

Araştırma Makalesi

İşletmelerde Mantar Yönetimin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Yengeç (Yengeç Sepeti) Sendromuna Etkisi

The Impact of Mushroom Management on Employees Organizational Citizenship and Organizational Crab Syndrome

Bedirhan ELDEN

Öğr. Gör. Dr., Kayseri Üniversitesi

Pınarbaşı Meslek Yüksekokulu

bedirhanelden@kayseri.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-5955-1606>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
06.08.2025	02.11.2025

Öz

Bu çalışma, işletmelerde uygulanan mantar yönetim tarzının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve yengeç sepeti sendromu (YSS) üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Mantar yönetim, bilgi paylaşımının sınırlı olduğu, katılımcı karar alma süreçlerinin dışlandığı ve yöneticilerin kontrolü ellerinde tutmak adına şeffaflıktan uzaklaştığı bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Araştırma kapsamında, Kayseri ilinde faaliyet gösteren üç hastanede görev yapan 279 sağlık çalışanından toplanan veriler doğrultusunda doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular, mantar yönetimin ÖVD üzerinde negatif, YSS üzerinde ise pozitif ve anlamlı etkiler yarattığını göstermiştir. Özellikle yetersiz bilgi paylaşımı ve güç kaybı endişesi boyutlarının bu ilişkilerde belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, yönetsel şeffaflık ve açık iletişimin çalışan davranışları üzerindeki önemine işaret ederken, mantar yönetimin yalnızca gönüllü katkı davranışlarını değil, aynı zamanda kıskançlık ve sabotaj gibi yıkıcı tutumları da tetiklediğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, örgütsel davranış alanına hem teorik katkı sağlamakta hem de uygulayıcılara stratejik yönetim yaklaşımlarını gözden geçirme fırsatı sunmaktadır. Ayrıca çalışma, farklı yönetim biçimlerinin örgütsel psikolojiye olan etkilerine dair daha derinlemesine araştırmalara zemin hazırlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Mantar Yönetim, Örgütsel Vatandaşlık, Yengeç Sepeti Sendromu, Yönetim Tarzları, Örgütsel Davranış

Abstract

This study aims to examine the effects of mushroom management practices on employees' organizational citizenship behavior (OCB) and organizational crab syndrome (OCS). Mushroom management refers to a leadership approach characterized by limited information sharing, exclusion from participative decision-making, and a lack of transparency intended to maintain managerial control. Data were collected from 279 healthcare professionals employed at three hospitals in Kayseri, Türkiye. Confirmatory factor analysis, correlation analysis, and multiple regression techniques were employed to analyze the data. The findings reveal that mushroom management has a significant negative effect on OCB and a significant positive effect on OCS. In particular, insufficient information sharing and fear of losing power emerged as key factors influencing these outcomes. These results underscore the detrimental impact of non-transparent and centralized leadership practices on employees' willingness to engage in prosocial behaviors while simultaneously fostering destructive attitudes such as envy and sabotage. This study contributes to the literature on organizational behavior by revealing the dual impact of a single management style on both constructive and counterproductive work behaviors. It also offers practical insights for managers and HR professionals by highlighting the strategic importance of transparent communication and inclusive leadership in promoting employee engagement and organizational well-being.

Keywords: Mushroom Management, Organizational Citizenship Behavior, Crab Mentality, Leadership Style, Organizational Behavior

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Elden, B., 2025, İşletmelerde Mantar Yönetimin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Yengeç (Yengeç Sepeti) Sendromuna Etkisi, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 60(4), 3755-3773.

1. GİRİŞ

Günümüz örgüt yapılarında bilgiye erişim, çalışanların iş doyumu, bağlılığı ve gönüllü katkı düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Ancak bazı yönetim tarzları, özellikle çalışanları bilgilendirmeyen, karar alma süreçlerinden dışlayan ve bilinçli olarak iletişimi sınırlandıran yaklaşımlar, bu olumlu çıktıları sektöre uğratabilmektedir. Bu çerçevede “mantar yönetim” kavramı, yöneticilerin çalışanları adeta “karanlıkta bırakma” yaklaşımıyla tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda çalışanlar bilgilendirilmeden yönlendirilir, çoğunlukla geri bildirim almaz ve yönetsel kararlara katılım göstermeden yalnızca görevlerini yerine getirmeleri beklenir. Bu tarz bir yönetim anlayışı, örgüt içinde düşük düzeyde güven, sinizm ve yabancılaşma gibi olumsuz tutumlara zemin hazırlayabilmektedir (Tutuş ve Düşükcan, 2025; Bozgüney ve Akıncı, 2025).

Literatürde mantar yönetimin örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) gibi iş gören katkılarını etkileyebileceği düşünülmektedir. ÖVD, bireylerin görev tanımı dışında, gönüllü olarak örgüt yararına katkı yapan davranışları ifade eder ve çalışanların örgüte aidiyet duygusuyla bağlantılıdır (Samancı, 2006; Koys, 2001). Bu bağlamda bilgiye erişimi kısıtlayan bir yönetim tarzının ÖVD’yi olumsuz etkileyebileceği varsayılmaktadır. Ancak Türkiye’de bu iki kavramı bir arada inceleyen ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır.

“Örgütsel yengeç sendromu” kavramı, bireylerin başkalarının başarılarını kıskanarak onları aşağı çekme eğilimini ifade eden metaforik bir sendromdur. Bu sendrom, özellikle kamu ve özel sektör örgütlerinde “Ben yapamıyorsam sen de yapamazsın” yaklaşımını benimseyen bireylerin, başarılı olanları engelleme ya da geri çekme davranışları göstermesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Altıntaş ve Topçu, 2024; Üzümlü ve ark., 2022). Örgüt içinde bu tür davranışlar, dayanışmayı zayıflatmakta, işbirliğini bozmakta ve sonuç olarak performans düşüşüne neden olabilmektedir. Altıntaş ve Topçu (2024) tarafından yapılan çalışmada, kamu çalışanlarının yengeç sendromunu kıskançlık, dedikodu, bencillik ve kapalı iletişim gibi olumsuz unsurlarla ilişkilendirdikleri ve bu durumun iş ilişkilerini zayıflatmış olduğunu belirtmeleri dikkat çekici bulgular arasında yer almaktadır. Ayrıca Üzümlü ve arkadaşları (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yengeç sendromunun sosyal karşılaştırma süreci ve kişilik tipleri aracılığıyla bireylerin rekabetçi eğilimlerini nasıl şekillendirdiği analiz edilmiştir; bu çalışmada sendromun örgütsel yapılarla bağlantılı ele alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu alanda mantar yönetim bağlamında yengeç sendromunun nasıl tetiklenebileceğine dair ampirik veriler sınırlı düzeydedir: mevcut çalışmalar genellikle bireysel psikolojik süreçlere odaklanmış, kurumsal ya da örgütsel yönetim tarzları ile ilişkilendirilmemiştir (Miller, 2019; Üzümlü ve ark., 2022; Altıntaş ve Topçu, 2024).

Mevcut literatürde mantar yönetiminin çalışan performansı, tükenmişlik veya örgütsel bağlılık gibi çeşitli çıktılar üzerindeki etkileri incelenmiş olsa da (Külekci vd., 2020; Günaltay vd., 2022; Canatan ve Söyler, 2025) bu yönetim tarzının aynı anda hem çalışanların gönüllü katkılarını yansıtan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) hem de kıskançlık ve sabotaj eğilimlerini temsil eden yengeç sepeti sendromu (YSS) üzerindeki etkilerine odaklanan ampirik çalışmalar son derece sınırlıdır. Özellikle Türkiye bağlamında, söz konusu iki değişkenin mantar yönetim ile ilişkisini birlikte ele alan herhangi bir araştırmaya rastlanmamaktadır. Bu boşluğun literatür açısından önemi, mantar yönetimin örgütsel düzeyde yalnızca yapıcı davranışları zayıflatmakla kalmayıp aynı zamanda yıkıcı sosyal dinamikleri de tetikleyebilecek çift yönlü etkiler yaratabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmanın katkısı, söz konusu boşluğu doldurarak, mantar yönetiminin eş zamanlı olarak hem olumlu (ÖVD) hem de olumsuz (YSS) davranışsal çıktılar üzerindeki etkilerini ortaya koymasındadır. Böylelikle araştırma, örgütsel davranış literatüründe özgün bir katkı sunmakta ve özellikle yüksek iletişim ve işbirliği gerektiren sağlık sektörü bağlamında yöneticilere şeffaf, kapsayıcı ve bilgi paylaşımına dayalı liderlik uygulamalarının stratejik önemine ilişkin önemli bulgular sağlamaktadır.

