

Mantar Yönetim Tarzının Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Tematik Analiz**ARASTIRMA MAKALESİ**

Reha BOZGÜNEY¹ A-B-C-E, Abdullah Yavuz AKINCI¹B-C-D
¹Süleyman Demirel Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Isparta / Türkiye,
reha.bozguny@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin deneyimlerinden yola çıkarak, “mantar yönetim tarzının” bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini tematik analiz yöntemiyle incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada, mantar yönetim tarzı ve bilgi paylaşımı kavramları bağlamında örgütsel yapıya yönelik gerçekçi bir bakış açısı sunulması hedeflenmiştir. Çalışmanın evrenini Türkiye’deki Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmış; her akademik unvandan (doktor öğretim üyesi, doçent ve profesör) bireyler çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Araştırmada nitel veri toplama tekniklerinden yararlanılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanmıştır. Görüşme formu, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve uzman görüşleri doğrultusunda son hâline getirilmiştir. Araştırma bulguları, Spor Bilimleri Fakültelerinde bilgi akışının çeşitli yapısal ve yönetsel nedenlerle engellendiğini, güven eksikliği ve iletişim kopukluklarının akademik üretkenlik üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Ayrıca bilgi paylaşımındaki eşitsizliklerin, takım ruhunu zayıflatmış ve çalışanlar arasında adalet algısının bozulmasına neden olduğu belirlenmiştir. Bu durumun, kurumsal verimliliği düşürdüğü ve çalışan motivasyonunu olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında geliştirilen stratejik öneriler; örgütsel şeffaflığın artırılması, yatay iletişim kanallarının güçlendirilmesi, bilgi paylaşımının performans değerlendirme süreçlerine entegre edilmesi ve mentorluk sistemlerinin yaygınlaştırılması gerekliliğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mantar Yönetim Tarzı, Bilgi Paylaşımı, Akademik Üretkenlik, Spor Bilimleri Fakülteleri, İletişim Kopukluğu.

The Effect of Mushroom Management Style on Knowledge Sharing: Thematic Analysis**Abstract**

This study aims to examine the impact of the "mushroom management style" on knowledge sharing among academicians working in Faculties of Sport Sciences through a thematic analysis approach. The research seeks to provide a realistic perspective on organizational structures in the context of mushroom management style and knowledge sharing. The study population consists of academicians employed in Sport Sciences Faculties in Turkey. Purposeful sampling, specifically criterion sampling, was employed to select participants, ensuring representation across academic ranks (assistant professor, associate professor, and professor). Qualitative data were collected using a semi-structured interview technique. The interview form was developed by the researchers and finalized based on expert feedback. Findings reveal that information flow within Sport Sciences Faculties is hindered by various structural and managerial factors, with a lack of trust and communication breakdowns negatively affecting academic productivity. Furthermore, inequalities in knowledge sharing were found to weaken team spirit and impair perceptions of fairness among staff. These issues lead to decreased organizational efficiency and diminished employee motivation. Strategic recommendations emphasize the need to enhance organizational transparency, strengthen horizontal communication channels, integrate knowledge sharing into performance evaluation systems, and expand mentoring programs.

Key Words: Mushroom Management Style, Information Sharing, Academic Productivity, Sports Science Faculties, Communication Breakdown

Yazar Katkı Oranı:

- A) Çalışmanın Tasarımı
- B) Veri Toplama
- C) Verilerin Analizi
- D) Makale Yazımı
- E) Eleştirel Okuma

Gönderim Tarihi:

7 Mayıs 2025

Kabul Tarihi:

30 Haziran 2025

Çevrimiçi Yayın Tarihi:

30 Haziran 2025

e-ISSN: 3023-5359

Doi Number:

10.70701/makusbd.1694771

Giriş

Türkiye’de spor eğitimi alanında faaliyet gösteren kurum sayısı giderek artmakta olup, güncel verilere göre ülke genelinde 104 spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokul bulunmaktadır. Bu geniş akademik yapı, spor bilimleri alanındaki bilgi paylaşımı ve yönetim süreçlerinin incelenmesi açısından önemli bir araştırma evreni oluşturmaktadır (Altın ve ark, 2022)

Bilgi paylaşımı, akademik kurumların sürdürülebilirliği, bilimsel üretkenliği ve kurumsal verimliliği açısından temel bir faktördür. Özellikle üniversitelerde yürütülen disiplinlerarası çalışmalar, araştırma projeleri ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkili biçimde yürütülebilmesi, örgüt içindeki açık iletişim ve bilgi akışına bağlıdır (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998). Bu bağlamda, bilgi paylaşımının teşvik edilmesi, sadece bireysel akademik başarıyı değil, aynı zamanda kurumsal inovasyonun gelişmesini de desteklemektedir (Wang & Noe, 2010).

