

Araştırma Makalesi / Research Article

ORTA KADEME YÖNETİCİLER GÖZÜYLE YÖNETİCİ VE YÖNETİCİLİK BECERİLERİ

Arzu ÖZKANAN¹ 

ÖZET

Yönetim ve yöneticilik becerileri denildiğinde ilk akla gelen üst kademe yöneticiler olmaktadır. Konuları itibarıyla hem birer çalışan hem de birer yönetici olan orta kademe yöneticilerin göz ardı edilen yöneticilik pozisyonları bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Bu çalışma ile yönetici ve yöneticilik becerilerine orta kademe yönetim gözünden bakmak amaçlanmaktadır. Orta kademe yöneticilerin hem birer ast olarak yöneticilerini gözlemleyebilmeleri hem de birer yönetici olmaları nedeniyle yöneticilik becerilerine iki farklı açıdan değerlendirmeleri mümkün olmaktadır. Orta kademe yöneticilerin yöneticilik ve yönetsel beceriler konusundaki görüşlerini belirleme amacı güden çalışma nitel metot ile dizayn edilmiştir. Bu amaçla yürütülen çalışmada veriler üniversitelerde akademik birimlerde görev yapan 24 Enstitü/Fakülte/Yüksekokul Sekreteri ile yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yürütülen görüşmeler ile elde edilmiştir. Bulgulara göre katılımcılar üst kademe yöneticilerinden en fazla adaletli olmalarını beklemekte ve insan ilişkileri becerileri ile donatılmış olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Kendilerinin de yer aldığı orta kademe yöneticilerde ise iletişimin güçlü olmasının gereğine vurgu yapmakta ve yine insan ilişkileri becerilerine ağırlık vermektedirler. Bunun yanı sıra kendilerinin engellendiğini düşünmekte ancak bu engelin yine kendilerinden kaynaklandığını ifade etmektedirler. Bu doğrultuda yaptıkları iş itibarıyla insan ilişkileri becerilerinin önemi açıkken kendilerini bu anlamda geliştiremedikleri de görülebilmektedir. Çeşitli eğitimler ve özellikle yönetici geliştirme uygulamaları ile orta kademe yönetimin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Orta Kademe Yönetim, Yönetici, Yöneticilik Becerileri, Nitel Analiz.

Jel Sınıflaması: M0, M100, M120

MANAGER AND MANAGEMENT SKILLS FROM THE PERSPECTIVES OF MIDDLE-LEVEL MANAGERS

ABSTRACT

When management and management departments are mentioned, the first thing that comes to mind is composed of upper levels. The neglected management positions of middle-level managers, who are both employees and managers in terms of their positions, constitute the scope of this study. With this study, it is aimed to look at the manager and managerial skills from the perspective of middle management. It is possible for middle-level managers to evaluate their managerial skills from two different perspectives, since they can both observe their managers as subordinates and because they are managers. In the study carried out for this purpose, the data were obtained through interviews conducted

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim MYO, Isparta, arzuozkanan@isparta.edu.tr

through semi-structured interview form with 24 Institute/Faculty/School Secretaries working in academic units at universities. According to the findings, the participants expect their top managers to be fair the most and state that they should be equipped with human relations skills. Middle-level managers, including themselves, emphasize the need for strong communication and again focus on human relations skills. In addition, they think that they are blocked, but they state that this obstacle is caused by themselves. In this direction, while the importance of human relations skills is clear in terms of the work they do, it can be seen that they cannot improve themselves in this sense.

Keywords: *Middle Management, Manager, Managerial Skills, Qualitative Analysis.*

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

Middle-level managers, who are expected to have more managerial skills in middle and lower level management, which are often overlooked, constitute the scope of this study. Another reason why middle-level managers are preferred is that they can observe managerial skills because they are superior to their subordinates, subordinates to their superiors, and they provide the link between top management and lower management. With this study, it is aimed to reveal the perceptions of middle-level managers, who have an important position in organizations, about managerial skills. In this context, the managerial skills and management understanding of the Institute/Faculty/School secretaries, who are at the middle management level in the academic units of the universities, have been determined, and the point of view of the middle level managers on their managerial skills both for their own level and for the senior managers has been developed.

Literature Review

Many studies on middle management emphasize the importance of middle management. In line with the managerial skills of the middle management, the human relations skill that supports the results of the study was the most important skill (Craig, 1999; Çubukçu & Dündar, 2003; Langer, 2005; Özgan & Aslan, 2008; Aydoğan & Kaşkaya, 2010; Leonardi & Barley, 2011; Nakpodia, 2011; Schoeneborn, 2011; Shelby, 2011; Altay & Aşkın, 2012). In the study conducted by Yüksel et al. (2016) to determine the managerial skill levels of managers, human relations skills, which they express as communication, agreement, negotiation and making recommendations, were found to be quite advanced. While the results of the study of MacKinnon et al. (2005) also emphasize the high level of human relations skills, the low results of the study of Supic et al. (2010) draw attention. On the other hand, empowerment, which is the biggest obstacle faced by middle-level managers, took its place in the study conducted by Kumpusalo et al. (2003). There are studies that show that subordinates, which the participants describe as an obstacle, are also managers, similar to their reluctance to improve themselves (MacKinnon et al., 2005; Toygar & Akbulut, 2013).

Methodology

The study, which aims to determine the perceptions of middle managers on managerial skills, was designed with the qualitative method. The data in the research were obtained

as a result of the interviews conducted through the semi-structured interview form with the Institute/Faculty/School Secretaries, who are the managers of the administrative staff in the academic units among the middle-level managers working in the universities. The research was conducted with the Institute/Faculty/School Secretaries working in the academic units of state universities. The reason why Unit Secretaries are preferred is that they are the highest administrative staff in academic units. Thanks to this feature, they can sometimes evaluate themselves as the top managers and can observe the top managers more easily. The research was designed with the interview technique and a semi-structured interview form was used to collect the data. After the interviews were completed, the transcripts of the participant statements were made and analyzed with the Nvivo 10 program. The participant statements were summarized and interpreted with descriptive analysis.

Results and Conslusions

In order for organizations to reach their goals and be productive, managers must also have the necessary knowledge and skills. Mid-level managers, who undertake the mission of providing communication between the upper and lower level management due to their positions, are responsible for the implementation and coordination of the decisions taken by the upper level management by the lower level. Middle-level managers, who are expected to be equipped with various skills, are expected to have developed human relations and communication skills. At this point, the fact that the management mainly focuses on people and the manager and the managed are human shows the importance of relations. Both the rulers and the ruled can achieve success with the relationships they will develop and the communication they will establish in their duties. As it is known, apart from the technical skills expected of the lower level management and the conceptual skills expected to be possessed by the upper level management, human relations and communication skills draw attention. In the results of the study, human relations have been determined as the most basic skill in both top-level managers and middle-level managers. While middle-level managers define the most important skills of managers as human relations skills, they also see the difficulty of establishing these relationships as an obstacle in front of managers' management. Developing human relations skills is seen as a necessity for managers at all levels. At the same time, the uncertainty of the authority and limits arising from the position of middle management is an important obstacle for the manager.

1. Giriş

Kamu ya da özel örgütlerde amaçları gerçekleştirebilmek adına çeşitli faaliyetler yürütülmektedir. Bu faaliyetler örgütün dahil olduğu sektöre ve iş alanına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak örgütlerin sektörleri ve faaliyet alanları ne olursa olsun ortak olan nokta faaliyetleri yürüten çalışanların varlığı ile bu faaliyetler ve çalışanları yöneten yöneticilerdir. Elbette örgüt amaçlarına ulaşabilmek için farklı güç ve sorumluluk sahibi olan farklı yönetim kademeleri bulunmaktadır.

