



# JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	28.11.2019
Received / Makale Geliş	22.09.2019	Published / Yayınlanma	30.11.2019

## İŞ PERFORMANSINI ARTIRMADA YENİ BİR YAKLAŞIM: MANTAR YÖNETİM A NEW APPROACH TO INCREASE BUSINESS PERFORMANCE: MUSHROOM MANAGEMENT

Dr. Öğr. Üyesi Vasfi KAHYA

Dumlupınar Üniversitesi, Hisarcık MYO, İşletme Bölümü, Kütahya / TÜRKİYE,  
ORCID: 0000-0002-2154-5689

Öğr. Gör. Esin CEYLAN

Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Konya /  
TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-4566-0542



Doi Number: <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1586>

Reference: Kahya, V. & Ceylan, E. (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: mantar yönetimi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(45), 3773-3781.

### ÖZET

İşletmeler günümüz rekabet koşulları altında varlıklarını devam ettirebilmek için daha fazla çalışmak zorundadırlar. Aksi halde güçlü rakipler karşısında faaliyetlerine son vermek durumunda kalabilirler. Bu bağlamda işletmenin başarıya ulaşması iş performansına bağlıdır. İşletmelerde “insan” faktörü diğer üretim girdilerinden farklı olarak stratejik bir öneme sahiptir. Üretim sürecine yön veren insan sermayesi, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde de kilit rol oynamaktadır. Yönetim alanında iş performansını artırmak için farklı yöntemler geliştirilmiştir. Son yıllarda yönetim ve organizasyon alanına yeni giren bir kavram olan Mantar Yönetim de bunlardan bir tanesidir.

Bu çalışmanın temel amacı işletmede çalışan işgörenlerin iş performansı ile mantar yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Aynı zamanda işgörenlerin çalıştığı pozisyonun işgören performansına etkisi araştırılmıştır. İş performansını ölçmek için Sigler ve Pearson (2000)'ın Kirkman ve Rosen (1999)'dan aldığı 4 ifadeyi Türkçe'ye çeviren Çöl (2008)'ün ifadeleri kullanılmıştır. Mantar yönetimi için de Kılıç ve Olgun (2017)'un 8 soruluk ifadelerinden faydalanılmıştır. Analiz sonucunda mantar yönetimin daha yoğun bir şekilde uygulanması ile işgören performanslarının azaldığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte mavi yakalılar ile beyaz yakalıların iş gören performansı arasında da farklılıklar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Performansı, Çalışan, Mantar Yönetim

### ABSTRACT

Businesses have to work harder to survive in today's competitive conditions. Otherwise, they may have to terminate their operations against strong competitors. In this context, the success of the business depends on the business performance. Unlike other production inputs, the strategic human factor has strategic importance in enterprises. Human capital, which shapes the production process, also plays a key role in the realization of business objectives. Different methods have been developed to improve business performance in the field of management. Mushroom Management, which is a new concept in the field of Management and Organization in recent years, is one of them.

The main purpose of this study is to explain the relationship between work performance and mushroom management of employees. At the same time, the effect of the position of employees on employee performance was investigated. In order to measure business performance, the statements of Çöl (2008) which were translated into Turkish of Sigler and Pearson (2000) from Kirkman and Rosen (1999) were used. For mushroom management, Kılıç and Olgun (2017) used 8 items. As a result of the analysis, it was concluded that employee performance decreased with more intensive application of mushroom management. In addition, differences were found between the performance of blue-collar and white-collar employees.

**Key Words:** Work Performance, Employee, Mushroom Management

## 1. GİRİŞ

Performans ve onun yönetimi çok geniş bir konudur. Bu çalışmada bireysel iş performansı kavramı dikkate alınmıştır. Bireysel performans kavramı örgütsel davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanında önemli bir değişkeni ifade etmektedir. Mikro anlamda önemli olan performans kavramı grupların, örgütlerin ve ekonomilerin temelini oluşturmaktadır (Kim ve Ployhart 2014). Bireysel performans olmadan, ekip performansından, birim performansından, örgütsel performanstan, sektör performansından, ekonomik performanstan bahsedemeyiz. Önemli görülen iş tatmini, örgütsel bağlılık, stres, iş-aile dengesi, mesleki sağlık gibi diğer tüm bağımlı değişkenler performansla ilişkilendirildiğinde anlam kazanmaktadır.