Spor bilimleri fakülteleri, disiplinlerarası yapıları, uygulamalı eğitime dayalı içerikleri ve sahaya dönük iş birlikleri nedeniyle, bilgi paylaşımına yüksek oranda ihtiyaç duyan akademik yapılardır (Ratten, 2020). Bu fakültelerde etkili bir bilgi paylaşımı, hem teorik bilginin pratikle buluşmasını sağlar hem de sporcu sağlığı, performansı ve eğitimi gibi birçok alanda yenilikçi çözümler geliştirilmesine katkıda bulunur. Ancak bilgi paylaşım süreçleri yalnızca bireylerin istekleriyle değil, aynı zamanda örgütsel yapıların ve yönetsel yaklaşımların niteliğiyle de şekillenir (Cabrera & Cabrera, 2005). Bu noktada yönetim tarzlarının bilgi paylaşımı üzerindeki belirleyici etkisi dikkat çekmektedir. Özellikle “Mantar Yönetim Tarzı” (Mushroom Management) olarak adlandırılan ve örgüt üyelerinin bilgi akışından bilinçli olarak uzak tutulduğu, karar süreçlerine katılımlarının sınırlandırıldığı ve genellikle yöneticiler tarafından bilgi kontrolünün tek taraflı olarak yürütüldüğü bir yönetim anlayışı,

akademik kurumlar açısından önemli sorunlara yol açabilir (Greenberg, 1990; Kramer & Tyler, 1996). Bu yönetim tarzı, adını mantarların karanlıkta büyümesinden alır; çalışanların da benzer şekilde "karanlıkta bırakıldığı", bilgiye erişimlerinin kısıtlandığı ve yalnızca görev odaklı yönlendirildiği bir örgütsel iklimi ifade eder (Barker, 1993).

Mevcut literatürde, bilgiye erişimin sınırlandırılmasının örgüt içi güveni azalttığı, çalışan motivasyonunu düşürdüğü ve kurumsal bağlılığı zedelediği gösterilmiştir (Bozeman & Corley, 2004; Bakker et al., 2011). Ancak bu bulguların akademik bağlamda, özellikle spor bilimleri fakülteleri özelinde nasıl tezahür ettiği henüz yeterince araştırılmamıştır. Bu fakültelerde, akademik personelin hem eğitim-öğretim süreçlerinde hem de uygulamalı projelerde yoğun iş birliği içinde olması beklenmektedir. Ancak bilgi paylaşımının yönetsel düzeyde kısıtlanması, bu iş birliklerini zayıflatmakta, akademik üretkenliği ve kurumsal iklimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Yıldız & Arslan, 2022).

Bu çalışmanın amacı, spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin deneyimleri üzerinden, mantar yönetim tarzının bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini nitel yöntemle incelemektir. Literatürde genellikle özel sektör veya genel kamu yönetimi bağlamında ele alınan bu yönetim tarzının, akademik yapılardaki etkileri sınırlı biçimde değerlendirilmiştir. Bu yönüyle araştırma, spor bilimleri fakültelerine özgü örgütsel dinamikleri dikkate alarak, bilgi paylaşımındaki engellerin, güven eksikliklerinin ve iletişim kopukluklarının etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışma bulgularının, şeffaflık, güven ve yatay iletişim esaslı bir akademik yönetim kültürünün inşasına katkı sunması ve spor bilimleri fakültelerinde daha demokratik ve katılımcı yönetim modellerinin geliştirilmesi yönünde öneriler sağlaması düşünülmektedir.

Yöntem

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri benimsenmiş olup, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, nicel araştırmalardan farklı olarak, genellikle sürecin kendisine ve bireylerin yaşantılarına dair anlamların derinlemesine anlaşılmasına odaklanır (Yılmaz & Altinkurt, 2011). Bu bağlamda çalışmada, katılımcıların yaşadıkları deneyimlerin özünü anlamaya yönelik fenomenolojik desen tercih edilmiştir.