Literatürde mantar yönetim yaklaşımı; sağlık, turizm ve üniversite bağlamlarında farklı örgütsel çıktılar üzerinde incelenmiştir. Örneğin, bir araştırma hastane çalışanlarının mantar yönetim algısı ile algılanan yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş ve mantar yönetimin doğrudan performansı etkilemediğini; ancak yöneticiden algılanan desteğin performansı anlamlı biçimde artırdığını göstermiştir (Yorgancıoğlu Tarcan ve ark., 2021). Turizm sektöründe gerçekleştirilen başka bir çalışmada, mantar yönetim algısının örgütsel bağlılık üzerinde düşük düzeyde negatif etkisi olduğu bulunmuştur (Şen, 2019, s.56). Ayrıca üniversitelerde bireysel yenilikçilik üzerine yapılan bir çalışmada

mantar yönetimin çalışanların yeniliğe açıklığı azaltarak direnci artırdığı tespit edilmiştir (Yorgancıoğlu Tarcan ve ark., 2021). Bu çalışma, mantar yönetimin örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl zayıflatabileceğini ve aynı zamanda yengeç sendromunu nasıl tetikleyebileceğini inceleyerek, söz konusu yönetim tarzının görünmeyen sosyal maliyetlerine dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmanın temel araştırma problemi, bilgi paylaşımını sınırlayan, katılımcı karar alma süreçlerini dışlayan ve şeffaflıktan uzak bir yönetim anlayışı olan mantar yönetimin, çalışanların gönüllü katkı davranışları ve örgüt içi ilişkileri nasıl şekillendirdiğidir. Özellikle, mantar yönetim tarzının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını (ÖVD) ne ölçüde zayıflatmış ve aynı zamanda örgüt içinde kıskançlık, rekabet ve sabotaj eğilimlerini besleyen yengeç sepeti sendromunu (YSS) nasıl tetiklediği araştırılmaktadır. Bu bağlamda çalışma, iki temel soruya yanıt aramaktadır: Mantar yönetim uygulamaları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmakta mıdır? Mantar yönetim uygulamaları, çalışanlarda yengeç sepeti sendromunu artırmakta mıdır? Bu sorular doğrultusunda çalışma, hem olumlu hem de olumsuz örgütsel davranışların aynı yönetim tarzı altında nasıl etkilendiğini bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymayı hedeflemektedir. Böylece, örgütsel davranış alanında hem teoriye katkı sunmakta hem de yöneticilere daha sağlıklı yönetim yaklaşımları geliştirmeleri konusunda farkındalık sağlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel hedefi, hem teorik literatüre özgün katkı sağlamak hem de uygulama alanında yöneticilere bilgi paylaşımı temelli daha etkin liderlik stratejileri sunmaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Mantar Yönetim

Mantar yönetim kavramı, son yıllarda örgütsel davranış literatüründe yer bulan ve metaforik temelli bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. Bu kavram, mantarların karanlık ve gübreli ortamlarda yetiştirilmesinden ilhamla, yöneticilerin çalışanlarını bilgi açısından bilinçli olarak karanlıkta bırakmalarını simgeler. Mantar yönetim anlayışında, çalışanların işlerini sürdürebilmeleri için temel kaynaklara erişimleri sağlansa da, örgütle ilgili stratejik bilgiler, mali durumlar ya da politikalar gibi kritik içerikler çalışanlarla paylaşılmaz. Bu yönetim tarzında bilgi akışının sınırlandırılması yaygındır ve çalışanların soru sorma, sorgulama ya da kendilerini ifade etme çabaları genellikle teşvik edilmez. Dolayısıyla mantar yönetim, şeffaflık ve katılım ilkeleriyle çelişen, otorite merkezli bir yaklaşımı yansıtmaktadır (Birincioğlu ve Tekin, 2018; Çetinkaya ve Altıntaş, 2021; Öztürk ve Aras, 2021).

Mantar yönetim yaklaşımı, belirsizliğin yüksek, geri bildirim mekanizmalarının ise zayıf olduğu bir yönetim biçimini tanımlar. Bu tarz örgütlerde çalışanlar, kaynakların ve bilgilerin nasıl üretildiği, dağıtıldığı ya da kullanıldığı konusunda yetersiz bilgiye sahiptir; süreçler büyük ölçüde kapalı ve yöneticinin tekelindedir (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021, s.783). Mantar yönetim, çalışanlara metaforik olarak “mantar gibi muamele” edilmesini ifade eder: çalışanlar karanlıkta tutulur, üzerlerine sembolik olarak “gübre” dökülür ve yalnızca belirli bir olgunluğa eriştiklerinde sisteme katkı sağlamaları beklenir (Herman, 1997, s.28). Bu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, bilgi paylaşımı sınırlı olduğundan, bilgi asimetrisi ve iletişim bozuklukları yaygın olarak gözlemlenmektedir (Kahya ve Ceylan, 2019, s.3776).

Mantar yönetim tarzının ortaya çıkmasında, yöneticilerin gücü ve bilgiyi merkezileştirerek kontrol altında tutma eğilimleri önemli bir rol oynamaktadır. Bu yöneticiler, çoğunlukla çalışanlar tarafından sorgulanmaktan kaçınmakta ve eleştirilere karşı hassasiyet gösterebilmektedir (Mar, 2011). Bu durum, açık iletişime dayalı yönetim yaklaşımlarından uzaklaşarak daha kapalı, bilgi akışının sınırlı olduğu bir yönetim kültürünün gelişmesine neden olabilmektedir. Yöneticilerin bu tarzı benimsemesinin arkasında çeşitli gerekçeler yer almaktadır: bilgi güvenliğini sağlama, örgüt içi çatışmaları önleme, söylenti ve spekülasyonları engelleme, kurumsal itibarı koruma ve örgüt içinde panik ya da karmaşa yaratabilecek durumların önüne geçme gibi amaçlar mantar yönetim tarzını meşrulaştıran etkenler arasında sayılmaktadır (Kılıç, 2015; Kalfaoğlu, 2020).

Mantar yöneticilerin çalışanlarla yalnızca sınırlı düzeyde bilgi paylaşarak onlardan yalnızca çıktı ve performans beklentisi içinde olmaları, çalışanların örgüte duyduğu güveni zayıflatabilir (Ulukapı Yılmaz, 2022, s.123). Mantar yönetim yaklaşımının karakteristik özelliklerinden biri olan düşük düzeyde bilgi alışverişi, katılımcı karar alma süreçlerinin yetersizliği ve sınırlı iletişim ortamı, çalışanlarda zamanla tükenmişlik hissi uyandırabilir ve örgüte karşı sinik tutumların gelişmesine zemin

hazırlayabilir (Bozkır ve Fidan, 2021, s.20). Bu yaklaşımın olumsuz sonuçları arasında, çalışan bağlılığının azalması, işe devamsızlık oranlarının artması, işten ayrılma niyetlerinin yükselmesi, iş-yaşam dengesi üzerinde olumsuz etkiler yaratması ve yenilikçilik ile bireysel yeteneklerin baskılanması gibi önemli unsurlar yer almaktadır (Akduru ve Arslantaş, 2021, ss. 70-72). Bu tür olumsuz örgütsel atmosfer, yalnızca bireysel refahı değil, aynı zamanda kurumların verimlilik, etkililik ve rekabet gücü gibi stratejik hedeflerine ulaşmalarını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, ilk kez Organ (1990) tarafından, örgütlerin resmi ödül sistemlerinde açıkça tanımlanmayan ancak örgütün genel işleyişine katkı sağlayan, gönüllülük temelli bireysel davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu davranış biçimi, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçerek, örgütün sosyal ve psikolojik ortamını destekleyici tutumlar sergilemelerini ifade eder. Lievens ve Anseel (2004) de bu yaklaşımı destekleyerek, söz konusu davranışların örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine dolaylı yoldan katkı sunduğunu ve örgüt içi etkileşimi güçlendirdiğini vurgulamışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), literatürde sıklıkla beş temel boyut çerçevesinde ele alınmaktadır: özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem (Organ, 1988, s.44). Özgecilik, çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları sorunlarda meslektaşlarına gönüllü ve karşılık beklemeksizin yardım etme eğilimini yansıtır (Barghouti ve ark., 2023, s.2). Vicdanlılık, bireyin sadece görev tanımıyla sınırlı kalmayarak işe düzenli devam etmesi, zamanı etkin kullanması ve örgüt kaynaklarını özenle koruması gibi sorumlulukları gönüllü biçimde üstlenmesini ifade eder (Podsakoff ve ark., 2000, s.531). Sportmenlik, işle bağlantılı ortaya çıkabilecek olumsuzluklara ya da zorluklara karşı hoşgörülü bir yaklaşım sergileyerek, bu durumları sürekli şikâyet konusu yapmadan kabullenmeyi içerir (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010, s.47). Nezaket ise örgüt üyelerinin birbirlerinin karar ve eylemlerinden etkilenebileceği bilinciyle hareket ederek olumlu ve yapıcı davranışlarda bulunmalarını kapsar. Son olarak, sivil erdem boyutu, çalışanın örgüt ile ilgili süreçlere ilgi göstermesi, karar alma mekanizmalarına katılım sağlaması ve örgüte karşı sorumluluk hissetmesiyle ilişkilidir (Podsakoff ve ark., 2000, s.522).

Araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sadece bireysel değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de çeşitli olumlu sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Podsakoff ve arkadaşları (2000), bu davranışların ekip içerisindeki moral ve bağlılığı artırarak, çalışan devir hızını azaltabileceğini ve örgütlerin yetenekli çalışanları bünyelerine katma ve elde tutma kapasitelerini güçlendirebileceğini belirtmiştir. Chang ve Chang (2010) ise, ÖVD'nin çalışanların iş tatmini üzerinde doğrudan olumlu etkisi olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde, Williams ve Anderson (1991), örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlarda işe yönelik olumlu duygular geliştirdiğini ifade etmişlerdir. Alfonso ve çalışma arkadaşları (2016), iş yaşam kalitesinin, örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyici bir unsur olduğunu ortaya koyarken, Finkelstein ve Penner (2004) bu davranışların ortaya çıkmasında, çalışanların üst yönetim üzerinde olumlu bir izlenim bırakma güdüsünün de etkili olabileceğini ileri sürmüştür.

Mantar yönetim anlayışı, bilgi paylaşımının kısıtlanması ve çalışanların karar alma süreçlerinden dışlanması yoluyla örgüt içinde güven kaybına neden olmaktadır. Çalışanlar kendilerini dışlanmış hissettiklerinde, örgüte karşı aidiyetleri ve gönüllü katkı eğilimleri zayıflamaktadır. Nitekim, önceki çalışmalar da bilgi asimetrisinin ve düşük şeffaflığın, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Ulun vd., 2022; Günaltay, Işıkcılık ve Durur, 2022). Bu bağlamda mantar yönetim, çalışanların özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem gibi rol ötesi davranışlarını sınırlandıran bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

2.3 Yengeç Sepeti Sendromu

“Yengeç sepeti” metaforu, bireylerin başarıya ulaşan ya da potansiyel olarak öne çıkan kişileri engellemeye yönelik tutum ve davranışlarını tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu olgu, balıkçıların yengeç dolu kovalarını kapakla örtmeye gerek duymamalarına dair gözleme dayalı olarak kavramsallaştırılmıştır; çünkü kovadaki bir yengeç dışarı çıkmaya çalıştığında, diğerleri onu tutup geri çekerek çıkmasına engel olur (Abrugar, 2014; Duke, 1994). Miller’a (2019) göre, bu sendrom; dezavantajlı ya da dışlanmış gruplarla özdeşleşen bireylerin, başkalarının ilerlemesini engelleme amacıyla ortaya koyduğu sabotaj niteliğindeki davranışları içeren zihinsel ve kültürel bir yönelimi ifade

etmektedir. Bu tür davranışlar, rekabet ortamının sağlıklı bir hâl almasına ve bireylerin birbirlerinin başarısını desteklemek yerine engellemeye odaklanmasına neden olabilmektedir.

Yengeç sepeti sendromuna zemin hazırlayan bireysel etkenler genellikle psikolojik ve kişilik temelli unsurları içermektedir. Kıskançlık, düşük benlik saygısı, yetersiz özgüven, narsistik eğilimler ile birlikte belirsizlik karşısında ortaya çıkan korku ve kaygı gibi bireysel özellikler bu sendromun kişisel kaynakları arasında değerlendirilmektedir (Özdemir ve Üzümlü, 2019, s.126). Ancak bu davranışların yalnızca bireysel niteliklere bağlı olarak açıklanması yetersiz kalabilir. Örgütsel düzeyde, kurumun yapısı, yerleşik kültürel değerler, yönetim anlayışı ve yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişkiler gibi unsurlar da bu tür olumsuz davranışların ortaya çıkmasında belirleyici rol oynayabilmektedir (Abrugar, 2014). Bu bağlamda, örgütsel iklim ve yönetsel yaklaşımlar, çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişkileri ve iş birliği düzeyini doğrudan etkileyerek, yengeç sepeti sendromunun örgütsel ortamdaki tezahürünü şekillendirebilir.

Yengeç sepeti sendromu, bireyin kıskançlık, kaygı ve korku gibi insana özgü duyguları yoğun biçimde yaşaması sonucunda hem kendi psikolojik bütünlüğüne hem de çevresindeki bireylere zarar verebilecek davranışlar sergilemesine neden olan bir tutum olarak tanımlanabilir. Bu tür davranışlar örgütsel yaşamda genellikle örtük ya da açık biçimde gerçekleşen zorbalık, saldırganlık, dışlayıcılık, dedikodu üretme ve yıldırma (mobbing) gibi olumsuz eylemlerle kendini gösterebilir. Bu davranış biçimlerinin yaygınlaşması, hem bireyler hem de kurumlar açısından önemli psikolojik ve ekonomik maliyetler doğurabilmektedir (Erat, 2021; Miller, 2019; Özdemir ve Üzümlü, 2019). Bu nedenle, örgüt içi ilişkilerde iş birliğini ve güveni zedeleyen bu tür tutumların erken dönemde tespit edilmesi ve uygun müdahale stratejileriyle yönetilmesi kritik öneme sahiptir.

Perry (2009), bireylerde gelişen yengeç zihniyetinin temelinde olumsuz yaşam koşullarının yattığını öne sürmektedir. Bu koşullar, bireylerin çevresindeki kişilere karşı destekleyici değil, engelleyici tutumlar sergilemelerine neden olmakta; dolayısıyla bireyin sosyal çevresiyle olan ilişkilerinde güvensizlik ve rekabetçiliğin artmasına yol açmaktadır. Soubhari ve Kumar (2014) ise yengeç zihniyetinin psikolojik temelinde açgözlülük, kıskançlık ve saygı eksikliği gibi olumsuz duyguların yer aldığını vurgulamaktadır. Bu tür duyguların iş ortamında sergilenen davranışlara yansımaları, diğer çalışanlarda huzursuzluk yaratmakta ve çalışma iklimini olumsuz etkilemektedir. Aydın ve Oğuzhan (2019) ise yürüttükleri fenomenolojik araştırma ile yengeç zihniyetinin çalışanlar üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemiş; bu zihniyetin iş memnuniyetini azalttığını, işe devamsızlık eğilimini artırdığını ve motivasyonu olumsuz etkilediğini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Altıntaş ve Topçu (2024) da çalışan görüşlerine dayanarak kıskançlık, bencillik, kapalı iletişim ve dedikodu gibi olguların yengeç sepeti sendromunun belirgin yansımaları olduğunu ve bu durumun iş ortamında sosyal ilişkilerin zayıflamasına yol açtığını ifade etmektedirler.

Mantar yönetimin yarattığı bilgi eksikliği ve güven sorunları, çalışanlar arasında kıskançlık ve rekabeti artırarak yengeç sepeti sendromunu tetikleyebilir. Çalışanların yöneticiler tarafından yeterince bilgilendirilmemesi, örgüt içinde belirsizlik algısını güçlendirmekte ve bu durum bireylerin birbirlerinin başarısını engellemeye dönük davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalarda, iletişim eksikliğinin ve dışlayıcı yönetim tarzlarının, kıskançlık, dedikodu ve sabotaj gibi olumsuz eğilimleri artırdığı rapor edilmiştir (Üzümlü et al., 2022; Altıntaş ve Topçu, 2024). Bu bulgular, mantar yönetimin yalnızca olumlu örgütsel çıktıları sınırlamakla kalmadığını, aynı zamanda yıkıcı sosyal tutumları tetiklediğini ortaya koymaktadır.

3. AMAÇ ve YÖNTEM

3.1 Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Hipotezler

Aykul ve Gürer (2025), mantar yönetiminin çalışanlarda güven kaybı ve sinizm yaratarak erteleme davranışı ve ÖVD düşüşüne yol açtığını ifade etmektedir. Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada, mantar yönetiminin doğrudan iş performansı üzerinde anlamlı etkisi bulunmamıştır; ancak çalışanların değerlendirme dönemlerinde daha çok algılanan yönetici desteğine ihtiyaç duyduğu ve bunun performansı olumlu etkilediği saptanmıştır (Yorgancıoğlu Tarcan ve ark., 2021, s. 541-542). Mantar yönetiminin yol açtığı yalnızlık, yalnızca işten ayrılma niyeti ve negatif davranışlarla değil; çalışanların gönüllü katkılarını (ÖVD) azaltacak şekilde örgütsel bağlılıklarını zayıflatır (Ergun, 2021; Yorgancıoğlu Tarcan ve ark., 2020). Üniversite araştırma görevlileri üzerinde yapılan çalışmada mantar yönetiminin

yükselmesiyle çalışanların örgütsel bağlılık ve gönüllü davranış düzeylerinde düşüş olduğu gözlemlenmiştir (Günaltay ve ark., 2022, s.317). Bu bağlamda, mantar yönetim ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını azaltması teorik olarak beklenmektedir. Aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H1: Mantar yönetim, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H1a: Mantar yönetim boyutlarından yetersiz bilgi paylaşımı, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Mantar yönetim boyutlarından güç kaybı endişesi, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Mantar yönetim boyutlarından yetersiz iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Mantar yönetim boyutlarından katılımcı yönetim eksikliği, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Literatürde, yengeç sepeti sendromunun genellikle kıskançlık ve yoğun rekabet ortamlarında ortaya çıktığı ve bireylerin başkalarının başarısını engellemeye yönelik eğilimlerini artırdığı ifade edilmektedir (Uzum ve ark., 2022, s.3). Akduru ve Arslantaş'ın (2021) çalışmasında ise, mantar yönetim anlayışı ile örgüt içindeki sapkın davranışlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Mantar yönetim yaklaşımı, çalışanların yöneticilere duyduğu güvenin azalması, iletişimin sınırlı olması ve karar alma süreçlerinden dışlanmaları gibi unsurlarla tanımlanır. Laplante ve Neill (2006) bu yönetim tarzında bilgi paylaşımı kısıtlandığı için örgüt içerisinde belirsizlik ve güvensizlik artmakta, bu durum da bireyler arasında kıskançlık ve rekabet temelli davranışların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda, mantar yönetim uygulamalarının örgütsel destek eksikliği ve düşük şeffaflık gibi sonuçları, çalışanlar arasında yengeç sepeti sendromunun gelişimini kolaylaştırabilecek bir ortam yaratabilir. Bu doğrultuda, mantar yönetimin ve onun alt boyutlarının yengeç sepeti sendromu üzerindeki etkilerini ortaya koymaya yönelik aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

