

T.C.
ORDU ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

MANTAR YÖNETİM VE KOLEKTİF ADALET
İLİŞKİSİ: KAMU VE ÖZEL SAĞLIK
KURUMLARI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HATİCE DEMİR

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Taşkın KILIÇ

ORDU-2022

TEZ BİLDİRİMİ

Tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

İmza

Hatice DEMİR

TEŞEKKÜR

Tüm lisansüstü eğitimim boyunca her konuda bilgi, birikim ve tecrübelerini benden esirgemeyen, sabırlı, üreten, yol gösteren ve paylaştan, her konuda yanımda olduğunu hissettirerek motive eden değerli danışmanım Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Bölüm Başkanı Doç. Dr. Taşkın KILIÇ’a,

Değerli vakitlerini ayırarak tezimi inceleyen ve kıymetli önerileri ile tezin daha kapsamlı olmasına destek veren jüri üyeleri Sayın Doç. Dr. Turgut ŞAHİNÖZ ve Dr. Öğr. Üyesi Gökhan YILMAZ’a

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini esirgemeyen ve tez çalışmama önerileriyle katkı sağlayan ve manevi desteklerini de esirgemeyen Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi öğretim üyelerine,

Mantar Yönetim Ölçeği için kullanım izni veren Doç. Dr. Erol TEKİN ve Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU’na,

Tezimin hazırlama sürecinde çeviri konusunda yardımlarını esirgemeyen Giresun Üniversitesi Erasmus Koordinatörlüğü Öğr. Gör. Münire ÖZDEN’e,

Desteklerini esirgemeyen Sağlık Bilimleri Enstitüsü Enstitü Müdürü Dr. Öğr. Üyesi Hanife DURGUN, Enstitü Müdür Yardımcısı Dr. Öğr. Üyesi Erdal ARI’ya, Enstitü Sekreteri Ahmet ATIKLİK Beyefendi’ye ve benden her zaman umutlu olan, bıkmadan usanmadan sabırla daima destek olan çalışma arkadaşlarım Asuman ÖZTÜRK KONYALI, Züleyha ULU, Tülay ÖZTÜRK, Ayşe ÇAM, Bilal SAYAR’a

Araştırmama gönüllü olarak katılan kamu ve özel sağlık kurumları çalışanlarına,

Yüksek Lisans eğitimim süresince omuz omuza kader birliği yaptığımız ve her zaman manevi desteklerini üzerimde hissettiğim Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerine,

Uzun bir emek vermem ve fırsat bulunan her anda zaman ayırarak yakaladığım ilhamı kaçırmamam için her fırsatta hoşgörüsü ve sabrı ile bana destek olan, beni hiç yalnız bırakmayan, ümidimi yitirdiğim anda bile benden her zaman umutlu olan kıymetli eşim Emin DEMİR’e, onlarla geçireceğim zamanı benim için feda eden ve sabırla bekleyen canım kızım Ayşe Hüma ve oğullarım Ahmet Emir ile Salih Yiğit’e,

Beni bugünlere getiren, her zaman yanımda olan ve desteklerini hep hissettiğim anneme, babama ve sevgili kardeşlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hatice DEMİR



ÖZET

MANTAR YÖNETİMİ VE KOLEKTİF ADALET İLİŞKİSİ: KAMU VE ÖZEL SAĞLIK KURUMLARI ÖRNEĞİ

Amaç: Bu araştırma, sağlık çalışanlarında “Mantar Yönetim” ve “Kolektif Adalet” ilişkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Gereç ve Yöntem: Çalışma, Ordu İli Altınordu İlçesinde hizmet sunan iki kamu ve üç özel sağlık kurumunda görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yapılmıştır. Tanımlayıcı tipte olan bu çalışmada; katılımcıların, demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, deneyim vb.) farklı olması sebebiyle; olasılıklı örnekleme tekniklerinden tabakalama yöntemi uygulanmıştır. Araştırma evreni, beş hastanede görev yapan toplam 3128 sağlık çalışanı olarak belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında “Open Epi Sample Size” hesaplama aracı kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün en az 343 kişi olması gerektiği belirlenmiştir. Anket süreci sonunda uygun bulunan 410 sağlık çalışanı değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmaya katılan bireylerden elde edilen verilerin SPSS ve LISREL ortamında analizinde; güvenirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi (DFA), korelasyon analizi, regresyon analizi, t ve One-Way ANOVA testleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda, “Mantar Yönetim Ölçeği”nin orijinal formunda belirtildiği gibi dört alt boyutlu yapısı olduğu görülmüş; “yetersiz iletişim” boyutunun Cronbach alfa katsayısının istenilen değerlere sahip olmaması nedeni ile ölçekten bu boyuta ilişkin ifadeler çıkarılmıştır. Mantar Yönetim Ölçeği’nin alt boyutlarının Cronbach alfa katsayısı “**Yetersiz Bilgi Paylaşımı**” boyutu için 0.725; “**Güç Kaybı Endişesi**” boyutu için 0.793; “**Katılımcı Yönetim Eksikliği**” boyutu için 0.810 ve “**Kolektif Adalet**” ölçeği için 0.775 olduğu tespit edilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda “Mantar Yönetim” ve “Kolektif Adalet” ölçeklerinin geçerliliğinin kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (RMSEA=0.079;0.078).

Bulgular: Çalışmada “Mantar Yönetim” algısının alt boyutları ile “Kolektif Adalet” algısı arasında ilişki tespit edilmiş ve regresyon analizi ile etki gücü belirlenmiştir. Cinsiyet ile “Mantar Yönetim” arasında farklılık olduğu; ancak cinsiyet ile “Yetersiz Bilgi Paylaşımı” alt boyutu ve “Kolektif Adalet” arasında farklılık bulunmadığı

tespit edilmiştir. Çalışılan kurum ile “Mantar Yönetim” ve “Kolektif Adalet” algıları arasında farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Mantar yönetim algısının yaş ve mesleki deneyime göre farklılık gösterdiği; çalışılan birim, unvan ve gelire göre farklılık göstermediği; kolektif adalet algısının unvan ve gelire göre farklılık gösterdiği; çalışılan birim, yaş, mesleki deneyime göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Eğitim değişkeni ile “Mantar Yönetim” ve “Kolektif Adalet” arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Sonuç: “Mantar Yönetim” alt boyutları ile “Kolektif Adalet” algısı arasında anlamlı, güçlü ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların “Mantar Yönetim” algısının %34.8 düzeyinde, alt boyutlarının ise %36.9 düzeyinde “Kolektif Adalet” algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın yürütüldüğü sahada sağlık çalışanlarında “Mantar Yönetim” ve “Kolektif Adalet” algısının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetine, çalıştıkları kuruma, yaşına, mesleki deneyimine göre “Mantar Yönetim” algılarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu; erkeklerin “Mantar Yönetim” algısının kadınlara göre; kamu hastanesinde çalışanların özel hastanede çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların “Kolektif Adalet” algıları ile çalıştıkları kurum, unvanı ve gelir düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Özel kurumda çalışanların kamu hastanesinde çalışanlara göre “Kolektif Adalet” algısının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Mantar Yönetimi, Kolektif Adalet, Örgütsel Adalet, Sağlık Çalışanı, Sağlık Yönetimi.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN MUSHROOM MANAGEMENT AND COLLECTIVE JUSTICE: THE CASE OF PUBLIC AND PRIVATE HEALTH INSTITUTIONS

Aim: This research was conducted to determine the relationship between "Mushroom Management" and "Collective Justice" in healthcare workers.

Material and Method: The study was carried out on health workers working in two public and three private health institutions in Ordu Province Altınordu District. In this descriptive study; because the demographic characteristics of the participants (gender, age, experience, etc.) are different; The stratification method, one of the probability sampling techniques, was applied. The population of the research was determined as a Toplam of 3128 health workers working in five hospitals. The "Open Epi Sample Size" calculation tool was used to calculate the sample size. It was determined that the sample size should be at least 343 people. At the end of the survey process, 410 health workers who were found suitable were evaluated. In the analysis of the data obtained from the individuals participating in the study in SPSS and LISREL; reliability analysis, confirmatory factor analysis (CFA), correlation analysis, regression analysis, t and One-Way ANOVA tests were used. As a result of the analysis, it was seen that the "Mushroom Management Scale" had four sub-dimensional structures as stated in its original form; Because the Cronbach's alpha coefficient of the "poor communication" dimension did not have the desired values, expressions related to this dimension were removed from the scale. The Cronbach alpha coefficient of the sub-dimensions of the Mushroom Management Scale was 0.725 for the "Insufficient Information Sharing" dimension; 0.793 for the "Power Loss Worry" dimension; It was determined that it was 0.810 for the "Lack of Participatory Management" dimension and 0.775 for the "Collective Justice" scale. As a result of Confirmatory Factor Analysis (CFA), it was concluded that the validity of the "Mushroom Management" and "Collective Justice" scales were acceptable (RMSEA=0.079;0.078).

Results: In the study, a relationship was determined between the sub-dimensions of the perception of "Mushroom Management" and the perception of "Collective

Justice” and the power of influence was determined by regression analysis. There is a difference between gender and “Mushroom Management”; however, it was determined that there was no difference between gender, "Insufficient Information Sharing" sub-dimension and "Collective Justice". It has been determined that there is a difference between the institution of study and the perceptions of "Mushroom Management" and "Collective Justice".

The perception of mushroom management differs according to age and professional experience; did not differ according to the unit of work, title and income; the perception of collective justice differs according to title and income; It has been determined that there is no difference according to the unit, age, professional experience. It has been determined that there is a significant relationship between the education variable and "Mushroom Management" and "Collective Justice".

Conclusions: It has been determined that there is a significant, strong and negative relationship between the sub-dimensions of "Mushroom Management" and the perception of "Collective Justice". It has been determined that the "Mushroom Management" perception of the participants has a significant effect on the perception of "Collective Justice" at the level of 34.8% and its sub-dimensions at the level of 36.9%. It has been determined that the perception of "Mushroom Management" and "Collective Justice" among health workers in the field where the study was conducted is at a moderate level.

There is a statistically significant difference in the perceptions of “Mushroom Management” according to the gender, institution, age and professional experience of the participants; "Mushroom Management" perception of men compared to women; It has been determined that the people working in public hospitals are more than those working in private hospitals.

A significant difference was found between the participants' perceptions of "Collective Justice" and the institution they work for, their title and income level. It has been found that the perception of "Collective Justice" is higher in private institutions than those working in public hospitals.

Keywords: Mushroom Management, Collective Justice, Organizational Justice, Health Worker, Health Management.

İÇİNDEKİLER

KAPAK	
ONAY	
TEZ BİLDİRİMİ.....	I
TEŞEKKÜR	II
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XIV
EKLER.....	XV
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1. MANTAR YÖNETİM	4
2.1.1. Mantar Yönetim Yaklaşımı	4
2.1.2. Mantar Yönetim Kavramının Tanımı	7
2.1.3. Mantar Yönetim Uygulama Nedenleri ve Sonuçları	9
2.1.4. Mantar Yönetimin Boyutları.....	11
2.1.5. Mantar Yönetim İle İlgili Yürütülen Çalışmalar	12
2.2. ÖRGÜTSEL ADALET	20
2.2.1 Örgütsel Adalet Kavramını Açıklayan Kuramlar	21
2.2.1.1 Eşitlik Kuramı.....	21
2.2.1.2 Görelî Yoksunluk Kuramı	21
2.2.1.3 Adalet Yargısı Modeli	21
2.2.1.4 Karşılaştırmalı Biliş Kuramı	22
2.2.1.5 Kontrol Kuramı.....	22
2.2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	22
2.2.2.1 Dağıtım Adaleti.....	22

2.2.2.2 Süreç (Prosedürel) Adaleti.....	24
2.2.2.3 Etkileşim Adaleti	24
2.2.2.3.1 Kişilerarası İlişkide Adalet.....	25
2.2.2.3.2 Bilgisel Adalet.....	25
2.2.2.4. Kolektif Adalet	26
2.2.2.4.1. Kolektif Adalet Algısının Oluşmasına Katkı Sağlayan Kuramlar ..	27
2.2.2.4.1.1. Sosyal Etki Kuramı.....	27
2.2.2.4.1.2. Sosyal Kimlik Kuramı	28
2.2.2.4.1.3. Sosyal Öğrenme Kuramı	29
2.2.2.4.1.4. Kolektif Kültür	30
2.2.2.4.1.5. Kolektif Hafıza/Akıl.....	31
2.2.2.4.1.6. Kolektif Yeterlilik	32
2.2.2.4.1.7. Grup Dinamiği.....	33
2.2.2.4.1.8. Geride Kalanlar Sendromu	33
2.2.3. Kolektif Adalet Üzerine Yürütülen Çalışmalar	34
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	36
3.1. Araştırmanın Modeli	36
3.2. Verilerin Analizi.....	37
3.3. Araştırmanın Yöntemi	38
3.4. Araştırma Evreni	38
3.5. Örneklem Tekniği.....	38
3.6. Örneklem Büyüklüğü	38
3.7. Anket Formu İçeriğine Dair Bilgiler	39
3.7.1. Mantar Yönetim Ölçeği	39
3.7.2. Kolektif Adalet Ölçeği.....	39
3.7.3. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	40
3.7.4. Ölçeklerin Faktör (DFA) Analizi Sonuçları	41
3.8. Dâhil Edilme Kriterleri.....	45
3.9. Dışlanma Kriterleri.....	45
3.10. Araştırmanın Sınırlılıkları	45
3.11. Araştırmanın Kısıtları.....	46
3.12. Araştırmanın Etik İlkeleri.....	46

4. BULGULAR	47
4.1. Demografik Veriler	47
4.2. Katılımcıların “Mantar Yönetim” ve “Kolektif Adalet” Ölçeklerine Katılım Yüzdeleri	49
4.3. Hipotezlerin Analiz Sonuçları	52
5. TARTIŞMA	66
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
6.1. Sonuçlar.....	78
6.2. Öneriler.....	82
KAYNAKÇA	85
EKLER.....	99
EK 1: Tez Önerisi /Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	99
EK 2: İl Sağlık Müdürlüğü İşbirliği Protokolü	100
EK 3: İl Sağlık Müdürlüğü Araştırma İzni Komisyon Kararı.....	101
EK 4: Etik Kurul İzni	102
EK 5: Mantar Yönetim Ölçeği Kullanım İzni.....	103
EK 6: Mantar Yönetim Ölçeği	104
EK 7: Kolektif Adalet Ölçeği.....	106
ÖZGEÇMİŞ.....	107

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Mantar Yönetim Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Geçerlilik Modeli	43
Şekil 2. Kolektif Adalet Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Geçerlilik Modeli	44



TABLÖLER DİZİNİ

Tablo 3.1. “Open Epi Sample Size” Hesaplama Aracı ile Örneklem Genişliği Hesaplama	39
Tablo 3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	40
Tablo 3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	46
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri.....	47
Tablo 4.2. Katılımcıların Ölçek İfadelerine Katılım Yüzdeleri ve Önem Aralıkları	49
Tablo 4.3. ‘Devam’ Katılımcıların Ölçek İfadelerine Katılım Yüzdeleri ve Önem Aralıkları	50
Tablo 4.4. Mantar Yönetim ile Kolektif Adalet Algısı Korelasyon Analizi	53
Tablo 4.5. Mantar Yönetim Ölçeği Alt Boyutları ile Kolektif Adalet Algısı Korelasyon Analizi	54
Tablo 4.6. Mantar Yönetim Algısının Alt Boyutlarının Regresyon Analizi ile Yordanmasına İlişkin Analiz Sonuçları	54
Tablo 4.7. Mantar Yönetim Ölçeği Puanları Ortalamasının Cinsiyete Göre Değişimi	55
Tablo 4.8. Kolektif Adalet Algısı Puanları Ortalamasının Cinsiyete Göre Değişimi	56
Tablo 4.9. Mantar Yönetim ve Alt Boyutları Algısının Puanları Ortalamalarının Çalışılan Kuruma Göre Değişimi	56
Tablo 4.10. Kolektif Adalet Algısı Puanları Ortalamasının Çalışılan Kuruma Göre Değişimi	57
Tablo 4.11. Çalışılan Birimin Mantar Yönetim/Alt Boyutları ve Kolektif Adalet Algısı Anlamlılık Düzeyi	58
Tablo 4.12. Mantar Yönetim/Alt Boyutları Algısının Puanları Ortalamalarının Yaşa Göre Değişimi	59
Tablo 4.13. Kolektif Adalet Algısı Puanları Ortalamasının Yaşa Göre Değişimi	60
Tablo 4.14. Mantar Yönetim ve Alt Boyutları Algısının Puanları Ortalamalarının Mesleki Deneyime Göre Değişimi	60
Tablo 4.15. Kolektif Adalet Algısının Puanları Ortalamalarının Mesleki Deneyime Göre Değişimi	61
Tablo 4.16. Eğitim Değişkeni ile Mantar Yönetim ve Kolektif Adalet Algısı Korelasyon Analizi.....	62

Tablo 4.17. Mantar Yönetim Alt Boyutları Algısının Puanları Ortalamalarının Unvana Göre Değişimi.....	63
Tablo 4.18. Kolektif Adalet Algısının Puanları Ortalamalarının Unvana Göre Değişimi	64
Tablo 4.19. Mantar Yönetim ve Alt Boyutları Algısının Puanları Ortalamalarının Gelir Düzeyine Göre Değişimi.....	64
Tablo 4.20. Kolektif Adalet Algısının Puanları Ortalamalarının Gelir Düzeyine Göre Değişimi	65



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis)
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)

EKLER

EK 1: Tez Önerisi /Enstitü Yönetim Kurulu Kararı.....	99
EK 2: İl Sağlık Müdürlüğü İşbirliği Protokolü	100
EK 3: İl Sağlık Müdürlüğü Araştırma İzni Komisyon Kararı.....	101
EK 4: Etik Kurul İzni	102
EK 5: Mantar Yönetim Ölçeği Kullanım İzni	103
EK 6: Mantar Yönetim Ölçeği	104
EK 7: Kolektif Adalet Ölçeği	106



1. GİRİŞ

Dünyada bilginin ve teknolojinin hakim olduğu her alanda örgütler, kendi faaliyetlerini sürdürebilme ve varlıklarını daha ileriye taşıma amacı ile hareket etmektedir. Örgütler karşı konulamayan bu gelişim ve değişim sürecinde kazanımlarını ve risklerini önceden belirlemelidirler. Değişimin öncüsü olma yolunda gayret sarf eden örgütler, elindeki ile yetinmeyip daha iyiye ulaşmayı hedeflediği gibi bunun sonucu olarak da rekabet ortamının oluşmasına zemin hazırlayacaktır.

Örgütler, rekabet ortamında nitelikli ve yetenekli çalışanların sayısının artırılmasının ve örgüte bağlılıklarının geliştirilmesi bakımından insan kaynaklarını elinde tutmanın yollarını aramaktadır (Gupta ve Shaheen, 2017). İşgücünün bu denli önemli olduğu bilgi çağı toplumunda örgütlerin hem içeride hem de örgüt çevresinde etkili ve kalıcı olabilmelerinin yolunun çalışanlarına önem vermeleri, niteliklerine uygun işlerde görevlendirmeleri ve en önemlisi de çalışanın görevlendirildiği işe ilişkin yapılacaklar doğrultusunda çalışana sunulan bilginin eksiksiz paylaşılması gerektiği söylenebilir.

Bilgi paylaşımında bulunulmayan ve değişime kapalı olan örgütler, mantar yönetim tuzağına düşebilmektedir (Çınar ve Toker, 2019). Mar'a (2011) göre, mantar yönetimi kavramı, mantarın yetiştirilmesi tekniğinden hareket edilerek yönetim biçimleri içerisine katılan yeni bir yönetim tekniğidir. Herman (1997)'a göre, idarecilerin kültür mantarlarının yetiştirilirken ışık görmeyen karanlık bir ortamda tutulması tekniğinden yola çıkılarak çalışanların da karanlıkta bırakıldığı, yalnızca çok az bilgi ile çalışanların işi yapmasının beklendiği ve bu düşünce biçimi ile çalışanların yönetildiği bir yönetim şekli olarak ifade edilmektedir.

Mantar yönetim, çalışanlara mantarların yetiştirilmesinde yapıldığı gibi - onları karanlıkta ve nemli bir ortamda ışık olmadan yalnızca yetiştirme gereklerini yerine getirerek gelişmelerini bekleyerek- işe yönelik amacın bilinmediği, yönetimin sorgulanmadığı, daha kısıtlı bir bilgi paylaşımı ile çalışanlardan daha yüksek performans beklendiği bir yönetim biçimidir (Kılıç, 2015).

İçinde bulunduğumuz süreçte örgütlerin yükselişine katkıda bulunan insan ile insanın içinde yer aldığı örgütlerin kalıcı ve devamlı surette mevcut durumlarını

iyileştirdikleri ve aynı zamanda yenilikler getirdikleri de görülmektedir (Bakan ve Doğan, 2012). Bu değişim ve yenilikler örgüt yöneticilerinin liderlik konusuna bakış açılarını, yönetim biçimlerini, çalışanlarına yönelik uyguladıkları adil tutum ve davranışlarını ve buna bağlı olarak çalışanların da yöneticilerine karşı adalet algılarında beklentilerin değiştiği gözlenmektedir (İnce ve Güripek, 2016).

Beugre (1998)'ye göre, örgütsel adalet; “Bir örgütteki çalışanların yöneticileriyle, iş arkadaşlarıyla ve sosyal bir sistem olarak örgütle aralarında gerçekleşen ekonomik ve sosyal mübadelede algıladıkları eşitliktir”.

Adaletli uygulamalar, çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile uyum içerisinde ve güven tabanına dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsiz uygulamalar ise örgütlerin amaçlarına ulaşması yönünde olumsuzlukların meydana gelmesine sebebiyet verecektir (Beugre, 2002).

Örgütsel adalete yeni bir boyut olarak kazandırılan “Kolektif Adalet” boyutu ise, insanların yalnız kendilerine karşı yapılan uygulamalardan değil; kolektif düşünen ve etkileşimli varlık olarak, örgütteki diğer çalışanlara yönelik uygulamalardan da etkilendikleri ve buna göre de adalet algılarına yön vermeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Kılıç ve ark., 2015).

Mantar yönetim kavramı üzerine yapılan çalışmalara incelendiğinde, mantar yönetim: sağlık sektörü üzerin bir çalışma (Kılıç, 2015), mantar yönetim yaklaşımı (Kılıç ve Olgun, 2017; Örgen ve Şahinli, 2018; Kılıç, 2020), üniversitelerde mantar yönetimi (Tekin ve Birincioğlu, 2017), mantar yönetim ölçeği geliştirilmesi (Birincioğlu ve Tekin, 2018), iş performansını artırma (Kahya ve Ceylan, 2019), örgütsel bağlılık (Şen, 2019), okul liderliği (Şener ve Gündüzalp, 2020), mantar yönetim (Kalfaoğlu, 2021), iş stresi ve işten ayrılma niyeti (Külekçi ve ark., 2020), mantar yönetim tarzı ve algılanan amir desteğinin çalışan performansına etkisi (Tarcan ve ark., 2020), mantar yönetim algı düzeyleri (Osmanoğlu ve Üzüm, 2020; Dinç ve Avanoğlu, 2021), iş tatmini ve yabancılaşma (Çetin, 2021), örgütsel dedikodu (Öztürk ve Aras, 2021), örgütsel sinizm (Mumcu ve Aras, 2021), örgütsel şarlatan ve örgütsel yalnızlık (Ergün, 2021), erdemli raporlama (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021), örgüte karşı sapkın davranışlar (Akduru ve Arslantaş, 2021), tükenmişlik düzeyleri (Bozkır ve Fidan, 2021), mantar yönetim ve işten ayrılma niyeti (Kılıç ve Poyraz, 2021), mantar yönetim ve sanal kaytarma davranışı

(Abodaqa, 2022) gibi mantar yönetimin örgütsel birçok kavramla ilişkisi incelenmiştir.

Literatür çalışmalarından hareket edilerek mantar yönetim tarzı uygulayan örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler arasında bilgi asimetrisi bulunması; çalışanların işten ayrılma niyetine düşmesi, örgüte bağlılıkta azalma, iş performansında düşüş, örgütte yeterli bilgi aktarımının olmaması nedeniyle farklı kaynaklardan bilgi edinme gayreti, yöneticilik vasıflarında zayıflama, çalışanların işten çıkarılma korkusuna bağlı olarak yönetime daha yakın olma isteği gibi istenilmeyen durumların gündeme gelmesine zemin hazırlayacaktır.

Bu kapsamda, tüm bu bilgiler ışığında çalışanların kendilerini bekleyen durumun analizi yapmakta güçlük çecekleri, yönetime karşı bir güven eksikliği yaşayacakları ve yönetim uygulamalarının tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanıp uygulanmadığı, çalışanlar arasında farklılık gözetilip gözetilmediği sorusunu akla getireceği gibi kolektif bilince sahip çalışanların yer aldıkları gruba ve/veya örgütün diğer üyelerine yönelik adalet uygulamalarındaki farkındalıklarının da olumlu ya da olumsuz bir şekilde kolektif adalet algılarına yön vereceği düşüncesi ve mantar yönetim tarzının benimsenmesinin kolektif adalet ile nasıl bir ilişkisinin bulunduğu sorusu bu çalışmanın yapılmasının temel gerekçesidir.

Bu çalışmanın, mantar yönetim metaforunun akademik anlamda literatüre son yıllarda katılmış olması ve özellikle sağlık sektöründe örgütsel adalet boyutlarından birisi olan kolektif adalet kavramı ile birlikte ele alınmış eşdeğer bir çalışma bulunmaması gerekçesi ile önemli olduğu düşünülerek sağlık çalışanlarında mantar yönetim ve kolektif adalet ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda bu çalışmada, Mantar Yönetim kavramının alt boyutları ile Kolektif Adalet arasında ilişki düzeyi ve yönü hakkında bilgi edinilecek olup, araştırmanın yürütüldüğü kamu ve özel sağlık kurumlarında “Mantar Yönetim” bakımından farklılık bulunup bulunmadığı ve sonucunun ise sağlık çalışanlarının “Kolektif Adalet” algısını ne yönde etki ettiği tespit edilmesi planlanmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. MANTAR YÖNETİM

2.1.1. Mantar Yönetim Yaklaşımı

Mantar yönetim yaklaşımının esin kaynağının mantarların yetiştirilme usulleri olduğu, mantar bitkilerinin kendileri için uygun ortamlarda (karanlık ve nem) bırakılarak ışık olmadan yalnızca yetişmelerine katkı sağlayacak kadar topraklarının verimli hale getirilmesi suretiyle mahsul alındığı bir besin türüdür (Birincioğlu ve Tekin, 2018).

Mantarlar, tüm yetiştirme evresi boyunca %70-90 arasında neme ihtiyaç duyan, belli evrelerde 20-25°C ile 15-18°C arasında sıcaklık değerlerine sahip olması gereken, ışık (ışık aldığı takdirde lekelenmelerin oluşarak kalitesinde bozulma riski bulunan) ve havalandırma bakımından kontrol altına alınabilen yerlerde, mağaralarda, yıl içerisinde belirli mevsimlerde boş bırakılan soğuk hava depolarında, seralarda ya da evin kullanılmayan bodrum katlarında yetiştiriciliği yapılan bir üründür (Özdemir, 2010).

Sözü geçen özellikleri ile mantarların yaşam döngüsü, yönetim bilimine mantar yönetimi kavramının kazandırılmasına yardımcı olmuştur (Herman, 1997). Mantarların hayati önem taşıyan yetiştirilme usul ve tarzları ile örgütlerdeki çalışan-yönetici ilişkileri birbirine benzetilmekte ve çalışanlara sadece görevlerini gerçekleştirmek üzere işe yönelik kaynak ve talimatlar verilmesi, bunun ötesindeki diğer bilgi kaynaklarına erişimin engellenmesi; yöneticilerin de sadece emir verme ve çalışanlarından rapor almaya yönelik tek yönlü iletişimi benimsemesi, tıpkı mantarların bakımlarının yapılarak karanlık ortamlarda bırakılması gibidir (Kılıç ve Olgun, 2017).

İş yaşamında uygulamaları ile sık sık karşılaşılan ve teorik olarak yönetim literatürüne 2015 yılında Kılıç'ın sağlık sektöründe yaptığı çalışma ile giren mantar yönetimi yaklaşımı, mantar bitkilerinin yetiştirilme prensibinden yola çıkılarak yöneticilerin uyguladığı bir yönetim tarzıdır (Kılıç, 2015).

Yöneticiler genellikle güçlerini ve bilgilerini tek bir merkezde tutmak amacıyla bilgilerin tamamını çalışanları ile paylaşmaktan kaçınırlar. Sorgulanmaktan ve eleştirilmekten hoşlanmadıkları gibi çalışanların da yalnızca

kendilerine sunulan bilgiler ışığında kendilerini geliştirmesini ve verilen işi tamamlamaları beklenmektedir (Tarcan ve ark., 2020).

Mantarlarda diğer bitkilerde olduğu gibi sağlam bir kök sistemi olmaması “mantar yönetimi yaklaşımının” benimsendiği ortamlardaki çalışanların kendilerini kalıcı hissetmedikleri ve aidiyet duygusunun çok zayıf olduğu algısı ile benzerlik göstermektedir (Örgev ve Şahinli, 2018).

Örgütler için rekabet ortamlarında etkin bir yönetim anlayışının hakim olması ciddi avantajlar sağladığı gibi etkin olmayan yönetim yaklaşımlarının da örgütlere telafi edilemeyecek derecede hatalara sebebiyet verebileceği göz önünde bulundurularak yönetim yaklaşımları konusu öncelikli olarak ele alınır (Çakmak ve ark., 2019). Mantar yönetim tarzı da örgütlerin yönetim yaklaşımlarını değerlendirmeleri üzerine yönetim bilimi alanına yeni katılan bir kavram olmuştur.

Mantar yönetimi benimseyen yöneticilerin belirgin özellikleri arasında çalışanları ile yapılacak işe ilişkin bilgilerin tamamını şeffaf bir şekilde paylaşmamaları, yönetime ilişkin alınan kararlarda çalışanların görüş ve önerilerinin alınmaması ve sebeplerini açıklamamaları, tüm gücü ve yetkiyi yalnızca kendi ellerinde tutmak istemeleri sayılabilir (Akduru ve Arslantaş, 2021). Örgütlerde tüm süreçlerde kararların alınması ve değerlendirilmesi aşamasında tek yetkili olarak yöneticiler olmakta ve çalışanların yapılan işi değerlendirmesi ya da işin neden yapıldığı konusunda fikri bulunmamaktadır. Söz konusu iş ile ilgili çalışan yöneticiyi sorgulama eğiliminde bulunamamaktadır. İşin niteliği ile ilgili sözleşme koşullarına ya da işe dair belirlenen ücrete ilişkin hiçbir bilgileri bulunmamaktadır. Bu gibi durumlarda ise çalışanlar açısından değerlendirildiğinde işe yönelik ve örgüte yönelik bir isteksizlik, harcanan performansa rağmen düşük ücret karşısında verim düşüklüğü ve başarısızlık ortaya çıkacaktır. Çalışan merak ettiği hususlara dair karşısında bir muhatap bulamayacaktır. Bu nedenle mantar yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, bilginin kendilerinde saklı kalması yolunu seçmeleri gerekçesi ile bilgi asimetrisi gündeme gelecektir.