Fenomenoloji, bireylerin belirli bir olguyu nasıl algıladıklarını ve deneyimlediklerini anlamayı amaçlayan bir araştırma desendir. Bu yaklaşım, katılımcıların kendi bakış açılarıyla yaşantılarına dair anlamları ortaya koymaya çalışır. Araştırmanın temel amacı, belirli bir deneyimin katılımcılar üzerindeki etkilerini ve bu deneyimin onlar tarafından nasıl yorumlandığını derinlemesine analiz etmektir. Bu nedenle fenomenolojik desen, bu çalışmanın doğası ile örtüşmektedir. Veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, belirli bir çerçeveye sahip olmakla birlikte, katılımcıların düşüncelerini serbestçe ifade edebilecekleri bir esneklik de sağlar. Bu yönüyle, hem araştırmacıya yönlendirme imkânı sunar hem de katılımcının derinlemesine açıklamalar yapmasına olanak tanır (Yıldırım & Şimşek, 2003). Yarı yapılandırılmış görüşmelerin, katı yapıyla tam yapılandırılmış görüşmeler ile sınırsız esneklik içeren yapılandırılmamış görüşmeler arasında dengeli bir yapıya sahip olması, araştırmanın ihtiyaç duyduğu esnekliği ve derinliği sağlamada etkili olmuştur. Bu doğrultuda, fenomenolojik desen ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği birlikte ele alınarak, katılımcıların yaşantılarındaki anlamları derinlemesine ortaya koymaya yönelik kapsamlı ve nitelikli veri toplanması hedeflenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt

örnekleme, örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesneler ya da durumlardan oluşturulmasıdır (Büyüköztürk ve ark, 2009). Araştırmada, uygulamanın yapılacağı kurumların seçiminde araştırmacılar tarafından belirlenen temel ölçüt, Mantar Yönetim Tarzı'nın etkilerini en fazla hisseden ve bu tarzı deneyimleyen katılımcıların bulunduğu kurumların seçilmesidir. Çünkü bu çalışmada, katılımcıların Mantar Yönetim Tarzı'na ilişkin görüş ve gözlemleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Mantar Yönetim Tarzı, her kurumda yaşanan genel yönetim ve iletişim sorunlarından farklı bir durumu ifade etmektedir. Bu nedenle, durumu doğru bir şekilde betimleyebilmek için, bu tarzın olumsuz etkilerini yaşayan ve bilgi paylaşımı konusunda zorluklar yaşayan katılımcılar araştırma grubuna dahil edilmiştir.

Demografik bilgi formu

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Kadın	Erkek	Kadın	Kadın	Kadın	Erkek	Erkek	Erkek
Yaş	44	48	43	51	37	45	32	58	54	39
Eğitim	Doktora	Doktora	Doktora	Doktora	Doktora	Doktora	Doktora	Doktora	Doktora	Doktora
Kıdem Yılı	12	17	16	24	9	18	5	25	22	8
Medeni Hali	Evli	Evli	Evli	Bekar	Evli	Bekar	Evli	Evli	Evli	Evli

Katılımcıların demografik bilgileri, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem yılı ve medeni hal gibi beş ana başlık altında toplanmıştır. Katılımcıların cinsiyet dağılımı, 10 kişilik grup içinde 6 erkek ve 4 kadından oluşmaktadır. Yaş aralığı ise 32 ile 58 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların tamamı doktora seviyesinde eğitim almış ve yükseköğrenim düzeyine sahip bireylerdir. Kıdem yılı, katılımcılar arasında 5 yıldan 25 yıla kadar değişen bir dağılım göstermektedir. En genç katılımcı 32 yaşında, en yaşlı ise 58 yaşında olup, profesyonel kıdem yılları ise 5 ile 25 yıl

