

Mantar Yönetim Anlayışının İş Yaşam Dengesi Ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi*

The Effect of Mushroom Management Approach on Work-Life Balance and Employee Performance

ÖZET

Günümüz yoğun rekabet koşullarında örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve sürdürülebilir rekabetçi avantajı kazanabilmek adına her zamankinden daha fazla çalışmak mecburiyetindedirler. Bu noktada örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi iş performansına yani örgütler adına stratejik bir öneme sahip olan insan faktörüne bağlıdır. İnsan sermayesi üretim sürecine doğrudan yön vermekte ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde kilit rol oynamaktadır. Bireylerin maksimum düzeyde performans ortaya koyması ve örgütsel amaçlara ulaşılması ise ancak sağlıklı bir örgüt ve yönetim yapısı ile mümkündür.

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde uygulanan mantar yönetim anlayışının çalışanların iş yaşam dengesi ve performansları üzerindeki etkisini tespit etmek olup aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünün ve düzeyinin de belirlenmesidir. Bu amaçla Akdeniz Bölgesinde yer alan bir ildeki holdingde görev yapan 251 çalışana anket uygulanmıştır. Anket sonucunda elde edilen verilere S.P.S.S. programı kullanılarak frekans, geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizi testleri yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; mantar yönetim anlayışının iş yaşam dengesini ve işgören performansını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Mantar yönetim anlayışı uygulamaları arttıkça bireylerin iş yaşam dengesi bozulmakta ve performansları düşmektedir. Bununla birlikte iş yaşam dengesinin işgören performansını olumlu yönde etkilediği de tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mantar Yönetim, İş Yaşam Dengesi, İşgören Performansı

ABSTRACT

In today's intense competitive conditions, organizations have to work harder than ever before in order to maintain their existence and gain sustainable competitive advantage. At this point, the ability of organizations to achieve their goals depends on job performance, that is, on the human factor, which has a strategic importance for organizations. Human capital directly directs the production process and plays a key role in achieving organizational goals. Maximum performance of individuals and achievement of organizational goals are only possible with a healthy organizational and management structure.

The purpose of this study is to determine the effect of the mushroom management approach applied in organizations on the work-life balance and performance of employees and also to determine the direction and level of the relationships between variables. For this purpose, a questionnaire was applied to 251 employees working in a holding in a province in the Mediterranean Region. Frequency, validity, reliability, correlation and regression analysis tests were performed on the data obtained as a result of the survey using S.P.S.S. program. According to the results of the research; it was determined that mushroom management approach negatively affects work life balance and employee performance. As the mushroom management approach practices increase, individuals' work-life balance deteriorates and their performance decreases. However, it was also found that work-life balance positively affects employee performance.

Keywords: Mushroom Management, Work Life Balance, Employee Performance

GİRİŞ

Küresel rekabetin artması, çevresel değişimlerin çok hızlı gerçekleşmesi, teknolojik gelişmelerin hayatın her noktasında etkisini arttırması örgütlerin yeni yönetim anlayışlarını, modellerini ve stratejilerini bulup uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Bugünün endüstriyel şartlarında bireyler sadece bir işe sahip olmayı yeterli görmemekte aynı zamanda kendilerine değer ve anlam katacak bir deneyimi de yaşamak istemektedirler. Ancak çoğu örgüt tıpkı mantar yetiştiriciliğinde olduğu gibi yalnızca çalışanlarına kaynak sağlayan (gübre veren) ve onları karanlık ortamlarda bırakan bir yapı oluşturmaktadır.

Mantar yönetim yaklaşımı ilgili alan yazına son dönemlerde giren kavramların başında yer almaktadır. Mantar yetiştiriciliği metaforundan yola çıkılan bu yönetim yaklaşımında temel amaç yöneticilerin çalışanlarından çeşitli bilgileri gizlemesidir. Diğer bir ifade ile onları ihtiyaç duydukları bilgiden mahrum bir şekilde karanlıkta bırakmalarıdır. Mantar yönetim yaklaşımında yöneticiler çalışanlarının ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişimini sağlar ancak örgütsel gelirler, politikalar ve gizli bilgiler gibi hususlara ulaşımını engellemektedir (Mar, 2011).

Resul Çelik¹ 
Hüseyin Çiçeklioğlu² 

How to Cite This Article

Çelik, R. & Çiçeklioğlu, H. (2024). "Mantar Yönetim Anlayışının İş Yaşam Dengesi ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:9, Issue:6; pp:641-650. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14559738>

Arrival: 06 November 2024
Published: 26 December 2024

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Öğr. Gör. Dr., Konya Teknik Üniversitesi, Rektörlük, Konya, Türkiye

² Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Mersin, Türkiye

İş ve yaşam arasındaki sınırların ortadan kalması özellikle bireylerin sahip olduğu çok ve farklı rollerin yönetimi noktasında sahip oldukları yeteneklerin önemini arttırmaktadır (Rothbard vd., 2005). İş ve yaşam arasındaki sınırları etkin bir şekilde yönetebilme yeteneğine sahip olmayan bireyler; ya özel hayatlarını işlerinin dışında bırakma ya da kendilerini işten uzaklaştırma gibi sıkıntılar yaşamaktadırlar (Kossek ve Lautsch, 2012).

Bugünün iş dünyasında üzerinde hassasiyetle durulması gereken konuların başında çalışanların davranışlarında ve yaşamlarında ciddi etkilere sebebiyet veren iş yaşam dengesi yer almaktadır. Çalışma ortamından kaynaklanan fiziksel etmenler, yetersiz, adil ve eşit olmayan ücretlendirme, az ya da aşırı iş yükü, iş güvensizliği, rol çatışması ve belirsizliği ve çalışma saatlerinin düzensizliği gibi çeşitli faktörler çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye sahiptir (Kılıç ve Sakallı, 2013). Bununla birlikte iş yaşam dengesinin sağlanamaması, kaza riskinin ve mesleki yaralanmaların artış göstermesine, bireylerin sosyal yaşamları için ayırdıkları zamanın azalmasına ve sağlıklarının bozulmasına sebebiyet vermektedir (Wirtz vd., 2011).