Genel olarak örgütün geleceğini yönlendiren, planlar yapan, denetleyen üst kademe yöneticiler ile günlük işlerin yürütülmesinden sorumlu olan alt kademe yöneticiler dikkati çekmektedir. Ancak üst kademe ve alt kademenin dışında kalan üst yönetimin planlarının uygulanması

lanması ve alt kademenin işlerinin denetlenebilmesi adına bir de orta kademe yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Üst kademe yönetimin konumu itibariyle yetişemediği ve alt kademe yönetimin ihtiyaç duyduğu noktada gerekli bilgi ve yönlendirmeleri ile orta kademe yöneticiler örgüt amaçlarının başarılmasına önemli katkı sağlamaktadırlar.

Orta kademe yönetim ile ilgili yürütülen birçok çalışma ile (Tregoe & Tobia, 1990; Westley, 1990; Floyd & Wooldridge, 1992; Floyd & Wooldridge, 1996; Floyd & Wooldridge, 1997; Ogbonna & Wilkinson, 2003; Currie & Procter, 2005; Mantere, 2008; Wooldridge vd., 2008; Yang vd., 2010, Salih & Doll, 2013; Ahearne vd., 2014; Chen vd., 2014; Ouakouak vd., 2014; Anicich & Hirsh, 2017; Heyden vd., 2017; Kras, vd., 2017; Rezvani, 2017; Mair, 2017; Gökçe, 2019; Arıcıoğlu vd., 2020; Do & Nuth, 2020; Hermkens vd., 2020; Lansu vd., 2020) orta kademe yönetimin önemi vurgulanmaktadır.

Bu çalışma ile örgütlerde önemli bir konuma sahip olan orta kademe yöneticilerin yönetsel beceriler konusundaki algılarını ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu kapsamda üniversitelerin akademik birimlerinde orta kademe yönetim kademesinde yer alan Enstitü/Fakülte/Yükseköğretim sekreterlerinin yönetsel becerileri ve yönetim anlayışları tespit edilmiş, orta kademe yöneticilerin hem kendi düzeyleri hem de üst düzey yöneticilere yönelik yönetsel becerileri hakkında bakış açısı geliştirilmiştir. Araştırma yürütülürken araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yönetim ve Yönetici

Yönetim kavramı yüzyıllardır ortak tanımı yapılamamış çok boyutlu bir kavramdır. Her çalışma disiplini kendine uygun bir tanımlama yapmaktadır. Kapsamlı bir tanım olarak, örgütsel ihtiyaçların giderilmesi için belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirecek olan rollerin üstlenilmesi ve görevlerin başarılması için bir araya getirilmiş kaynakların eşgüdümü ve yönlendirilmesi süreci yönetimdir (Başaran, 1982:91). Bilindiği üzere yönetim her dönemde, her organizasyonda ve her koşulda farklılık göstermektedir.

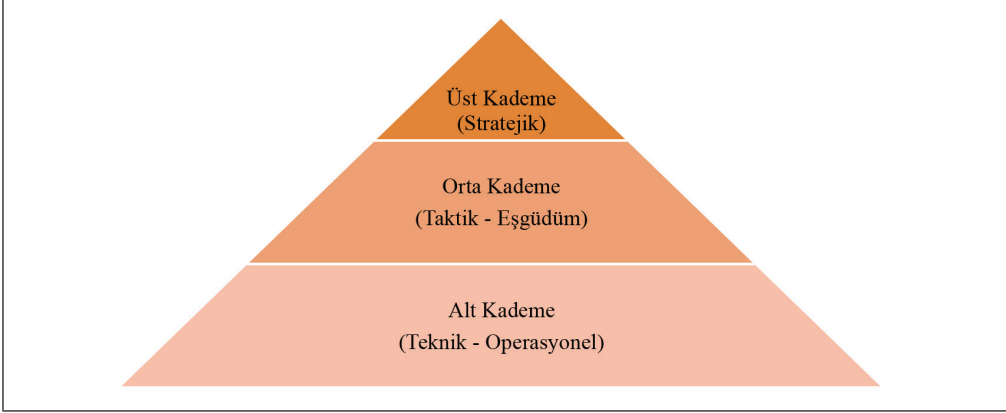
Yönetici bir organizasyonun veya bir bölümünün belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için elindeki kaynakları anlamlı bir şekilde bir araya getirerek, planlayan, örgütleyen, koordine eden, yönelten ve denetleyen kişidir (Koç & Topaloğlu, 2012:31). Bir başka tanımla belirli süreler içinde denetimindeki maddi ve insan kaynaklarını, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için değişim ve gelişimler doğrultusunda yönlendirerek, sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişiye yönetici denir (Dinçer & Fidan, 1996:31).

2.2. Yönetsel Düzeyler

Yönetim denildiğinde ilk olarak üst düzey yönetim akla gelmektedir. Ancak ister kamu ister özel sektörde ister büyük ister küçük örgütlerde olsun yöneticiler her düzeyde yer almaktadırlar. Her düzeyde yöneticiler, belirli yetki ve sorumluluklar üstlenmekte ve çalışanların faaliyetlerini düzenleyerek, örgüt amaçlarına ulaşmada rol oynarlar (Tuncer vd., 2011:171). Yöneticiler organizasyonlarda sahip oldukları yetkinin miktarına göre üst kademe, orta kademe ve alt kademe olarak düzeylendirilmektedir (Draft, 1994:16-18; Kavuncubaşı, 2000:10; Can, 2002:24-25). Bir başka ifade ile politika düzeyi, yönetsel ve koordinasyon düzeyi ve uygulama düzeyi olarak da ifade edilmektedir (Huse, 1979:10).

Yönetmel düzeyler arasındaki fark, yetki miktarının yanı sıra otorite, sorumluluk ve örgütsel faaliyetlerin derecesinden kaynaklanmaktadır (Rakich vd., 1985:5). Yönetim bir piramit şeklinde düşünüldüğünde, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayabilmek için başkalarına iş yaptıran yönetim kademeleri Şekil 1.'deki gibi belirtilmektedir (Mucuk, 1998:141):

Şekil 1: Örgütlerde Yönetim Kademeleri



Kaynak: (Tuncer vd., 2011:171).

Örgütlerin amaçları ile politika ve stratejilerini belirleyen, örgütleri en geniş yetkilerle temsil eden, en fazla yetki ve güce sahip olan üst kademe yöneticiler (Mucuk, 1998:142), örgütlerin en üstünde bulunan genel müdür, yönetim kurulu başkanı, bakan gibi isimlerle anılmaktadırlar (Koç & Topaloğlu, 2012:29). Daire başkanı, şube müdürü, departman müdürü olarak görev yapan orta kademe yöneticiler ise üst yönetim tanımladığı amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan faaliyetlerin planlanması ve eşgüdümlemesinden sorumlu olan kişilerdir (Tengilimoğlu vd., 2013:90-91). En alt düzeyde çalışanların gözetiminden sorumlu olan alt kademe yöneticiler ise ustabaşı, usta, nezaretçi, şef gibi unvanlar ile çalışmaktadırlar (Tuncer vd., 2011:171-172).

2.3. Yönetmel Beceriler

Yönetmelik heterojen bir iştir ve organizasyonun yapısına göre şekillenmektedir (Gökçe & Şahin, 2003:136). Her organizasyon içinde bulunduğu sektöre göre farklı özellikler sergilemekte dolayısıyla yöneticileri de kullandıkları yöntemler ve uygulamalar açısından ayırmaktadırlar. Diğer taraftan yöneticilerin aynı durumda dahi farklı davranışlar göstermeleri de olağandır (Doğan, 2001:7). Ancak her yöneticinin sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek, deneyim ve birikim nitelikleri değişmemektedir (Aytürk, 2007:5). Yöneticiler etkili olabilmek için teknik, iletişim, insan ilişkileri, analitik, karar verme ve kavramsal beceriye sahip olmalı ve bunları geliştirebilmelidir (Can, 2002:24-26). Temel beceriler olarak adlandırılan bu becerilere ek olarak sosyal, duygulara yönelik, saldırgan davranışlarla baş etme, stres durumlarıyla başa çıkma, plan yapma ve problem çözme becerilerine de sahip olmalıdır (Genç, 2010:18-19). Dolayısıyla yöneticilerin görevleri Drucker (1974)'ın belirtmiş olduğu amaçları belirleme, örgütleme, motive etme, iletişimi sağlama, denetleme ve eğitimcinin yanı sıra vizyon geliştirme,

liderlik etme, yetki devri, yaratıcı, sorun çözme, değişime uyum sağlama ve yenilikçi yaklaşımları da içermektedir (Whetten & Cameron, 1995:36; Gökçe & Şahin, 2003:137).