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

arasında farklılık göstermektedir. Medeni hal açısından bakıldığında ise, 8 katılımcı evli iken, 2 katılımcı bekar durumundadır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Karşılaştırmalı ve derinlemesine analizler elde edebilmek adına, bu görüşme formu; araştırmının temel soruları ve alan yazındaki bulgular göz önünde bulundurularak yapılandırılmıştır. Formda yer alan sorular; yönetim tarzına dair genel değerlendirmeler, bilgi paylaşımı süreçleri, ekip dinamikleri ve iş birliği, akademik üretkenlik ve stratejik gelişim önerileri gibi temalara odaklanmaktadır. Görüşme soruları, araştırmacılar tarafından geliştirilirken, anlaşılır bir dil kullanmaya, çok boyutlu ve yönlendirici ifadelerden kaçınmaya dikkat edilmiştir (Bogdan & Biklen, 1992; Yılmaz & Altınkurt, 2011). Görüşme formunun araştırmının amaçlarına uygunluğu, kavranabilirliği ve pratikteki uygulanabilirliği, alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda değerlendirilmiş ve öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. İkinci aşamada, bir akademisyenle ön uygulama gerçekleştirilmiş ve herhangi bir aksaklıkla karşılaşılmadığı görülmüştür. Çalışmanın inandırıcılığını ve iç geçerliğini artırmak amacıyla; uzman görüşleri alınmış, katılımcı doğrulaması yapılmış ve görüşmelerde uzun süreli etkileşim kurulmuştur. Ayrıca, toplanan verilerin analizinden elde edilen bulguların tutarlılığı düzenli olarak kontrol edilerek, görüşme formunun kavramsal çerçevesiyle uyumlu olup olmadığı değerlendirilmiştir. Görüşmeler sırasında, biri görüşmeyi yöneten, diğeri süreci gözlemleyen iki araştırmacı görev almıştır. Gözlemci, gerektiğinde süreci derinleştirmek amacıyla ek sorular sormuş ya da açıklama istemiştir. Bu yöntemle veri kayıpları en aza indirilmiş ve toplanan bilgilerin araştırma sorularıyla örtüşmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmının dış geçerliliğini (aktarılabirliğini) güçlendirmek için; araştırma süreci, kullanılan yöntemler ve uygulama basamakları ayrıntılı biçimde betimlenmiştir. Bu kapsamda, araştırmının modeli, katılımcı profili, veri toplama süreci ve verilerin analiz yöntemleri açık bir şekilde ortaya konmuştur. İç güvenirliliği (tutarlılığı) sağlamak amacıyla, elde edilen bulgular doğrudan, yorum yapılmaksızın verilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler, hem araştırmacılar hem de nitel araştırmalar konusunda deneyimli bir akademisyen tarafından ayrı ayrı kodlanmış, sonrasında bu kodlamalar karşılaştırılarak kodlama tutarlılığı değerlendirilmiştir. Dış güvenirliliği (teyit edilebilirliği) artırmak adına ise; araştırmacıların konumu, araştırma konusu ile ilgili geçmiş deneyimleri, katılımcı profilleri, araştırmının yürütüldüğü sosyal bağlam, kullanılan analiz yaklaşımları ve kavramsal çerçeve hakkında ayrıntılı bilgiler sunulmuştur.

Verilerin Toplanması

Araştırmının verileri, katılımcıların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ve ses kaydı alınmasına imkân tanıyan uygun ortamlarda, katılımcıların belirlediği zaman dilimlerinde toplanmıştır. Görüşme sürecinde, tüm katılımcılara aynı sorular, aynı ifadeler ve benzer tonlamalarla yöneltilmiştir. Görüşmeler sırasında hem ses kayıt cihazı hem de not alma yöntemi birlikte kullanılmıştır. Kayıt altına alınan görüşmeler daha sonra yazılı hale getirilmiş ve çözümlenmiştir. Bu süreç sonunda yaklaşık 20 sayfalık veri elde edilmiştir. İlk aşamada, ses kayıtlarının dökümü yapılmış, dökümlerin doğruluğu kontrol edilmiştir. Ardından, önceden belirlenen temalar doğrultusunda veriler analiz edilerek, doğrudan alıntılarla birlikte bulgular yorumlanmıştır. Verilerin güvenirliliğini artırmak amacıyla, ses kayıtları ve dökümler, araştırma ekibi dışındaki bir araştırmacı tarafından da incelenmiş ve mevcut dökümlerle karşılaştırılmıştır (Uzuner & Çolak, 2004; akt. Yılmaz & Altınkurt, 2011). Bu karşılaştırma sonucunda, dökümler ile kayıtlar arasında küçük çaplı eksiklikler tespit edilmiş ve

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
gerekli düzeltmeler yapılmıştır

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analiz sürecinde betimsel analiz ve içerik analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Betimsel analiz; elde edilen verilerin, önceden belirlenen temalar doğrultusunda özetlenip yorumlanmasını, katılımcı görüşlerinin çarpıcı şekilde yansıtılabilmesi amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmesini ve sonuçların neden-sonuç ilişkileri içerisinde ele alınmasını içeren bir analiz tekniğidir (Yıldırım & Şimşek, 2003). Bu yöntem, üç temel aşama çerçevesinde gerçekleştirilmiştir: verilerin azaltılması, verilerin sunumu ve sonuç çıkarma-doğrulama (Türnüklü, 2000). Alıntı seçiminde ise farklı bakış açılarını yansıtmaya (çarpıcılık), temaya uygunluk (açıklayıcılık), çeşitlilik ve istisnai örnekler gibi ölçütler göz önünde bulundurulmuştur (Ünver ve ark., 2010).

