

## Sağlık Hizmetlerinde Mantar Yönetim Yaklaşımı, Kolektif Etkinlik ve Rekabetin Performansa Etkisi

*Emine AYHAN* (<https://orcid.org/0000-0002-8101-5479>), Gaziantep University, Türkiye;  
*emineayhn46@gmail.com*

*Hakan GÜVENER* (<https://orcid.org/0000-0002-9159-7708>), Gaziantep University, Türkiye;  
*hakanguvener@gantep.edu.tr*

### Mushroom Management Approach in Healthcare Services, Collective Efficacy And The Effect of Competition on Performance

#### Abstract

This study aims to determine the effect of the mushroom management approach on team performance in health care and to investigate regulatory role competition with the mediating role of collective efficacy in this interaction. This study obtained data from 449 health workers using a survey technique with an easy sampling method from public and private health institutions operating in Gaziantep. A structural equation model (SEM) was used to analyse data. It has been determined that the mushroom management approach in health institutions positively affected team performance and that collective efficacy has an intermediary role in this interaction, and competition has a regulatory role.

**Keywords** : Mushroom Management Approach, Collective Efficacy, Competition, Team Performance.

**JEL Classification Codes** : I19, L1, M10.

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, sağlık hizmetlerinde mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisini tespit etmek ve bu etkileşimde kolektif etkinliğin aracılık rolü ile rekabetin düzenleyici rolünü araştırmaktır. Bu kapsamda çalışmada; Gaziantep'te faaliyet gösteren kamu ve özel sağlık kuruluşlarından kolayda örneklem yöntemiyle anket tekniği kullanılarak 449 sağlık çalışanından veriler elde edilmiştir. Verilerin analizi için yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; sağlık kuruluşlarında mantar yönetim yaklaşımının ekip performansını pozitif yönde etkilediği ve bu etkileşimde kolektif etkinliğin aracılık rolü olduğu, rekabetin ise düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler** : Mantar Yönetim Yaklaşımı, Kolektif Etkinlik, Rekabet, Ekip Performansı.

## 1. Giriş

Günümüz dinamik iş dünyasında işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve sürekli iyileşme sağlayabilmeleri için gerektiğinde rotalarını hızla değiştirebilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Bunu zamanında ve etkili bir şekilde başarabilmek ise ancak iyi bir işgücü yönetimiyle mümkündür. Son yıllarda, birçok kuruluş esnek olmak ve sürekli değişen pazar ve çevre koşullarına duyarlı olmak için ekip tabanlı çalışma yapılarının kullanımını benimsemiştir (Siangchokyo & Klinger, 2022: 122).

İşletmelerde ekiplerin giderek artan önemi, ekiplerin daha etkili olmalarına nasıl yardımcı olunacağını anlama ihtiyacının artmasına yol açmıştır. Performans araştırmaları göstermektedir ki iyi bir ekip performansı için takım içerisinde iyi bir iletişim çok önemlidir. Amirlerin bilgilerini çalışanlara etkili bir şekilde iletmesi yenilik, müşteri hizmetleri, kalifiye işgücünün elde tutulması ve nihayetinde değişim için kritik öneme sahiptir (Bradley et al., 2013: 680). Ancak amirlerin bilgiye bakış açıları, çalışanlara yönelik farklı davranış kalıplarını da beraberinde getirmektedir. Bu davranış kalıplarından bir tanesi son yıllarda adından sıkça bahsedilen mantar yönetim yaklaşımıdır (Yorgancıoğlu-Tarcan et al., 2021: 3). Mantar yetiştirme sürecinde mantarlara gübre verilip karanlıkta bırakılarak kısa sürede çok verim elde edilmeye çalışıldığı gibi mantar yönetim yaklaşımında da iş görenler karanlıkta bırakılarak amirlerin talimatları ile yönlendirilmektedirler (Çetin, 2021: 401). Mantar yönetim yaklaşımında amirler, tıpkı mantar yetiştirme meteforunda olduğu gibi iş görenleriyle yalnızca işlerin yürütülmesini sağlayacak şekilde iletişim kurarak ve kaynak sağlayarak onları bilgi ve ihtiyaçlar bakımından karanlıkta bırakırlar (Tekin & Birincioğlu, 2019: 22). Çalışanların görevlerini sorgulamaları ve görevleri ile ilgili detaylı bilgiye sahip olmaları istenmez (Gündüz & Özyer, 2022: 326). Bu tarz bir yönetim şeklinde başlangıçta her şey yolunda gitse de bir süre sonra aksaklıklar baş gösterecektir. Çünkü sosyal bir varlık olan insanın, gelişimi ve değişimi için aktif ve güncel iletişim ve bilgiye ihtiyacı vardır. Bu durum iş yerinde aktif olarak çalışan ama işlerin yürütülmesinde aktif rol alması engellenen iş görenlerin performanslarının azalmasına neden olacaktır (Külekcı vd., 2020: 361; Yorgancıoğlu-Tarcan et al., 2021: 11).

Kolektif etkinlik mantar yönetim yaklaşımını engelleyen itici güçlerden biri olarak bu soruna çözüm olabilir. Çünkü başarılı bir ekip performansı için ekibin birleşik yeteneklerine olan ortak inancı çok önemlidir. Kendini ekibin bir parçası kabul eden iş gören, sorunların çözülmesinde ve işlerin yürütülmesinde aktif rol alarak, gerektiğinde kendi yeteneklerini ve fikirlerini bu amaçla kullanacaktır (Aytekin & Güvener, 2022: 84).

Bir işletmede ekip üyeleri, kıt ve değerli ödüller için rekabete girdiğinde bölücülüğe davet eden takım ruhunu kaybettiren rekabetin yıkıcı etkisi ile karşılaşabileceği (Hackman, 1983: 28), takım içerisinde rekabetçi kazanç yapısının kişisel çıkarları ön planda tutabileceği (Nalebuff & Stiglitz, 1983: 25; Connelly et al., 2014: 32) gibi işletmelerde ekip üyelerinin bireysel gelişimini teşvik ederek işletme performansını artırmaya yönelik rekabetin itici gücünden de yararlanılabılırler. Rekabet kişisel gelişimi destekleyen bir faktör olarak ekip üyelerini dünden daha iyi olmaya odaklanmaya yönlendirebilir. Bu, her bir bireyin kendi

ekibindeki diğer insanlardan daha iyi olmaya odaklanmasına dolayısıyla işletmenin daha fazla gelişmesine yardımcı olacaktır (Beersma et al., 2003: 572).

Sağlık hizmetleri her koşulda sunulması zorunlu acil ve ertelenemez hizmetlerdir. Çok yakın zamanda yaşanan covid-19 salgını ve deprem felaketi, sağlık hizmetlerinin kriz dönemleri de dâhil aksamadan sürdürülmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Sağlık iş gücü, doğal veya yapay tehlikelerin neden olduğu felaketlerin yanı sıra ilgili çevresel, teknolojik ve biyolojik tehlike ve risklere karşı toplulukların ve sağlık sistemlerinin dayanıklılığını oluşturmada hayati bir role sahiptir (DSÖ, 2023). Sağlık hizmetlerinde uzmanlaşma artmakla birlikte kesintisiz ve kaliteli sağlık hizmeti sunumu için ekip çalışmasının önemi yadsınamaz bir gerçektir. Sağlık hizmetleri ekip çalışmasının yaygın olarak gerçekleştiği, ekip kararlarının ve ekip performansının insan sağlığına doğrudan etkisinin olduğu bir sektördür (Aytekin & Güvener, 2022: 70). Günümüzde sağlık hizmetlerindeki gelişmeler ile sağlık çalışanlarının etkinliğine ve verimliliğine etki eden unsurlara ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Sağlık hizmetlerinde şiddet ve nedenleri (Özdemir vd., 2018: 32; Güvener vd., 2023: 912), sağlık teknolojilerinin sağlık personelinin öz yeterliliği üzerine etkileri (Taş & Turanlıgil, 2020: 1), sağlıkta dönüşüm reformlarının sağlık hizmetleri kalitesine etkisi (Uğur & Tırgil, 2018: 295), iş güvenliğinin iş stresi üzerine etkileri (Özceylan vd., 2018: 38) ve Türkiye’de sağlık sistemi reformlarının farklı coğrafi bölgelerde sağlık hizmetlerinden yararlanma ve hasta memnuniyetine etkisi de (Uğur & Tırgil, 2021: 140) dâhil çeşitli çalışmalar mevcuttur. Ancak henüz çok yeni bir kavram olan mantar yönetim yaklaşımının etkilerine ilişkin sağlık sektöründe yapılan çalışmaların çok az olduğu görülmüştür. Literatürde var olan bu eksikliğin giderilmesi amacıyla çalışmada sağlık hizmetlerinde mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisi ile bu etkileşimde kolektif etkinliğin aracılık rolü ve rekabetin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Araştırma için Güneydoğu Anadolu bölgesinde en çok hastane (34) bulunan, bölgede birinci, ikinci ve üçüncü basamak sağlık kuruluşlarına en fazla hasta müracaatının (18.160.819) yapıldığı, bölgede en fazla sağlık çalışanının (15.903) görev yaptığı ve depremden birinci derecede etkilenen illerden biri olan Gaziantep şehri seçilmiştir (TÜİK, 2023; SB, 2021). Çalışmada kullanılan veriler Gaziantep’te faaliyet gösteren kamu ve özel sağlık kuruluşlarında görev yapan sağlık çalışanlarından anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmanın hipotezleri, yapısal eşitlik modeli kurularak analiz edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın konusu, araştırma için geliştirilen model, uygulanan sektör (sağlık hizmetleri), araştırma kapsamı, araştırma özelinde elde edilen verilerin analiz tekniği ve tespit edilen bulgular, sağlık kuruluşlarında yerinde ve zamanında doğru yönetsel kararlar alınmasına katkı sağlayabilir. Zira sağlığın vazgeçilemez ve ertelenemez bir hizmet olması böyle bir çalışmanın doğrudan insan hayatına etki etmesi bakımından önemlidir. Aynı zamanda iyi bir ekip performansı, sunulan hizmetlerin başarısını, kalitesini ve müşteri memnuniyetini geliştirebilir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Son zamanlarda iş anlayışı, bireyler tarafından gerçekleştirilen dar bir görev yelpazesinden, üyelerin çeşitli bilgi ve becerilerine sahip ekiplerin yönlendirdiği kolektif