Woodrow Wilson 1887 yılında yaptığı çalışmasında yöneticilerin doğuştan yönetsel niteliklerle doğmadığını, yönetimin öğrenilebilir olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticilerin etkinlikleri ise işlerini algılamaları ve niteliklerinden etkilenmektedir (Mintzberg, 1975:12). Boyatzis tarafından 1982 yılında yürütülen çalışma sonucunda yöneticilerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- Kavramlaştırma
- Grup sürecini yönetme
- Kamusal güç ihtiyacı
- Hatasız öz değerlendirme yapabilme
- Tek yönlü güç
- İşi isteyerek yapma
- Özdenetim
- Objektiflik
- Kişilerin gelişimini desteleyebilme
- Kişilerle yakın ilişkiler kurabilme

Elbette her düzey ve görev alanındaki yöneticinin sahip olması gereken yönetsel beceri ve nitelikler farklılık göstermektedir. Ancak temel olan Mintzberg (2012)'in belirttiği gibi örgüt şemasında nerede yer alırsa alsın yöneticilerin örgütün amaçlarını bütüncül değerlendirebilme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Katz (1955) tarafından yürütülen “Etkili Yönetici Becerileri” çalışmasında ise bahsedilen tüm beceriler üç başlık altında toplanmaktadır. Bu temel becerileri teknik beceriler, insani beceriler ve kavramsal beceriler olarak sıralamaktadır.

Bir işin yapılması ile ilgili bilgi ve gerekli olan araç ve tekniklerin kullanım bilgisi olarak adlandırılan teknik beceri bir işin anlaşılmasını ve yapabilme yeterliliğini ifade etmektedir (Tuncer vd., 2011:173). Yönetsel beceriler içerisinde somut oluşu ve güntümüzde uzmanlığın gerekliliği nedenleri ile en çok bilinen teknik beceri, mesleki ve iş başında eğitim programları ile geliştirilebilmektedir (Katz, 1955:35).

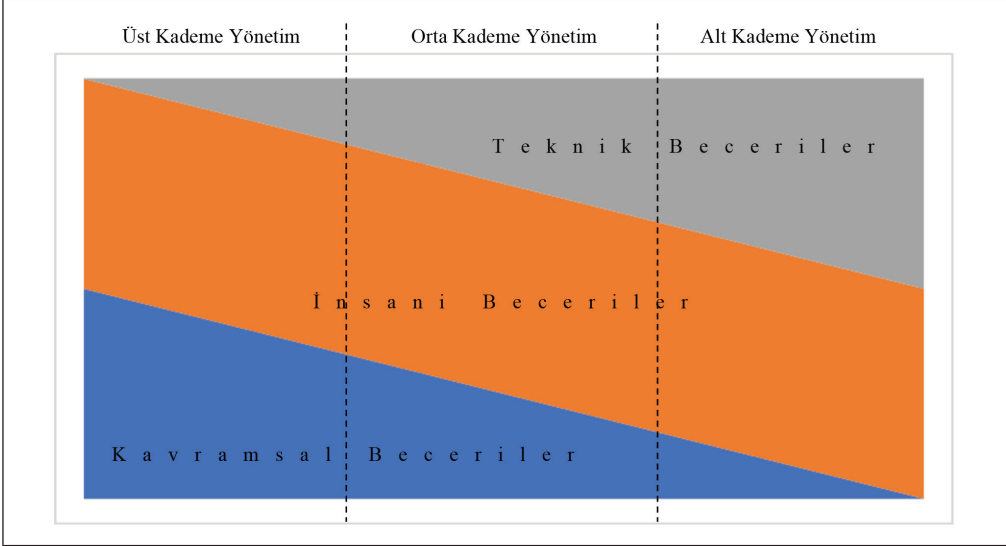
Diğer insanları anlama, birlikte çalışabilme, etkileme ve motive edebilme becerisi olarak karşılık bulan insani beceri (Kavuncubaşı, 2000:11), adında da yer aldığı üzere insana yönelik yürütülecek tüm faaliyetleri içermektedir. Yöneticiler, insan ilişkileri becerisi sayesinde çalışanlar ile ilişki kurarlarken çalışanların çalışmalarını da sağlayabilmektedir (Hargie, 2011:20-24). Amerikan Yönetim Derneği tarafından yapılan etkili lider özelliği araştırmasında (2003) sırasıyla iletişim, motivasyon ve takım çalışması olarak temelini insan ilişkileri oluşturan özellikler sıralanmıştır (Barker, 2011:8). Çeşitli çalışmalarda belirtildiği üzere iş yapma süreçlerinde sürekli insan ile etkileşim halinde bulunulması sebebiyle ziyadesi ile önemli olan bir beceridir.

Örgütü bir bütün olarak görmeyi, planlama yapabilmeyi içeren kavramsal beceri ise, özellikle stratejik açıdan değerlendirmeler yaparak çevre ile olan ilişkileri de bu yetenek doğ-

rultusunda yönetmeyi ifade etmektedir (Mondy vd., 1990:11). Örgütü bütün olarak görebilme becerisi ile örgütteki her bir faaliyetin birbirine olan etkisini ve bağımlılığını fark edebilmeyi içermesi sebebiyle, örgütün birleştirici ve koordine edici bileşeni olarak önemli bir yere sahiptir (Katz, 1955:38-40).

Yönetimsel kademelerin ihtiyaç duydukları yönetimsel beceri düzeylerini şu şekilde açıklamak mümkündür:

Şekil 2: Yönetimsel Kademelere göre Yönetimsel Becerileri Gereklilikleri



Kaynak: (Tuncer vd., 2011:171).

Şekil 2’de de gösterildiği üzere, işin yapılması ile ilgili beceriler olan teknik beceri alt kademe yönetimde daha fazla gerekli iken, örgütün bütününe kavramaya yönelik olan kavramsal beceri üst kademe daha fazla gereklidir. İnsani becerilerin ise her kademe için eşit öneme sahip olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Yıllar içerisinde edinilen deneyimler ile yönetimsel becerilerin gelişeceği (Mumford vd., 2000) düşüncesiyle yapılan çalışmalarda etkileme, müzakere etme, karar verme, motive etme, çatışma yönetimi, liderlik, öz yönetim, zaman yönetimi, toplantı yönetimi veri analizi gibi beceriler de yönetimsel beceriler içerisinde yerini almıştır (Leggat, 2007). Yönetimsel becerilerin gelişeceği düşüncesi ile birlikte bu çalışma kapsamında üç temel beceri incelenmiştir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Modeli

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalarak birlikte iş yapma anlayışlarının oluşumuna kadar dayanan yönetim ve yöneticilik kavramı yüzyıllardır araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Bu konuda yürütülen çalışmalara bakıldığında genellikle üst kademe yönetim ve yöneticiler üzerine çalışmalar yürütüldüğü görülmektedir. Ancak bilindiği üzere yönetim sade-

ce üst kademe yönetimden oluşmamakta, orta ve alt kademe yönetim ve yöneticilerde yönetsel işlevleri yürütmektedirler.