Formlar aracılığıyla toplanan veriler ilk olarak Office programına aktarılmış, birkaç kez okunarak ön kodlamalar yapılmıştır. Ardından benzer kodlar bir araya getirilerek MAXQDA yazılımı kullanılarak temalar (kategoriler) oluşturulmuş ve hem betimsel hem de içerik analizi gerçekleştirilmiştir. İçerik analizinin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla kodlayıcılar arası tutarlılık dikkate alınmıştır. Görüşmelerin yazılı dökümleri tamamlandıktan sonra, görüşme sorularına dayalı bir kodlama anahtarı geliştirilmiştir. Bu anahtarın güvenilirliğini test etmek için rastgele seçilen iki görüşme dökümü çoğaltılarak bağımsız araştırmacılar tarafından, hazırlanan kodlama anahtarı kullanılarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Değerlendirme sürecinde, her araştırmacı kendi analizine göre uygun gördüğü yanıtı anahtarda işaretlemiş ve bu işaretlemeler "Görüş Birliği" ya da "Görüş Ayrılığı" şeklinde sınıflandırılmıştır. Aynı seçeneklerin işaretlenmesi görüş birliği, farklı seçeneklerin işaretlenmesi ise görüş ayrılığı olarak değerlendirilmiştir. Kodlamalar arası uyumu ölçmek için Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen uyuşum yüzdesi formülü

kullanılmıştır:

$$\text{Güvenirlilik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100$$

Yıldırım ve Şimşek'e (2003) göre, %70 ve üzeri uyuşum yüzdesi, kodlamaların güvenilirliği için yeterli kabul edilmektedir. Bu çalışmada yapılan hesaplamalara göre; birinci soru için uyuşum oranı %74, ikinci soru için %82, üçüncü soru için %87, dördüncü soru için %85 ve beşinci soru için %83 olarak bulunmuştur. Bu oranlar, analizlerin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda belirlenen tema ve alt temalar Tablo 2'de sunulmuştur

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

Bulgular**Tablo 2. Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Temalar**

Tema No	Tema Adı	Açıklama
1	Bilgi Akışının Engellenmesi	Bilgi sadece üst yönetimde tutuluyor, çalışanlara geç ulaşmıyor ya da hiç ulaşmıyor.
2	Güven ve İletişim Eksikliği	Yönetime karşı güven azalıyor, paylaşım yapılmadıkça bireyler içe kapanıyor.
3	Akademik Üretkenliğin Azalması	Bilgi eksikliği yüzünden projeler, yayınlar, iş birlikleri sektöre uğruyor.
4	Yönetim Tarzının Ekip Ruhu Üzerindeki Etkisi	Bilgi paylaşılmadığında takım ruhu gelişmiyor, izolasyon artıyor.
5	Stratejik Gelişim ve Öneriler	Sorunun çözümüne dair öneriler: açık iletişim, dijital platformlar, mentorluk sistemleri, ödüllendirme.

Tablo 2 bu çalışmada belirlenen ana temaları ve her bir temaya ilişkin açıklamaları sunmaktadır. İlk tema olan "Bilgi Akışının Engellenmesi", bilgi akışının yalnızca üst yönetim düzeyinde tutulduğunu, bunun da çalışanlara zamanında veya hiç ulaşmamasına yol açtığını vurgulamaktadır. Bu durum, organizasyonel verimliliği olumsuz etkilemektedir. İkinci tema, "Güven ve İletişim Eksikliği", yönetimle çalışanlar arasındaki güvenin azaldığını ve bilgi paylaşımının yapılmadığı durumlarda bireylerin içe kapanmasına yol açtığını göstermektedir. Bu

güven eksikliği, çalışanlar arasında etkili iletişimi engelleyerek, organizasyonel bağları zayıflatmaktadır. Üçüncü tema, "Akademik Üretkenliğin Azalması", bilgi eksikliklerinin projeleri, yayınları ve iş birliklerini sektöre uğratarak organizasyonun akademik üretkenliğini olumsuz şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Dördüncü tema, "Yönetim Tarzının Ekip Ruhu Üzerindeki Etkisi", bilgi paylaşılmadığında takım ruhunun gelişemediğini ve çalışanlar arasında izolasyonun arttığını açıklamaktadır. Son olarak, "Stratejik Gelişim ve Öneriler" başlığı altında, bu sorunların çözülmesine yönelik öneriler sunulmaktadır. Bu öneriler, açık iletişimin teşvik edilmesi, dijital platformların etkin kullanımı, mentorluk sistemlerinin oluşturulması ve ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesini kapsamaktadır.