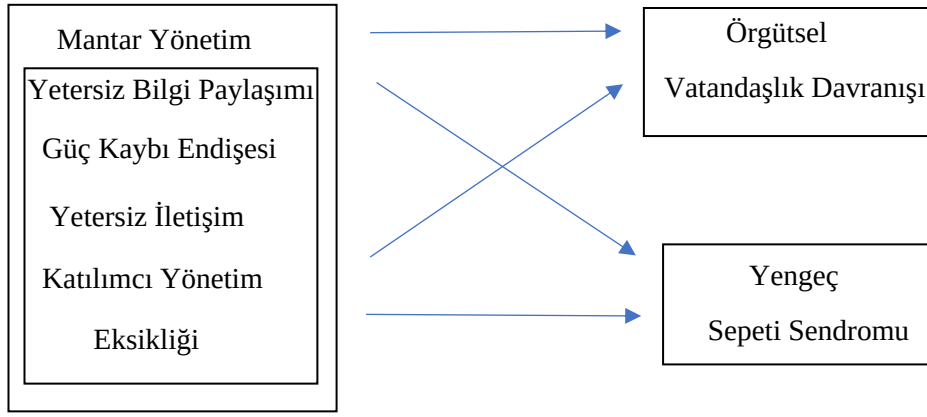
H2: Mantar yönetim, yengeç sepeti sendromu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H2a: Mantar yönetim boyutlarından yetersiz bilgi paylaşımı, yengeç sepeti sendromu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Mantar yönetim boyutlarından güç kaybı endişesi, yengeç sepeti sendromu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Mantar yönetim boyutlarından yetersiz iletişim, yengeç sepeti sendromu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2d: Mantar yönetim boyutlarından katılımcı yönetim eksikliği, yengeç sepeti sendromu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.2 Evren ve Örneklem

Yapılan araştırmanın evreni Kayseri ilinde hizmet veren 3 farklı hastanede görev yapan sağlık personelleri oluşturmaktadır ve 934 sağlık çalışanı bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğü, %5 hata payı ve %95 güven aralığı dikkate alınarak 273 kişi olarak belirlenmiştir (Medhesap, 2024). Bu anketlere toplamda 281 çalışan katılmıştır. Ancak, 2 anket tekrarlayan yanıtlardan dolayı değerlendirme dışı bırakılmış ve analizler 279 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örneklem, bu evren içerisinde uygun (olasılıksız) örnekleme yöntemlerinden gönüllü katılım esasına göre belirlenmiştir. Veriler, çevrim içi ortamda hazırlanmış yapılandırılmış anket formu aracılığıyla Google Forms üzerinden toplanmıştır. Katılımcılara e-posta ve çevrim içi iletişim kanalları yoluyla ulaşılarak anket formuna erişimleri sağlanmıştır. Ayrıca yüz yüze görüşülüp, elden doldurulan anketlerde bulunmaktadır. Kayseri Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 21 Mayıs 2025 tarihinde gerçekleştirdiği toplantısında, 62/2025 kodlu araştırma için etik kurul onayı alınmıştır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak online anket yöntemi kullanılmış olup, ankette demografik bilgiler ve mantar yönetim, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel yengeç sendromu ölçekleri yer almaktadır. Veri toplama süreci 2025 yılı Mayıs–Temmuz ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Anket formları hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarına hem basılı hem de çevrimiçi ortamda iletilmiştir. Katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılmış, gönüllülük esas alınmış ve anonimlik garantisi edilmiştir. Araştırmaya katılım öncesinde etik kurul onayı alınmış ve ilgili kurum izinleri temin edilmiştir. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılmıştır. Mantar yönetim için Birincioğlu, N., & Tekin, E. (2018) geliştirdikleri 19 maddelik ölçek kullanılmıştır. Mantar yönetim ölçeği dört alt boyuttan oluşmaktadır. Mantar yönetim alt boyutlarını; yetersiz bilgi paylaşımı boyutu (1-6 madde), güç kaybı endişesi (7-11 madde), yetersiz iletişim (12-15 madde), katılımcı yönetim eksikliği (16-19 madde) oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık için DiPaola ve Hoy (2005) geliştirdiği Taştan, M., & Yılmaz, K. (2008) Türkçeye uyarladığı 12 maddelik tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Yengeç sepeti sendromu ölçeği, Üzümlü ve Özdemir'in (2020) geliştirdiği 5 maddelik tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde (1=kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorum) ifade eden yargılara yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği hem orijinal çalışmalarda rapor edilen Cronbach's Alpha katsayıları hem de bu çalışmada elde edilen değerler üzerinden değerlendirilmiştir. Mantar Yönetim Ölçeği için Birincioğlu ve Tekin'in (2018) çalışmasında Cronbach's Alpha katsayısı 0,90 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise aynı ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,837 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nde Taştan ve Yılmaz (2008) tarafından rapor edilen Cronbach's Alpha değeri 0,92 iken, bu çalışmada elde edilen değer 0,912'dir. Yengeç Sepeti Sendromu Ölçeği'nde ise Üzümlü ve Özdemir'in (2020) çalışmasında güvenilirlik katsayısı 0,74 olarak raporlanmıştır; bu çalışmada ise 0,830 düzeyinde bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar, kullanılan ölçeklerin hem literatürdeki orijinal çalışmalarda hem de bu çalışmada yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

4. BULGULAR

Araştırmaya toplam 279 çalışan katılmıştır. Katılımcıların %48,4'ü (135 kişi) erkek, %51,6'sı (144 kişi) ise kadınlardan oluşmaktadır. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %24,4'ü (68 kişi) 20–29 yaş aralığında, %27,6'sı (77 kişi) 30–39 yaş aralığında, %25,8'i (72 kişi) 40–49 yaş aralığında ve %22,2'si (62 kişi) ise 50 yaş ve üzerindedir. Eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %28,0'ı (78 kişi) ön lisans, %32,3'ü (90 kişi) lisans, %25,1'i (70 kişi) yüksek lisans ve %14,7'si (41 kişi) doktora mezundur. Önlisans ve lisans mezunlarının toplam oranı %60'ın üzerinde olup, bu dağılım çalışanların büyük çoğunluğunun lisans öncesi ve lisans düzeyinde eğitim aldığını göstermektedir.

Katılımcıların işletme tecrübelerine ilişkin veriler incelendiğinde, %26,9'u (75 kişi) 1–5 yıl, %30,5'i (85 kişi) 6–10 yıl, %25,1'i (70 kişi) 11–15 yıl ve %17,6'sı (49 kişi) ise 16 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Sektör tecrübesine bakıldığında ise, %21,5'i (60 kişi) 1–5 yıl, %28,7'si (80 kişi) 6–10 yıl, %30,5'i (85 kişi) 11–15 yıl ve %19,3'ü (54 kişi) 16 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Bu sonuçlar, katılımcıların genel olarak sektörel deneyimlerinin işletme tecrübelerinden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Böylece, sektöre ilişkin edinilmiş bilgi ve becerilerin, iş performansı ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi açısından uygun bir örneklem oluşturulmuştur.