İnsan kaynağı günümüz endüstriyel toplumlarında yenilikler, teknolojik imkanlar, finansal yapı ve makine-teçhizat gibi fırsatlar noktasında birbirine son derece yakın olan örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantajı sağlamaları adına en önemli unsurdur. İnsan kaynakları artık ekstra bir maliyet kalemi olarak görülmemekte aksine önem verilmesi ve geliştirilmesi gerekli bir stratejik unsur olarak ele alınmaktadır. Örgütlerde insan kaynağının stratejik bir unsur olarak değerlendirilmesindeki en önemli nokta örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi, örgütsel etkinlik, verimlilik ve performansın artırılmasının sadece fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı çalışanlar sayesinde gerçekleştirilebilecek olmasıdır (Çiçeklioğlu, 2019).

Örgütlerin birincil hedefi uzun vadede hayatlarını devam ettirmek, gelişimlerini sürdürmek ve sürdürülebilir rekabetçi avantajı kazanmaktır. Bazı örgütler performans kriteri olarak karlılığı, pazar payını ya da kaliteyi kabul ederken, bazı örgütler de maliyetleri, müşteri odaklılığı ya da verimliliği kabul etmektedir. Dolayısıyla performansın anlamı her bir örgüt adına farklılıklar sergilemektedir. Bununla birlikte bugün sürekli değişim ve gelişim gösteren endüstriyel şartlar, performans kavramının içeriğinin ve boyutlarının da yeniden şekillendirilip tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır (Erkut, vd., 2001; Akmaz vd., 2017).

Araştırma amacı doğrultusunda, ilk olarak mantar yönetim, iş yaşam dengesi ve işgören performansı kavramları açıklanacak, araştırma metodolojisi ve bulgular ortaya konulacak ve elde edilen sonuçlar yorumlanıp, öneriler getirilecektir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Mantar Yönetim

Küresel rekabetin artması, çevresel değişimlerin çok hızlı gerçekleşmesi, teknolojik gelişmelerin hayatın her noktasında etkisini arttırması örgütlerin yeni yönetim anlayışlarını, modellerini ve stratejilerini bulup uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu yönetim model ve stratejilerinden bir tanesi de mantar yönetim anlayışıdır.

Mantar yönetim olgusu, mantarların yetiştirilme ve bakım özelliklerinin bir metafor olarak ele alınması neticesinde yönetim bilimine girmiştir. Bu metafora göre yöneticiler çalışanlarını tıpkı mantar yetiştiriciliğinde olduğu gibi karanlıkta bırakmakta ve onlara yalnızca ihtiyaç duydukları kaynakları sağlayıp (gübre verme), tek yönlü iletişim kurarak onlardan performans alacaklarını düşünmektedirler (Fettahlıoğlu ve Erdoğan, 2024; Herman, 1997). Mantar yönetim tuzağına genellikle değişime direnç gösteren ya da değişime kapalı olan, bilgi paylaşımında bulunmayan, entropiye giren ve bilgi asimetrisi yaşayan örgütler düşmektedir.

Belirsizliğin yüksek, geri bildirim ise düşük seviyelerde gerçekleştiği mantar yönetim anlayışında çalışanlara sadece görevleriyle ilişkili kaynaklar sağlanmakta, onlarla örgütsel politikalar, işlemsel riskler ve gelirler paylaşılmamaktadır. Bununla birlikte çalışanların kendilerini ifade etmelerinin ve yenilikçi olmalarının desteklenmediği bu yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde yönetici ve liderler kimseye danışmadan kararları almaktadır (Mar, 2011).

Biçimsel iletişim türlerinden sadece tek yönlü iletişimin; örgütsel iletişim ağ modellerinden ise sadece merkezi modelin kullanımı, mantar yönetimi benimseyen örgütlerde çalışan ve yönetici arasındaki ilişki ağlarının belirlenmesinde yegâne alternatif konumundadır. Performans, etkinlik, verimlilik ve sonuç odaklı bu yaklaşımın özellikle çalışan ve yöneticilerin uzmanlık alanlarındaki farklılaşmadan da meydana geldiği ifade edilmektedir. Örgüt çalışanlarının yaptıkları işe yönelik teknik bilgiye sahip olmamaları durumunda, yöneticiler herhangi bir çalışanın fikrine danışmadan karar almakta ve dolayısıyla etkin iletişim sistemi kurulamamaktadır (Kılıç, 2015).

İlgili alan yazın incelendiğinde mantar yönetim tarzının benimsendiği örgütlerin sıklıkla eleştirildiği görülmektedir. Mantar yönetime yönelik gerçekleştirilen eleştirilerden ilki yönetici ve çalışan arasındaki ilişki ve iletişim ağlarının zedelenmesiyle ortaya çıkması muhtemel işten ayrılma niyetinin artışı ve örgütsel aidiyet duygusunun zayıflamasıdır. İkinci eleştiri ise, çalışanların örgüte yönelik güvensizlik yaşamalarıdır. Çalışanlarla bilgi paylaşılmadığında, çalışanlar örgütte alınan kararların ne şekilde alındığını ve yöneticilerin sadece kişisel çıkarlarını gözeterek hareket ettiklerini düşünmektedirler. Bu durum ise örgüt ve çalışan arasındaki güven bağı zedelemektedir (Bolea ve