Bireylerin bilgiyi aralarında etkili bir şekilde aktarabilme yeteneği, pazara yeni ürün sunabilmesi, ürünlerine çeşitlilik getirebilmesi, örgütün piyasada tutunması, kullanılan teknoloji bakımından en güncel ve en kullanışlı uygulamaların aktarılması da dahil olmak üzere birçok organizasyonel süreç ve

sonuç için kritik öneme sahip olduğu gibi bilginin paylaşılmasının da örgütün rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin kaynağıdır (Reagans ve McEvily, 2003). Bunun yanı sıra bilgi paylaşımı, örgüt çalışanlarının performanslarında devamlı surette bir ilerleme sağlayacağı gibi çalışanların dinamik yeteneklerini de artıracak ve böylece örgütün devamlılığına katkı sağlayacaktır (Zou ve ark., 2020).

Bilgi asimetrisi, bilginin kullanımına sunulması gereken taraflar arasındaki dağılımın dengesizliğine işaret ettiği gibi örgüt bünyesinde üretilen bilgilerin, faaliyetin sürdürülmesi ya da bu faaliyetlerin örgütü yakından takip eden tüm çıkar grupları tarafından değerlendirilmesi açısından önem arz ettiği görülmektedir (Özdemir, 2019). Çalışanların genellikle yönetim ile ilgili karar süreçlerine katıldığı, performans hedeflerinin amaçlara yönelik olarak belirlendiği, çalışanların hem kendi aralarında hem de yönetim ile aralarında karşılıklı, açık bir şekilde güçlü bir iletişim kanalını benimsediği, çatışmaların ve anlaşmazlıkların önlendiği modern yönetim yaklaşımları ile çalışanların örgüte bağlılığının artırıldığı ve çalışanın örgütün bir parçası olarak görüldüğü bakış açılarının desteklendiği görülmektedir (Akduru ve Arslantaş, 2021).

Örgüt yöneticilerinin çalışanlara uyguladıkları yönetim tarzları arasında farklılık bulunması çalışanları da etkileyecektir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı olumlu ya da olumsuz yönde uyguladıkları davranış biçimlerinin çalışanların algılarını ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileme potansiyeli bulunmaktadır. Çalışanlarını beceriksiz, yeteneksiz ve tembel olarak gören bir yöneticinin çalışanlarının performansı ile bunların tam tersi olarak gören yöneticinin çalışanlarının performansının farklı olması beklenir (Özdevecioğlu ve ark., 2014). Dolayısıyla çalışanları karanlıkta bırakan, sorgulamalarına izin vermeyen mantar yönetim yaklaşımı hem çalışanlar hem de örgüt üzerinde negatif yönde bazı etkiler ortaya çıkarabilir (Akduru ve Arslantaş, 2021).

Bu bağlamda, çalışanların işi bırakma düşüncesi taşıması, görev aldıkları örgüte karşı güven duygusunun zedelenmesi, örgütte görev alan personelden yöneticilerin çalışanlarına kıyasla daha fazla ve açık bilgiye sahip olmaları nedeniyle bilgi asimetrisi meydana gelmesi ve doğru bilgiye erişemeyen çalışanların bu amaçla ile başka iletişim kaynakları bulma gayretine düşmesi nedeni

ile verimlilik düşüşü yaşanması gibi koşullar negatif etkiler olarak sıralanabilir (Birincioğlu ve Tekin, 2018).

Mantar yönetim yaklaşımı geri bildirim mekanizmasının işlememesi nedeniyle çalışan performansını da olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanlar örgüt içinde yalnızca fiziken görevlerini yerine getirdiklerinden ve görevin yerine getirilme sebebine dair bir bilgileri bulunmadığından yönetim tarafından başarısı ya da başarısızlığı konusunda da bir bilgi verilmeyeceği, buna bağlı olarak da kendisi ile diğer çalışanlar arasında performansına bağlı bir değerlendirme yapamayacağı için işe karşı motivasyon kaybı ve verim düşüklüğü ile karşı karşıya kalacaktır (Akduru ve Arslantaş, 2021).

Bu bağlamda mantar yöneticilerin bilgi paylaşımı konusunda isteksiz olmaları, çalışanları motive etmeden, katı ve formal ilişkileri tercih etmeleri, çalışanların örgütün amacı, kaynakları, stratejik kararları gibi önemli konularda bilgisiz bırakılması diğer bir deyişle karanlıkta bırakılması olumsuz bir gerçek durumla yüzleşmekten daha zorlayıcı olacaktır (Akduru ve Arslantaş, 2021). İşlerini nasıl yapacakları konusunda etkileşimde bulunan çalışanlar, izole bir konumdaki çalışanlardan önemli ölçüde daha büyük bir bilgi tabanına sahip olacaktır (Rosendaal ve Bijlsma-Frankema, 2015).

2.1.2. Mantar Yönetim Kavramının Tanımı

Doğada karanlık ortamda yaşayan mantarların yetişme sürecinden esinlenilen mantar yönetim yaklaşımı, yöneticinin çalışanlarını-mantarların yetişme prensibine benzer- karanlıkta bıraktığı ve elindeki gücü kaybetme endişesi ile bilgi paylaşımını reddettiği, yalnızca görevlerin yürütülmesine odaklandığı yeni bir yönetim uygulamasıdır (Akduru ve Arslantaş, 2021). Bir başka ifade ile mantar yönetim, yapılacak işe ilişkin bilgilerin yönetici tarafından çalışana neyin ne olduğunu açıklanmadan çalışanın işe yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021).

Mar'a (2011) göre, mantar yönetimi kavramı, mantarın yetiştirilmesi tekniğinden hareket edilerek ortaya çıkan bir yönetim şeklidir. Herman (1997)'a göre, mantar yönetimi yaklaşımını benimseyen idarecilerin mantar yetiştiriciliğinde mantarların karanlıkta tutulmasını baz alarak çalışanların da karanlıkta bırakıldığı,

yalnızca çok az bilgi ile çalışanların işi yapmasının beklendiği ve bu düşünce biçimi ile çalışanların yönetildiği bir yönetim şekli olarak ifade edilmektedir.

Mantar yönetim tarzı literatüre yeni girmiş bir terimdir. Bu yönetim tarzında çalışanın kendisine sunulan işe ilişkin bilgiler yeterli değildir. İşveren kendisi için yeterli gördüğü kadarını personeli ile paylaşır ve elindeki bilgiler ile personelin işi yapmasını beklemektedir. Mantar yönetimi tarzını benimseyen örgütlerde bilgi asimetrisi konusu gündeme gelmektedir (Tekin ve Birincioğlu, 2017).

Çalışanların bilgi istemeleri ya da güç sahibi olmaları desteklenmediği gibi gerçekleştirdikleri işin riskleri de paylaşılmaz. Yöneticilerin bazı bilgileri çalışanlarından gizledikleri görülür. Ayrıca çalışanları tarafından sorgulanmak ve eleştirilmek de istemez. Hatta bu tür örgütlerde liderlerin de karar alma noktasındaki özerklikleri fazladır. Baxter (2005)'in ifadesiyle belirsizliğin yüksek, geri bildirimin ise düşük düzeyde tutulduğu mantar yönetim anlayışında, bilgi ve kaynakların ne yönlü hareket ettiği konusunda bir netlik bulunmamaktadır. Stratejik kararların çalışanlar ile paylaşılmadığı bu tarzı benimsemiş örgütlerde bilgi asimetrisi olarak adlandırılan bu durum neticesinde örgütsel işleyişte de sıklıkla sorunlar belirir (Mar, 2011).

Örgütsel iletişim ağ modellerinden yalnızca merkezi modelin; biçimsel iletişim türlerinden ise yalnızca tek yönlü dikey iletişimin kullanımı, mantar yönetimi benimseyen örgütlerde yönetici-çalışan ilişki ağının belirlenmesinde tek alternatiftir. Performans ve sonuç odaklı bu yaklaşımın özellikle yönetici ile çalışanların uzmanlık alanlarındaki farklılaşmadan da ileri geldiği söylenir. Çalışanlarının yaptıkları iş ile ilgili teknik bilgiye sahip olmamaları durumunda, yöneticilerin herhangi bir çalışanın fikrine danışmadan kararlar alması ile çalışanları ile aralarında etkin iletişim gerçekleşmeyebilir (Kılıç, 2015). Laplante ve Neill (2006) çalışmalarında bu konuda bir bilgisayar programcısı ile yönetici arasındaki iletişim sorunlarını örnek vermiştir.

Görüldüğü üzere, mantar yönetim yaklaşımını benimsemiş örgütlerdeki işleyiş, sadece yöneticilerin çalışanlarına belirli bir iş vermeleri fakat bu işi gerçekleştirmeleri ile örgütsel ne sonuca ulaşıldığı bilgisinin paylaşılmaması üzerine kuruludur (Tekin ve Birincioğlu, 2017). Tıpkı mantarlara tüm gerekli fiziksel çevre koşulları temin edildikten sonra müdahale edilmemesi gibi,

Çalışanlara da ihtiyaı kadar bilgilendirme yapıldıktan sonra sadece çalışanın performans sonucuna odaklanılır. Bu yaklaşımdaki bilgi gizliliğinin sonucundaki hedeflenen ise çalışanların bilgisizken mutlu ve üretken olacaklarına dair inançtır (Atwater ve Waldman, 2008). Ayrıca mantarların kök sistemlerinin hassas olması, bu yaklaşımda çalışanların örgütte geçici olduklarını hissettikleri, bu bağlamda örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık düzeylerinin az olması ile de benzerlik gösterir (Örgev ve şahinli, 2018).

Tüm bu açıklamalar ışığında, mantar yönetimi anlayışının, “açık yönetim” anlayışının tam zıttı özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Açık yönetim; kritik finansal bilgilerin örgüt çalışanları ile paylaşılması, çalışanların örgütün başarısına katkı sağlamalarının teşvik edilmesi ve örgüt başarısından çalışanlara pay verilmesi gibi özelliklere sahiptir (Aydemir, 1999). Çalışanların işe yönelik bilgisinin eğitimler ile diğer uygulamalar ile güçlendirilmesi, özgür düşünme potansiyelinin desteklenmesi ile çalışan motivasyonunun yükseltilmesi açık yönetimin olumlu sonuçlarının başında gelmektedir (Aıkğöz ve Saban, 2008). Mantar yönetim ise gizlilik, bilgi asimetrisi, iletişime kapalılık, katı hiyerarşik yapı, sıkı denetim gibi özellikleri ile daha otokratik bir yönetime sahip olduğu söylenebilir (Kalfaoğlu, 2021).

2.1.3. Mantar Yönetim Uygulama Nedenleri ve Sonuçları

Mantar yönetim yaklaşımı (özellikle çalışanlar açısından) çoğunlukla içerdiği değişmez-katı özellikleri itibariyle her ne kadar olumsuz bir yönetim yaklaşımı olarak algılansa da uygulamada örgütsel bazı ortam ve koşulları bu yaklaşımın benimsenmesini gerektirebilir (Kılıç ve Olgun, 2017). Söz konusu bu yaklaşımın benimsenme nedenleri ve bunlara ilişkin Kılıç (2015)’ın tespitleri şu şekildedir:

a) **Verilecek Bilginin Stratejik Önemi ve Mahremiyeti:** Örgütün yaptığı işlerle ilgili sahip olduğu AR-GE, Know-how, temel yetenek, politikalar ve müşteriyle ilgili bilgiler stratejik düzeyde olabilir. Örneğin, dünyaca tanınmış - kola firmasının formülünü 3-5 kişi dışında diğer çalışanlarla paylaşmadığı biliniyor. Bunun en önemli nedeni ise; bu formül rakipler tarafından öğrenildiği takdirde, aynı tat ve kalitede birçok farklı marka ortaya çıkma ihtimalidir (Kılıç, 2015).

b) **Prosedürler Gereği Bazı Bilgilerin Paylaşılammaması:** Yasaların getirdiği bazı kısıtlamalar ile örgüte ve çalışanlara ilişkin bazı özel bilgiler (örneğin, çalışanların askerlik ve sağlık bilgileri ile hastanelerde doktor ile hastası arasındaki hastanın durumuna ilişkin bilgi kapsamı ve içeriği) ilgili kişinin açık rızası olmaksızın aktarılamaz (Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, 2016).

c) **Kaos ve Kargaşayı Önlemek:** Mantar yönetim eğiliminde olan yöneticilerin, birtakım bilgileri çalışanlardan gizleyerek örgütün daha iyi yönetileceği düşüncesine sahip oldukları söylenebilir (Dinç ve Avanoğlu, 2021). Smart (2012)'a göre, Titanik gemisinin buz dağına çarpmak üzere olduğunun çok az kişiye bildirilmesinin nedeni, yolcularda panik oluşmasının engellenmesi düşüncesidir.

d) **Söylentileri ve yanlış yorumları önlemek:** Örgüt bazı dönemlerde ekonomik veya yönetim konusunda ciddi krizler atlatıyor ya da birleşme, küçülme gibi süreçlerden geçiyor olabilir. Bu dönemlerde de çalışanlar ile bu karar paylaşıldığında örgüte karşı güveni ve aidiyeti bulunmayan çalışanların işi bırakmasına, çalışanlarda motivasyon kaybı veya kaygı düzeyinde artış yaşanmasına neden olabilir. Örgüt yöneticileri böyle bir durumda verimliliğin düşeceği endişesi ve bunun sonucunda finansal krizin daha da derinleşerek ikincil krizler ortaya çıkarabileceği kaygısı ile bazı bilgilerin gizli kalmasının uygun olacağını düşünebilirler (Kılıç ve Olgun, 2017).

e) **Liyakatsiz Yöneticinin, Çalışanların Kendisini Sorgulama ve Eleştirmesini İstememesi:** Liyakat kısaca, bir görevi başarı ile yapabilme gücü kudreti olarak tanımlanabilir (Şen, 1995). Liyakat sistemi ise, “hizmete alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayrımın gözetilmediği, bütün atama ve yükseltmelerin geçerli ve güvenilir bir yarışma sınavına ya da objektif diğer kriterlere dayalı yapılarak ilgili hizmete en uygun kişinin alınmasının söz konusu olduğu, adil ve eşit bir uygulama sunan bir sistem” olarak tanımlanmaktadır (Uz, 2011). Bazı yöneticiler, liyakat, deneyim, bilgi ve liderlik özelliklerinden yoksun bir şekilde örgütlerin başına gelebilir ya da getirilebilirler. Bu şekilde göreve gelen ve aynı örgütte kendisinden daha yetkin çalışanların olduğunu bilen yönetici bu eksikliği kamufle edebilmek için astlarından bilgi saklar. Zira bütün kararlarını,

yaptıklarını ve bilgi düzeyini paylaşırsa, sorgulanmak, eksikliğini görülmesini ve gücünü kaybetmek istemeyebilir (Kılıç, 2015).

f) **Çatışmaları Önlemek:** Örgütlerde zaman zaman yönetim ile birimler, çalışanlar veya çıkar grupları arasında bazı çatışmalar olabilir. Yaşanan bu çatışmalar veya bir kişinin yaptığı yanlış ve etik dışı davranış diğer birimlerce bilindiği takdirde, bu durum örgütün geneline yayılabilir veya o birim üzerinde baskı oluşabilir (Kılıç ve Olgun, 2017). Bu nedenle çalışan veya çalışma grubu ile birebir yapılan özel anlaşmalar, kişi veya grup üzerindeki baskıyı azaltmaya yönelik olarak anlaşma tarafları dışında kimse ile paylaşılmaz (Kalfaoğlu, 2021).

g) **Örgütün Marka Değerini ve İtibarını Korumak:** Örgüte ait bütün bilgiler herkesin erişimine açıldığında örgüte ait bazı zayıf yönler ve sırlar ortaya çıkabilir. Bu durum örgütün toplum ve rakipleri nezdindeki marka değerine zarar verebilir. Örneğin, örgütün yürüttüğü Ar-Ge başarısızlıkları, çalışan devir hızları, mobbing oranları veya örgütün içerisindeki çatışmalar mantar yönetim anlayışına göre herkesle paylaşılmaz (Kılıç ve Olgun, 2017).

2.1.4. Mantar Yönetimin Boyutları

İlgili literatürde mantar yönetiminin boyutlarını belirlemek ve ölçek geliştirmek için yapılan iki adet bilimsel çalışma mevcuttur. Bunlardan Kılıç ve Olgun (2017) tarafından yürütülen çalışmada, mantar yönetim kavramı tek boyutta ele alınmış ve bu boyutta örgütteki yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim şekli, kararlara katılım oranı ve bilgi paylaşımı üzerinde durulmuştur (Kılıç ve Olgun, 2017).

Bu çalışmadan farklı olarak Birincioğlu ve Tekin'in, Türkiye'de hem özel hem de kamu üniversitelerinde görev yapan araştırma görevlilerinin mantar yönetim algılarını belirlemeye yönelik olarak 19 ifade ve aşağıda yer alan dört boyuttan oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. (Birincioğlu ve Tekin, 2018).

Yetersiz Bilgi Paylaşımı Boyutu: Bu boyut, üst yönetimin astlarıyla bilgi ve yetki paylaşmaktan kaçındığı ve bilgi paylaşımı ile ilgili problemleri yansıtan ifadeleri içerdiğinden “yetersiz bilgi paylaşımı” boyutu olarak ele alınmıştır.

Güç Kaybı Endişesi Boyutu: Bu boyut, yöneticinin elindeki gücü kaybetme korkusunu ve çalışanlar üzerindeki baskıyı ele alan ifadeleri içerdiğinden “güç kaybı endişesi” boyutu olarak ele alınmıştır.

İletişim Yetersizliği Boyutu: Bu boyut, yöneticinin tek taraflı iletişim kurması, çalışanlardan geri bildirim almaktan kaçınması gibi iletişim problemlerine değinen ifadeler içerdiğinden “iletişim yetersizliği” boyutu olarak ele alınmıştır.

Katılımcı Yönetim Eksikliği Boyutu: Bu boyut kararlara katılım konusunda yöneticinin astlarına danışmaması gibi katılımcı yönetim ile ilgili sıkıntıları konu alan ifadeleri içerdiğinden “katılımcı yönetim eksikliği” boyutu olarak ele alınmıştır.

2.1.5. Mantar Yönetim ile İlgili Yürütülen Çalışmalar

Mantar yönetim üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, genel olarak mantar yönetim ile örgüt kavramları birlikte ele alındığı tespit edilmiştir. Mantar yönetim üzerine yürütülen 18 adet makale, 2 adet bildiri ve 2 adet yüksek lisans tezi çalışmasının bulunduğu görülmüştür. Yürütülen çalışmalara ilişkin literatür bilgileri şu şekildedir:

Kılıç (2015)’ın “*Mantar Yönetim: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Çalışma*” başlıklı çalışması Gümüşhane ilinde sağlık sektöründe 30 yönetici ve 30 sağlık çalışanı ile yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilen bir çalışmadır. Bu çalışma ile sağlık sektöründeki yöneticilerin ve çalışanların mantar yönetimi uygulama ve mantar yönetime maruz kalma seviyeleri belirlenmeye çalışılmış ve çalışma sonucunda yöneticilerin %84’ünün mantar yönetim tarzını uyguladığı, çalışanların ise %87’sinin mantar yönetime maruz kaldığı tespit edilmiştir.

Tekin ve Birincioğlu (2017)’nin “*Bilgi Çağının Odak Noktası Üniversitelerde Mantar Yönetim*” başlıklı çalışması iki kamu üniversitesinde gerçekleştirilen nitel bir çalışmadır. Yazarlar bu çalışma ile üniversitelerde mantar yönetim tarzının bulunup bulunmadığını belirlemeyi ve araştırma görevlilerinin mantar yönetim tarzına maruz kalma düzeylerini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, bilgi çağının odak noktası üniversitelerde kısmen mantar yönetim tarzının olduğu; mantar yönetim tarzının varlığının geleceğin

akademisyenleri olarak görülen araştırma görevlilerinin performanslarını, motivasyon düzeylerini ve bağlılıklarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Kılıç ve Olgun (2017)'un “*Mantar Yönetim Yaklaşımı*” başlıklı çalışması Trabzon ilinde özel bir sağlık kurumunda görevli sağlık çalışanlarında arasında gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Yazarlar bu çalışma ile mantar yönetim kavramını teorik yönden ele almayı ve mantar yönetim algısını belirlemek için ölçme aracı geliştirmeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda, araştırmaya katılanlarda orta düzeyde mantar yönetim algısı bulunduğu tespit edilmiş ve araştırmaya katılanların %58'inin yönetimin alt kademe çalışanları ile doğrudan iletişim kurmadığı ve örgüte ait bütün bilgileri paylaşmadığı görüşünde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yürütülen çalışma ile mantar yönetimi algısını ölçmek amacıyla tek yönlü ve sekiz ifadeden oluşan likert tipi ölçek geliştirilerek Türkçe literatüre kazandırıldığı görülmüştür.

Birincioğlu ve Tekin (2018)'in “*Mantar Yönetim Ölçeği Geliştirilmesi Üzerine Bir Çalışma*” başlıklı çalışması Türkiye'deki kamu ve özel üniversitelerde araştırma görevlisi statüsünde istihdam edilen öğretim elemanları arasında yürütülen nicel bir çalışmadır. Bu çalışma ile hem özel hem de kamu üniversitelerinde görev yapan araştırma görevlilerinin mantar yönetim algılarını belirlemeye yönelik olarak bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır; çalışma sonucunda 19 Madde ve 4 Faktörden (*Yetersiz Bilgi Paylaşımı, Güç Kaybı Endişesi, Yetersiz İletişim ve Katılımcı Yönetim Eksikliği*) oluşan geçerli ve güvenilir bir “Mantar Yönetim Ölçeği” geliştirilerek Türkçe literatüre kazandırıldığı görülmüştür.

Örgev ve Şahinli (2018)'nin “*Mantar Yönetimi Yaklaşımı: Kamu-Özel Hastaneler Karşılaştırması*” başlıklı çalışması İstanbul İli Avrupa Yakası'nda yer alan bir kamu hastanesi ve bir özel hastanede görev alan orta ve alt kademe sağlık çalışanları arasında gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Bu çalışma ile yazarlar, yöneticilerin sağlık çalışanları ile ilgili karar alırken ne düzeyde bilgi paylaşımında bulunduğunu, örgüt içerisinde yetersiz iletişim ve güç kaybı endişesine maruz bırakılma durumunun varlığını ile kamu ve özel hastane arasında yönetim yaklaşımı açısından farklılıkların tespitini amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda, katılımcıların %65 düzeyinde mantar yönetim algısına sahip olduğu; orta ve alt kademe

Çalışanların stleri tarafından, bir işin yapılması sırasında ve sonrasında yeterli düzeyde bilgilendirilmedikleri, üstlerinin kendi güçlerini kaybetme korkusuyla örgüt içinde korku kültürü yaymaya çalıştıkları, klasik bir yönetim anlayışı çerçevesinde tek yönlü iletişimi benimsedikleri sonucuna ulaşıldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların görüş ve algılarına dayalı yapılan değerlendirmeler sonucunda araştırmanın yapıldığı hem kamu hem de özel hastanede mantar yönetim tarzının uygulandığı tespit edilmiştir. Yazarlar, sağlık kurumlarında üstlerin örgüt içinde çift yönlü iletişimi arttırıcı tutumu benimsemesinin, çalışanlara daha fazla sorumluluk ve inisiyatif verilmesinin hastane çalışanları ve hastane yönetimi açısından önemli olduğu yönünde öneri belirtmişlerdir.

şen (2019)'in *“Turizm İşletmelerinde Mantar Yönetim Yaklaşımı ve rgtsel Bağlılığın Değerlendirilmesi”* başlıklı yüksek lisans tez çalışması turizm sektöründe gerçekleştirilmiş nicel bir çalışmadır. Bu çalışmada turizm işletmelerinde çalışan bireylere yönelik uygulandığı düşünülen mantar yönetim yaklaşımının, örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlenmesi amaçlanmış ve çalışma sonunda turizm çalışanlarının örgütsel bağlılık ve mantar yönetim yaklaşımı algılarının orta düzeyde olduğu; mantar yönetim yaklaşımının, örgütsel bağlılık üzerinde düşük bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Kahya ve Ceylan (2019)'ın *“İş Performansını Arttırmada Yeni Bir Yaklaşım: Mantar Yönetim”* başlıklı çalışması tekstil sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli 2 ayrı işletmede çalışan ve rastgele seçilen 185 çalışan üzerinde yürütülen nicel bir çalışmadır. Bu alışma ile örgüt çalışanlarının iş performansı ile mantar yönetim arasındaki ilişkinin açıklanması ve çalışanların örgüt içinde üstlendiği görev pozisyonunun çalışan performansına etkisinin belirlenmesi amalanmıştir. Çalışma sonucunda mantar yönetimin daha fazla uygulanması ile çalışan performanslarının azaldığı ve mavi yakalılar ile beyaz yakalıların çalışan performansı arasında da farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir.

Külekçi ve ark. (2020)'nın *“The Mediating Role of Mushroom Management Within the Impact of Job Stress on Intention to Leave”* başlıklı çalışması, iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerinde mantar yönetimin aracılık rolünün araştırıldığı özel bir sağlık kuruluşunda gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Çalışma sonucunda

yazarlar, mantar yönetimin hem iş stresi hem de işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu; mantar yönetimin iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kılıç (2020)'ın “*Mantar Yönetim Yaklaşımı*” konulu bildirisi yöneticilerin bazı bilgileri astları ile paylaşmama davranışının altında yatan nedenlerinden yola çıkılarak mantar yönetim yaklaşımının örgüt yöneticileri tarafından neden ve ne şekilde uygulandığının belirlenmesi amacıyla literatür taraması doğrultusunda çıkarımlar ve önermeler geliştirilerek yürütülen bir çalışmadır. Çalışma sonucunda; mantar yönetim, açık, demokratik, katılımcı ve şeffaf yönetim uygulamalarının tam zıttı yönde uygulamaları içerdiği için negatif bir yönetim yaklaşımı olarak algılandığı belirtilmiştir. Ancak uygulamada yöneticiler için kaosu önlemek, mahremiyetini korumak gibi durumlarda kullanışlı bir stratejik araç haline dönüşebildiği belirtilmiştir.

Şener ve Gündüzalp (2020)'in “*The Correlation Between Mushroom Management Approach and School Leadership Behavior of School Administrators Based on Teacher Perceptions*” başlıklı çalışması 2018-2019 eğitim öğretim yılında Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesinde okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler arasında gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Bu çalışma ile, okul yöneticilerinin “mantar yönetimi” yaklaşımını benimseme düzeylerinin öğretmen algılarına göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda yazarlar, mantar yönetimi yaklaşımı ile okul liderliği alt boyutları olan işbirliği, destek ve açıklık arasında negatif ve anlamlı bir ilişkisinin bulunduğunu ve yapısal eşitlik modeline dayalı olarak mantar yönetimi yaklaşımının okul liderliğini olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca yazarlara göre, mantar yönetim anlayışı sergileyen yöneticilerin iletişim becerisine sahip olmadığını ve bu durumun da bilgi paylaşımını sınırlı tutmak gibi birçok değişkeni etkileyeceğini düşünülmektedir.

Osmanoğlu ve Üzümlü (2020)'ün “*Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Çalışanlarının Mantar Yönetimi Algı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı çalışması, Batman, Mardin, Siirt, Şırnak Gençlik Spor ve İl Müdürlüklerinde görev

yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Çalışmanın yürütüldüğü sahada çalışanların mantar yönetim algı düzeylerinin demografik değişkenleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma sonunda, Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarında mantar yönetim algısının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tarcan ve ark. (2020)'nın “*The Effect of Mushroom Management Style and Perceived Supervisor Support on Employee Performance: ‘An Application with University Hospital Employees’*” başlıklı çalışması, bir üniversite hastanesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Sağlık sektöründe çalışan idari personelin mantar yönetim tarzının ve algılanan amir desteğinin iş performansına etkisini belirlemek amacıyla yürütülen çalışma sonunda, mantar yönetim ölçeğinin alt boyutlarının (yetersiz bilgi paylaşımı, güç kaybı kaygısı, yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliği) tek başına iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; algılanan yönetici desteğinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu; çalışan performansının algılanan yönetici desteği üzerinde önemli bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.

Dinç ve Avanoğlu (2021)'nin “*Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışanların Mantar Yönetim Algısı Üzerine Bir Çalışma (Niğde İli Örneği)*” başlıklı çalışması, Niğde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde 4-a ve 4-b çalışan personelleri üzerinde gerçekleştirilmiş nicel bir çalışmadır. Mantar yönetim algılarının ölçülmesi amaçlanan çalışmada, çalışanların orta düzeyde mantar yönetim algısına sahip oldukları; idari görev, cinsiyet, yaş ve görev süresi ile alt boyutlar arasında hiçbir anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Çetin (2021)'in “*Mantar Yönetim Algısının İş Tatminine Etkisinde Yabancılaşmanın Aracı Rolü*” başlıklı çalışması, İstanbul ve Bursa illerinden seçilmiş ev tekstili sektöründe çalışan işçiler üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Mantar yönetim algısı yaşayan çalışanların işe yönelik tatminine yabancılaşmanın aracı etkisinin belirlenmesinin amaçlandığı çalışma sonunda, mantar yönetim algısı ve iş tatmini ilişkisinde yabancılaşmanın aracı etkiye sahip olduğu; aracı değişken özelliği gösteren yabancılaşmanın, mantar yönetim algısına

sahip olan çalışanlarda iş tatminini azalttığı ve tatminsizlik meydana getirdiği tespit edilmiştir.

Öztürk ve Aras (2021)'in “*Mantar Yönetim Tarzı ve Örgütsel Dedikodunun Bilgi Paylaşımına Etkisi*” başlıklı çalışması, İstanbul’da bulunan bir vakıf üniversitesinin farklı sektörlerde çalışan ders aşamasındaki işletme (MBA) yüksek lisans öğrencileri ile üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Örgütlerdeki mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun örgütlerdeki bilgi paylaşımına etkisini test edilmesini amaçlayan çalışma sonunda, mantar yönetim tarzı ile örgütsel dedikodu arasında pozitif; bilgi paylaşımı ile negatif ilişkisi bulunduğu; mantar yönetimin bilgi paylaşımını negatif yönde, örgütsel dedikoduyu pozitif yönde etkilediği; örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediği sonucu tespit edilmiştir.