Bilgi Akışının Engellenmesi

Katılımcılar, organizasyondaki bilgi akışının engellenmesi durumunun, genellikle bilgi paylaşımının birinci elden değil, yukarıdan aşağıya doğru yapılması gerektiğine dair yanlış bir algıdan kaynaklandığını belirtmişlerdir. K1'in ifade ettiği gibi, sistem çoğu zaman bilginin hiç ulaşmadığı bir yapıya sahiptir. Ayrıca, K6'nın belirttiği gibi, yönetim, yeni açılan yurtdışı iş birliklerini çalışanlarla paylaşmamaktadır, bu da organizasyon içindeki şeffaflık eksikliğine işaret etmektedir. K10'da ise performans değerlendirme kriterlerinin şeffaf bir şekilde paylaşılmaması, çalışanlar arasında bilgiye dayalı adalet anlayışının zedelenmesine yol açmaktadır. Bu durum, organizasyonel şeffaflığın eksikliğinin, bilgi akışının engellenmesinin ve çalışanlar arasındaki güvenin azalmasının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güven ve İletişim Eksikliği

Katılımcılar, özellikle yönetimle olan ilişkilerde güven eksikliğini ve bilgi paylaşımının yeterli

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

olmamasını vurgulamışlardır. K3'ün belirttiği gibi, organizasyondaki bilgi paylaşımı yerine, bilgiyi saklama kültürü, güvenin zedelenmesine neden olmaktadır. K8'de, bir takım üyesinin duyduğu gelişmelerin diğer takım üyelerine aktarılmaması, iletişim kopukluğuna yol açmaktadır ve bu durum organizasyonel bağların zayıflamasına sebep olmaktadır. K7'de belirtildiği gibi, bu tarz çalışma düzeni genellikle çalışanların ne yaptıklarını tam olarak bilmemelerine ve böylece verimli bir işbirliğinin önüne geçilmesine yol açmaktadır. İletişim eksiklikleri, çalışanlar arasında güvensiz bir ortam oluşturmakta ve iş verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Akademik Üretkenliğin Azalması

Katılımcılar, organizasyonel iletişim eksikliklerinin özellikle akademik üretkenlik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. K2'de ifade edildiği gibi, spor bilimleri gibi hızla gelişen bir alanda bilgi eksiklikleri, akademik üretkenliği yavaşlatmaktadır. K4'te de, veriye ulaşamamak ve gerekli bilgilere erişimin kısıtlanması nedeniyle birlikte üretim yapılamadığından bahsedilmektedir. K5'te belirtilen görüş, genç akademisyenlerin gerekli bilgilere zamanında ulaşamaması nedeniyle bu bilgileri ancak sonradan, tesadüfen öğrenmelerinin yaygın olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, akademik iş birliği ve verimli çalışma ortamlarının oluşmaması için önemli bir engel teşkil etmektedir.

Takım Ruhu ve Eşitsizlik

Takım ruhunun oluşmaması ve eşitsizlik algısı, bilgi paylaşımındaki dengesizliklerden kaynaklanan önemli bir sorundur. K2'nin belirttiği gibi, bilgi paylaşımının kısıtlı olması takımda dayanışma ve birlikteliğin önüne geçmektedir, bu da ekip ruhunun oluşmasını engellemektedir. K5'te, sadece belli kişilerin bilgilendirildiği durumlar söz konusu olup, bu da diğer takım üyelerinde dışlanmışlık hissi

yaratmaktadır. Ayrıca K9'da, bu tür bir çalışma düzeninde çalışanların yalnızca emir alan kişiler gibi hissettiği ve takım çalışmalarına aktif katılım göstermediği ifade edilmiştir. Bu durum, organizasyondaki eşitsizlik ve adaletsizlik algısını pekiştirmekte ve çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir.

Stratejik Öneriler

Katılımcılar, organizasyondaki bilgi akışındaki eksikliklerin giderilmesi için çeşitli stratejik önerilerde bulunmuşlardır. K1'e göre, organizasyonun bilgiyi saklamak yerine açıkça paylaşmayı bir ilke haline getirmesi gerekmektedir. K2'de ise, dikey hiyerarşi yerine yatay iletişimi teşvik eden bir yapı kurulmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bu, bilgi paylaşımını daha verimli hale getirebilir ve organizasyonel şeffaflığı artırabilir. K6'da performans değerlendirme sistemlerine bilgi paylaşımının bir kriter olarak eklenmesi gerektiği belirtilmiştir, bu da bilgi paylaşımını ödüllendirici bir mekanizma haline getirebilir. K4'te ise mentorluk sistemlerinin geliştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir; bu, bilgi transferini daha etkili hale getirebilir ve genç akademisyenlerin deneyimli kişilerden öğrenmelerini sağlayabilir. Son olarak, K10'da, kurumsal olarak yönetim biçimi üzerine geri bildirim alınması gerektiği belirtilmiştir. Bu tür geri bildirimler, organizasyondaki iletişim eksikliklerini ve diğer problemleri tespit etmeye yardımcı olabilir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma, özellikle Türkiye'deki Spor Bilimleri Fakültelerinde bilgi paylaşımı süreçlerinin nasıl şekillendiğini analiz ederek bu kurumsal yapılar içinde iletişim, güven ve üretkenlik ilişkisini ortaya koymaktadır. Spor Bilimleri Fakülteleri; çok disiplinli yapıları, uygulama ağırlıklı programları ve hem akademik hem de saha temelli bilgi üretimleri nedeniyle yoğun bir bilgi paylaşımı gereksinimi duymaktadır. Ancak araştırma, bu fakültelerde

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

hiyerarşik bilgi akışı, yönetsel kapalılık ve eşitsizlik algısının yaygın olduğunu ortaya koyarak, akademik verimliliğin neden istenilen düzeyde gerçekleşmediğini açıklamada önemli bir boşluğu dolduracağı varsayılmaktadır.