Genellikle göz ardı edilmiş olan orta ve alt kademe yönetim içerisinde daha fazla yönetsel becerilere sahip olması beklenen orta kademe yöneticiler bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Orta kademe yöneticilerin tercih edilmesinin diğer bir sebebi de astlarına karşı üst, üstlerine karşı ast olmaları ve üst yönetim ile alt yönetim arasındaki bağlantıyı sağlamaları nedeniyle yönetsel becerileri gözlemleyebilmeleridir. Bu çalışma ile yönetsel becerilere orta kademe yöneticiler gözünden bakılmaktadır.

Orta kademe yöneticilerin yönetsel beceriler konusundaki algılarını belirleme amacı güden çalışma nitel metot ile dizayn edilmiştir. Araştırmada veriler, üniversitelerde görev yapan orta kademe yöneticiler içerisinde akademik birimlerde idari çalışanların yöneticisi konumunda olan Enstitü/Fakülte/Yüksekokul Sekreterleri ile yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yürütülen görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Katılımcıların yaşamış oldukları deneyimlerin araştırılması ile farkında oldukları ancak derinlemesine bir tanımlamanın yapılmadığı olgulara odaklanılmıştır. Bilinen ancak tam olarak açıklanmamış olguların araştırılmasında kullanılan olgu bilim deseni (Yıldırım & Şimşek, 2011:72) araştırmanın desenini oluşturmaktadır. Çalışma hem birer yönetici olarak kendilerini değerlendirmeleri hem de ast olarak üst kademe yöneticileri değerlendirmeleri açısından önemlidir.

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırma devlet üniversiteleri akademik birimlerinde görev yapan Enstitü/Fakülte/Yüksekokul Sekreterleri ile yapılmıştır. Birim Sekreterlerinin tercih edilmesinin nedeni akademik birimlerdeki en üst idari çalışan olmalarıdır. Bu özellik sayesinde hem bazen kendilerini en üst yönetici gibi değerlendirebilmekte hem de üst kademe yöneticileri daha rahatlıkla gözlemleyebilmektedirler.

Katılımcılar, üniversitelerin birim sayfalarında yer alan iletişim bilgileri aracılığı ile ulaşılabilmiş Birim Sekreterlerinden oluşmaktadır. Katılımcılar belirlenirken amaçlı örneklem uygulanmış ve deneyimli olan Birim Sekreterlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerde gerekli verilerin alınmadığı katılımcılar elenmiş, verilerin doyunluğa ulaşması ile birlikte 24 katılımcı ile görüşmeler sonlandırılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma görüşme tekniği ile dizayn edilmiş ve verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler yüz yüze ya da telefon ve online uygulamalar aracılığıyla yapılmıştır. Nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan veri toplama araçlarından görüşme tekniği (Punch, 2005:165), bilgi toplama amacıyla yapılan bir sohbetir (Berg & Lune, 2015:114). Katılımcıların araştırılan konu ile ilgili daha önceden yaşadıkları durumları ve bu durumlar hakkındaki bakış açılarını anlama amacıyla yürütülen görüşmede (Patton, 1987:117), bilgi alma amacıyla katılımcılara sorular yöneltilmektedir (Adhabi & Anazoie, 2017:88).

Yönetim konusunda araştırmalar yapan akademisyen ve yöneticilerin uzman olarak görüşleri alınarak oluşturulan görüşme formu demografik sorular ile birlikte toplamda 10 sorudan oluşmaktadır. Sorular katılımcıların yöneticilerinden beklentilerini, kendilerinin yöneticiliğini değerlendirmeleri, idealindeki yönetici olamamasının nedenleri ile çalışanı ile sorun

yaşamaları halinde yapabileceklerinden oluşmaktadır. Pilot uygulamaları yapıldıktan sonra görüşmelere başlanmıştır. Görüşmelerde katılımcı ifadeleri not tutularak kaydedilmiştir.

Araştırmanın etik kurul izni, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 30.01.2023 tarih ve 132 sayılı toplantısının 5 karar numarası ile verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Görüşmeler tamamlandıktan sonra katılımcı ifadelerinin dökümleri yapılmış ve Nvivo 10 programı ile analiz edilmiştir. Katılımcı ifadeleri betimsel analiz ile özetlenerek yorumlanmıştır. Çalışmada katılımcıların ifadeleri verilirken sistematik gözetilmeden numaralandırılarak adlandırılmıştır.

4. Bulgular

Katılımcılara ait demografik özellikler şu şekildedir:

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	10	41,7
	Erkek	14	58,3
Yaş	36-40	6	25
	41-45	11	45,8
	46-51	7	29,2
Eğitim Durumu	Önlisans	2	8,3
	Lisans	16	66,7
Hizmet Yılı	Lisansüstü	6	25
	10-15	8	33,3
	16-20	12	50
	21-25	4	16,7
Yöneticilik Süresi	5-10	4	16,7
	11-15	10	41,7
	16-20	7	29,1
	21-25	3	12,5
Toplam		24	100

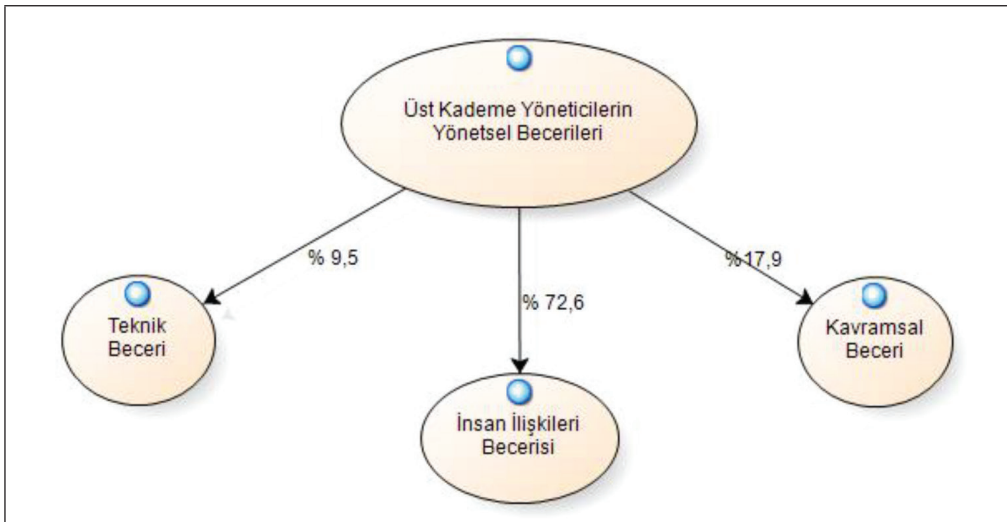
Katılımcıların %58,3'ü erkek olup, yaşları 36 ile 51 arasında değişmekte olup yaş ortalamaları 43'dür. Katılımcıların %66,7'si lisans, % 25'i lisansüstü programlardan mezundur. Katılımcılar 11 ile 24 yıl aralığında hizmet yapmışlardır. Ortalama hizmet süreleri ise 18 yıldır. Katılımcıların halihazırda yürüttükleri Enstitü/Fakülte/Yüksekokul Sekreterliği görevindeki orta kademe yöneticilik süreleri ise en az 5 ve fazla 23 yıl aralığında değişmekte olup ortalama 15 yıl yöneticilik yapmaktadırlar.

Katılımcılara genel olarak buldukları konum ve orta kademe yöneticilik yapmaktan memnuniyetleri sorulmuş, çoğunluğun memnun olduğu ve 1 ile 10 arasında değerlendirmeleri istendiğinde 8,9 memnuniyet düzeyleri tespit edilmiştir. Bu bulgu ise katılımcıların şikâyet etmelerine rağmen orta kademe yöneticilik yapmaktan memnun olduğunu ifade etmektedir.