Örgütsel davranış alanında “iş performansı” önemli bir bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır (Ahmad, Yusuf, Shobri & Wahab, 2012:939). Genel bir ifade ile performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” şeklinde açıklanmaktadır (Bingöl, 2003: 273). İşletmelerde çalışan her bir işgörenin bireysel performansının toplamı o işletmedeki toplam iş performansını göstermektedir (Bağcı ve Bursalı, 2015:75). İş performansını artırmak işletmenin yönetim yapısı ile de ilgilidir. Bu bağlamda etkili bir yönetim yapısının oluşturulabilmesi için çeşitli yöntem ve uygulamalar geliştirilmektedir.

Mantar Yönetim de son zamanlarda yönetim biliminin konusu olmuştur (Mar, 2011). Mantar Yönetim Yaklaşımı’nda yöneticiler sahip olduğu gücü ve edindiği bilgiyi tek merkezde toplayarak astları tarafından sorgulanmak istemezler (Birincioğlu ve Tekin, 2018: 170). Ayrıca yöneticiler her bilgiyi çalışanları ile de paylaşmazlar. Bu yaklaşım uygulamada olumsuz bir model olarak algılansa da işletme içerisinde meydana gelen bazı durumlarda faydalı bir yönetim yaklaşımı olarak işlevselliğini korumaktadır (Kılıç ve Olgun, 2017:107).

Mantar Yönetim ile ilgili yapılmış çalışmalar yok denecek kadar az sayıdadır. Bu kapsamda alan yazındaki boşluğu doldurmaya katkı sağlamak ve uygulamaya dönük sonuçlar elde edilmesine yardımcı olmak için bu çalışma yapılmıştır. Çalışmanın temel amacı bir işletmede çalışan işgörenlerin iş performansı ile mantar yönetim arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İş Performansı

Performans, kelime anlamı itibariyle, bireyin işini yapabilmesi için harcadığı çabası sonucu elde ettiği başarı düzeyidir. Bireysel anlamda bireysel performans denildiğinde, kişinin sahip olduğu yeteneklerle inanç ve değerleri anlaşılır (Morillo, 1990). İş performansının bireysel düzeyde hem değişime hem de etkiye açık olduğu görülmektedir. İşgörenlerin performansının yöneticiler tarafından objektif olarak ölçülmesi, iş tatmini açısından önemlidir. Adil yönetim ve performans değerlendirme yapılan örgütlerin daha başarılı olduğu bilinmektedir (Barutçugil, 2004: 391). Bu yönüyle performans değerlendirme, işgörenler açısından önem arz etmektedir. İşgörenler verdikleri emeğin karşılığını görmek isterler. Başarılı olduklarını düşünen işgörenler, başarılarının karşılığını almak isterler; aksi takdirde performansları olumsuz etkilenir ve çalışma istekleri azalır. Bu sebeple performans değerlendirme örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenle yakından ilgilidir (Cohen, 1992:192).

1980’li yıllara gelinceye kadar, bireysel performansın bir yapı olarak modellenmediği söylenebilir. Performansla ilgili problemlerden en önemlisi kriter sorunudur, bir başka ifadeyle, performans ölçümünde hangi kriterlerin seçildiği önem taşımaktadır (Austin ve Villanova 1992). Kriterlerin doğru ve tam olarak belirlenmesiyle, her bir bireyin toplam hedefe katkısının net olarak tanımlanması mümkün olmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda bireysel iş performansının çok boyutlu bir kavram olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır (Borman ve Motowidlo, 1997; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; Murphy, 1989). Bu anlamda bireysel performansın ölçümünde ana kriter, içinde bulunulan örgütün toplam hedeflerine yapılan katkının ölçülmesidir. Bunun temel şartı da yapılan işin örgütsel hedeflerle ilişkilendirilmesidir. Yapılan işin ya da gösterilen performansın anlamı ve örgütsel düzlemdeki karşılığı ortaya konulmalıdır. Genel anlamda örgütsel hedefleri ifade eden vizyon kavramı çerçevesinde hedefler belirlenmektedir. Bireyler oldukça aktif (Frese, 2008) veya proaktif (Griffin, Neal & Parker, 2007) davranabilirler ancak ilgili paydaşların bireysel performansı genel hedeflerle ilişkilendirmesi gerekmektedir.