Bu bağlamda, çalışma spor bilimleri alanında ilk kez “mantar yönetim tarzı” gibi kavramların ampirik verilerle analiz edildiği nadir çalışmalardan biri olarak literatüre katkı sunmaktadır. Yükseköğretimde kalite, akreditasyon ve kurumsal gelişim süreçlerinin öne çıktığı bu dönemde, iç iletişim ve bilgi yönetimi gibi alanlarda yapılacak iyileştirmelerin, sadece akademik performansa değil aynı zamanda öğrenci başarısına, topluma katkıya ve uluslararasılaşmaya da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bilgi Akışının Engellenmesi

Katılımcılar, bilgi paylaşımının genellikle hiyerarşik yapılanmalar içinde sınırlı tutulduğunu ve bu yüzden bilgiye erişimin ciddi anlamda kısıtlandığını belirtmişlerdir (K1). Bu içerimsizlik, şeffaflık ve güvenin azalmasına yol açmaktadır. K6’da yurtdışı iş birliklerinin paylaşılmaması, K10’da performans kriterlerinin gizli tutulması gibi örnekler kurumsal adalet duygusunun zedelenmesine neden olmaktadır. Bu bulgular, Yukl (2010) tarafından şeffaflığın güveni artırdığı varsayımıyla uyumludur. Ayrıca Artyukhova ve ark. (2024), üniversitelerde iç iletişimde şeffaflığın güven ve hesap verme beklentisine hizmet ettiğini belirtmiştir.

Güven ve İletişim Eksikliği

Katılımcılar, bilgi saklama kültürünün güveni zedelediğini ve bu durumun çalışanlar arasında iletişim kopukluklarına yol açtığını belirtmişlerdir (K3, K7, K8). Kassing’in (2011) görüşleriyle paralel biçimde, bilgi paylaşımındaki tikanıklıkların güveni olumsuz etkilediği, Kramer & Tyler (1996) tarafından ise bu eksikliğin iş birliği ruhunu zayıflattığı vurgulanmıştır. Bu yapı, spor bilimleri içinde de

gözle görülür biçimde kolektif çalışmayı zayıflatmaktadır.

Akademik Üretkenliğin Azalması

Bulgular, bilgi akışındaki engellerin doğrudan akademik üretkenlik üzerinde olumsuz etki yarattığını göstermektedir. K2’de spor bilimleri gibi hızla değişen alanlarda bilgi eksikliğinin akademik süreçleri yavaşlattığı vurgulanmıştır. Ayrıca Mehrabi Darehyadegari ve ark. (2024), spor organizasyonlarında bilgi paylaşımının inovatif davranışı ve üretkenliği olumlu etkilediğini ampirik olarak ortaya koymuştur. Bozeman & Corley (2004) ve Hara et al. (2003) de benzer ilişkiyi destekleyici şekilde raporlamıştır.

Takım Ruhu ve Eşitsizlik Algısı

Katılımcılar, bilgi paylaşımındaki eşitsizliğin takım ruhunu zayıflattığını ve çalışanlar arasında dışlanmışlık algısı geliştirdiğini belirtmiştir (K2, K5, K9). Bu durum Leventhal (1980) ve Greenberg (1990)’ın eşitsizlik ve adalet duygusunun motivasyon üzerindeki etkilerine uygun şekilde yorumlanabilir. Ayrıca spor odaklı bilgi paylaşımında adalet algısının ekip performansını doğrudan etkilendiği güncel bulgular da bulunmaktadır.

