



Cilt / Volume: 14, Sayı / Issue: 28, Sayfalar / Pages: 573-587

Araştırma Makalesi / Original Article

Received / Alınma: 02.12.2023

Accepted / Kabul: 29.05.2024

## SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA MANTAR YÖNETİM ALGISI: SİSTEMATİK BİR LİTERATÜR TARAMASI\*

Sait SÖYLER<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı sağlık kurumlarında mantar yönetim yaklaşımının ele alındığı araştırmaların sistematik olarak incelenmesidir. Araştırmanın yürütülmesinde PRISMA raporlama kuralları ve akış diyagramı kullanılmıştır. Araştırmaların taranmasında ulusal ve uluslararası tanınırlığı yüksek olan altı veri tabanından faydalanılmıştır. Tarama “mushroom management” OR (YA DA) “mantar yönetim” anahtar kelimeleri ile gerçekleştirilmiş, herhangi bir dil veya süre sınırlaması konulmamıştır. Elde edilen tüm araştırmalar başlık ve özet, ardından da tam metin incelemesine ve STROBE bildirimine göre kalite değerlendirmesine tabi tutulmuş, süreç sonunda beş araştırma çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen bulgular mantar yönetim yaklaşımının yönetim literatüründe oldukça yeni bir kavram olarak ön plana çıktığını, araştırmaların özellikle son yıllarda yoğunlaştığını ve sağlık sektöründe gerçekleştirilen araştırmaların oldukça az sayıda olduğunu göstermektedir. Ayrıca mantar yönetim yaklaşımının olumsuz bir takım örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu çerçevede sağlık kurumlarında olumsuz örgütsel sonuçların önlenmesi için şeffaf bir yönetim anlayışının ve çalışanlara yönelik yeterli düzeyde ve sürekli bilgi akışının sağlanması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Mantar Yönetim, Sistematik Tarama, Sağlık Çalışanları, Yönetim, Sağlık Yönetimi

**Jel Kodları:** D23, I10, M12

\* Bu çalışma, 02-05 Kasım 2023 Tarihleri arasında Girne/Kıbrıs'ta düzenlenen Akdeniz 10. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi'nde özet bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Tarsus Üniversitesi, E-posta: [saitsoyler@tarsus.edu.tr](mailto:saitsoyler@tarsus.edu.tr), ORCID: 0000-0002-7915-0073

### Atıf/Citation

Söyler, S. (2024). Sağlık çalışanlarında mantar yönetim algısı: Sistematik bir literatür taraması. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), 573-587.

## PERCEPTION OF MUSHROOM MANAGEMENT IN HEALTH WORKERS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

### **Abstract**

The aim of this study was to systematically examine the studies on mushroom management approach in healthcare organizations. PRISMA statement and flow diagram were used to conduct the study. Six databases with high national and international recognition were used to search the studies. The search was conducted with the keywords "mushroom management" OR "mantar yönetim" and no language or time limitations were set. All retrieved studies were subjected to title and abstract review, followed by full text review, and quality assessment according to the STROBE statement. At the end of the process, five studies were included in the study. The findings show that the mushroom management approach has come to the forefront as a fairly new concept in the management literature, that research has intensified especially in recent years, and that there are very few studies conducted in the health sector. In addition, it has been revealed that the mushroom management approach is associated with a number of negative organizational outcomes. In conclusion, it is recommended that a transparent management approach and adequate and continuous information flow to employees should be provided in order to prevent negative organizational outcomes in health institutions.

**Keywords:** Mushroom Management, Systematic Review, Health Workers, Management, Health Management

**Jel Codes:** D23, I10, M12

### **1. GİRİŞ**

Yönetim literatüründe nispeten yeni bir kavram olarak ortaya çıkan mantar yönetim yaklaşımı, mantarların yetiştirilme sürecine atıfta bulunan bir metafordur. Burada yöneticilerden astlarına bilgi akışının çok kısıtlı olduğu bir durumdan bahsedilmektedir. Yöneticiler, astlarını aynı mantarlar gibi karanlıkta bırakmakta, onlara sadece işlerini sürdürmelerine ve örgütten ayrılmamalarına yetecek ölçüde bilgi ve kaynak sağlamaktadır (Birincioğlu & Tekin, 2018; Mumcu & Aras, 2021; Özel & Kalfaoğlu, 2023; Şener & Gündüzalp, 2020; Tekin & Birincioğlu, 2019; Yalap & Poyraz, 2023). Diğer bir ifadeyle mantar yönetim yaklaşımında yöneticiler, astlarıyla göreve ilişkin bilgi paylaşmayı reddetmekte, astlara işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli ortamı sağlamakta ve astlarına görevlerini tamamlamaları ancak sorgulamamaları konusunda baskı yapmaktadırlar (Akduru & Arslantaş, 2021). Bu yaklaşımda çalışanlar yalnızca talimatlar ile yönlendirilmektedir. Talimatlara ilişkin açıklama yapılmamakta ve bir sebep-sonuç ilişkisine yer verilmemektedir (Çetin, 2021). Ancak çalışanların işletmelerde etkili ve verimli olabilmesi için sadece iş yapmalarına yetecek kadar bilgi verilmesi yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanlara yönetim süreçleri ve hedefleri gibi konularda da bilgi verilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Bozkır & Şakar, 2022). Öte yandan, mantar yönetim yaklaşımında çalışanlara vizyon, misyon, strateji gibi işlerini anlamlı kılacak bilgiler verilmemektedir (Ulukapı Yılmaz, 2022). Genel itibarıyla bakıldığında şeffaf ve katılımcı yönetim yaklaşımlarının aksine mantar yönetim yaklaşımında