Atwater, 2015) Mantar yönetim anlayışına yönelik gerçekleştirilen üçüncü eleştiri ise örgütlerde bilgi asimetrisinin sıklıkla gerçekleşmesidir. Örgütlerde bilginin paylaşımı noktasında adil, açık ve net bir tavır sergilenmemesi, yöneticilerin olduklarından çok daha güçlü oldukları algısı yaratmalarına sebebiyet vermektedir. Bu noktada yöneticilerin astlarına danışmadan kararlar aldıkları ve bilgi asimetrisinin yaşandığı görülmektedir (Kılıç, 2015). Dördüncü eleştiri ise, çalışanların bilgi edinmelerine yönelik olarak gerçekleştirdikleri çalışmalar örgüt içerisinde yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermekte ve dolayısıyla bireylerin performans düzeyleri düşmektedir (Tekin ve Birincioğlu, 2017). Bu eleştirilerden hareketle mantar yönetim olgusunun; katılımcı, demokratik ve şeffaf yönetim anlayış ve uygulamalarının aksine uygulamalar içerdiği görülmektedir. Mantar yönetim anlayışına yönelik gerçekleştirilen bu eleştirilerin yanı sıra; örgüt içerisinde bireyler arası çatışma, kaos ve kargaşaları, kişisel bilgilerin açığa çıkmasını önlemek ve yasalara uymak amacıyla kullanıldığında faydalarının da olduğu ifade edilmektedir (Kılıç ve Olgun, 2017).

İş Yaşam Dengesi

İş yaşam dengesi, bireylerin çalıştıkları iş ile işten sonraki sosyal yaşamlarında büründükleri rolleri arasında çatışmanın meydana gelmemesi olarak ifade edilmektedir (Clark, 2000). İş yaşam dengesinin sağlanmasında asıl önemli nokta; bireylerin rollerini organize ederken bir hiyerarşi gütmemesi, aksine sahip olduğu farklı rollere eşit derecelerde önem verebilmesidir. Diğer bir ifade ile birden çok rolü dengede tutabilmesidir. Greenhaus ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen modelde iş yaşam dengesinden bahsedebilmek için bireylerin iş yaşamındaki rollerinin gerçekleştirilmesi ile aile yaşamındaki rollerinin gerçekleştirilmesinin eşitlik üzerine kurulması gerekliliği ifade edilmektedir. Söz konusu modele göre iş yaşam dengesi; iş ve iş dışı yaşamdaki rollere eşit süre ayrılmasını ifade eden “zaman dengesi”, bu iki alana da eşit katılımı beliren “katılım ya da bağlılık dengesi” ve iş ile iş dışı hayattaki rollerden eşit düzeyde tatmin olunmayı ifade eden “tatmin dengesi” olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Vithanage ve Arachchige, 2017).

İş-yaşam alanlarından herhangi birisinden gelen bir talebin karşılanması adına diğer alanlardan birisinde kısıtlamaların gerçekleştirilmesi iş-yaşam dengesinin bozulduğunun bir göstergesidir. Örgütlerde uzun saatler çalışan bireylerin iş yoğunluğu nedeniyle özel hayatlarına yeterli vakti ayıramaması, kendilerinden beklenen istek ve beklentilere yeterince karşılık verememesi iş yaşam dengesinin bozulmasına sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte çalışanların özel hayatlarındaki istek ve beklentilere cevap verirken işyerindeki sorumluluklarını aksatmaları ve görevlerini ifa etmekte yaşadıkları problemler iş yaşam dengesini bozmakta ve hem örgütsel hem de bireysel nitelikli sorunları meydana getirmektedir (Pichler, 2009).

Örgütlerde çalışan bireylerin iş yaşam dengelerini çeşitli faktörler etkilemektedir. Bu faktörler; sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, iş güvenliğinin sağlanması, örgütsel kararlara katılım sağlayabilme, yetenekleri doğrultusunda kendilerini gösterebilme ve kariyerlerini geliştirebilme imkânı, eşit ve adil bir ücret ve ödüllendirme sisteminin varlığı ve şeffaf bir şekilde oluşturulan iletişim kanalları şeklinde ifade edilebilir (Newstorm Davis, 1997). İlgili alan yazındaki bilgilerden yola çıkarak; bilgi asimetrisinin sıklıkla yaşandığı, çalışanlara özerklik, kendini geliştirme, kararlara katılım, iletişim gibi imkânların sağlanmadığı mantar yönetim anlayışını kabul eden örgütlerde bireylerin iş ve yaşam arasındaki dengeleri bozulma eğilimi göstermektedir.

İşgören Performansı

Bugün iş hayatında örgütler rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabetçi avantajları sağlayabilmek, bu avantajlarını uzun vadede koruyabilmek ve örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek adına nitelikli insan kaynağını örgüte kazandırmalı ve ondan maksimum düzeyde faydalanmalıdır. Bu faydalanmanın temel gerekliliği ise insan kaynağının örgütsel performansın artırılması noktasında önemli bir rol üstlenmesidir.

Çalışanların kazandıkları ücret karşılığında sergilemeleri gerekli çaba (Bekiş vd., 2013) ya da kapasitenin kullanım derecesi olarak da tanımlanan performans, örgüt içerisindeki bireylerin, örgütsel amaçlara yönelik gerçekleştirilecek işlerle ilgili neleri başarabildiğini nicelik ve nitelik olarak ifade eden bir olgudur. Çalışan performansı ne kadar yüksek olursa örgütsel performans da o kadar yüksek olacağı için, örgütler adına en önemli performans kriteri bireysel performanslardır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Performans olgusu yalnızca araştırmacılar adına değil aynı zamanda örgütler, yöneticiler ve çalışanlar adına da son derece önemlidir. Örgütler belirlenen amaçlara ulaşabilmek, uzun vadeli yaşamlarını sürdürebilmek ve sürdürülebilir rekabetçi avantajı kazanabilmek adına yaptıkları işlerde maksimum performans sergileyen çalışanlara gereksinim duymaktadır. Ortaya konulan maksimum performans düzeyi örgütler adına olduğu kadar çalışanlar adına da önemlidir. Çünkü yaptığı işte yüksek başarı ortaya koymak, işini gereklerine uygun bir şekilde gerçekleştirmek çalışanlar adına bir tatmin ve gurur kaynağı olarak ele alınabileceği gibi; daha iyi bir kariyer, sosyal itibar ve gelir adına da gerekli bir koşul olarak görülmektedir (Sonnetag ve Freese, 2002).

