از مدیران کسب تکلیف نموده، چرا که آن‌ها را افرادی مطلع قلمداد می‌کنند. وجود سازمان‌های دولتی در هر جامعه‌ای انکارناپذیر است. آن‌ها نقش مهم و ارزنده‌ای در رشد و توسعه جوامع بشری ایفا می‌کنند. به عبارتی تصمیمات و راهبردهای سازمان‌های دولتی به راحتی جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. با این تفاسیر شیوه سکنداری این گونه سازمان‌ها می‌تواند چالش‌ها و مسائل خاصی را در پی داشته باشد. به عبارتی مدیران سازمان‌های دولتی در چارچوب قوانین و مقررات از پیش تعیین شده قرار می‌گیرند و آزادی عمل آن‌ها به نسبت سازمان‌های بخش خصوصی کمتر است. در کشور ایران سازمان‌های دولتی به دلیل اندازه بزرگ و لایه‌های زیاد بوروکراسی پیاده‌سازی تغییرات حتی در مقیاس‌های کوچک را با مشکل مواجه می‌سازد.

از سوی دیگر، کارکنان بخش دولتی اغلب احساس می‌کنند که بخشی از دایره‌ای بزرگتر از آنچه درونش کار می‌کنند، هستند و این مسئله موجب ترویج فرهنگ ارزشی بسیار قوی می‌شود که متأسفانه سبک مدیریت قارچی این فرهنگ و احساس تعلق را به یغما می‌برد. حال تصور کنید چیره شدن سبک مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی چه مسائلی را برای سازمان پدید می‌آورد؟ به تبع اثرات مخربی بر جای خواهد گذاشت که نه تنها خود سازمان از آن متضرر می‌گردد؛ بلکه تبعات آن دامن‌گیر جامعه نیز می‌شود. در حقیقت عدم انتقال اطلاعات حساس و ضروری به کارکنان حس بی‌کفایتی و بی‌تعلقی را به آن‌ها القا می‌کند و به مرور انگیزه کاری و وفاداری آن‌ها به سازمان نابود می‌شود. از طرفی می‌توان ادعان داشت که مغفول ماندن پدیده موردنظر در مطالعات داخلی یکی دیگر از دلایلی است که بر ضرورت انجام

1. Ahmed et al
2. Ismail et al
3. Chen
4. Henz & Oliveira
5. Mushroom management
6. Kulekci et al
7. Tarcen
8. Ergun
9. Ozbozkurt

اطلاعات استراتژیک و کنترل قدرت کارکنان بهره‌مند شوند (ازبوزکورت، ۲۰۲۴). همچنین می‌توان گفت که مدیرانی که سبک مدیریت قارچی را در پیش می‌گیرند با ارائه اطلاعات اندک و جزئی فرصت پرسش و نظر دادن را از کارکنان سلب می‌کنند. این واقعیت که به کارکنان فقط در مورد کارشان دستورالعمل داده می‌شود و اجازه دسترسی به سایر منابع اطلاعاتی داده نمی‌شود مانند این است که مدیران یک ارتباط یک طرفه را در سازمان ترویج می‌کنند (بوزکیر و شاکر^۳، ۲۰۲۲).

مدیریت قارچی نقطه مقابل مدیریت مشارکتی است که در آن کارکنان از عملکرد سازمان مطلع هستند و با توجه به اختیاراتی که دارند به مدیران در حل مشکلات کمک می‌کنند. اما مدیریت قارچی یک رویکرد خودکامه است که با ارتباطات بسته، نظارت دقیق و ساختار سلسله‌مراتبی شناخته می‌شود. در نهایت مدیریت قارچی شکلی از مدیریت است که در آن هدف کار مشخص نیست و مدیریت زیر سوال نمی‌رود یا به عبارتی بازخواست نمی‌شود (سیدی اوغلو^۴ و همکاران، ۲۰۲۴). در سازمان‌های دولتی ساختار آن‌ها یعنی سلسله‌مراتب عریض و طویل همواره به میزان کم یا زیاد مستعد پنهان کردن دانش هستند (کانگ و همکاران^۵، ۲۰۱۰) و عدم انتقال مؤثر دانش باعث می‌شود سازمان‌های دولتی با کاهش بهره‌وری و هدر رفت بودجه مواجه شوند (وانگ و نئو^۶، ۲۰۱۰).

پیشینه‌های پژوهش

اوزبوزکورت (۲۰۲۴)، با انجام مطالعه‌ای تحت عنوان «تحلیل علمی مدیریت قارچی به عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت» در سازمان‌های دولتی نشان داد که مدیران در استفاده از سبک مدیریت قارچی اهداف مختلفی را دنبال می‌کنند. مدیران به این دلیل کارکنان را در تاریکی نگه می‌دارند که قدرت آن‌ها را محدود نمایند و از توزیع اطلاعات مهم و حساس ممانعت کنند. سیدی اوغلو و همکاران (۲۰۲۴)، در پژوهش خود با عنوان «بررسی ادراکات فاصله قدرت سازمانی و مدیریت قارچی معلمان تربیت بدنی با توجه به ویژگی‌های جمعیت شناختی» بیان داشتند که مدیریت قارچی می‌تواند باعث عدم مشارکت، سیستم ارتباطی ضعیف و عدم تسهیم دانش در سازمان گردد. دمیر^۷ و کیلیچ (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «رابطه مدیریت

این پژوهش می‌افزاید. چرا که با مراجعه به پیشینه پژوهش مشخص می‌شود که در مطالعات خارجی پژوهشگرانی همچون اوزبوزکورت (۲۰۲۴)، سیدی اوغلو و همکاران (۲۰۲۴) و ... سبک مدیریت قارچی را مورد تحلیل و بررسی قرار داده‌اند. بنابراین، پژوهش حاضر قصد دارد به طراحی مدلی برای سبک مدیریت قارچی در سازمان‌های دولتی بپردازد.

مبانی نظری

در علوم مدیریت برای درک مدیریت قارچی از استعارهٔ پرورش قارچ استفاده شده است که در آن مدیران مانند پرورش قارچ، کارکنان را در تاریکی نگه می‌دارند و تنها منابع و اطلاعاتی که در چارچوب وظایف آن‌ها است در اختیارشان قرار می‌دهند (کولکسی و همکاران، ۲۰۲۰). سبک مدیریت قارچی وضعیت و شیوه‌ای را بازگو می‌کند که در آن کارکنان نمی‌توانند در فرایند تصمیم‌گیری و شرایط سازمان مشارکت داشته باشند. از طرفی مدیران پیرو این سبک نمی‌توانند از کنجکاوی و ابراز وجود کارکنان حمایت کنند. همچنین از اینکه مورد بازجویی و انتقاد کارکنان قرار گیرند، هراس دارند. از این‌رو، دامنه فهم و آگاهی آن‌ها را محدود می‌کنند (تتکین و بیرینچیوğlu^۱، ۲۰۱۶).