Performans yönetiminde bireysel farklılıklar ve performans çıktıları (örneğin sonuçlar, hedef başarısı, vb. gibi) arasındaki ilişkiler önemlidir. Bu ilişkide bireysel özellikler arasında bilişsel yetenekler, kişilik özellikleri, motivasyon faktörleri, fiziksel özellikler ve yetenekler ile durumsal değişkenler (örneğin, ilgili bilgi ve beceri, tutumlar) yanında ödül sistemi de dikkate alınmaktadır. Campbell vd. (1993) yukarıdaki şartların üç önemli belirleyici faktörün gerçek zamanlı değişmesiyle etkili olacağını ileri sürmektedirler: role ilişkin bilgi, beceri ve çabanın yönü, şiddeti ve yoğunluğuna ilişkin davranış tercihi. Doğrudan belirleyici faktörler ilgili değişkenlerin etkilerinin ortaya çıkmasında aracılık etkisi yapmaktadır. Bununla birlikte, bilgi, beceri ve davranış tercihi performansın kendisiyle karıştırılmamalıdır. Performans denildiğinde örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini doğrudan etkileyen sonuçlar anlaşılmaktadır (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997).

Performans ayrıca performans çıktılarıyla da karıştırılmamalıdır (örneğin satış miktarı, stok miktarı, gelir), çünkü bireysel performans dışında başka faktörler de etkili olmaktadır. Bireysel performansta her şey bireyin kontrolü altında olmalıdır. Özellikle liderlik çalışmalarında, performans belirleyicileri ve sonuçlarının ayrımı genelde gözden kaçırılmaktadır (Campbell, 2013). Performans kavramı ayrıca etkinlik ve verimlilik kavramlarıyla da karıştırılmamalıdır. Bu kavramlar performansla ilişkili olmalarına ve önemlerine rağmen, girdilerle çıktılar arasındaki oranlarla ilgilenmektedir. Son olarak, performans kavramı gelişme, gerileme ya da ilerleme kavramlarıyla ilgili olsa bile farklı bir kavramdır.

Performans, işgörenin yaptığı iş ile ilgili başarısını ölçen (Acar, 2000:65) ve işe yönelik tutum ve davranışlarını belirleyen bir sistemdir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 227). İş performansı işgörenin daha önceden belirlenmiş olan görev ve sorumluluklarını kendisinden beklenen standartlara uygun olarak istenilen zamanda tamamlaması olarak açıklanabilir (Çakıcı ve Doğan, 2014: 82). İş performansı; rol içi (görev) performansı ve rol dışı (bağlamsal/içeriksel) performans olmak üzere iki boyut üzerinden incelenmektedir. Rol içi performans, işgörenlerin işletmenin amaçlarını yerine getirmesi için yapmış oldukları katkılardır. Performansın önemli boyutlarından birisi olan rol-içi performans, aynı zamanda görev performansı ya da yetkinlik olarak da ifade edilmektedir. Burada örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli olan davranışlara odaklanılmaktadır ki bireysel performans; bir kişinin bir işteki etkinliğinin göstergesi ya da ayrı davranışsal değerlendirmelerin bir toplamıdır. Rol dışı performans ise rol içi performansın tamamlayıcısıdır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Performans yönetimi, çalışanların performansını iyileştirmeyi amaçlayan geniş bir faaliyet grubunu ifade eder (DeNisi ve Pritchard, 2006). Genellikle birbiriyle ilişkili üç faaliyeti içermektedir: hedeflerin belirlenmesi, hedeflere ulaşmanın değerlendirilmesi ve performans geri bildirimini sağlanması. Performans yönetimi dinamik bir süreç olarak görülmeli ve uygulanmalıdır (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2011). Yine de birçok örgütte, bu faaliyetler genellikle yılda bir veya iki kez gerçekleşen biçimsel ve herkese açık olmayan süreçler olarak düzenlenmiştir. Performans yönetiminde eleştirilebilecek olan nokta, genelde önceden biçimsel olarak belirlenmiş bir süreç olarak günlük faaliyetlerle olan ilişkisini kaybetmesidir (Pulakos ve O'Leary, 2011: 146). Özellikle üzerinde durulması gereken konular arasında performans değerlendirmenin zamanlaması, dinamik ve esnek olmayışı sayılabilir (Murphy, 2008; Pulakos ve O'Leary, 2011).