Örgütler mantar yönetim anlayışından mümkün olduğu kadar uzak durmalıdır. Bilgi asimetrisinin yaşandığı mantar yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar işe ve kendilerine yönelik gerekli bilgiyi elde edememektedir. Örgüt çalışanlarının yaptıkları işe yönelik nelere yetkisinin olup nelere yetkisinin olmadığını

bilmemesi durumunda yaşanan problemler, iş tanımlarının ve biçimsel rol davranışlarının net olarak ifade edilmemesi, sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi, yaptığı işe yönelik planlı ve net bir hedefin, yakalaması gerekli standartların olmaması ve zamanını doğru planlayabilme konusunda şüpheye düşmesi gibi faktörler çalışanların rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamasına sebebiyet vermektedir. Böylesi bir durum da işgören performansını olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırma Amaç, Önem ve Kısıtları

Bu araştırmanın amacı, çelik sanayi sektöründe yer alan bir holding işletmesinde görev yapan bireylerin mantar yönetim anlayışına yönelik algılarının iş yaşam dengesi ve performansları üzerindeki etkisini belirlemektir. Bununla birlikte; söz konusu üç araştırma değişkeni arasındaki ilişkilerin düzeyinin ve yönünün de tespit edilmesi hedeflenmektedir.

Örgütlerde verimlilik, etkinlik ve performans çıktılarını tıpkı mobbing, çatışma, anlaşmazlık, stres, sinizm, özerklik isteği gibi mantar yönetim anlayışı da etkilemektedir. Son dönemlerde alan yazına giren ve bir metafordan yola çıkılarak geliştirilen mantar yönetim anlayışı, sahip olduğu negatif yönlü özellikleri dolayısıyla davranışsal yönetim yapılarıyla ters düşmektedir. Çünkü davranışsal yönetim (Likert'in Sistem 4 Modeli, McGregor'un X ve Y Teorileri, Hawthorne Araştırmaları) organik örgüt yapısı, katılımcı yönetim yaklaşımları ile örgütlerde insan kaynağının ve yönetimlere katılımın sağlanmasının üzerinde önemle durmaktadır (Koçel, 2018).

Söz konusu araştırmanın evreni merkezi İskenderun ili olan bir holding bünyesinde görev yapan 480 çalışandan oluşmaktadır. Örneklem üzerinden elde edilen verilerle genelleme yapmak olasılıklara dayanmaktadır. Bu yüzden örnek kütle büyüdükçe evrene yönelik yapılan genellemelerde yanılma ihtimali azalmaktadır. Dolayısıyla araştırmacının uygun bir örneklem için hem temsil yeteneğini sağlayan bir örnek büyüklüğünü, hem de veri analizi, zaman ve maliyet koşullarını dikkate alarak bir denge kurması gerekmektedir (Altunışık vd., 2012). Evren içerisinden araştırmaya yönelik örneklem tespiti için aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2013).

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2}$$

Araştırmacının veriler adına öngördüğü hassasiyet derecesi, kabul edilebilir hata marjı, uygulanacak istatistiksel analiz ve evren büyüklüğü, örneklem büyüklüğünün temel öncülleridir (Altunışık vd., 2012). İlgili formülde 0,05 örneklem hatası, 1,96 anlamlılık düzeyi ve 0,5 standart sapma değerleri kullanıldığında ulaşılmaması gereken örneklem sayısının 214 olduğu belirlenmiştir. Holding bünyesinde çalışan 276 bireye anket formu uygulanmış, eksik veya hatalı olarak doldurulan 25 anket çalışmadan çıkartılmış ve 251 anket analize dâhil edilmiştir.

Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcı bireylerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde ise katılımcıların mantar yönetim anlayışı, iş yaşam dengesi ve işgören performansına ilişkin ölçek maddeleri yer almaktadır. Yüz yüze ve online platformlar aracılığıyla toplanan anketlerde yer alan değişkenlere ilişkin ölçeklerdeki ifadelerde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

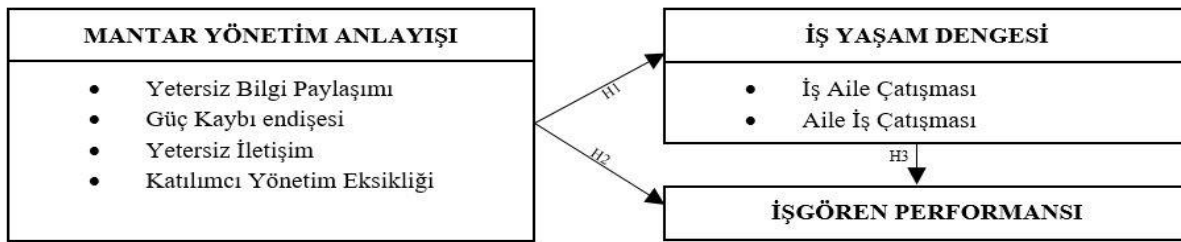
- **Mantar Yönetim Ölçeği:** Birincioğlu ve Tekin (2018) tarafından geliştirilen ölçek 20 ifade ve dört boyuttan oluşmaktadır.
- **İş-Yaşam Dengesi Ölçeği:** Netemeyer vd. (1996) tarafından geliştirilen ve Efeoğlu (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek 10 ifade ve iki boyuttan oluşmaktadır.
- **Çalışan Performansı Ölçeği:** Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek 4 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Bununla birlikte araştırma içerikleri ve anketleri Mersin Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 12/03/2021 tarihli toplantısında incelenmiş ve etik açıdan uygunluğuna yönelik 05/04/2021-04 sayılı etik kurul belgesi alınmıştır.

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Günümüz iş dünyasında, çalışanların iş-yaşam dengesi ile iş performansı arasındaki ilişki, organizasyonel başarıyı etkileyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. İş-yaşam dengesi, çalışanların iş yükümlülükleri ve kişisel yaşamları arasında denge kurarak psikolojik ve fiziksel sağlıklarını koruma süreci olarak tanımlanır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bu bağlamda, liderlik ve yönetim anlayışlarının, çalışanların iş-yaşam dengesi ve iş performansı üzerindeki etkisi, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe sıklıkla tartışılan bir konu haline gelmiştir. Özellikle, mantar yönetim anlayışı gibi belirgin yönetim yaklaşımları, çalışanların işyerindeki deneyimlerini ve üretkenliklerini derinden etkileyebilmektedir.