çalışanları bireysel anlamda örgüte katılmayı destekleyen unsurlara yer verilmemekte, çalışanlar daha çok mekanik bir sürecin işleyen bir parçası gibi görev yapmaktadırlar (Akduru & Arslantaş, 2021).

Mantar yönetim yaklaşımının yönetim literatürüne ne zaman girdiği ile ilgili net olarak bir bilgi bulunmamaktadır. Bununla beraber, literatür incelendiğinde bir yönetim uygulaması olarak mantar yönetim yaklaşımı metaforunun kullanımına ilişkin atıfta bulunulan en eski eserin Herman tarafından 1997 yılında ortaya konulan eser olduğu görülmektedir. Buna göre Herman (1997), bu yönetim tarzında yöneticilerin çalışanlarını aynı bir mantar yetiştiricisi gibi karanlıkta bıraktığını ve ara sıra yine mantar yetiştiriciliğinde olduğu gibi çalışanlarına “gübre” metaforundaki gibi kısıtlı kaynaklar sağlayarak yüksek verim almayı beklediklerini ifade etmektedir. Her ne kadar mantar yönetim metaforu ile ilgili en eski kaynak literatürde yer alan birçok çalışmada Herman (1997) olarak öne çıkarılsa da, Kidder (1981), Amerikalı bir teknolojist olan Tom West’i ana karakter olarak ele aldığı kitabı “The Soul of a New Machine” isimli kitabında mantar yönetim kavramına yer vermiştir. Burada da mantar yönetim kavramının eski bir metafor olduğu belirtilmiş, ancak ne zaman ve nasıl ortaya çıktığına ilişkin bir açıklamaya yer verilmemiştir. Noon ve Heery (2008), insan kaynakları yönetimiyle ilgili kitaplarında, mantar yönetimi; “çalışanların (mantarlar gibi) karanlıkta tutulduğu ve periyodik olarak gübre verildiği bir yönetim tarzını tanımlayan latife gibi bir terim” olarak açıklamıştır. Mar (2011) ise mantar yetiştirmenin sırrının mantarları karanlıkta tutmak ve arada bir üstlerine gübre atmak olarak ifade etmiş ve buradan yola çıkarak bu tarz yöneticilerin özelliklerini açıklamıştır. Buna göre mantar yönetim tarzına sahip yöneticiler ekiple bilgi paylaşımından kaçınan, karar süreçlerini kontrol altında tutma arzusunda bulunan, ekiple istişare etmeden taahhütlerde bulunan ve çözümlere ilişkin kararlar veren, ekiple kötü bir ilişkisi olan yöneticiler olarak tanımlanmıştır (Mar, 2011).

Bazı durumlarda mantar yönetimin kaosu önlemek ya da mahremiyeti korumak gibi sebeplerle kullanışlı olabileceği ifade edilse de; açık, demokratik, katılımcı ve şeffaf yönetim uygulamalarının tam zıttı yönde uygulamalar içerdiği için genellikle negatif bir yaklaşım olarak görülmektedir (Kılıç & Olgun, 2017). Bilgi paylaşımının olmayışı hem en belirgin özelliği hem de bu yönetim tarzından kaynaklanan sorunların kaynağıdır (Mumcu & Aras, 2021). Mantar yönetim tarzının genel manada günümüz şeffaf, katılımcı ve paylaşımcı yönetim anlayışına ters düştüğü belirtilmektedir. Bundan dolayı mantar yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde çalışanların davranışlarında içe kapanma, duygu, düşünce, görüş ve önerilerini dile getirmekten kaçınma gibi birtakım etkiler ve hatta örgüte yabancılaşmaları

gibi olumsuz sonuçlar görülebilmektedir (Gündüz & Özyer, 2022). Dahası, mantar yönetim tarzını benimsemiş bir yönetici ile çalışanlar kendilerini değersiz ve işe yaramaz hissedebilmekte, çalışan devir oranı artabilmektedir (Mumcu & Aras, 2021). Bilgi akışının sağlanmadığı bu yaklaşımda çalışanlar iş süreçlerine kişisel katkı sağlayamadıkları için, yaratıcılık ve yenilikçilik olumsuz yönde etkilenmektedir (Yorgancıoğlu Tarcan vd., 2021).