## 2.2. Mantar Yönetim

Mantar Yönetim anlayışının ortaya çıkışı karanlıkta bırakılarak kısa sürede verim alınan “*mantar*” metaforuna dayanmaktadır (Mar, 2011). Yönetici de mantar yetiştiriciliği yöntemini kullanarak çalışanları karanlıkta bırakır ve onlara sadece verimliliklerini artıracak olan kaynakları sunmaktadır (Birincioğlu ve Tekin, 2018: 170), ancak onlara yönetim süreçleri ve hedefler konusunda yeterince bilgi vermemektedir. Mantar yönetim anlayışını uygulayan yöneticiler; bütçe, seçenekler, zorluklar gibi ayrıntılı konuları kendilerine saklamaktadırlar. Bilgi ve kaynaklar karar verme sürecine girdi olarak dahil edilirler ancak süreç boyunca ve çıktılar elde edildiğinde hiçbir konuda bilgi paylaşılmaz. Bilgi paylaşımı çerçevesinde şirket politika değişikliklerinin ve duyuruların çalışanlarla paylaşılması önem arz etmektedir (Baxter, 2005). Yöneticiler çıktılar arzu edilen seviyede olmadığında ya da başka bir ifadeyle başarısız olduklarında ya ekibinden mantıksız isteklerde bulunacaktır ya da başarısızlık için ekibini suçlamayı tercih edecektir (Mar, 2011).

Mantar yönetimi, bir şirketin personeline mantar gibi muamele etmesine yönelik bir imadır: mantar karanlıkta tutulur, üstü gübreyle örtülür ve yeterince büyüyünce konerve yapılır (tüketilir) (Herman,

1997:66). Çağrışım, yönetimin, bu kararlardan etkilenen personele danışmadan kararlar alması ve bu kararların alınmasından hemen sonra bile personeli bilgilendirmemesidir. Bu problem, yöneticiler astlarının çalışmalarını anlamadığında ortaya çıkabilir; çalışanlarla, örneğin yöneticiler programcılarla bu nedenle etkili iletişim kuramamaktadırlar (Laplante ve Neill, 2006:120-121).

Bu kavram, en yaygın şekilde katı bir hiyerarşiye ve kurumlar arası iletişimin önündeki engellere sahip (özellikle soba borusu örgütü olanlar) örgütlerde bulunan bir kalıptır. Mantar Yönetim, açık defter yönetiminin aksine bilgi paylaşımı olmayan bir yönetim tarzıdır (wikipedia). Mantar yönetimi, çalışanların merakı ve kendini ifade etmenin desteklenmediği anlamına gelir. Çalışanların genellikle şirketin genel durumunun ne olduğu hakkında hiçbir fikri yoktur, çünkü liderler kararlarını kendileri verme eğilimindedir. Mantar yöneticisi takıma danışmadan çözüm kararları verebilir. Bununla birlikte, mantar yöneticileri sadece performans ve sonuç bekler (Kılıç, 2015). Yöneticilerin Mantar Yönetim'i uygulama nedenleri ise aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Kılıç, 2015: 84-85):

- (i) Bir işletmede böyle bir yönetim felsefesinin uygulanmasının asıl nedeni yöneticilerin asıl amaçlarını -yönetim- yerine getirememeleridir.
- (ii) İşletme içerisinde bazı bilgiler stratejik düzeyde bir öneme sahip olabilir. Bu yüzden bilgilerin tüm çalışanlarla paylaşılması olumsuz sonuçlara neden olabilir.
- (iii) Yöneticiler, bilgileri ve gücü tek bir merkezde toplarlar, çalışanlar tarafından eleştirilmek istemezler.