Katılımcıların yaptıkları görevler sonucunda sağladıkları katkı ile ilgili görüşleri sorulduğunda 3 kişi katkısını “üst yönetim” tarafından değerlendirilmesini doğru bulmuştur. Diğer taraftan birimlerine daha fazla katkı sağladıklarını düşünürken kurumlarına sağladıkları katkıının daha az olduğu yönünde görüş hakimdir. Orta kademe yöneticilerin birimlerine sağladıkları katkı 10 üzerinden 8,8 ortalamaya sahipken, kurumlarına sağladıkları katkıyı 8,1 şeklinde belirtmişlerdir. Bulgular ışığında birimin yöneticilerinden olan birim sekreterleri kurumlarına yaptıkları katkıyı daha az değerli gördükleri söylenebilir.

Katılımcıların yöneticilerin sahip olmaları gereken becerilerine yönelik görüşleri incelendiğinde kendileri orta kademe yönetici olan katılımcılar bir yöneticide en fazla “insan ilişkileri becerisi” (%72,6) bulunması gerektiği, sonrasında %17,9 oranla “kavramsal beceri” ve en sonda “teknik beceri” (%9,5) bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Bilindiği üzere yönetsel kademeler içerisinde üst kademelere gidildikçe önemi artan kavramsal beceri katılımcıların yöneticilerinde olmasını bekledikleri beceriler içerisinde ikinci sırada yer almaktadır. Teknik beceri beklenildiği üzere en son sırada yer alırken yine de çok fazla beklenildiğini söylemek yerinde olacaktır. Ayrıca her kademe aynı derecede öneme sahip olan insan ilişkileri becerisi literatürde yer alan birçok çalışma (Craig, 1999; Çubukçu & Dünder, 2003; Langer, 2005; Özgan & Aslan, 2008; Aydoğan & Kaşkaya, 2010; Leonardi & Barley, 2011; Nakpodia, 2011; Schoeneborn, 2011; Shelby, 2011; Altay & Aşkın, 2012) ile benzer şekilde en yüksek orana sahiptir. Katılımcı ifadelerinde dikkati çeken bir noktada yöneticilerin sorun çözme noktasında değerlendirildiği, planlar yapma, geleceğe yön verme gibi hiçbir görev akla gelmemiştir.

Şekil 3: Katılımcıların Üst Kademe Yöneticilerin Sahip Olmasını Bekledikleri Yönetmel Becerilere Yönelik Görüşleri



Katılımcılar yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel becerileri şu şekilde ifade etmektedirler:

“Yönetici işinin ehli olmalıdır. İşe yönelik tüm bilgilere sahip, işini seven, planlı programlı çalışan yöneticiler başarılı olurlar. Bunların dışında bir yönetici özellikle adaletli, samimi, personeline güvenen, despot olmayan ve özellikle çalışanlar ile ilişkilerinde sempatik olmalıdır.” **Katılımcı 24**

“Yönetici herkese eşit davranmalıdır. Özellikle iletişim de yapıcı olmalıdır. Bu aynı zamanda karşılıklı güvenin de sağlanmasına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda yönetici sorunları anında çözüme kavuşturabilmelidir.” **Katılımcı 6**

“Öncelikle yöneticiler karar alırken bizlere de danışmalıdır. Bizlere güvenmeli özellikle haklı olduğumuz konularda arkamızda durmalıdır. Pozitif iletişim kuran ve adaletli yöneticiler daha başarılı olmaktadır.” **Katılımcı 8**

“Yönetici, işin gereklerini bilen ve çalışanlarını bu yönde yönlendiren, iletişimi güçlü ve adaletli olmalıdır. Ayrıca temsil kabiliyeti de olmalıdır.” **Katılımcı 14**

Katılımcıların yönetsel beceriler ile ilgili görüşlerinde dikkati çeken belirli noktalardaki yoğunlaşmadır. Bu yoğunlaşma Şekil 4’te yer almaktadır.

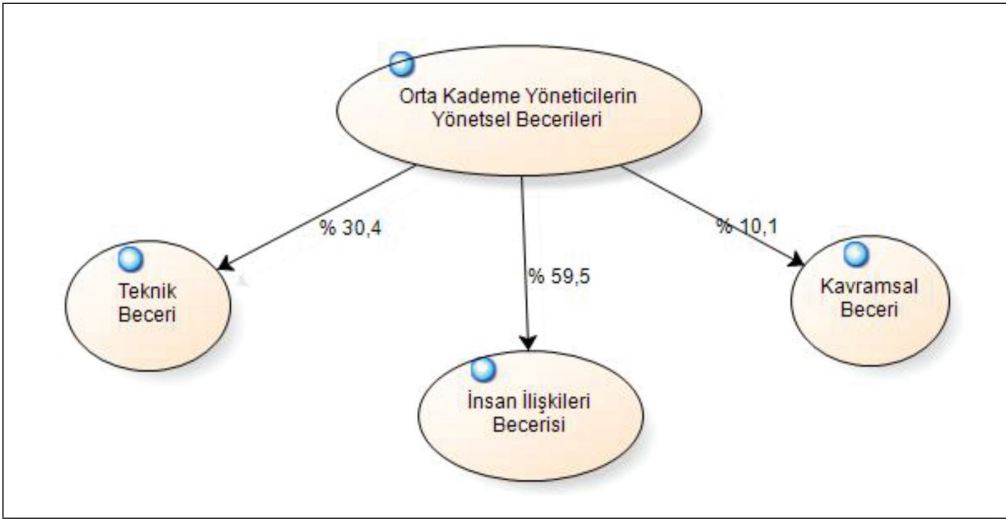
Şekil 4: Katılımcıların Üst Kademe Yöneticilerden Beklentileri



Şekil 4’te yer aldığı üzere katılımcılar yöneticilerinin en fazla adaletli ve güvenilir olmasını beklemektedirler. Bunu takiben güçlü bir iletişim kurabilmesi ve samimi olmasını istemektedirler. Sonrasında bilgi ve hoşgörü ile liyakat dikkati çekmektedir. Burada katılımcıların üzerine vurgu yaptıkları nokta büyük çoğunlukla insan ilişkileri becerisine yöneliktir. Başar (1995) da çalışmasında güven vurgusunu yapmaktadır.

Kendileri birer orta kademe yönetici olan katılımcılar üst kademe yöneticilerde en fazla insan ilişkileri becerisini vurgularken kendilerinin yürüttükleri orta kademe yönetimde de insan ilişkileri becerisinin en önemli yönetsel beceri olduğunu belirtmişlerdir. Orta kademe yöneticilerin sahip olmaları gereken yönetsel beceriler sırasıyla “İnsan İlişkileri Becerisi” (% 59,5), “Teknik Beceri” (% 30,4) ve “Kavramsal Beceri” (% 10,1) olarak tespit edilmiştir. Burada dikkati çeken durum insan ilişkileri becerisinin üst kademe yönetimde daha önemli olduğu vurgusu yapılırken bu kademe insan ilişkileri becerisi öneminde bir kısmını teknik beceriye kaydırmıştır. Katz (1955) yaptığı çalışmada belirttiği üzere insan ilişkileri becerisi başkaları aracılığıyla işgören yöneticilerin her kademesi için önemlidir. Yüksel vd. (2016) yöneticilerin yönetsel beceri düzeylerini belirlemek üzere yürüttükleri çalışmada iletişim, anlaşma, görüşme ve tavsiyelerde bulunma olarak ifade ettikleri insan ilişkileri becerileri oldukça gelişmiş düzeyde tespit edilmiştir. MacKinnon vd. (2005) çalışma sonuçları da insan ilişkileri becerilerinin yüksekliğini vurgularken, Supic vd. (2010) çalışmasında düşük sonuçlar dikkati çekmektedir.

