



**A study on public sports
organization employees:
The relationship between mushroom
management and organizational
commitment**

**Kamu spor teşkilatı çalışanlarına
yönelik bir inceleme:
Mantar yönetimi ve örgütsel bağlılık
ilişkisi**

**Cihan Ulun¹
Can Çavin Ötcan²
Tekin Çolakoğlu³**

Abstract

Purpose: In the study, it was aimed to examine the effect of mushroom management perceptions of the personnel working in the central organization of the General Directorate of Sports Services on their organizational commitment levels.

Method: In this study, which was designed in correlational survey model, the research group consisted of 200 personnel, 55% male (n=110), 45% female (n=90), working in the central organization of the General Directorate of Sports Services. A 19-item mushroom management scale developed by Birincioğlu and Tekin (2018) was used to measure the participants' perceptions of mushroom management. In order to measure organizational commitment levels, an 18-item organizational commitment scale, developed by Allen and Meyer (1996) and adapted to Turkish by Dağlı, Elçiçek and Han (2018), whose validity and reliability tests were performed. Due to the data structure supporting the assumptions of normal distribution and parametric statistics,

Özet

Amaç: Araştırmada, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan personelin kurum içindeki mantar yönetim algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: İlişkisel tarama modelinde tasarlanan bu çalışmada araştırma grubunu, Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer alan Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan %55'i erkek (n=110), %45'i kadın (n=90) olmak üzere toplamda 200 personel oluşturmaktadır. Katılımcıların mantar yönetimi algılarını ölçmek üzere Birincioğlu ve Tekin (2018) tarafından geliştirilen 19 maddeli mantar yönetimi ölçeği, örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere ise Allen ve Meyer (1996) tarafından geliştirilen, Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilen 18 maddeli örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Normal dağılım ve parametrik istatistik varsayımları destekleyen veri yapısı sebebiyle betimsel analizlere ek olarak pearson

¹ Research Assistant, Gazi University, Sport Sciences Faculty, Department of Sport Management, cancavin@gmail.com

 Orcid ID: [0000-0002-1913-7483](https://orcid.org/0000-0002-1913-7483)

² Research Assistant, Gazi University, Sport Sciences Faculty, Department of Sport Management, cancavin@gmail.com

 Orcid ID: [0000-0003-3800-4923](https://orcid.org/0000-0003-3800-4923)

³ Prof. Dr., Gazi University, Sport Sciences Faculty, Department of Sport Management, colakoglu@gmail.com

 Orcid ID: [0000-0002-4250-6769](https://orcid.org/0000-0002-4250-6769)



pearson correlation and simple linear regression analysis are included in addition to descriptive analyses.

Results: It was determined that there was a moderate negative correlation between the mushroom management scale and the organizational commitment scale ($r=-.349$; $p<.01$). Afterwards, it was determined that mushroom management perception was a significant predictor of organizational commitment levels ($p<.01$), explaining approximately 12% of the variance ($R=0.349$, $R^2=0.12$). The standardized regression coefficient was found to be $\beta=-0.349$.

Conclusions: As a result of the research findings, it is seen that the increase in the perception of mushroom management within the institution has a negative effect on organizational commitment.

Keywords: General Directorate of Sports Services, sports management, mushroom management, organizational commitment.

korelasyonu ve basit doğrusal regresyon analizine yer verilmiştir.

Bulgular: Mantar yönetimi ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği ($r=-,349$; $p<,01$) arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin mevcudiyeti tespit edilmiştir. Sonrasında ise, mantar yönetimi algısının örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($p<.01$), varyansın yaklaşık %12'sini açıkladığı ($R=0,349$, $R^2=0,12$) ve standardize edilmiş regresyon katsayısının ise $\beta=-0,349$ olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç: Araştırma bulguları sonucunda görülmektedir ki, kurum içinde mantar yönetim algısının artması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, spor yönetimi, mantar yönetimi, örgütsel bağlılık.

[\(Extended English summary is at the end of this document\)](#)

1. Giriş

Örgütlerin arzu edilen düzeyde etkinlik ve verimlilik sağlayabilmesi, amaçlarına ulaşabilmesi ve misyonlarını yerine getirebilmesi adına yönetsel bağlamda bazı parametrelerin etkili olduğu ifade edilebilir. Örgütün yönetici ve insan kaynakları profili, kurumsal açıdan etkin olan yönetim anlayışı, çalışma koşulları ve örgüt iklimi gibi bileşenler örgütsel performansını etkileyen değişkenler arasında yer almaktadır.