Örgütlerde uygulanan mantar yönetim anlayışının çalışanların iş yaşam dengesini ve performanslarını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Gerçekleştirilen bu araştırmanın temel amacı, örgütlerde uygulanan mantar yönetim anlayışının çalışanların iş yaşam dengeleri ve performanslarına olan etkilerini belirlemektir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma temel amaçları doğrultusunda oluşturulan modele ilişkin hipotezler şu şekildedir:

H1: Mantar yönetim anlayışı iş yaşam dengesini negatif yönde etkilemektedir.

H2: Mantar yönetim anlayışı işgören performansını negatif yönde etkilemektedir.

H3: İş yaşam dengesi işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Demografik Bulgular

Gerçekleştirilen frekans analizi sonuçlarına göre 251 katılımcının; %39,0'u kadın, %61,0'i erkek, %45,4'ü bekâr ve %54,6'sı evli olup söz konusu çalışanların %6,7'si 18-22 yaş, %36,2'si 23-30 yaş, %42,2'si 31-42 yaş ve %14,9'u 43 üzeri yaş aralığına sahiptir. Eğitim durumları gözlemlendiğinde; %14,7'si lise, %19,5'i, ön lisans, %65,1,7'si lisans ve %14,1'i lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları toplam süreler incelendiğinde; %11,1'i 1 yıldan az, %21,1'i 1-3 yıl arası, %24,2'ü 4-6 yıl arası ve %43,5'i 7 yıl ve daha uzun sürelerdir çalışmaktadır. Söz konusu bireylerin mevcut kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; %16,3'ü 1 yıldan az, %23,9'u 1-3 yıl arası, %36,6'sı 4-6 yıl arası ve %23,2'si 7 yıl ve daha uzun sürelerdir çalışmaktadır.

Tablo 1: Demografik Bulgular

Demografik Özellikler	(N)	(%)	Demografik Özellikler	(N)	(%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	98	39,0	Bekâr	114	45,4
Erkek	153	61,0	Evli	137	54,6
Toplam	251	100	Toplam	251	100
Yaş			Eğitim Durumu		
18 ile 22 yaş	17	6,7	Lise	37	14,7
23 ile 30 yaş	91	36,2	Ön Lisans	49	19,5
31 ile 42 yaş	106	42,2	Lisans	130	51,7
43 ve üzeri	37	14,9	Lisansüstü	35	14,1
Toplam	186	100	Toplam	251	100
Toplam Çalışma Süresi (yıl)			Kurumda Çalışma Süresi (yıl)		
0-1	28	11,1	0-1	41	16,3
1-3	53	21,1	1-3	60	23,9
4-6	61	24,3	4-6	92	36,6
7 ve üzeri	109	43,5	7 ve üzeri	58	23,2
Toplam	251	100	Toplam	251	100

N= Katılımcı Sayısı; %= Yüzde

Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırma kapsamında elde edilen veri setine ilişkin ölçek maddelerinin faktör analizlerinin ve yapısal geçerliliklerinin ortaya konulabilmesi adına KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Bartlett Testi değerleri incelenmiştir. Korelasyon matrislerindeki ilişkilerin faktör analizi için uygun olup olmadığının tespiti adına Bartlett Küresellik Testi gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte KMO katsayısının 0,5'den büyük olması gerekmektedir. İlgili katsayı ne kadar büyük bir değere sahip olursa veri setinin faktör analizi yapabilmek adına o denli uygun olduğu belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Tablo 2: Mantar Yönetim Anlayışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör ve Ölçek Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Soru Önergeleri	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach's Alpha	Toplam Cronbach's Alpha
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	1-7	21,310		,788	
Güç Kaybı Endişesi	8-12	18,773	76,559	,726	,816
Yetersiz İletişim	13-16	20,092		,803	
Katılımcı Yönetim Eksikliği	17-20	16,384		,797	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği			,804		
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare			4633,551		
Sd			320		
P Değeri			,000		

Araştırma kapsamında faydalanılan mantar yönetim anlayışı ölçeği 20 ifade ve “yetersiz bilgi paylaşımı”, “güç kaybı endişesi”, “yetersiz iletişim” ve “katılımcı yönetim eksikliği” olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Mantar yönetim anlayışı ölçeğinin genel güvenirlilik derecesi ,816 (KMO: ,804; Ki-Kare: 4633,551; sd: 320; p: ,000)'dir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre de, mantar yönetim anlayışı ölçeği faktör yüklerinin ,58 ile ,72 arasında olduğu, uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir düzeylerde olduğu belirlenmiştir. DFA sonuçlarına göre verilerin ölçek yapısı ile uyum yakaladığı tespit edilmiş ve mantar yönetim anlayışı ölçeğinin alanyazında kullanıldığı gibi dört faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Tablo 3: İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör ve Ölçek Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Soru Önergeleri	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach's Alpha	Toplam Cronbach's Alpha
İş-Aile Çatışması	1-5	35,104	61,201	,804	,791
Aile-İş Çatışması	6-10	26,097		,786	
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği			,842		
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare			3520,227		
Sd			274		
P Değeri			,001		

Araştırma kapsamında faydalanılan iş-yaşam dengesi ölçeği 10 ifade ve “iş-aile çatışması” ve “aile-iş çatışması” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. İş-yaşam dengesi ölçeğinin genel güvenirlilik derecesi ,791 (KMO: ,842; Ki-Kare: 3520,227; sd: 274; p: ,001)'dir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre de, iş-yaşam dengesi ölçeği faktör yüklerinin ,68 ile ,77 arasında olduğu, uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir düzeylerde olduğu belirlenmiştir. DFA sonuçlarına göre verilerin ölçek yapısı ile uyum yakaladığı tespit edilmiş ve iş-yaşam dengesi ölçeğinin alanyazında kullanıldığı gibi iki faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Tablo 4: İşgören Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör ve Ölçek Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Soru Önergeleri	Cronbach's Alpha
İşgören Performansı (Tek Boyut)	1-4	,0834
Kaiser Meyer Ölçek Güvenirliliği		,902
Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare		3144,582
Sd		290
P Değeri		,000