Tablo 1: Demografik Veriler

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Erkek	135	48,4
	Kadın	144	51,6
Yaş	20–29	68	24,4
	30–39	77	27,6
	40–49	72	25,8
	50 ve üzeri	62	22,2
Eğitim Durumu	Ön Lisans	78	28,0
	Lisans	90	32,3
	Yüksek Lisans	70	25,1
	Doktora	41	14,7
İşletme Tecrübesi	1–5 yıl	75	26,9
	6–10 yıl	85	30,5
	11–15 yıl	70	25,1
	16 yıl ve üzeri	49	17,6
Sektör Tecrübesi	1–5 yıl	60	21,5
	6–10 yıl	80	28,7
	11–15 yıl	85	30,5
	16 yıl ve üzeri	54	19,3

Bu çalışmada, yapısal modelin geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonuçlarına göre uyum iyiliği indeksleri aşağıda verilmiştir:

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçek	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	IFI
Mantar Yönetim (Tüm Boyutlar)	2.41	0.064	0.894	0.931	0.934
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1.98	0.056	0.901	0.947	0.949
Yengeç Sepeti Sendromu	2.15	0.061	0.893	0.938	0.940

Analiz sonuçlarına göre tüm yapılar, önerilen sınır değerler kapsamında anlamlı uyum indeksleri göstermektedir. Özellikle χ^2/df değerinin 3'ün altında; RMSEA değerinin 0.08'in altında; GFI, CFI ve IFI değerlerinin ise kabul edilebilir düzeylerin üzerinde olması, modelin veriyle uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, modelin geçerliliğinin yüksek olduğunu ve ölçeklerin yapılarını koruduğunu göstermektedir (Seçkin, 2021; Eyitmiş ve Yıldırım, 2022).

Çalışma değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ortalama	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
Mantar Yönetim	3.42	0.68	1						
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	3.61	0.74	0.71**	1					
Güç Kaybı Endişesi	3.35	0.69	0.68**	0.59**	1				
Yetersiz İletişim	3.29	0.77	0.66**	0.56**	0.53**	1			
Katılımcı Yönetim Eksikliği	3.51	0.70	0.69**	0.58**	0.57**	0.55**	1		
Örgütsel Vatandaşlık	3.72	0.65	-0.43**	-0.37**	-0.41**	-0.34**	-0.39**	1	
Yengeç Sepeti Sendromu	3.48	0.66	0.49**	0.43**	0.46**	0.31**	0.41**	-0.36**	1

n = 279; *p < 0.05, **p < 0.01

Tablo 1'de görüldüğü üzere, Mantar Yönetim ve alt boyutları (Yetersiz Bilgi Paylaşımı, Güç Kaybı Endişesi, Yetersiz İletişim, Katılımcı Yönetim Eksikliği) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur ($r = 0.66 - 0.71$ aralığında; $p < 0.01$). Bu durum, bu boyutların aynı yönetim tarzı altında birbirini destekleyen unsurlar olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bu yönetim tarzının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ile negatif, Yengeç Sepeti Sendromu ile ise pozitif yönde anlamlı ilişkileri olduğu görülmektedir. Özellikle Yetersiz Bilgi Paylaşımı ve Güç Kaybı Endişesi, ÖVD ile orta düzeyde negatif ($r = -0.37$ ve -0.41 ; $p < 0.01$); Yengeç Sepeti ile ise orta düzeyde pozitif ilişkiler göstermektedir ($r = 0.43$ ve 0.46 ; $p < 0.01$).

Değişkenler arasındaki korelasyonların ardından, mevcut ilişkilerin anlamlı bir etkisi olup olmadığını değerlendirmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 4: Örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkenli regresyon analizi

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Beta	T Değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata				Tolerans Değeri	VIF Değeri
Mantar Yönetim	-0.241	0.079	-0.222	-3.051	0.002	0.60	1.67
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	-0.207	0.081	-0.182	-2.556	0.011	0.58	1.72
Güç Kaybı Endişesi	-0.189	0.080	-0.164	-2.363	0.019	0.60	1.66
Yetersiz İletişim	-0.152	0.077	-0.136	-1.974	0.049	0.63	1.59
Katılımcı Yönetim Eksikliği	-0.173	0.079	-0.153	-2.190	0.030	0.61	1.64
R²	0.467 **						
F	37.321 **						
Düzeltilmiş R²	0.454 **						
Durbin-Watson	1.936						

Bağımlı değişken: Örgütsel vatandaşlık davranışı* p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.** p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda yer alan regresyon analizine göre, model genel olarak anlamlı bulunmuştur ($F = 37.321$; $R^2 = 0.467$; $p < 0.01$). Mantar yönetim ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerinde negatif ve anlamlı etkileri olduğu görülmektedir. Genel mantar yönetim değişkeninin ÖVD üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır ($\beta = -0.222$; $t = -3.051$; $p < 0.01$). Bu bulgu, yöneticilerin çalışanları bilgi akışından uzak tutması ve yönetim süreçlerinden dışlamasının, çalışanların gönüllü katkılarını azalttığını göstermektedir. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmiştir. Alt boyutlardan yetersiz bilgi paylaşımı, ÖVD üzerinde negatif ve anlamlı bir etki göstermektedir ($\beta = -0.182$; $t = -2.556$; $p < 0.05$); bu da çalışanların kurumsal bilgilere erişemediği ortamlarda aidiyet ve gönüllülük davranışlarının azaldığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla H1a hipotezi kabul edilmiştir. Benzer şekilde, güç kaybı endişesi değişkeni de ÖVD'yi negatif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir ($\beta = -0.164$; $t = -2.363$; $p < 0.05$); bu durum yöneticilerin kontrolü kaybetme korkusuyla bilgi paylaşımını sınırlamasının, çalışanları olumsuz etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla H1b hipotezi kabul edilmiştir. Yetersiz iletişim, ÖVD üzerinde daha zayıf fakat anlamlı bir negatif etki göstermektedir ($\beta = -0.136$; $t = -1.974$; $p < 0.05$); bu da açık iletişim eksikliğinin iş birliği ve sorumluluk davranışlarını zayıflatabileceğini düşündürmektedir. Dolayısıyla H1c hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak, katılımcı yönetim eksikliği, ÖVD üzerinde yine negatif ve anlamlı bir etki sergilemektedir ($\beta = -0.153$; $t = -2.190$; $p < 0.05$). Bu durum, çalışanların karar alma süreçlerine katılmadıklarında gönüllü olarak örgüte katkı sağlama eğilimlerinin düştüğünü ortaya koymaktadır. Dolayısıyla H1d hipotezi kabul edilmiştir.

Modelin çoklu doğrusal bağlantıya sahip olup olmadığını anlamak için yapılan VIF ve Tolerans analizleri sonucunda, tüm değişkenlerin VIF değerleri 2'nin altında, Tolerans değerleri ise 0.58'in üzerinde bulunmuştur. Bu bulgu, modelde anlamlı bir çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir. Durbin-Watson katsayısı ise 1.936 olup, otokorelasyon sorunu olmadığını işaret etmektedir.

Mantar yönetim ve alt boyutlarının yengeç sepeti sendromuna etkisini inceleyen regresyon analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5: Yengeç sepeti sendromu bağımlı değişkenli regresyon analizi

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Beta	T Değeri	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata				Tolerans Değeri	VIF Değeri
Mantar Yönetim	0.212	0.077	0.191	2.753	0.006	0.60	1.67
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	0.284	0.078	0.254	3.641	0.000	0.58	1.72
Güç Kaybı Endişesi	0.236	0.076	0.215	3.105	0.002	0.60	1.66
Yetersiz İletişim	-0.063	0.072	-0.057	-0.875	0.382	0.63	1.59
Katılımcı Yönetim Eksikliği	0.211	0.075	0.192	2.813	0.005	0.61	1.64
R²	0.431 **						
F	34.418 **						
Düzeltilmiş R²	0.418 **						
Durbin-Watson	1.911						

Bağımlı değişken: Yengeç sepeti sendromu * $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. ** $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tabloya göre regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F = 34.418$; $R^2 = 0.431$; $p < 0.01$). Mantar yönetim ve bazı alt boyutları, çalışanlarda yengeç sepeti sendromunu (YSS) artırıcı yönde pozitif ve anlamlı etkiler göstermektedir. Genel mantar yönetim değişkeni, YSS üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.191$; $t = 2.753$; $p < 0.01$); bu da çalışanların yönetsel dışlanmışlık ve bilgi karartması durumlarında, birbirlerinin başarısını engellemeye daha yatkın hale geldiklerini göstermektedir.

Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmiştir. Alt boyutlardan yetersiz bilgi paylaşımı, YSS üzerinde pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı bir etki göstermektedir ($\beta = 0.254$; $t = 3.641$; $p < 0.01$). Bu sonuç, bilgilendirilmemiş çalışanların kaygı ve kıskançlık duygularının artabileceğini ve bu durumun yengeç zihniyetine yol açabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir. Güç kaybı endişesi, YSS üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki sergilemiştir ($\beta = 0.215$; $t = 3.105$; $p < 0.01$), bu da yöneticilerin kontrolü kaybetme korkusuyla çalışanları dışlamasının, çalışanlar arasında güven eksikliği ve rekabetçiliği körüklediğini göstermektedir. Dolayısıyla H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcı yönetim eksikliği de YSS üzerinde anlamlı pozitif bir etki göstermektedir ($\beta = 0.192$; $t = 2.813$; $p < 0.01$), bu durum, katılım fırsatlarının yetersiz olduğu ortamlarda çalışanlar arasında dayanışmadan çok çekişmenin öne çıkabileceğine işaret etmektedir. Dolayısıyla H_{2d} hipotezi kabul edilmiştir. Yetersiz iletişim değişkeni YSS üzerinde negatif ama istatistiksel olarak anlamsız bir etki göstermiştir ($\beta = -0.057$; $t = -0.875$; $p = 0.382$). Dolayısıyla H_{2c} hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki tablo oluşturulmuştur;

Tablo 6: Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1: Mantar yönetim, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H1a: Mantar yönetim boyutlarından yetersiz bilgi paylaşımı, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1b: Mantar yönetim boyutlarından güç kaybı endişesi, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1c: Mantar yönetim boyutlarından yetersiz iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1d: Mantar yönetim boyutlarından katılımcı yönetim eksikliği, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Mantar yönetim, yengeç sepeti sendromu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
H2a: Mantar yönetim boyutlarından yetersiz bilgi paylaşımı, yengeç sepeti sendromu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2b: Mantar yönetim boyutlarından güç kaybı endişesi, yengeç sepeti sendromu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2c: Mantar yönetim boyutlarından yetersiz iletişim, yengeç sepeti sendromu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H2d: Mantar yönetim boyutlarından katılımcı yönetim eksikliği, yengeç sepeti sendromu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, “mantar yönetim” anlayışının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve yengeç sepeti sendromu (YSS) üzerindeki etkilerini eş zamanlı inceleyerek literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Elde edilen bulgular, mantar yöneticilerin bilgi akışını kısıtlayarak çalışanları karar alma süreçlerinden dışlamalarının çalışanların gönüllü katkı düzeylerini azalttığını ve örgüt içi rekabet ve kıskançlık gibi olumsuz tutumları artırdığını göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmanın ilk sorusu olan “Mantar yönetim uygulamaları ÖVD üzerinde anlamlı bir etki yaratır mı?” sorusuna olumsuz bir ilişki doğrultusunda yanıt vermektedir. Aynı şekilde, ikinci araştırma sorusu olan “Mantar yönetim YSS’yi tetikler mi?” sorusu da pozitif ve anlamlı bir ilişkiyle cevaplanmıştır. Böylece, yönetsel şeffaflık eksikliğinin örgütsel dayanışmayı zayıflatıcı ve bireyler arası sabotaj eğilimlerini tetikleyici bir etken olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları, literatürde yer alan benzer bulgularla karşılaştırılmıştır. Örneğin AlZgool ve arkadaşları (2023), otoriter ve bilgi paylaşımını kısıtlayan liderlik tarzlarının çalışanlarda bağlılık kaybına ve gönüllü katkılarda azalmaya neden olduğunu bildirmiştir. Mantar yönetimi, çalışanların bilgi akışından uzak tutulduğu ve karar süreçlerine katılımının engellendiği bir yönetim tarzıdır. Bu

yaklaşımın, çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur. Her ne kadar doğrudan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile ilişkisini inceleyen araştırmalar sınırlı olsa da, mantar yönetimi ile düşük düzeyde örgütsel bağlılık ve güven arasında anlamlı bağlar olduğu görülmektedir. Bu da dolaylı olarak ÖVD'nin zayıflamasına yol açabilecek bir durumdur. Mantar yönetiminin artmasıyla birlikte, çalışanların örgütsel bağlılıkları, güven duyguları ve adalet algıları azalmakta; bu unsurların her biri de ÖVD'nin gelişimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Ulun ve ark., 2022; Günaltay ve ark., 2022; Demir ve ark., 2023; Bozkır ve ark., 2022). Bu veriler çalışmanın sonuçları ile uyumluluk göstermektedir. Ece (2024) ise yengeç sepeti sendromunun özellikle kolektivist kültürlerde ve bilgiye erişimin sınırlı olduğu örgütlerde daha sık görüldüğünü vurgulamıştır. Benzer şekilde Üzüm ve arkadaşları (2024), belirsizlik algısının YSS'yi artıran önemli bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, mantar yönetim uygulamalarıyla bilgi belirsizliği ortamı yaratan yöneticilerin, doğrudan YSS'yi tetikleyen bir ortam oluşturduğu söylenebilir. Bununla birlikte, çalışmada dikkat çeken özgün bir bulgu da yetersiz iletişimin YSS üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratmamasıdır. Bu durum, yetersiz iletişim yerine bilgi paylaşımının niteliği ve niyeti gibi unsurların çalışanlar arasındaki ilişkileri daha güçlü biçimde etkilediğini düşündürmektedir. Literatürde bu noktaya odaklanan çalışmaya rastlamamız, bu bulgunun alan için yeni açılımlar getirebileceğini göstermektedir. Kültürel bağlam, örneklem yapısı ve kurum içi iletişim protokollerinin farklılığı, bu sonuçların neden literatürdeki bazı bulgularla kısmen farklılık gösterdiğini açıklamaktadır. Çalışma bulguları, mantar yönetimin örgüt içinde belirsizlik yaratarak çalışanların gönüllü katkı davranışlarını zayıflattığını göstermektedir. Benzer şekilde, Elden (2024) çevresel belirsizliğin bireylerin kaygı düzeylerini artırdığını ortaya koymuşlardır. Bu bulgu, belirsizlik faktörünün hem bireysel kaygılar hem de örgütsel davranışlar üzerinde olumsuz etkiler doğurduğunu desteklemektedir.

Çalışmanın pratik ve teorik düzeyde önemli katkıları bulunmaktadır. Teorik açıdan bu çalışma, ÖVD ve YSS'yi birlikte ele alarak liderlik tarzlarının örgütsel davranış üzerindeki ikili etkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, mantar yönetimin yalnızca ÖVD'yi azaltan değil, aynı zamanda yıkıcı sosyal tutumları besleyen bir mekanizma olduğunu göstermesi açısından literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Uygulamada ise, yöneticilere bilgi paylaşımı, katılımcılık ve açık iletişim kültürünün yalnızca çalışan bağlılığı değil, aynı zamanda örgütsel huzur açısından da kritik olduğunu göstermektedir. Örgütlerde bu tür yönetim tarzlarının yaygınlaşması, hem bireysel performansı hem de kurumsal bütünlüğü tehdit eden sosyal dinamikleri beslemektedir. Bu bağlamda, yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine, şeffaflık temelli ve kapsayıcı liderlik yaklaşımlarının yaygınlaştırılması yönünde stratejiler geliştirme çağrısında bulunulabilir.

Bu çalışma hem teorik literatürdeki bir boşluğu doldurmakta hem de pratik uygulamalara ışık tutmaktadır. Mantar yönetim tarzı yalnızca yönetsel bir sorun olarak değil, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarını baskılayan ve yengeç sepeti sendromunu tetikleyen psikososyal bir problem olarak ele alınmalıdır. Çalışmanın ortaya koyduğu sonuçlar, yöneticilere ve politika yapıcılara daha katılımcı, açık ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesi yönünde önemli mesajlar vermektedir. Bu bağlamda, örgütlerin yalnızca teknik değil, aynı zamanda insani sermayesini de dikkate alan yönetim anlayışlarına yönelmesi, sürdürülebilir başarı ve çalışan refahı açısından kritik öneme sahiptir.

5.1 Çalışmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar

Bu çalışmanın en önemli sınırlılıklarından biri, örneklemin yalnızca Kayseri ilinde üç hastane ile sınırlandırılmış olmasıdır; bu durum, bulguların sağlık sektörü dışındaki örgütlere genellenmesini sınırlar. Ayrıca veriler kesitsel (cross-sectional) tasarımla toplanmıştır; bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkiler tespit edilebilir olmakla birlikte nedensel çıkarımlar yapmak güçtür. Bu bağlamda, gelecekteki araştırmaların aynı değişkenleri boyamsal (longitudinal) yaklaşımla incelemesi önerilir, çünkü liderlik tarzlarının ve bilgi paylaşım uygulamalarının çalışanların ÖVD ve YSS üzerindeki etkileri zamanla değişebilir. Örneğin, Lee (2024) çalışmasında dönüşümcü liderlik ile OVD (organizational citizenship behavior) arasındaki ilişkileri çok katmanlı boyamsal tasarımla incelemiş ve lider-çalışan güven mekanizmalarının rolünü vurgulamıştır. Ayrıca literatürde bilgi paylaşımı odaklı liderlik yaklaşımları incelenirken, sorumlu liderlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki de Haider ve arkadaşları (2022) tarafından incelenmiş, bu çalışma sorumlu liderlik uygulamalarının bilgi paylaşımını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Bu tür çalışmaların mantar yönetim ekseninde benzer tasarımlarla

uygulanması, senaryolar arasındaki zamanla değişimi ve nedensel yönelimleri daha net ortaya koyabilir. Ayrıca bu çalışmada yalnızca nicel yöntemler kullanılmış olması, katılımcıların deneyimlerinin derinlemesine incelenmesini sınırlamaktadır; gelecekte karma (nicel + nitel) yöntemler ya da vaka çalışmaları ile çalışanların algısal anlatımları da ele alınabilir.