Bu noktada, araştırmanın ilişkisel olarak ele aldığı mantar yönetimi ve örgütsel bağlılık kavramlarını tanımlamak faydalı olacaktır. Bir metafor olarak ifade edilen mantar yönetimi yaklaşımı; çalışanların bilgiden mahrum bırakılarak, yalnızca yönetici tarafından verilen direktifleri yerine getirilmesinin beklenmesi ve bu yolla da idari sürece katılımının minimumda tutularak iş görmesinin sağlanması olarak tanımlanmakla birlikte, yetersiz iletişim ağı, yetersiz bilgi paylaşımı, gücü yitirme kaygısı ve katılımcı yönetim eksikliği olmak üzere dört ana bileşenden oluşmaktadır (Tekin ve Birincioğlu, 2017). Diğer bir deyişle, çalışanlar yöneticileri tarafından tıpkı bir mantar gibi karanlıkta bırakılarak yetiştirilmektedir (Heery ve Noon, 2008).

Mantar yönetiminin özelliklerine baktığımızda, çalışanlara kısıtlı düzeyde bilgi verilmekte, kendilerinden yalnızca başarımlar talep edilmektedir. Çalışanlar arasında çatışmayı ve olumsuz durumlarda kaosu önlemek, buna ek olarak kurumun saygınlığını ve düzenini korumak amacı ile bu yaklaşıma başvurulabileceği ifade edilmektedir (Kılıç ve Olgun, 2017).

Diğer bir görüşe göre ise, mantar yönetimi yaklaşımı benimseyen yöneticilerin çalışanların yetenek ve potansiyellerinden yeterince faydalanamayacağı belirtilmektedir. Personel ile bilgi paylaşımı yapılmadığı ve karar süreçlerinin dışında tutulduğu için dışlanmışlık hissinin baskın geleceği ve bu nedenle kurumun hedeflerini benimsememe sonucunda örgütsel bağlılığının da zayıflayacağı öne sürülmektedir (Spacey, 2020).

Bilhassa, içinde bulunduğumuz bilgi çağında bireylerin arzu ettiği pek çok bilgiye kolaylıkla ulaşabilir olması ve bilgi paylaşımının örgütlerin işleyişinde önemli bir unsur haline gelmesi nedeni ile günümüzde mantar yönetiminin negatif bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Örgütün sevk ve idaresinde yöneticilerin gösterdikleri yaklaşımlar çalışanlar tarafında mutlak suretle bir algı oluşturmakta ve tepki meydana getirmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılık kavramı söz konusu algının ölçülebilir çıktılarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık; çalışanın kurum vizyon ve misyonunu benimseyerek, yeteneklerini sakınmadan örgüt için kullanması ve kurumun menfaat ve hedeflerini kendi amaçları ile özdeşleştirerek bu bakış açısı ile hareket etmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgüte daha bağlı hale gelmesi neticesinde performans ve devamlılıkları artmakta, bu da kurumun maliyetlerini azaltan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1997).

Duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç faktörden oluşan örgütsel bağlılık kavramı, örgütün iklimine ve psikolojik durumuna farklı parametreler üzerinde etki eden ve aynı şekilde etkilenen bir unsur olarak görülmektedir (Lee, Allen, Meyer ve Rhee, 2001).

Bireyin işine atfettiği değerlerin ve kurumda yaşadığı tecrübelerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Çalışanın işini yapması için kendi yöntemlerini geliştirmesine izin verilmesi, bilgi ve becerilerinin gelişiminin teşvik edilmesi, karar süreçlerine dahil edilmesi ve sorumluluk almasına izin verilmesi gibi kıstasların mevcudiyeti durumunda, bireyin örgütsel bağlılığının olumlu yönde etkilendiği görülmektedir (Meyer, Irving ve Allen, 1998). O halde, mantar yönetimi yaklaşımı ile idare edilen bir kurumda, çalışanların bilgiden mahrum bırakılması, göreve yönelik hareket alanlarının kısıtlanması ve yönetsel süreçlere dahil edilmemeleri bireylerin örgütsel bağlılığını zayıflatacak uygulamalar olarak düşünülebilir.