مدیریت قارچی به عنوان سبکی غیرشفاف و غیرمنصفانه در نظر گرفته می‌شود که کارکنان توسط مدیران بدون دخالت در فرایند سازمانی، سیاست‌ها و ریسک‌ها نگهداری می‌شوند. مدیرانی که از سبک مدیریت قارچی پیروی می‌کنند اطلاعات را به طور عمد از زیردستان پنهان نگه می‌دارند و معتقدند به این طریق می‌توانند از هرج و مرج و حریم خصوصی سازمان محافظت نمایند (کلیک و اولگان^۲، ۲۰۱۷). در سبک مدیریت قارچی مدیران هیچگونه تمایلی ندارند که دلیل و چرایی کار خود را به کارکنان توضیح دهند. آن‌ها را طرد، تشنه اطلاعات و همچنین سردرگم می‌کنند. شایان ذکر است که باید این شیوه هدایت را کنار بگذارند چرا که ممکن است کارکنان رفتارهای شارلاتانی را برای محافظت از خود در برابر این تاریکی و عدم آگاهی انتخاب نمایند (کلیک، ۲۰۱۵).

کسب دانش و استفاده مؤثر از آن برای موفقیت هر نهادی در جهان امروز بسیار حیاتی است. با این وجود مدیریت قارچی می‌تواند چالش‌هایی در کسب دانش و اطلاعات ایجاد نماید. مدیران در سبک مدیریت قارچی تمایل دارند اطلاعات را در سازمان ذخیره و کنترل کرده تا از گسترش دانش حساس، حفظ

3. Bozkir & Şakar

4. Seydioğlu

5. Kang et al

6. Wang & Noe

7. Demir

1. Tekin & Birincioğlu

2. Kılıç & Olgun

معناداری بر استرس شغلی و خروج از خدمت کارکنان دارد. تارکان^۴ و همکاران (۲۰۲۰)، نیز در مطالعه خود با عنوان «تأثیر سبک مدیریت قارچی و حمایت ادراک شده از سرپرست بر عملکرد کارکنان» نشان دادند که سبک مدیریت قارچی باعث شکل‌گیری ارتباطات ضعیف، عدم مدیریت مشارکتی، عدم تسهیم دانش و کاهش عملکرد کارکنان می‌شود. همچنین کهیا و جیلان^۵ (۲۰۱۹) و تکین و بیرنچی اوغلو (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان «مدیریت قارچی در دانشگاه‌ها» بیان داشتند که سبک مدیریت قارچی بر انگیزه، تعهد و عملکرد کارکنان تأثیر منفی دارد. آن‌ها همچنین بیان داشتند که کارکنان ممکن است نتوانند به‌طور کامل وظایف خود را انجام دهند و درگیر فعالیت‌هایی شوند تا بفهمند در سازمان چه می‌گذرد و این وضعیت باعث شایعه پراکنی در سازمان شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر دارای رویکردی آمیخته (کیفی - کمی) که در پارادایم قیاسی - استقرایی انجام پذیرفت. از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری در بخش کیفی و کمی شامل ۱۶ نفر از خبرگان (مدیران سازمان‌های دولتی و استادان دانشگاه) هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با توجه به اصل کفایت نظری انتخاب شدند. شایان ذکر است که برای انتخاب خبرگان معیارهایی همچون تحصیلات آکادمی مرتبط، خبرگی و مهارت و داشتن سابقه مدیریتی در سازمان‌های دولتی مدنظر قرار گرفت. همچنین باید اذعان داشت که دلیل انتخاب جامعه آماری یکسان در بخش کیفی و کمی آن است که به دلیل ماهیت پژوهش (مقدم بودن بخش کیفی بر بخش کمی) لازم بود ابتدا شناخت دقیق و همه جانبه‌ای از موضوع حاصل گردد و سپس به کمک رویکرد ساختاری - تفسیری مدل تدوین گردد.

از آنجا که پرسشنامه رویکرد ساختاری - تفسیری یک مقایسه زوجی میان شاخص‌ها است، بهتر بود از خبرگان که در شناسایی شاخص‌ها کمک نموده‌اند استفاده شود. در بخش کیفی پژوهش جهت شناختی جامع به پدیده مورد نظر (سبک مدیریت قارچی) از رویکرد تحلیل مضمون بهره گرفته شد. به بیانی دیگر علاوه بر مطالعه متون، کتب، مقاله، مجله و ... سوالاتی در قالب یک مصاحبه نیمه ساختاریافته در اختیار خبرگان قرار گرفت و دیدگاه‌های آن‌ها در خصوص سبک

قارچی و عدالت جمعی در نهادهای بهداشتی» معتقدند که مدیران سبک مدیریت قارچی شفافیت لازم را در رفتارهای خود ندارند و این امر باعث می‌شود تا کارکنان اعتماد خود را نسبت به سازمان و مدیریت از دست دهند. اولوکاپی یلماز^۱ (۲۰۲۲)، در مطالعه خود با عنوان «استعاره‌ای جدید در عصر اطلاعات: مدیریت قارچی» اذعان داشت مدیران سازمان‌های دولتی که از سبک مدیریت قارچی بهره می‌گیرند در اشتراک‌گذاری اطلاعات بی‌اهمیت هستند و هنگام تصمیم‌گیری به نظرات و دیدگاه‌های کارکنان بها نمی‌دهند. با وجود این از کارکنان خود انتظار عملکرد و رضایت بالایی دارند.

بوزکیر و شاکر (۲۰۲۲)، در مطالعه خود با عنوان «نقش میانجی مدیریت قارچی در تأثیر اعتماد سازمانی بر قصد ترک خدمت در سازمان‌های ورزشی» خاطر نشان کردند که مدیریت قارچی اعتماد سازمانی را کاهش و قصد خروج از خدمت کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین نشان دادند که سطح محرمانه بودن اطلاعات، رویه‌های سازمانی مانند اساسنامه، جلوگیری از تعارض، حفاظت از اعتبار سازمانی و جلوگیری از شایعات به خصوص در شرایط دشوار می‌تواند از علل شکل‌گیری مدیریت قارچی در سازمان باشد.

ارگون (۲۰۲۱)، در مطالعه خود تحت عنوان «تأثیر رفتار مدیریت قارچی بر شارلاتانی سازمانی و تنهایی سازمانی» اذعان داشت که سبک مدیریت قارچی می‌تواند بر شکل‌گیری رفتارهای مخرب از سوی کارکنان همچون ریاکاری و دزدی و همچنین انزوای سازمانی منجر شود. نتایج مطالعه دینچ و آوان اوغلو^۲ (۲۰۲۱)، با عنوان «بررسی ادراک مدیریت قارچی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان» نشان داد که مدیران با استفاده از سبک مدیریت قارچی کارکنان در تاریکی رها کرده و تنها با دادن منابع مورد نیاز اجازه رشد به آن‌ها می‌دهند. همچنین معتقدند که مدیریت قارچی کارکنان را نادیده می‌گیرد و در برقراری ارتباط با آن‌ها ضعیف عمل می‌کند.