Her ne kadar literatürde yer alan bir araştırmada mantar yönetim yaklaşımının performansı artırdığı belirtilmiş olsa da (Kâhya & Ceylan, 2019), genel olarak mantar yönetimin ortaya olumsuz sonuçlar çıkardığı vurgulanmaktadır. Ulun vd. (2022) ve Günaltay vd. (2022), çalışmalarında mantar yönetim algısının artmasının çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Çetin (2021), mantar yönetimin iş tatmini ile negatif, yabancılaşma ile pozitif bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Bozkır & Fidan (2021) mantar yönetim anlayışının çalışanlarda tükenmişlikle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Mumcu & Aras (2021), mantar yönetimi tarzının çalışanların performanslarını artırmaktan ziyade kurumlarına yönelik olumsuz bir tutum olan sinizm algısını artırdığını tespit etmiştir. Gündüz & Özyer (2022) algılanan mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik ile ilişkili olduğunu belirlemiştir. Diğer bir çalışmada ise mantar yönetimin, örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bozkır & Şakar, 2022). Ergun (2021), çalışmasında mantar yönetim ile örgütsel şarlatanlık ve örgütsel yalnızlık arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili dikkat çeken bir başka araştırmada, mantar yönetim yaklaşımı ile bilgi paylaşımının negatif, örgütsel dedikodunun pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Öztürk & Aras, 2021).

Literatürde yer alan birçok araştırma, mantar yönetim yaklaşımının örgütler için ciddi problemlere sebep olabileceğini öne sürmektedir. Öte yandan sağlık alanında mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili çalışmaların ise sınırlı olduğu görülmektedir. Akduru & Arslantaş (2021), mantar yönetim yaklaşımı ile örgüte karşı sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir ve mantar yönetim algısı en yüksek grubun sağlık çalışanları olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen diğer bir araştırmada mantar yönetim ölçeği alt boyutları ile kolektif adalet değişkeni arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Demir & Kılıç, 2023). Benzer bir çalışmada da çalışanların mantar yönetim algısının örgütsel sinizm düzeyini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Aydın, 2023).

Görüldüğü gibi, mantar yönetim yaklaşımı özellikle son beş yılda araştırmacıların ilgisini çekmiş; tekstil, bankacılık, sağlık, turizm, eğitim gibi çeşitli sektörler açısından incelenmeye

başlanmıştır. Sağlık sektörü de mantar yönetim yaklaşımının etkilerinin incelendiği sektörlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede bu çalışmada, sağlık kurumlarında mantar yönetim yaklaşımının bir saha araştırması ile ele alındığı araştırmaların sistematik olarak derlenmesi amaçlanmıştır.

## **2. GEREÇ VE YÖNTEM**

### **2.1. Araştırma Stratejisi**

Bu sistematik literatür taraması PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) bildirimine göre gerçekleştirilmiştir (Page vd., 2021). “Google Akademik”, “Web of Science”, “Pubmed”, “Scopus”, “Dergi Park” ve “Ulusal Tez Merkezi” veri tabanları kullanılmıştır. Arama alanları “mushroom management” OR “mantar yönetim” şeklinde kavramın Türkçe veya İngilizce halini içerecek şekilde kullanılmıştır. Mantar yönetimin akademik anlamda yeni bir kavram olmasından dolayı herhangi bir yıl sınırlaması yapılmamıştır.

Elde edilen çalışmalar arasından nitel veya nicel bir saha araştırması içeren, yazım dili İngilizce veya Türkçe olan, örneklemi sağlık çalışanlarının oluşturduğu araştırmalar ve ayrıca kör-hakemli dergilerde yayınlanmış olan makaleler veya ulusal tez merkezinde yer alan tezler dahil edilmiştir. Derleme çalışmalar, editöre notlar ve sağlık çalışanı örnekleme kullanılmamış olan çalışmalar dışlanmıştır. Dahil edilme kriterlerini karşılayan ek çalışmaları belirlemek amacıyla seçilen makalelerin referansları da incelenmiştir.

### **2.2. Tarama ve Araştırmaların Seçimi**

Araştırmaların seçim süreci üç aşamalı olarak yürütülmüştür. Öncelikle araştırmaların başlık ve özetleri taranmıştır. Ardından çalışmanın kriterlerine uygun görünen araştırmaların tam metinlerinin incelenmesi safhasına geçilmiştir. Bu safhanın ardından elde edilen çalışmalar raporlama kalitesi ve bias riski açısından STROBE (Strengthening the Reporting of Observational Studies in Epidemiology) bildirimini kullanılarak incelenmiştir (von Elm vd., 2007). STROBE kriterlerinin en az yarısını sağlamayan araştırmalar incelemeye alınmamıştır.