Spor yönetimi literatürü incelendiğinde, paydaşların yönetim ve örgüt psikolojisi konuları bağlamında etkinlik ve verimlilik problemlerine odaklanan birçok çalışma bulunmaktadır. (Güngör, Kurtipek & Yenel, 2018; Kurtipek & Güngör, 2019; Kurtipek ve ark., 2019; Erdoğan ve ark., 2019; Özsoy, Tolukan & Yıldız, 2021, Solmaz & Çolakoğlu, 2019). Bununla birlikte spor yönetimi ulusal literatüründe örgütsel bağlılık ve mantar yönetimi özelliklerini ayrı ayrı inceleyen (Bozkır & Fidan, 2021; Çetin, 2021; Osmanoğlu & Üzümlü, 2021; Şen, 2019; Şahin, Cengiz & Abakay, 2013; Erdoğan & Sural, 2021; Kalfa, Karaman & Tufan, 2016; Kalfa, 2018; Parasız ve ark., 2017; Şahin & Ağralı Ermiş, 2020; Ağralı Ermiş ve ark., 2015) çeşitli araştırmalar bulunsun da bu kavramların etkiel yapısını doğrudan inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda araştırmada, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında çalışan personelin kurum içindeki mantar yönetimi algılarının örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

2. Yöntem

2.1. Araştırma Modeli

İlişkisel araştırmalar, iki yahut daha fazla sayıdaki değişken arasındaki ilişkinin derecesi ve yönünü korelasyon katsayısı ile tanımlayan çalışmalardır (Creswell & Creswell, 2017; Fraenkel, Wallen & Hyun, 2011). İlişkisel tarama modelinde tasarlanan bu araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan personelin mantar yönetimi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere gerçekleştirilmiştir.

2.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubunu, GSB merkez teşkilatı bünyesinde yer alan Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü biriminde görev yapan 643 çalışan arasından kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemine göre çalışmaya katılan %55'i erkek (n=110), %45'i kadın (n=90) olmak üzere toplamda 200 personel oluşturmuştur (Aykırı ve eksik verilerden oluşan 8 gözlem çalışmaya dahil edilmemiştir). Çalışmaya gönüllü olarak katılım sağlayan kurum personelinin demografik özelliklerine ait frekans ve yüzde dağılımları ise Tablo 1.'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara ilişkin betimsel istatistikler (n=200)

Değişken	f	%	
Yaş	20-29 yaş	48	24,0
	30-39 yaş	110	55,0
	40-49 yaş	25	12,5
	50 yaş ve üzeri	17	8,5
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	22	11,0
	Lisans ve Önlisans	161	80,5
	Lisansüstü	17	8,5
Hizmet Süresi	0-4 yıl	78	39,0
	5-9 yıl	79	39,5
	10-14 yıl	13	6,5
	15 yıl ve üzeri	30	15,0
Algılanan Gelir	Düşük Gelir	39	19,5
	Orta Gelir	154	77,0
	Yüksek Gelir	7	3,5

2.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada katılımcıların mantar yönetimi algılarını ölçmek üzere Birincioğlu ve Tekin (2018) tarafından geliştirilen 19 maddeli mantar yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada katılımcıların örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek üzere ise Allen ve Meyer (1996'ın geliştirdiği, Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilen 18 maddeli örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Veri analizi aşamasında tutarlı sonuçlara ulaşabilmek adına öncelikle ölçme araçlarının çalışma kapsamında oluşan geçerlik ve güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir. Bu bağlamda ilk olarak incelenen mantar yönetimi ölçeğinin çalışma kapsamındaki yapı geçerliğini test etmek gayesiyle doğrulayıcı faktör analizi tatbik edilmiştir. Test sonuçlarına göre ölçeğin tek boyutlu (ikinci düzey) faktör yapısını sağladığı ve geçerli bir yapıya işaret ettiği görülmüştür ($\chi^2/df = 1.80$, RMSEA=0.045, GFI=0.87, AGFI=0.83, SRMR=0,06). Aynı şekilde örgütsel bağlılık ölçeği yapı geçerliği bulgularının çalışma kapsamında tek boyutlu (ikinci düzey) faktör yapısını sağladığı ve geçerli olduğu ($\chi^2/df = 2.22$, RMSEA=0.07, GFI=0.87, AGFI=0.82, SRMR=0,07) görülmüştür (Brown, 2015; Bryne, 2010; Harrington; 2009; Kline, 2015).