از طرفی مومکو و ارس^۳ (۲۰۲۱)، در مطالعه خود با عنوان «نقش میانجی عدالت تعاملی بر تأثیر مدیریت قارچی بر بدبینی سازمانی» بیان داشتند که مدیریت قارچی بدبینی سازمانی را افزایش و از سوی دیگر عدالت تعاملی را کاهش می‌دهد.

کولکسی و همکاران (۲۰۲۰)، در مطالعه خود با عنوان «نقش میانجی مدیریت قارچی در تأثیر استرس شغلی بر خروج از خدمت» نشان دادند که مدیریت قارچی تأثیر مثبت و

1. Ulukapı Yılmaz
2. Dinç & Avanoğlu
3. Mumcu & Aras

4. Tarcan
5. Kâhya & Ceylan

این بخش به کمک رویکرد ساختاری - تفسیری (ISM) مورد تحلیل قرار گرفت. روش (ISM) برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم (مجموعه) مطرح شد. یعنی پیچیدگی سیستم را امکان‌پذیر و آن را به شکلی طرح‌ریزی می‌کند که به آسانی قابل فهم باشد. در نهایت می‌توان گفت تکنیک و ابزاری مناسب برای ایجاد نظم در پیچیدگی روابط و مقابله با موضوعات پیچیده به‌ویژه در زمان استفاده از تفکر سیستماتیک و منطقی است.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات گردآوری شده در خصوص مشارکت‌کنندگان در جدول یک نشان داده شده است.

مدیریت قارچی گردآوری شد. بعد از آن داده‌های حاصل از تحلیل مضمون به کمک نرم‌افزار (MAXQDA) و روش کدگذاری (کدگذاری باز، محوری، انتخابی) مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت.

شایان ذکر است برای سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از روایی محتوا و پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده گردید. از طرفی در بخش کمی پژوهش از پرسشنامه محقق‌ساخته (براساس داده‌های بخش کیفی) برای تجمیع داده‌ها استفاده گردید که روایی آن به کمک روایی محتوا و به کمک پایایی بازآزمون اعتبار آن مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به ماهیت و رسالت پژوهش می‌توان بیان داشت که پس از آنکه بخش کیفی پژوهش یعنی شناسایی شاخص‌های سبک مدیریت قارچی انجام شد. نتایج

جدول ۱. یافته‌های جمعیت‌شناختی
Table 1. Demographic Findings

مشارکت‌کننده	جنسیت	رده سنی	نوع سازمان	تحصیلات	مشارکت‌کننده	جنسیت	رده سنی	نوع سازمان	تحصیلات
۱	مرد	۳۰-۴۰ سال	دانشگاه لرستان (رشته مدیریت)	دکتری	۹	مرد	۴۱-۵۰ سال	کار و رفاه اجتماعی	کارشناسی ارشد
۲	مرد	۴۱-۵۰ سال	امور مالیاتی	دکتری	۱۰	مرد	۴۱-۵۰ سال	دانشگاه لرستان (رشته مدیریت)	دکتری
۳	زن	بالای ۵۱ سال	استانداری	دکتری	۱۱	مرد	بالای ۵۱ سال	امور اقتصادی و دارایی	دکتری
۴	مرد	۳۰-۴۰ سال	دانشگاه لرستان (رشته مدیریت)	دکتری	۱۲	زن	۳۰-۴۰ سال	ثبت اسناد و املاک	دکتری
۵	مرد	بالای ۵۱ سال	صندوق بازنشستگی کشوری	کارشناسی ارشد	۱۳	مرد	بالای ۵۱ سال	فرهنگ و ارشاد اسلامی	دکتری
۶	مرد	۴۱-۵۰ سال	دانشگاه لرستان (رشته مدیریت)	دکتری	۱۴	مرد	۴۱-۵۰ سال	دانشگاه لرستان (رشته مدیریت)	دکتری
۷	زن	۴۱-۵۰ سال	امور مالیاتی	کارشناسی ارشد	۱۵	مرد	بالای ۵۱ سال	ثبت اسناد و املاک	دکتری
۸	زن	۳۰-۴۰ سال	دانشگاه لرستان (رشته مدیریت)	دکتری	۱۶	مرد	۴۱-۵۰ سال	استانداری	کارشناسی ارشد

مدیریت قارچی به دست آمد. در جدول ۲، به منظور شناخت فرایند کار نمونه‌ای از تحلیل متون مصاحبه برخی از مشارکت‌کنندگان نشان داده شده است.

خصوص یافته‌های بخش کیفی شایان ذکر است که داده‌ها به کمک تحلیل مضمون گردآوری و سپس با استفاده از نرم‌افزار (MAXQDA) و روش کدگذاری شاخص‌های سبک

جدول ۲. تحلیل متون مصاحبه

Table 2. Analysis of Interview Texts

مشارکت‌کننده	متن مصاحبه	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
مشارکت‌کننده (۳)	همان‌طوری که می‌دانید سبک و سیاق مدیریت در سازمان‌های دولتی با سازمان‌های غیردولتی متفاوت است و بوروکراسی و تمرکزگرایی در اینجا به مراتب بیشتر است. طبق تعریف سبک مدیریت قارچی بنده معتقدم که برخی مدیران دانش را به راحتی در اختیار زیرمجموعه خود قرار نمی‌دهند، آن را پنهان می‌کنند یا میل و رغبتی ندارند که دانش خود را تسهیم کنند تا کارکنان در یک حالت سردرگمی قرار گیرند و متأسفانه بخاطر ساختار سازمان‌های دولتی در ایران این امر خواسته و ناخواسته اتفاق می‌افتد.	عدم به اشتراک گذاری دانش، حفظ کردن دانش در نزد خود، بی رغبتی در تسهیم دانش	پنهان کردن دانش، تلاش تمندی در ممانعت بروز دانش، نبود اشتراک دانش	احتکار دانش
مشارکت‌کننده (۵)	به نظر من گاهی اوقات پیاده‌سازی سبک مدیریت قارچی نشأت گرفته از ترس مدیر است. منظورم این است که مدیر می‌ترسد قدرت‌ش خدشه دار شود و شأن و منزلتش در بین کارکنان به خطر بیفتد به این دلیل آن‌ها را در تاریکی نگه می‌دارد و معتقد است هرچه کمتر بدانند، بهتر است به این دلیل که خود را حفظ کنند. به عبارتی برخی مدیران تمایل دارند سالیان سال در قدرت بمانند و ریز و بم کار را به کارکنان انتقال نمی‌دهند.	خدشه دار شدن قدرت، کاهش شأن و منزلت، حفظ خود	ترس از دست دادن قدرت، حفظ موقعیت خود، احتمال تنزل مقام	حفظ قدرت و جایگاه
مشارکت‌کننده (۱۱)	امروزه در همه جای دنیا از نیروی انسانی به عنوان بهترین و بزرگترین سرمایه سازمان نام می‌برند. حال اگر مدیریت همچین سبکی را پیش بگیرد عواقب بدی برای سازمان دارد. تصور کنید که شما اطلاعات و دانش را در اختیار کارکنان ندهید و همیشه اطلاعات جزئی یا اندکی را به آن‌ها می‌دهند. خوب این امر باعث افسردگی نیرو می‌شود و تمایل ماندن فرد در سازمان کم رنگ می‌گردد، کار را رها می‌کند و دوست ندارد در این فضای کاری بماند.	عدم تمایل ماندن فرد در سازمان، رها کردن وظایف و مسئولیت‌ها، عدم علاقه به سازمان	افزایش احتمال ترک سازمان، عدم تعهد به سازمان	خروج از خدمت