çabalara doğru büyük ölçüde gelişmiştir. Küreselleşmenin ilerleyici eğilimi, işletmelerin hayatta kalması için gerekli olan organizasyonel yenilik ve rekabet avantajı için ekiplerin çok önemli olduğunu bir kez daha ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle işletmeler, karmaşık, zahmetli veya koordineli çaba gerektiren görevleri gerçekleştirmek için ekiplere güvenmektedirler (Jamshed & Majeed, 2019: 15).

Ekiplerin sunduğu bazı avantajlar arasında kaynakları bir araya getirme, bilgi alışverişinde bulunma, eylemleri koordine etme ve hatta ekip kararları için sorumluluğu paylaşma kapasitesi yer alır. Bu şekilde dinamik küresel pazarda işletmelerin devamlılığı sağlanmış olduğu gibi iyi performans sonuçları da elde edilecektir (Leicher & Mulder, 2016: 9). Ekip performansı, ekip üyelerini yönetmeyi, onları motive etmeyi ve performansları hakkında geri bildirim sağlamayı içeren çok yönlü bir süreçtir (Driskell et al., 2010: 9). Özellikle sağlık sektöründe ekiplerin yeni beklentilere ve artan yüksek performans taleplerine uyum sağlaması gerekmektedir. Çünkü sağlık hizmetlerinde optimum ekip performansı, hataları önlemek için hayati öneme sahiptir. Ekipleri değerlendirmek, ekip üyelerine doğru geri bildirim sağlayarak performanslarını artıracaktır. Bu nedenle hem geçerli hem de güvenilir bir değerlendirme aracı oluşturmak için neyin ölçülmesi gerektiğini, ne zaman ölçülmesi gerektiğini ve ekip performansının bağlamını iyi anlamak gerekir (Marriage & Kinneer, 2016: 6). Bu anlayıştan yola çıkarak denilebilir ki etkili bir ekip, hastalar da dâhil olmak üzere ekip üyelerinin birbirleriyle iletişim kurduğu ve aynı zamanda hasta bakımını optimize etmek için gözlemlerini, uzmanlıklarını ve karar verme sorumluluklarını birleştirdiği bir ekiptir (Hojat, 2016: 74).

Başarılı ekipler, yüksek düzeyde koordinasyon ve verimlilik ile karakterize edilmektedir. Bununla birlikte, ekip üyeleri her zaman bir ekip olarak çalışmazlar. Ekip çalışması eksikliğinin veya bir ekip olarak toplu şekilde hareket etmemenin feci sonuçlara yol açabileceğini ortaya koyan pek çok örnek bulunmaktadır. Bu süreçte yöneticilerin bilgiyi paylaşma isteği ekip performansını etkileyen önemli bir faktördür. Yöneticilerin hangi yönetim tarzını benimsediği performans sonuçlarını etkileyen önemli bir karardır. İşletmelerde yöneticilerin benimsediği yönetim tarzlarından bir tanesi mantar yönetim yaklaşım biçimidir. Mantar yönetim yaklaşımı mantar üretimi meteforundan yola çıkılarak literatüre giren bir yönetim kavramıdır (Mumcu & Mehtap, 2021: 312). Son zamanlarda adından sıkça bahsedilen bu yönetim biçiminde yöneticiler ve iş görenler arasında etkin bir iletişim kanalı yoktur. Amirler iş görenlerine yalnızca işlerin aksamadan devam etmesini sağlayacak bilgileri verirler (Yorgancıoğlu-Tarcan et al., 2021: 2). Mantar yönetim yaklaşımında amirler ve iş görenler arasındaki iletişimde şeffaflık yoktur. Demokratik, açık ve katılımcı yönetim uygulamalarının tersi bir yönetim uygulaması söz konusudur (Çetin, 2021: 417).

İş görenlerin bilgi ve iletişim bakımından kendilerini gerçekleştirmelerinin desteklenmediği bu yönetim biçiminde, çalışanların işe olan bağlılığının azalması ve yeteneklerini uygun alanlara kanalize edememesi gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Tekin & Birincioğlu, 2019: 22). Bir işletmede bu şekilde bir yönetim biçiminin tercih edilmesinin farklı sebepleri olabilir. Bu yönetim tarzının benimsenmesinde genellikle amaç,

yöneticilerin iş görenlerin bir tehdit unsuru oluşturmalarını engellemek olmakla birlikte, yöneticiler iş görenlerin eleştirisi ve sorgularını engellemek ve mevcut hataları gizlemek amacıyla da böyle bir yönetim tarzını benimseyebilirler. Amirler için bilgi bir güç faktörü olarak görülebilir. Bu nedenle amirler, yeniliklere ve yeni fikirlere açık iş görenlerin gelişmesini engellemek amacıyla iş görenlerle ancak işlerin yapılmasını sağlayacak kadar ihtiyaç olan bilgiyi paylaşabilirler. Yöneticilerin mantar yönetim biçimi bir davranış tarzı sergilemelerinin bir diğer nedeni ise, işletme mahremiyetini korumak ve bilgi kaosunun olumsuz sonuçlarından kaçınmak amacıyla olabilir (Çetin, 2021: 400). Ayrıca stratejik bilgilerin rakipler tarafından duyulmasını engellemek amacıyla da amirler iş görenlerle kısıtlı bilgi paylaşımı yolunu tercih edebilirler. Yöneticilerin bu tarz bir davranış şeklini tercih etmeleri işletme içerisinde karşılıklı güvene dayalı bir ilişkinin var olmadığını göstermektedir (Öztürk & Aras, 2021: 131). Hangi şekilde olursa olsun mantar yönetim biçimi iş görenlerin işletmeye olan güvenini azaltabilir. Ve bu şekilde bilgi kısıtlaması çalışanların işe odaklanma ve bağlılığını azaltarak performans düşüşüne neden olabilir (Kılıç & Olgun, 2017: 112). Çünkü bir işletmenin performansı, bireysel çabalardan ziyade tüm çalışanlarının yetkilendirilmesine, katılımına ve motivasyonuna dayanmaktadır (Yorulmaz & Erdem, 2017: 79). Bu kapsamda çalışmada mantar yönetim yaklaşımının ekip performansı üzerindeki etkisine ilişkin oluşturulan hipotez şu şekildedir:

**H1.** Mantar yönetim yaklaşımı ekip performansını negatif yönde etkiler.

İşletmenin belirlediği hedeflere ulaşma derecesi çalışanların aynı hedef doğrultusunda bir araya gelmesi ile orantılıdır. Kolektif hedefler ekip üyeleri tarafından paylaşılan hedeflerdir. Kolektif etkinlik ekibin bu belirlenen hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşma becerisini ifade etmektedir. Bu beceri işletmenin belirlediği hedeflere ve faaliyet alanlarına bağlı olarak farklı şekillerde ölçülebilir (Aksoy, 2019: 513-514). Kolektif etkinlik, ekip üyelerinin, ekibin belirli bir görevi başarma yeteneğine ilişkin ortak inancıdır ve bu, bir ekip içinde bilişsel güvenin inşa edilmesinden kaynaklanmaktadır (Fuster-Parra et al., 2015: 100). Ekip üyelerinin ekipte yüksek bir kolektif etkinlik algısı, bir ekipte veya işletme içerisinde üyelerin ortak hisleri ve amaçlanan hedeflere ulaşmada en iyisini yapma güdüsünü oluşturmaktadır (Aytekin & Güvener, 2022: 72). Araştırmalar, kolektif yeterlilik olarak tanımlanan gelişmiş güven/öz-yeterliliğin hem bireylerin hem de takımın performansını artırdığını göstermektedir (Li et al., 2015: 229). Bu kapsamda çalışmada mantar yönetim yaklaşımının ekip performansı üzerindeki etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolüne ilişkin oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

**H2.** Mantar yönetim yaklaşımı kolektif etkinliği negatif yönde etkiler.

**H3.** Kolektif etkinlik ekip performansını pozitif yönde etkiler.

**H4.** Mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolü vardır.

Günümüzde çalışma ortamları giderek daha rekabetçi hale gelmektedir. İşyerindeki rekabet düzeyi, çalışanların öğrenme, kendini kanıtlama ve kaçınma türündeki yönelimleri

ile işe bağlılık düzeyini etkilemekte ve bazı çalışanlar bu tür ortamlara diğerlerinden daha iyi "uyum" sağlayabilmektedir (Jones, 2017: 390). Çalışanlarda motivasyonu içsel ve dışsal güdüler tetikleyebilmektedir (Tarhan & Şar, 2021: 12). Rekabetin bireysel ve örgütsel performansa etkisinde rekabetçi iklimin iş tatminine, örgütsel bağlılığa, iş aidiyetine ve amirler tarafından belirlenen görev performansına etki ettiği görülmüştür (Fletcher et al., 2008: 899). Rekabetçi sistemler, bazı durumlarda eşitlik normlarını somutlaştırabildiği ve ekip üyeleri arasındaki performans farklılıklarını etkileyebildiği gibi ayrıca tipik olarak yüksek performans gösteren bireyleri ödüllendirebilir ve/veya düşük performans gösterenlere yaptırımlar uygulanmasına neden olabilir (Beersma et al., 2003: 581). Rekabetçi davranışlar, genellikle sıkı çalışmayı güdülemesi ve üretkenliği geliştirmesi nedeniyle bireysel başarıyı tetiklemekle (Backus, 2020: 2420; Alan et al., 2021:13) birlikte anti sosyal davranışlar içeren ve kıskançlığın baskın olduğu grup içi rekabet biçimleri ise performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Alan et al., 2021: 13). Rekabetin en önemli dezavantajlarından biri yaratabileceği stres ve baskıdır. Rekabetin yüksek olduğu ortamlarda bireyler, ellerinden gelen en iyisini yapma konusunda sürekli baskı altında olduklarını hissedebilirler. Bu baskı kaygıya, depresyona ve diğer olumsuz sağlık sonuçlarına yol açabilir (Baumeister, 1984: 610; Indurthy, 2016: 43). Aynı zamanda iş görevlerinin ekip çalışması ile yapılabildiği ancak terfinin bireysel performansa bağlı olduğu ve bununda ölçümünün zor olduğu bir ortamda rekabet, takım arkadaşlarının başarısız olmasına neden olacak düzeyde düşmanca bir hale de gelebilir (Alan et al., 2021: 13). Örneğin çalışanların eşit ücret zammı, terfi ve diğer teşviklerden yararlanmadığı durumlarda kıskançlığın da baş göstereceği yıkıcı bir rekabet ortamının oluşturduğu psikolojik rekabet işletme performansını olumsuz etkileyebilir (Murtza & Rasheed, 2023: 1405). Ancak rekabetin yıkıcı ve olumsuz etkisi doğru yönetildiğinde bireysel ve örgütsel performansı geliştirebilmektedir (Aytekin & Güvener, 2022: 83). Rekabetçi çalışma ortamları, bireyin tutumlarını, davranışlarını, stresini ve performansını etkilediğinden işletmelerde performansın en üst düzeye çıkarmak için ekiplerin doğru bir şekilde bir araya getirilmesi ve yönetilmesi hayati önem taşımaktadır (Fletcher & Nusbaum, 2010: 118). Sağlık sistemi organizasyonu açısından rekabet, sistemin finansal tarafına, yani talebin yaratıldığı yere, hizmetlerin üretim tarafına, yani arzın yaratılacağı yere veya arz ile talebi birbirine bağlayan tahsis mekanizmalarına, yani hizmetlere odaklanabilir (Rudawska, 2009: 133). Takım içi rekabet, görevi yerine getiren bireyin deneyimine dışsal bir teşvik katabilir. Eğer uyarılma düzeyi bireyin optimal aktivasyon düzeyine yaklaşmasına yardımcı oluyorsa, bu da o bireyin algılanan görev karmaşıklığı düzeyini artıracaktır. Bu artan görev karmaşıklığı aynı zamanda içsel motivasyonu oluşturan bir meydan okuma duygusu oluşmasını sağlayabilir (Brouwer, 2016: 8). Bu sayede gelişen ekipteki rekabet ruhu ekip performansını artırabilir (Aytekin & Güvener, 2022: 83). Bu şekilde rekabet, bireyleri daha hızlı, daha akıllı veya daha ucuz çalışarak birbirlerinden daha iyi performans göstermeye yönlendirdiği için verimliliği ve yeniliği teşvik etmektedir (Hwang, 2018: 157). Bu kapsamda çalışmada mantar yönetim yaklaşımının ekip performansı üzerindeki etkisinde rekabetin düzenleyici rolüne ilişkin oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

**H5.** Ekip üyeleri arasında rekabet, ekip performansını pozitif yönde etkiler.

**H6.** Mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde rekabetin düzenleyici rolü vardır.

### 3. Materyal ve Yöntem

Bu çalışmada sağlık hizmetlerinde mantar yönetim yaklaşımı, kolektif etkinlik, sağlık ekiplerinde rekabet düzeyi ve ekip performansı konuları araştırılmıştır. Çalışmada mantar yönetim yaklaşımının, kolektif etkinliğin ve ekip üyeleri arasındaki rekabet düzeyinin performansa etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca mantar yönetim yaklaşımının performansa etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolü ile ekip üyeleri arasındaki rekabetin düzenleyici etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda sağlık hizmetleri sektöründe yapılan bu çalışmada elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli kurularak, istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

#### 3.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada sağlık çalışanlarından veri elde etmek için anket uygulamasından yararlanılmıştır. Mantar yönetim yaklaşımı, kolektif etkinlik, ekip üyeleri arasındaki rekabet düzeyi ve ekip performansı değişkenlerini ölçmek için literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış toplam 24 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait tüm ifadeler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Çalışmada Kılıç ve Olgun (2017: 111) tarafından geliştirilen ve sekiz ifadeden oluşan mantar yönetim yaklaşımı ölçeği kullanılmıştır. Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algılarını ortaya koymaya çalışan bazı ölçek ifadeleri şunlardır. 'Alt kademe çalışanların, sadece kendi işleri ile ilgili bilgileri bilmeleri yeterlidir.', 'Alt kademe çalışanların işyeri ile ilgili stratejik bilgileri öğrenmesi dedikoduya neden olur.' ve 'Kurumdaki olumsuz gelişmeleri sadece üst yönetim bilmelidir.' Mantar yönetim yaklaşımı ölçeğinin cronbach's  $\alpha$  değeri 0,62'dir (Kılıç & Olgun, 2017: 109).