Veri toplama araçlarının tek boyutlu (II. düzey) yapısal modeli doğrulandıktan sonra araştırma grubundan elde edilen verilerin güvenilirlik sonuçları incelenmiştir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ($\alpha = 0.88$) ve mantar yönetimi ölçeklerinin ($\alpha = 0.85$) yüksek düzeyde iç tutarlık sağladıkları görülmüştür (Özdamar, 2017). Ölçme araçlarının geçerlik ve güvenilirlik sağlamasına bağlı olarak verilerin analizi aşamasına geçilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında değerlendirilen ölçme araçlarının normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığı basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenerek karar verilmiştir. Buna göre, literatürde sıklıkla tercih edilen basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında, sifıra yakın ve ± 2.0 aralığında yer alan veri setinin normal bir dağılıma sahip olduğu görülmüştür (Tabackhnick ve Fidell, 2019; George ve Mallery, 2020). Normal dağılım ve parametrik istatistik varsayımları destekleyen veri yapısı sebebiyle çalışma kapsamında parametrik analizlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu sebeple çalışmada betimsel analizlere ek olarak Pearson korelasyonu ve basit doğrusal regresyon analizine yer verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklere ilişkin betimsel analizler

Ölçek	n	X	S	Mod	Medyan	Basıklık	Çarpıklık
Mantar Yönetimi	200	2,82	,64	2,95	2,78	-,199	,259
Örgütsel Bağlılık	200	2,92	,62	3,17	2,97	-,171	-,120

3. Bulgular

Tablo 3. Mantar yönetimi ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki korelasyon değerleri

Ölçek (n=200)		Örgütsel Bağlılık	Mantar Yönetimi
Mantar Yönetimi	r	-,349**	1
	p	,000	
	n	200	
Örgütsel Bağlılık	r	1	-,349**
	p	,000	
	n	200	

**p<0,01

Tablo 3 incelendiğinde, mantar yönetimi ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği ($r=-,349$; $p<,01$) arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yer alan özelliklerin regresyon analizi ile incelenebilmesi için literatürde tavsiye edilen en koşullar incelendiğinde ölçekler arasında yüksek düzeyli bir korelasyon bulunmadığı ve çoklu bağlantı sorunu (multicollinearity) oluşturmayacak düzeyde varyans artış faktörü ($VIF<10$) ve tolerance değerlerine (>0.2) sahip olduğu görülmüştür (Hu ve Bentler, 1999; Tabachnick ve Fidell, 2019). Bu değerlendirmeler sonucunda veri yapısında çoklu bağlantı problemi bulunmadığı görülmüş ve regresyon analizi aşamasına geçilmiştir. Bu bağlamda Tablo 4'te bulgularına yer verilen regresyon analizi ile çalışanların mantar yönetimi algılarının örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 4. Çalışanların mantar yönetimi algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisini yordayan basit regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	R	R ²	F	p
Mantar Yönetimi	0,339	.589	-0,349	-5,238	0,349	0,122	27,439	.000

Tablo 4'de yer alan bulgular incelendiğinde çalışanların mantar yönetimi algısının örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($p<,01$) ve varyansın yaklaşık %12'sini açıkladığı görülmektedir ($R=0,349$, $R^2=0,12$). Standardize edilmiş regresyon katsayısının ise $\beta=-0,349$ olduğu gözlenmiştir.

4. Tartışma

Bu bölümde, araştırmada ele alınan mantar yönetimi algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve etkinin yanı sıra literatürde yer alan, söz konusu değişkenlerin ilintili farklı örgütsel psikoloji kavramları ile olan ilişkilerine yönelik bulgular da tartışılacaktır.

Araştırma bulguları doğrultusunda; mantar yönetimi değişkeninin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri açısından etkili bir yordayıcı olduğu ve örgütte mantar yönetimi algısını artıracak şartların çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde negatif bir etki meydana getirdiği tespit edilmiştir. Bu durum, literatürde yer alan, mantar yönetiminin istenmedik, kurum içi iletişimi, paylaşımı ve aidiyeti düşürerek örgütsel bağlılığı zayıflatan bir yaklaşım olduğu görüşünü destekler niteliktedir.