Aras ve Mumcu (2021)'nin “*The Mediating Role of the Interactional Justice on the Effect of Mushroom Management on Organizational Cynicism*” başlıklı çalışması, üniversitelerde araştırma görevlileri üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Mantar yönetim tarzının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin aracı rolünü test edilmesi amaçlanana çalışmanın sonucunda, mantar yönetim tarzının örgütsel sinizm alt boyutlarını (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) olumlu, etkileşim adaletini olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Ergün (2021)'ün “*The Effect of Mushroom Manager Behavior on Organizational Charlatan and Organizational Loneliness*” başlıklı çalışması, Denizli ilinde öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Mantar tipi yönetim yaklaşımının çalışanların yalnızlık düzeylerine ve örgütsel şarlatan davranışlarına nasıl bir etkisinin bulunduğunu belirlemeyi amaçlayan çalışma sonucunda, mantar yönetiminin öğretmenlerin örgütsel yalnızlık davranışlarını ve öğretmenlerin örgütsel şarlatan davranışlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yazar, okul müdürlerinin okullarında öğretmenlerini şarlatanlığa ve yalnızlığa itmemek için mantar türü yönetim davranışından kaçınılması gerektiği yönünde önerilerde bulunmuştur.

Çetinkaya ve Altıntaş (2021)'in “*Erdemli Raporlama (Whistleblowing (Erdemli Raporlama) ve Mantar Yönetim Arasındaki İlişki*” başlıklı çalışması, özel

sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışma olup, mantar yönetimin erdemli raporlamaya ve alt boyutlarına etkisi olup olmadığını ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışma sonunda, mantar yönetimin erdemli raporlama davranışına etkisinin olmadığı; mantar yönetimin erdemli raporlamanın alt boyutlarından olan dışsal erdemli raporlamayı pozitif yönde; içsel erdemli raporlamayı negatif yönde; kayıtsızlığı negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Akduru ve Arslantaş (2021)'ın “*Mantar Yönetim Yaklaşımının Örgüte Karşı Sapkın Davranışlara Etkisi Üzerine Sektörlerarası Bir Araştırma*” başlıklı çalışması, Muğla ilinde turizm, bankacılık ve sağlık sektörleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Mantar yönetim yaklaşımı ile işyerinde sapkın davranışların örgüte karşı sapkın davranışlar boyutu arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanan çalışma sonucunda, mantar yönetim yaklaşımı ile örgüte karşı sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkisinin bulunduğu; söz konusu sektörlerle göre çalışanların mantar yönetim ve örgüte yönelik sapkın davranışlar algıları anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, mantar yönetim algısının en yüksek sağlık sektöründe, ardından bankacılık sektöründe ve en düşük ortalama düzeyiyle turizm sektöründe olduğu; örgüte yönelik sapkın davranışlara ilişkin en yüksek algı düzeyi turizm sektöründe, sırasıyla bankacılık sektörü ve son olarak en düşük düzeyde ise sağlık sektöründe görüldüğü belirlenmiştir.

Bozkır ve Fidan (2021)'in “*Spor İşletmelerinde Mantar Yönetim Anlayışının Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi*” başlıklı çalışması, Konya Selçuklu Belediyesi spor tesisleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Spor işletmelerinde mantar yönetim anlayışının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi olup olmadığının incelenmesi amaçlanan çalışma sonunda, mantar yönetim anlayışı ile duygusal tükenme arasında orta düzeyde pozitif yönlü; duyarsızlaşma arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunduğu; kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Yazarlar, mantar yönetim anlayışının çalışanların kendilerini kör bir insan duygusuna kapılmalarına ve bu düşüncenin onların iş performanslarına, yaptıkları işten zevk almalarına ve enerjilerine olumsuz yansiyarak çalışanlar üzerinde negatif bir etki oluşturacağı

düşünülerek bu durumun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma duygularının artmasına sebep olacağını belirtmişlerdir.

Kılıç ve Poyraz (2021)'ın “*Mantar Yönetim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*” başlıklı özet bildirisi, sağlık sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmadır. Sağlık çalışanlarının mantar yönetimi algılarının belirlenmesi ile kamu ve özel hastanelerde çalışan profesyonellerin işten ayrılma niyetiyle ilişkisinin ortaya konulması amaçlanan çalışmanın sonunda, cinsiyete göre mantar yönetim algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği; unvan bazında anlamlı farklılık bulunduğu; kamu ve özel hastane sağlık çalışanlarında işten ayrılma niyeti ile mantar yönetim arasında güçlü pozitif yönde bir ilişki bulunduğu; kamu çalışanlarının özel hastane çalışanlarına göre mantar yönetim algısının daha yüksek olduğu ve araştırmanın yürütüldüğü sahada %60 düzeyinde mantar yönetim algısının bulunduğu tespit edilmiştir.

Abodaqa (2022)'nin “*Mantar Yönetim Yaklaşımı ile Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişki*” başlıklı yüksek lisans tez çalışması, Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanan bu çalışma sonunda, mantar yönetim yaklaşımı ile sanal kaytarma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu; mantar yönetim yaklaşımı ile sanal kaytarmanın alt boyutu “önemli sanal kaytarma” arasında anlamlı ilişki bulunmadığı; sanal kaytarmanın alt boyutu “önemsiz sanal kaytarma” arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yazar, örgütlerdeki mantar yönetim yaklaşımı uygulamalarının çalışanları önemsiz sanal kaytarma davranışlarına yönlendirebileceği çıkarımında bulunmuştur.

Yukarıda 2015-2022 yılları arasında mantar yönetim üzerine ölçek geliştirilen, örgütsel kavramlar ile ilişkisi, etki düzeyleri, aracılık etkisi belirlenmeye çalışılan araştırma sonuçlarından da görüldüğü gibi mantar yönetim tarzı benimsenmesi örgüt çalışanları üzerinde yansımaları sektörlere göre değişiklik arz etmektedir. Bu kapsamda “Mantar Yönetim”in örgütsel kavramlar arasında ele alınmayan örgütsel adaletin alt boyutlarından “Kolektif Adalet” kavramı ile

ilişkisinin ortaya konulması da mantar yönetim tarzının çalışanların kolektif algılarına nasıl bir etkisinin bulunduğu da çalışma analizleri sonunda bilgi edinilmesini sağlayacaktır.

Bu bölümde, örgütsel adalete, örgütsel adaleti açıklayan kuramlara, alt boyutlarına yönelik bilgilere ve kolektif adalet alt boyutunun ortaya çıkışı, kolektif adaletin oluşumuna katkı sağlayan kuramlara ve kolektif adalet üzerine yürütülen çalışmalara değinilecektir.

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet; eşit toplumsal şart ve olanaklar içinde tüm bireylerin hür ve çok yönlü gelişimlerinin, her türlü eşit hak ve sorumlulukların paylaşıldığı bir toplumda insanların üretkenliklerini artırabildiği, herkese temel eşit hak ve ödevler tanınmasını, bireyin kendisinin güven ortamı içerisinde eylemlerinin gerçekleştirmesini temel alan hukuk ve etik ilkesi olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Örgütsel adalet üzerine çalışmalar yürüten araştırmacıların kanaati, çalışanlar kendilerine adil davranıldığına inanırsa, daha olumlu davranışlara sahip olacağı yönündedir (Moorman, 1991).

Örgütsel Adalet; “bir örgütte yer alan çalışanların yöneticileri, mesai arkadaşları ve sosyal bir sistem olarak örgütleri ile aralarında meydana gelen ekonomik ve sosyal değişim sürecinde algıladıkları eşitliktir” (Beugre, 1998). İçerli (2010)’ye göre örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Çalışanların içinde yer aldıkları örgütlerde aradıkları iki husus vardır: birincisi çalışanların kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak görmek istemesi, bir diğeri ise örgüt içerisindeki uygulamaların adaletli bir şekilde yürütülmesi olarak belirtilebilir (Bostan ve Kılıç, 2017).

Örgütsel adalet, çalışanlara kazanımlarının adaletli bir şekilde dağıtılmasını, yöneticilerin adaletli bir yol izleme gerekliliğini ve bireyler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesini, çalışan personelin kişilik özelliklerine ve öz değerlerine karşı daha saygılı davranılmasını baz alır (Cremer, 2005).

Örgütsel adalet alanındaki ilk araştırmalar incelendiğinde Tyler ve Folger (1980) dağıtım ve süreç adaleti kavramlarını ele alarak iki alanda inceleme yapmıştır. Niehoff ve Moorman (1993) ise bu iki kavrama ilave olarak etkileşim adaleti kavramını ele almıştır. Kılıç ve ark. (2015) ise, çalışanların yalnızca kendilerişne yönelik uygulamalardan değil; kolektif düşünen ve etkileşimli varlık olarak, örgütteki diğer çalışanlara yapılanları da göz önüne alarak adalet algısı ile ilgili düşünceler geliştirebilecekleri ileri sürülerek kolektif adalet boyutunu incelemişlerdir.

Örgütsel adalet kavramının oluşumuna bakıldığında, bireyin kendisinin örgüt içinde elde edebileceği tüm haklarını sorgulaması, aynı zamanda kendisi ile birlikte örgütte yer alan aynı düzeyde veya alt ve üst tüm çalışanlar ile değerlendirmesinin ve en önemlisi de bir adalet yoksunluğu yaşayarak bu eksikliği gidermenin arayışına girmesi vesilesi ile ortaya çıktığı düşünülebilir. Bu kapsamda öncelikle örgütsel adalet kavramını açıklayan kuramlara kısaca değinilmiştir.

2.2.1 Örgütsel Adalet Kavramını Açıklayan Kuramlar

2.2.1.1 Eşitlik Kuramı

Adams (1963)'ın geliştirmiş olduğu bu kurama göre, çalışanların örgüt içinde çalışmalarının karşılığı (bilgi, çaba, zaman vb.) olarak elde ettikleri kazanımların (maaş, statü, sosyal haklar vb.) kendileri ile eşdeğer görevleri yerine getiren çalışma arkadaşları ile kıyaslayarak arada bir eşitlik ya da eşitsizlik hususunda bir sonuca varması şeklinde tanımlanmaktadır.

2.2.1.2 Göreli Yoksunluk Kuramı

Bu kuram, bireyin kendi ile aynı düzeyde ya da kendinden daha alt düzeyde bulunan çalışanlar ile yapmış olduğu kıyaslamada örgüte yapmış olduğu yatırım ve karşılığında örgütten elde ettiği kazanımlarının sonucunda oluşan adalet algısını ifade etmektedir (Stouffer, 1949).

2.2.1.3 Adalet Yargısı Modeli

Leventhal tarafından geliştirilen bu kuram, çalışanların hangi koşullarda adalet ilkelerini dikkate alarak bilinçli bir şekilde uygulamaya koydukları ile

ilgilenmektedir. Bu kurama göre çalışanlar, neyin hakça olduğuna dair algı oluştururken; yatırımlar ile kazanımlar arasında belirli bir oranın olmasına dayanan “Katkı Kuralı”nı, yüksek gereksinimi olanların daha fazla kazanım elde etmesi gerekliliğini öne süren “Gereksinim Kuralı”nı ve katkıdan bağımsız olarak herkesin aynı payı alması gerekliliğini savunan “Eşitlik Kuralı”nı dikkate almaktadır (Leventhal, 1976).

Adalet algılamalarını doğrudan etkileyebileceği ve daha tatmin edici olması gerektiği düşünülerek yukarıda sayılan kurallara ek olarak Leventhal (1980) tarafından “Tutarlılık Kuralı”, “Önyargı Bastırma Kuralı”, “Doğruluk Kuralı”, “Düzeltilbilirlik Kuralı”, “Temsiliyet Kuralı” ve “Etik Kural” olarak 6 maddeden oluşan kapsamlı bir kurallar listesi önerilmiştir.

2.2.1.4 Karşılaştırmalı Biliş Kuramı

Bireyin “eğer koşullar değişseydi yine aynı sonucu mu alırdım?” düşüncesi, “karşılaştırmalı bilişi” oluşturur. Bu kurama göre; bireyler karşılaştıkları durumlar ile zihinlerindeki referansları karşılaştırarak bir bilinç oluşturur ve ona göre algı geliştirir (Folger ve Martin, 1986).

2.2.1.5 Kontrol Kuramı

Bu teoriye göre eğer insanlar süreçler veya kararlara katılırlarsa bu durum sonuçları da etkilemektedir (Lind ve Tyler, 1988). Buna göre, çalışanlar örgütün iş ve süreçlerine dair alınan kararlara ilişkin söz hakkına sahip olurlarsa ve işin kontrolünü ellerinde bulundururlar ise sonuçları daha adil kabul etmektedirler (Colquitt ve ark., 2001).

2.2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

2.2.2.1 Dağıtım Adaleti

1975’li yıllardan önce örgütsel adalet alanında gerçekleştirilen çalışmalar çoğunlukla dağıtım adaleti kavramı ile ilgilidir (Bakhshi ve ark., 2009). Bu nedenle, örgütsel adalet çalışmasında ilk defa bahsi geçen kavram ise çalışma alanlarında yer alan kazanımların dağıtılması işini ele alan dağıtım adaletidir (Altınkurt ve Yılmaz, 2010). Bu kavram bireyin örgüte olan yatırımlarının (çaba, emek vb.) karşılığında

elde ettiği kazanımların (maaş, terfi, ödöl vb.) karşılaştırılması ile ilgili oluşan adalet algısıdır (Adams, 1963).

Çalışanlar örgütlerine verdikleri emekleri sonucundaki kazanımlarının (prim, terfi, gelir, sosyal haklar gibi) hakkaniyetli ya da değil şeklinde olarak değerlendirebilirler. Çalışanlar, örgüt uygulamalarını ve elde edecekleri kazanımları adil olarak değerlendirdiklerinde, örgütün kendilerine değer verdiğini ve saygılı davrandığını düşüneceklerdir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014). Şahsi kazanımları ile diğer çalışanların elde ettiği kazanımları karşılaştırmaları evresinde adil olunmadığı algısına sahip olurlar ise kendilerine haksızlık yapıldığı düşüncesine kapılabilirler. Bu varılan sonuç onların davranışlarını etkileyebilir. Bu tutumlar çerçevesinde davranışlarda değişmeler gözlenebilir. Bu nedenle, dağıtım adaletinde temel olan, “çalışan bireylerin, kendilerine düşen payın onlara adil bir şekilde dağıtıldığını düşünmelerine olanak sağlanması” olduğu söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Dağıtım adaleti boyutu Adams’ın Eşitlik Teorisine göre çalışan kesimin şahıslarına karşı hakkaniyetli olup olunmadığına; çalıştıkları iş yerine verdikleri özveri ve katkılar (örnek olarak; zeka, tecrübe ve eğitim) neticesinde sunulan kazanımlar (terfi, ücret) arasındaki bağıntı incelemeleri ve sonrasında ise bu bağıntının karşılaştırdıkları diğer çalışanların özveri ve kazanımları bağıntısı arasında değerlendirme yaptıkları zaman karara varmaktadırlar (Colquitt ve ark., 2001).

Greenberg (1990)'e göre ise dağıtım adaleti, ücretler, terfiler, cezalar, ödölle ve statüler gibi sonuçların çalışanların birbirleri ile olan paylaşımını ve çalışanların bu sonuçların paylaşımın hakkaniyetli olduğuna dair algılamalarını ifade etmektedir.

Bir başka anlatımla, dağıtım adaleti; ücret artışları, performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeler ve cezalandırmalar gibi çıktıları dikkate alan çalışanların algısı üzerine şekillenmiştir (Lambert ve Hogan, 2011).

İşcan ve Naktiyok’a (2004) göre dağıtım adaleti, karşılaşılan sonuçların ya da ödöllelerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır. Bu kurallara göre örgütsel kaynakların dağıtımını sonrasında hak ettiğini aldığını düşünen çalışanlar, daha olumlu davranışlar ve performans sergileyecektir.

2.2.2.2 Süreç (Prosedürel) Adaleti

Süreç adaleti, örgüt kararlarının daha net ve görünür elle tutulur unsurlar üzerindeki etkisini ifade etmektedir (Demirel, 2009). Işık ve ark. (2012) göre, süreç adaleti, maaş, kademe/derece ilerlemesi, terfi, maddi/manevi olanaklar, çalışma koşulları ve çalışanın performansının değerlendirilmesi gibi unsurların tespit edilmesi ve tüm bunların ölçülmesinde kullanılan teknik, yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile, çalışan personelin sergiledikleri işgücü performansı neticesinde almış oldukları kazanımların/ödüllerin nasıl ve neye göre belirlendiğini, ödül ve diğer kazanımlarının dağıtımında kullanılacak karar alma aşamalarının ve prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olma ölçüsü hakkındaki kanaatleridir (Karademir ve Çoban, 2010).

Bu bağlamda süreç adaleti, karar alma aşama, işlem ve ödül/kazanımların nasıl tespit edildiğini, bu kazanımların çalışana eşit ve adil dağıtımıyla ilgili örgüt kararlarının alınmasında ve uygulamaya konulmasında kullanılacak prosedürlerin çalışanlar açısından ne derece adil karşılandığı ile ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1987).

2.2.2.3 Etkileşim Adaleti

Yönetici ile çalışan arasındaki kurulan ilişkinin kalitesini (nezaket, saygı, açıklama vb.) ifade etmektedir (Özmen ve ark., 2007). Etkileşim adaleti, iş yerindeki karar alma süreçlerinin bireylere nasıl ve ne kadar açıklıkla ifade edildiğidir. Alınan kararlar ile ilgili yeterli ve gerekli açıklamalar, çalışanlara kibar ve saygılı bir tavır ile iletilmelidir (Işık, 2017).

Örgüt yönetimi tarafından prosedürlerin uygulanmasında ve devamının sağlanmasında yöneticinin çalışana karşı devamlı olarak doğru, dürüst olması gerektiği, çalışanına değer vermesini ve uygulamada da göstermesini, çalışanın kendisine saygı duyması gibi onun da personeline karşı saygı duymasını ve her koşulda çalışanları ilgilendiren tüm mevzularda çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir (Gelens ve ark., 2013; Fortin, 2008). Etkileşim adaleti, iki kişi arasındaki sosyal değişimi dikkate alırken, süreç adaleti ise örgütteki karar alma

aşamalarının prosedürlere uygunluğu üzerinde durmaktadır (Karademir ve Çoban, 2010).

İletişim, çalışanların birbirleri ile olan etkileşiminde önemli olduğu kadar yöneticiler ile de olan ilişkilerinde önem arz etmektedir (Demirel, 2009). Bu durum yöneticinin aldığı kararlara yönelik ifadelerini çalışanlarına nasıl aktardığına yönelik ifadelerini belirtmesinin etkileşim adaleti ile ilgili olduğunu yansıtmaktadır (Özçınar ve ark., 2015).

Greenberg (1993)'in yayınlamış olduğu bir araştırmasında etkileşim adalet boyutuna “kişilerarası” ve “bilgisel” adalet olmak üzere ilave alt boyutlar geliştirmiştir.

2.2.2.3.1 Kişilerarası İlişkide Adalet

Örgütsel ortamda çalışanlara karşı yansıtılan davranışların ne derece saygı çerçevesinde olup olmadığı ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim sürecinde adaletin algılanması üzerinde durmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Çalışanlar, örgütte bulundukları süre zarfında yönetimin kendisi ve diğer çalışan bireyler arasında iletişim yönünden farklı davranıp davranmadığını ölçer ve bu iletişim konusunda da bir adalet olması gerektiğine inanır. Yöneticilerin çalışanlar arasında bazılarına saygılı bir tutum sergilemesi bazılarına ise tam tersi davranması halinde ise çalışanlar yöneticilerin adaletli olmadıkları düşüncesine kapılabilir ve bu algının oluşması da çalışanın yöneticisine karşı tepki göstermesine sebep olacaktır (Cropanzano ve ark., 2002).

2.2.2.3.2 Bilgisel Adalet

Örgütlerde çalışan tüm bireylere örgüt içinde yer alan bilgilerin ayrıcalıksız herkese açık olması durumudur. Diğer bir söylemle, kademe, terfi, maddi olanaklar, çalışma koşulları ve performans kriterleri gibi vb. unsurların tespit edilmesi ve bunların ölçülmesinde kullanılacak yöntemlere ilişkin bilgilerin çalışan bireylere eksiksiz ve belirli aralıklarla yönetici tarafından verilmesi aşamasıdır (Schappe, 1996).

Bilgisel Adalet, örgüt içerisinde çalışan bireylere çalışma koşulları ve çalışma performansları sonrasında kendilerine dönüşün nasıl ve ne şekilde olacağı

konusunda bilgi verilmesi ve bilginin ne kadarının verildiği ile ilgili bir boyuttur (Robinson, 2004).

Yöneticilerin iş ile ilgili olumlu ya da olumsuz durumlar hakkında çalışanları ile iletişime geçmesi çalışanı yöneticiye karşı daha toleranslı karşılamaya sevk edecektir (Cropanzano ve Wright, 2003). Bu bilgi aktarımının en üst seviyede olması ise çalışan bireyin örgüte karşı adalet algısı üzerinde olumlu düşünmeye yönlendirecektir. Bu durumun aksi ise işi yapan bireylerde örgüt içi uygulamaların tamamen yöneticilerin lehine olduğu, yalnızca yöneticilerin çıkarlarına yönelik olarak hizmet edildiği hatta çalışanın karar aşamasında yönlendirildiği kanaati oluşturacaktır (Niehoff ve Moorman, 1993).

2.2.2.4. Kolektif Adalet

Kılıç ve ark. (2015)'nin, bireyin kolektif bir varlık olmasına istinaden örgütsel adalet modeline bir alt boyutu olarak ilave edilen kolektif adalet; örgüt çalışanlarının, örgüt tarafından kendilerine karşı yapılan bireysel adalet uygulamalarının yanısıra ait oldukları gruba ya da örgütün diğer birey veya gruplarına karşı yapılan uygulamaları da referans alarak oluşturdukları bütünsel adalet algısıdır.

Örgüt içerisinde çalışan bireyler, gruptan soyutlanamazlar ve bir gözlemci olarak örgütteki diğer bireylere karşı sergilenen tutum ve davranışları gözlemlemektedirler. Bu bakımdan kolektif adalet kodlarına sahip çalışanlar yalnızca kendilerine yapılanlardan değil, aynı zamanda diğer arkadaşlarına da yapılan adaletli ya da adaletsiz uygulamalardan da etkilenerek tutum ve davranışlarına yön verirler (Kılıç, 2019).

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ve çalışanların bu amaçlar çerçevesinde birleştirilerek bir araya toplamak, çalışanların grup ile gerçekleştirmesi muhtemel işleri tek başlarına yapmalarından ziyade yardımlaşarak, birlikte hareket ederek ve kolektif bir bilinçle gerçekleştirebileceğine dair algılarının oluşmasına katkı sağlamak, çalışanlar arasında güven ortamı teşkil ederek birbirlerinin eksikliklerini kapatmalarına fırsat tanımak; hedeflere ulaşmak konusunda anahtar rol oynamaktadır (Kılıç, 2013).

Birey, grup ve çevre arasındaki etkileşimi ele alan; “Kolektif kültür”, “Sosyal öğrenme”, “Sosyal Etki”, “Sosyal Kimlik”, “Kolektif Hafıza/Akıl”, “Kolektif yeterlilik”, “Grup dinamiği” ve “Geride Kalanlar Sendromu” teorilerinde birey yalnızca kendisine uygulanan adaletin değil, içerisinde parçası olduğu grubun diğer üyelerine karşı da sergilenen adalet uygulamalarını da takip eder ve bu doğrultuda kişisel tutum ve davranışlarını da buna göre yönlendirir (Kılıç ve ark., 2020).

Bireyler toplumda gerçekleşen olaylara karşı kayıtsız kalmaz ve buna bağlı olarak da her kesimi ilgilendiren ve bireysel olarak değil ancak kolektif bir bilinç ile hareket edildiğinde seslerini duyurabileceklerinin farkına varabilirler. Bu nedenle toplumsal etkileşim beraberinde kolektif adalet algısının da değişmesini ve etkilenmesini sağlayabilir.

Örgüt bazında değerlendirildiğinde ise bireyler aynı toplumda olduğu gibi örgüt içerisinde de kolektif bir bilinç ile hareket ederler. Bireylerin diğer çalışan iş arkadaşlarına karşı da yöneticilerin tutum ve davranışlarının nasıl olduğuna dikkat ettikleri ve bundan etkilendikleri aynı zamanda buna göre kendi tutum ve davranışlarına da yön verdikleri düşünülmektedir.

2.2.2.4.1. Kolektif Adalet Algısının Oluşmasına Katkı Sağlayan Kuramlar

Bireylerin yalnız kendilerini değil beraber çalıştıkları iş arkadaşları arasındaki ilişkilerini ele alan ve bunlara yönelik kolektif adalet dair algılarının da oluşmasına olanak sağlayan kuramlar aşağıda ele alınmıştır.

2.2.2.4.1.1. Sosyal Etki Kuramı

Grup ve birey etkileşimini ele alan bu kuram, diğer insanların birey üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla 1981 yılında Latane tarafından ortaya koyulmuştur (Latane, 1981). Buna göre grubun yapısı, büyüklüğü, çekiciliği bireyi etkiler (Latane, 1986). Çalışan bireylerin içinde bulundukları örgüt hakkındaki iş doyumları üzerine olumlu ya da olumsuz görüşlerinin birbirlerini etkilediği üzerinde durulmaktadır (Özarslan, 2010).

Sosyal etki, bireyin başka bir kişi veya grupla etkileşime girmesi sonucunda duygu ve düşüncelerinde, davranışlarında meydana gelen değişim olarak

tanımlanmaktadır (Rashotte, 2007). Söz konusu değişim her zaman aynı süreçle gerçekleşmemektedir (Yıldız, 2016)

Sosyal etkinin üç türü vardır. Bunlar; uyma, itaat etme ve kabul etmedir (Demirbilek, 2010). Uyma, bireylerin düşünce ve davranışlarını bağlı olduğu grubun kurallarına bağlı olarak düzenlemesidir (Çalışkan, 2019). İtaat, bireyin etkileşimde bulunduğu başka bir birey veya grubun iradesine ve isteğine boyun eğmesidir (Tutar, 2016). Kabul etme; toplumsal baskıya hem davranışta hem de inançlarda uyma olarak açıklanmaktadır (Myers, 2021).

Zeynel ve Köksal (2020)'ye göre, sosyal etkinin kabul etme boyutu, bireyin içinde yer aldığı grubun etkilerini kabul ederek onların beklentisine uygun yaşamasına yönelik ilgili inançlarını ifade etmektedir. Zeynel ve Köksal (2020)'in çalışmasında kolektif kültürlerde gruba yönelik adaletin, bireysel adaletten daha önemli olduğu ve grubun iyiliği için bireysel adaletin sorgulanmayacağı ileri sürülmektedir. Söz konusu çalışmada da sosyal etkinin örgütsel adalet algısını anlamlı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş ve katılımcıların sosyal etkiyi kabul ettiklerinde örgütsel olayları daha adaletli olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır (Zeynel ve Köksal, 2020).

Bu kapsamda bireyin içinde yer aldığı grubu önemsemesi ve öncelikle grup değerlerini dikkate alması ve grup ile girdiği etkileşim sonucunda duygu ve düşüncelerinde değişim meydana gelmesi kolektif adalet algısı üzerinde sosyal etki kuramının kabul etme boyutunun belirleyici olduğu görülmektedir.

2.2.2.4.1.2. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kuramı 1970'li yıllarda Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilmiş ve bu kuramın temel dayanağını, bireylerin içinde yer aldıkları gruplar ile bu grupların bireyler üzerindeki etkileri oluşturmaktadır (Tajfel ve Turner, 1979).

İnsanlar bir birey olmaktan ziyade çoğu zaman belirli sosyal sınıfların üyesi olarak hareket etmektedirler (Demirtaş, 2003). Ait olunan bu grubun kendisine olan bakış açısı kişinin tutum ve davranışları üzerinde etkili olur (Tajfel ve Turner, 1979). Örneğin, kendimizi bir kadın, bir futbol oyuncusu, bir üniversite öğrencisi

ve benzeri şekillerde de tanımlayabiliriz (Brehm ve Kassin, 1993). Yapılan bu tanımlamalar ise bireyin sosyal kimliğinin oluşmasında etkindir.

Toplum içinde bireyler arası kendini üstün görme içinde bulunulan grubun daha iyi olduğu düşünme gibi eğilimler bulunmaktadır. Bunun nedeni olarak da, bireylerin kendilerini eleştirmekten daha çok olumlu olarak öz değerlendirme yapmalarıdır (Abrams ve Hogg, 1988). Bireyler öz değerlendirme aşamasına ise içinde bulundukları grubun daha iyi olduğu düşüncesini benliklerine adeta işlerler ve özdeşleştirirler. Bu da sosyal kimlik kavramını meydana getirir (Demirtaş, 2003).

Bireyin üyesi olduğu etnik grup ve bu grubun üyesi olmanın getirdiği olumlu ve olumsuz duygular sosyal kimliğin niteliğini belirlemektedir (Hogg, 2006). İnsanlar birden fazla sosyal grubun üyesi konumundadır. İnsanların etnik köken, dini inanışlar, meslek grubu ya da cinsiyet gibi sosyal gruplara aynı anda üye olmaları birbiriyle çatışan kimliklerin aynı anda sosyal kimlikte yer almasına neden olmaktadır (Hogg ve Abrams, 1998).

Kaya ve Mamatoğlu (2019)'nın “*Kimlik Gücü ile Kolektif Eylem Arasındaki İlişkide Sosyal Adaletin Düzenleyici Rolü*” başlıklı çalışmasında, sadece kimliğin değil kimlik gücünün kolektif eylem üzerinde etkili olabileceği tespit edilmiştir.

Bu kapsamda bireysel kimlikten ziyade toplumsal kimliğin bireyin davranışlarında ve örgüte bakışında etkili olacağı ve buna bağlı olarak kolektif adalet algılarında sosyal kimlik kuramının da belirleyici rolü olacağı görülmektedir.

2.2.2.4.1.3. Sosyal Öğrenme Kuramı

Bandura (1977) tarafından geliştirilen bu kuramın temelinde, çalışanların birbirlerini gözlemlemesi ve sergilenen davranışların taklit edilmesine yönelik bir öğrenme durumu söz konusudur (Bandura, 1977). Bu kuram, “sosyal bilişsel kuram” olarak, bireyin sosyal, davranışsal ve toplumsal birçok faktörün etkileşimi neticesinde öğrenmenin gerçekleştiği, aynı zamanda sosyal bir varlık olan bireyin etrafını gözlemlemesi ve rol model alması gibi durumlarda da öğrenmenin gerçekleştiği öne sürülmektedir (Bayrakçı, 2007). Bu teoriye göre insanın pasif bir varlık olarak düşünülemeyeceği, çevresiyle ve hayat ile aktif olarak ilişki içerisinde bulunma kapasitesine sahip bilinçli bir varlık olduğunun göz ardı edilmemesi gerektiği savunulmaktadır (Rotter, 1954; Bandura, 1986).