Titanik faciası bu konuda verilebilecek olan en etkili örneklerden birisidir. Geminin (şirketin) yaşadığı zorlu süreçten ve tehlikelerden ve en son geminin batmasından birçok personelin ve yolcuların son ana kadar haberi olmamıştır. Bu konuda, kaptan (yönetici) bilgileri herkesten gizlemiş ve kendi kararını kimseye danışmadan uygulamaya koymuştur. Geminin batması (şirketin başarısız olması, batması) yönetimin süreci mantar yönetimine uygun şekilde yönetmeye çalışmasının sonucunda gerçekleşmiştir (Smart, 2014). Her ne kadar bu yönetim türü olumsuz görünse de, mantar yönetimi yaklaşımının uygulanmasının olumlu yönlerinden de bahsedilebilir. Örneğin, çalışanlara karar alma sürecinde bilgi verilmemesi onların sorumluluğunu neredeyse tamamen ortadan kaldıracaktır. Bu da çalışanların, sürecin stresinden etkilenmemesi anlamına gelmektedir (Laplante ve Neill, 2006).

Buna karşılık, mantar yönetim yaklaşımının örgütler üzerinde olumsuz etkileri görülmektedir. Bu etkiler arasında, yetersiz bilgilendirme sebebiyle işten ayrılma eğiliminin artabilmesi, işgörenlerin kurumlarına karşı güvensizlik algılaması, kademeler arasındaki bilgi paylaşımındaki dengesizlikler sebebiyle güç dengesinin bozulması zamanla güç zehirlenmesine yol açması ve bilgiye ulaşmak için işgörenler arasında dedikodunun yaygınlaşması sayılabilir (Tekin ve Birincioğlu, 2017:23). Tüm bu olumsuz durumlar nihai olarak kurumların etkin ve verimli çalışmasını engellemektedir.

Örgütler bilgiye düşük erişimli ve yüksek erişimli olarak ulaşabilirler. Örgütlerde her düzeyde kaliteli iletişimin etkin sonuçlara yol açtığı bilinmektedir. Çalışanlar süreçlere ilişkin ne kadar çok bilgi sahibi olurlarsa, iş gereklerine ve müşteri taleplerine o kadar hızlı cevap verebilirler (Smith, 2002). İşletmelerin hangi bilgileri çalışanlarla paylaşması gerektiğine çok iyi karar verilmeli ve işletme içi ve dışı iletişim kanalları etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın örneklemini, tekstil sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli 2 ayrı işletmede çalışan ve rastgele seçilen 185 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya katılanların %29,2'si kadın, 70,8'i erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında işgören performansı ve mantar yönetim ölçekleri kullanılmıştır. İşgören Performansı'nı ölçmek için Sigler ve Pearson (2000)'ün Kirkman ve Rosen'den (1999) aldığı 4 ifadeyi Türkçe'ye çeviren Çöl (2008)'ün ifadeleri kullanılmıştır. Mantar Yönetim Ölçeği için de Kılıç ve Olgun (2017)'un 8 soruluk ifadelerinden faydalanılmıştır. Araştırma 3 ana bölümden oluşmaktadır. İlk kısımda çalışanların demografik özellikleri bulunmaktadır. İkinci ve üçüncü kısımlarda 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. İşgören performansı ile ilgili 4 soru ve üçüncü kısımda ise mantar yönetime ait 8 soru bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında güvenilirlik için Cronbach's Alpha, geçerlilik için de faktör analizi yapılmıştır. Demografik özelliklerin analizi için frekans analizi ve farklılıkları görmek için de t testleri yapılmıştır. İki değişken arasında ilişkinin ortaya konulabilmesi açısından da korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik analizi için kabul edilen Cronbach's Alpha Katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve bu değer 0,70 ve üstü olması beklenmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 124). Bu çalışmada iş tatmini ölçeği güvenilirlik değeri 0,84; Mantar Yönetim Ölçeği Alpha değeri 0,76 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geneline yapılan güvenilirlik testinde ise sonuç 0,801 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre analizin güvenilir olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

**Tablo1:** Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha Katsayısı	Soru Sayısı	Örneklem
İşgören performansı	0,84	4	185
Mantar yönetim	0,76	8	185
Genel	0,801	12	185

Ölçeklerin yapı geçerliliği sonuçlarına bakıldığında ise uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2:** Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Dağılımı
İşgören performansı	0,54-0,85
Mantar yönetim	0,51-0,74
KMO değeri: 0,811	
Bartlett's Sphericity: 1124,355 p=0,000	

### 3.1. Hipotezler

**H<sub>1</sub>:** İşletmedeki pozisyonun iş gören performansı üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Mantar yönetim yaklaşımının işgören performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Mantar yönetim yaklaşımı ile işgören performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında iki tekstil fabrikasında çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mavi veya beyaz yakalı oluşu, çalıştıkları süreye ilişkin bilgilere ulaşılmıştır.