Diğer yandan Şen (2019) ise, otel işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde yapmış olduğu araştırmasında mantar yönetimi idraki ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Çalışanların yeteneklerinin kullanılmalarını ve işe yönelik bilgi edinme imkanlarını kısıtlayan bir yaklaşımı algılıyor olmalarına rağmen bu durumun örgütsel bağlılıklarına negatif yönde etki etmemesi dikkat çekici bir bulgu olarak görülebilir.

Tekin ve Birinci (2017), araştırma görevlilerinin mantar yönetim tarzına maruz kalma durumlarına yönelik yapmış oldukları çalışmada katılımcılar; yönetici pozisyonlarındaki akademisyenlerin kendileri ile düşük düzeyde bilgi paylaşımında bulduklarını, bu durumun da motivasyonu düşürdüğünü ve kurumdan ayrılma düşüncesini meydana getirdiğini ifade etmiştir.

Osmanoğlu ve Üzüm (2021), Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri çalışanlarının farklı demografik özelliklere yönelik mantar yönetim algı düzeylerini incelemişler ve katılımcıların yöneticileri tarafından orta düzeyde mantar yönetimi yaklaşımı sergilendiğine dair bir algıya sahip olduklarını tespit etmiştir. Benzer şekilde Dinç ve Avanoğlu (2021) da Niğde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü personelinin algıladıkları mantar yönetimine yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş ve katılımcıların orta düzeyde mantar yönetimine maruz kaldıklarını belirlemiştir.

Çetin (2021), katılımcılarını ev tekstili çalışanlarının oluşturduğu çalışmada, mantar yönetimi algısının iş tatminini negatif yönde, yabancılaşma unsurunu ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bahsi geçen bulgular bize, mantar yönetimine maruz kalan çalışanlar bu durumu olumsuz karşıladığı, bunun neticesinde de iş tatmini düzeylerinin düştüğü ve işe yönelik yabancılaşma seviyelerinin arttığını göstermektedir.

Öztürk ve Aras (2021), farklı sektörlerde çalışan katılımcılarla yapmış oldukları çalışmalarında, mantar yönetimi algısının bilgi paylaşımına negatif yönde etki ettiğini tespit etmiştir. Mantar yönetiminin kurum içi iletişimi ve bilgi paylaşımını zayıflatan bir yaklaşım olduğu kabul edilmekte, bu nedenle söz konusu araştırmanın bulgusu beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Spor tesisi çalışanlarına yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada Bozkır ve Fidan (2021), mantar yönetimi algısı ile tükenmişlik düzeyi arasında pozitif yönde korelasyon tespit etmiştir. Buna göre, çalışanların maruz kaldıkları mantar yönetimi algısı arttıkça tükenmişlik düzeyleri de artmaktadır. Bu araştırmanın ve yukarıda ortaya konan literatürdeki araştırmaların bulgularına benzer biçimde mantar yönetimi algısı çalışanların üzerinde psikolojik açıdan olumsuz bir etkiye sahiptir denebilir.

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin literatürde yer alan araştırma bulguları incelendiğinde, Dinçer (2021); yetenek yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu bulgudan hareketle denebilir ki, çalışanların becerilerini geliştirmeye ve mümkün mertebe kullanmaya yönelik bir yönetim anlayışı, örgütsel bağlılığa olumlu etkiler sağlamaktadır. Mantar yönetimi yaklaşımında personel yeteneklerinin gelişiminin ön planda olmaması göz önünde bulundurulduğunda anlamlı bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

Uzun (2020), çalışma grubunu iletişim sektöründe çalışan bireylerin oluşturduğu çalışmada katılımcı örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa yönelik olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Mantar yönetimi yaklaşımında benimsenenin aksine, çalışanların karar süreçlerine katılımının sağlandığı bir örgüt kültüründe örgütsel bağlılık düzeyinin artması beklendik bir bulgu olarak yorumlanabilir.