Bahar’a (2019) göre, sosyal öğrenme örgüt kapsamında ele alındığında, etik yöneticilerin çalışanlarına davranışları ile rol model olduğu buna bağlı olarak da çalışanların örgüte yönelik hem güven duygusunun geliştiği hem de yöneticiye ve örgüte olumlu davranışlarla karşılık verme eğilimlerinin arttığı, sonuç olarak da yöneticilerin davranışları ile çalışanlarının davranışlarını da etkiledikleri belirtilmektedir.

Bu kapsamda çalışanların yöneticilerini rol model almaları ile kendi davranışlarını yönlendirdikleri gibi aynı zamanda örgüt içinde birlikte çalıştıkları diğer çalışanlardan da etkilenebileceklerinin ve buna bağlı davranışlarına yön verecekleri de düşünülmekte ve bireyin hem kendisini hem de çalışma arkadaşlarını da bir bütün olarak ele alarak yöneticilerinin adalet uygulamalarını da bütün olarak değerlendirebilecekleri sosyal öğrenmenin kolektif adalete algılarına yön vermesi bakımından belirleyici olacağı görülmektedir.

2.2.2.4.1.4. Kolektif Kültür

Kültür hakkında yapılmış binlerce farklı tanım vardır. Ancak bunlardan en çok kabul göreni, Hollandalı bilimci Hofstede (2001)’ye aittir. Hofstede’e (2001) göre kültür “bir insan grubu ya da kategorisinin üyelerini, diğer grubun ya da kategorinin üyelerinden ayıran aklın kolektif programıdır”.

Bu tanım, kültürün yalnızca değerler üzerinden anlaşılmasından ziyade doğrudan gözlenemeyen ve davranışlarla ortaya konan (tutumlar, semboller, kahramanlar, vb.) özelliğini de vurgulamaktadır (Hofstede ve McCrae, 2004).

Ulusal ve örgüt kültürü konusunda referans alınan Hofstede (2001)’in kültür modeli “güç mesafesi”, “bireysellik-kolektivcilik”, “erillik-dişillik”, “belirsizlikten kaçınma” ve “uzun dönem-kısa dönem yönelimi” olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Hofstede, 2001).

Kültürün “Bireysellik–Kolektivcilik (Toplumsalcılık) boyutunun odak noktası ise bireylerin temel gruplar ile bütünleşmesidir (Ertaş ve Unur, 2018). Grup çıkarlarının birey çıkarlarının önüne geçtiği toplumlara kolektivist toplumlar denilmektedir (Uçar, 2016).

Kolektif örgütlerde grup çalışması, grup içinde bireylerin birbirine destek olması gibi kolektif unsurlar oldukça önemlidir. Bu tür kültürde ilk önce ben demek

yerine grup psikolojisi ile hareket ederek biz denilmesi daha önceliklidir. Bireyselliğin hakim olduğu örgütlerde ise birey katkısını kendi kazanımını göz önüne alarak verir. Bu kültürlerde çalışanların bireysel çıkarları örgütün önündedir (Hofstede ve ark., 2010).

Kolektif kültüre sahip olan toplumlarda bireyler kendilerinden ziyade öncelikle içinde bulundukları grupları düşünür. Bireysel kazanımlar değil grup başarıları dikkate alınır. Bu tür kültürlerdeki bireyler, kendilerini tanıtmadan önce bağlı oldukları gurubu tanıtır ve sonrasında kendilerini ifade ederler (Hofstede, 2001).

Bireyin gruba katkı sağlaması durumu öncelikle kendi kazanımını düşündüğü bireyselliğin hakim olduğu örgütlerde söz konusudur. Bu kültürlerde çalışan bireylerin şahsi kazanımları örgütün önünde gelmektedir (Kılıç ve ark., 2020).

Bireyci toplumlarda bireyler, kolektivist toplumlarda ise gruplar yönlendirilir. Bireyci toplumlarda ödüllendirme bireye, kolektivist toplumlarda (grup içi fonksiyonlar duygusal çerçevede ise) grup ödüllendirilir (Hofstede ve ark., 2010).

Kolektivizme önem veren kültürlerde, bireyler kendilerini ailelerinin ve diğer aidiyet hissettikleri grupların bir parçası olarak tanımlamaktadırlar. Buna bağlı olarak topluluğun çıkarlarını kendi çıkarları önünde tutmakta ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadırlar. Bireyci toplumlarda ise, kişiler önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutmakta ve bireysel başarıya önem vermektedirler (Atalay, 2005).

Bireyin rolüne karşı grubun rolü insan toplumlarının temel farklılık noktalarından bir tanesidir. İnsanların büyük çoğunluğu için grup çıkarları, birey çıkarından daha önce gelir (Uçar, 2016). Bu durum da kolektif kültür kuramının kolektif adalet algısının oluşmasına katkı sağladığı sonucuna ulaştırmaktadır.

2.2.2.4.1.5. Kolektif Hafıza/Akıl

Hafıza yalnızca bireyin kendi anılarından değil, aynı zamanda bir arada bulunduğu grubuna yönelik olarak da her gün ortak anılar geliştirir. Halbwachs (1992)'e göre, hafıza konusuna getirdiği “sosyal çerçeve” bakış açısıyla kolektif hafıza olgusunu geliştirmiştir. Bireyin ait olduğu toplumsal grubun geleneklerinde ortaya çıkmaktadır (Halbwachs, 1992). Buna göre hafıza yalnızca bireyin kendi

anılarından değil, aynı zamanda bir arada bulunduğu grubuna yönelik olarak da her gün ortak anılar geliştirdiği ve ortak paylaşımlar yaşadığı deneyimleri de kolektif hafızanın önemli bir kısmını meydana getirmektedir (Başlar, 2018). Örneğin ulusal veya dinsel kimliğin oluşumunda önemli etmenlerden biri olan özel gün anmaları (kurtuluş günleri, kurtarıcıya/kahramana atıfta bulunan olayların gerçekleştiği günler vb.) kolektif hafızanın oluşmasında etkin rol oynamaktadır.

Her ne kadar maziye unutmak, hatırlamak, hafızadan silmek gibi kavramlar bireylere özgü olarak görünse de toplumda var olan bireyler arasındaki anlaşmayı sağlayan kavramlardır. Aynı sosyal çevreye sahip bireylerin toplumun geçmişine ait olayları, tarihte bıraktığı izleri bilmesi ve zamana göre bu olaylara gidebilmesi toplumda kolektif bellek bilincinin oluştuğunu gösterir (Sönmez, 2012).

Bu kurama göre, bireyler içinde çalıştıkları örgütü daha çok benimseyip sosyal bir sistem olarak gördüklerinden kolektif bilinç geliştirirler (Weick ve Roberts, 1993). Buna bağlı olarak da kolektif bilinç geliştiren bireyler içinde yer aldıkları grupları ile birlikte hareket eder ve ortak anılar geliştirirler. Bu durum da kolektif adalet algısının oluşmasına katkı sağlamaktadır.

2.2.2.4.1.6. Kolektif Yeterlilik

Belirli amaçlara ulaşırken gereken becerilerin örgütlenmesi ve yürütülmesi için, ait olunan grubun kapasitesine olan inançtır (Bandura, 1997).

Bandura, kolektif yeterlik yapısının da özyeterlik yapısı ile aynı kaynaklardan beslendiğini belirtmektedir. Bireyde özyeterlik algısını güçlendiren ve besleyen en önemli unsur bireyin geçmişte benzer konularda göstermiş olduğu başarılarıdır (Bandura, 1982; 1997; Bandura ve Locke, 2003; Bandura ve Schunk, 1981).

Kolektif yeterlilik özellikleri arasında, grup bireylerinin bir bütün olarak bir sosyal sistemin algılarını kapsamayı, grubun bütün olarak değerli olduğuna olan inançları, her duruma bireysel olarak değil, grup olarak tutum sergilemeleri, grubun ele aldıkları her işi birlikte başaracaklarına dair inançları, sosyal algıları ve etkileşimli, eşgüdümlü ve aynı hedefe yönelik aynı faaliyetleri sergilemesi sayılabilir (Kurt, 2012).

Kolektif yeterlilik kuramının özellikleri gereği, bireyin kendisi ile grubunu bir bütün olarak görmesi ve grubu ile her işte başarılı olacağına inanması da bireyin

kolektif bir varlık olduğu ve kolektif algı geliştirdiği dűřüncesini güçlendirmektedir. Bu durum örgüt ile birlikte ele alındığında kolektif yeterliliğin kolektif adalet algısında belirleyici olduğu söylenebilir.

2.2.2.4.1.7. Grup Dinamiği

Bireyin iş ortamında bulunduğu çevresi ile ve sosyal çevresindeki gruplarla olan etkileşiminde geliştirdiği davranış kalıplarını ve bireyin içinde bulunduğu gruptan etkilenme yönlerini ele alan bu kavram, Marrow'un çalışmaları ile ortaya çıkmıştır (Marrow, 1948).

Grup içindeki “güçlerin” incelenmesi esasına dayanan grup dinamiği kavramının ana konusu, grupların bireyler üzerindeki etkisidir. İnsanların birey olarak gösterdikleri davranışlar ile grup üyesi olarak ve grup içinde gösterdikleri davranışlar birbirinden farklı olabildiği için, yöneticiler bu farklılığın ve nedenlerinin farkında olmalıdırlar (Dereli ve Cengiz, 2011).

Örneğin, kişisel hayatında daha çekingen ve güçsüz olan bireyler grup içerisine katıldıklarında ve grup tarafından desteklendiklerinde daha güçlü olabilme imkanı bulmaktadır. Bu durumda bireyin içinde yer aldığı grubun faaliyetlerinden ya da etkileşiminden olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilenmesine yol açarak grup dinamiğini orta çıkarmaktadır (Kılıç ve ark., 2020).

Bireyin kendisini bireysel olarak ele almadan içinde yer aldığı grup ile değerlendirmesi ve bireysel çekingenliği grubu ile yenerek kendisini grubu ile daha güçlü hissetmesi bakımından bu kuramın da kolektif adalet kavramının önemini artırdığı düşünölmektedir.

2.2.2.4.1.8. Geride Kalanlar Sendromu

Geride kalanlar sendromu, örgütlerde işten çıkarma ya da işten ayrılmaların ardından örgütte çalışmaya devam edebilen ve yaşanan belirsizlik ortamında, geride kalan çalışanların, olumsuz duygular içerisine girmesi durumunu ifade etmektedir (Güler, 2021).

Geride kalan sendromu olarak adlandırılan bu olumsuz ruh halinde çalışan; kızgınlık, endişe, korku duyma, güvensizlik, işini kaybetme korkusu, verimlilikte düşüş, suçluluk duygusu, depresyon, örgüte olan bağlılığın azalması gibi belirtiler gösterebilmektedir (Frone ve Blais, 2020).

Örgütlerde yaşanan küçülme durumunda işine devam eden çalışanların işten çıkartılan arkadaşlarının yaşadığı travmanın kendi başlarına da gelebileceğini düşünmeleri ve bu durum sonucunda ise söz konusu olaydan etkilenecek tutarsız davranış kalıpları geliştirmelerine yol açmaktadır (Noer, 1993).

Bireylerin diğer çalışma arkadaşlarının yaşadığı işten çıkarılma durumunu görmezden gelmesi sosyal bir varlık olması sebebiyle mümkün olamayacağı için grup arkadaşlarının yaşadığı bu sendromdan olumsuz yönde etkileneceği ve yönetime karşı olan adalet algısında etken olacağı söylenebilir.

Bireyin yalnız değil örgüt içinde birlikte etkileşimde bulunduğu diğer çalışma arkadaşları ile birlikte ele alınması, davranış ve tutumlarının bireysel değerlendirilmek yerine bu davranışlara yol açan kolektif etkenlerin de bir bütün olarak perspektife alınması örgütün daha verimli bir işgücü ile çalışmasına katkı sunacağı gibi çalışanların yönetime olan adalet algılarının da olumlu yönde seyretmesi bakımından önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda çalışmada bahsedilen tüm bu kuramlar kolektif adalet zemin hazırlamıştır.

2.2.3. Kolektif Adalet Üzerine Yürütülen Çalışmalar

Literatür taramasında “Kolektif Adalet” kavramının ele alındığı 4 bilimsel çalışmanın bulunduğu; bunların 1’inin yüksek lisans tezi, 2’sinin makale olduğu görülmektedir. Söz konusu çalışmalarda incelenen konular ve sonuçlarına ilişkin bilgiler şu şekildedir:

Seymen ve ark. (2013)’ın “*Örgütsel Adalet Algısının Oluşmasında “Başkalarına Dönük Uygulamaların” Anlamlı Etkisi Var mıdır?*” başlıklı çalışması Balıkesir İli Bandırma İlçesinde bulunan Türkiye ETİ Maden İşletmeleri A.Ş. çalışanları üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Bireylerin örgütsel adaleti algılarken kendilerine dönük uygulamalar dışında, örgütteki diğer çalışanlara yönelik uygulamaları ne ölçüde dikkate aldıkları, başka bir ifadeyle başkalarına dönük örgütsel uygulamaların adalet algısının oluşmasında belirleyici rolünün olup olmadığı sorgulandığı çalışmada örgütsel adaletle ilgili kuramlar ve ölçekler incelenmiş ve mevcut ölçeklere ek olarak; başkalarına dönük uygulamaları belirlemek amacıyla 10 ifadeden oluşan likert bir ölçek geliştirilerek

anket uygulaması ile pilot bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda, mevcut ölçekler ile üç boyut olarak ele alınan adalet kavramına; dördüncü bir boyutun (başkalarına dönük adalet) eklenmesinin bu algıyı daha bütünsel olarak açıklamaya yardımcı olacağı tespit edilmiştir.

Kılıç ve ark. (2015)'nin “*A New Approach to The Organizational Justice Concept: The Collective Level of Justice Perceptions*” başlıklı çalışması yeni bir ölçek geliştirilmesine yönelik sağlık sektörü çalışanlarına uygulanan nicel bir çalışmadır. Bireylerin örgütleri ile kişisel olmayan bir ilişki içerisinde iken aynı zamanda örgütsel yargı ve süreçlerin sonuçları aşamasında kendisi ile birlikte diğer meslektaşları, akranları ile deneyimlemekte ve meslektaşları ile grup ilişkisine bağlı etkileşimde bulunurken, akranları ve diğerleri tarafından geliştirilen algılara maruz kalmakta ve kendi adalet algılarını yön vermektedirler. Bu araştırma probleminden yola çıkılarak adaletin kolektif düzeyde ölçülmesi amacıyla örgütsel adalet modeli ile ilgili ölçekler ve teoriler araştırılmış ve mevcut ölçeklere ek olarak bireysel algıların yanı sıra kolektif adalet algılarının ölçüldüğü güvenilirlik ve yapı geçerliliği sağlanan 10 ifadeden oluşan likert bir ölçek geliştirilmiştir.

Kılıç ve ark. (2020)'nin “Kolektif Adalet Kavramı” başlıklı çalışması, sağlık sektöründe 307 çalışan üzerinde gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Çalışma ile, mevcut yönetim yazınında “dağıtım, prosedürel ve etkileşim” olmak üzere üç boyutta ele alınan ayrıca baskın olarak bireysel adalet uygulamalarını referans olarak açıklanan örgütsel adalet modeline; kolektif adalet adıyla yeni bir boyut eklenmesi ve bunun teorik ve alan araştırılmasıyla doğrulanması amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, örgütsel adalet algısının sadece bireye dönük uygulamaları referans olarak açıklanamayacağı; kolektif ve grup düzeyindeki algılarında bu modele dahil edilmesi gerektiği; saha araştırması ile mevcut üç boyutlu örgütsel adalet modeline göre, kolektif adalet boyutunun eklenmesi ile dört boyutlu modelin bilimsel olarak daha iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kolektif adalet kavramı üzerine çalışmaların sınırlı olduğu görülmekte ve bu nedenle bu çalışmanın literatür bakımından da yapılması planlanan diğer çalışmalara da kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

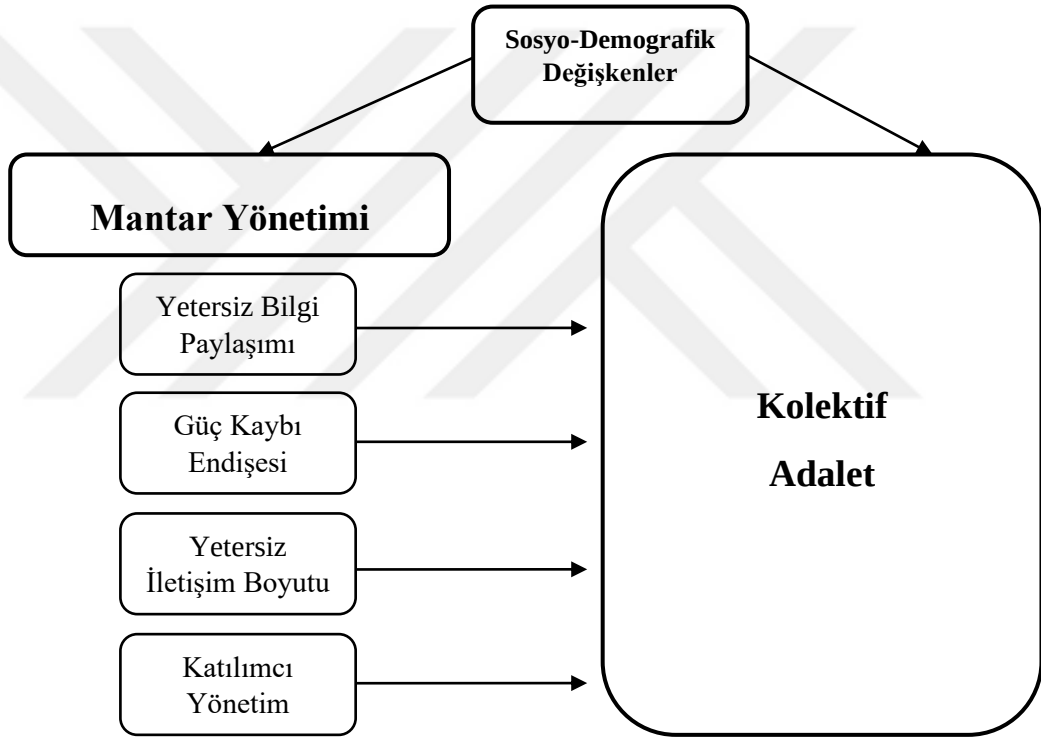
Bu kısımda çalışmanın gereç ve yöntemine yer verilmiş ve bulgular bölümünde analiz sonuçları sunulmuştur.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, Mantar Yönetim ve Kolektif Adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bu iki kavramın demografik değişkenler ile farklılığının saptanması, ayrıca kamu ve özel sağlık kuruluşları arasında farklılık bulunup bulunmadığının tespit edilmesidir.

Çalışmanın araştırma modeli, ilişkisel araştırma yöntemlerinden açıklayıcı model tekniği kullanılarak elde edilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli



Çalışmada araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezler:

H₁: Mantar Yönetim algısının “Yetersiz Bilgi Paylaşımı boyutu” ile “Kolektif Adalet” algısı arasında ilişki vardır.

H₂: Mantar Yönetim algısının “Güç Kaybı Endişesi boyutu” ile “Kolektif Adalet” algısı arasında ilişki vardır.

H₃: Mantar Yönetim algısının “Yetersiz İletişim boyutu” ile “Kolektif Adalet” algısı arasında ilişki vardır.

H4: Mantar Yönetim algısının “Katılımcı Yönetim Eksikliği boyutu” ile “Kolektif Adalet” algısı arasında ilişki vardır.

H5: Cinsiyete göre mantar yönetim algısı farklılık gösterir.

H6: Cinsiyete göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir.

H7: Çalışılan kuruma göre mantar yönetim algısı farklılık gösterir.

H8: Çalışılan kuruma göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir.

H9: Yaşa göre mantar yönetim algısı farklılık gösterir.

H10: Yaşa göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir.

H11: Mesleki deneyime göre mantar yönetim algısı farklılık gösterir.

H12: Mesleki deneyime göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir.

H13: Eğitim durumu ile mantar yönetim algısı arasında ilişki vardır.

H14: Eğitim durumu ile kolektif adalet algısı arasında ilişki vardır.

H15: Unvana göre mantar yönetim algısı farklılık gösterir.

H16: Unvana göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir.

H17: Gelir durumuna göre mantar yönetim algısı farklılık gösterir.

H18: Gelir durumuna göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir.

Yukarıda geliştirilen hipotezler, araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır.

3.2. Verilerin Analizi

Çalışmaya katılan gönüllü bireylerden elde edilen veriler, SPSS programı ile öncelikle güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce araştırmacılar tarafından oluşturulduğu için LISREL istatistik programında Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile geçerlilik testi yapılmıştır.

Mantar Yönetim alt boyutları ile Kolektif Adalet arasında ve demografik değişkenlerden eğitim düzeyi ile mantar yönetim ve kolektif adalet algıları arası ilişkinin varlığı korelasyon analizi ile incelenmiştir. İlişki bulunan değişkenler arasında regresyon analizi ile etki düzeyine bakılmıştır.

Mantar Yönetim ve Kolektif Adalet algılarının sosyo-demografik değişkenler arasındaki farklılıklarının incelenmesi amacıyla çalışılan kurum ve cinsiyet değişkenleri için t-testi; çalışılan birim, yaş, unvan, deneyim, gelir değişkenleri için One-Way ANOVA testi analizleri uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

“Mantar Yönetimi ve Kolektif Adalet İlişkisi: Kamu ve Özel Sağlık Kurumları Örneği” başlıklı araştırma nicel bir araştırma olup, anket tekniği uygulanmıştır. Tanımlayıcı tipte olan çalışmada katılımcıların araştırma konusu ile ilgili özelliklerinin (cinsiyet, yaş, deneyim vb.) farklı olması sebebiyle olasılıklı örnekleme tekniklerinden tabakalama örneklem seçilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçekler, bireylere sağlık şartlarının ve fiziki olanakların uygunluğuna göre online ve fiziksel olarak iki şekilde de sunulmuştur.

3.4. Araştırma Evreni

Araştırma evreni, Ordu İli Altınordu İlçesi iki kamu ve üç özel sağlık kurumlarında Aralık 2021-Nisan 2022 tarihleri arasında görev alan toplam 3128 sağlık çalışanından oluşmaktadır.

3.5. Örneklem Tekniği

Evreni oluşturan birimlerin, demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, kıdem, meslek vb.) farklı olması sebebiyle olasılıklı örnekleme tekniklerinden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.6. Örneklem Büyüklüğü

Araştırma evreni, beş hastanede görev yapan toplam 3128 sağlık çalışanı olarak belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında “Open Epi Sample Size” hesaplama aracı kullanılmıştır. Hesaplama programında, %95 güven aralığı, %5 hata payı ile hesaplanan örneklem büyüklüğünün en az 343 kişi olması gerektiği belirlenmiş olup, anket süreci sonunda 410 hastane çalışanından değerlendirmeye uygun dönüt alınmıştır.

Tablo 3.1. “Open Epi Sample Size” Hesaplama Aracı ile Örneklem Genişliği Hesaplama

Kurum Adı	Sağlık Çalışanı Sayısı	Hesaplama		Örneklem Genişliği	Ulaşılan Birey Sayısı
1-Kamu Hastanesi	1300	1300/3128=0.416	0.416*343	143	153
2-Kamu Hastanesi	836	836/3128=0.267	0.267*343	92	111
3-Özel Hastane	500	500/3128=0.160	0.160*343	55	56
4-Özel Hastane	342	342/3128=0.109	0.109*343	37	53
5-Özel Hastane	150	150/3128=0.047	0.047*343	16*	37
Toplam				343	410

* Söz konusu hastane için belirlenen sayı örneklem hesaplaması sonucu elde edilmiştir. Normal dağılımın sağlanabilmesi için en az 30 örneklem büyüklüğüne ($n \geq 30$) ihtiyaç duyulmaktadır (Cevahir, 2020). Bu kapsamda çalışmanın yapıldığı hastaneden 37 kişi katılım sağlamıştır.

3.7. Anket Formu İçeriğine Dair Bilgiler

Anket formu 4 bölümden oluşmakta olup, birinci bölüm gönüllü katılımcı bireyin anketi kendi rızası ile doldurduğuna dair onay kısmından oluşmaktadır. İkinci bölüm, bireye ait demografik verilerin (Tekin ve Birincioğlu, 2017; Çetin, 2021; Örgen ve Şahinli, 2018) (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, unvan, çalışılan kurum, çalışılan birim, meslek deneyimi, gelir seviyesi) toparlandığı kısımdır. Üçüncü bölümde Mantar Yönetim Ölçeğine (Birincioğlu ve Tekin, 2018) ilişkin ifadeler ve dördüncü bölümde de Kolektif Adalet Ölçeğine (Kılıç ve ark., 2015) ilişkin ifadeler yer almaktadır.

3.7.1. Mantar Yönetim Ölçeği

Birincioğlu ve Tekin (2018) tarafından geliştirilen 19 madde ve dört alt boyuttan (Yetersiz bilgi paylaşımı, güç kaybı endişesi, yetersiz iletişim, katılımcı yönetim eksikliği) oluşan ölçek 5’li likert tipte bir ölçektir. Cevapların puanlaması; 1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum ve 5:Kesinlikle Katılıyorum şeklinde oluşturulmuştur.

3.7.2. Kolektif Adalet Ölçeği

Kılıç ve ark. (2015) tarafından geliştirilen 8 maddeden oluşan ölçek 5’li likert tipte bir ölçektir. Cevapların puanlaması; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde oluşturulmuştur.

3.7.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik değeri, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir (Eymen, 2007). Bu kapsamda, araştırmada kullanılan bütün ölçeklere güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenilirlik katsayısının hesaplanmasında en çok kullanılan yöntem, SPSS istatistik paket programı ile elde edilen “Cranbach’s Alpha” katsayısıdır. Bu katsayı “0 ile 1” arasında değişim göstermektedir. Bu değerın hesaplanmasında katsayıların dağılımı ve değerlendirilmesi aşağıdaki şekildedir (Özdamar, 1999):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

İfadelerin kendi içerisindeki uyumu ve tutarlılığının bir ölçüsünü ifade eden Cronbach alfa katsayısı, ölçek ifadelerinin homojen olup olmadığının sorgulanması amacıyla kullanılmaktadır. Cronbach Alpha katsayısı istenilen düzeyde bulunan ifadelerin birbirleri arasında uyumlu ve tutarlı aynı zamanda da benzer özellikleri değerlendiren ifadelerden oluştuğu sonucuna ulaşılır (Yıldız ve Uzunsakal, 2018).

Tablo 3.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach’s Alpha Değeri	İfade Sayısı
Mantar Yönetim Ölçeği Boyutları		
Yetersiz Bilgi Paylaşımı Boyutu	0.725	6
Güç Kaybı Endişesi Boyutu	0.793	5
Katılımcı Yönetim Eksikliği Boyutu	0.810	4
Yetersiz İletişim Boyutu	0.236	4
Kolektif Adalet Ölçeği	0.775	8

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde, Cronbach Alpha katsayısı **Yetersiz Bilgi Paylaşımı** Boyutu için 0.725; **Güç Kaybı Endişesi** Boyutu için 0.793; **Katılımcı Yönetim Eksikliği** Boyutu için 0.810, **Yetersiz İletişim Boyutu** için 0.236 ve **Kolektif Adalet Ölçeği** için 0.775 olarak bulunmuştur. Bu

çalışmada kullanılan ölçeklerin her birinin alt boyutları ile birlikte yüksek güvenilirliğe sahip olduğu sonucuna erişilmiştir.

Mantar yönetim ölçeğinin dördüncü boyutu olan “Yetersiz İletişim” boyutunun Cronbach Alpha katsayısının **0.236** olduğu ve yeterli güvenilirliğe sahip olmadığı gerekçesi ile ölçekten bu boyuta ait 4 ifade (12, 13, 14, 15 nolu ifadeler) çıkarılmıştır. Mantar yönetim kavramına dair çok fazla çalışmanın bulunmaması ve çalışmada kullanılan ölçeğin ilk olarak üniversitelerde çalışan araştırma görevlileri üzerinde uygulanmış olması, bu çalışmada ise sağlık sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesi sebebiyle “Mantar Yönetim” algısının “yetersiz iletişim boyutu”na ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları istenilen seviyede bulunmamıştır ve bu nedenle analizlere dahil edilmemiştir.

Birincioğlu ve Tekin (2018) tarafından oluşturulan “Mantar Yönetim” ölçeğinin puanlaması incelendiğinde ölçeğin alabileceği puanların en düşüğü 19 iken en yükseği 95’tir. Ölçeğe ilişkin puanlar arttıkça mantar yönetim algısı artmaktadır (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Ancak bu çalışmada yetersiz iletişim boyutuna dair ifadelerin çıkarılması ile ifadelere yönelik yeni bir puanlama yapılmış ve en düşük puan 15 en yüksek puanlama 75 olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ilişkin puanlar arttıkça mantar yönetim algısı artmaktadır.

Çalışmada kullanılan bir diğer ölçek ise Kılıç ve ark. (2020) tarafından geliştirilen “Kolektif adalet” ölçeğidir. Bu çalışmada, ölçeğin en düşük puan değeri 8 en yüksek puan değeri ise 40’dır. Ölçeğe ilişkin puanlar arttıkça kolektif adalet algısı artmaktadır.

3.7.4. Ölçeklerin Faktör (DFA) Analizi Sonuçları

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok boyutlu bir analizdir. Bu analiz, araştırmalarda yer alan kavramları ölçmek için geliştirilen araçların yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla kullanılır (Şimşek, 2007; Büyüköztürk, 2002).