**Tablo 3:** Demografik Bilgiler

Yaş	Frekans	Yüzde	Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
18-25 yaş	42	22,7	İlkokul	26	14,1
26-35 yaş	86	46,5	Ortaokul	22	11,9
36-45 yaş	45	24,3	Lise	73	39,5
46 yaş ve üzeri	12	6,5	Üniversite	64	34,6
Cinsiyet	Medeni Durum				
Kadın	54	29,2	Evli	82	44,3
Erkek	131	70,8	Bekar	103	55,7
Çalışma Süresi	İşletmedeki Pozisyonu				
1 yıldan az	14	7,6	Beyaz yakalı	32	17,3
1-5 yıl	51	27,6	Mavi yakalı	153	82,7
6-10 yıl	74	40,0			
11-15 yıl	29	15,7			
16 yıl ve üzeri	17	9,2			
<b>n: 185</b>					

İş performansı ile mantar yönetim arasındaki ilişkinin belirlendiği bu çalışma; %17,3 beyaz yakalı ve %82,7 mavi yakalı çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %22,7'si 18-25 yaş arasında, %46,5'i 26-35 yaş arasında, %24,3'ü 36-45 yaş arasında ve %6,5'i 46 yaş üzerindedir. Çalışanların %14,1'i ilkokul mezunu, %11,9'u ortaokul mezunu, %39,5'i lise mezunu ve %34,6'sı üniversite

mezunudur. Katılımcıların %7,6'sı 1 yıldan daha az sürede, %27,6'sı 1-5 yıl arasında, % 39,9'u 6-10 yıl arasında, %15,7'si 11-15 yıl arasında ve %9,2'si 16 yıldan fazla işletmede çalışmaktadır.

**Tablo 4:** İşletmedeki Pozisyonun İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

İşletmedeki pozisyonu	İşgören performansı
Ki kare	6,958
df	2
p	0,021

Çalıştığı işletmede mavi ya da beyaz yakalı olmasının işgören performansı üzerine etkisine yönelik yapılan analiz sonucuna göre, Tablo 4'te değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bununla birlikte mavi yakalılar ve beyaz yakalılar arasında bulunun bu fark beyaz yakalılar aleyhinde görülmektedir. Bu durum beyaz yakalıların işletme içi daha fazla bilgiye sahip olma isteği olarak açıklanabilir.

**Tablo 5:** Mantar Yönetim Yaklaşımı ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

	Mantar yönetim	İşgören performansı
Mantar yönetim	1	
İşgören performansı	-0,402*	1

\*\*P<0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 5 incelendiğinde mantar yönetim ile işgören performansı arasındaki ilişkide orta düzey negatif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir ( $r=0,402$ ,  $p<0,05$ ). Bu veriler doğrultusunda mantar yönetim yaklaşımının daha fazla uygulanması ile çalışanların performanslarında daha fazla düşüşe sebep olacağı yönünde bir sonuç çıkartılabilir.

Mantar yönetim yaklaşımının işgören performansı üzerinde ne kadarlık bir kısmını açıklayabildiğini incelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analize ait sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6:** Mantar Yönetim ve İşgören Performansı Arasındaki Regresyon Analizine Ait Bulgular

Değişken	B	Std. Hata	$\beta$	t	p değeri
Sabit	1,122	0,214	0,119	4,123	,000
Mantar yönetim	0,325	0,114	0,308	6,547	,007
R=0,504	R <sup>2</sup> =0,345				
F:43,485	P=0,000				

Bağımlı değişken: İşgören performansı

Mantar yönetim yaklaşımı ile işgören performansı genel olarak orta düzey bir ilişki içerisindedir ( $R^2=0,489$ ,  $p<0,05$ ). Analiz sonucuna göre mantar yönetimin işgören performansı üzerindeki değişikliğin %34'ünü açıklayabildiğini söylenebilir. Bu bulgulara dayanarak mantar yönetim yaklaşımının işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılabilir. "**H<sub>2</sub> hipotezi**; Mantar yönetim yaklaşımının işgören performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır." ifadesi ile kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