Şap (2016) ise, çağrı merkezinde çalışan bireylere yönelik yapmış olduğu çalışmada, bilgi yönetimi ortamının olumlu algılanmasının, personelin karar süreçlerine dahil edilmesinin örgütsel bağlılığa olumlu yönde etki ettiğini bulmuştur.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulguları sonucunda görülmektedir ki, kurum içinde mantar yönetimi algısının artması, örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Tartışma bölümünde ortaya konan literatür bulguları da bu durumu destekler niteliktedir. Buna göre; mantar yönetimi algısının kurumsal performans ve devamlılığı sağlayacak farklı örgütsel (psikolojik) parametreler üzerinde negatif etkilerde bulunabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bilgi çağında çalışanları bilgidan mahrum bırakan, kurumsal süreçlere katılımı ve yetenek kullanılmalarını kısıtlayan yönetim

yaklaşımlarıyla örgütsel başarılar ulaşmak pek de mümkün gözükmemektedir. Bilhassa spor gibi dinamik ve multidisipliner bir çalışma alanında örgütsel bağlılığı artırmak ve bu yolla örgütsel performansı geliştirebilmek adına personelin katılımcı olabileceği ve sorumluluk alarak yeteneklerini sergileyebileceği yönetim yaklaşımlarını benimsenmek gerekmektedir.

Gelecekte yönetim kademelerinde yer alacak insan kaynağının gelişimine katkı sağlayacak ve negatif örgüt ikliminin dezavantajlarını ortadan kaldıracak düzeydeki örgütsel bağlılık politikalarına yatırım yapılması yerinde olacaktır. Ek olarak, örgütte olumlu bir sinerji oluşturmak üzere kurumsal iletişimi geliştirecek çalışan ilişkileri, halkla ilişkiler, insan kaynakları ve sosyal ilişkiler birimleri gibi uzmanlık alanlarından istifade edilmelidir. Bu doğrultuda, gerek üst gerekse ast pozisyonundaki personelin yönetim süreçlerine yönelik bilgi ve bakış açılarını güçlendirmek amacıyla hizmet içi eğitim ve gelişim programlarının oluşturulması önerilebilir. Ayrıca örgütsel performansa katkı sağlamak için örgüt içinde katılımcı bir kurum ve bilgi paylaşımı kültürü oluşturacak psikolojik danışma ve kariyer liderliği faaliyetlerine yer verilebilir.

Kaynaklar

- Ağralı Ermiş, S., Gökyürek, B., Şahin, M.Y., & Yenel, F. (2015). The Examining of the Academics's Level on the Different Variables of Organizational Commitment: Sample of Physical Education. *Science, Movement and Health*, Vol. XV, Issue 2 Supplement, 2015 September 2015, 15 (2, Supplement): 528-533
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Birincioğlu, N., & Tekin, E. (2018). Mantar Yönetim Ölçeği Geliştirilmesi Üzerine Bir Çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-185.
- Bozkır, A., & Fidan, A. (2021). Spor İşletmelerinde Mantar Yönetimi Anlayışının Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi. *ÇOMÜ Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3), 18-31.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford Publications.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming* (2nd. Edition). New York: Routledge Taylor Francis Group.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Çetin, O. I. (2021). Mantar Yönetim Algısının İş Tatminine Etkisinde Yabancılaşmanın Aracı Rolü. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(33), 398-424.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- Dinç, F., & Avanoğlu, A. E. (2021). Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışanların Mantar Yönetim Algısı Üzerine Bir Çalışma (Niğde İli Örneği). *International Journal of Human Sciences*, 18(4), 772-781.
- Dinçer, E. (2021). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, A., Şirin, E. F., Doğan, P. K., & Yetim, A. A. (2019). Examination of sport managers' self-efficacy status and time management. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 21(3), 428-445.
- Erdoğan, A. & Sural, V. (2021). Examination of the Relationship Between Organizational Attractiveness, Organizational Image and Organizational Commitments of Physical Education and Sports Teachers. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 6(16), 1646-1678.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. & Hyun, H. H. (2011). *How to Design and Evaluate Research in Education* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. (16th. Edition). New York: Routledge.