در نهایت نتایج کلی فرایند تحلیل مضمون در جدول ۳، نشان داده شده است.

جدول ۳. شاخص‌های سبک مدیریت قارچی

Table 3. Mushroom management style indicators

ردیف	شاخص‌ها	منبع	ردیف	شاخص‌ها	منبع
		متون			متون
		مصاحبه			مصاحبه
AF1	حفظ قدرت و جایگاه	*	AF9	شایعه پراکنی	*
AF2	سیستم ارتباطی ضعیف	*	AF10	تسهیم قطره چکانی دانش	*
AF3	عدم آگاهی کارکنان	*	AF11	کاهش انگیزه	*
AF4	احتکار دانش	*	AF12	عدم مشارکت	*
AF5	احساس بی‌کفایتی	*	AF13	بدبینی سازمانی	*
AF6	رشد وابستگی کارکنان	*	AF14	خودکامگی	*
AF7	عملکرد ضعیف	*	AF15	خروج از خدمت	*
AF8	رفتارهای نفاق کارانه	*	AF16	کاهش اعتبار سازمانی	*

ماتریس روابط درونی متغیرها^۱ (SSIM): پس از آنکه

شاخص‌ها شناسایی گردید که شرح آن در جدول فوق نشان داده شده است یا به عبارتی نتایج بخش کیفی پژوهش به دست آمد، لازم است برای طراحی مدل در گام اول شاخص‌ها را در ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها وارد

مشارکت‌کنندگان خواسته می‌شود تا براساس اصول زیر که در جدول ۴، نشان داده شده است، ماتریس روابط درونی، را تکمیل نمایند.

نمود. در سطر و ستون این ماتریس به ترتیب شاخص‌ها ذکر می‌گردد و روابط میان آن‌ها در یک قیاس زوجی بر مبنای نمادهای (O, X, V, A) تعیین می‌شود. به این ترتیب، از

جدول ۴. اصول تشکیل ماتریس روابط درونی

Table 4. Principles of Forming an Internal Relations Matrix

نماد	شرح
V	عامل سطر (i) می تواند بر عامل ستون (j) تأثیر گذار باشد.
A	عامل ستون (j) می تواند بر عامل سطر (i) تأثیر گذار باشد.
X	هر دو سطر (i) و ستون (j) بر یکدیگر تأثیر می گذارند.
O	بین عنصر سطر و عنصر ستون (i,j) ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۵. تشکیل ماتریس خود تعاملی درونی

Table 5. Formation of an Internal Self-Interaction Matrix

شخص‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
حفظ قدرت و جایگاه	*	O O	V V	V V	O X	A O	V V	O V	V V	V V	O V	V V	V A	A V	V O	
احتکار دانش		*	V V	V V	A O	O O	O O	O O	O O	O O	O V	V V	V V	V A	V O	
خودکامگی			*	V V	O V	O V	O V	O V	O V	O V	O V	V V	V V	A V	V O	
تسهیم قطره چکانی دانش				*	A O	O A	O A	O A	O V	O V	O V	V V	V V	O V	V O	
عدم مشارکت				*	V V	O V	O V	O V	O V	O V	O V	V V	X V	O V	V O	
کاهش انگیزه				*		O V	O V	O V	O V	O V	O V	O V	A O	O A	O V	
سیستم ارتباطی ضعیف				*		O V	O V	O V	O V	O V	O V	O V	X O	V V	V O	
رفتارهای نفاق کارانه				*				O V	O V	O V	O V	O V	A V	A V	O V	
عدم آگاهی کارکنان				*				O V	O V	O V	O V	O V	X V	V V	V O	
احساس بی کفایتی				*				O V	O V	O V	O V	O V	V V	V V	O V	
نشیانه پراکنی				*				O V	O V	O V	O V	O V	O V	O V	O V	
رشد وابستگی کارکنان				*				O V	O V	O V	O V	O V	V V	V V	O V	
کاهش اعتبار سازمانی				*				O V	O V	O V	O V	O V	* V	V V	X V	
عملکرد ضعیف				*				O V	O V	O V	O V	O V	* V	V V	A V	
خروج از خدمت				*				O V	O V	O V	O V	O V	* V	V V	A V	
بدبینی سازمانی				*				O V	O V	O V	O V	O V	* V	V V	A V	

- ❖ نماد O در خانه (i, j) بدان معناست که ارزش آن خانه و قرینه آن برابر صفر خواهد بود.
- ❖ نماد V در خانه (i, j) بدان معناست که ارزش آن خانه یک و قرینه آن برابر صفر خواهد بود.
- ❖ نماد A در خانه (i, j) بدان معناست که ارزش آن خانه صفر و قرینه آن برابر یک خواهد بود.

- پس از مشخص کردن روابط درونی متغیرها، لازم است ماتریس دستیابی ترسیم گردد. برای این امر می‌بایست نمادهای موجود در ماتریس فوق بر حسب اصول زیر به اعداد صفر و یک تبدیل شوند.
- ❖ نماد X در خانه (i, j) بدان معناست که ارزش آن خانه و قرینه آن برابر یک خواهد بود.