Araştırma kapsamında faydalanılan işgören performansı ölçeği 4 ifade ve tek bir boyuttan oluşmaktadır. İşgören performansı ölçeğinin genel güvenirlilik derecesi ,834 (KMO: ,902; Ki-Kare: 3144,582; sd: 290; P: ,000)'dür. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına göre de, sanal kaytarma davranışı ölçeği faktör yüklerinin ,70 ile ,76 arasında olduğu, uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir düzeylerde olduğu belirlenmiştir. DFA sonuçlarına göre verilerin ölçek yapısı ile uyum yakaladığı tespit edilmiş ve işgören performansı ölçeğinin alanyazında kullanıldığı gibi tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı (iş yaşam dengesi, işgören performansı) ve bağımsız değişken (mantar yönetim anlayışı) arasındaki ilişkileri tespit edebilmek adına gerçekleştirilecek korelasyon analizi öncesinde verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin test edilmesi adına basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık katsayısı -3'ten küçük ya da 3'ten büyük veya basıklık katsayısı -10'dan küçük ya da 10'dan büyük bir ifade yoksa veri setinin normal dağılım özelliği sergilediği belirtilmektedir (Kline, 2015). Bu bilgilerden hareketle ölçek sorularına yönelik çarpıklık (en düşük -2.730, en yüksek 2.441) ve basıklık (en düşük -2.035, en yüksek 8.135) katsayıları incelendiğinde veri setinin normal dağılım özelliği sergilediği görülmektedir.

Tablo 5: Korelasyon Analizi ile İlgili Bulgular

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Mantar Yönetim Anlayışı (1)	1								
<i>Yetersiz Bilgi Paylaşımı (2)</i>	,327**	1							
Güç Kaybı Endişesi (3)	,298**	,248**	1						
<i>Yetersiz İletişim (4)</i>	,304**	,271**	,331**	1					
<i>Katılımcı Yönetim Eksikliği (5)</i>	,266**	,296**	,308**	,340**	1				
İş-Yaşam Dengesi (6)	-,338*	-,284*	-,360*	-,331**	-,300*	1			
İş-Aile Çatışması (7)	-,302*	-,276*	-,345*	-,309**	-,239*	,411**	1		
Aile-İş Çatışması (8)	-,311*	-,291*	-,296*	-,318**	-,263*	,398**	,375**	1	
İşgören Performansı (9)	-,427**	-,402**	-,390**	-,418**	-,380**	,332**	,351**	,341**	1

*p<0,05; **p<0,01, n=251

Mantar yönetim anlayışı ile iş yaşam dengesi arasında ($r=-,338$; $p<0,05$) düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı; işgören performansı arasında da ($r=-,427$; $p<0,01$) orta düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Bununla birlikte iş yaşam dengesi ve işgören performansı arasında da ($r=,332$; $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Bağımsız değişken mantar yönetim anlayışının bağımlı değişkenler iş yaşam dengesi ve işgören performansı üzerindeki etkisini tespit edebilmek adına regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6: Mantar Yönetim Anlayışının İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER		
	İş Yaşam Dengesi	İş-Aile Dengesi	Aile-İş Dengesi
R²	-,136	-,120	-,105
F	11,662	9,230	10,240
Mantar Yönetim Anlayışı	β ,345 p ,002	β ,251 p ,003	β ,310 p ,000
R²	-,098	-,073	-,123
F	5,771	5,444	8,516
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	β ,190 p ,004	β ,208 p ,002	β ,281 p ,000
R²	-,103	-,101	-,107
F	8,492	6,227	5,646
Güç Kaybı Endişesi	β ,227 p ,008	β ,175 p ,020	β ,238 p ,041
R²	-,120	-,115	-,132
F	9,525	8,524	10125
Yetersiz İletişim	β ,296 p ,003	β ,190 p ,002	β ,256 p ,002
R²	-,101	-,043	-,109
F	10,391	6,333	9,735
Katılımcı Yönetim Eksikliği	β ,306 p ,000	β ,210 p ,004	β ,235 p ,000

Mantar yönetim anlayışının iş yaşam dengesini negatif yönde etkilediği hipotezini test edebilmek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; iş yaşam dengesinde meydana gelen değişimin %13,6'sının ($R^2= -,136$) bağımsız değişken mantar yönetim anlayışı tarafından açıklandığı gözlemlenmektedir. Bulgular neticesinde, iş yaşam dengesinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde mantar yönetim anlayışından etkilendiği ($F= 11,662$), “β” değerlerine göre de mantar yönetim anlayışında meydana gelen bir birimlik artışın iş yaşam dengesi üzerinde 0,345 birimlik bir azalışa sebebiyet verdiği belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu bulgular neticesinde, “Mantar yönetim anlayışı iş yaşam dengesini negatif yönde etkilemektedir” şeklinde kurgulanmış olan Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Tablo 7: Mantar Yönetim Anlayışının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN
	İşgören Performansı
R²	-,201
F	12,780
Mantar Yönetim Anlayışı	β ,291 p ,000

Mantar yönetim anlayışının işgören performansını negatif yönde etkilediği hipotezini test edebilmek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; işgören performansında meydana gelen değişimin %20,1'inin ($R^2= -,201$) bağımsız değişken mantar yönetim anlayışı tarafından açıklandığı gözlemlenmektedir. Bulgular neticesinde, işgören performansının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde mantar yönetim anlayışından

etkilendiği ($F= 12,780$), “ β ” değerlerine göre de mantar yönetim anlayışında meydana gelen bir birimlik artışın işgören performansı üzerinde 0,291 birimlik bir azalışa sebebiyet verdiği belirlenmiştir ($p<0,00$). Bu bulgular neticesinde, “*Mantar yönetim anlayışı işgören performansını negatif yönde etkilemektedir*” şeklinde kurgulanmış olan Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Tablo 8: İş Yaşam Dengesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