İşletmelerde verimliliği artırabilmek için geçmişten günümüze farklı kavramlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Değişen çevre şartlarına karşı yeni yönetim modelleri literatüre kazandırılmaktadır. Mantar yönetim de literatüre yeni kazandırılan bir kavram olduğu için bu alanda yapılan çalışmalar çok sınırlıdır. Yabancı literatürdeki çalışmalar daha çok yönetim danışmanlığı faaliyeti olarak yapılmakta, bir anlamda, popüler yönetim modası olarak algılanmaktadır. Bu çalışmalar arasında Geckoboard ve Censuswide'nin (2015) İngiltere'de 2000 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, işgörenlerin yaklaşık %50'sinin örgütsel bilgilerin paylaşımcı ve şeffaf bir şekilde herkes tarafından paylaşılmasıyla örgütsel performansın artacağına inandıkları bulunmuştur. Katılımcı yönetim anlayışını tercih eden işgörenlerin %90'ı bilgisiz kalmaktansa şirket performansının kötü olmasını tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Bir başka ifadeyle, işgörenler mantar gibi karanlıkta üzerlerine gübre dökülüyormuş hissinden hoşlanmamakta ve bu algılamaya performansı olumsuz etkilemektedir.

Mantar Yönetim Türkçe yazında Kılıç (2015)'in sağlık sektöründeki çalışanlar üzerine yaptığı çalışmada yöneticilerin %84'ünün mantar yönetim uyguladığı, çalışanların ise % 87'si mantar yönetimine maruz kaldığı sonucuna varılmıştır

Kılıç ve Olgun (2017)'un mantar yönetimi teorik olarak açıklamak ve bu yönetim yaklaşımını değerlendirmek için ölçek geliştirmek çalışması yapmışlardır. Ayrıca Birincioğlu ve Tekin (2018) de özel ve kamu üniversitelerinde görev yapan araştırma görevlilerinin mantar yönetim algılarını belirlemeye yönelik ölçek geliştirmiştir. Araştırma görevlilerinin ast olarak, öğretim üyeleri ve idareciler tarafından mantar yönetimi yaklaşımına kısmen maruz kaldıkları bulunmuştur. Bilgi çağına geçildiği ifade edilen dönemde ve bilginin merkezinde yer alan üniversitelerde bu problemlerin yaşanması olumsuz bir durumdur.

Bu çalışma tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki işletmede çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu durum çalışmanın kısıtlı oluşturmaktadır. Tekstil sektöründe çalışan 185 kişiye ulaşılmış olduğumuz bu çalışmada mantar yönetimin daha fazla uygulanması ile işgören performanslarının azaldığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte mavi yakalılar ile beyaz yakalıların iş gören performansı arasında da farklılık tespit edilmiştir.

Mantar yönetimi yaklaşımı örgütlerde bilgi paylaşımı ve şeffaflık anlayışının derecesiyle ilgilidir. İşletmeler paylaşımcı ve şeffaf bir anlayışa ulaşabilmek için, yaptıkları her bir süreci ölçmeli, verileri çalışanlarla paylaşmalı ve verileri herkesin anlayacağı şekilde açıklayıcı bir şekilde sunmalıdırlar.

Mantar yönetim ve iş performansı arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi ve kesin sonuçlar elde edebilmesi için farklı sektörlerde de araştırmalar yapılması gerekmektedir. Özellikle sanayi işletmeleri ile hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında mantar yönetim algısının farklılığı araştırılmalıdır. Ayrıca mantar yönetimin olumsuz algısının aksine işletmelerde etkinlik ve verimliliği artırmada etkili olabilecek farklı bakış açıları ile ele almak bu yönetim yaklaşımının geliştirilmesi için mümkündür.