Şekil 5: Katılımcıların Orta Kademe Yöneticilerin Sahip Olmasını Bekledikleri Yönetsel Becerilere Yönelik Görüşleri



Katılımcıların bu konudaki ifadeleri şu şekildedir:

“Rehber bir yöneticiyim. Adil olduğumu düşünüyorum, bilgilerimi çalışanlarıma aktarmaya çalışırım. Onlara fırsat tanırım.” Katılımcı 16

“Hoşgörülü, yönetmekten ziyade beraber çalışmayı benimseyen, kendini göstermeden denetleyen gördüğü eksiklikleri lisan-ı münasiple anlatırım cezacı değil uyarıcı bir yöneticiyim.” Katılımcı 18

“Ben işime hakim olduğumu düşünüyorum. Personelin yanındayım. Özel günlerini atlamam. Etkinlikler düzenlerim. Benim için çalışanın işini yapması önemlidir. Gerisi teferuat. Personelime hediye alırım, zor günlerinde ziyarette bulunurum.” Katılımcı 5

“Saha komutanıyım. İletişime açık, güvenilirim. Rehberlik ederim, uyarılarımı yaparım, denetlerim, dinlerim, bana ihtiyaç duyan personele yardım ederim. Dertlerini şikayetlerini dinlerim.” **Katılımcı 9**

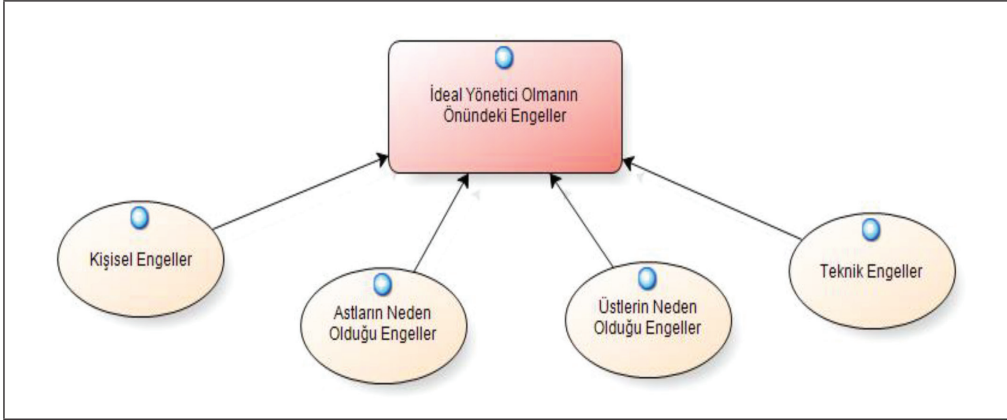
Şekil 6: Katılımcıların Orta Kademe Yönetici Olarak Orta Kademe Yöneticilerden Beklentileri



Katılımcılar orta kademe yönetici olarak bir orta kademe yöneticinin özellikle iletişiminin güçlü olması gerektiğini düşünmektedirler. İletişim sonrasında orta kademe yöneticilerin adaletli ve hoşgörülü olarak denetleyici olmaları gerektiğini ifade etmektedirler. İfadelerde yer aldığı üzere yine insan ilişkileri becerileri ilk sıralarda yer alırken denetim ile birlikte teknik beceriye duyulan ihtiyaç dikkati çekmektedir. Kendileri de birer yönetici olan katılımcıların adalet vurgusu, literatürde yer alan çalışmalarda yasal-etik beceri olarak yer almaktadır (Pillay, 2008).

Katılımcıların kendi ortamlarını ve konularını düşündüklerinde ideallerindeki yönetici olamamalarının nedenini yine kendilerine bağlamakta kişisel özelliklerinin buna engel olduğunu düşünmektedirler. Bu engeli takiben astlardan ve üstlerden kaynaklanan engeller ve teknik engeller belirtilmiştir. Kendileri de birer orta kademe yönetici olan katılımcılardan sadece %16,7'si idealindeki yönetici özelliklerine ulaştığını düşünmektedir.

Şekil 7: Katılımcıların İdeal Yönetici Olmalarının Önündeki Engeller



Katılımcılar ideal yönetici olabilmelerinin önündeki kişisel engel içerisinde yaşadıkları iletişim problemlerinden ve özellikle “hayır diyebilme” noktasındaki zorluklardan kaynaklandığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda astların kendilerini geliştirme noktasındaki isteksizlikleri ve yeterli olmamaları da astların oluşturduğu engeller içerisinde değerlendirilmiştir. Diğer taraftan üst kademe yönetimin orta kademe yönetimi desteklememesi ve orta kademe yöneticilere yetki ve sorumluluk devrinde sorunlar yaşamaları da üstleri tarafından olunan engeller olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra zaman ve materyal eksiklikleri de önemli bir engel olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların yetki konusunda yaşadıkları engeli Kumpusalo vd. (2003) yürüttükleri çalışmada yetkilendirme yönetsel beceriler içerisinde yerini almıştır. Orta kademe yöneticilerin gerek kendi yetki ve sorumluluk alanlarında gerekse astlarına yönelik oluşturdukları alanda bu becerinin de önemi dikkati çekmektedir. Katılımcıların engel olarak ifade ettikleri astların kendilerini geliştirme noktasındaki isteksizlikleri benzer şekilde yöneticiler de olduğuna yönelik çalışmalar bulunmaktadır (MacKinnon vd., 2005; Toygar & Akbulut, 2013).

Orta kademe yöneticilerin konumları itibarıyla enerjilerini en fazla sorunlu – olağan dışı- her şekilde çatışma yaşanan – çalışma ortamını bozan çalışanları ile harcadıklarını belirtmektedirler. Bu türde sorunlu olarak nitelendirdikleri çalışanlar ile her katılımcı uğraşmak zorunda kaldığını ifade etmekte hatta bazı katılımcılar “sorunsuz çalışan ile çalışmak nasip olmadı ki” serzenişin de bulunmaktadır. Katılımcılar bu türde çalışanlar ile öncelikle iletişim kurma ve ilişki geliştirebilme yoluna gitmişler, deyim yerinde ise nabızlarına göre şerbet sunmaya çalışmışlar ancak başarılı olamadıkları için çeşitli yaptırımlar uygulamak zorunda kalmışlardır. Çalışanlarını kazanabilmek için yaptıklarını şu şekilde ifade etmektedirler:

“İlk önce diyalog ve kişinin kişiliğine göre iş ve iş ortamını ayarladım, olmadı kanunlar çerçevesinde önlem aldım.” Katılımcı 14

“Kendimi onun yerine koyup anlamaya çalışıp ortak bir yol bulmaya çalıştım. Beceri ve bilgisi dahilinde neler yapacağını öğrenip severek yapabileceği işlerin içerdiği görevler verdim. Kazanamayınca alternatif olarak disiplin yönetmeliği çerçevesinde ceza yönetimini denedim.” Katılımcı 16

“İlgili kişinin eksikliklerini tespit ederek, bu eksiklikleri gidermek için gerekli eğitim verdim. Buna rağmen düzelme olmadı gerekli disiplin işlemleri başlattım.” Katılımcı 21

“Çalışanın problemini çözmeye çalıştım. Hangi iş alanında becerisi varsa ona yönlendirdim. Kurallarla iş ahlakını, iş vicdanını aşulamaya gayret ediyorum. Henüz sonuç alamadım.” Katılımcı 7

Katılımcılar içerisinde birçok yönetime başvurarak sonuç alamayan bir orta kademe yönetici durumu şu şekilde belirtmiştir:

“Psikologla dahi görüştüm. Kazanmaya çalıştım ama başaramadım. Yöneticiliğimin bittiği an!” Katılımcı 5

Orta kademe yöneticilerin sorunlu çalışan izlenimleri ve bu konudaki çabaları Guo (2003) tarafından yapılan çalışmada sorun çözümleme becerisi olarak yönetsel beceriler içerisinde yerini almıştır.