Faktör analizi kapsamında temelde iki uygulamadan söz edilmektedir. Bunlardan birincisi, yeni oluşturulmuş veya bir dilden başka bir dile çevrilmiş bir ölçeğin değişkenlerini temsil eden ifadelerin altında yatan faktör yapısını ortaya

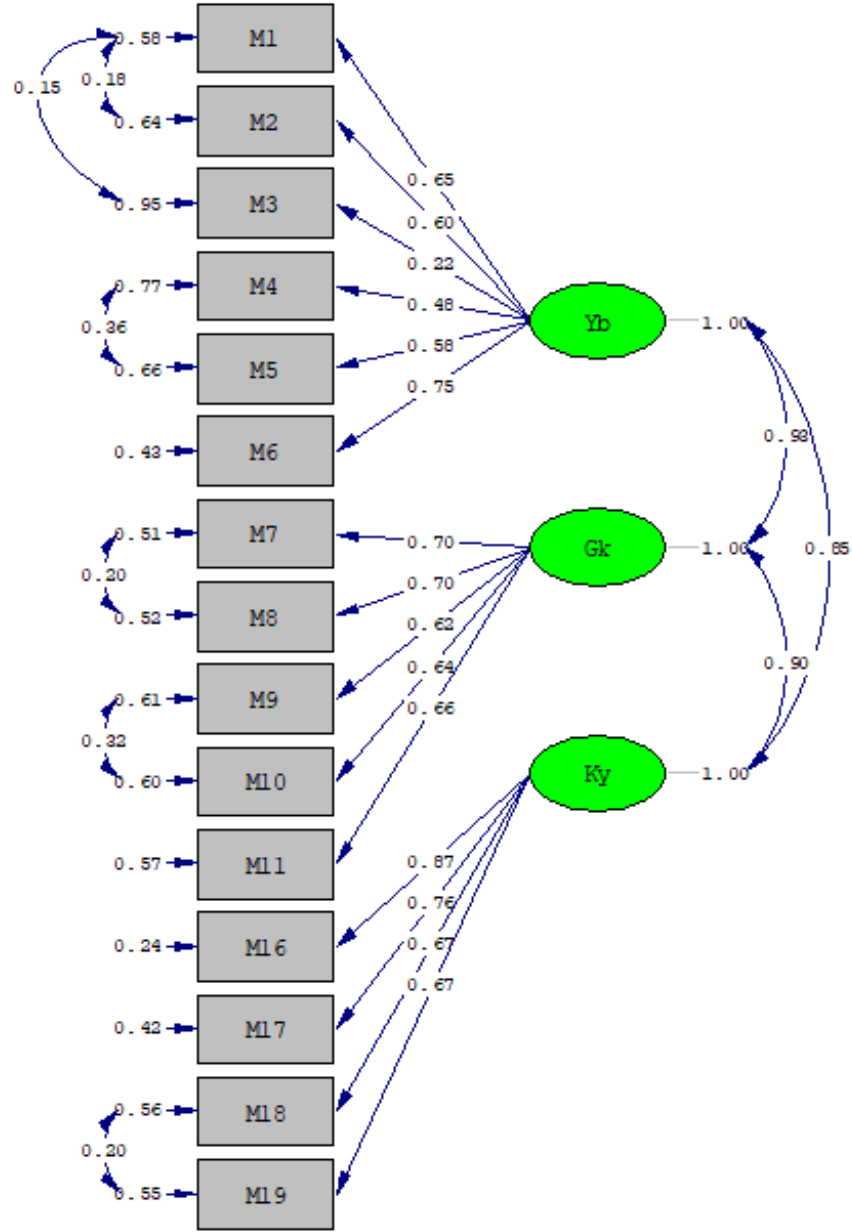
koymayı ve keşfetmeyi amaçlayan “Açımlayıcı Faktör Analizi” iken; bir diğeri ise daha önce kullanılmış olan bir ölçeğin, güncel olan araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyup uymadığını, uyuyor ise ne derece uygun olduğunu denetlemeye yarayan “Doğrulayıcı Faktör Analizidir (DFA)” (Suhr, 2006). Bir ölçek geliştirme çabası var ise, ilk uygulanması gereken açımlayıcı faktör analizi, daha sonra da keşfedilen bu yeni faktör yapısının onaylanmasını öngören doğrulayıcı faktör analizidir (Yaşlıoğlu, 2017). Açımlayıcı faktör analizi (AFA) pek çok akademik disiplinde kullanılan ölçme araçları için 100 yılı aşkın bir süredir kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) günümüzde kuramsal yapıların var oluşunu test etmek için kullanılmaktadır (Bollen, 1989; Brown, 2006).

Geleneksel faktör analizi yöntemlerinde başta SPSS olmak üzere birçok istatistik programında da farklı bir yöntem izlenerek de DFA analizi yapılabilir. Bu yaklaşımda faktör, çözümü beklenen faktör sayısına sınırlanarak, öngörülen faktör değişkenlerin (maddelerin) istenilen faktörlerde yüklenmesi beklenir. Ancak bu yöntemde sadece faktör yapısı ve ağırlıklar incelenebilir; model uygunluğunun test edilmesi mümkün değildir. LISREL gibi YEM programları ile yapılan DFA’da ise gizil değişkenler olarak tanımlanan faktörlerarası ilişkiler, faktör ağırlıkları, karşılaştırmalı modeller sınanabilir ve her bir model için uygunluk derecesi elde edilebilir (Sümer, 2000).

Bu bağlamda, bu araştırmada doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılacaktır. Çünkü bu tez çalışmasında, daha önce açımlayıcı faktör analizi ile geçerlenen değişkenlerin yeniden doğrulanması yapılacaktır. Bu kapsamda, daha önce başka çalışmalarda kullanılan ölçekler, bu araştırmada da kullanabilmek için LISREL programı aracılığıyla doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

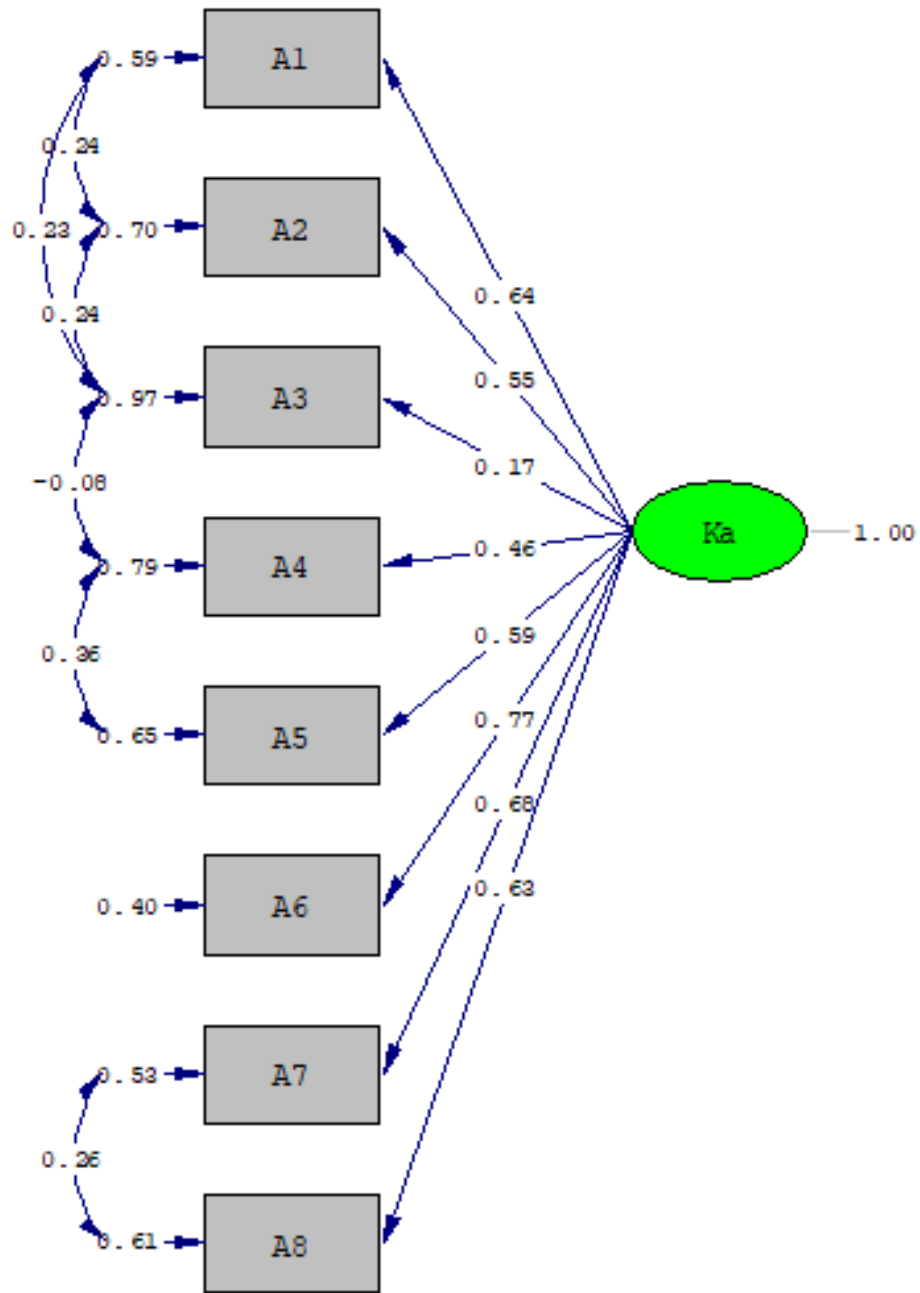
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) değeri hem model uyumu hem de güven aralığı hakkında karar vermek için yazında çok sık kullanılan bir ölçüttür. Bu değer, hesaplanırken, modeldeki serbestlik derecesini dikkate almakta ve böylece model karmaşıklıktan etkilenmemektedir. RMSEA değerinin 0,080’nin altında olması araştırma modelinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007).

LISREL paket programında yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) neticesinde geçerlilik modelleri Şekil 1' ve Şekil 2'de sunulmuştur.



Chi-Square=289.56, df=81, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

Şekil 1. Mantar Yönetim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Geçerlilik Modeli



Chi-Square=48.46, df=14, P-value=0.00001, RMSEA=0.078

Şekil 2. Kolektif Adalet Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Geçerlilik Modeli

Sonuç olarak; Şekil 1’de mantar yönetim ölçeği RMSEA değeri 0.079; Şekil 2’de kolektif adalet ölçeği RMSEA değeri 0.078 olarak bulunmuş ve katılımcılara uygulanan ölçeklerin geçerli yani kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca modellere ilişkin CFI ve NFI değerleri Tablo 3.3’te sunulmuştur.

Tablo 3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model No - Adı	X ²	SD	RMSEA	CFI	NFI
Üç Boyutlu Mantar Yönetim Ölçeği	289.56	81	0.079	0.97	0.96
Tek Boyutlu Kolektif Adalet Ölçeği	48.46	14	0.078	0.98	0.97

X²: Ki-kare, SD: Serbestlik Derecesi, RMSEA: (Root mean Square Error of Approximation/ Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), CFI: Comparative Fit Index / Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI (Normed Fit Index / Normlaştırılmış Uyum İndeksi)

Tablo 3.3’te CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) ve NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi) değerleri incelendiğinde her iki ölçek modelinin de yüksek uyum değerlerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Terzi, 2019).

3.8. Dâhil Edilme Kriterleri

18 yaş ve üstü olması, sağlık çalışanı olması, araştırmaya alınacak bireylerin araştırmanın yapıldığı tarihlerde bu kurumlarda görev yapmaları, izinli ve raporlu olmaması kriterleri esas alınmıştır.

3.9. Dışlanma Kriterleri

Sağlık çalışanı olmayan, izinli/raporlu olma, gönüllü olmama kriterleri taşıyan bireyler değerlendirmeye alınmamıştır.

3.10. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya alınacak bireylerin araştırmanın yapıldığı tarihlerde araştırmanın yürütüleceği Ordu İli Altınordu İlçesinde yer alan iki kamu ve üç özel sağlık kurumunda görev yapmaları ve araştırmanın amacı anlatıldıktan sonra gönüllü olmaları araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Araştırmaya, katılım için gönüllü olmayanlar dâhil edilmemiştir.

3.11. Araştırmanın Kısıtları

Mantar yönetim ile kolektif adalet ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yürütülen bu araştırma konusunda çok fazla çalışmaya rastlanamaması ve bu nedenle araştırmanın tartışma kısmında ilgili araştırma sonuçlarının karşılaştırılamaması araştırmanın özgünlüğünü desteklerken aynı zamanda kısıtı olarak da düşünülebilir. Yine araştırmanın sadece bir ilde ve belirli sayıda çalışan üzerinde yapılması araştırmanın kısıtlarından biridir.

3.12. Araştırmanın Etik İlkeleri

Çalışma öncesinde Ordu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan etik izni (EK-4) alınmıştır. Katılımcılardan, anket uygulanmaya başlamadan önce rıza metnini onaylaması istenilmiştir. Rıza metnini onaylamayanların anket sorularına erişimi engellenmiştir. İlgili sağlık kurumlarının Başhekimliklerinden ön izin alınmıştır. Ayrıca Ordu İl Sağlık Müdürlüğü'nden çalışmanın yürütülmesi için izin alınmıştır ve komisyon kararı EK-3'te sunulmuştur.

4. BULGULAR

Bu bölümde, çalışmada elde edilen veriler ile çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin analiz sonuçları ve bu sonuçların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmaya katılanların demografik bilgilerinin frekans dağılımı, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin çizelgeleri, değişkenlerin karşılaştırıldığı t, Anova ve korelasyon, regresyon testleri ve bu test sonuçlarının ne anlama geldiği açıklanmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel olarak sig=0.05 anlamlılık düzeyine göre değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

4.1. Demografik Veriler

Mantar yönetim ve kolektif adalet ilişkisinin belirlenmesine yönelik ankete katılan bireylerin demografik özelliklerinin dağılımı Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri

Kişisel Özellikler		Sayı	%
Çalışılan Kurum	Kamu	264	64.4
	Özel	146	35.6
Çalışılan Birim	Cerrahi Tıp Birimleri	93	22.7
	Dahili Tıp Birimleri	118	28.8
	Diğer Tıbbi Hizmet Birimleri	106	25.9
	İdari Birimler	93	22.7
Cinsiyet Grupları	Erkek	125	30.5
	Kadın	285	69.5
Yaş Grupları	18-24	71	17.3
	25-34	150	36.6
	35-44	131	32.0
	45 ve üstü	58	14.1
Mesleki Deneyim Yılı	0-5	155	37.8
	6-10	88	21.5
	11-15	76	18.5
	16-20	51	12.4
	21 ve üstü	40	9.8
Eğitim Durumu	İlköğretim ve Lise	133	32.4
	Ön lisans	67	16.3
	Lisans	125	30.5
	Lisansüstü	85	20.7
Unvanı	Hekim	74	18
	Yardımcı Sağlık Personel	236	57.6
	İdari Personel	40	9.8
	Yardımcı Hizmet Personeli	60	14.6
Gelir Seviyesi	2850-3999	124	30.2
	4000-5999	102	24.9
	6000-9999	110	26.8
	10000 ve üstü	74	18
Toplam		410	100

Tablo 4.1’de araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik verilerinin frekans dağılımı yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %69,5’i kadın, %30,5’i ise erkektir. Katılımcılar arasında kadınların oranının erkek bireylere göre yüksek olmasının nedeni olarak; çalışmanın gerçekleştirildiği sağlık sektörünün yapısı gereği daha çok kadın çalışanları (hemşire vb.) istihdam etmesi söylenebilir.

Katılımcıların yaş değişkeni oranlarına bakıldığında, en yüksek katılımın %36.6 düzeyinde “25-34” yaş grubunda bulunduğu görülmektedir. Bu durum sağlık sektöründe çalışanların oldukça genç ve dinamik bir yaş profiline sahip olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, %32.4 ile “ilköğretim/lise mezunları” en yüksek, %16.3 ile “önlisans mezunu” seçeneğinin ise en düşük orana sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan ise Tablo 4.1’e bakıldığında eğitim durumu olarak %30.5 lisans ve %20.7 ile lisansüstü mezunu olan bireylerin olduğu görülmektedir. Lisans ve lisansüstü düzeyde eğitimi olanların oranı %50’nin üzerindedir. Bu durum sağlık sektöründe çalışan bireylerin eğitim seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların unvanları incelendiğinde; %57.6 ile “yardımcı sağlık personeli” en yüksek orana, %9.8 ile “idari personel” grubunun en düşük orana sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, ülke genelinde 1.033.767 sağlık çalışanının görev yaptığı sektörde yardımcı sağlık personeli sayısı 430 bin üzerinde olduğu; Ordu İli bazında ise toplam sağlık personeli sayısı 5.983 iken, yardımcı sağlık personelleri sayısının 4.301 olduğu göz önüne alındığında sağlık hizmet sektörünün çalışan profili düşünüldüğünde unvan bazında katılım ile sektördeki mevcut çalışanların oranı birbirine paralel görünmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2019).

Araştırmaya katılanların çalıştığı birim bazında değerlendirildiğinde %28.8 ile en çok katılımın “dahili birimler”de olduğu görülmektedir. Diğer tüm birimlerinde katılım yüzdelerinin %20 ila %30 arasında bulunduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan bireyler kurum bazında incelendiğinde; katılımcıların %64.4’ünün kamu hastanelerinde, %35.6’sının ise özel hastanelerde görev yaptığı görülmektedir. Bu sonuç mevcut uygulamadaki oranlar ile paraleldir. Çünkü halen

sağlık hizmetlerinin %23.87'si özel sağlık kuruluşları, %76.12'si ise kamu tarafından yürütülmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2019).

Araştırmaya katılanlar mesleki deneyimlerine göre sınıflandırıldığında, %37.8'inin "0-5 yıl" arası deneyime sahip çalışanların en yüksek katılıma; %9.8 ile "21 yıl ve üstü" deneyime sahip çalışanların en düşük katılıma sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılım sağlayan bireylerin gelir dağılımları incelendiğinde, %30.2 ile "2850-3999" arası gelir elde eden bireylerin en yüksek orana sahip olduğu, %18 ile "10000 ve üstü" arasında gelir edenlerin en düşük orana sahip olduğu görülmektedir.

4.2. Katılımcıların "Mantar Yönetim" ve "Kolektif Adalet" Ölçeklerine Katılım Yüzdeleri

Katılımcıların ölçek ifadelerine genel katılımlarına ilişkin önem aralıkları ile her boyuta yönelik ifadelerle yönelik verdikleri yanıtların frekans ve yüzde değerleri Tablo 4.2'de sunulmuştur:

Tablo 4.2. Katılımcıların Ölçek İfadelerine Katılım Yüzdeleri ve Önem Aralıkları

Mantar Yönetim ve Alt Boyutları ile Kolektif Adalet Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Önem Aralığı
MANTAR YÖNETİM ÖLÇEĞİ	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	1-5
Yetersiz Bilgi Paylaşımı Boyutu											
Üstüm (yöneticim) kurumla ilgili stratejik bilgileri benimle paylaşmaktan kaçınır.	44	10.7	131	32.0	92	22.4	104	25.4	39	9.5	2.91
Üstüm (yöneticim) benimle ilgili bir karar alınacağında benimle bilgi paylaşmaz.	62	15.1	168	41.0	64	15.6	84	20.5	32	7.8	2.65
Üstüm (yöneticim) bazı bilgilerin gizli kalması gerektiğini düşünür.	17	4.1	46	11.2	62	15.1	204	49.8	81	19.8	3.70
Üstlerimle (yöneticilerimle) düzenli toplantılar yaparız. (R)	34	8.3	124	30.2	81	19.8	105	25.6	66	16.1	3.11
Üstüm (yöneticim) beni her türlü konuda bilgilendirir. (R)	34	8.3	124	30.2	104	25.4	101	24.6	47	11.5	3.01
Üstüm (yöneticim) benimle bilgi paylaşımını zaman kaybı olarak görür.	80	19.5	162	39.5	115	28.0	41	10.0	12	2.9	2.37

Tablo 4.3. ‘Devam’ Katılımcıların Ölçek İfadelerine Katılım Yüzdeleri ve Önem Aralıkları

Mantar Yönetim ve Alt Boyutları ile Kolektif Adalet Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Önem Aralığı
MANTAR YÖNETİM ÖLÇEĞİ	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	1-5
Güç Kaybı Endişesi Boyutu											
Üstüm (yöneticim) sahip olduğu bilgileri kendisi için bir güç kaynağı olarak görür.	55	13.4	133	32.4	96	23.4	82	20.0	44	10.7	2.82
Üstüm (yöneticim) bizlere karşı korku kültürü yaymaya çalışır.	77	18.8	151	36.8	82	20.0	73	17.8	27	6.6	2.57
Üstüm (yöneticim) kurumda yaptığım iş ile ilgili başarı elde ettiğimde bunu takdir eder. (R)	44	10.7	168	41.0	94	22.9	63	15.4	41	10.0	2.73
Üstüm (yöneticim) kariyerimde yükselme konusunda beni destekler. (R)	33	8.0	157	38.3	113	27.6	71	17.3	36	8.8	2.80
Üstüm (yöneticim) kendimi geliştirmem için gerekli imkânları bana sunmaktan kaçınır.	76	18.5	161	39.3	101	24.6	58	14.1	14	3.4	2.45
Katılımcı Yönetim Eksikliği Boyutu											
Üstüm (yöneticim) herhangi bir karar alınacağı zaman benim görüşlerimi önemsemez.	78	19.0	139	33.9	104	25.4	62	15.1	27	6.6	2.56
Üstler (yöneticiler) tarafından verilen talimatları (görevler) sorgulamam istenmez.	45	11.0	104	25.4	112	27.3	93	22.7	56	13.7	3.03
Üstüm (yöneticim) bana çeşitli yetki ve sorumluluklarını devretmekten kaçınır.	72	17.6	163	39.8	94	22.9	60	14.6	21	5.1	2.50
Üstümün (yöneticimin) katılımcı yönetim tarzının benimsendiğine inanmıyorum.	60	14.6	116	28.3	132	32.2	78	19.0	24	5.9	2.73
KOLEKTİF ADALET ÖLÇEĞİ											
İşyerindeki herkesin iş yükü adildir.	129	31.5	131	32.0	69	16.8	63	15.4	18	4.4	2.29
İşyerindeki herkesin aldığı ücret ve kazanımlar adildir.	161	39.3	118	28.8	67	16.3	50	12.2	14	3.4	2.12
Yöneticilerim işle ilgili kararları, ilgili olan herkese net olarak açıklarlar.	66	16.1	84	20.5	91	22.2	137	33.4	32	7.8	2.96
Yöneticilerim sadece bana karşı değil, herkese karşı nazik ve ilgili davranır.	46	11.2	65	15.9	105	25.6	158	38.5	36	8.8	3.18
Yöneticilerim bütün çalışanlara önem verir.	53	12.9	71	17.3	111	27.1	144	35.1	31	7.6	3.07
İş yerimdeki bazı arkadaşlara haksızlık yapılır.	40	9.8	82	20.0	101	24.6	127	31.0	60	14.6	3.21
Yöneticilerim, sadece belirli kişilerin değil herkesin haklarını gözetirler.	54	13.2	72	17.6	132	32.2	125	30.5	27	6.6	3.00
İş yerindeki prosedürler herkese eşit uygulanmaktadır.	78	19.0	76	18.5	121	29.5	107	26.1	28	6.8	2.83

Katılımcıların “Mantar Yönetim Ölçeği”nin alt boyutlarından “Yetersiz Bilgi Paylaşımı boyutu”nda “Üstüm (yöneticim) bazı bilgilerin gizli kalması gerektiğini düşünür” ifadesinin önem aralığı 3.70’dir. Bu ifadeye katılım yüzdelere bakıldığında, %49.8’inin “Katılıyorum” yönünde cevapladığı, %19.8’inin de

“Kesinlikle Katılıyorum” yönünde cevapladığı tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların yöneticilerinin bazı bilgilerin gizli kalması gerektiğini düşündüklerini göstermektedir.

Katılımcıların “*Üstlerimle (yöneticilerimle) düzenli toplantılar yaparız*” ifadesinin önem aralığı 3.11’dir. Bu ifadeye katılım yüzdelerine bakıldığında, %30.2’sinin “Kesinlikle Katılmıyorum” yönünde cevapladığı tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların yöneticilerinin kendileri ile düzenli toplantı yapmadıklarını belirttiklerini göstermektedir.

Katılımcıların “*Üstüm (yöneticim) beni her türlü konuda bilgilendirir*” ifadesinin önem aralığı 3.01’dir. Bu ifadeye katılım yüzdelerine bakıldığında, %30.2’sinin “Kesinlikle Katılmıyorum” yönünde cevapladığı tespit edilmiştir. Bu durum yöneticilerinin çalışanları ile bilgi paylaşımında eksiklik bulunduğunu göstermektedir.

Katılımcıların “Mantar Yönetim Ölçeği”nin alt boyutlarından “Güç Kaybı Endişesi boyutu”nda “*Üstüm (yöneticim) sahip olduğu bilgileri kendisi için bir güç kaynağı olarak görür*” ifadesinin önem aralığı 2.82’dir. Bu ifadeye katılım yüzdelerine bakıldığında, %32.4’ünün “Kesinlikle Katılmıyorum” yönünde cevapladığı; “*Üstüm (yöneticim) kariyerimde yükselme konusunda beni destekler*” ifadesine %38.3’ünün “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde cevapladığı tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların %32.4’ünün yöneticilerinin sahip olduğu bilgileri kendileri için güç kaynağı olarak görmediklerini belirtmelerine rağmen, yöneticilerin çalışanlarını kariyer gelişimi konusunda ise desteklemediği görüşünün hakim olduğu sonucuna ulaştırmaktadır.

Katılımcıların “Mantar Yönetim Ölçeği”nin alt boyutlarından “Katılımcı Yönetim Eksikliği boyutu”nda “*Üstler (yöneticiler) tarafından verilen talimatları (görevler) sorgulamam istenmez*” ifadesinin önem aralığı 3.03’dir. Bu ifadeye katılım yüzdelerine bakıldığında, %25.4’ünün “Kesinlikle Katılmıyorum” yönünde cevaplamasına karşın %22.7’si gibi önemli bir yüzdenin de “Katılıyorum” yönünde cevapladıkları tespit edilmiştir.

“*Üstüm (yöneticim) herhangi bir karar alınacağı zaman benim görüşlerimi önemsemez*” ifadesine %33.9’unun “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde

cevapladığı; %25.4'ünün ise “Kararsızım” şeklinde yanıtladığı tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların yöneticilerinin çalışanlarının görüşlerine önem verdiğini düşünmesine rağmen önemli bir kısmı da konu hakkında kararsızlığını belirtmiştir.

Çalışmaya katılan sağlık çalışanı bireylerin kolektif adalet ölçeğinde yer alan “işyerimde herkesin iş yükü adildir” ifadesine %32 düzeyinde “Katılmıyorum” şeklinde yanıt verdikleri, “işyerindeki herkesin aldığı ücret ve kazanımlar adildir” ifadesine %39.3 düzeyinde “Kesinlikle Katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmüştür.

“İş yerimdeki bazı arkadaşlara haksızlık yapılır” ifadesine katılımcıların %31'inin “Katılıyorum” yönünde yanıt verdikleri belirlenmiştir. Bu sonuç ise katılımcıların birey ve grup ilişkisini önemsedikleri, kolektif adalet algılarının ön planda olduğu, buna bağlı olarak da bazı çalışma arkadaşlarına yapılan haksızlığı da göz ardı etmedikleri ve bu durumun kolektif adalet algılarına yön verdiği söylenebilir.

Kolektif adalet ölçeğinde çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının en fazla katılım belirttikleri maddelerden “yöneticilerim iş ile ilgili kararları, ilgili olan herkese net olarak açıklarlar” ifadesine %33.4 düzeyinde, “yöneticilerim yalnızca bana karşı değil, herkese karşı nazik ve ilgili davranır” ifadesine %38.5 düzeyinde, “yöneticilerim bütün çalışanlara önem verir” ifadesine %35.1 düzeyinde, “işyerindeki prosedürler herkese eşit bir şekilde uygulanmaktadır” ifadesine ise %29.5 düzeyinde kararsız; %26.1 düzeyinde ise katılıyorum şeklinde yanıt verdikleri belirlenmiştir.

4.3. Hipotezlerin Analiz Sonuçları

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin analiz edilmesi amacıyla değişkenler ve ölçekler arasında bağıntılara bakılmıştır.

İlk dört hipotez mantar yönetimin alt boyutlarının kolektif adalet algısına yönelik ilişkinin varlığının sorgulandığı hipotezlerdir.

H₁: Mantar Yönetim algısının “Yetersiz Bilgi Paylaşımı boyutu” ile “Kolektif Adalet” algısı arasında ilişki vardır.

H₂: Mantar Yönetim algısının “Güç Kaybı Endişesi boyutu” ile “Kolektif Adalet” algısı arasında ilişki vardır.

H₃: Mantar Yönetim algısının “Yetersiz İletişim boyutu” ile “Kolektif Adalet” algısı arasında ilişki vardır.

H₄: Mantar Yönetim algısının “Katılımcı Yönetim Eksikliği boyutu” ile “Kolektif Adalet” algısı arasında ilişki vardır.

hipotezlerinin analizinden elde edilen veriler Tablo 4.3’te sunulmuştur.

İlk olarak Tablo 4.4’te “Mantar Yönetim” ve “Kolektif Adalet” arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Daha sonra Tablo 4.5’te mantar yönetimin algısının “yetersiz bilgi paylaşımı”, “güç kaybı endişesi” ve “katılımcı yönetim eksikliği” alt boyutları ile “kolektif adalet” algısı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik sonuçlara değinilmiştir.

Tablo 4.4. Mantar Yönetim ile Kolektif Adalet Algısı Korelasyon Analizi

		Mantar Yönetim	Kolektif Adalet
Mantar Yönetim	Pearson Korelasyon	1	-.590**
	Anlamlılık		.000
	Sayı	410	410
Kolektif Adalet	Pearson Korelasyon	-.590**	1
	Anlamlılık	.000	
	Sayı	410	410

“Mantar Yönetim” ve “Kolektif Adalet” algıları arasında anlamlı, negatif yönde güçlü bir ilişki bulunduğu; katılımcıların mantar yönetim algıları arttıkça kolektif adalet algılarının azaldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.5. Mantar Yönetim Ölçeği Alt Boyutları ile Kolektif Adalet Algısı Korelasyon Analizi

		Yetersiz Bilgi Paylaşımı Boyutu	Güç Kaybı Endişesi Boyutu	Katılımcı Yönetim Eksikliği Boyutu	Kolektif Adalet
Yetersiz Bilgi Paylaşımı Boyutu	Pearson Korelasyon	1	0.611**	.589**	-.531**
	Anlamlılık		0.000	.000	.000
	Sayı	410	410	410	410
Güç Kaybı Endişesi Boyutu	Pearson Korelasyon	.611**	1	.646**	-.555**
	Anlamlılık	.000		.000	.000
	Sayı	410	410	410	410
Katılımcı Yönetim Eksikliği Boyutu	Pearson Korelasyon	.589**	.646**	1	-.429**
	Anlamlılık	.000	.000		.000
	Sayı	410	410	410	410
Kolektif Adalet	Pearson Korelasyon	-.531**	-.555**	-.429**	1
	Anlamlılık	.000	.000	.000	
	Sayı	410	410	410	410

Tablo 4.4’te yer alan analiz sonuçlarına göre, mantar yönetim alt boyutlarının kendi aralarında anlamlı pozitif yönlü güçlü ilişkileri bulunduğu; mantar yönetimin “Yetersiz Bilgi Paylaşımı”, “Güç Kaybı Endişesi” ve “Katılımcı Yönetim Eksikliği” alt boyutları ile “Kolektif Adalet” algısı arasında anlamlı negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, **H₁, H₂ ve H₄ hipotezleri doğrulanmıştır.**

Mantar yönetim alt boyutları ile kolektif adalet algısı arasında güçlü ilişki bulunması ile regresyon analizi yapılarak değişkenler arasındaki etki gücü saptanmaya çalışılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Mantar Yönetim Algısının Alt Boyutlarının Regresyon Analizi ile Yordanmasına İlişkin Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	R ²	Anlamlılık
Mantar Yönetim	Kolektif Adalet	4.547	0.120	-0.590	37.97	0.348	0.00
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	Kolektif Adalet	-.293	0.053	-0.295	-5.570		
Güç Kaybı Endişesi	Kolektif Adalet	-.299	0.051	-0.343	-5.881	0.369	0.00
Katılımcı Yönetim Eksikliği	Kolektif Adalet	-.007	0.045	-0.009	-0.166		

Katılımcıların mantar yönetim algısının kolektif adalet algısı üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Modele göre, kolektif adalet algısı değişkeninin %34.8'inin mantar yönetim değişkeni tarafından açıklandığını; %36.9'unun mantar yönetim ölçeğinin alt boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir.