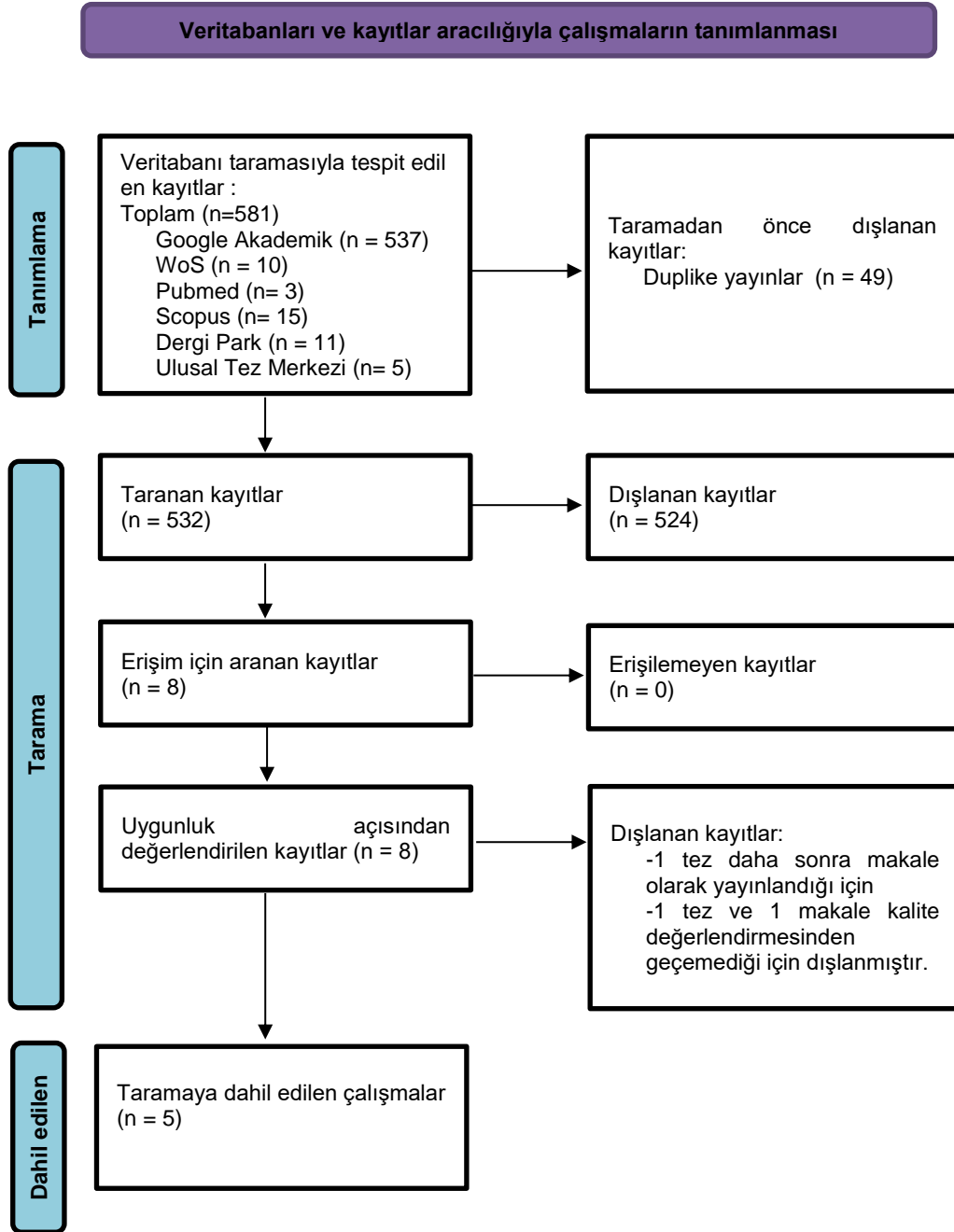
### **2.3. Verilerin Elde Edilmesi**

Verilerin elde edilmesinde Excel programı kullanılmıştır. Excel’de çalışmaların yazarları, dili, yayın türü, amacı, tasarımı, örneklem özellikleri, ölçüm araçları ve ana bulgularını içeren bir tablo oluşturularak veriler çekilmiştir (Tablo 1).