Sorunlu çalışanları ile iletişim kurarak sorunları çözebileceğine inanan ancak başarılı olamayan orta kademe yöneticiler, üst kademe yöneticilerin hatalarını fark ettiklerinde de yine iletişim kurma yoluna başvuracaklarını belirtmektedirler.

“Uygun bir dil ve üslupla anlatmaya, bilgilendirmeye çalışırım. Gerekli kanun ve mevzuatları göstererek yanlış yapılan şeyi gösteririm.” Katılımcı 16

“Konunun doğruluğu veya işleyişi hakkında şu şekilde yaparsak daha iyi olur diye konuşurum.” Katılımcı 10

“Konu hakkında istişare yapma bahanesiyle konuşurum ve konuyu enine boyuna tartışırım.” Katılımcı 18

“Uygun bir üslupla uyarırım. Yapılacak hata sonunda olması muhtemel riskleri söylerim.” Katılımcı 9

“Hatasını söylerim. Söylemezsem bu sorun çok daha çok büyüyecek bana gelecek. Yönetim anlayışım ben değil biz'dir.” Katılımcı 5

5. Sonuç

Çeşitli amaçları gerçekleştirebilmek adına ortak noktada bulunan çalışanların oluşturduğu örgütlerde elbette her çalışanın bu amaca sağlayacağı katkı ve miktarı değişecektir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların ve yöneticilerin oluşturduğu bir yapılanma bulunmaktadır. Yöneticilerin konumlarına göre farklılaşmaları da tam olarak bu amaca sağlanacak katkıya yönelik oluşan bir kademeleşmedir. Teknik anlamda katkının yoğunlaştığı alt kademe yönetimden örgüte yön verecek kararların alındığı üst kademe yönetime kadar birçok farklı unvan ile bilinen hiyerarşik kademe bulunmaktadır. Bu hiyerarşik kademelerin tam ortasında yer alan orta kademe yöneticiler de yöneticiliğini yaptıkları birimlerin amirleri olarak görev yapmaktadırlar.

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve verimli olabilmeleri için yöneticilerin de gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir. Konumları itibarıyla üst ve alt kademe yönetim arasında iletişimi sağlama misyonunu üstlenen orta kademe yöneticiler, üst kademe

yönetim tarafından alınan kararların alt kademe tarafından uygulanması ve eşgüdümünün sağlanmasından sorumludurlar. Çeşitli beceriler ile donatılmış olmaları beklenen orta kademe yöneticilerin özellikle insan ilişkileri ve iletişim becerilerinin gelişmiş olması beklenmektedir.

Yönetimin temelde insanı konu alması ve yönetenin ve yönetilenin insan olması bu noktada ilişkilerin önemini ziyadesi ile göstermektedir. Hem yönetenler hem de yönetilenler yürüttükleri görevlerinde geliştirecekleri ilişkiler ve kuracakları iletişim ile başarıya ulaşabilmektedirler. Bilindiği üzere özellikle alt kademe yönetimin sahip olması beklenen teknik beceri ile üst kademe yönetimin sahip olması beklenen kavramsal beceri dışında insan ilişkileri ve iletişim becerisi dikkate çekmektedir. Çalışma sonuçlarında da insan ilişkileri hem üst kademe yöneticilerde hem de orta kademe yöneticilerde en temel beceri olarak tespit edilmiştir.

Orta kademe yöneticiler yöneticilerin en önemli becerilerini insan ilişkileri becerisi olarak tanımlarken aynı zamanda bu ilişkileri kurmanın zorluğunu da yöneticilerin yöneticiliklerinin önünde bir engel olarak görmektedirler. İnsan ilişkileri becerisini geliştirmek her kademedeki yönetici için zorunluluk olarak görülmektedir. Aynı zamanda orta kademe yönetimin konumundan kaynaklanan yetki ve sınırlarının belirsizliği yönetici için önemli bir engel olmaktadır.

Özellikle alt kademede yer alan çalışanların işlerini takip ederken ve onları motive ederken temele alınan insan ilişkileri becerisinin önemi ortaya çıkmaktadır. Özellikle üst kademelere çıkıldıkça formal ilişkiler ve iletişimin önemi artarken alt kademede bu durum biraz daha kurulacak informal ilişkiler ile de desteklenmektedir. Ancak bu şekilde çalışanların çok daha yakından tanınması sağlanabilmekte ve dolayısıyla verimleri artabilmektedir. Gün geçtikçe örgütlerde artan çalışan sayısının yanı sıra azalan ilişkiler ve iletişim dikkati çekmektedir. Bu doğrultuda iletişim teknolojilerinin gelişiminin yüzyüze kurulacak ilişkilere yansımaları da elbette dikkati çekmektedir. Aynı zamanda yaşanan pandemi sürecinin ve insanların sağlığını korumak adına alınan tedbirlerin de insan ilişkileri konusunda ciddi bir azalma ve bozulma yaşanmasına neden olduğu bilinmektedir. Tüm bu nedenlere rağmen bağlantı görevini yürüten orta kademe yöneticilerin birer yönetici olarak adım atmaları beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarında görüldüğü üzere insan ilişkileri becerisi literatürde yer alan birçok çalışma sonuçları ile benzer şekilde yönetimin her kademesinde önemli bir beceri olarak tespit edilmiştir (Katz, 1955; Craig, 1999; Çubukçu & Dündar, 2003; Langer, 2005; Özgan & Aslan, 2008; Aydoğan & Kaşkaya, 2010; MacKinnon, vd., 2010; Leonardi & Barley, 2011; Nakpodia, 2011; Schoeneborn, 2011; Shelby, 2011; Altay & Aşkın, 2012; Yüksel vd. 2016). Bunun yanı sıra adalet ve güven hususunda da katılımcıların düşünceleri literatürü destekler niteliktedir (Başar, 1995; Pillay, 2008). Ayrıca yapılan çalışmalar orta kademe yöneticilerin yetki konusunda yaşadıkları engeli de desteklemektedir (Kumpusalo vd., 2003). Diğer taraftan çalışanların özellikle kendilerini geliştirme konusundaki isteksiz tutumları yöneticiler için önemli bir engeldir (MacKinnon vd., 2005; Toygar & Akbulut, 2013).

Üstlerine karşı ast, astlarına karşı üst konumunda olan orta kademe yöneticilerin kendilerini geliştirebilmeleri ve özellikle yönetsel beceriler ile donatılabilmeleri gerekmektedir. Bu anlamda birçok kurumda dikkati çeken “Yönetici Geliştirme” programları bulunmaktadır. Gerek kurumların öncü olduğu bu türdeki eğitim programları gerekse bireysel olarak kişilerin alacakları eğitimler bu anlamda yöneticilerin ve yönetici adayların gelişmesi için önemli

görülmektedir. Aynı zamanda hem çalışanların hem de yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için de kişisel gelişim konularının yanı sıra yönetsel anlamda da yeterliliklerini geliştirecekleri eğitimlere yönelmeleri destekleyici olacaktır.

Literatürde yönetici denildiğinde ilk akla gelen üst kademe yöneticilerin yanı sıra orta kademe yöneticilere yönelik çalışmaların artması bu kademedeki görev yapan yöneticilerin de farkındalığını artıracakları düşünülmektedir. Ayrıca akademik birimlerde görev yapan birim sekreterleri ile yürütülmüş olan bu araştırma, farklı kurumlarda yenilerek orta kademe yöneticilere yönelik detaylı bir yapı sergilenebilecektir.