5.2 Pratik Öneriler

Çalışma bulguları, mantar yönetim uygulamalarının çalışanların ÖVD'sini zayıflatıp YSS'yi artırdığını göstermektedir; özellikle “yetersiz bilgi paylaşımı” ve “güç kaybı endişesi” boyutları bu ilişkilerin belirleyicisi olarak öne çıkmıştır. Bu doğrultuda, örgütlerde şeffaf bilgi paylaşımı politikasının sistematik olarak uygulanması, yöneticilere bilgi paylaşımı ve hesap verebilirlik konularında eğitim verilmesi önemli bir önlemdir. Literatürde sorumlu liderlik yaklaşımlarının bilgi paylaşımını artırıcı etkisi Haider ve arkadaşları (2022) çalışmasında bulunmuş olması (Yönetim → Bilgi Paylaşımı) bu öneriye teorik bir destek sağlar. Ayrıca, yöneticilerin karar alma süreçlerine çalışanları daha fazla dâhil etmesi ve katılımcı yönetim yaklaşımını benimsemesi güç kaybı endişesini azaltabilir. Örneğin düzenli bilgilendirme toplantıları, anonim geribildirim kanalları, rol-açıklama çalışmaları gibi uygulamalar bilgi paylaşımı ve güveni artırabilir. Bu tür uygulamalar ÖVD'yi desteklerken yıkıcı sosyal dinamikleri (dedikodu, sabotaj, kıskançlık) sınırlandırabilir. Özetle, bu çalışmanın sonuçları yöneticilere şeffaflık, katılımcılık ve güven odaklı yaklaşımın hem olumlu örgütsel davranışları artırmada hem de negatif eğilimleri bastırmada stratejik önem taşıdığını göstermektedir.

Kaynakça

- Abrugar, V. Q. (2025, March 1). *10 signs that a person has a crab mentality* <https://faq.ph/10-signs-that-a-person-has-a-crab-mentality/>
- Akduru, H. E. ve Arslantaş, C. (2021). Mantar Yönetim Yaklaşımının Örgüte Karşı Sapkın Davranışlara Etkisi Üzerine Sektörlerarası Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 67-84.
- Alfonso, L., Zenasni, F., Hodzic, S., & Ripoll, P. (2016). Understanding The Mediating Role Of Quality Of Work Life On The Relationship Between Emotional Intelligence And Organizational Citizenship Behaviors. *Psychological Reports*, 118(1), 107-127.
- Altıntaş, M., & Topçu, T. (2024). Kamu çalışanlarının yengeç sepeti sendromu hakkındaki görüşleri: Nitel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 448-478.
- AlZgool, M., AlMaamari, Q., Mozammel, S., Ali, H., & Imroz, S. M. (2023). Abusive supervision and individual, organizational citizenship behaviour: Exploring the mediating effect of employee well-being in the hospitality sector. *Sustainability*, 15(4), 2903.
- Aydın, G.Z. ve Oğuzhan, G., 2019. The “Crabs in a Bucket” Mentality in Healthcare Personnel: A Phenomenological Study, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(13), ss. 618-630.
- Aycul, E., & Güner, A. (2025). Mantar Yönetim Yaklaşımının Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü. *social mentality and researcher thinkers journal (smart journal)*, 11(1), 58-77.
- Barghouti, Z., Guinot, J. & Chiva, R. (2023). Compassion and altruism in organizations: a path for firm survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1-19. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2021-0266>
- Birincioğlu, N., & Tekin, E. (2018). Mantar yönetim ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-186.
- Bozgüney, R., & Akıncı, A. Y. (2025). Mantar Yönetim Tarzının Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Tematik Analiz. *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 136-147.
- Bozkır, A. ve Fidan, A. (2021). Spor İşletmelerinde Mantar Yönetim Anlayışının Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3), 18-31.

- Bozkir, A., & Şakar, M. (2022). The mediation role of mushroom management in the effect of organizational trust on intention to leave in sports businesses. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*, 16(02), 415-415.
- Canatan, Ş., & Söyler, S. (2025). The Effect of Mushroom Management Perception on Burnout Level in Health Workers: The Case of a Public Hospital. *Anadolu İktisat ve İşletme Dergisi*. <https://doi.org/10.59293/anadoluiid.1650294>
- Chang, C. S., & Chang, H. C. (2010). Moderating effect of nurses' customer-oriented perception between organizational citizenship behaviors and satisfaction. *Western Journal of Nursing Research*, 32(5), 628-643.
- Çavus, M. F., & Develi, A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri. *TISK Academy/TISK Akademi*, 10(20).
- Çetin, F. ve Fıkrıkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 42-66.
- Çetinkaya, F. F., & Altıntaş, M. (2021). Whistleblowing (Erdemli Raporlama) Ve Mantar Yönetim Arasındaki İlişki. *Firat University Journal of Social Sciences*, 31(2), 781-793.
- Demir, H., & Kiliç, T. (2023). The relationship of mushroom management and collective justice in health institutions. *International Journal of Healthcare Management*, 1-15.
- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The high school journal*, 88(3), 35-44.
- Ece, S. (2024). Crab Syndrome in Business Life and Collectivist/Individualist Culture. *International Journal of Business and Economic Studies*, 6(2), 82-89.
- Elden, B. (2024) Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğitiminin İşsizlik Kaygısına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü. *Kapadokya Akademik Bakış Dergisi*, 8(1), 74-85. <https://doi.org/10.69851/car.1602733>
- Erat, L. (2021). Yengeç sepeti sendromu. M. Sağır, L. Erat ve A. U. Aydın (Ed.), *Örgüt içi davranışsal psikoloji* (1. Baskı, s. 327-341) içinde. Beta Yayıncılık.
- Ergun, H. (2021). The Effect of Mushroom Manager Behavior on Organizational Charlatan and Organizational Loneliness. *Journal of Education and Educational Development*, 8(2), 359-378.
- Eyitmiş, A. M. & Yıldırım, A. (2022). Sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kalitesinin covid-19'a bağlı hastalık kaygısı, iş stresi ve iş tatmini çerçevesinde incelenmesi: alternatif model analizleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(35), 714-730. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1011440>
- Finkelstein, M. A. ve Penner, L. A. (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 383-398.
- Günaltay, M. M., Işıkçelik, F., & Durur, F. (2022). Araştırma görevlilerinde mantar yönetim ve örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık yönetimi alanında bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(2), 307-319.
- Haider, S. A., Akbar, A., Tehseen, S., Poulouva, P., & Jaleel, F. (2022). The impact of responsible leadership on knowledge sharing behavior through the mediating role of person-organization fit and moderating role of higher educational institute culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100265.
- Herman, R.E. (1997). *The Process of Excelling: The Practical How-To Guide For Managers And Supervisors Greensboro*. NC: Oakhill Press Google Books
- Kahya, V. ve Ceylan, E., (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: Mantar yönetim. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 4(45):3773- 3781.
- Kalfaoğlu, S., 2020. Mantar yönetim. (Editör: Şemşik, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Diken, A.). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Konya: Eğitim Yayınevi, 345-352.

- Kılıç, T., (2015). Mushroom Management Theory; Sample of Health Sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(Special):85-91.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.
- Külekci, M., Özbozkurt, O., & 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, 361-371. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.848>
- Laplante, A P. & Neill, J. C. (2006). *Antipatterns: Identification, refactoring, and management*. Boca Raton New York: Taylor & Francis Group. Auerbach Publications.
- Lee, M., Lin, MH., Srinivasan, P.M. et al. Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Curr Psychol* 43, 9567–9582 (2024). <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Lievens, F. ve Anseel, F. (2004). Confirmatory Factor Analysis and Invariance of an Organizational Citizenship Behaviour Measure Across Samples in a DutchSpeaking Context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 299-306.
- Mar, A. (2025, March 5). *Mushroom management simplicable business guide*. Erişim adresi: <https://management.simplicable.com/management/new/mushroom-management>
- Medhesap (2025, March 12) *Örneklem büyüklüğü hesaplama*. Erişim adresi: <https://www.medhesap.com/orneklem-boyutu-hesaplama/>
- Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 352-371. doi: 10.1177/1548051819849009
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books, 4.
- Organ, Dennis W. (1990). The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior. *Research In Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Özdemir, Y. ve Üzümlü, B. (2019). Yengeç Sendromu, Ed.:E.Kaygın ve G. Kosa, *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, ss.125-138.
- Öztürk, İ., & Aras, M. (2021). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134.
- Perry, B. D., 2009. Examining Child Maltreatment Through a Neurodevelopmental Lens: Clinical Applications of The Neurosequential Model of Therapeutics, *Journal of Loss and Trauma*, 14(4), ss. 240-255.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Seçkin, Ş. N. (2021). İşyeri nezaketsizliğinin geri çekilme davranışlarına etkisi: tükenmişliğin aracı, kişisel adil dünya inancının düzenleyici rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(2), 421-439.
- Soubharı, T. and Kumar, Y., 2014. The Crab-Bucket Effect and Its Impact on Job Stress an Exploratory Study with Reference to Autonomous Colleges. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(10), pp.3022-3027
- Şen, B. (2019). *Turizm işletmelerinde mantar yönetim yaklaşımı ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi* (Master's thesis), Gümüşhane Üniversitesi.
- Taştan, M., & Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *Education and Science*, 33(150).