### **3. BULGULAR**

Tarama için kullanılan “Google Akademik” veri tabanından 537, “Web of Science” veri tabanından 10, “Pubmed” veri tabanından 3, “Scopus” veri tabanından 15, “Dergi Park” veri tabanından 11 ve “Ulusal Tez Merkezi” veri tabanından 5 adet olmak üzere toplam 581 sonuca ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan 49 tanesi mükerrer olduğu için araştırmadan dışlanmıştır. Kalan 532 çalışmanın başlık ve özet değerlendirmesi neticesinde çalışmaların 8 tanesi tam metin değerlendirmesine alınmıştır. Tam metin değerlendirmesi neticesinde ise dahil edilen tez çalışmalarından birinin daha sonra makale olarak yayınlandığı tespit edilmiş ve tez çalışması dışlanmıştır. Tam metni incelenen çalışmaların kaynakları da incelenmiş, ancak bu çalışmaların kaynakları arasında dahil edilme kriterlerini sağlayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Elde edilen 7 çalışma raporlama kalitesi bakımından STROBE bildirimine göre araştırmacı tarafından incelenmiştir. Her bir makale için STROBE bildiriminde yer alan kriterler bir check-list üzerinde işaretlenmiş ve kalite kriterlerini sağlamayan 2 çalışma (1 makale, 1 tez) araştırmadan dışlanmıştır. Nihai değerlendirme için 5 çalışma dahil edilmiştir (Şekil 1).

Şekil 1. PRISMA Akış Diyagramı



Araştırma seçim süreci PRISMA 2020 akış diyagramı kullanılarak tamamlanmıştır (Page vd., 2021).

Sistematik taramaya dahil edilen araştırmaların genel özellikleri ve bulguları tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1. Dahil Edilen Araştırmaların Özellikleri ve Bulguları**

No	Yazarlar	Dil	Tür	Amaç	Tasarım	Örneklem	Ölçüm Aracı	Ana Bulgular
1	Yalab & Poyraz, 2023	Türkçe	Makale	Sağlık çalışanlarında mantar yönetim algısının demografik değişkenlere göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır.	Nicel, Kesitsel	465 Sağlık çalışanı, Türkiye	Anket formu	Mantar yönetim algısı cinsiyete, yaş gruplarına ve katılımcı yönetim alt boyutu dışında meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermezken; hastanelerin mülkiyet yapısına ve çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Kamuda çalışanların ve yüksek lisans eğitim düzeyinde olanların mantar yönetim algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2	Akduru & Arslantaş, 2021	Türkçe	Makale	Mantar yönetim algısının sektörler arası karşılaştırmasının yapılması ve mantar yönetim algısı ile örgüte yönelik sapkın davranışlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.	Nicel, Kesitsel	104 Sağlık, 104 Bankacılık, 104 Turizm çalışanı, Türkiye	Anket formu	Mantar yönetim algısının en yüksek olduğu sektör sağlık sektörü olarak tespit edilmiştir. Ayrıca mantar yönetim yaklaşımı ile örgüte yönelik sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.
3	Yorgancıoğlu Tarcan vd., 2021	İngilizce	Makale	Sağlık sektöründe çalışan idari personelin mantar yönetim tarzının ve algılanan yönetici desteğinin iş performansına etkisini belirlemek amaçlanmıştır.	Nicel, kesitsel	234 Sağlık çalışanı, Türkiye	Anket formu	Mantar yönetim algısı ile algılanan süpervizör desteği arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca mantar yönetim algısının çalışan performansını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.
4	Demir & Kılıç, 2023	İngilizce	Makale	Sağlık kurumlarında mantar yönetim algısı ile kolektif adalet algısı arasındaki ilişkileri belirlemek amaçlanmıştır.	Nicel, Kesitsel	410 Sağlık çalışanı, Türkiye	Anket formu	Mantar yönetim algısı ile kolektif adalet algısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, erkeklerin ve kamuda çalışanların mantar yönetim algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
5	Aydın, 2023	Türkçe	Yüksek Lisans Tezi	Sağlık çalışanlarında mantar yönetim algısı ile örgütsel sinizm düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.	Nicel, Kesitsel	360 Sağlık çalışanı, Türkiye	Anket formu	Mantar yönetim algısı cinsiyete, eğitim durumuna ve çalışılan pozisyona göre bir farklılık göstermemektedir. Öte yandan daha yüksek yaş gruplarında, 18 yıldan fazla süredir çalışanlarda ve kurumda çalışma süresi daha uzun olanlarda mantar yönetim algısının daha yüksek olduğu, ayrıca mantar yönetim ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Toplamda 4 makale ve 1 tez çalışması araştırmaya dâhil edilmiştir. Elde edilen çalışmaların tamamı kesitsel türde nicel araştırmalardır ve yine tamamında veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Çalışmaların tamamı Türkiye’de gerçekleştirilmiştir. Yurt dışında



gerçekleştirilen çalışmalar teorik temelli olup, dahil edilme kriterlerini sağlamamaktadır. 4 çalışmanın örnekleme sadece sağlık sektöründe çalışanlardan oluşmaktayken, 1 çalışmada sağlık, bankacılık ve turizm sektöründe çalışanlar örnekleme dahil edilmiştir. 3 çalışma Türkçe, 2 çalışma İngilizce dilinde yazılmıştır. Çalışmaların 3 tanesi 2023 yılında gerçekleştirilmişken, 1 çalışma 2021 yılında ve 1 çalışma 2020 yılında gerçekleştirilmiştir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu sistematik literatür taramasında, sağlık kurumlarında mantar yönetim yaklaşımının literatürde nasıl ele alındığı incelenmiştir. Bu amaçla, saha araştırması içeren ve sağlık çalışanları örneklem gruplarının kullanıldığı araştırmalar sistematik eleme metodu ile araştırmaya dahil edilmiştir. Dahil edilen beş araştırmanın genel özellikleri ve bulguları özetlenmiştir.

Mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili araştırmaların son beş yılda yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle sağlık sektöründe gerçekleştirilen araştırmaların sayısı oldukça azdır ve mantar yönetim yaklaşımı konusu güncelliğini korumaktadır. Dahil edilen araştırmaların tamamında Birincioğlu & Tekin (2018) tarafından geliştirilen “Mantar Yönetim Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek yakın dönemde geliştirilmiştir ve saha araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Araştırmaların hem Türkçe hem de İngilizce gerçekleştirildiği, bu çerçevede hem ulusal hem de uluslararası literatüre katkı sağlayacak araştırmaların mevcut olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, bu araştırmaların sayısının artırılması sağlık sektöründe mantar yönetim yaklaşımının anlaşılması ve bununla ilişkili faktörlerin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir. Dahil edilen araştırmaların tamamı nicel ve kesitsel nitelikte araştırmalardır. Nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, konuyla ilgili daha detaylı ve derinlemesine bilgi üretebilecek çalışmalar mevcut değildir. Bu çerçevede, gerçekleştirilecek araştırmalarda farklı araştırma tasarımlarının kullanılmasının konuyla ilgili daha geniş bir perspektif sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Yalap & Poyraz (2023)’ün çalışmasında sağlık çalışanlarında mantar yönetim algısının cinsiyete, yaş gruplarına ve katılımcı yönetim alt boyutu hariç meslekte çalışma süresine göre farklılık göstermediği, öte yandan eğitim düzeyine ve çalışılan kurumun mülkiyet yapısına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kamuda çalışanlar ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olanların en yüksek mantar yönetim algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çerçevede, eğitim düzeyi yüksek olan ve kamu sektöründe görev yapan iş görenlerin daha

yüksek bir bilgi paylaşımı beklentisinde olduğu ve bu nedenle de yönetim süreçlerine ilişkin daha yüksek bir mantar yönetim algısına sahip oldukları değerlendirilmektedir. Diğer bir araştırmada (Demir & Kılıç, 2023) ise erkeklerde ve kamu sektöründe çalışan sağlık çalışanlarında mantar yönetim algısının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aydın (2023)'ün çalışmasında ise mantar yönetimin cinsiyete, eğitim durumuna ve çalışılan pozisyona göre farklılık göstermediği; 18 yıldan fazla süredir çalışanlarda ve kurumda çalışma süresi daha uzun olanlarda ise mantar yönetim algısının anlamlı şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Her ne kadar bu üç çalışmanın sonuçları arasında farklılıklar mevcut olsa da, mantar yönetim algısının cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade eden çalışmalarda da erkeklerin mantar yönetim algı ortalaması daha yüksektir, ancak bu farklılık istatistiksel olarak göz ardı edilebilecek düzeydedir. Bu kapsamda, erkek çalışanların daha yüksek bir bilgi paylaşımı arayışında olduğu çıkarımına varılması mümkündür. Söz konusu eğitim düzeyi olduğunda ise araştırma sonuçları birbiriyle örtüşmemektedir. Ancak yine de eğitim düzeyinin yüksek olduğu çalışan gruplarında bilgi paylaşımı beklentisinin yüksek olabileceği ifade edilebilir. Beklentinin altında kalınan bir bilgi paylaşımı süreci ise mantar yönetime ilişkin algıyı artırıyor olabilir. Akduru & Arslantaş (2021) sektörler arası karşılaştırma yaptıkları araştırmalarında mantar yönetim algısının en yüksek olduğu sektörün sağlık sektörü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dahası, aynı araştırmada mantar yönetim algısı ile örgüte yönelik sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Büyük bir zaman baskısı ve yüksek bir iş yükünün olduğu sağlık sektöründe, yöneticilerin belki de bilgi paylaşımına gerekli zaman ve enerji ayıramadığı değerlendirilmektedir. Bu durum da sağlık çalışanlarında mantar yönetim algısının artmasına sebep olabilir. Demir & Kılıç (2023) çalışmalarında mantar yönetim algısı ile algılanan kolektif adalet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Aydın (2023) ise çalışmasında mantar yönetim algısı ile örgütsel sinizm düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Öte yandan idari birimlerde görevli olan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında Yorgancıoğlu Tarcan vd. (2021) algılanan süpervizör desteğinin mantar yönetim algısı ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğunu ifade ederken, mantar yönetim algısının çalışan performansını etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Dahası, literatür incelendiğinde, mantar yönetim algısının hem sağlık sektöründe hem de diğer sektörlerde örgütsel bağlılığın olumsuz etkilenmesi (Günaltay vd., 2022; Ulun vd., 2022), iş tatmini azalırken yabancılaşmanın (Çetin, 2021), tükenmişliğin (Bozkır ve Fidan, 2021), sinizm düzeyinin (Mumcu & Aras, 2021) ve dedikodunun artması (Öztürk & Aras, 2021) gibi olumsuz örgütsel sonuçlar ile ilişkili olduğu