<i>BAĞIMLI DEĞİŞKENLER</i>	
<i>BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN</i>	<i>İşgören Performansı</i>
R²	,211
F	13,543
İş Yaşam Dengesi	β ,401
	p ,000
R²	,188
F	10,663
İş-Aile Dengesi	β ,186
	p ,002
R²	,169
F	10,189
Aile-İş Dengesi	β ,291
	p ,002

İş yaşam dengesinin işgören performansını pozitif yönde etkilediği hipotezini test edebilmek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre; işgören performansında meydana gelen değişimin %21,1’inin ($R^2= ,211$) bağımsız değişken iş yaşam dengesi tarafından açıklandığı gözlemlenmektedir. Bulgular neticesinde, işgören performansının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde iş yaşam dengesinden etkilendiği ($F= 13,543$), “ β ” değerlerine göre de iş yaşam dengesinde meydana gelen bir birimlik artışın işgören performansı üzerinde 0,401 birimlik bir artışa sebebiyet verdiği belirlenmiştir ($p<0,00$). Bu bulgular neticesinde, “*İş yaşam dengesi işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir*” şeklinde kurgulanmış olan Hipotez 3 kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mantar yönetim anlayışı, çalışanların kurumsal süreçler ve karar alma mekanizmaları hakkında bilinçli olarak karanlıkta bırakıldığı, bilgiye erişimin kısıtlandığı ve çalışanların genellikle üstlerinin verdiği sınırlı talimatlarla çalışmaya zorlandığı bir yönetim tarzıdır (Luthans, 2002). Bu yönetim tarzı, ismini mantarların karanlık ortamlarda büyütülmesi metaforundan alır. Mantar yönetimi altında çalışanlar, genellikle bilgi eksikliği, sınırlı iletişim ve belirsizlik gibi durumlarla karşı karşıya kalır. Bu durum, işgörenlerin psikolojik tatminlerini, motivasyonlarını, performanslarını ve iş-yaşam dengelerini olumsuz etkileyebilir. Ancak bazı durumlarda, bu yönetim tarzı çalışanların bağımsız problem çözme yeteneklerini geliştirebilir ve öz yeterliliklerini de artırabilir (Hogan ve Kaiser, 2005).

Günümüz iş dünyasının statik olmayan zorlu koşullarına uyum sağlayan örgütler, sürdürülebilir rekabetçi avantajı elde edebilme noktasında rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan bilgiye sahip çalışanlarından bekledikleri performans karşılığında onlara sadece maddi kazanımlar sunmamakta; aynı zamanda onların sosyal hayatlarına da katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmaktadır. Söz konusu bu faaliyetlerin temelinde çalışanların iş yaşam dengesini sağlamak, kolaylaştırmak ve gözetmek yer almaktadır (Erben ve Ökten, 2014).

Sonuç olarak bu makale, mantar yönetim anlayışının işgörenlerin iş-yaşam dengesi ve performansı üzerindeki etkilerini ele almayı amaçlamaktadır. Literatürde iş-yaşam dengesi ve performans ilişkisini irdeleyen çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte, bu çalışmalar genelde modern liderlik teorileri çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre mantar yönetim anlayışı ile iş yaşam dengesi ve işgören performansı arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş yaşam dengesi ve işgören performansı arasında da pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Araştırma hipotezleri doğrultusunda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini incelemek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre; mantar yönetim anlayışının iş yaşam dengesi ve işgören performansını negatif yönde, yaşam dengesinin de işgören performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Alan yazında mantar yönetim anlayışına yönelik gerçekleştirilen çalışmaların (Tekin ve Birincioğlu, 2017; Külekçi vd., 2020; Kılıç, 2015; Kahya ve Ceylan, 2019; Geckboard ve Censuwide, 2015) ortak noktası değerlendirildiğinde; örgüt içerisinde yönetsel nitelikli bilgi ve kararların diğer bireylerle paylaşılmasının performansı arttıracığı üzerinde durulurken; mantar yönetim anlayışının baskın bir şekilde uygulanmasının ise birey ve örgüt performansını düşürdüğü, örgütsel stres düzeyini arttırdığı, örgütsel aidiyet duygusunun zayıflatıldığı gözlemlenmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan mantar yönetim anlayışının önüne geçebilmek adına lider-üye etkileşiminin artırılması, örgütsel hiyerarşinin azaltılması, net ve açık görev tanımlarına, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine,

kariyer planlamasına, insan kaynağı yönetimine ve informal gruplara daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile kendilerine yatırım yapıldığını, kariyer planlarının oluşturulduğu, eğitim programlarıyla desteklendiğini ve sosyal birer varlık oldukları yöneticileri tarafından hissettirilen çalışanlar örgütlerinde yetenek ve beceri setlerini daha rahat ortaya koyabilecek ve kendilerine yönelik inançları da artış gösterecektir. Yöneticileri ile aralarındaki hiyerarşi seviyesi azalan, iletişim ve etkileşimi kuvvetlenen bireylerin yönetsel karar mekanizması ve süreçlerde söz hakkı olacak ve örgüte yönelik bağlılıkları artış gösterecektir. Bu süreç sonunda bireyler kendilerini örgüt adına bir maliyet unsuru olarak değerlendirmeyecek; kendisine yatırım yapılan, değer verilen, örgüt adına kritik bir unsur olarak görececek ve içsel kontrol odaklarını geliştirebileceklerdir. Bu ise çalışanların iş yaşam dengelerini korumalarına ve iş performanslarını arttırmalarına neden olacaktır.