Araştırmada ayrıca ilk olarak Lin ve arkadaşları (2019: 392) tarafından geliştirilen daha sonra Aytekin ve Güvener (2022: 89) tarafından Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş kolektif etkinlik, ekipteki rekabet düzeyi ve ekip performansı ölçekleri kullanılmıştır. Kolektif etkinlik ( $\alpha = 0,79$  ve faktör yükü = 0,74-0,77) dört ifadeden oluşmaktadır. Ekipteki rekabet düzeyi ( $\alpha = 0,82$  ve faktör yükü = 0,55-0,80) yedi ifadedir. Ekip performansı ise ( $\alpha = 0,91$  ve faktör yükü = 0,76-0,87) beş ifadeden oluşmaktadır (Aytekin & Güvener, 2022: 77-78). Araştırmada sağlık çalışanlarının 'Çalışırken oluşan hataları ekibimiz kolaylıkla düzeltir.' ifadesi ile kolektif etkinlik algısı, 'Ekip üyeleri, işleri etkili bir şekilde yapabilmek için kendini sürekli geliştirir.' ifadesiyle ekip performansı ve 'Takım üyeleri arasında rekabet olduğunda, ekip üyeleri amaca ulaşmak için hiçbir engel tanımaz.' ifadesi ile ekip üyeleri arasındaki rekabet düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada sağlık çalışanlarından 24 ifadeden oluşan ölçek sorularına hangi oranlarda katılıp katılmadıklarını tespit etmek için beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Etik Yönü

Bu araştırma için Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan (Tarih: 06.07.2023; Toplantı No: 08; Karar: 29) izin alınmıştır.

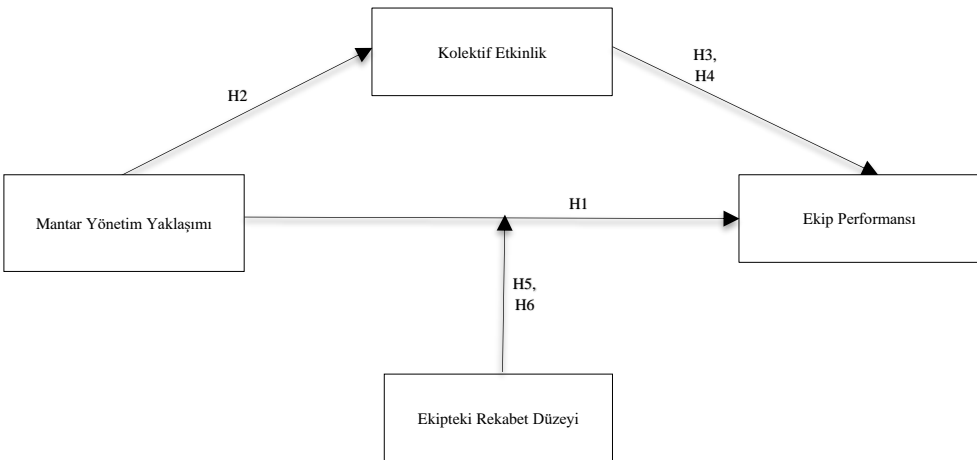
### 3.3. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Gaziantep'te kamu ve özel sağlık kuruluşlarında görev yapan tüm sağlık çalışanları (hekim, hemşire, yönetici, sağlık teknisyeni, güvenlik çalışanı, tıbbi sekreterler, hastabakıcı vb.) oluşturmaktadır. Gaziantep'te kamu ve özel sağlık kuruluşlarında görevli toplam 15.903 sağlık çalışanı (4129 hekim, 827 eczacı, 6712 hemşire ve ebe ile 4235 diğer çalışan) bulunmaktadır (SB, 2021). Bu çalışmada söz konusu evreni temsil edecek şekilde yeterli sayıda örneklemden veri toplamak amacıyla kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada oluşturulan e-anketler 15.06.2023-09.07.2023 tarihleri arasında Gaziantep'te bulunan kamu ve özel sağlık kuruluşlarının resmi mail adreslerine ekinde etik kurul onayı ile gönderilmiştir. Ayrıca sağlık çalışanlarının oluşturduğu sanal meslek gruplarına e-anket gönderilmiştir. Araştırma dönemi sonunda 449 sağlık çalışanı bu çalışmaya katılmıştır.

### 3.4. Araştırmanın Modeli

Kuramsal çerçeve ve literatürde yer alan araştırmaların rehberliğinde bu çalışmada test edilen model ve hipotezler Şekil 1'de gösterilmiştir. Bu kapsamda öncelikle mantar yönetim yaklaşımı, kolektif etkinlik ve ekip üyeleri arasındaki rekabetin ekip performansına doğrudan etkisi araştırılmıştır. Bununla birlikte kolektif etkinliğin aracılık rolü ile rekabetin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir.

**Şekil: 1**  
**Araştırma Modeli**





Araştırmacılar tarafından modelde belirtilen direkt ve endirekt yollar ile ileri sürülen hipotezler yapısal eşitlik modeli kurularak sınanmıştır.

### 3.5. Çalışmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Sağlık hizmetleri sektöründe mantar yönetim yaklaşımı, kolektif etkinlik ve ekip üyeleri arasındaki rekabetin ekip performansına etkisinin araştırıldığı bu çalışmada 24 ifadeden oluşan ölçeğin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testi sonucunda elde edilen örneklem değerlerinin yapı geçerliliğini sınamak için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik analizi yapılmıştır.

**Tablo: 1**  
**Ölçeğin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,962
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	6285,548
	Serbestlik Derecesi	276
	Anlamlılık	0,000

Ölçeğin KMO testi sonucunda, örneklem yeterliliğinin 0,962 değerini aldığı görülmüştür. Bu değer araştırmanın örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testine göre ifadeler arasında korelasyon, faktör analizine uygundur. Ölçeğin dört boyutlu yapısı, toplam açıklanan varyansın %63'ünü açıklamaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinde elde edilen değerler Döndürülmüş Bileşenler Matrisi tablosunda gösterilmiştir. Tablo 2'de ölçek ifadeleri ve bu ifadelerin aldığı faktör yükleri yer almaktadır.

Açımlayıcı faktör analizine göre ölçek dört boyutlu yapıdadır. Mantar yönetim yaklaşımı boyutunun faktör yükleri, 0,688 ile 0,736 aralığında; kolektif etki boyutu faktör yükleri 0,661 ile 0,720 aralığında; ekiplerdeki rekabet düzeyi faktör yükleri 0,654 ile 0,728 aralığında ve ekip performansı boyutu faktör yükü 0,513 ile 0,719 değerleri aralığındadır.

**Tablo: 2**  
**Ölçeğin Döndürülmüş Bileşenler Matrisi**

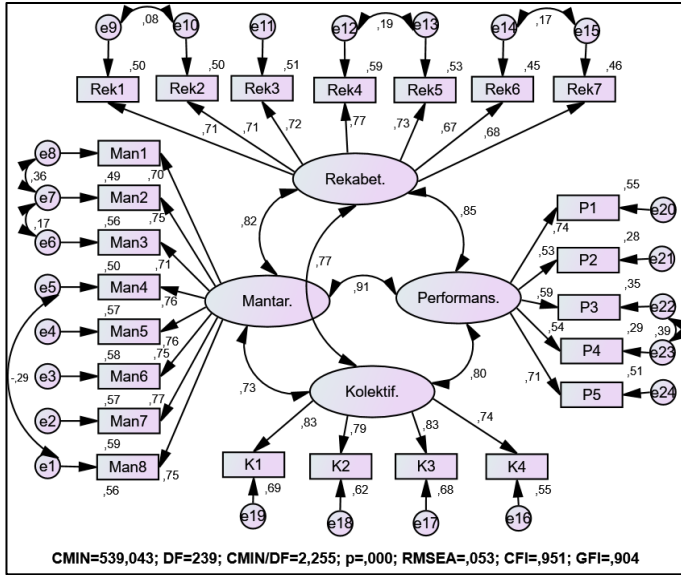
İFADELER	Faktör Yük Değerleri			
	A	B	C	D
1. Alt kademe çalışanların, sadece kendi işleri ile ilgili bilgileri bilmeleri yeterlidir.	0,688			
2. Alt kademe çalışanların işyeri ile ilgili stratejik bilgileri öğrenmesi dedikoduya neden olur.	0,736			
3. Kurumdaki olumsuz gelişmeleri sadece üst yönetim bilmelidir.	0,707			
4. Kurumdaki bütün gelişmeler (gelir-gider, yeni kararlar, riskler vb.) her bir çalışanla paylaşılmalıdır.	0,721			
5. Kurumumuzda bilgi paylaşımı vardır.	0,729			
6. Kurumumuz yöneticileri, alınan kararlara çalışanları da katarlar.	0,721			
7. Kurumumuzdaki gelişmeler (fırsat, risk, yatırım vb.) çalışanlarla paylaşılır.	0,725			
8. Kurumumuzda alt kademe çalışanlar üst yönetim ile doğrudan iletişim kurarlar.	0,719			
9. Çok yetenekli bir çalışma ekibine sahibiz.			0,719	
10. Ekibimiz işlerini çok etkili bir şekilde yapar.			0,513	
11. Çalışma ekibimiz verilen görevi en iyi şekilde yapar.			0,589	
12. Çalışma ekibimizin hizmet kalitesi yüksektir.			0,562	
13. Ekip üyeleri, işleri etkili bir şekilde yapabilmek için kendini sürekli geliştirir.			0,705	
14. Çalışırken oluşan hataları ekibimiz kolaylıkla düzeltir.				0,720