görülmektedir. Görüldüğü gibi mantar yönetim yaklaşımı birçok olumsuz örgütsel sonuç ile ilişkilidir ve aynı zamanda olumsuz yönetim yaklaşımları mantar yönetim algısının artmasına sebep olabilmektedir. Bu durum, sektörlerin kendisine has özelliklerinden kaynaklanabileceği gibi, sektör yöneticilerinin benimsedikleri yönetim tarzından da kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle yöneticilerin zorunlu haller ve acil durumlar haricinde, çalışanları ile açık bir iletişimi benimsemeleri ve bilgi paylaşım arayışı yüksek olan çalışan gruplarına yönelik özel bir yaklaşım geliştirmeleri gerekebilir. Böylece çalışanların örgüte ilişkin olumsuz duygu ve tutum geliştirmeleri önlenebilecektir.

Mantar yönetim yaklaşımı çalışanlara yönelik bilgi akışının olmadığı ya da çok sınırlı olduğu bir anlayışı ifade ederken, Altındiş & Ağca (2011) çalışmalarında sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılması, iyi uygulama örneklerine erişilmesi, temel faaliyetlere odaklanma gibi konularda etkin bir bilgi paylaşımının sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Baş (2023) da çalışmasında sağlık kurumlarının örgütsel iletişimi ve çalışanlarıyla bilgi paylaşımını artırmasının ve ast üst arasında açık iletişimin teşvik edilmesinin önemini ifade etmektedir. Hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise (Taşlıyan & Hırlak, 2016) ilişkisel şeffaflık ile umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve çalışan performansı arasında pozitif; işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Taş (2011) da sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında bilgi paylaşımı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla örgütlerde mantar yönetim yaklaşımının aksine, çalışanlarla açık ve şeffaf bilgi paylaşımı sağlanması gerektiği ifade edilebilir.

Sağlık hizmetleri, çalışanlardan yüksek performans beklenen, verimliliğin son derece önem arz ettiği, hatanın ağır sonuçlara yol açtığı özellikli bir alandır. Bu nedenle çalışanların örgüte ilişkin olumlu tutum içerisinde olmaları önem arz etmektedir. Gerçekleştirilen sistematik literatür taramasında ise mantar yönetim yaklaşımının sağlık çalışanları açısından birçok olumsuz sonuç doğurduğu tespit edilmiştir. İlgili literatürde sağlık sektörü dışında yapılan araştırmalarda mantar yönetim yaklaşımı ile ilişkili birçok farklı değişken de değerlendirilmiş, bu araştırmaların sonuçlarında da mantar yönetim yaklaşımının örgüte yönelik olumsuz duygu, tutum ve davranışlarla ilişkili olabileceği ortaya konmuştur. Her ne kadar sağlık çalışanları üzerinde sınırlı araştırma yapılmış olsa da, bu araştırmaların genelinde mantar yönetim yaklaşımının olumsuz bir durum olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla insan hayatını olumsuz etkileyen durumlarla mücadele eden sağlık kurumlarında çalışanların artan mantar yönetim algılarının hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sorunlara yol

açabileceği, dahası sağlık çıktıların dahi olumsuz etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede sağlık çalışanlarının örgüte ilişkin olumsuz tutum ve davranışlarının önüne geçilmesi için mantar yönetim yaklaşımından uzaklaşılması; bunun yerine açık, şeffaf ve sürekli bilgi akışının sağlanmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilebilir.

Gelecek çalışmalarda mantar yönetim yaklaşımının derinlemesine analiz edilebileceği nitel desenli araştırmaların gerçekleştirilmesi önerilebilir. Dahası, mantar yönetim yaklaşımının benimsenmesinin altında yatan sebeplerin irdelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, hem sağlık sektöründe hem de diğer sektörlerde yönetici pozisyonunda yer alan bireyler örnekleminde gerçekleştirilebilecek araştırmalara ihtiyaç vardır.