Örgütlerde sıklıkla yaşanan rol çatışması ve rol belirsizliği problemleri ve çalışanların görev tanımlarının açık ve net olmayışı da çalışanlar adına yaşanan önemli problemler olarak gözlemlenmektedir. Örgütsel süreç ve faaliyetlere ilişkin net ve açık görev tanımlamalarının yapılması, örgütsel iletişimin sürekliliği ve doğruluğu ile işe yönelik tanım ve gerekliliklere sahip olunması durumunda çalışanlar mantar yönetim anlayışının etkilerinden uzaklaşacak, görev ve süreçlere ilişkin de hem niteliksel hem de niceliksel bir sorun yaşamayacaklardır.

Sonraki dönemlerde gerçekleştirilecek araştırmalarda çeşitli algı ya da davranış değişkenleri ile ilgili olguları uyumlaştırabilmek aracılığıyla bu tutumların neden veya sonuçlarını tespit etmeleri ve çözüm önerileri getirmeleri önerilmektedir. Bu araştırmada sadece mantar yönetim anlayışının iş yaşam dengesi ve işgören performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma modeline aracı ve düzenleyici değişkenlerin eklenmesiyle birlikte mediatör ve moderatör değişkenler de test edilebilecektir. Ayrıca bu araştırma kesitsel bir özellik göstermekte ve belirli bir dönemi kapsamaktadır. Muhtemel ve mevcut araştırma değişkenleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin daha net bir şekilde tespit edilebilmesi adına boylamsal bir araştırma tasarımı ile de ele alınmalıdır. Son olarak endüstriyel üretim sektöründe istihdam edilen beyaz yakalı çalışanlara yönelik gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları İskenderun merkezli bir holding bünyesindeki işletmelerde görev yapan beyaz yakalılarla sınırlı olup, diğer sektör ve örneklem araştırmaların kapsamına dahil edilmemiştir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının diğer sektörler ve geniş örneklem kitleleri adına bir genelleme iddiası bulunmamaktadır. Sonraki dönemlerde araştırmacılar mantar yönetim anlayışı, iş yaşam dengesi ve işgören performansı kavramlarının ortaya çıkarması olası sonuçlarını farklı sektör ve endüstriler özelinde değerlendirebilir ve farklılıkları ortaya koyabilirler.

KAYNAKÇA

- Akmaz, A., Çelik, R. & Dağlıoğlu, T. (2017). Evaluation of Mersin Province Tourism Potential by Content Analysis, *European Journal of Physical Education and Sport Science*, 3(12), 509-522.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı (6. Baskı). Sakarya: Sakarya.
- Bekiş, T., Bayram, A. & Şeker, M. (2013). Kurumsal itibarın işgören performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 19-27.
- Birincioğlu, N. & Tekin, E. (2018). Mantar yönetim ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-185.
- Bolea, A. & Atwater, L. (2015). Applied leadership development: Nine elements of leadership mastery. New York: Routledge.
- Ceylan, A. & Yıldırım, H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Çiçeklioğlu, H. & Taşlıyan, M. (2019). Eğitim kurumu çalışanlarının presenteeism (işte var olamama) algılarının performanslarına olan etkisi ve sosyo-demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 22-53.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9, 35-46.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma* (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Erben, G.S. & Ötken, A.B. (2014). Paternalist liderlik ve işe bağlı mutluluk ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(22), 103-121.
- Erkut, H. (2001). Değişimi başarıya dönüştürme. İstanbul: MESS Yayınları.
- Fettahlioğlu, Ö.O. & Erdoğan, Ö.F. (2023). Mantar Yönetiminin Örgütsel Kimlik Üzerindeki Etkisi, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(71):4210-4217

- Geckoboard & Censuswide. (2015). Mushroom management: Leaves employees heading for the door. *Geckoboard*. Erişim Adresi: <https://www.geckoboard.com>. (Erişim Tarihi: 08.10.2024).
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-531.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe-yöntem-analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Herman, R. E. (1997). The process of excelling: The practical how-to guide for managers and supervisors. Greensboro, NC: Oakhill Press.
- Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
- Kahya, V. & Ceylan, E. (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: Mantar yönetimi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(45), 3773-3781.
- Karasar, N. (2005). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, R. & Sakallı, S. Ö. (2013). Örgütlerde stres kaynaklarının çalışanların iş-aile çatışması üzerine etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 208-237.
- Kılıç, T. (2015). Mushroom management theory: Sample of health sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(Special Issue), 85-91.
- Kılıç, T. & Olgun, H. (2017). Mantar yönetim yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113.
- Kline, R.B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. Guildford Press.
- Koçel, T. (2018). İşletme yöneticiliği (17. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kossek, E. & Lautsch, B. (2012). Work-family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152-171.
- Külekcı, M.K., Özbozkurt, O.B. & Bahar, E. (2020). The mediating role of mushroom management within the impact of job stress on intention to leave. *Journal of Business Research-Turk*, 12(1), 361-371.
- Luthans, F. (2002). Organizational behavior. McGraw-Hill.
- Mar, A. (2011). Mushroom management. *Simplicable Management*. Erişim Adresi: <https://management.simplicable.com/management/new/mushroom-management>.(Erişim Tarihi: 12.10.2024).
- Newstrom, J. & Davis, K. (1997). Organizational behavior, human behavior at work. McGraw Hill Inc.
- Pichler, F. (2009). Determinants of work-life balance: Shortcoming in the contemporary measurement of WLB in large-scale surveys. *Social Indicators Research*, 92(3), 449-469.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Şehitoğlu, Y. & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In *psychological management of individual performance*, 4-25.
- Tekin, E. & Birincioğlu, N. (2017). Bilgi çağının odak noktası: Üniversitelerde mantar yönetimi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(14), 22-29.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2013). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vithanage, V. & Arachchige, B.J.H. (2017). A study on the work-family balance and job performance of academics in Sri Lanka. *The IUP Journal of Management Research*, 16(2), 7-28.
- Wirtz, J., den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., van de Klundert, J., Gürhan Canli, Z. & Kandampully, J. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223-244.