15. Ekibimiz, iş esnasında alınması gereken güvenlik önlemlerine tam ve eksiksiz uyar.			0,661	
16. Ekibimiz, yaptığı işlerde kaliteden ödün vermez.			0,719	
17. Ekibimiz, hastane hizmetlerinin değişim (gelişim) hızına ayak uydurabilmektedir.			0,673	
18. Ekip üyeleri arasında rekabet vardır.				0,698
19. Ekibimizde üyelerin hedef ve beklentileri birbiriley uyumlu değildir.				0,668
20. Ekip üyelerinin yapacağı işlerde bazılarına destek verilmekte bazılarına verilmemektedir.				0,654
21. Takım üyeleri arasında rekabet oluştuğunda, ekip üyeleri amaca ulaşmak için hiçbir engel tanımaz.				0,728
22. Takım içinde rekabet söz konusu olduğunda, ekip üyeleri genellikle ekip dışındakilerle de rekabet etmekten geri kalmaz.				0,703
23. Takım içinde rekabet varsa 'kazanan haklı çıkar' prensibi geçerlidir.				0,667
24. Ekip üyeleri arasında rekabet çoğunlukla takıma zarar verir				0,687

A: Mantar Yönetim Yaklaşımı, B: Ekip Performansı, C: Kolektif Etkinlik, D: Ekipteki Rekabet Düzeyi

Çalışmada açılımlı faktör analizi neticesinde elde edilen dört boyutlu yapıyı sınamak için ölçüğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen faktör yükleri ve iyi uyum indekslerine ait sonuçlar Şekil 2'dedir.

Şekil: 2  
Ölçeğe Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi\*



\* Standardize edilmiş değerler raporlanmıştır.

Bu çalışmada kullanılan ölçüğün doğrulayıcı faktör analizinde iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerlerini sağlayabilmek için yedi adet modifikasyon yapılmıştır. İyi uyum değerleri incelendiğinde CMIN/df iyi uyum, RMSEA, CFI ve GFI ise kabul edilebilir (Mishra ve Datta, 2011:40) değer aralığında olduğu görülmüştür. Ölçek boyutlarının doğrulayıcı faktör analiz sonucuna göre mantar yönetim yaklaşımının 0,70 ile 0,77; ekip üyeleri arasındaki rekabet düzeyinin 0,67 ile 0,77; kolektif etkinliğin 0,74 ile 0,83 aralığında ve ekip performansı için ise 0,53 ile 0,74 aralığında olduğu görülmüştür.

**Tablo: 4**  
**Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Boyutlar	C. Alpha	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Hata
Mantar Yönetim	0,909	8	3,399	0,93
Kolektif Etkinlik	0,873	4	3,585	0,92
Rekabet Düzeyi	0,881	7	3,585	0,81
Ekip Performansı	0,784	5	3,503	0,84

Araştırma ölçeğine ait bazı değerler ve güvenilirlik sonuçları Tablo 4'tedir. 24 sorudan oluşan ölçeğin tüm ifadelerinin Cronbach's alpha katsayılarının tüm ifadeler için  $0,80 < R2 < 1,00$  aralığında olduğu, dolayısı ile yüksek güvenilirlikte (Özdamar, 2002: 48) olduğu görülmüştür.

### 3.6. Bulgular

Sağlık hizmetlerinde mantar yönetim yaklaşımı, kolektif etkinlik ve ekip üyeleri arasındaki rekabet düzeyinin ekip performansına etkisinin araştırıldığı bu çalışmaya katılan 449 sağlık çalışanına ait demografik bilgiler Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo: 5**  
**Çalışmaya Katılanlar Sağlık Çalışanlarına Ait Demografik Bilgiler**

Cinsiyet	Frekans	%	Mülkiyet	Frekans	%
Kadın	215	47,9	Kamu	314	69,9
Erkek	234	52,1	Özel	135	30,1
Sağlık Meslek Grupları	Frekans	%	Eğitim Düzeyleri	Frekans	%
Müdür/Sorumlu	55	12,2	Lise Mezunu	70	15,6
Doktor	43	9,6	Ön lisans Mezunu	111	24,7
Hemşire	115	25,6	Lisans Mezunu	192	42,8
Sağlık Teknisyeni	78	17,4	Yüksek Lisans Mezunu	76	16,9
Sekreter/Güvenlik	105	23,4	Yaş Kategorisi	Frekans	%
Diğer Çalışan	53	11,8	18-25 yaş arası	93	20,7
Mesleki Denevim	Frekans	%	26-35 arası	143	31,8
0-3 yıl arası	37	8,2	36-45 arası	189	42,1
4-7 yıl arası	181	40,4	46 yaş ve üstü	24	5,3
8-11 yıl arası	125	27,8	Mesleki Pozisyon	Frekans	%
12 yıl ve üzeri	106	23,6	Ekip Sorumlusu	131	29,2
<b>Toplam</b>	<b>449</b>	<b>100</b>	Ekip Üyesi	318	70,8

Bu araştırmaya 215 kadın ve 234 erkek sağlık çalışanı katılmıştır. Türkiye'de kadın sağlık çalışanları özellikle hemşire, ebe ve sağlık teknisyeni mesleklerinde yoğunluktadır (Urhan & Etiler, 2011). Araştırmaya katılan erkek sağlık çalışanı sayısının fazla olmasının bu çalışmaya yönetici, hekim, sekreter, güvenlik ve diğer meslek gruplarının da dahil edilmesinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Araştırmada sağlık çalışanlarının %69,9'u kamuda, %30,1'i ise özel sağlık kuruluşlarında görev yapmaktadır. Çalışmaya katılanların %84,4'ü ön lisans ve üzerinde bir eğitim düzeyine sahiptir. Araştırmaya 131 ekip sorumlusu, 318'te ekip üyesi sağlık çalışanı katılmıştır. Araştırmaya en yüksek katılım sağlayan meslek grubu hemşireler ile sekreter/güvenlik personelleridir.

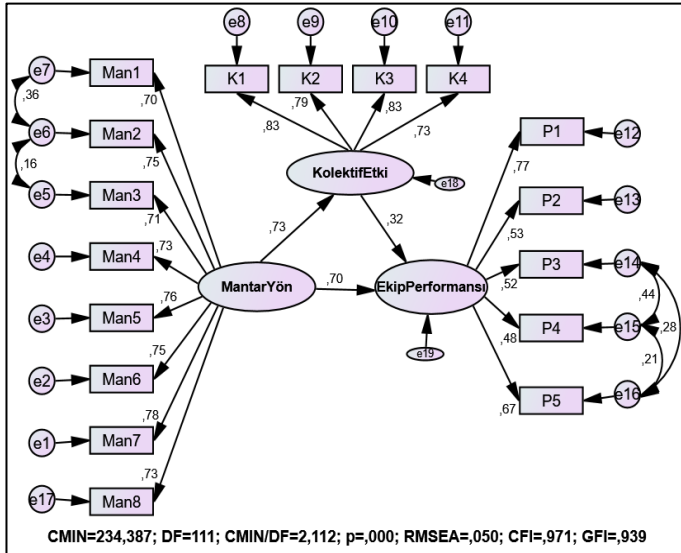
### 3.6.1. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular

Araştırmacılar tarafından oluşturulan çalışma modeli ve öne sürülen hipotezler, yapısal eşitlik modeli kurularak sınanmıştır. Araştırmada öncelikle mantar yönetim yaklaşımı, kolektif etkinlik ve rekabet düzeyinin ekip performansına doğrudan etkileri analiz edilmiştir. Bununla birlikte bu çalışmada araştırma değişkenlerinin etkileşiminde bir aracılık rolü ve bir düzenleyicilik rolünün olup olmadığı sınanmıştır. Bu kapsamda öncelikle mantar yönetim yaklaşımı ve kolektif etkinliğin doğrudan etkisi ile bu etkileşimde kolektif etkinliğin aracılık rolünün belirlenmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli ve uyum iyiliği değerleri Şekil 3'te gösterilmiştir.

Yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği değerlerinin sağlanmasında değişkenlere ait ifadelerin hata terimleri arasında beş modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyon işlemi sonucunda modelin CMIN/df, RMSEA ve CFI değerleri iyi uyum, GFI ise kabul edilebilir uyum değerleri (Mishra & Datta, 2011: 40) arasında olduğu görülmüştür.