Bu sistematik literatür taraması bir takım kısıtlılıklar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle çalışma incelenen veri tabanlarında yer alan ve anahtar kelimeleri içeren araştırmalar ile sınırlıdır. Her ne kadar kullanılan veri tabanları hem ulusal hem de uluslararası alanda tanınmış ve genel kabul görmüş veri tabanları olsa da, farklı veri tabanlarında yer alan araştırmalar olabilir. Veri tabanı taraması neticesinde elde edilen çalışmaların başlık, özet ve tam metin incelemeleri İngilizce ve Türkçe olarak gerçekleştirilebilmiştir. Bu çerçevede diğer dillerde yazılmış araştırmalar göz ardı edilmiş olabilir.

---

**KAYNAKÇA**

- Akduru, H. E., & Arslantaş, C. (2021). Mantar yönetim yaklaşımının örgüte karşı sapkın davranışlara etkisi üzerine sektörlerarası bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 67-84.
- Altındış, S., & Ağca, V. (2011). Örgütsel bilgi paylaşımını engelleyen faktörler: sağlık sektöründe bir görgül araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 45-61.
- Aydın, H. (2023). *Mantar yönetimi yaklaşımının sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyine etkisi* (Tez No. 812406) [Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. Ulusal Tez Merkezi.
- Baş, M. (2023). Sağlık çalışanlarının etik liderlik algısının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık rolü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 26(1), 29-48.
- Birincioğlu, N., & Tekin, E. (2018). A study on developing the mushroom management scale. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-185.
- Bozkır, A., & Fidan, A. (2021). Spor işletmelerinde mantar yönetim anlayışının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3), 18-31.
- Bozkır, 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), 415-415.
- Çetin, O. I. (2021). Mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(33), 398-424.
- Demir, H., & Kılıç, T. (2023). The relationship of mushroom management and collective justice in health institutions. *International Journal of Healthcare Management*, DOI: 10.1080/20479700.2023.2255422
- 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.
- Günaltay, M. M., Işıkçelik, F., & Durur, F. (2022). Araştırma görevlilerinde mantar yönetim ve örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık yönetimi alanında bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(2), 307-319.
- Gündüz, S., & Özyer, K. (2022). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel sessizlik ilişkisi: eğitim sektörü üzerine bir araştırma. *The Journal of Social Sciences*, 59(59), 324-338.
- Herman, R. E. (1997). *The process of excelling: the practical how-to guide for managers and supervisors*. Greensboro, NC: Oakhill Press Google Books.
- Kâhya, V., & Ceylan, E. (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: mantar yönetim. *Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(45), 3773-3781.

- Kılıç, T., & Olgun, H. (2017). Mantar yönetim yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113.
- Kidder, T. (1981). *The soul of a new machine*. New York: Avon Books.
- Mar, A. (2011, January 11). *Mushroom management*. Management Guide. <https://management.simplicable.com/management/new/mushroom-management>
- 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.
- Noon, M., & Heery, E. (2008). *A dictionary of human resource management*. 2nd ed., Oxford University Press.
- Özel, E. T., & Kalfaoğlu, S. (2023). Mantar yönetim yaklaşımı ile işe gömülmüşlük ilişkisi üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 50, 45-62.
- Öztürk, İ., & Aras, M. (2021). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International Journal of Surgery*, 88, 105906.
- Şener, G., & Gündüzalp, S. (2020). The correlation between mushroom management approach and school leadership behavior of school administrators based on teacher perceptions. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 6(2), 1-19.
- Taş, Y. (2011). İş tatmini ve bilgi paylaşımı düzeyinin duygusal bağlılığa etkisi: kocaali üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 117-131
- Taşlıyan, M., & Hırlak, B. (2016). Otantik liderlik, psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı arasındaki ilişki: hemşireler üzerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 56, 92-115.
- Tekin, E., & Birincioğlu, N. (2019). Bilgi çağının odak noktası üniversitelerde mantar yönetimi. *Journal of Academic Value Studies*, 3(14), 22-29.
- Ulukapı Yılmaz, H. (2022). A new metaphor in the information age: mushroom management. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 12(1), 121-128.
- Ulun, C., Ötken, C.Ç., & Çolakoğlu, T. (2022). Kamu spor teşkilatı çalışanlarına yönelik bir inceleme: mantar yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *International Journal of Human Sciences*, 19(2), 221-230.
- von Elm, E., Altman, D. G., Egger, M., Pocock, S. J., Gøtzsche, P. C., & Vandenbroucke, J. P. (2007). The strengthening the reporting of observational studies in epidemiology (strobe) statement: guidelines for reporting observational studies. *Lancet*, 370(9596), 1453-7.

- 
- Yalap, O., & Poyraz, Z. Y. (2023). Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algılarının demografik özellikler açısından incelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(1), 36-55.
- Yorgancıoğlu Tarcan, G., Erigüç, G., Kartal, N., Şeyma Koca, G., & Karahan, A. (2021). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: 'an application with university hospital employees'. *The International Journal of Health Planning and Management*, 36(2), 532-544.