- Güngör, N. B., Kurtipek, S., & Yenel, F. (2018). The needs for cognition and cognitive avoidance: The example of the faculty of sports science. *International Journal of Recreation and Sports Science*, 2(1), 30-38.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Heery, E., & Noon, M. (2008). *A Dictionary of Human Resource Management*. (Second edition). Oxford University Press.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Kalfa, M. (2018). The effect of Europe Union common assessment framework on organisational commitment with role of job satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(5-6), 704-726.
- Kalfa, M., Karaman, M., & Tufan, D. (2016). Organizational commitment of people working for Turkish sports management organizations in terms of some variables. *European Scientific Journal*, 12(2).
- 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*. New York: Guilford Publications.
- Kurtipek, S., & Güngör, N. B. (2019). Determination of the perceptions of sport managers on the concept of organization: A metaphor analysis study. *Journal of Education and Training Studies*, 7(2), 57-63. <https://dx.doi.org/10.11114/jets.v7i2.3934>
- Kurtipek, S., Güngör, N. B., Esentürk, O. K., İlhan, L., & Yenel, F. (2020). Öğrencilerin bakış açısı ile spor yöneticiliği bölümü: Bir swot analizi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(1), 187-194. <https://dx.doi.org/10.33689/spormetre.621704>
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology*, 50(4), 596-614.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior* 19(1), 29-52.
- Osmanoğlu, H., & Hanifi, Ü. (2021). Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Çalışanlarının Mantar Yönetimi Algı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 293-302.
- Özdamar, K. (2017). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nisan Yayıncılık, 3. Baskı.
- Özsoy, H., Tolukan, E. & Yıldız, A.B. (2021). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Algıladıkları Yıldırma Davranışları ve Örgütsel Sınızm Tutumları Arasındaki İlişki*, İbrahim Şahin, Yavuz Öntürk (Eds.), Güncel Spor Bilimleri Araştırmaları içinde (s.75-85), Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Öztürk, İ., & Aras, M. (2021). Mantar Yönetim Tarzı ve Örgütsel Dedikodunun Bilgi Paylaşımına Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134.
- Parasız, Ö., Koç, M., Ilgar, E., & Şahin, M. Y. (2017). Relationship between organizational commitment and turnover intentions of academics. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 4065-4076.
- Solmaz, S., & Çolakoğlu, T. (2019). Örgüt Kültür Tipleri ve Özdeşleşme: İş Tatminin Aracılık Etkisi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(4), 105-119.
- Spacey, J. (April, 2020). 7 Examples of Mushroom Management. Web: shorturl.at/jrI06 adresinden 23 Mart 2022 tarihinde alınmıştır.
- Şahin, M. Y., Cengiz, R., & Abakay, U. (2013). The investigation of the ethical leadership roles of school administrators and organizational commitment of physical education teachers. *International Journal of Academic Research*, 5(4), 153-160.

- Şahin, M.Y., & Ağralı Ermiş, S. (2020). The Relationship Between Academics' Dark Triad Traits and Their Organizational Commitment in Physical Education and Sport. *International Education Studies*, 13(9).
- Şap, Ö. (2016). *Bilgi Yönetim Ortamı ile İşe Adanmışlık, Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Bireysel Performans İlişkisi: Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şen, B. (2019). *Turizm İşletmelerinde Mantar Yönetim Yaklaşımı ve Örgütsel Bağlılığın Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics*. (7th. Edition). Boston: Pearson.
- Tekin, E., & Birincioğlu, N. (2017). Bilgi Çağının Odak Noktası Üniversitelerde Mantar Yönetimi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(14). 22-29.
- Uzun, H. (2020). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İletişim Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

[Extended English Summary](#)

It is known that different parameters are effective in the administrative context in order for the organizations to provide the desired level of efficiency, reach their goals and fulfill their missions.

The qualifications of the managers of the institution, the administrative approaches they adopt, and the reactions of the employees in response to the resulting effect are some of the variables that affect the performance of the organization.

At this point, it would be useful to define the concepts of mushroom management approach and organizational commitment, which the research deals with relationally. The mushroom management approach is expressed as a metaphor; it is defined as ensuring that the employees are deprived of information and only expected to fulfill the directives given by the manager, and in this way, their participation in the administrative process is kept to a minimum. It consists of four main components: Insufficient information sharing, concern about power loss, inadequate communication, and lack of participatory management (Tekin and Birincioğlu, 2017). In other words, employees are grown by their managers in the dark like a mushroom (Heery ve Noon, 2008).

It is stated that managers who apply the mushroom management approach cannot sufficiently benefit from the talents and potentials of the employees. It is suggested that the feeling of exclusion will prevail as the personnel are not shared with them and are excluded from the decision processes, and therefore their organizational commitment will weaken by not adopting the goals of the institution (Spacey, 2020).