جدول ۶. تشکیل ماتریس دستیابی

Table 6. Formation of the Achievement Matrix

شاخص‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
حفظ قدرت و جایگاه	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰
احتکار دانش	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
خودکامگی	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱
تسهیم قطره چکانی دانش	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱
عدم مشارکت	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱
کاهش انگیزه	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
سیستم ارتباطی ضعیف	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰
رفتارهای نفاق کارانه	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
عدم آگاهی کارکنان	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰
احساس بی کفایتی	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰
شایعه پراکنی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱
رشد وابستگی کارکنان	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰
کاهش اعتبار سازمانی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
عملکرد ضعیف	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰
خروج از خدمت	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰
بدبینی سازمانی	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱

بدین شکل که ماتریس دستیابی را به توان $(K+1)$ می‌رسانند و $K \geq 1$ می‌باشد. از این‌رو، عملیات به توان رساندن طبق قاعده بولن $(1*1=1)$ و $(1+1=1)$ صورت می‌گیرد. در پژوهش حاضر جهت سازگار کردن از روش دوم بهره گرفته شده است. شایان ذکر است که اعدادی که علامت * گرفته‌اند نشان دهنده روابط غیرمستقیم در ماتریس می‌باشند. نتایج مطالب فوق در جدول ۷ نشان داده شده است.

در گام بعدی لازم است ماتریس فوق سازگار گردد یا به عبارتی روابط غیرمستقیم در ماتریس مشخص شود. یعنی اگر متغیر (عامل) A منجر به متغیر (عامل) B شود و B هم منجر به متغیر (عامل) C شود در نتیجه متغیر (عامل) A باید منجر به متغیر (عامل) C شود. برای این منظور می‌توان به جمع‌آوری مجدد نظر مشارکت‌کنندگان و تکرار این فرایند تا زمانی که سازگاری حاصل شود؛ ادامه داد و یا اینکه از قوانین ریاضی

جدول ۷. تشکیل ماتریس دسترسی نهایی

Table 7. Formation of the Final Access Matrix

شاخص‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
حفظ قدرت و جایگاه	۱*	۰	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
احتکار دانش	۱*	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
خودکامگی	۰	۱*	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
تسهیم قطره چکانی دانش	۱*	۰	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
عدم مشارکت	۱*	۱*	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
کاهش انگیزه	۰	۱	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
سیستم ارتباطی ضعیف	۱	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
رفتارهای نفاق کارانه	۰	۰	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
عدم آگاهی کارکنان	۱	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
احساس بی کفایتی	۰	۰	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
شایعه پراکنی	۰	۱*	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
رشد وابستگی کارکنان	۱*	۰	۱*	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
کاهش اعتبار سازمانی	۱*	۱*	۱*	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
عملکرد ضعیف	۱	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
خروج از خدمت	۰	۰	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*
بدبینی سازمانی	۱*	۱*	۰	۰	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*	۱*

خروجی و مشترک یکسانی دارند در بالاترین سطح مدل قرار می‌گیرند و برای مشخص کردن سطح بعدی مدل، متغیر سطح‌بندی شده حذف و با باقی مانده متغیرها سطوح بعدی را مشخص می‌کنیم. تکرار این عمل تا زمانی که تمامی متغیرها سطح‌بندی گردند، ادامه می‌یابد. بین مطالب فوق در جدول ۸، نشان داد شده است.

پس از سازگار کردن روابط میان متغیرها می‌بایست اولویت‌بندی و سطح‌بندی متغیرها انجام گیرد. برای این کار مجموعه ورودی (نشان‌دهنده متغیرهایی که خود معیار و معیارهایی که از آن اثر می‌پذیرند)، مجموعه خروجی (نشان‌دهنده متغیرهایی که خود معیار و معیارهایی که بر آن اثر می‌گذارند) و مجموعه مشترک تعیین می‌شود. شایان ذکر است که در اولویت‌بندی و سطح‌بندی متغیرهایی که مجموعه

جدول ۸. سطح‌بندی شاخص‌ها

Table 8. Leveling of Indicators

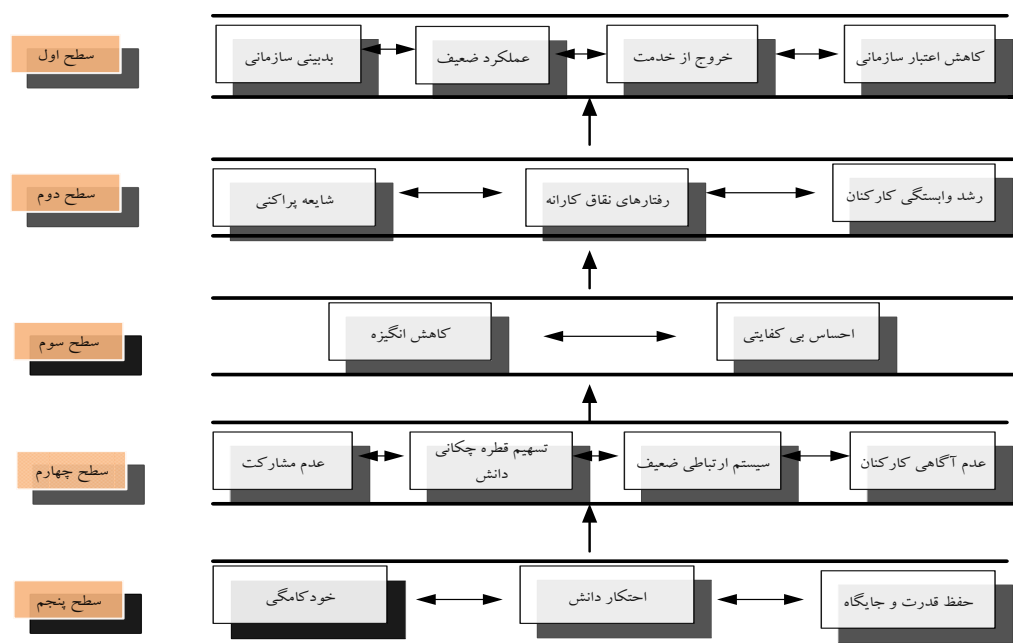
شاخص‌ها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطوح
حفظ قدرت و جایگاه	۱،۲،۴،۵،۷،۹،۱۲،۱۳،۱۴،۱۶	۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱،۴،۵،۷،۹،۱۲،۱۳،۱۴،۱۶	۵
احتکار دانش	۲،۳،۵،۶،۱۱،۱۳،۱۶	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۲،۳،۵،۶،۱۱،۱۳،۱۶	۵
خودکامگی	۲،۳،۶،۷،۱۲،۱۳،۱۴	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۲،۳،۶،۷،۱۲،۱۳،۱۴	۵
تسهیم قطره چکانی دانش	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۴	۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱	۱،۴،۵،۶،۷،۹،۱۴	۴
عدم مشارکت	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۹،۱۳	۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۲،۱	۱،۲،۴،۵،۷،۹،۱۳	۴
کاهش انگیزه	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۳،۱۵،۱۶	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۳،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۳،۱۵،۱۶	۳
سیستم ارتباطی ضعیف	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۹،۱۳،۱۵	۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱	۳،۴،۵،۷،۹،۱۳،۱۵،۱	۴