“**H₅: Cinsiyete göre mantar yönetim algısı farklılık gösterir**” analiz yapılarak sonuçlarından elde edilen veriler Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Mantar Yönetim Ölçeği Puanları Ortalamasının Cinsiyete Göre Değişimi

	Cinsiyet	Sayı	Ortalama Puan	Std. Hata	t	Anlamlılık
Mantar Yönetim	Erkek	125	2.92	0.67	2.540	0.01
	Kadın	285	2.73	0.71		
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	Erkek	125	3.05	0.68	1.817	0.07
	Kadın	285	2.91	0.75		
Güç Kaybı Endişesi	Erkek	125	2.81	0.81	2.230	0.02
	Kadın	285	2.61	0.84		
Katılımcı Yönetim Eksikliği	Erkek	125	2.88	0.89	2.584	0.01
	Kadın	285	2.62	0.91		

Bu sonuca göre katılımcıların cinsiyetlerine göre mantar yönetim arasında anlamlı bir farklılık olduğu; erkeklerin mantar yönetim algısının kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda **H₅ hipotezi doğrulanmıştır.**

Analiz sonucuna göre, cinsiyete göre “yetersiz bilgi paylaşımı” alt boyutuna ilişkin anlamlı farklılık bulunmadığı; erkeklerin kadınlara göre daha fazla yetersiz bilgi paylaşımı algısına sahip oldukları, yöneticilerinin kendileri ile bilgi paylaşımı yapması gerektiği konusunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Güç kaybı endişesi algısında cinsiyete göre anlamlı farklılık olduğu; erkeklerin kadınlara göre daha fazla güç kaybı endişesi algısına sahip oldukları, yöneticilerinin kendilerine güç uyguladığı konusunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Cinsiyete göre katılımcı yönetim eksikliği algısı arasında anlamlı farklılık bulunduğu; erkeklerin kadınlara göre daha fazla katılımcı yönetim algısına sahip

oldukları, kurumlarında alınan kararlara daha fazla dahil olmak istedikleri konusunda kadınlara oranla yüksek bir algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

“**H₆: Cinsiyete göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir**” hipotezinin analizi amacıyla yapılan t-testi analiz sonucu Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Kolektif Adalet Algısı Puanları Ortalamasının Cinsiyete Göre Değişimi

Cinsiyet	Sayı	Ortalama Puan	Std. Hata	t	Anlamlılık
Erkek	125	2.81	0.75	-.408	0.684
Kadın	285	2.84	0.72		

Kolektif adalet algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle **H₆ hipotezi reddedilmiştir.**

Ancak katılımcıların ortak değerlerine bakıldığında kadınların erkeklere göre daha yüksek kolektif adalet algısına sahip oldukları, yalnızca kendilerine değil grubun diğer çalışanlarına karşı da adil davranılması gerektiği konusunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

“**H₇: Çalışılan Kuruma göre mantar yönetim algısı farklılık gösterir**” hipotezinin analizlerin sonuçlarına Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Mantar Yönetim ve Alt Boyutları Algısının Puanları Ortalamalarının Çalışılan Kuruma Göre Değişimi

	Çalışılan Kurum	Sayı	Ortalama Puan	Std. Hata	t	Anlamlılık
Mantar Yönetim	Kamu	264	2.91	0.69	4.567	0.00
	Özel	146	2.59	0.69		
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	Kamu	264	3.06	0.73	4.012	0.00
	Özel	146	2.76	0.70		
Güç Kaybı Endişesi	Kamu	264	2.79	0.81	3.888	0.00
	Özel	146	2.46	0.85		
Katılımcı Yönetim Eksikliği	Kamu	264	2.83	0.89	3.823	0.00
	Özel	146	2.47	0.89		

Mantar yönetim algısının genel olarak ve alt boyutlarına yönelik olarak katılımcıların çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir farklılık olduğu; kamu hastanesinde çalışanların özelde çalışanlara göre daha yüksek mantar yönetim algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda **H₇ hipotezi doğrulanmıştır.**

“H₈: Çalışılan Kuruma göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir” hipotezinin analiz sonrasında elde edilen veriler Tablo 4.10’da sunulmuştur.

Tablo 4.10. Kolektif Adalet Algısı Puanları Ortalamasının Çalışılan Kuruma Göre Değişimi

Çalışılan Kurum	Sayı	Ortalama Puan	Std. Hata	t	Anlamlılık
Kamu	264	2.72	0.69	-3.952	0.000
Özel	146	3.02	0.76		

Katılımcıların çalıştıkları kuruma (kamu-özel) göre kolektif adalet algısının anlamlı farklılık bulunduğu; özel hastanede çalışanların kamuda çalışanlara göre daha yüksek kolektif adalet algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgu ile, **H₈ hipotezi doğrulanmıştır.**

Tablo 4.11. Çalışılan Birimin Mantar Yönetim/Alt Boyutları ve Kolektif Adalet Algısı Anlamlılık Düzeyi

	Çalışılan Birim	Sayı	Ortalama Puan	Std. Hata	Varyanslar Homojen Dağılımı	ANOVA Anlamlılık
Mantar Yönetim	Cerrahi Tıp Birimleri	93	2.83	0.65	0.65	0.4
	Dahili Tıp Birimleri	118	2.71	0.72		
	Diğer Tıbbi Birimler	106	2.87	0.70		
	İdari Birimler	93	2.76	0.73		
	Toplam	410	2.79	0.70		
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	Cerrahi Tıp Birimleri	93	2.98	0.71	0.58	0.6
	Dahili Tıp Birimleri	118	2.95	0.71		
	Diğer Tıbbi Birimler	106	3.01	0.75		
	İdari Birimler	93	2.87	0.76		
	Toplam	410	2.95	0.73		
Güç Kaybı Endişesi	Cerrahi Tıp Birimleri	93	2.70	0.72	0.54	0.1
	Dahili Tıp Birimleri	118	2.53	0.85		
	Diğer Tıbbi Birimler	106	2.79	0.79		
	İdari Birimler	93	2.67	0.96		
	Toplam	410	2.67	0.84		
Katılımcı Yönetim Eksikliği	Cerrahi Tıp Birimleri	93	2.76	0.94	0.79	0.4
	Dahili Tıp Birimleri	118	2.58	0.96		
	Diğer Tıbbi Birimler	106	2.75	0.89		
	İdari Birimler	93	2.73	0.82		
	Toplam	410	2.70	0.91		
Kolektif Adalet	Cerrahi Tıp Birimleri	93	2.79	0.62	0.11	0.2
	Dahili Tıp Birimleri	118	2.77	0.73		
	Diğer Tıbbi Birimler	106	2.80	0.79		
	İdari Birimler	93	2.96	0.75		
	Toplam	410	2.83	0.73		

Bu sonuca göre, katılımcıların çalıştıkları birime göre mantar yönetim ile alt boyutları ve kolektif adalet algılarının anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

“H₉: Yaşa göre mantar yönetim algısı farklılık gösterir” hipotezinin analizi sonucunda elde edilen veriler Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Tablo 4.12. Mantar Yönetim/Alt Boyutları Algısının Puanları Ortalamalarının Yaşa Göre Değişimi

Tukey	Yaş	Sayı	Ortalama Puan	Std. Hata	Varyanslar Homojen Dağılımı	Anlamlılık	Anlamlı Farklılık*
Mantar Yönetim	18-24*	71	2.54	0.70	0.98	0.00	18-24 ve 35-44 yaş 18-24 ile 45 ve üstü yaş
	25-34	150	2.77	0.70			
	35-44*	131	2.90	0.67			
	45 ve üstü*	58	2.94	0.68			
	Toplam	410	2.79	0.70			
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	18-24*	71	2.71	0.79	0.36	0.01	18-24 ve 35-44 yaş 18-24 ile 45 ve üstü yaş
	25-34	150	2.94	0.72			
	35-44*	131	3.04	0.68			
	45 ve üstü*	58	3.10	0.75			
	Toplam	410	2.95	0.73			
Güç Kaybı Endişesi	18-24*	71	2.43	0.77	0.22	0.01	18-24 ve 35-44 yaş
	25-34	150	2.62	0.84			
	35-44*	131	2.80	0.87			
	45 ve üstü	58	2.80	0.75			
	Toplam	410	2.67	0.84			
Katılımcı Yönetim Eksikliği	18-24*	71	2.43	0.90	0.72	0.02	18-24 ve 35-44 yaş 18-24 ile 45 ve üstü yaş
	25-34	150	2.69	0.90			
	35-44*	131	2.79	0.86			
	45 ve üstü*	58	2.86	0.98			
	Toplam	410	2.70	0.91			

Mantar yönetim algısının ve alt boyutlarına yönelik algının katılımcıların yaşına göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği; 45 yaş ve üstü bireylerin mantar yönetim algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Mantar yönetim algısının yaş değerleri yükseldikçe artış ile sonuçlandığı görülmüştür. Ayrıca, 35-44 ile 45 yaş üstü bireylerin yetersiz bilgi paylaşımı boyutuna yönelik algılarının 18-24 yaş aralığına sahip bireylere göre daha yüksek bulunduğu; 35-44 yaş aralığına sahip bireylerin güç kaybı endişesi boyutuna yönelik algılarının 18-24 yaş aralığına sahip bireylere göre daha yüksek bulunduğu; 35-44 ile 45 yaş üstü bireylerin katılımcı yönetim eksikliği boyutuna yönelik algılarının 18-24 yaş aralığına sahip bireylere göre daha yüksek bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda **H₉ hipotezi doğrulanmıştır.**

“**H₁₀: Yaşa göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir**” hipotezinin analiz sonuçları Tablo 4.13’de sunulmuştur.

Tablo 4.13. Kolektif Adalet Algısı Puanları Ortalamasının Yaşa Göre Değişimi

Yaş Grupları	Sayı	Ortalama Puan	Std. Hata	Varyansların Homojen Dağılımı	ANOVA Anlamlılık
18-24	71	2.90	0.68	0.46	0.70
25-34	150	2.82	0.78		
35-44	131	2.83	0.69		
45 ve üstü	58	2.75	0.75		
Toplam	410	2.83	0.73		

Katılımcıların yaşına göre kolektif adalet algısında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda **H₁₀ hipotezi reddedilmiştir.**

“H₁₁: Mesleki Deneyime göre mantar yönetim algısı farklılık gösterir” hipotezine ilişkin analiz sonuçları Tablo 4.14’de sunulmuştur.

Tablo 4.14. Mantar Yönetim ve Alt Boyutları Algısının Puanları Ortalamalarının Mesleki Deneyime Göre Değişimi

Tukey	Deneyim	Sayı	Ortalama Puan	Std. Hata	Varyanslar Homojen Dağılımı	Anlamlılık	Anlamlı Farklılık*
Mantar Yönetim	0-5*	155	2.69	0.76	0.51	0.05	0-5 ve 21 ve üstü deneyim
	6-10	88	2.77	0.62			
	11-15	76	2.88	0.73			
	16-20	51	2.79	0.55			
	21 ve üstü*	40	3.04	0.69			
	Toplam	410	2.79	0.70			
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	0-5	155	2.89	0.80	0.01	0.25	
	6-10	88	2.98	0.61			
	11-15	76	2.94	0.79			
	16-20	51	2.95	0.55			
	21 ve üstü	40	3.19	0.79			
	Toplam	410	2.95	0.73			
Güç Kaybı Endişesi	0-5*	155	2.52	0.85	0.43	0.01	0-5 ve 11-15 yıl deneyim
	6-10	88	2.64	0.78			
	11-15*	76	2.87	0.94			
	16-20	51	2.70	0.69			
	21 ve üstü	40	2.88	0.78			
	Toplam	410	2.67	0.84			
Katılımcı Yönetim Eksikliği	0-5	155	2.62	0.99	0.10	0.07	
	6-10	88	2.61	0.80			
	11-15	76	2.81	0.82			
	16-20	51	2.68	0.87			
	21 ve üstü	40	3.03	0.98			

Katılımcıların mantar yönetim algısının mesleki deneyimlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği; mantar yönetim ölçeğinin yetersiz bilgi paylaşımı alt boyutunda mesleki deneyime göre anlamlı farklılık bulunmadığı; güç kaybı endişesi alt boyutunda mesleki deneyime göre anlamlı farklılık bulunduğu; katılımcı yönetim eksikliği alt boyutunda mesleki deneyime göre anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcılardan 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip bireylerin mantar yönetim algısının 0-5 yıl mesleki deneyime sahip bireylere göre daha yüksek bulunduğu; mantar yönetim ölçeği güç kaybı endişesi alt boyutunda 11-15 yıl arası deneyime sahip bireylerin ise 0-5 yıl arası deneyime sahip bireylere göre daha yüksek algısının bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların genel olarak mantar yönetim algısının mesleki deneyimine göre farklılık bulunduğu; alt boyutlar bakımından bu farklılıkların değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, **H₁₁ hipotezi doğrulanmıştır.**

“H₁₂: Mesleki Deneyime göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir” hipotezinin analiz sonuçları Tablo 4.15’de sunulmuştur.

Tablo 4.15. Kolektif Adalet Algısının Puanları Ortalamalarının Mesleki Deneyime Göre Değişimi

Deneyim Grupları	Sayı	Ortalama Puan	Std. Hata	Varyanslar Homojen Dağılımı	Anlamlılık
0-5	155	2.84	0.71	0.35	0.46
6-10	88	2.82	0.80		
11-15	76	2.91	0.73		
16-20	51	2.84	0.66		
21 ve üstü	40	2.64	0.72		
Toplam	410	2.83	0.73		

Katılımcıların mesleki deneyimine göre kolektif adalet algısı açısından anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda **H₁₂ hipotezi reddedilmiştir.**

“**H₁₃: Eğitim durumu ile mantar yönetim algısı arasında ilişki vardır**” ve “**H₁₄: Eğitim durumu ile kolektif adalet algısı arasında ilişki vardır**” hipotezlerinin analizinden elde edilen veriler Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4.16. Eğitim Değişkeni ile Mantar Yönetim ve Kolektif Adalet Algısı Korelasyon Analizi

		Mantar Yönetim	Kolektif Adalet	Eğitim
Mantar Yönetim	Pearson Korelasyon	1	-.590**	.139**
	Anlamlılık		.000	.005
	Sayı	410	410	410
Kolektif Adalet	Pearson Korelasyon	-.590**	1	-.103*
	Anlamlılık	.000		.036
	Sayı	410	410	410
Eğitim	Pearson Korelasyon	.139**	-.103*	1
	Anlamlılık	.005	.036	
	Sayı	410	410	410

Katılımcıların eğitim seviyesi ile mantar yönetim arasında anlamlı pozitif yönlü güçlü ilişki bulunurken; eğitim seviyesi ile kolektif algısı anlamlı negatif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu duruma göre ise katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça mantar yönetim algısının arttığı; eğitim seviyesi arttıkça kolektif adalet algısında azalma bulunduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, **H₁₃ hipotezi ve H₁₄ hipotezi doğrulanmıştır.**

“**H₁₅: Unvana göre mantar yönetim algısı farklılık gösterir**” hipotezinin analiz sonuçları Tablo 4.17’de sunulmuştur.

Tablo 4.17. Mantar Yönetim Alt Boyutları Algısının Puanları Ortalamalarının Unvana Göre Değişimi

	Unvan	Sayı	Ortalama Puan	Std. Hata	Varyanslar Homojen Dağılımı	Anlamlılık
Mantar Yönetim	Hekim	74	2.83	0.62	0.86	0.41
	Yardımcı Sağlık Personelleri	236	2.82	0.74		
	İdari Personeller	40	2.62	0.76		
	Yardımcı Hizmetler	60	2.78	0.62		
	Toplam	410	2.80	0.71		
Yetersiz Bilgi Paylaşımı Boyutu	Hekim	74	3.03	0.70	0.12	0.07
	Yardımcı Sağlık Personelleri	236	3.00	0.77		
	İdari Personeller	40	2.73	0.78		
	Yardımcı Hizmetler	60	2.84	0.59		
	Toplam	410	2.96	0.74		
Güç Kaybı Endişesi Boyutu	Hekim	74	2.63	0.60	0.02	0.46
	Yardımcı Sağlık Personelleri	236	2.70	0.87		
	İdari Personeller	40	2.50	0.99		
	Yardımcı Hizmetler	60	2.74	0.86		
	Toplam	410	2.67	0.84		
Katılımcı Yönetim Eksikliği Boyutu	Hekim	74	2.76	0.96	0.88	0.87
	Yardımcı Sağlık Personelleri	236	2.70	0.91		
	İdari Personeller	40	2.62	0.90		
	Yardımcı Hizmetler	60	2.73	0.87		
	Toplam	410	2.71	0.91		

Katılımcıların unvan değişkenine göre mantar yönetim algısı arasında anlamlı farklılık bulunmadığı; mantar yönetim ölçeğinin yetersiz bilgi paylaşımı, güç kaybı endişesi ve katılımcı yönetim eksikliği alt boyutları açısından unvan değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, **H₁₅ hipotezi reddedilmiştir.**

“**H₁₆: Unvana göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir**” hipotezinin analiz sonuçlarına Tablo 4.18’de yer verilmiştir.

Tablo 4.18. Kolektif Adalet Algısının Puanları Ortalamalarının Unvana Göre Değişimi

Unvan	Sayı	Ortalama Puan	Std. Hata	Varyanslar Homojen Dağılımı	Anlamlılık	Anlamlı Farklılık* (Tukey)
Hekim	74	2.85	0.72			Yardımcı
Yardımcı Sağlık Personelleri *	236	2.73	0.71			Sağlık
İdari Personeller	40	2.98	0.72	0.92	0.01	Personelleri ile
Yardımcı Hizmetler*	60	3.12	0.74			Yardımcı
Toplam	410	2.83	0.73			Hizmetler

Katılımcıların kolektif adalet algısının unvana göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği; yardımcı hizmetler unvanına sahip bireylerin yardımcı sağlık personellerine göre kolektif adalet algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, **H₁₆ hipotezi doğrulanmıştır.**

“H₁₇: Gelir durumuna göre mantar yönetim algısı farklılık gösterir” hipotezinin analiz sonuçları Tablo 4.19’da sunulmuştur.

Tablo 4.19. Mantar Yönetim ve Alt Boyutları Algısının Puanları Ortalamalarının Gelir Düzeyine Göre Değişimi

Tukey	Gelir	Sayı	Ort. Puan	Std. Hata	Varyanslar Homojen Dağılımı	Anlamlılık	Anlamlı Farklılık*
Mantar Yönetimi	2 850-3 999	124	2.66	0.72	0.88	0.06	
	4 000-5 999	102	2.80	0.70			
	6 000-9 999	110	2.89	0.71			
	10 000 ve üstü	74	2.87	0.67			
	Toplam	410	2.80	0.71			
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	2 850-3 999	124	2.84	0.72	0.89	0.12	
	4 000-5 999	102	2.93	0.71			
	6 000-9 999	110	3.02	0.76			
	10 000 ve üstü	74	3.07	0.75			
	Toplam	410	2.95	0.74			
Güç Kaybı Endişesi	2 850-3 999*	124	2.54	0.89	0.10	0.07	2 850-3 999-6 000-9 999 arası gelir
	4 000-5 999	102	2.67	0.89			
	6 000-9 999*	110	2.83	0.81			
	10 000 ve üstü	74	2.66	0.68			
	Toplam	410	2.67	0.84			
Katılımcı Yönetim Eksikliği	2 850-3 999	124	2.53	0.95	0.18	0.08	
	4 000-5 999	102	2.75	0.87			
	6 000-9 999	110	2.77	0.83			
	10 000 ve üstü	74	2.82	0.98			
	Toplam	410	2.70	0.91			

Katılımcıların mantar yönetim ve alt boyutları algısının gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği; buna rağmen katılımcılardan 6 000-9 999 arası gelire sahip bireylerin 2 850- 3 999 arası gelir sahip olanlara göre güç kaybı endişesi alt boyutu açısından daha yüksek algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, **H₁₇ hipotezi reddedilmiştir.**

“H₁₈: Gelir durumuna göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir” hipotezinin analiz sonuçlarına Tablo 4.20’de sunulmuştur.

Tablo 4.20. Kolektif Adalet Algısının Puanları Ortalamalarının Gelir Düzeyine Göre Değişimi

Gelir	Sayı	Ortalama Puan	Std. Hata	Varyanslar Homojen Dağılımı	Anlamlılık	Anlamlı Farklılık* (Tukey)
2 850-3 999*	124	2.99	0.78	0.07	0.02	2 850- 3 999 - 6 000-9 999 arası gelir
4 000-5 999	102	2.76	0.65			
6 000-9 999*	110	2.71	0.70			
10 000 ve üstü	74	2.83	0.77			
Toplam	410	2.83	0.73			

Katılımcıların kolektif adalet algısı ile gelir düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunduğu; 2 850- 3 999 arası gelire sahip bireylerin 6 000-9 999 arası gelir sahip olanlara göre kolektif adalet algısı açısından daha yüksek algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, **H₁₈ hipotezi doğrulanmıştır.**

5. TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma bulguları literatür bulguları ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Bu çalışmada mantar yönetim algısının “yetersiz bilgi paylaşımı”, “güç kaybı endişesi”, “katılımcı yönetim eksikliği” alt boyutları ile kolektif adalet algısı arasında anlamlı, negatif yönde güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mantar yönetim algısının alt boyutları ile birlikte kolektif adalet algısı arasında negatif yönlü ilişki bulunması katılımcıların mantar yönetim algılarına bağlı olarak kolektif adalet algılarında azalma meydana geleceğinin göstergesidir. Bu nedenle örgüt yönetiminin mantar yönetim tarzını benimsemesi çalışanların adalet algılarında da azalmaya sebep olacaktır. Mantar yönetim algısının kolektif adalet algısı üzerinde %34.8 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Mantar yönetim algısının “yetersiz bilgi paylaşımı”, “güç kaybı endişesi”, “katılımcı yönetim eksikliği” alt boyutlarının ise %36.9 düzeyinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu kapsamda mantar yönetim uygulanan örgütlerde bireylerin kolektif adalet algılarını ciddi düzeyde etkilediği ve yönetimin sağlıklı bir bilgi akışı prensibi benimsememesi, gücü kendi ellerinde tutarak çalışanlar arasında korku kültürü yaymaya çalışmaları ve alınan kararlarda katılımları benimsenmeyerek çalışanların adalet algılarında olumsuz yönde bir etkiye sebep oldukları görülmüştür. Literatürde mantar yönetim ve kolektif adalet üzerine eşdeğer bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak mantar yönetimi üzerine yapılmış çalışmalara bakıldığında mantar yönetim algısının iş tatmini üzerine negatif ve anlamlı etkisi bulunduğu belirtilmiştir (Çetin, 2021). Bir başka çalışmada mantar yönetim ile erdemli raporlama arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen mantar yönetimin dışsal erdemli raporlama ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğu; erdemli raporlamanın alt boyutlarından içsel erdemli raporlama ve kayıtsızlık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Çetinkaya ve Altıntaş 2021). Mantar yönetimin örgütsel yalnızlık ve örgütsel şarlatanlık üzerindeki etkisi incelendiği bir çalışma sonucunda ise mantar yönetimin örgütsel şarlatanlık ile örgütsel yalnızlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve mantar yönetim arttıkça ilgili değişkenleri de artırdığı sonucunu bulmuşlardır (Ergün, 2021).

Bunun yanı sıra mantar yönetim ölçeğinin puanlaması yapıldığında en yüksek puanın 71 olduğu en düşük puanın ise 17 olduğu görülmüştür. Katılımcıların mantar yönetim ifadelerine verdikleri yanıtların ortalama puanı 41.93 olarak bulunmuştur. Bu durumda çalışmanın yürütüldüğü örneklem genişliğinde katılımcıların orta düzeyde mantar yönetim algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre çalışmanın yürütüldüğü örneklem genişliğinde orta seviyede de olsa mantar yönetim uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum Kılıç ve Hatun (2017), Şen (2019), Osmanoğlu ve Üzüm (2020) ve Dinç ve Avanoğlu (2021)'nin yapmış olduğu çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Çalışmanın literatürde anılan diğer çalışmalar ile de desteklenmiş olması mantar yönetimin orta seviyede de olsa her alanda uygulandığı ve çalışanlar tarafından benimsenmediği söylenebilir. Akduru ve Arslantaş (2021)'in ise Muğla ilinde bankacılık, turizm ve sağlık sektörlerinde gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre çalışanların mantar yönetim algısı en yüksek oranda sağlık sektöründe, en düşük düzeyde ise turizm sektöründe görüldüğü belirtilmiştir. Nitekim ve Tekin ve Birincioğlu (2017)'nin çalışmasında üniversitede uygulanan mantar yönetim yaklaşımı nedeniyle örgüte olan bağlılığın azaldığı, motivasyonun düştüğü, performansın olumsuz etkilendiği, yetersiz bilgilendirme nedeni ile işten ayrılma eğiliminin arttığı, örgüt yönetimine karşı bir güvensizlik oluştuğu şeklinde yorumlanması da çalışma sonucunu destekler niteliktedir.

Bu çalışmada kolektif adalet algısını ölçen ifadelerin en düşük puanı 8 en yüksek puanı 40 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların kolektif adalet algısına yönelik ifadelerine verdikleri yanıtların puanlaması 22.65 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre katılımcıların orta düzeyde kolektif adalet algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde mantar yönetim ile kolektif adalet üzerine benzer bir çalışma bulunmaması yorumlamayı kısıtlasa da çalışmanın yürütüldüğü sahada sağlık çalışanlarında orta düzeyde mantar yönetim algısının bulunması, yönetimin çalışanları ile yeterli bilgi paylaşımının bulunmaması, şeffaf ve demokratik bir yönetim tarzının benimsenmemesi çalışanların adalet algılarında da olumsuz yönde bir etkiye neden olduğu sonucuna varılmasını sağlamıştır. Bu durumun önlenmesine yönelik yönetimin sağlık çalışanlarına adaletli yaklaşımı,

prosedürlerin uygulanmasında eşit davranılması, tüm çalışanlara karşı etkileşimde kibar ve saygılı bir iletişim yolunun seçilmesi, en önemlisi de çalışanlar arasında da kolektif adalet algısının artırılmasının sağlanması bir hizmet sektörü olan hastanelerimizde halka açılan yüzü olan sağlık çalışanlarının yaklaşımlarını da olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Ayrıca literatürde mantar yönetim ile kolektif adalet üzerine olmasa da örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaletinin aracı rolü araştırılan Mumcu ve Aras (2021)'in çalışmasında mantar yönetim tarzının etkileşim adaleti üzerinde olumsuz bir etkisinin bulunduğunu belirtilmiş ve örgütsel faaliyetlerin uygulanması sırasında çalışanın maruz kaldığı davranışların mantar yönetim tarzından olumsuz etkilenebileceği ifade edilmiştir. Thompson (2004)'ın lider davranışının örgütsel adalet algısını etkileyip etkilemediğini araştırdığı çalışmasında, söz konusu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiş ve bu bağlamda lider davranışının örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda çalışma sonucunun dolaylı olarak desteklendiği görülmüştür.

Çalışma bulgularından cinsiyete göre mantar yönetim algısına bakıldığında erkeklerin mantar yönetim algısının kadınlara göre daha yüksek olduğu, aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca cinsiyet değişkeninin mantar yönetim ölçeğinin alt boyutlarından güç kaybı endişesi ile katılımcı yönetim eksikliği boyutlarında da anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre mantar yönetim algısının kadınlara göre erkeklerde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada erkeklerin mantar yönetim algısının yüksek bulunması şu şekilde açıklanabilir. Sağlık hizmetlerinde Serin ve Tecirli (2020)'nin yaptığı çalışmada erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle yönetim kademelerinde daha çok erkeklerin yer alması buna bağlı olarak da mantar yönetimin bir sonucu olarak erkek çalışanları kadın bireylere göre daha çok tehdit olarak görmelerine ve güç kaybı endişesine düşmelerine, yönetime katılmalarının önüne geçmelerine sebep olduğu düşünülmektedir. Çalışma bulgularından erkeklerin mantar yönetim algısının yüksek bulunması ile benzerlik taşıyan literatür çalışmalarından Osmanoglu ve Üzümlü (2020)'ün mantar yönetim konusunda gençlik spor il müdürlüğü çalışanları üzerine yaptıkları bir çalışmada katılımcı yönetim eksikliği alt boyutunda istatistiksel

olarak anlamlı bir fark bulması sonucu ile dolaylı olarak benzerlik taşımaktadır. Bunun sonucunun ise erkeklerin daha çok mantar yönetim algısına sahip olması örgüte yönelik adalet algılarında da düşüklüğe neden olduğu çalışma kapsamında da belirlenmiştir. Bu çalışma bulgusunun aksine, Dinç ve Avanoğlu (2021)'nin yürüttüğü çalışmada cinsiyet değişkeni ile mantar yönetim alt boyutları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Cinsiyete göre kolektif adalet algısına bakıldığında kadınların kolektif adalet algısının erkeklere göre daha yüksek olduğu, aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığı tespit edilmiştir. Çalışma ortamlarında kadın ve erkekler algılama farklılıklarına da dayalı olarak, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığı, iş yerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı konusunda farklı tepkilere sahip olacaktırlar (Irak, 2004). Toplumsal cinsiyet temelinde kadın ve erkeklerin, çalışma ortamlarındaki çeşitli durumları zihinlerinde birbirlerinden farklı olarak şekillendirmelerine bağlı olarak içinde bulundukları örgütün adil olup olmadığına ilişkin algılamaları da farklıdır. Bu sebeple yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında toplumsal cinsiyet kavramını göz ardı ederek, kadın ve erkek çalışanlar arasındaki algılama farklarını ele almadan değerlendirmeleri çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (Çakar, 2015). Bu çalışmaya dair en temel bulgu kadın öğretim üyelerin her tür adalet algısına yönelik beklentilerinin erkek öğretim üyelerinden daha fazla olduğu sonucudur (Çakar, 2015). Bu çalışmanın bulgularına göre, cinsiyete göre kolektif adalet algısının anlamlı farklılaşmadığı bulunmasına rağmen kadınların ortalama puan değerinin erkeklere göre yüksek bulunduğu; kadınların erkeklere göre daha fazla kolektif adalet algısına sahip olduğu tespit edilmiştir ve bu sonuç literatür bulguları ile desteklenmektedir.