Yapısal eşitlik modeli; faktör yükleri mantar yönetim yaklaşımı boyutunda 0,70 ile 0,78 aralığında; kolektif etkinlik boyutunda 0,73 ile 0,83 aralığında ve ekip performansı boyutunda 0,48 ile 0,77 aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 3  
Yapısal Eşitlik Modeli\*



\* Standardize edilmiş değerler raporlanmıştır.

Oluşturulan modele ait yapısal eşitlik modeli regresyon ağırlıkları Tablo 7'de gösterilmiştir. Buna göre araştırma değişkenlerinin regresyon ağırlıkları, yollar ve anlamlılık

durumları incelendiğinde mantar yönetim yaklaşımının ekip performansını pozitif ve anlamlı düzeyde ( $\beta=0,936$ ;  $p<0,001$ ) etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu ekip performansı değişkenine olan etkinin %88'ini açıklamaktadır. Buna göre '**H1. Mantar yönetim yaklaşımı ekip performansını negatif yönde etkiler.**' hipotezi desteklenmemiştir. Analize devam edildiğinde mantar yönetim yaklaşımının kolektif etkinliği olumlu ( $\beta=0,741$ ;  $p<0,001$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Kurulan bu model kolektif etki değişkenine olan etkinin %54'ünü açıklamaktadır. Elde edilen bu bulguya göre '**H2. Mantar yönetim yaklaşımı kolektif etkinliği negatif yönde etkiler.**' hipotezi desteklenmemiştir. Doğrudan etki düzeyleri incelendiğinde kolektif etkinin ekip performansını pozitif ( $\beta=0,741$ ;  $p<0,001$ ) etkilediği görülmüştür. Elde edilen bu bulguya göre öne sürülen '**H3. Kolektif etkinlik ekip performansını pozitif yönde etkiler.**' hipotezi desteklenmiştir. Araştırmada doğrudan etki yanında dolaylı etkilerinde tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemek için Bootstrap metodu 5000 katsayısı ve güven düzeyi %95 aralığı seçilmiştir. Regresyon ağırlıkları tablosu incelendiğinde mantar yönetimin ekip performansına başlangıçta  $\beta=0,936$  olan doğrudan etkisinin kolektif etkinlik üzerinden  $\beta=657$ 'ye düştüğü görülmüştür. Elde edilen  $\beta=0,218$ 'lik bu dolaylı pozitif etki %95 güven aralığının (LLCI=0,099 ile ULCI=0,326) sıfır (0) içermemesi nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Buna göre '**H4. Mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolü vardır.**' hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo: 7**  
**Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları**

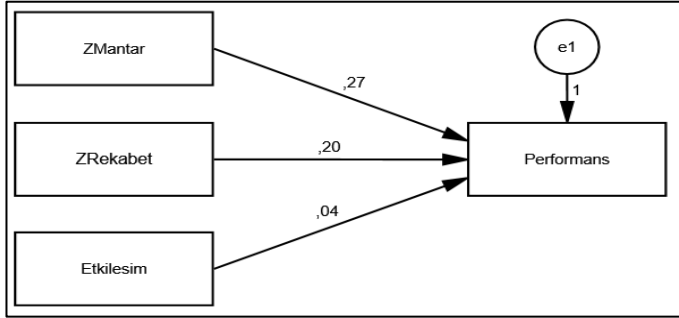
Yollar →	Değişkenler			
	Kolektif Etki		Ekip Performansı	
	$\beta$	S.E. - C.R.	$\beta$	S.E. - C.R.
Mantar Yönetim (c yolu)			0,936*	0,056 - 15,642
R <sup>2</sup>				0,877
Mantar Yönetim (a yolu)	0,741*	0,054 - 13,764		
R <sup>2</sup>	0,536			
Mantar Yönetim (c <sup>1</sup> yolu)			0,657*	0,063 - 10,454
Kolektif Etki (b yolu)			0,319*	0,056 - 5,285
R <sup>2</sup>				0,924
Dolaylı Etki			Mantar → Kolektif Etki → Performans: 0,218 LLCI=0,099-ULCI=0,326	

\*  $<0,001$  --  $\beta$ =Standardize edilmemiş  $\beta$  katsayısı -- Bootstrap metodu katsayısı 5000, güven düzeyi %95 olarak hesaplanmıştır.

Rekabetin düzenleyici rolünü analiz etmek amacıyla öncelikle veri setinde mantar yönetim yaklaşımı ile rekabetin (Etkileşim= Mantar Yönetim Yaklaşımı\*Ekipteki Rekabet Düzeyi) etkileşim yapısı oluşturulmuştur. Daha sonra rekabetin düzenleyici rolüne ilişkin kurulan yapısal model analiz edilmiş ve düzenleyici değişkenin etkisine yönelik değişimleri gözlemek için grafik çizilmiştir.

Mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde rekabetin düzenleyici rolünün olup olmadığına ilişkin oluşturulan model Şekil 4'de, regresyon değerleri ise Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Şekil: 4**  
**Rekabetin Düzenleyici Etkisine Yönelik Yol Diyagramı\***



\* Standardize edilmiş değerler raporlanmıştır.

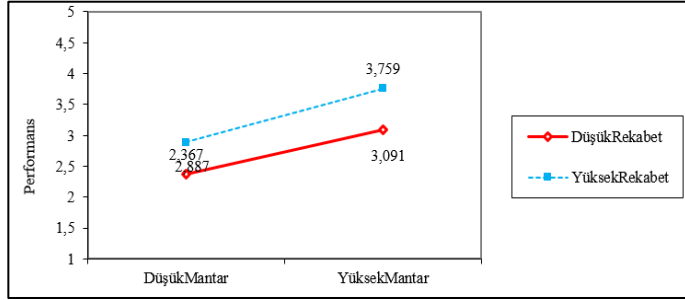
Tablo 8’de sağlık kuruluşlarında mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde rekabetin düzenleyici rolünü gösteren yol analiz sonuçları görülmektedir.

**Tablo: 8**  
**Rekabetin Ekip Performansına Düzenleyici Rolüne Ait Yol Analiz Sonuçları**

Test Edilen Yol		Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
Mantar Yönetim	➔	Performans	0,399	0,026	10,441	***
Rekabet	➔	Performans	0,297	0,026	7,768	***
Etkileşim	➔	Performans	0,037	0,005	8,144	***

Tabloya göre; mantar yönetim yaklaşımının ( $\beta=0,399$ ;  $\rho \leq 0,01$ ) ve rekabetin ( $\beta=0,297$ ;  $\rho \leq 0,01$ ) ekip performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı olarak etkisinin olduğu görülmektedir. Diğer taraftan yapılan analiz sonucunda rekabetin ekip performansı üzerine düzenleyici etkisinin ayrıntıları incelendiğinde ise etkileşim’in ( $\beta = 0,037$ ;  $\rho \leq 0,01$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre ‘**H5. Ekip üyeleri arasında rekabet, ekip performansını pozitif yönde etkiler.**’ ve ‘**H6. Mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde rekabetin düzenleyici rolü vardır.**’ hipotezleri desteklenmiştir. Yani bulgular mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde rekabetin düzenleyici etkisi olduğunu göstermektedir.

**Şekil: 5**  
**Düşük ve Yüksek Rekabetin Performansı Düzenleyici Etkisi**



Şekil 5’de mantar yönetim yaklaşımının performansa etkisinde rekabetin düzenleyici rolüne ilişkin bulgular; düşük ve yüksek rekabetin düzenleyici etkisi gösterilmektedir. Bu kapsamda grafikte görüldüğü üzere mantar yönetim yaklaşımının performansa etkisi, rekabet düzenleyici değişkeni yüksek olduğunda artmakta, düşük olduğunda ise azalmaktadır.

#### 4. Tartışma

Araştırma sonucunda demografik bulgulara bakıldığında katılım sağlayan sağlık çalışanlarının %84,4’ünün ön lisans ve üzerinde bir eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yüksek eğitim düzeyine sahip olmaları nedeniyle araştırma sorularını doğru anladıkları ve doğru cevaplar verdikleri düşünülmektedir. Bu da araştırmaya ilişkin elde edilen bulguların güvenilirliğini artırmaktadır.