Katkı Oranı Beyanı

Araştırma tek yazarlı olup çalışmanın tüm aşamaları yazar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarın ve araştırmanın herhangi bir kurum ya da kişi ile çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

Kaynakça

- Adhabi, E. & Anozie, B., C. (2017). Literature review for the type of interview in qualitative research. *International Journal of Education*, 9(3), 86-97.
- Ahearne, M., Lam, S. K. & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68-87.
- Altay, F. & Aşkın, K. (2012). Lise düzeyindeki okullarda yönetici ile öğretmen iletişimi: Dance sarmal iletişim modeli. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12, 43-50.
- Anicich, E. M. & Hirsh, J. B. (2017). The psychology of middle power: Vertical code-switching, role conflict, and behavioral inhibition. *The Academy of Management Review*, 42(4), 659-682.
- Arıcıoğlu, M. A., Gökçe, Ş. & Gülnar, N. (2020). Mid-Level managers in terms of strategic role and functions. In H. Dinçer & S. Yüksel (Eds.), *Strategic Outlook for Innovative Work Behaviours*, Springer, 341-359.
- Aydoğan, İ. & Kaşkaya, A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim becerilerinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-16.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim sanatı: Etkili yönetim ve yöneticilik becerileri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 5. Baskı.
- Barker, A. (2011). *Improve your communication skills*. London: Kogan Page Limited
- Başar, H. (1995). *Eğitim denetçisi*, Ankara: Pegem Yayınları No.19.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*, Ankara: A.Ü. E. B. F. Yayınları.
- Berg, B. L. & Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. H. Aydın) Konya: Eğitim Yayınevi.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A Model for effective performance*, New York: John Wiley&Son.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 6. Baskı.
- Chen, C. A., Berman, E. M. & Wang, C. Y. (2014). Middle managers' upward roles in the public sector. *Administration & Society*, 49(5), 700-729.
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9, 119-161.

- Currie, G. & Procter, S. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a Professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1325-1356.
- Çubukçu, Z. & Döndar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Diñçer, Ö. & Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimine giriş*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2. Baskı.
- Do, D. T. & Nuth, A. (2020). Academic library middle managers as leaders: In their own words. *Journal of Library Administration*, 60(1), 41-70.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona dayalı liderlik*, İstanbul: Seçil Ofset.
- Draft, R. L. (1994). *Management*, Orlando: The Drydan Press, 3th Edition.
- Drucker, P. F. (1974) "Yönetici olmak ne demektir", Çev: Gültekin Sabuncuoğlu, *Verimlilik Dergisi*, C. 3, S. 2, Ocak – Mart, Ankara.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, Special Issue "Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal", 153-167.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How To Create And Sustain Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*. 34(3), 465-485.
- Genç, N. (2010). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı.
- Gökçe, S. (2019). Orta düzey yönetim/yönetici üzerine bir literatür araştırması. *Business and Economics Research Journal*, 10(5), 1155-1166.
- Gökçe, O. & Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Guo K. L. (2003) A Study of the skills and roles of senior-level health care managers. *The Health Care Manager* 22(2): 152-158.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: research, theory and practice*. Hove East Sussex: Routledge.
- Hermkens, F. J. A., Romme, A. G. L. & Dolmans, S. A. M. (2020). An Exploratory study of middle manager's roles in continuous improvement. *International Business Research*, 13(5), 9-30.
- Heyden, M. L., Fourné, S. P., Koene, B. A., Werkman, R. & Ansari, S. (2017). Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: Implications for employee support. *Journal of Management Studies*, 54(7), 961-985.
- Huse, F. E. (1979). *The Modern manager*, St Paul MN: West Publishing Co.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve sağlık kurumları yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Koç, H. & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler için yönetim bilimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı.
- Kras, K. R., Rudes, D. S. & Taxman, F. S. (2017). Managing up and down: Community corrections middle managers' role conflict and ambiguity during organizational change. *Journal of crime and justice*, 40(2), 173-187.
- Kumpusalo, E., Virjo, I., Kari, M. & Hannu, H. (2003). Managerial skills of principal physicians assessed by their colleagues: a lesson from Finland, *Journal of Health, Organisation and Management*, 17(6), 457-462.
- Langer, A. M. (2005). *IT and organizational learning*. New York: Routledge.

- Lansu, M., Bleijenbergh, I. & Benschop, Y. (2020). Just talking? Middle managers negotiating problem ownership in gender equality interventions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), 1011-10.
- Leggat S. G. (2007). Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research*, 7(1), 17.
- Leonardi, P. M. & Barley, W. C. (2011) Materiality as organizational communication: Technology, intent, and delegation in the production of meaning. *Matters of communication: political, cultural, and technological challenges to communication theorizing* (Edt: T. Kuhn). Cresskill, NJ: Hampton Press, 101-122.
- MacKinnon N. J., Chow C., Kennedy P. L., Persaud D. D., Metge C. J. & Sketris I. (2005) Management competencies for canadian health executives: Views From The Field. *Healthcare Management Forum* 17(4), 15-20.
- Mair, J. (2017). Middle managers and corporate entrepreneurship: Unpacking strategic roles and assessing performance implications. In *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*. Edward Elgar Publishing.
- Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 12-20.
- Mintzberg H. (2012). Managing the myths of health care. *World Hospitals and Health Services*, 48(3), 4-7.
- Mondy, R. W., Gordon, J. R., Sharplin, A. & Premeaux, S. R. (1990). *Management and Organizational Behavior*, Boston: Allyn and Bacon Co.
- Mucuk, İ. (1998). *Modern işletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mumford M. D., Zaccaro S. J., Connelly M. S. & Palmon R. R. (2000) Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly* 11(1): 87-114.
- Nağpodia, E. D. (2011). Principals and teachers' perceptions of communication and human resources management and their compliance with culture in Nigerian educational system. *Journal of Language and Culture*, 2(5), 82-90.
- Ogbonna, E. & Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing. *Journal of Management Studies*, 40, 1151–1178.
- Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N. & Mbengue, A. (2014). The mediating role of organizational capabilities in the relationship between middle managers- involvement and firm performance: A European study. *European Management Journal*, 32(2), 305-318.
- Özgan, H. & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation* Newbury Park, CA: Sage.
- Pillay R. (2008) Managerial competencies of hospital managers in South Africa: A Survey of Managers in the Public and Private Sectors. *Human Resources for Health* 6(4): 1–7.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş*, (Çev. D. Bayrak, H. B. Arslan, Z. Akyüz), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rakich, J. S., Longest, B. B. & Darr, K. (1985). *Managing health services organizations*, Second Edition, Philadelphia: W. S. Saunders Company.
- Rezvani, Z. (2017). Who is a middle manager: A literature review. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 1-9.

- Salih, A. & Doll, Y. (2013). A middle management perspective on strategy implementation. *International Journal of Business and Management*, 8, 32-39.
- Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663-689.
- Shelby, A. N. (2011). Organizational, business, management, and corporate communication: an analysis of boundaries and relationships. *Journal of Business Communication*, 30(3), 241-267.
- Supic Z. T., Bjegovic V., Marinkovic J., Milicevic M. S. & Vasic V. (2010) Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian Experience. *Health Policy* 96(1): 80-89.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. & Bektaş, M. (2013). İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar, Kuruluş Çalışmaları, İşletme Sistemi ve Çevresi. 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Toygar S. A. & Akbulut Y. (2013). Managerial skills of hospital administrators case study of Turkey. *Journal of Health Management*, 15(4), 579-594.
- Tregoe, B. B. & Tobia, P. M. (1990). An action-oriented approach to strategy. *Journal of Business Strategy*, 11(1), 16-21.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. & Varoğlu, D. (2011). Genel işletmecilik bilgileri. Ankara: Siyasal Kitabevi, 4. Baskı.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (1995). Developing management skills. New York: Mc Graw-Hill.
- Wilson, W. (1887). The Study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190-1221.
- Yang, J., Zhang, Z. & Tsui, A. S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47(4), 654-678.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, S., Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. & Kahraman, G. (2016). Hastane yöneticilerinin yönetsel beceri düzeylerinin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 241-254.