ادامه جدول ۸. سطح‌بندی شاخص‌ها

شاخص‌ها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطوح
رفتارهای نفاق کارانه	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۶،۸،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۶،۸،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۲
عدم آگاهی کارکنان	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱،۴،۵،۷،۹،۱۳،۱۴،۱۵	۴
احساس بی‌کفایتی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۶،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۶،۸،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵	۳
شایعه پراکنی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۹،۱۰،۱۱	۲،۶،۱۱،۱۵،۱۶	۲،۶،۱۱	۲
رشد وابستگی کارکنان	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴	۱،۳،۸،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۶	۱،۳،۸،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴	۲
کاهش اعتبار سازمانی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱،۲،۳،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱،۲،۳،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱
عملکرد ضعیف	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱،۳،۴،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱،۳،۴،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱
خروج از خدمت	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱
بدبینی سازمانی	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱،۲،۶،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱،۲،۶،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶	۱

پس از انجام مراحل فوق در رویکرد ساختاری - تفسیری، در این گام ماحصل تحلیل‌های صورت گرفته طراحی و ترسیم مدل است. در واقع با سطح‌بندی متغیرها و با توجه به روابط ماتریس سازگار شده این امر رخ می‌دهد. بدین منظور شاخص‌ها برحسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین مرتب می‌شوند. همان‌طور که در جدول شماره پنج نشان داده شد، شاخص‌های سبک مدیریت قارچی در پنج سطح اولویت‌بندی شدند. شایان ذکر است که سطح پنجم مدل به‌عنوان تأثیرگذارترین سطح شناخته می‌شود. این امر گویای آن است

که این سطح پایه و اساس مدل را تشکیل می‌دهد و بر سطوح بعدی اثرگذار است. از طرفی سطوح چهارم، سوم و دوم سطوحی هستند که هم اثرگذارند و هم اثرپذیر. به‌عبارتی سطح قبلی عامل و محرکی برای شکل‌گیری آن‌ها است و خود آن‌ها نیز عامل و محرکی برای شکل‌گیری سطوح‌های بعدی هستند. در نهایت سطح یک دربرگیرنده تأثیرپذیرترین سطح مدل است که به‌نوعی نتایج فرایند کار را بازگو می‌کند. شکل ۱، مدل پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل سبک مدیریت قارچی

Figure 1. Fungal Management Style Model

در نهایت متغیرهای پیوندی^۴ یا رابط (حفظ قدرت و جایگاه، عدم مشارکت، عدم آگاهی کارکنان، سیستم ارتباطی ضعیف، تسهیم قطر چکانی دانش، رفتارهای نفاق کارانه، کاهش انگیزه، احساس بی کفایتی، کاهش اعتبار سازمانی، رشد وابستگی کارکنان، خروج از خدمت و عملکرد ضعیف) دربرگیرنده متغیرهایی می‌باشند که از قدرت نفوذ و وابستگی بالا برخوردار هستند و از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این متغیرها بالا است و هرگونه تغییر کوچکی بر روی این متغیرها، تغییرات جدی در سیستم ایجاد می‌کند. جدول ۷ دسته‌بندی متغیرها را نشان می‌دهد.

در رویکرد ساختاری تفسیری از تجزیه و تحلیل MICMAC (که نمایش گرافیکی متغیرها را براساس قدرت نفوذ و وابستگی نشان می‌دهد، می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و متغیرها را در چهار دسته قرار داد. به عبارتی تجزیه و تحلیل MICMAC بر پایه قدرت نفوذ (تأثیرگذاری) و وابستگی (تأثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده متغیرها را فراهم می‌سازد. بنابراین، تحلیل متغیرها در دسته خودمختار^۱ نشان‌دهنده آن است که این‌گونه متغیرها قدرت نفوذ و وابستگی اندکی دارند و دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند که هر گونه تغییری در آن‌ها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود. از طرفی دسته دیگر شامل متغیرهای وابسته^۲ (شایعه پراکنی و بدبینی سازمانی) است که قدرت نفوذ کم و وابستگی زیادی دارند. این متغیرها با تأثیرپذیری بالا و

Table 9. MICMAC Analysis

مستقل																	پیوندى				
								۷	۵	۲							۱۶				
										۳							۱۵				
							۹										۱۴				
							۱														
	۱۳							۴									۱۳				
	۶																۱۲				
	۱۴																۱۱				
																	۱۰				
	۱۵																۹				
		۸	۱۲														۸				
		۱۰																			
	۱۶																۷				
																	۶				
								۱۱									۵				
																	۴				
																	۳				
																	۲				
خودمختار																	وابسته				۱
۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱						
میزان وابستگى																					

- 1 . Autonomous
- 2 . Dependent
- 3 . Independent
- 4 . Linkage

بحث و نتیجه‌گیری

در محیط متلاطم و تحولات سریع دنیای کنونی نمی‌توان بدون توجه به اصل دانایی محوری و آگاهی انتظار داشت که سازمانی رشد و یا بهره‌وری مطلوبی به دست آورد. باید توجه کرد که هدایت سازمان براساس دانش و آگاهی یک امر پایان‌ناپذیر است که همواره در برابر سیل تغییرات یاری‌دهنده آن است. حضرت علی (ع) در تفسیری زیبا دانش را نابود کننده نادانی توصیف می‌کند (بر گرفته از کتاب غررالحکم و دررالکلم ابوالفتحی آمدی). اهمیت دانش و آگاهی در تعبیر حدیث فوق و همچنین عصر دیجیتال گواه آن است آنچه که موفقیت را قطعیت می‌بخشد، این است که مدیران فرایندها و ساختار سازمان را به‌گونه‌ای طراحی نمایند که دانش به کل سازمان اشاعه یابد. متأسفانه علی‌رغم مطالب پیش گفته مدیرانی هستند که به تبعیت از سبک مدیریت قارچی آگاهی را از کارکنان خود سلب می‌کنند و با ارائه اندک اطلاعاتی به آن‌ها زمینه‌ساز مشکلات بسیاری در سازمان خواهند شد.

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل سبک مدیریت قارچی در سازمان دولتی انجام گرفت. با توجه ماهیت پژوهش یعنی آمیخته (کیفی - کمی) بودن آن، لازم است که نتایج در هر بخش تشریح گردد. در بخش کیفی با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون شاخص‌های سبک مدیریت قارچی شناسایی شد که شرح آن در جدول ۱، نشان داده شده است. تحلیل داده‌ها در بخش کمی نهایتاً به مدل پژوهش ختم شد که در ادامه به تبیین و تشریح آن پرداخته می‌شود. سطح پنجم مدل که سطح پایه و مبنای مدل قلمداد می‌گردد که شامل خودکامگی، احتکار دانش و حفظ قدرت و جایگاه می‌باشد. این بدان معناست که در سبک مدیریت قارچی گاهی اوقات مدیران به منظور احتکار دانش از تسهیم آن در سازمان جلوگیری می‌کنند. از طرفی در سازمان‌های دولتی که سیستم تمرکزگرایی به چشم می‌خورد بیشتر مستعد احتکار دانش هستند. در حقیقت احتکار دانش قاتل غیرمستقیمی است که می‌تواند کارکنان را در چرخه‌ای از سردرگمی و عدم مشارکت نگه دارد. این امر به مرور باعث کاهش روحیه و انگیزه کارکنان خواهد شد به نحوی که در نهایت نه کارایی و نه اثربخشی مطلوبی از خود بر جای نمی‌گذارند. بدون شک کارکنانی که به دلیل عدم آگاهی عملکرد رضایت بخشی ندارد، سازمان را بی‌بهره نخواهند گذاشت و عملکرد کلی سازمان را نیز خدشه‌دار می‌کنند.

