



Bir Kavram Karmaşası Olarak Orta Kademe Yönetim

Arzu ÖZKANAN

Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Ün., Uzaktan Eğitim MYO
arzuozkanan@isparta.edu.tr
https://orcid.org/0000-0003-2166-7827

Makale Başvuru Tarihi : 25.07.2023

Makale Kabul Tarihi : 22.09.2023

Makale Yayın Tarihi : 10.10.2023

Makale Türü : Araştırma Makalesi

DOI: 10.5281/zenodo.10003973

Özet

Anahtar Kelimeler:

Orta Kademe
Yönetim, Metafor;
Nitel Analiz

Orta kademe yönetim yönetsel kademeler içerisinde ortada yer alan üst kademe yönetimin kararları ile alt kademinin faaliyetlerini uyumlaştıran yönetim kademesidir. Her sektör ve büyüklükteki örgütlerde farklı ünvanlar görevlerini yerine getiren orta kademe yöneticiler, orta ifadesini karşılayarak ortada kalmaktadırlar. Bu araştırma ile tüm örgütlerde faaliyetlerin yürütülmesinde önemli görevler üstlenen orta kademe yöneticilerin hiyerarşik basamaktaki yerleri ve aynı zamanda ünvanları olan "orta kademe yönetim" ifadesinin hem çalışanlar hem üst düzey yöneticiler hem de fiilen bu görevi yürüten orta kademe yöneticilerin bakış açıları metafor analizi yöntemi ile incelenmiştir. Orta kademe yönetimin nasıl algılandığını belirleme amacıyla yürütülen çalışma nitel bir çalışma olarak olgubilim deseni ile dizayn edilmiştir. Bu amaçla orta kademe yönetim kademesine bakış ve bu kademedeki beklentileri ortaya koyarak yorumlar geliştirebilmek amacıyla metaforlar kullanılmıştır. Araştırmanın evreni devlet üniversitelerinde görev yapan idari çalışanlar, orta kademe yöneticiler, üst kademe yöneticiler ile akademik personel ve akademik yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmada veriler katılımcıların "Orta Kademe Yönetim gibidir. Çünkü....." ifadesini tamamlamaları ile toplanmıştır. Katılımcıların yazmış oldukları metaforlar toplamda 435 olmak üzere 117 tekrarsız metafor elde edilmiştir. Bu metaforlar özellikleri bakımından "Hiyerarşik Konum", "Yeterlilikler", "Verilen Önem" olmak üzere 3 kategoriye ayrılmış ve her kategori kendi içerisinde temalar halinde gruplandırılmıştır. Katılımcıların çoğunluğunun orta kademe yönetimi örgütlerin "belkemiği" olarak gördüğü ve "köprü" görevini üstlendiklerini belirttikleri görülmüştür.

Redefining Implementation of Economic Regulation: Independent Regulatory Authorities and Governance

Abstract

Keywords:

Mid-Level
Management,
Metaphor,
Qualitative Analysis

Middle-level management is the management level that harmonizes the decisions of the upper-level management, which is in the middle, with the distribution of the lower-level management. They take over the middle ranks by replacing different titles in organizations in every sector and hierarchy, and rise in the middle by meeting the middle expression. With this research, the positions of the middle-level positions in the steps of the middle-level positions that undertake major tasks in all organizations, as well as the perspectives of the term "middle level management", which are their titles, are impressive with the metaphor analysis method. In order to determine how middle-level management is perceived, the executive study was designed with a phenomenological design as a qualitative study. For this purpose, metaphors have been used in order to develop an overview of the middle management levels and interpretations of the views emerging from this level. The universe of the research consists of administrative officials, middle-level administrations, upper-level administrations, academic staff and academic courses working in state universities. In the links in the research, "Middle Level Management is like Because" is collected by completing the statement. 117 non-repetitive metaphors were found, 435 of which were metaphors said by the participants. These metaphors are divided into 3 categories as "Hierarchical Position", "Competencies" and "Attributed Importance" and each category is grouped within its own themes. They stated that the participants saw what they received as the "backbone" of the middle management units and assumed the role of "bridge".