## KAYNAKÇA

- ACAR, N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- AGUNIS, H., JOO, H. & GOTTFREDSON, R. K. (2011). Why We Hate Performance Management– and Why We Should Love It. *Business Horizons*, 54, 503-507.
- AHMAD, N. L., YUSUF, A.N.M., SHOBRI, N.D.M. & WAHAB, S. (2012), The Relationship Between Time Management and Job Performance in Event Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 937-941.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (Geliştirilmiş 6 Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- AUSTIN, J.T. & VILLANOVA, P. (1992). The Criterion Problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology*, 77, 836–74.
- BAĞCI, Z. ve BURSALI, Y. M. (2015). Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi*, 6(10), 69-90.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- BAXTER, L. (2005). *Top Definition Mushroom Management* <http://www.urbandictionary.com/author.php?author=Lance+Baxter>, Erişim: 07.09.2019.
- BİNGÖL, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- BİRİNCİOĞLU, N. ve TEKİN, E. (2018). Mantar Yönetim Ölçeği Geliştirilmesi Üzerine Bir Çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-185.
- BORMAN, W. C. & MOTOWIDLO, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Research. *Human Performance*, 10, 99-109.

- CAMPBELL, J. P., McCLOY, R. A., OPPLER, S. H. & SAGER, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.). *Personnel Selection in Organizations*, (pp. 35–70). San Francisco: Jossey- Bass.
- CAMPBELL, J. P. (2013). Leadership, The Old, The New, And The Timeless: A Commentary. Rumsey, M. G. (Ed.). *The Oxford Handbook Of Leadership*, (pp.401-422). New York: Oxford University Press.
- ÇAKICI, A. ve DOĞAN, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- COHEN, A. R. (1992). *Effective Behavior in Organizations*. USA: Irwin Inc.
- ÇÖL, G. (2008) Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*,9(1), 35-46.
- DeNISI, A.S. & PRITCHARD, R.D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- FRESE, M. (2008). The Word is Out: We Need An Active Performance Concept For Modern Workplaces. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 67–69.
- GECKOBOARD & CENSUSWIDE (2015). *Mushroom Management: Leaves Employees Heading for the Door*. www.geckomboard.com. Erişim tarihi: 06.09.2019.
- GRIFFIN, M. A., NEAL, A. & PARKER, S.K. (2007). A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts. *Academy of Management*, 50, 327–347
- HERMAN, R.E. (1997). *The Process of Excelling: The Practical How-To Guide For Managers And Supervisors Greensboro*. NC: Oakhill Press Google Books.
- KILIÇ, T. (2015). Mushroom Management Theory; Sample of Health Sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(Special), 85-91.
- KILIÇ, T. ve OLGUN, H. (2017). Mantar Yönetim Yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırma Dergisi*,2(2), 106-113.
- KIM, Y. & PLOYHART, R. E. (2014). The Effects of Staffing and Training on Firm Productivity and Profit Growth Before, During, and After The Great Recession. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 361–389.
- KIRKMAN, B. L. & ROSEN, B. (1999), Beyond Self- Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- LAPLANTE, A P. & NEILL, J. C. (2006). *Antipatterns: Identification, Refactoring, and Management*. Boca Raton. Florida: CRS Press.
- MAR, A. (2011). *Mushroom Management*. <https://www.scribd.com/document/112547629/Mushroom-Management>. (Erişim: 01.08.2019).
- MORILLO, C. R. (1990). The Reward Event and Motivation. *The Journal of Philosophy*, 87(4) , 169-186
- MOTOWIDLO, S. J., BORMAN, W. C. & SCHMIT, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- MURPHY, K. R. (1989). Dimensions of Job Performance, Dillon, R.F. & Pelligrino, J.W. (Ed.) *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*, (pp. 218–47). New York: Praeger.
- MURPHY, K. R. (2008). Explaining The Weak Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance. *Industrial And Organizational Psychology*, 1, 148-160.



- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.
- PULAKOS, E.D. & O'LEARY, R.S. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(2), 146-164.
- SIGLER, T.H. & PEARSON, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions Of Empowerment. *Journal Of Quality Management*, 5, 27-52.
- SMART, J. M. (2014). *Saving the Titanic-Crowdsourcing to Find Hard Solutions, and Unlearning to Implement Them*. Ever Smart World. John M. Smart. [www.changingminds.org/MushroomManagement](http://www.changingminds.org/MushroomManagement). Erişim: 07.09.2019.
- SMITH, G. P. (2002). *Mushroom Management- Don't Keep Your Workforce in The Dark*. Manager Wise. Erişim: 07. 09.2019.
- TEKİN, E. ve BİRİNCİOĞLU, N. (2017). Bilgi Çağının Odak Noktası Üniversitelerde Mantar Yönetimi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(14), 22-29.
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Mushroom\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Mushroom_management) (Erişim: 01.08.2019).