Çalışmada sağlık hizmetlerinde mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisi ve bu etkileşimde kolektif etkinliğin aracılık rolü ile rekabetin düzenleyici etkisi analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisine ilişkin elde edilen bulgular, mantar yönetim yaklaşımının ekip performansını artırdığını göstermektedir. Bu sonucun nedeni, yöneticilerin iş görenleri işletmenin olumsuz durumları ile muhatap etmeden tüm performanslarını sorumlu oldukları işe yönlendirmelerini sağlamak olabilir. Ayrıca bir hizmet sektörü olarak sağlık hizmetlerinin vazgeçilemez ve ertelenemez olması, doğrudan insan hayatını etkilemesi daha fazla denetim, kontrol ve standart işleyiş gerektirdiğinden mantar yönetim tarzının performans üzerindeki etkisinde olumlu etki oluşturmuş olabilir. Literatürde mantar yönetim yaklaşımının performansa olan olumsuz etkisine dair birçok araştırma bulunmaktadır. Örneğin Tekin ve Birincioğlu’nun Türkiye’de iki kamu üniversitesinde görev yapan akademisyenlerden topladıkları verilerle yaptıkları analiz sonuçları, mantar yönetim yaklaşımının, geleceğin akademisyenleri olarak görülen araştırma görevlilerinin performanslarını, motivasyon düzeylerini ve bağlılıklarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Tekin & Birincioğlu, 2019: 22). Günaltay ve arkadaşları yaptıkları çalışmada mantar yönetim algısı arttıkça, örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna ulaşmışlardır (Günaltay vd., 2022: 307). Bununla birlikte literatürde az da olsa

mantar yönetim yaklaşımının işletme performansına pozitif etkisine ilişkin çalışmalar da mevcuttur. Mantar yönetim yaklaşımı işletme içerisinde iş görenin ihtiyacı olanın dışında bilgilendirme yapılmamasını sağlayarak bilgi kaosunun olumsuz sonuçlarını engelleyerek performans olumlu yönde etkileyebilir (Çetin, 2021: 401). Yorgancıoğlu ve arkadaşları mantar yönetim tarzının iş performansını üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, yetersiz bilgi paylaşımı, güç kaybı kaygısı, yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliğinin tek başına iş performansını üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir (Yorgancıoğlu-Tarcan et al., 2021: 2). Mantar yönetim yaklaşımının hâkim olduğu işletmelerde iş görenler stratejik bilgilere vakıf olmadıklarından stratejik bilgilerin rakipler tarafından duyulması daha zor olmaktadır (Öztürk & Aras, 2021: 123). Bu durum işletmeleri rakiplerine karşı avantajlı hale getirerek performanslarını pozitif yönde etkileyebilecek bir faktör olarak karşımıza çıkabilir.

Araştırma kapsamında, mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde kolektif etkinliğin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ekiplerdeki güvene dayalı ilişkilerin, ekip üyelerinin aynı hedef doğrultusunda bir araya gelmesinin ekip performansını artıracak anlamına gelmektedir. Nitekim literatürdeki bulgular da analiz sonuçlarını destekler niteliktedir. Aytekin ve Güvener'in Gaziantep'te faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada; kolektif etkinlik ve katılımcılık duygusunun ekip karar kalitesi ve ekip performansını, ekip karar kalitesinin de ekip performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Aytekin & Güvener, 2022: 54-55). Lin ve arkadaşları yaptıkları çalışmada kolektif yeterliliğin, karizmatik liderlik ile takım performansı arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Lin et al., 2019: 14).

Diğer taraftan analiz sonuçları ekip üyeleri arasındaki rekabetin de mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir. Bu sonuç rekabet arttıkça ekip performansının arttığını göstermektedir. Bunun nedeni rekabetin kamçılayıcı etkisi ile iş görenlerin bireysellikten çıkarak kendini gerçekleştirmek amacıyla daha verimli çalışmaları olabilir. Literatürde rekabetin performansa olumlu etkisi olduğunu gösteren bulgularımızı destekleyen çalışmalar mevcuttur. Ekipteki rekabet yenilikçi fikirlerin gelişmesine ve bireyleri daha hızlı, daha akıllı veya daha ucuz çalışarak birbirlerinden daha iyi performans göstermeye teşvik ederek performans artışına da neden olabilir (Hwang, 2018: 160). Bloom ve arkadaşlarının İngiltere'de hastanelerde yaptıkları çalışmada yüksek rekabetin, yeni bir anket aracı kullanılarak ölçülen daha yüksek yönetim kalitesine ve gelişmiş hastane performansına yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır (Bloom et al., 2015: 126). Dissanayake ve arkadaşları yaptıkları çalışmada rekabet koşullarında öz yeterliliğin, çaba üzerinde olumlu bir etki gösterdiği bunun da performansı olumlu yönde etkilediği, rekabetçi olmayan koşullar altında ise öz yeterliliğin çaba ve dolayısıyla performans üzerinde olumsuz etkisi olduğunu görmüşlerdir (Dissanayake et al., 2019: 24).



## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada sağlık kuruluşlarında mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisi ile bu ilişkide ekipteki kolektif etkinliğin aracılık rolü ve ekip üyeleri arasındaki rekabetin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda mantar yönetim yaklaşımının ekip performansını olumlu olarak etkilediği görülmüştür. Bu sonuç, sağlık kuruluşlarında yöneticilerin mantar yönetim davranış tarzını benimsemelerinin ekip performansını artırabileceği anlamına gelmektedir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bir diğer sonuç ise mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde kolektif etkinliğin kısmi aracılık rolü olduğudur. Bu sonuç sağlık kuruluşlarında ekiplerde kolektif etkinliğin artmasının mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına olan olumlu etkisini de artırabileceğini göstermektedir. Yine analiz sonuçları ekip üyeleri arasındaki rekabet duygusunun mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir. Yani ekip üyeleri arasındaki rekabet duygusu arttıkça; mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına olumlu etkisi de artabilir. Bu sonuç sağlık kuruluşlarında ekip üyeleri arasındaki rekabet arttıkça ekip performansının da artabileceğini göstermektedir.

Araştırma sonuçları göstermektedir ki sağlık kuruluşlarında mantar yönetim tarzının benimsenmesi ekip performansını artırabilmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak sağlık kuruluşlarında yöneticilerin iş görenlerle mantar yönetim biçiminin hâkim olduğu bir yönetim biçimini tercih etmeleri performans artışı sağlayacak bir karar olabilir. Bununla birlikte sağlık kuruluşları ekiplerde kolektif etkinliğin artırılmasını sağlayarak ortak bir amaca hizmet edecek ekip ruhunun geliştirilmesi ile ekip performansını artırabilirler. Ayrıca sağlık kuruluşlarında ekip üyeleri arasında rekabet anlayışının hâkim olmasını sağlayacak bir ortam oluşturulması da ekip performansının artırılmasını sağlayacak bir yöntem olarak kullanılabilir.

Bu araştırmada sağlık kuruluşlarında mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisi incelenmiştir. Araştırmacılar farklı üretim ve hizmet sektörlerinde araştırma konusunu inceleyebilirler. Ayrıca araştırmacılar işletmelerde demokratik, otoriter, yarı otoriter yönetim biçimleri gibi farklı yönetim biçimlerinin de performansa etkisini inceleyerek araştırma boyutunu genişletebilirler. Yine bu araştırmada mantar yönetim yaklaşımının ekip performansına etkisinde aracı değişken olarak kolektif etkinlik, düzenleyici değişken olarak da rekabet düzeyi boyutları incelenmiştir. Araştırmacılar iletişim, iş birliği, örgütsel bağlılık, yenilik yönetimi, inovatif liderlik gibi farklı aracı ve düzenleyici değişkenlerin de dâhil edildiği çalışmalarla araştırma konusunu genişleterek literatüre katkıda bulunabilirler.

## Kaynaklar

- Aksoy, Y. (2019), "Kolektif Empati, Duygusal Bulaşıcılık ve İş Becerikliliği Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 511-534.
- Alan, S. et al. (2021), "Improving Workplace Climate In Large Corporations: A Clustered Randomized Intervention", *CESifo Working Paper Series* 9304.