- Tutuş, N., & Düşükcan, M. (2025). Mantar yönetiminin çalışan performansı üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 13(2), 540-552.
- Ulukapı Yılmaz, H. (2022). A New Metaphor in the Information Age: Mushroom Management. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 12 (1), 121-128.
- Ulun, C., Ötkan, C. Ç., & Çolakoğlu, T. (2022). A study on public sports organization employees: the relationship between mushroom management and organizational commitment. *J Human Sci*, 19(2), 221-230.
- Uzum, B., Ozdemir, Y., Kose, S., Ozkan, O. S., & Seneldir, O. (2022). Crab barrel syndrome: Looking through the lens of type A and type B personality theory and social comparison process. *Frontiers in Psychology*, 13, 792137.
- Üzüm, B., & Özdemir, Y. (2020). Yengeç Sendromu “Ben Yapamazsam Sen De Yapamazsin”: Ölçek Geliştirme Çalışması Crab Syndrome “If I Can’t Do It, You Can’t Do It”: Scale Development Study. *Journal of Organizational Behavior Research*, 5(2-2020), 241-252.
- Üzüm, B., Samancı, S., & Özkan, O. S. (2024). Analysing crab syndrome through the perspective of life history theory. *South African Journal of Business Management*, 55(1), 4592.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Yorgancioglu Tarcan, G., Erigüç, G., Kartal, N., Şeyma Koca, G., & Karahan, A. (2021). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: ‘An application with university hospital employees’. *The international journal of health planning and management*, 36(2), 532-544.

Research Article

İşletmelerde Mantar Yönetimin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Yengeç (Yengeç Sepeti) Sendromuna Etkisi

The Impact of Mushroom Management on Employees Organizational Citizenship and Organizational Crab Syndrome

Bedirhan ELDEN

Öğr. Gör. Dr., Kayseri Üniversitesi

Pınarbaşı Meslek Yüksekokulu

bedirhanelden@kayseri.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-5955-1606>

Extended Abstract

In today's organizational structures, the management style adopted within institutions has a profound impact on employee behavior, organizational performance, and workplace dynamics. One such management style, often overlooked in the literature but increasingly relevant in practice, is mushroom management. This metaphorically derived term refers to a leadership approach in which employees are deliberately kept in the dark, deprived of critical information, excluded from decision-making processes, and subjected to restricted communication. While it may serve short-term purposes such as maintaining control and reducing perceived risks, mushroom management often incurs significant hidden organizational costs. This study investigates the impact of mushroom management on two key constructs in organizational behavior: Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Organizational Crab Syndrome (OCS). The research aims to examine how this leadership style affects both constructive (OCB) and destructive (OCS) employee tendencies within workplace settings.

Organizational Citizenship Behavior refers to discretionary behaviors not formally recognized by reward systems but which contribute to the effective functioning of the organization. These include behaviors such as altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, and civic virtue. In contrast, Organizational Crab Syndrome is a metaphor that describes behaviors in which individuals, driven by envy or insecurity, attempt to hinder the success of others, often summarized by the mindset, "If I cannot succeed, neither can you." This syndrome erodes collaboration, trust, and collective performance within organizations. Given its destructive potential, investigating the antecedents of crab mentality, particularly in relation to managerial practices, is both relevant and necessary.

This study draws on empirical research conducted in Kayseri, Türkiye, with data collected from 279 healthcare professionals employed in three hospitals. The healthcare sector was chosen due to its complex operational structures and the high importance of communication and collaboration in service delivery. Participants completed a structured questionnaire composed of three validated scales: the Mushroom Management Scale (Birincioğlu and Tekin, 2018), the Turkish adaptation of the OCB scale (Taştan and Yılmaz, 2018), and the Crab Syndrome Scale (Üzüm and Özdemir, 2020). All items were rated using a five-point Likert scale. The sample featured a balanced gender distribution and a wide range of professional experience, enhancing the generalizability of the findings.

The methodology included confirmatory factor analysis, correlation analysis, and multiple regression analysis. The confirmatory factor analysis results demonstrated that all three measurement models met acceptable fit indices, confirming construct validity. The Mushroom Management Scale maintained its

four-factor structure: insufficient information sharing, fear of losing power, lack of participatory management, and poor communication. Internal consistency was high across all constructs, as evidenced by satisfactory Cronbach's alpha values. Correlation analysis revealed that mushroom management was negatively associated with OCB and positively associated with OCS, suggesting that such a management style discourages prosocial behaviors while encouraging counterproductive ones.

Regression analysis further confirmed these relationships. Mushroom management significantly and negatively predicted OCB. All four dimensions, including insufficient information sharing, fear of power loss, lack of participative decision-making, and poor communication, emerged as significant predictors. These findings imply that when employees are kept uninformed and excluded from strategic decisions, their motivation to engage in voluntary, beneficial organizational behaviors diminishes. This erosion of OCB can lead to reduced morale, decreased productivity, and lower team cohesion.

Likewise, mushroom management significantly and positively predicted Organizational Crab Syndrome. Three of the four dimensions, specifically insufficient information sharing, fear of power loss, and lack of participatory management, were found to have strong positive effects on OCS. Interestingly, poor communication did not exhibit a statistically significant effect on OCS. This suggests that transparency and equitable decision-making play a more critical role than general communication quality in shaping toxic workplace behaviors. In such environments, employees may become more competitive and envious, viewing colleagues as rivals rather than collaborators.

From a practical perspective, the findings of this study underscore the necessity of leadership development programs that prioritize transparent communication, participative decision-making, and trust-building strategies. Organizations should institutionalize feedback mechanisms and knowledge-sharing platforms that empower employees rather than isolate them. Human resources departments are advised to monitor not only traditional engagement metrics but also indicators of toxic organizational dynamics, such as sabotage, envy, and withdrawal. Preventive strategies—including anonymous reporting systems, employee wellness initiatives, and structured team-building activities—can help mitigate the detrimental effects of mushroom management. By adopting these measures, organizations may convert potential liabilities into strategic assets through adaptive leadership practices and organizational culture transformation.

This dual influence of mushroom management, reducing constructive behaviors while enhancing destructive ones, positions it as a critical variable in organizational psychology. The study contributes to the literature by empirically illustrating how one managerial approach can simultaneously affect two opposing behavioral dimensions. It also provides actionable insights for practitioners. Encouraging transparent communication, participatory decision-making, and inclusive leadership styles may not only improve OCB but also mitigate crab-like behaviors. The findings highlight that managerial behaviors grounded in control and secrecy can have unintended psychological and behavioral consequences among employees.

Additionally, the study identified insufficient information sharing and fear of power loss as the most influential dimensions across both outcome variables. This indicates that managers' insecurities and authoritarian tendencies are key mechanisms through which mushroom management exerts its effects. These tendencies foster information asymmetry and distrust, creating an organizational climate prone to defensive and sabotaging behaviors. From a psychological standpoint, such environments amplify social comparison and competition, reinforcing the manifestations of OCS.

While the findings primarily pertain to the healthcare sector in Türkiye, the implications extend to other industries with hierarchical structures and centralized authority. Future studies could test the model in different cultural and organizational contexts to assess its broader applicability. Moreover, integrating qualitative methodologies such as interviews or case studies could yield richer insights into how mushroom management is perceived and internalized by employees. Longitudinal designs would also help in identifying the causal and temporal dynamics of these relationships.

Despite its contributions, this study has limitations. The cross-sectional design restricts causal interpretations. Additionally, self-report measures may be subject to social desirability bias. Finally, the study's geographic and sector-specific sample may limit the generalizability of the results. Nevertheless,

the robust methodology and consistent findings provide a credible foundation for both theoretical and applied advancements.

In conclusion, this research underscores the detrimental effects of mushroom management on organizational well-being. By suppressing Organizational Citizenship Behavior and fostering Organizational Crab Syndrome, such management practices pose risks to individual morale and collective efficiency. The study calls on organizational leaders, human resource professionals, and policymakers to critically evaluate their management approaches and prioritize transparency, inclusiveness, and employee empowerment. Cultivating these principles can foster healthier, more productive, and psychologically safe workplaces, thereby transforming management from a control mechanism into a source of motivation and collaboration.

For future research, several promising avenues merit further exploration. Longitudinal designs could be employed to examine how the effects of mushroom management on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Organizational Crab Syndrome (OCS) evolve over time, as well as whether targeted organizational interventions can mitigate or reverse these impacts. Comparative analyses across different industries may also identify sectors that are particularly susceptible to the adverse consequences of this management style. Furthermore, incorporating qualitative approaches such as in depth interviews or focus group discussions could yield richer insights into how employees perceive, experience, and interpret managerial opacity. Finally, investigating potential moderating variables, such as psychological resilience, perceived organizational justice, or individual personality traits, may help to identify conditions under which the negative outcomes of mushroom management can be attenuated.