The approaches are taken by the managers in the management and administration of the organization definitely create a perception and a reaction on the part of the employees. At this point, the concept of organizational commitment appears as one of the measurable outputs of this perception. Organizational commitment: It is expressed as the employee's adopting the vision and mission of the institution, using his talents for the organization without hesitation, and acting with this perspective by identifying the interests and goals of the institution with his own goals. As a result of employees becoming more committed to the organization, their performance and continuity increase, which is a factor that reduces the costs of the organization (Meyer and Allen, 1997).

The concept of organizational commitment, which consists of three factors as affective, continuance and normative, is seen as an element that affects the climate and psychological state of the organization on different parameters and is affected in the same way (Lee, Allen, Meyer, & Rhee, 2001).

In the presence of criteria such as allowing the employee to develop his own methods to do his job, encouraging the development of his knowledge and skills, including him in decision processes, and allowing him to take responsibility, it is seen that the organizational commitment of the individual is positively affected (Meyer, Irving, & Allen, 1998). Therefore, depriving employees of information and not being included in administrative processes in an institution managed with a mushroom management approach will weaken the organizational commitment of individuals.

In the study, it was aimed to examine the effect of mushroom management perceptions of the personnel working in the central organization of the General Directorate of Sports Services on their organizational commitment levels.

In this study, which was designed in a correlational survey model, the research group consisted of 200 personnel, 55% male (n=110), 45% female (n=90), working in the central organization of the General Directorate of Sports Services. A 19-item mushroom management scale developed by Birincioglu and Tekin (2018) was used to measure the participants' perceptions of mushroom management. In order to measure organizational commitment levels, an 18-item organizational commitment scale, developed by Allen and Meyer (1996) and adapted to Turkish by Dağlı, Elçiçek, and Han (2018), whose validity and reliability tests were performed. Due to the data structure supporting the assumptions of normal distribution and parametric statistics, Pearson correlation and simple linear regression analysis are included in addition to descriptive analyses.

It was determined that there was a moderate negative correlation between the mushroom management scale and the organizational commitment scale ($r=-.349$; $p<.01$). Afterward, it was determined that mushroom management perception was a significant predictor of organizational commitment levels ($p<.01$), explaining approximately 12% of the variance ($R=0.349$, $R^2=0.12$). The standardized regression coefficient was found to be $\beta=-0.349$.

In line with the research findings, it has been determined that the mushroom management variable is an effective predictor of the organizational commitment levels of the employees and the conditions that will increase the perception of mushroom management in the organization have a negative effect on the organizational commitment levels of the employees. This situation supports the view in the literature that mushroom management is an approach that is undesirable and weakens organizational commitment by reducing internal communication, sharing, and belonging.

On the other hand, Şen (2019) found a positive correlation between the perception of mushroom management and organizational commitment in his research on individuals working in hotel businesses. It can be seen as a remarkable finding that although the employees perceive an approach that restricts the use of their talents and their opportunities to obtain information about the job, this situation does not negatively affect their organizational commitment. In the research conducted by Tekin and Birinci (2017), research assistants exposed to the mushroom management style, the participants; stated that academicians in managerial positions share information with them at a low level, which reduces motivation and creates the thought of leaving the institution.

When the research findings in the literature on organizational commitment are examined, Dinçer (2021); revealed that talent management has a positive effect on organizational commitment. Based on the aforementioned finding, it can be said that a management approach aimed at improving the skills of employees and using them as much as possible provides positive effects on organizational commitment. Considering that the development of personnel skills is not at the forefront in the mushroom management approach, it is considered a significant finding. Şap (2016), in his research on individuals working in the call center, found that the positive perception of the information management environment and the inclusion of the personnel in the decision processes have a positive effect on organizational commitment.

As a result of the research findings, it is seen that the increase in the perception of mushroom management within the institution affects the organizational commitment negatively. The literature findings presented in the discussion section also support this situation. In the management of a dynamic and multidisciplinary concept such as sports, it is thought that a management approach should be adopted in which the personnel can be a participant and develop their skills by taking responsibility to increase organizational commitment and ensure organizational continuity and goal integrity.

In order to understand the managerial processes and perspectives and to achieve unity of purpose, specialization areas such as employee relations, public relations, human resources, and social relations units that will improve corporate communication should be utilized.