- Aytekin, M. & H. Güvener (2022), "Kolektif Etkinlik, Katılımcılık Duygusu ve Ekip Karar Kalitesinin Ekip Performansına Etkisi", *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(17), 68-89.
- Backus, M. (2020), "Why is Productivity Correlated with Competition?", *Econometrica*, 88(6), 2415-2444.
- Baumeister, R.F. (1984), "Choking Under Pressure: Self-Consciousness and Paradoxical Effects of Incentives on Skillful Performance", *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(3), 610.
- Beersma, B. et al. (2003), "Cooperation, Competition, And Team Performance: Toward A Contingency Approach", *Academy of Management Journal*, 46(5), 572-590.
- Bloom, N. et al. (2015), "The Impact of Competition on Management Quality: Evidence From Public Hospitals", *The Review of Economic Studies*, 82(2), 457-489.
- Bradley, B.H. et al. (2013), "Team Players and Collective Performance: How Agreeableness Affects Team Performance Over Time", *Small Group Research*, 44(6), 680-711.
- Brouwer, R. (2016), "When competition is the loser: The indirect effect of intra-team competition on team performance through task complexity, team conflict and psychological safety", *Paper presented at the 49<sup>th</sup> HICSS Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Connelly, B.L. et al. (2014), "Tournament Theory: Thirty Years of Contests and Competitions", *Journal of Management*, 40(1), 16-47.
- Çetin, O.I. (2021), "Mantar Yönetim Algısının İş Tatminine Etkisinde Yabancılaşmanın Aracı Rolü", *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(33), 398-424.
- Dissanayake, I. et al. (2019), "Competition Matters! Self-Efficacy, Effort and Performance in Crowdsourcing Teams", *Information & Management*, 56(8), 103158.
- Driskell, J.E. et al. (2010), "Collective Orientation and Team Performance: Development of an Individual Differences Measure", *Human Factors*, 52(2), 316-328.
- Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) (2023), *World Health Day 2023: Health For All*, <<https://www.who.int/news-room/events/detail/2023/04/07/default-calendar/world-health-day-2023-health-for-all>>, 13.12.2023.
- Fletcher, T.D. & D.N. Nusbaum (2010), "Development of The Competitive Work Environment Scale: A Multidimensional Climate Construct", *Educational and Psychological Measurement*, 70(1), 105-124.
- Fletcher, T.D. et al. (2008), "The Interactive Relationship of Competitive Climate and Trait Competitiveness With Workplace Attitudes, Stress and Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 899-922.
- Fuster-Parra, P. et al. (2015), "Team Performance and Collective Efficacy in The Dynamic Psychology of Competitive Team: A Bayesian Network Analysis", *Human Movement Science*, 40, 98-118.
- Günaltay, M.M. vd. (2022), "Araştırma Görevlilerinde Mantar Yönetim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Yönetimi Alanında Bir Araştırma", *Yükseköğretim Dergisi*, 12(2), 307-319.
- Gündüz, S. & K. Özyer (2022), "Mantar Yönetim Tarzı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma", *The Journal of Social Sciences*, 59(59), 324-338.
- Güvener, H. vd. (2023), "Covid-19 Pandemisi Sonrası Sağlık Çalışanlarının Şiddet Algısı", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 22(3), 912-931.

- Hackman, J.R. (1983), "A Normative Model of Work Team Effectiveness", *Technical Report*, Research Program on Group Effectiveness Yale School of Organization and Management.
- Hojat, M. (2016), *Empathy in Health Professions Education and Patient Care*, Springer Cham.
- Hwang, M.I. (2018), "Relationship Between Teamwork and Team Performance: Experiences From An Erpsim Competition", *Journal of Information Systems Education*, 29(3), 157-168.
- Indurthy, R. (2016), "India and China: Conflict, Competition, Cooperation and Prospects for Peace", *International Journal on World Peace*, 33(1), 43-108.
- Jamshed, S. & N. Majeed (2019), "Relationship Between Team Culture and Team Performance Through Lens of Knowledge Sharing and Team Emotional Intelligence", *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 90-109.
- Jones, J.L. et al. (2017), "Is Competition Engaging? Examining The Interactive Effects of Goal Orientation and Competitive Work Environment on Engagement", *Human Resource Management*, 56(3), 389-405.
- Kılıç, T. & H. Olgun (2017), "Mantar Yönetim Yaklaşımı", *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113.
- Külekci, M.K. vd. (2020), "The Mediating Role of Mushroom Management Within The Impact of Job Stress on Intention to Leave", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 361-371.
- Leicher, V. & R.H. Mulder (2016), "Team Learning, Team Performance and Safe Team Climate in Elder Care Nursing", *Team Performance Management*, 22(7/8), 399-414.
- Li, X. et al. (2015), "Collective-Efficacy As A Mediator of The Relationship of Leaders' Personality Traits and Team Performance: A Cross-Level Analysis", *International Journal of Psychology*, 50(3), 223-231.
- Lin, C. et al. (2019), "Assessing decision quality and team performance: perspectives of knowledge internalization and resource adequacy", *Review of Managerial Science*, 13(2), 377-393.
- Lin, C.-P. et al. (2019), "Modeling Leadership And Team Performance: The Mediation of Collective Efficacy and The Moderation of Team Justice", *Personnel Review*, 48(2), 471-491.
- Marriage, B. & J. Kinnear (2016), "Assessing Team Performance-Markers and Methods", *Trends in Anaesthesia and Critical Care*, 7, 11-16.
- Mishra, P. & B. Datta (2011), "Perpetual Asset Management of Customer-Based Brande Quity-The Pam Evaluator", *Current Research Journal of Social Science*, 3(1), 34-43.
- Mumcu, A. & A. Mehtap (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.
- Murtza, M.H. & M.I. Rasheed (2023), "The Dark Side of Competitive Psychological Climate: Exploring The Role of Workplace Envy", *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(3), 1400-1418.
- Nalebuff, B.J. & J.E. Stiglitz (1983), "Prizes And Incentives: Towards A General Theory of Compensation and Competition", *Bell Journal of Economics*, 14(1), 21-43.
- Özceylan, E. vd. (2018), "Sağlık Çalışanlarının İş Güvenliği Algılarının İş Stresi Düzeylerine Etkisi: Gaziantep'te Bir Özel Hastane Örneği", *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 38-52.
- Özdamar, K. (2002), *Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi-I*, Kaan Kitabevi.

- Özdemir, A. vd. (2018), "Gaziantep 112 Acil Sağlık Hizmetleri Çalışanlarının Maruz Kaldıkları Şiddetin Değerlendirilmesi", *Hastane Öncesi Dergisi*, 3(1), 31-42.
- Öztürk, İ. & M. Aras (2021), "Mantar Yönetim Tarzı ve Örgütsel Dedikodunun Bilgi Paylaşımına Etkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134.
- Rudawska, I. (2009), "Mechanism of Competition in Healthcare Sector", *Economics & Sociology*, 2(1), 131-137.
- Sağlık Bakanlığı (2023), *Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2022 Haber Bülteni*, <<https://sbsgm.saglik.gov.tr/Eklenti/46511/0/haber-bulteni-2022-v7pdf.pdf>>, 01.10.2023.
- Siangchokyo, N. & R.L. Klinger (2022), "Shared Leadership and Team Performance: The Joint Effect of Team Dispositional Composition and Collective Identification", *Group & Organization Management*, 47(1), 109-140.
- Tarhan, N. & S. Şar (2021), "Sağlıkta Bireysel Yenilikçilik, Motivasyonel Kararlılık ve Performans", *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 11(1), 10-15.
- Taş, D. & F. Turanlıgil (2020), "Sağlık Çalışanlarının Bilgisayar Teknolojisine Karşı Tutumları ile Teknoloji Öz-Yeterliği Düzeylerinin İşgücü Devrine Etkisi: Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 1-17.
- Tekin, E. & N. Birincioğlu (2019), "Bilgi Çağının Odak Noktası Üniversitelerde Mantar Yönetimi", *Journal of Academic Value Studies*, 3(14), 22-29.
- TÜİK Türkiye İstatistik Kurumu (2023), *Türkiye Sağlık Araştırması*, <<https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Sağlık-ve-Sosyal-Koruma-101>>, 12.12.2023.
- Uğur, Z. & A. Tirgil (2018), "Sağlıkta Dönüşüm Programı ve Kamunun Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyeti", *Ombudsman Akademik*, (1), 295-327.
- Uğur, Z. & A. Tirgil (2021), "Regional Health Disparities in The Aftermath of Health System Reforms in Turkey", *Journal of Health Systems and Policies*, 3(3), 137-169.
- Urhan, B. & N. Etiler (2011), "Sağlık Sektöründe Kadın Emeginin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi", *Çalışma ve Toplum*, 2(29), 191-216.
- Yorgancıoğlu-Tarcan, G. et al. (2021), "The Effect of Mushroom Management Style and Perceived Supervisor Support on Employee Performance: An Application With University Hospital Employees", *The International Journal of Health Planning And Management*, 36(2), 532-544.
- Yorulmaz, R. & R. Erdem (2017), "Hastane Çalışanlarında Kontrol Odağının Öz ve Kolektif Yeterlilik Üzerine Etkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(19), 77-92.