Stratejik Öneriler

Bulgular, bilgi paylaşımının artırılması için çeşitli stratejiler sunmaktadır. Yatay iletişim, K6’ya göre performans kriterlerine bilgi paylaşımı eklenmeli (Bakker et al., 2011). Mentorluk sistemleri, K4’te önerilen yeni akademisyenlere yönelik yapıların kurulması, bilgi akışını destekleyecek (Mehrabi Darehyadegari et al., 2024). Geri bildirim mekanizmaları, K10’daki öneri, kurumun zayıf yönlerini açığa çıkarabilir. Artyukhova ve ark. (2024), iç iletişimde şeffaflık ve düzenli geri bildirim sistemlerinin güven ve aidiyet oluşturduğunu tespit etmişlerdir.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ Sonuç

Bu çalışma, spor bilimleri fakültelerinde bilgi akışındaki engellerin, güven eksikliklerinin, iletişimdeki kopuklukların ve akademik üretkenlikteki düşüşlerin organizasyonel verimlilik ve çalışan memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkilerini kapsamlı şekilde incelemiştir. Katılımcıların ifadeleri, bilgi akışının şeffaf olmayan, tek yönlü ve hiyerarşik bir yapıda gerçekleştiğini; bunun da hem bireysel hem kolektif düzeyde akademik gelişimi engellediğini göstermektedir.

Araştırma, aynı zamanda organizasyonel yapıların daha verimli hale getirilmesine yönelik stratejik çözüm önerileri sunmakta ve bilgi paylaşımının artırılmasının, yatay iletişimin teşvik edilmesinin ve mentorluk gibi uygulamaların yaygınlaştırılmasının kurumsal bağlılığı ve üretkenliği artırabileceğini önermektedir. Böylece bu çalışma, sadece teorik bir katkı değil, aynı zamanda yükseköğretim kurumları için uygulamaya dönük bir yol haritası da sunacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

Altın, M., Bozgüney, R., Üzgü, MA ve Denктаş, M. (2022). Beden eğitimi ve spor yüksekokulları (BESYO) ve spor bilimleri fakülteleri (SBF) özel yetenek sınavlarının incelenmesi ve değerlendirilmesi. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 10 (28), 131-154.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2011). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 50(1), 51-75.

Artyukhova, N., Churikanova, O., & Bliumska-Danko, K. (2024). *University Leadership: Transparency in Communication with External Stakeholders*

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2011). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 64(2), 135-157. <https://doi.org/10.1177/0018726710365092>

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (2nd ed.). Allyn and Bacon.

Bozeman, B., & Corley, E. (2004). Scientists' collaboration strategies: Implications for research productivity. *Social Studies of Science*, 34(4), 629-650.

Bozeman, B., & Corley, E. (2004). Scientists' collaboration strategies: Implications for scientific and technical human capital. *Research Policy*, 33(4), 599-616. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.01.008>

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). Örneklem Yöntemleri Bilimsel Araştırma Yöntemleri Kitabı Sunusu,

Cabrera, Á., & Cabrera, E. F. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Hara, N., Solomon, P., Kim, S., & Shachaf, P. (2003). Information and knowledge sharing: The role of interorganizational information systems. *Information Technology & People*, 16(1), 55-72.

Kassing, J. W. (2011). *Workplace bullying: Communication and emotional responses*. Taylor

Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27, 27-55.

Mehrabi Darehyadegari, M., Alidoust Ghahfaraki, E., Askarian, F., & Dehghan Ghahfarokhi, A. (2024). *Modeling the effect of person-organization fit, transformational leadership and knowledge sharing on innovative behavior in sport organizations*

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of organizational communication on organizational commitment: A study of Chinese public relations practitioners. *Public Relations Review*, 39(3), 295-303.

Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. Jossey-Bass.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Ratten, V. (2020). *Sports innovation management*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429356120>

Türnüklü, A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Araştırma Tekniği: Görüşme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24, 543-559

Ünver, G., Bümen, N. T. ve Başbay, M. (2010). Ortaöğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Derslerine Öğretim Elemanı Bakışı: Ege Üniversitesi Örneği. Eğitim ve Bilim Dergisi, 155 (35), 63- 77.

Uzuner, M., & Çolak, B. (2004). *Eğitimde yönetim: Teoriler, yaklaşımlar ve uygulamalar*. Nobel Yayın Dağıtım.

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>

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları

Yıldız, S. M., & Arslan, D. (2022). Akademik personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin nedenleri: Spor bilimleri fakülteleri üzerine bir araştırma. *Spor Bilimleri Dergisi*, 33(1), 15–30.
<https://doi.org/10.47449/sbd.1120640>

Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Göreve Yeni Başlayan Özel Dershane Öğretmenlerinin Kurumların- daki Çalışma Koşullarına İlişkin

Görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11 (2), 635-650.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson.

Sorumlu Yazar Bilgileri

Yazar Adı Soyadı: Reha BOZGÜNEY

Kurumu: Süleyman Demirel Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Isparta / Türkiye

Adres: Süleyman Demirel Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Doğu Yerleşkesi, Atatürk Spor Salonu
Isparta Türkiye

Orcid Numarası: 0000-0003-3873-8054



Bu makale Creative Commons Attribution 4.0 Uluslararası lisansı ile lisanslanmıştır.