مطالعات اوزبوزکورت (۲۰۲۴) و اولوکاپی یلماز (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که مدیران پیرو سبک مدیریت قارچی از تسهیم دانش جلوگیری می‌کنند و به‌نوعی تمایل دارند دانش و آگاهی

تنها در اختیار خودشان باشد که این امر با مطالعه حاضر مطابقت و همخوانی دارند.

از سوی دیگر کهیا و جیلان (۲۰۱۹) و تارکان و همکاران (۲۰۲۰)، همچون پژوهش حاضر بیان داشتند که سبک مدیریت قارچی تأثیر معکوس و منفی بر عملکرد دارند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که حفظ قدرت و جایگاه می‌تواند دلیل و عامل مهم دیگری باشد که مدیران را به پیاده سازی سبک مدیریت قارچی ترغیب می‌نماید. مدیران در اغلب موارد به خاطر ترس از دست دادن قدرت و جایگاه خود و یا اینکه کارکنان با دانش و آگاهی جلب توجه کنند، ممکن است اطلاعات را پنهان نمایند. در واقع از دانش به‌عنوان یک نقشه گنج مخفی بهره گیرند. چرا که همه کارکنان می‌دانند کلید رمزگشایی مشکلات در دست مدیر است. بنابراین، دانش ارزشمند در لابه‌لای سطوح سازمانی پنهان می‌ماند و سیستم ارتباطی ضعیف شکل می‌گیرد. کارکنان گرفتار این وضعیت احساس می‌کنند که سازمان و مدیریت برای آن‌ها هیچ ارزش و اعتباری قائل نیست و کم کم به این باور می‌رسند که لابد از کفایت و مهارت لازم برخوردار نیستند که در امور سازمان از دیدگاه‌های آن‌ها استفاده نمی‌شود. نتیجه این فرایند افزایش چشم‌گیر کارکنان بله قربان‌گو در سازمان خواهد شد، کارکنانی که دچار وابستگی شدیدی شده و همیشه منتظرند تا برای آن‌ها مسیر مشخص گردد و از قدرت خلافت و نوآوری خود استفاده نمی‌کنند. ادامه این رویه برای سازمان خوشایند نیست و به تدریج احتمال ترک سازمان در کارکنان قوت می‌گیرد.

یافته‌های سیدی اوغلو و همکاران (۲۰۲۴)؛ تارکان و همکاران (۲۰۲۰) و آوان اوغلو (۲۰۲۱) نشان داد که سبک مدیریت قارچی زمینه‌ساز سیستم‌های ارتباطی یک طرفه است. به عبارتی دیگر سیستم‌ها و کانال‌های ارتباطی به‌خوبی عمل نمی‌کنند و ضعیف هستند. کما اینکه در پژوهش حاضر نیز به این امر اشاره شده است. همچنین کولکچی و همکاران (۲۰۲۰) و بوزکیر و شاگر (۲۰۲۲) خروج از خدمت را یکی از پیامدها و دستاوردهای سبک مدیریت قارچی اذعان داشتند که با پژوهش حاضر دارای همخوانی است.

از سوی دیگر می‌توان اذعان داشت که مدیران سبک قارچی به هیچ عنوان انتقادپذیر نیستند و این از شخصیت خودکامگی آن‌ها نشأت می‌گیرد. مدیران سبک مدیریت قارچی خودخواه‌تر از آن هستند که امکان رشد و موفقیت را به دیگران (کارکنان) بدهند و این عدم پیشرفت که زائیده ناآگاهی کارکنان از مسائل و رسالت سازمان است، سرخوردگی و به حاشیه راندن کارکنان توانمند را در پی دارد. به دیگر سخن

مشقتانه ایده‌های خود را به اشتراک می‌گذارند و عملکرد کلی سازمان را بهبود می‌بخشند.

❖ همچنین یافته‌ها حکایت از آن دارد که سبک مدیریت قارچی احتمال خروج از خدمت کارکنان یا به تعبیری دیگر ترک سازمان را افزایش می‌دهد. به دیگر سخن سبک مدیریت قارچی به راحتی می‌تواند فرهنگ چاپلوسی و تملق را در سازمان شکل دهد و دامنه شایعه‌پراکنی را افزایش دهد. از این رو پیشنهاد می‌شود با تجویز سبک‌هایی همچون رهبری تحول‌گرا و خدمت‌گذار می‌توان شور و شوق را به سازمان هدیه نمود و انگیزه کارکنان را افزایش داد. به این ترتیب احتمال ترک سازمان به حداقل ممکن می‌رسد.

❖ بدبینی سازمانی یکی از عارضه‌های مخرب سبک مدیریت قارچی است که در نتایج پژوهش حاضر نمایان است. از این رو، پیشنهاد می‌شود ارائه دانش و اطلاعات بهنگام به کارکنان در خصوص اهداف و رسالت سازمان در کنار تقویت کانال‌های ارتباطی می‌تواند میزان وابستگی کارکنان را کاهش دهد و نگرش منفی و بی‌اعتمادی آن‌ها نسبت به سازمان را از بین ببرد.

❖ در نهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود پدیده موردنظر (سبک مدیریت قارچی) را می‌توانند با رویکردهایی همچون داده‌بنیاد، فرایند رتبه‌بندی تفسیری، تجربه زیستی، روش کیو و ... به منظور شناخت و آگاهی بیشتر مورد مطالعه قرار دهند. همچنین می‌توانند پیامدهای سبک مدیریت قارچی در سازمان‌های غیردولتی مورد مطالعه قرار دهند.

سپاسگزاری

در انجام پژوهش حاضر از هیچ نهاد و مؤسسه‌ای کمک مالی دریافت نشده است.

خودکامگی مدیران فرهنگ چاپلوسی و رفتارهای نفاق-گونه را در سازمان ترویج می‌دهد که این امر نه تنها شهرت و اعتبار سازمانی را لکه‌دار می‌کند؛ بلکه نگرشی مبتنی بر نفرت و بی‌اعتمادی در کارکنان نسبت به سازمان شکل می‌گیرد.