Çalışma bulgularından katılımcılardan kamu hastanelerinde çalışan bireylerin özel hastanede çalışan bireylere göre daha fazla mantar yönetim algısına sahip olduğu; istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık gösterdiği; mantar yönetimin alt boyutlarından yetersiz bilgi paylaşımı, güç kaybı endişesi ve katılımcı yönetim eksikliği boyutlarında da kamuda çalışan bireylerin özel hastane çalışanlarına göre daha yüksek algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, kamuda bürokrasinin

varlığı, bürokrasiye bağlı olarak merkeziyetçiliğin benimsenmesi ve kararların tek elden alınması gibi nedenlerden kaynaklanmasından ileri gelebilir. Kamu ve özel hastanelerde çalışanların mantar yönetim algısının farklı bulunması sonucu literatür bağlamında değerlendirildiğinde, Kılıç ve Poyraz (2021)'in mantar yönetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkisinin belirlenmesi üzerine yapılan çalışmada da kamu hastanesi çalışanlarının özel hastane çalışanlarına göre mantar yönetim algısının daha yüksek olması ile Örgen ve Şahinli (2018)'nin çalışmasında ise araştırmanın yapıldığı hem kamu hem de özel hastanede mantar yönetim tarzının uygulandığı tespit edilmesi sonuçları ile benzerlik taşıması çalışmayı destekler niteliktedir. Örgen ve Şahinli (2018) araştırmasında sağlık kurumlarında üstlerin örgüt içinde çift yönlü iletişimi artırıcı tutumu benimsemesinin, çalışanlara daha fazla sorumluluk ve inisiyatif verilmesinin hastane çalışanları ve hastane yönetimi açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Bu sonuca göre özel hastane yönetiminin çalışanları ile bilgi paylaşımı konusunda daha şeffaf davrandıkları, çalışanlar hakkında alınan kararlarda kendilerine de bilgi verildiği, çalışanların yönetim ile ilgili kararlarda söz sahibi olmalarına olanak tanındığı söylenebilir.

Bununla birlikte katılımcıların çalıştıkları kuruma (kamu-özel) göre kolektif adalet algılarının da anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna erişilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre araştırmanın yürütüldüğü saha da katılımcılardan özel hastanede çalışan bireylerin kamu hastanesinde çalışan bireylere göre daha fazla kolektif adalet algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durum sonucunda ise katılımcılar arasında özel hastane çalışanlarında mantar yönetim algısının daha az olması kolektif adalet algısının da yüksek olmasına olanak sağladığı söylenebilir. Literatür bağlamında Külekçi ve ark. (2020) sağlık sektöründe iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide mantar yönetimin aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmış, Kılıç (2015) ise sağlık sektöründe mantar yönetim yaklaşımını incelediği çalışmasında Gümüşhane ilinde sağlık sektörü yöneticilerinin %84'ünün mantar yönetim yaklaşımı uyguladığı ve sektör çalışanlarının %87'sinin işyerinde kendilerine yönelik mantar yönetim davranışı algıladıkları sonuçlarına ulaşmıştır. Bu bağlamda mantar yönetimin örgütsel anlamda değerlendirilen tüm kategorilerde olumsuz bir etkiye yol açtığı söylenebilir.

Bu çalışmada katılımcıların yaşı ilerledikçe mantar yönetim algısının arttığı ve istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar arasında 35-44 ile 45 yaş üstü bireylerin yetersiz bilgi paylaşımı boyutuna yönelik algılarının 18-24 yaş aralığına sahip bireylere göre daha yüksek bulunduğu; 35-44 yaş aralığına sahip bireylerin güç kaybı endişesi boyutuna yönelik algılarının 18-24 yaş aralığına sahip bireylere göre daha yüksek bulunduğu; 35-44 ile 45 yaş üstü bireylerin katılımcı yönetim eksikliği boyutuna yönelik algılarının 18-24 yaş aralığına sahip bireylere göre daha yüksek bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre ise, yönetimin çalışanlarına yönelik uyguladıkları prosedürler açısından yeterli bilgi paylaşımında bulunulmadığı ve alınan kararlara katılım konusunda eksiklik bulunduğu, yönetimin güç kaybı endişesi yaşadığı ve buna bağlı olarak çalışanların yaşı ilerledikçe bunu daha yüksek hissettiği söylenebilir. Bu sonuç, Osmanoğlu ve Üzümlü (2020)'ün çalışmasında yaş değişkeninin yetersiz bilgi paylaşımı boyutu arasında anlamlı fark buldukları görülmüştür. Akduru ve Arslantaş'a (2021) göre sağlık sektörü çalışanlarına daha esnek, katılımcı, paylaşımcı, bilgilendirici davranılması durumunda daha az baskı hissederek başarılı örgütsel çıktılar ortaya koyacakları öngörülmektedir. Bu çalışma bulgusunun aksine Dinç ve Avanoğlu (2021) yaptıkları çalışmada yaşa göre mantar yönetim alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Katılımcıların çalıştıkları birime göre mantar yönetim/alt boyutları algısı ve kolektif adalet algısı arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların birimlerine göre mantar yönetim algısının ve kolektif adalet algısının birimlere göre farklılık göstermediği her birimde aynı düzeyde algılandığı söylenebilir. Bu bulgunun aksine, Osmanoğlu ve Üzümlü (2020) çalışmasında katılımcıların görev yaptığı birim ile mantar yönetimi alt boyutlarından yetersiz bilgi paylaşımı alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunduğunu; gençlik hizmetleri biriminde çalışan katılımcılar ile spor hizmetleri ve diğer hizmetlerde çalışan katılımcılar arasında istatistiksel olarak gençlik hizmetlerinde çalışan katılımcılar lehine anlamlı fark olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak bu çalışma bulgusu ile benzerlik gösteren Doğan ve Demirtaş (2020) tarafından yürütülen diğer bir çalışmada, örgütsel adalet ile çalışılan birim demografik

değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmaması çalışmayı destekleyici niteliktedir.

Katılımcıların yaşına göre kolektif adalet algısının ise anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiş ve bu durumun çalışanların yaşına bağlı olmaksızın adalet algılarının değişkenlik göstermediği, sürekli iletişim halinde olan çalışanlar arasında aynı yönde değerlendirildiği söylenebilir. Bu çalışma bulgusu, Yüksekbilgili ve Hatipoğlu (2015)'nin "Kuşaklara Göre Örgütsel Adalet Algısı" başlıklı çalışmasında da kuşaklara göre örgütsel adalet algısında farklılık bulunmadığı sonucu ile benzerlik göstermektedir. İlgili literatüre göre, 1965-1979 arası X kuşağı (*çevresindekilere saygılı, görgülü, sabırlı ve kıymet bilen bir nesil, iş yerindeki kurallara ve çalışma saatlerine özen gösteren, iş motivasyonları yüksek, disiplinli, çalışkan, risk almayı sevmeyen, teknolojik aletlere uyum sağlamaya çalışan bireyler*), 1980-2000 arası Y kuşağı (*internet üzerinden alışveriş yapan, öğrenmeye istekli, aynı anda birden fazla işi yapabilen, sabırsız, geleceğe değil şimdiye odaklanan, birebir iletişime önem veren, esnek çalışma koşullarını seven, sık iş değiştirmekte sakınca görmeyen, özellikle iş hayatında açık ve net talimatlar bekleyen, topluma katkıda bulunmaktan çok para kazanmaya önem veren, sosyal iletişim ağıyla iletişim kuran, çalıştığı işyerinde ilerlemek için gerekli görülenden uzun saatler çalışmayı tercih eden ve özgüvenleri yüksek bireyler*) olarak adlandırılmaktadır (Yüksekbilgili, 2013; Yüksekbilgili ve Hatipoğlu, 2015). Analizler neticesinde genel olarak x ve y kuşakları arasında örgütsel adalet algısı bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiş ve bunun sonucu örgütsel adaletin her yaş grubundaki çalışanlar için birbirine yakın düzeyde önemli olduğu, iş hayatında karşılaşılan pek çok örgütsel davranış konusunun aynı ortamda çalışan ve sürekli iletişim halinde olan çalışanlar arasında aynı yönde değerlendirildiği söylenebilir. Ayrıca y kuşağının x kuşağından hemen sonra gelmesinin, yakın yaş gruplarının net şekilde birbirinden farklı algı düzeylerinin olmamasına neden olabileceği şeklinde belirtilmiştir. Yine Uçar (2016)'ın örgütsel adalet algısı (dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti boyutları) ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırmasında da prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarının yaşa göre anlamlı bir farklılık

göstermediği sonucu bulunduğu görülmüştür. Söz konusu literatür sonuçları çalışma ile benzerlik göstermesi destekleyici niteliktedir.

Mantar yönetim algısının katılımcıların mesleki deneyimine göre anlamlı farklılık bulunduğu; mantar yönetim alt boyutlarından yetersiz bilgi paylaşımı boyutu ile katılımcı yönetim eksikliği boyutlarına yönelik algının mesleki deneyime göre farklılık göstermediği; güç kaybı endişesi boyutunda mesleki deneyime göre farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durum, yönetim tarafından mesleki deneyimi fazla olan bireylere işten ayrılacakları gözü ile bakıldığını ve buna bağlı olarak bilgi paylaşımında ve alınan kararlara katılımlarının sağlanmasında eksikliğe yol açtığı, diğer yandan iş yaşamında uzun yıllar geçiren bireylerin, mantar yönetimi daha çok içselleştirdikleri yönünde çıkarım yapılabilir. Bu çalışma bulgusunu destekleyen Osmanoğlu ve Üzüm (2020) tarafından yapılan çalışmada, çalışma yılı arttıkça mesleki doyumu artması nedeniyle mantar yönetim algısının arttığını; katılımcıların çalışma yılı ile mantar yönetimi alt boyutlarından yetersiz bilgi paylaşımı ve güç kaybı alt boyutlarında çalışma yılı 1-3 yıl olan katılımcılar ile çalışma yılı 4-6 ve 7 yıl ve üzeri olan katılımcılar arasında istatistiksel olarak çalışma yılı 1-3 yıl olan katılımcılar lehine anlamlı fark olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun aksine Dinç ve Avanoğlu (2021) adlı yazarlar da görev süresine göre mantar yönetim alt boyutları açısından anlamlı farklılık tespit edememiştir.

Kolektif adalet algısının katılımcıların mesleki deneyimine göre anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre mesleki deneyim yılı ne olursa olsun katılımcıların adaleti algılama düzeylerinde farklılık olmadığı söylenebilir. Bu bulgu, San ve Yalçıntaş (2017)'ın çalışma sonucu ile benzerlik göstermekte olup; mesleki deneyime göre, katılımcıların dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları mesleki deneyime göre anlamlı bir farklılık göstermemesi sonucu ile desteklenmektedir.

Çalışmada katılımcıların mantar yönetim algısı ile eğitim düzeyi arasında anlamlı, güçlü pozitif yönde bir ilişkisinin bulunduğu; kolektif adalet algısı ile eğitim düzeyi arasında anlamlı, negatif yönde bir ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların mantar yönetim ve kolektif adalet algılarının eğitim düzeyleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu durum şu şekilde değerlendirilebilir: Eğitim düzeyi yüksek olan kişiler alınan kararlara katılmayı

istemekte, adaletle ilgili konulara daha duyarlı olmakta ve bir durumu adil olarak değerlendirebilmek için daha fazla beklenti içinde olmaktadır (Kılıçaslan, 2010). Bu çalışmada katılımcıların mantar yönetim ve kolektif adalet algılarının eğitim değişkeni ile ilişkisine bakılmış olmasına karşın örgütsel adaleti içeren literatür çalışmalarında farklılık olarak ele alındığı görülmektedir. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerine yürütülen San ve Yalçıntaş (2017)'in çalışmasında eğitim değişkeni, katılımcıların süreç ve etkileşim adaleti puan ortalamaları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamasına karşın; katılımcıların dağıtım adaleti ve genel örgütsel adalet puan ortalamaları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit edildiği görülmektedir. İlgili yazarların çalışmasına göre, öğrenim durumu “yüksek lisans ve üstü” olan katılımcıların genel örgütsel adalet puan ortalamaları, öğrenim durumu “ön lisans”, “lisans” ve “lise ve altı” olan katılımcılarınkinden daha yüksek bulunmuştur. Bir diğer çalışmada Uçar (2016)'ın örgütsel adalet algısı (dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti boyutları) ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırmasında örgütsel adalet algısının eğitime göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; söz konusu farklılıkların eğitim düzeyi lise olan katılımcıların dağıtım ve etkileşim adaleti algılarının eğitim düzeyi lisansüstü olan katılımcılara göre daha düşük olduğu sonucu bulunmuştur. Literatür bulguları da bu çalışma bulgusunda belirtildiği gibi eğitim değişkeninin adalet algısı ile ilişkisinin bulunduğunu destekler niteliktedir. Bu çalışma bulgusunun aksine, Osmanoğlu ve Üzüm (2020) tarafından yürütülen çalışmada, katılımcıların eğitim durumu ile mantar yönetimi alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmediği belirtilmiştir.

Katılımcıların unvan değişkenine göre mantar yönetim genel algısı ve alt boyutlara yönelik algılarında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Buna göre unvan bazında değerlendirildiğinde, katılımcıların mantar yönetim algısının her unvan düzeyinde aynı seviyede bulunduğu söylenebilir. Bu çalışma bulgusu, Osmanoğlu ve Üzüm (2020) tarafından yürütülen çalışma ile benzerlik göstermekte olup; katılımcıların çalışma pozisyonu ile mantar yönetimi alt boyutları arasında anlamlı bir fark tespit edilmediği görülmüştür.

Katılımcıların mantar yönetim ve alt boyutları algısının gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği; buna rağmen güç kaybı endişesi alt boyutu açısından

6 000-9 999 arası gelire sahip bireylerin 2 850-3 999 arası gelir sahip olanlara daha yüksek algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, yöneticilerin güç kaybı endişesi yaşamamak adına yardımcı sağlık personeline baskı kurmasının daha kolay olması ve bunun sonucunda yardımcı sağlık personelinin mantar yönetim algı düzeylerini artırdığı söylenebilir. Bu kapsamda katılımcıların unvan değişkeni ve gelir değişkenlerine göre mantar yönetim algılarının farklılık bulunmaması değişkenler arası analizler açısından da paralellik bulunduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın gelir düzeyine göre mantar yönetim algısının farklılık göstermemesi sonucu, Korkmaz (2017)'ın çalışma bulgusu ile benzerlik göstermektedir. İlgili literatüre göre, çalışanların örgütsel güven ve otantik liderlik algısının aylık gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmiştir. Bu sonuç ile çalışma dolaylı olarak desteklenmektedir.

Katılımcıların kolektif adalet algısının unvana göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği; yardımcı hizmetler unvanına sahip bireylerin yardımcı sağlık personellerine göre kolektif adalet algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma bulgusunu dolaylı olarak destekleyen Uçar (2016)'ın çalışmasında, katılımcıların prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti algılarının unvanlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği ve asistan servis görevlisinin dağıtım adaleti algılarının yönetmene göre daha düşük olduğu; asistan servis görevlisinin, yönetmen ile kıyaslandığında etkileşim adaleti algısı daha düşük bulunduğu belirtilmiştir.

Katılımcıların kolektif adalet algısı ile gelir düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunduğu; 2 850-3 999 arası gelire sahip bireylerin 6 000-9 999 arası gelir sahip olanlara göre kolektif adalet algısı açısından daha yüksek algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların unvan değişkeni ile gelir değişkenlerine göre kolektif adalet algıları farklılık bulunması durumunun değişkenler arası analizler açısından da paralellik bulunduğunu göstermektedir. Bu çalışma bulgusu, Doğan ve Demirtaş (2020)'ın çalışması ile benzerlik göstermektedir. Yazarlar, örgütsel adalet ile gelir değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiş; pozitif anlamlı farklılığın 2001 TL ve üzeri gelire sahip olanlar ile 1000-1500 TL gelire sahip olanlarda arasında gerçekleştiğini tespit etmişlerdir. Bu sonuç, çalışmayı dolaylı olarak desteklemektedir.

Katılımcıların mantar yönetim ölçeğinin alt boyutlarına yönelik ifadelerine katılım yüzdeleri açısından ele alındığında; “Yetersiz Bilgi Paylaşımı boyutu”nda “*Üstüm (yöneticim) bazı bilgilerin gizli kalması gerektiğini düşünür*” ifadesinin önem aralığının 3.70 olduğu; katılım yüzdelerine bakıldığında, %49.8’inin “Katılıyorum” yönünde cevapladığı tespit edilmiştir. Katılımcıların bilgi paylaşımına önem verdikleri söz konusu ifadenin önem aralığından anlaşılmaktadır. Ancak yöneticilerin bilgi paylaşımını gerekli görmedikleri, çalışanların yeterli düzeyde bilginin kendilerine sunulmadığı yönünde görüşe sahip oldukları katılımcıların yüzdesinden anlaşılmaktadır. Bu sonucun literatür ile değerlendirilmesi yapıldığında, Kılıç ve Olgun (2017)’un yaptıkları çalışmada özel bir sağlık kuruluşunda görev yapan 200 çalışana anket uygulanmış ve araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %58’i yöneticilerin alt kademe çalışanlar ile doğrudan bir iletişim kurmadığını ve örgüte ait bazı bilgilerin paylaşmadığını ifade ettikleri belirtilmiştir.

Katılımcıların “Mantar Yönetim Ölçeği”nin alt boyutlarından “Güç Kaybı Endişesi boyutu”nda “*Üstüm (yöneticim) sahip olduğu bilgileri kendisi için bir güç kaynağı olarak görür*” ifadesinin önem aralığı 2.82’dir. Bu ifadeye katılım yüzdelerine bakıldığında, %32.4’ünün “Kesinlikle Katılmıyorum” yönünde cevapladığı; “*Üstüm (yöneticim) kariyerimde yükselme konusunda beni destekler*” ifadesine %38.3’ünün “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde cevapladığı tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların yöneticilerinin sahip olduğu bilgileri kendileri için güç kaynağı olarak görmediklerini düşünseler bile yöneticilerin çalışanlarını kariyerlerinde ilerleme konusunda desteklemediklerini düşündükleri sonucuna ulaştırmaktadır.

Katılımcıların “Mantar Yönetim Ölçeği”nin alt boyutlarından “Katılımcı Yönetim Eksikliği boyutu”nda “*Üstler (yöneticiler) tarafından verilen talimatları (görevler) sorgulamam istenmez*” ifadesinin önem aralığı 3.03’dir. Bu ifadeye katılım yüzdelerine bakıldığında, %25.4’ünün “Kesinlikle Katılmıyorum” yönünde cevaplama karşın %22.7’si gibi önemli bir yüzdenin de “Katılıyorum” yönünde cevapladıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalışanlar arasında bir belirsizliğin olduğunu, kimi çalışanlar katılmadıklarını beyan etseler de önemli bir kısım da

katıldığını belirtmekte ve ifadenin önem aralığı da çalışanların talimatları uygulaması konusunda eleştirme gerekliliği olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Katılımcıların kolektif adalet ölçeğinde yer alan “işyerimde herkesin iş yükü adildir” ifadesine %32 düzeyinde katılmıyorum şeklinde yanıt verdikleri, “işyerindeki herkesin aldığı ücret ve kazanımlar adildir” ifadesine %39.3 düzeyinde kesinlikle katılmadıkları görülmüştür. Bu sonuca göre ise katılımcıların aldıkları ücretten ve iş yükü dağılımından memnun olmadıkları bunun sonucunda da işe dair performans düşüklüğü, verimde azalma, işe yönelik isteksizlik gibi istenmeyen durumların meydana gelmesi kaçınılmaz olacağı düşünülmektedir. “İş yerimdeki bazı arkadaşlara haksızlık yapılır” ifadesine katılımcıların %31’inin katılıyorum yönünde yanıt verdikleri belirlenmiştir. Bu ifadeden katılımcıların yalnızca kendilerine yönelik uygulamalardan değil birlikte çalıştıkları etkileşimde bulundukları grup arkadaşlarına karşı da yapılan uygulamaların farkında oldukları ve bu uygulamalardan etkilendikleri şeklinde yorumlanabilir.

Kolektif adalet ölçeğinde çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının en fazla katılım belirttikleri maddelerden “yöneticilerim iş ile ilgili kararları, ilgili olan herkese net olarak açıklarlar” ifadesine %33.4 düzeyinde, “yöneticilerim yalnızca bana karşı değil, herkese karşı nazik ve ilgili davranır” ifadesine %38.5 düzeyinde, “yöneticilerim bütün çalışanlara önem verir” ifadesine %35.1 düzeyinde, “işyerindeki prosedürler herkese eşit bir şekilde uygulanmaktadır” ifadesine ise %29.5 düzeyinde kararsız; %26.1 düzeyinde ise katılıyorum şeklinde yanıt verdikleri belirlenmiştir. Söz konusu ifadelere verilen yanıtlar doğrultusunda çalışmada yer alan sağlık çalışanlarının iş yerlerinde eşit ve adaletli uygulamaların bulunduğu dair algılarının oluştuğu, yöneticilerinin işe yönelik kararları kendileri ile paylaştıkları, yalnızca belirli bir kişiye değil çalışanların tamamına ilgili ve nazik olunduğu, bunun sonucunda da sağlık çalışanlarının yalnızca kendilerine değil aynı grup içerisinde yer alan diğer bireylere de adaletli ve hakkaniyetli olunmasını istedikleri, yönetim tarafından gerçekleştirilen her türlü uygulamadan etkilendikleri, çalışma sonucunda orta düzeyde mantar yönetim algısı bulunmasına rağmen sağlık çalışanlarında kolektif adalete yönelik algının da güçlü olduğu sonucuna varılmıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Ordu İli Altınordu İlçesinde yer alan 5 hastaneden (iki kamu üç özel) 410 sağlık çalışanın anket katılımı sonucunda mantar yönetim ve kolektif adalet ilişkisini belirlemek amacıyla yürütülen çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin SPSS ortamında analizi ile elde edilen bulgulara yönelik sonuçlar şu şekildedir:

“Mantar yönetim algısının “yetersiz bilgi paylaşımı” alt boyutu ile kolektif adalet algısı arasında ilişki vardır” görüşüne katılım konusunda, Mantar yönetim algısının “yetersiz bilgi paylaşımı” alt boyutu ile kolektif adalet algısı arasında negatif yönde anlamlı güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

“Mantar yönetim algısının “güç kaybı endişesi” alt boyutu ile kolektif adalet algısı arasında ilişki vardır” görüşüne katılım konusunda, Mantar yönetim algısının “güç kaybı endişesi” alt boyutu ile kolektif adalet algısı arasında negatif yönde anlamlı güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

“Mantar yönetim algısının “yetersiz iletişim” alt boyutu ile kolektif adalet algısı arasında ilişki vardır” görüşü, mantar yönetim ölçeğinde yer alan “yetersiz iletişim” alt boyutunun güvenirlik analizi sonucunun kabul edilebilir seviyede bulunmaması nedeniyle korelasyon analizine tabi tutulmamış ve değerlendirilmemiştir.

“Mantar yönetim algısının “katılımcı yönetim eksikliği” alt boyutu ile kolektif adalet algısı arasında ilişki vardır” görüşüne katılım konusunda, mantar yönetim algısının “katılımcı yönetim eksikliği” alt boyutu ile kolektif adalet algısı arasında negatif yönde anlamlı güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, mantar yönetimin genel algısının kolektif adalet algısı ile anlamlı, güçlü negatif yönlü bir ilişkisi tespit edilmiştir. Katılımcıların ölçeğe verdikleri yanıtların puanları hesaplandığında orta seviyede mantar yönetim algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada mantar yönetim algısının alt boyutlarının kolektif adalet algısı arasında ilişki tespit edilmesi sebebiyle bu değişkenlerin etki düzeyi de

belirlenmiştir. Mantar yönetimin alt boyutları ile kolektif adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyete göre mantar yönetim algısında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca analiz neticesinde erkek sağlık çalışanlarının kadın bireylere göre daha fazla mantar yönetim algısına sahip olduğu belirlenmiştir.

“Cinsiyete göre kolektif adalet algısında farklılık vardır” ifadesine katılım konusunda, cinsiyete göre kolektif adalet algısı arasında farklılık bulunamamıştır. Bu sonuca göre adalet algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği, örgütte görev alan sağlık çalışanlarının yalnızca kendisine değil içinde yer aldığı grubun tüm üyelerine karşı da adalet uygulamalarının bulunması yönündeki düşüncelerinde değişiklik oluşturmadığı tespit edilmiştir.

“Çalışılan kuruma göre mantar yönetim algısında farklılık vardır” ifadesine katılım konusunda, çalışılan kuruma (kamu/özel) göre mantar yönetim algısında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca analiz neticesinde kamu hastanesi sağlık çalışanlarının özel hastane çalışanlarına göre daha yüksek mantar yönetim algısına sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuca göre özel hastane yönetiminin çalışanları ile bilgi paylaşımı konusunda daha şeffaf davrandıkları, çalışanlar hakkında alınan kararlarda kendilerine de bilgi verildiği, çalışanların yönetim ile ilgili kararlarda söz sahibi olmalarına olanak tanıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

“Çalışılan kuruma göre kolektif adalet algısında farklılık vardır” ifadesine katılım konusunda, çalışılan kuruma (kamu/özel) göre kolektif adalet algısı arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Katılımcılardan özel hastanede çalışan bireylerin kamu hastanesinde çalışan bireylere göre daha fazla kolektif adalet algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, özel hastane çalışanlarında mantar yönetim algısının daha az bulunması çalışanlar arasında kolektif adalet algısının yüksek olmasına olanak sağladığı görülmüştür.

“Yaşa göre mantar yönetim algısında farklılık vardır” ifadesine katılım konusunda, çalışanların yaşına göre mantar yönetim algısı arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Katılımcılar arasında 45 ve üstü yaş grubunda yer alan bireylerin yetersiz bilgi paylaşımı alt boyutunda anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlenmiştir. Bu durum güç kaybı endişesi boyutunda 35 ve üstü yaş grubunu anlamlı bir

farklılık olduğu ve daha çok etkilediği anlaşılmaktadır. Katılımcı yönetim eksikliği alt boyutunda söz konusu algı düzeyi en yüksek 45 ve üstü bireylerde görülmüştür. Bu boyut için yapılan analiz sonucunda da katılımcıların yaşına göre “katılımcı yönetim eksikliği” alt boyutu algısının anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

“Yaşa göre kolektif adalet algısında farklılık vardır” ifadesine katılım konusunda, çalışanların yaşına göre kolektif adalet algısı arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre kolektif adaletin her yaş grubundaki çalışanlar için birbirine yakın düzeyde önemli olduğu, iş hayatında karşılaşılan pek çok adalet konusunun aynı ortamda çalışan ve sürekli iletişim halinde olan ve yönetimin çalışanlar üzerindeki tüm adalet uygulamalarından etkilenen ve buna göre davranış geliştiren çalışanların arasında hangi yaşta olursa olsun aynı yönde değerlendirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

“Mesleki deneyime göre mantar yönetim algısında farklılık vardır” ifadesine katılım konusunda, çalışanların mesleki deneyimin göre mantar yönetim algısı anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonrasında mesleki deneyimi 21 yıl ve üstü olan sağlık çalışanı bireylerin, 0-5 yıl olanlar ile aralarında mantar yönetim algısı bakımından anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre mesleki deneyim arttıkça mantar yönetim algısının arttığı görülmüştür. Ayrıca 11-15 yıl deneyime sahip bireylerin 0-5 yıl deneyime sahip bireylere göre daha fazla güç kaybı endişesi algısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

“Mesleki Deneyime göre kolektif adalet algısı farklılık gösterir” ifadesine katılım konusunda, çalışanların mesleki deneyimine göre kolektif adalet algısı anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca sağlık çalışanlarının örgütte görev süresi değişse de kolektif adalet algısının değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

“Eğitim durumu ile mantar yönetim algısı arasında ilişki vardır” ifadesine katılım konusunda, çalışanların eğitimi ile mantar yönetim algısı arasında güçlü pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışmada eğitim ile mantar yönetim algısı arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre

eğitim düzeyi arttıkça mantar yönetim algısının arttığı; lisans düzeyinde eğitime sahip bireylerin ilköğretim-lise düzeyinde eğitime sahip bireylere göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

“Eğitim durumu ile kolektif adalet algısı arasında ilişki vardır” ifadesine katılım konusunda, çalışanların eğitim durumu ile kolektif adalet algısı arasında güçlü negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışmada eğitim ile kolektif adalet algısı arasında anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

“Unvana göre mantar yönetim algısında farklılık vardır” ifadesine katılım konusunda, katılımcıların unvan değişkenine göre mantar yönetim algısı arasında anlamlı farklılık bulunmadığı; mantar yönetim ölçeğinin yetersiz bilgi paylaşımı, güç kaybı endişesi ve katılımcı yönetim eksikliği alt boyutları açısından unvan değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

“Unvana göre kolektif adalet algısında farklılık vardır” ifadesine katılım konusunda, katılımcıların kolektif adalet algısının unvana göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği; yardımcı hizmetler unvanına sahip bireylerin yardımcı sağlık personellerine göre kolektif adalet algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

“Gelire göre mantar yönetim algısında farklılık vardır” ifadesine katılım konusunda, katılımcıların mantar yönetim ve alt boyutları algısının gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği; buna rağmen katılımcılardan 6 000-9 999 arası gelire sahip bireylerin 2 850- 3 999 arası gelir sahip olanlara göre güç kaybı endişesi alt boyutu açısından daha yüksek algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

“Gelire göre kolektif adalet algısında farklılık vardır” ifadesine katılım konusunda, katılımcıların kolektif adalet algısı ile gelir düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunduğu; 2 850- 3 999 arası gelire sahip bireylerin 6 000-9 999 arası gelir sahip olanlara göre kolektif adalet algısı açısından daha yüksek algıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

6.2. Öneriler

Yukarıda belirtilen sonuçlara göre, mantar yönetim ile kolektif adalet algısı arasında ilişkisi bulunmuş ve buna ek olarak katılımcıların orta seviyede mantar yönetim algısına sahip oldukları görülmüştür. Örgütlerde mantar yönetim algısı arttıkça çalışanların kolektif adalet algısında tam tersi yönde azalma meydana getireceği tespit edilmiştir. Bireylerin adalet duygusundan yoksun şekilde hareket etmelerinin mümkün olmaması, adaletin toplumun gereklerinden ve düzenin korunması için vazgeçilmez bir unsur olduğunun bilinmesi, bunun yanı sıra insanın yalnız değil toplum içinde varlığını sürdüren ve toplumdaki ayrı düşünemeyen bir varlık olması konumundan hareketle sağlık çalışanlarının da örgüt içerisinde bireysel olarak değil kolektif olarak hareket ettiklerini ve mantar yönetim tarzının bu kolektif bilinci zayıflattığı söylenebilir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının örgütün halka açılan yüzü olması niteliği sebebi ile yöneticilerin bilgi paylaşımında şeffaf olması ve alınan kararlar ve uygulamalar hakkında adaletli olmalarının sağlık çalışanlarında kolektif adalet algısının artırılmasında etkili olacağı önerilmektedir.