ارگون (۲۰۲۱)، در معالطه خود نشان داد که رفتارهای نفاق‌گونه و ریاکارانه کارکنان می‌تواند در اثر سبک مدیریت قارچی بروز کند که در پژوهش حاضر نیز این نکته مغفول نمانده است. همچنین یافته‌ها نشان داد که سبک مدیریت قارچی نگرش کارکنان را نسبت به سازمان تغییر می‌دهد و بدبینی آن‌ها دو چندان می‌شود که با مطالعه مومکو و ارس (۲۰۲۱)، در این زمینه دارای مشابهت و همخوانی است. در خصوص محدودیت‌های پژوهش می‌توان به قابلیت تعمیم‌پذیری اندک آن به دلیل حجم نمونه آماری کم اشاره کرد.

پیشنهادهای پژوهش

❖ پژوهش حاضر به مدیران سازمان دولتی پیشنهاد می‌کند که به دلیل جایگاه ارگان‌ها و نهادهای دولتی در ایران و ارائه خدمات ارزنده از پیاده‌سازی سبک مدیریت قارچی که رشد و موفقیت سازمان را مختل می‌کند، امتناع ورزند.

❖ یافته‌ها حکایت از آن دارد که سبک مدیریت قارچی منجر به عملکرد ضعیف سازمان‌های دولتی می‌شود. چرا که احتکار دانش همانند برکه‌ای راکد و خالی از ایده‌های تازه و رشد فکری است. بر این اساس، به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که با تقویت فرهنگ یادگیری مستمر حرکت جریان آزاد دانش را تشویق نمایند. هنگامی که دانش سخاوتمندانه به اشتراک گذاشته می‌شود، نه تنها فرهنگ یادگیری مستمر ریشه می‌گیرد؛ بلکه کارکنان احساس ارزشمندی و قدرت می‌کنند. همچنین آن‌ها

References

- Ahmed, A., Nakeeb, AL & Yasin Ghad, M (2024). Human Resource Management Practices for Effective Organizational Change: A Review of Research In Western and Non-Western Countri. *Foundations of Managemen*, 16(3), 7-25. DOI: 10.2478/fman-2024-0001.
- Bozkir, A. ., & Şakar, M. . (2022). The Mediation Role of Mushroom Management in the Effect of Organizational Trust on Intention to Leave in Sports Businesses. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*, 16(02), 415-423. Doi.org/10.53350/pjmhs22162415
- Chen, E (2024). Empowering Artificial intelligence for Knowledge Management Augmentation, *Issues in Information Systems*, 25(4), 409-416. DOI:org/10.48009/1_iis_2024_132
- Demir, H & Kılıç, T (2023). The relationship of mushroom management and collective justice in health institutions. *International Journal of Healthcare Management*, 15(3), 1-13. Doi.org/10.1080/20479700.2023.2255422.

- Dinç, F & Avanoğlu, A (2021). A study on mushroom management perception of employees in Provincial Directorates of Youth and Sports (Niğde province example). *Journal of Human Sciences*, 18(4), 772–781. [Doi.org/10.14687/jhs.v18i4.6249](https://doi.org/10.14687/jhs.v18i4.6249).
- 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.org/10.22555/joeed.v8i2.481](https://doi.org/10.22555/joeed.v8i2.481).
- Henz, J & Oliveira, M (2024). Knowledge management implementation: A systematic literature review. *The Journal of Corporate Transformations*, 31(4), 284-294. [Doi.org/10.1002/kpm.1780](https://doi.org/10.1002/kpm.1780)
- Ismail, I., Supanto, F., & Sanusi, A (2024). The Effects of Knowledge Management Capabilities and Information Technology Capabilities on Organizational Agility and Their Impact on Organizational Performance in Technical Implementation Units and Service Branches of the East Java Provincial Government. *Journal of Economics Finance and Management Studies*, 07(01), 1-64. [DOI:10.47191/jefms/v7-i1-64](https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i1-64)
- Kâhya, V. & Ceylan, E (2019). A New Approach to Improving Business Performance: Mushroom Management. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6 (45), 3773-3781.
- Kang M, Kim YG, Bock GW.(2010). Identifying different antecedents for closed VS open Knowledge transfor. *Journal of Information Science*, 16(2), 183-203. <https://doi.org/10.1177/0165551510375667>
- Kılıç, T. & Olgun, H. (2017). Mushroom management approach. *Journal of Organizational Behavior Research*, 2(2), 106-113. <https://doi.org/10.51847/bkvaxm>
- Kılıç, T., (2015). Mushroom management theory; Sample of health sector. *Electronic Business Journal*, 14(11), 474-480.
- Kulekci, M., Ozbozkurt, O & Bahar, E (2020). The Mediating Role of Mushroom Management Within the Impact of Job Stress on Intention to Leave. *Şletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Business Research-Turk*, 12(1), 361-371. [Doi.org/10.20491/isarder.2020.848](https://doi.org/10.20491/isarder.2020.848).
- Mumcu, A., & Aras, M. (2021). The Mediating Role of the Interactional Justice on the Effect of Mushroom Management on Organizational Cynicism. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 300-316. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.871101>
- Ozbozkurt, O (2024). A Bibliometric Analysis of Scientific Studies on Mushroom Management as a Contemporary Approach in Managemen. *European Journal of Educational & Social Scienc*, 9(1), 48-59. [Doi.Org/10.5281/Zenodo.114041](https://doi.org/10.5281/Zenodo.114041)
- Seydioğlu, C., Sivrikaya, T., Kara, T., Yaşar, Y & Yağci, I (2024). Nvestigation of Physical Education Teachers' Organisational Power Distance and Mushroom Management Perceptions According to Demographic Characteris. *European Journal of Physical Education and Sport Scienc*, 11(1), 185-199. [DOI: 10.46827/ejpe.v11i1.5604](https://doi.org/10.46827/ejpe.v11i1.5604)
- Tarcan, G., Eriguc, G., Kartal, N & Koca, G (2020). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: ‘An application with university hospital employees’. *International Journal of Health Planning and Management*, 16(2), 1-13. [DOI: 10.1002/hpm.3102](https://doi.org/10.1002/hpm.3102).
- Tekin, E. & Birincioğlu, N. (2017). Bilgi Çağının Odak Noktası Üniversitelerde Mantar Yönetimi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(14), 22-29. [DOI:10.23929/javs.508](https://doi.org/10.23929/javs.508)
- Ulukapı Yılmaz, H. (2022). A New Metaphor in the Information Age: Mushroom Management. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 12 (1), 121-128.
- Uthman, A (2024). The Relevance of Human Resources Management to Today's Business Environment, *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(05), 2620-2628. [DOI:10.47191/ijsshr/v7-i05-10](https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i05-10).
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>