Örgütlerde çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmadan hareket edilmesi, sağlık sektöründe de daha çok kadın bireylerin istihdam edilmesi durumunun da göz önüne alınarak erkek bireylerin de alınan kararlara dahil edilmesi, kadınların olduğu kadar erkeklerin de desteklenmesi gerektiği, yönetimin ileri yaştaki ve mesleki deneyimi yüksek çalışanlarının işten ayrılacaklarını düşünmeleri yerine onları güç kaybı endişesine düşmeden tecrübelerinden faydalanarak yönetime dair alınan kararlarda fikirlerinin alınmasını sağlamaları, bilgi paylaşımı konusunda daha şeffaf olmaları mantar yönetim algısında azalmaya olanak tanıyacağı önerilmektedir.

Çalışma bulgularından kamuda çalışanların özel hastanede çalışanlara göre daha fazla mantar yönetim algısına sahip olmasının sebepleri arasında kamuda bürokrasinin varlığı, bürokrasiye bağlı olarak merkeziyetçiliğin benimsenmesi ve kararların tek elden alınması, yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık, sistemin ayrıntılı kurallara bağlı olması ve formalite düşkünlüğünün işlemlerde gecikmelere yol açması olarak sayılabilir. Özel hastanelerde ise mantar yönetim algısının kamuya göre daha düşük bulunması yönetimin çalışanları ile bilgi paylaşımı konusunda

daha şeffaf davrandıkları, çalışanlar hakkında alınan kararlarda kendilerine de bilgi verildiği, çalışanların yönetim ile ilgili kararlarda söz sahibi olmalarına olanak tanındığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle kamuda da mantar yönetim algısının azaltılmasına yönelik olarak bürokrasinin iş akışını hızlandırıcı bir şekilde yürütülmesi, karar mekanizmalarına çalışanların dahil edilmesi, yönetimin güç kaybı endişesinden ziyade katılımcı bir yönetim tarzını benimsemesi önerilebilir.

Katılımcılardan özel hastanede çalışan bireylerin kamu hastanesinde çalışan bireylere göre daha fazla kolektif adalet algısına sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, mantar yönetim algısının özel hastane çalışanlarında düşük bulunması kolektif adalet algısının yüksek bulunmasını sağlamıştır. Çalışanların her türlü bilgiye rahatça erişebilmesi ve alınan kararların bildirimlerinin şeffaf bir şekilde kendileri ile paylaşılması örgüte olan güveni artırmakta ve örgüt yönetiminin uyguladığı iş ve işlemlerin adil olduğu yönündeki algılarını da olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar kendileri ile birlikte grup arkadaşlarını da önemsedikleri için yönetimin bu konuyu göz önüne alması ve bireysel değil kolektif olarak değerlendirmelerini yapmaları önerilmektedir.

Mantar yönetim algısının hem kamuda hem özel hastanelerde azaltılabilmesi amacıyla çalışanların örgütün karar alma mekanizmalarında aktif rol almasının sağlanması, çalışanlar hakkında alınan kararların çalışanlara bekletilmeden ve eksiksiz bir şekilde aktarılması, yönetimin kendi güçlerini kaybetme korkusuyla örgüt içinde korku kültürü yaymadan daha açık, demokratik, katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışının benimsemesi çalışanlar ve yönetim açısından önemli görülmektedir. Mantar yönetim algısının azalması da doğal olarak örgüte güveni yükseltecek ve bu vesile ile çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracaktır. Bu da çalışanlar arasında kolektif bir bilinç gelişmesine, yalnız kendilerini değil çalıştıkları grubu da ön plana alarak kolektif adalet duygusu ile hareket etmelerini sağlayacaktır.

Mantar yönetim metaforunun akademik anlamda literatüre son yıllarda girmiş olması ve özellikle sağlık sektöründe örgütsel adalet boyutlarından birisi olan kolektif adalet kavramı ile birlikte ele alınmış eşdeğer bir çalışma bulunmaması gerekçesi ile sağlık çalışanlarında mantar yönetim ve kolektif adalet ilişkisi

belirlenmeye çalışılarak gelecekte yapılması planlanan diğler çalışmalara ve yönetim alanında bilime önemli bir referans olacağı düşünölmektedir. Söz konusu çalışmanın akabinde yapılması planlanan diğler çalışmaların tüm sağıık çalışanları dahil edilerek yürütölmesi mantar yönetim tarzının diğler olası değıışkenlerinin ve koşullarının ele alınması literatöreye katkı sağıılayacaktır.



KAYNAKÇA

- Abodaqa MAA. (2022). Mantar Yönetim Yaklaşımı İle Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Abrams D, Hogg MA. (1988). Social Identifications. A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes. London: Routledge Taylor and Francis. S: 317-334.
- Açıkgöz B, Saban M, (2008). Yeni bir yönetim aracı: Defterleri açmak. “İş, güç”. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(4), 138-155. doi:10.4026/1303-2860.2008.0088.x
- Adams SJ. (1963). Toward an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Akduru HE, Arslantaş C, (2021). Mantar yönetim yaklaşımının örgüte karşı sapkın davranışlara etkisi üzerine sektörlerarası bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 67-84.
- Altinkurt Y, Yılmaz K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16(4), 463-484.
- Atalay İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Atwater LA, Waldman DA. (2008). Leadership, Feedback and the Open Communication Gap. USA: Taylor & Francis Group, LLC. S: 1-176.
- Aydemir, M. (1999). Açık defter yönetimi (open book management) yeni bir yönetim modası mıdır?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. S: 67-80.
- Bahar B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-242.
- Bakan İ, Doğan İ. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Bakhshi A, Kumar K, Rani E, (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International*

- Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.
doi:10.5539/ijbm.v4n9p145.
- Bandura A. (1977). *Social Learning Theory* (Cilt 2). Englewood Cliffs, N.J. ABD: Prentice-Hall. S: 247.
- Bandura A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147. doi: 10.1037/0003-066X.37.2.122.
- Bandura A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Freeman WH. (Ed.). New York: Henry Holt and Company.
- Bandura A, Locke A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.87.
- Bandura A, Schunk DH. (1981). Cultivating competence, self-efficacy and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(13), 586-598. doi:10.1037/0022-3514.41.3.586.
- Başlar G. (2018). “Kullanıcı Üretimi” Kolektif Hafıza: Adalet Yürüyüşü Örneği. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 28, 143-175.
- Baxter L. (2005). Top Definition of Mushroom Management. Erişim:01/06/2021, <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=mushroom%20management>.
- Bayrakçı M. (2007). Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(14), 198-210.
- Beugre CD. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group. S: 1-168.
- Beugre CD. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091–1104. doi:10.1080/09585190210131311.
- Birincioğlu N, Tekin E. (2018). Mantar yönetim ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-185. doi: 10.20409/berj.2018.98.

- Bollen KA. (1989). Structural Equations with Latent Variables. New York: John Wiley and Sons Inc. doi: 10.1002/9781118619179.
- Bostan S, Kılıç T. (2017). Do organizational justice perceptions influence healthcare workers organizational citizenship behavior? *International Journal of Health Services Research and Policy*, 2(1), 21-28. doi:10.23884/ijhsrp.2017.2.1.04.
- 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.
- Brehm SS, Kassın SM. (1993). Social Psychology. Boston: Houghton Mifflin Company. Calhoun C. (Ed.) Social Theory and the Politics of Identity. Oxford: Blackwell.
- Brown TA. (2006). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. New York: The Guilford Press.
- Büyüköztürk Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Cevahir E. (2020). SPSS ile Nicel Veri Analizi. İstanbul: Kibele Yayınları.
- Cihangiroğlu N, Yılmaz A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 194-213.
- Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter CO, Yee KN. (2001). Justice at the millennium: A Meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425.
- Cremer DD. (2005). Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Cropanzano R, Wright TA. (2003). Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, 13, 7-39. doi:10.1016/S1053-4822(02)00097-9
- Cropanzano R, Prehar C, Chen P. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Çakar ND. (2015). Toplumsal cinsiyet temelinde örgütsel adalet algısı: Etik iklimin rolü. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 79-107.

- Çakmak E, Samastı M, Önden İ, Bayraktar C. (2019). Organize Sanayi Bölgelerindeki Klasik Yönetim Modelinden Yönetişim Modeline Geçiş. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 13. Uluslararası Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri Özel Sayısı, 428-446.
- Çalışkan ŞB. (2019). Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Kişilerarası Toksik İletişimin İşyerinde Dışlanma Davranışı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin Oİ. (2021). Mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolü. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*, 17(33), 400-420.
- Çetinkaya FF, Altıntaş M. (2021). Whistleblowing (erdemli raporlama) ve mantar yönetim arasındaki ilişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2), 781-793.
- Çetinkaya M, Çimenci S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-278.
- Çınar F, Toker K. (2019). Hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanım düzeylerinin örgütsel inovasyona etkisi. *Turkish Studies-Social Sciences*, 14(5), 2117-2134.
- Demirbilek T. Güvenli olmayan iş davranışlarının değişimi. Yaşam Kalitesi İçin Ergonomi. 16. Ulusal Ergonomi Kongresi. Çorum, Özet Kitabı, 2010; 139-147.
- Demirel Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Demirtaş HA. (2003). Sosyal kimlik kuramı: Temel kavram ve varsayımlar. *İletişim: Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 123-144.
- Demirtaş H, Güneş H. (2002). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dereli B, Cengiz D. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde grup, grup dinamiği kavramları ve grup dinamiğinin ölçülmesi üzerine uygulama örneği. *Öneri Dergisi*, 9 (35), 35-43.

- Dinç F, Avanoğlu AE. (2021). Gençlik ve spor il müdürlüklerinde çalışanların mantar yönetim algısı üzerine bir çalışma (Niğde ili örneği). *Journal of Human Sciences*, 18(4), 772-781. doi:10.14687/jhs.v18i4.6249.
- Doğan S, Demirtaş Ö. (2020). Sağlık kurumlarında örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 79-93.
- Dymek-Thompson CM. (2004). Teachers' Perceptions of Organizational Justice As It Relates to Leader Behavior. Doctoral dissertation, University of Connecticut Hartford.
- Ergün H. (2021). The effect of mushroom manager behavior on organizational charlatan and organizational loneliness. *Journal of Education and Educational Development*, 8(2), 359-378. doi: 10.22555/joeed.v8i2.481.
- Ertaş Ç, Unur K. (2018). Kültürel değerlerin örgütsel adalet algısına etkisi: Otel çalışanları örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 206-239.
- Eymen UE. (2007). SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri. İstatistik Merkezi Yayın No: 1. Erişim: 15.04.2022, www.istatistikmerkezi.com.
- Folger R, Martin C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 531-546. Doi: 10.1016/0022-1031(86)90049-1.
- Fortin MF. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10 (2), 93-126. Doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00231.x.
- Frone MR, Blais A. (2020). Organizational downsizing, work conditions and employee outcomes: identifying targets for workplace intervention among survivors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(719), 1-22. Doi:10.3390/ijerph17030719.
- Gelens J, Dries N, Hofmans J, Pepermans R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 341-353. Doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.005.

- Greenberg J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. doi: 10.1177/014920639001600208.
- Greenberg J. (1993) “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice”. Cropanzano R. (Ed.). *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Associates. S: 79-103.
- Gupta M, Shaheen M. (2017). Impact of work engagement on turnover intention: moderation by psychological capital in india. *Business: Theory and Practice*, 2017(18), 136-143.
- Güler S. (2021). Pandemi günlerinde geride kalanlar sendromu: sağlık çalışanları üzerinde bir inceleme. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(Pandemi Özel Sayısı), 3390-3413.
- Halbwachs M. (1992). On Collective Memory. Coser LA. (Ed.). *The Heritage of Sociology*. Chicago: The University of Chicago.
- Herman RE. (1997). *The Process of Excelling: The Practical How-to Guide for Managers and Supervisors*. Greensboro, NC: Oakhill Press Google Books.
- Hofstede G. (2001). Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. *Behaviour Research and Therapy*, 41, 861-862. doi:10.1016/S0005-7967(02)00184-5.
- Hofstede G, McCrae RR. (2004). Culture and personality revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural Research*, 38(1), 52-88.
- Hofstede G, Hofstede GJ, Minkow M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: Mc Graw Hill.
- Hogg M. (2006). *Social Identity Theory: Contemporary Social Psychology Theories* California: Stanford University.
- Hogg MA, Abrams D. (1998). *A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. New York: Routledge.
- İçerli L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.

- İnce C, Güripek E. (2016). Hizmetkâr liderliğin örgütsel adalet algısına etkileri üzerine otel işletmelerinde bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 165-188.
- Irak DU. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türkiye Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İşcan ÖF, Nakıyitok A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 182-201.
- Işık M. (2017). Yerel yönetimlerde örgütsel adalet algısı (Burdur İl Özel İdaresi Örneği), *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(7), 22-33.
- Işık O, Uğurluoğlu Ö, Akbolat M. (2012). Sağlık kuruluşlarında örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- Kahya V, Ceylan E. (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: Mantar yönetim. *International Journal of Social Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 6(45), 3773-3781.
- Kalfaoğlu S. (2021). Mantar Yönetim. Şimşek Ş, Çelik A, Akgemci T, Diken A. (Ed.). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Konya: Eğitim Yayınevi. S: 355-362.
- Karademir T, Çoban B. (2010). Sporun yönetsel yapısında örgütsel adalet kuramına bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 48-62.
- Kaya O, Mamatoğlu N. (2019). Kimlik gücü ile kolektif eylem arasındaki ilişkide sosyal adaletin düzenleyici rolü. *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi* , 1(2), 68-75. Doi: 10.35365/ctjpp.19.1.08.
- Kılıç T. (2013). Bireysel ve Kolektif Yeterlilik Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Önerisi. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kılıç T. (2015). Mushroom Management Theory; Sample of Health Sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(Özel Sayı), 85-91.
- Kılıç T. (2015). Nasıl Başardılar? Öncü Girişimcilerin Yönetim ve Başarı Sırları. İstanbul: AZ Yayıncılık.

- Kılıç T. (2019). Güncel Yönetim Paradigmaları. İstanbul: AZ Yayıncılık.
- Kılıç T, Olgun H. (2017). Mantar yönetim yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113.
- Kılıç T, Yazar-Poyraz Z. Relationship between mushroom management and intention to leave work: A study of public and private health workers. 6. International Health Sciences and Management Conference, Isparta, Abstract Book, 2021; 188.
- Kılıç T, Bostan S, Grabowski W. (2015). A new approach to the organizational justice concept: The collective level of justice perceptions. *International Journal of Health Sciences*, 3(1), 157-175. Doi:10.1037/0021-9010.76.6.845.
- Kılıç T, Kaya A, Özaraz S. (2020). Kolektif adalet kavramı. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 337-347. Doi:10.29064/ijma.735287.
- Kılıçaslan S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kişisel Verilerin Korunması Kanunu. (2016). T.C. Resmî Gazete Tarihi, 29677, 24 Mart 2016.
- Korkmaz O. (2017). Otantik liderlik ve örgütsel güven. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 58(2), 437-454. Doi:10.9761/JASSS7131.
- Kurt T. (2012). Öğretmenlerin öz yeterlik ve kolektif yeterlik algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 195-227.
- Külekçi MK, Özbozkurt OB, Bahar E. (2020). The mediating role of mushroom management withing the impact of job stress on intention to leave. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 361-371. doi: 10.20491/isarder.2020.848.
- Lambert EG, Hogan NL. (2011). Association between distributive and procedural justice and life satisfaction among correctional staff: Research note. *Professional Issues in Criminal Justice*, 6(3-4), 31-41.
- Laplane PA, Neill CJ. (2006). Antipatterns-Tanımlama, Yeniden Düzenleme ve Yönetim. New York: Auerbach Puplications (Taylor and Francis Group). Doi:10.1201/9781420031249.

- Latane B. (1981). The Psychology of social impact. *American Psychologist* 36, 343-356. Doi:10.1037/0003-066X.36.4.343.
- Latane B. (1986). The Psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343-356.
- Leventhal GS. (1976). The Distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60059-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60059-3).
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, Gergen KJ, Greenberg MS, and Willis RH. (Ed.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* New York: Plenum. S:27-55.
- Lind EA, Tyler TR. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Contemporary Sociology. New York&London: Plenum Press. S:267.
- Mar A. (2011). Mushroom Management. Erişim: 10.03.2022, <https://management.simplicable.com/management/new/mushroom-management>.
- Marrow AJ. (1948). Kurt Lewin. *Journal of Social Issues*, 4(S1), 27-34.
- Moorman RH. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mumcu A, Aras M. (2021). The mediating role of the interactional justice on the effect of mushroom management on organizational cynicism. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 300-316. Doi: 10.17153/oguiibf.871101.
- Myers DG. (2021). *Social Psychology*. Akfırat S. (Ed.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Niehoff BP, Moorman RH. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Noer DM. (1993). *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Osmanoğlu H, Üzüm H. (2020). Gençlik ve spor il müdürlükleri çalışanlarının mantar yönetimi algı düzeyleri üzerine bir araştırma. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 293-302.
- Örgev C, Şahinli S. Mantar Yönetimi Yaklaşımı: Kamu-Özel Hastaneler Karşılaştırması. 2. Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Muğla, Özet Kitabı, 2018; 783-790.
- Özarslan M. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Özçınar MF, Demirel Y, Özbebek DB. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.
- Özdamar K. (1999). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özdemir C. (2010). Mantar Yetiştiriciliği. Samsun: Samsun Valiliği, İl Tarım Müdürlüğü, Çiftçi Eğitimi ve Yayım Şubesi Yayını. Erişim: 23.02.2022, https://samsun.tarimorman.gov.tr/Belgeler/Yayinlar/Kitaplarimiz/mantar_yeti_stiriciligi.pdf.
- Özdemir FS. (2019). Finansal raporlama standartlarının bilgi asimetrisini azaltıcı rolüne dair teorik inceleme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(3), 581-602.
- Özdevecioğlu M, Akın M, Karaca M, İştahlı B. (2014). Kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1-18.
- Özmen ÖN, Arbak Y, Özer PS. (2007). Adalet verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Öztürk İ, Aras M. (2021). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134. doi:10.31671/doujournal.972991.

- Rashotte L. (2007). Social Influence. The Blackwell Encyclopedia of Sociology. The Blackwell Encyclopedia of Sociology. Ritzer G. (Ed.). Hoboken, NJ: Blackwell. S: 1-3.
- Reagans R, McEvily B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240. doi: 10.2307/3556658.
- Robinson KL. (2004). The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables. San Diego: California School of Organizational Studies Alliant International University.
- Rosendaal B, Bijlsma-Frankema K. (2015). Knowledge sharing with in teams: Enabling and constraining factors. *Knowledge Management Research ve Practice*, 13(3), 235-247. doi:10.1057/kmrp.2013.45.
- Rotter JB. (1954). Social Learning and Clinical Psychology. New York: Prentice-Hall.
- Sağlık Bakanlığı. (2019). Sağlık İstatistikleri Yıllığı. Sağlık Bakanlığı. Erişim: 18.04.2022, <https://sbsgm.saglik.gov.tr/Eklenti/40564/0/saglik-istatistikleri-yilligi-2019pdf.pdf>.
- San İ, Yalçıntaş M. (2017). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UİK Özel Sayısı), 503-514.
- Schappe S. (1996). Bridging the gap between procedural knowledge and positive employee attitudes: Procedural justice as keystone. *Group ve Organization Management*, 21(3), 337-364. Doi:10.1177/1059601196213005.
- Seymen Aytemiz O, Kılıç T, Saç Ö. Örgütsel adalet algısının oluşmasında “başkalarına dönük uygulamaların” anlamlı etkisi var mıdır?. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kütahya, Özet Kitabı, 2013; 526-531.
- Smart JM. (2012). Saving the Titanic – Crowdsourcing to Find Hard Solutions, and Unlearning to Implement Them. Erişim: 10.05.2022, <https://eversmarterworld.com/2012/11/17/saving-the-titanic-crowdsourcing-to-find-uncommon-solutions-and-unlearning-to-implement-them/>

- Sönmez S. (2012). Sinema ve Toplumsal Bellek, Son Dönem Türk Sinemasında Travmatik Temsiller. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Stouffer SA. (1949). The American Soldier: Adjustment During Army Life. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
<https://www.gwern.net/docs/psychology/1949-stouffer-theamericansoldier-v1-adjustmentduringarmylife.pdf>.
- Suhr DD. Exploratory or Confirmatory Factor Analysis. 31st Annual SAS Users Group International Conference, San Francisco, Abstract Book, 2006; 1-17.
- Sümer N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Şen B. (2019). Turizm İşletmelerinde Mantar Yönetim Yaklaşımı ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.
- Şen ML. (1995). Liyakat ilkesi ve türk personel sistemindeki uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 28(1), 77-92.
- 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 ve Educational Leadership*, 6(2).
- Şimşek ÖF. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş/Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinoks Yayınları. S: 1-212.
- Tajfel H, Turner JC. (1979). An Integrative Theory of Inter-Group Conflict. Austin WG, Worchel S. (Ed.). Monterey, CA: Brooks-Cole. S: 33-47.
- Tarcan GY, Erigüç G, Kartal N, Koca GŞ, Karahan A. (2020). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: ‘An application with university hospital employees’. *International Journal of Health Planning and Management*, 36, 532-544.
<https://doi.org/10.1002/hpm.3102>.
- Tekin E, Birincioğlu N. (2017). Bilgi çağının odak noktası üniversitelerde mantar yönetimi. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(14), 22-29.

- Terzi Y. (2019). Anket, Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Ders Notları. Erişim: 13.05.2022, <http://avys.omu.edu.tr>.
- Tutar H. (2016). Tutar, Hasan. Sosyal Psikoloji Kavramlar ve Kuramlar (3. bs.). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tyler TR, Folger R. (1980). Distributional and procedural aspects of satisfaction with citizen-police encounters. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(4), 281-292. doi:10.1207/s15324834basp0104_1.
- Uçar B. (2016). Kültür İle Yaratıcı Örgüt İklimi Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uçar P. (2016). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Uz A. (2011). Anayasal bir hak olarak kamu hizmetine girme hakkı ve liyakat ilkesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Weick K, Roberts KH. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357-381.
- Yaşlıoğlu MM. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı), 74-85.
- Yıldız D, Uzunsakal E. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Yıldız M. (2016). Sosyal etki süreçlerinin “tehlikeli oyun: ‘Dalga’ filmi bağlamında değerlendirilmesi. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken (ZfWT)*, 8(1), 41-65.
- Yüksekbilgili Z. (2013). Türk tipi y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.
- Yüksekbilgili Z, Hatipoğlu Z. (2015). Kuşaklara göre örgütsel adalet algısı. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(2), 403-412. doi: 10.21547/jss.256774

Zeynel E, Köksal K. (2020). Sosyal etki ve örgütsel adalet algısı ilişkisinde duygusal bulaşıcılığın düzenleyici rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (2), 455-466.

Zou X, Chen X, Chen F, Luo C, Liu H. (2020). The influence of negative workplace gossip on knowledge sharing: Insight from the cognitive dissonance perspective. *Sustainability*, 12(8), 3282. doi:10.3390/su12083282.



EKLER

EK 1: Tez Önerisi /Enstitü Yönetim Kurulu Kararı



EK 2: İl Sağlık Müdürlüğü İşbirliği Protokolü



EK 3: İl Sağlık Müdürlüğü Araştırma İzni Komisyon Kararı



EK 4: Etik Kurul İzni



EK 5: Mantar Yönetim Ölçeği Kullanım İzni



EK 6: Mantar Yönetim Ölçeği

MANTAR YÖNETİM ÖLÇEĞİ (BOYUT VE İFADELER)						
Mantar yönetimi, yönetim literatüründe son zamanlarda ortaya çıkan, yöneticilerin genellikle ellerindeki gücü ve bilgiyi tek merkezde tutarak çalışanlar tarafından sorgulanmak ve eleştirilmek istenmediklerini ifade eden bir metafordur (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Birincioğlu ve Tekin (2018) tarafından geliştirilen Mantar Yönetim Ölçeği, 19 madde ve sırası ile “yetersiz bilgi paylaşımı”, “güç kaybı endişesi”, “yetersiz iletişim” ve “katılımcı yönetim eksikliği” olarak isimlendirilen 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu açıklamaya göre aşağıda sunulan ifadelerden kendinize en yakın olan ifadeyi samimiyetle işaretlemeniz çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır.						
	Yetersiz Bilgi Paylaşımı Boyutu	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Üstüm (yöneticim) kurumla ilgili stratejik bilgileri benimle paylaşmaktan kaçınır.					
2	Üstüm (yöneticim) benimle ilgili bir karar alınacağında benimle bilgi paylaşmaz.					
3	Üstüm (yöneticim) bazı bilgilerin gizli kalması gerektiğini düşünür.					
4	Üstlerimle (yöneticilerimle) düzenli toplantılar yaparız. (R)					
5	Üstüm (yöneticim) beni her türlü konuda bilgilendirir. (R)					
6	Üstüm (yöneticim) benimle bilgi paylaşımını zaman kaybı olarak görür.					
	Güç Kaybı Endişesi Boyutu					
7	Üstüm (yöneticim) sahip olduğu bilgileri kendisi için bir güç kaynağı olarak görür.					
8	Üstüm (yöneticim) bizlere karşı korku kültürü yaymaya çalışır.					
9	Üstüm (yöneticim) kurumda yaptığım iş ile ilgili başarı elde ettiğimde bunu takdir eder. (R)					
10	Üstüm (yöneticim) kariyerimde yükselme konusunda beni destekler. (R)					
11	Üstüm (yöneticim) kendimi geliştirmem için gerekli imkânları bana sunmaktan kaçınır.					
	Yetersiz İletişim Boyutu					
12	Üstüme (yöneticime) işlerle ilgili gerek duyduğum her an ulaşmam mümkündür. (R)					
13	Üstüm (yöneticim) tek taraflı bir iletişim sürecini benimser.					

14	Üstüm (yöneticim) yaptığım işlerle ilgili benden düzenli rapor ister. (R)					
15	Üstüm (yöneticim) bana ulaşırken tek bir iletişim kanalını (telefon, mail, ebys vb.) kullanır.					
	Katılımcı Yönetim Eksikliği Boyutu					
16	Üstüm (yöneticim) herhangi bir karar alınacağı zaman benim görüşlerimi önemsemez.					
17	Üstler (yöneticiler) tarafından verilen talimatları (görevler) sorgulamam istenmez.					
18	Üstüm (yöneticim) bana çeşitli yetki ve sorumluluklarını devretmekten kaçınır.					
19	Üstümün (yöneticimin) katılımcı yönetim tarzının benimsendiğine inanmıyorum.					

Not: Ölçek 5'li Likert tipine göre hazırlanmıştır. Cevapların puanlaması; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. (R) ile gösterilen ifadeler ters ifadelerdir. Bu ifadeler değerlendirilirken puanlar 1=5, 2=4, 3=3, 4=2 ve 5=1 şeklinde tersine çevrilmelidir. Bu durumda ölçeğin alabileceği puanların en düşüğü 19 iken en yükseği 95'tir. Ölçeğe ilişkin puanlar arttıkça mantar yönetim algısı artmaktadır.

EK 7: Kolektif Adalet Ölçeği

KOLEKTİF ADALET ÖLÇEĞİ

Kolektif Adalet (Kılıç vd., 2015); çalışanların, örgüt tarafından kendilerine karşı yapılan bireysel adalet uygulamalarının yanında ait oldukları gruba veya örgütün diğer birey veya gruplarına karşı yapılan uygulamaları da referans aldıkları bütünsel bir algıdır (Kılıç, 2015). Örgüt içerisinde çalışan bireyler, gruptan soyutlanamazlar ve bir gözlemci olarak örgütteki diğer bireylere karşı sergilenen tutum ve davranışları gözlemlemektedirler. Bu bakımdan kolektif adalet kodlarına sahip çalışanlar yalnızca kendilerine yapılanlardan değil, aynı zamanda diğer arkadaşlarına da yapılan adaletli ya da adaletsiz uygulamalardan da etkilenerek tutum ve davranışlarına yön verirler (Kılıç, 2019).

Bu açıklamaya göre aşağıda sunulan ifadelerden kendinize en yakın olan ifadeyi samimiyetle işaretlemeniz çalışmaya büyük katkı sağlayacaktır.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşyerindeki herkesin iş yükü adildir.					
2	İşyerindeki herkesin aldığı ücret ve kazanımlar adildir.					
3	Yöneticilerim işle ilgili kararları, ilgili olan herkese net olarak açıklarlar.					
4	Yöneticilerim sadece bana karşı değil, herkese karşı nazik ve ilgili davranır.					
5	Yöneticilerim bütün çalışanlara önem verir.					
6	İş yerimdeki bazı arkadaşlara haksızlık yapılır.					
7	Yöneticilerim, sadece belirli kişilerin değil herkesin haklarını gözetirler.					
8	İş yerindeki prosedürler herkese eşit uygulanmaktadır.					

Not: Ölçek 5'li Likert tipine göre hazırlanmıştır. Cevapların puanlaması; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Hatice DEMİR

Doğum Yeri :

Doğum Tarihi :

Yabancı Dili : İngilizce

E-posta :

Öğrenim Durumu :

Derece	Bölüm/ Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi	2008
Lisans	Sağlık Yönetimi	Anadolu Üniversitesi	2021
Yüksek Lisans	Sağlık Yönetimi	Ordu Üniversitesi	2022

İş Deneyimi:

Görev	Görev Yeri	Yıl
Memur	Ordu Üniversitesi	2007-2015
Şef	Ordu Üniversitesi	2015-