GİRİŞ

Örgütlerin faaliyetlerini yerine getirerek varlıklarını devam ettirebilmesi için çalışanların ve yönetim kademelerinin her birine farklı yetki ve sorumluluklar ile görevler düşmektedir. Bu yönetim kademeleri verilen yetki ve sorumluluk ile doğru orantılı bir şekilde belirlenmektedir. Üst kademe, orta kademe ve alt kademe olarak karşılık bulan yönetim kademeleri içerisinde örgütlere yön verme sorumluluğu ve yetkisi bulunan üst kademe yönetim yönetim denildiğinde ilk ve tek olarak akla gelmektedir. Ancak üst kademe yönetimin örgüte yön verme, stratejik açıdan kararlar alma süreçlerinde gerek kararların alınması noktasında bilgi sağlama ve kararlara katılma, gerekse alınan kararların alt kademe tarafından anlaşılabilir şekilde uygulanması noktasında uyumlaştırma misyonları ile orta kademe yönetimin varlığı vurgulanmalıdır.

Kamu ve özel sektörde kendilerine farklı ünvanlar ile karşılık bulan orta kademe yönetim ve yöneticileri, bu ünvanların farklılığı, “orta” ifadesinin de katkısı ile gerek görev ve rol tanımlarında gerekse yetki ve sorumluluk sınırlarında karmaşa içerisine girmektedirler. Çeşitli gözlemler ve yapılan çalışmalar orta kademe yönetimin özellikle yetki ve sorumluluk sınırlarında sorunlar yaşadığını, üst kademe yönetimin orta kademe yönetim yetkisine müdahale ettiğini göstermektedir. Zaman içerisinde oluşan eğilim ile orta kademe yönetimin de yetki kullanma noktasında imtina ettikleri de açıktır. Orta kademe yönetimin örgütlerdeki kritik görevini Rezvani 2017’de yaptığı “Who is a Middle Manager: A Literature Review” başlıklı çalışmasını yapma gerekçesini şu şekilde belirtmektedir: “Bir benzin istasyonunun kuyusunda yaşanan patlama felaketinde patlamanın nedeni mühendislik, kurulum gibi konulardan dolayı değil, bu süreçlere orta kademe yönetimin dahil olmamasındandır.”

Orta kademe yönetim ile ilgili yapılan çalışmalar bu kademenin örgütlerde stratejik süreçlerde (Tregoe & Tobia, 1990; Floyd & Wooldridge, 1992; 1996; 1997; Westley, 1990; Currie & Procter, 2005; Mantere, 2008; Wooldridge, Schmidt & Floyd, 2008; Salih & Doll, 2013; Ahearne, Lam & Kraus, 2014; Mair, 2017), çalışan performansında (Yang vd., 2010; Ouakouak, Ouedraogo & Mbengue, 2014), örgüt kültürü üzerinde (Ogbonna & Wilkinson, 2003), örgütsel değişim ve gelişim üzerinde (Heyden vd., 2017; Kras, Rudes & Taxman, 2017; Arıcıoğlu, Gökçe & Gülnar, 2020; Hermkens, Romme & Dolmans, 2020) etkisi olduğu yönündedir.

Bu çalışma ile örgütlerde önemli görevleri yerine getiren, çeşitli ünvanlar ile anılan ve özellikle hiyerarşik basamaklarındaki konumları nedeniyle “orta kademe yönetim” olarak ifade edilen yönetim basamağına yönelik çalışanlar, alt kademe yöneticiler, üst kademe yöneticiler ve fiilen görevi yürüten orta kademe yöneticilerin algıları tespit edilmiştir.

ORTA KADEME YÖNETİM

Örgütler faaliyet alanlarına, sektörlerine ve büyüklüklerine göre farklı yönetim kademelerine ayrılmaktadırlar (Genç, 2010:21). Bu ayrımın temelinde ise yönetici olan ile yönetici olmayanı ayırmada en önemli ölçüt olan yetki yer almaktadır (Can, 2002:24). Yönetim kademeleri de sahip oldukları yetkinin miktarına göre üst kademe, orta kademe ve alt kademe yönetim şeklinde ayrılmaktadır.

En fazla yetkiye sahip olan üst kademe yönetim (Tengilimoğlu, Atilla & Bektaş, 2013:91), bu yetkileri ile örgütün vizyonunu ve misyonunu oluşturmaktadır (Koç & Topaloğlu, 2012:29). Geleceğe dönük bir sorumluluğu bulunmayan alt kademe yönetim (Draft, 1994:17) ise doğrudan işlerin yapılmasında görevli olmayan (Helleriegel vd., 1999:12) ancak gerekli teknik bilgi ve beceriye sahip yöneticilerden oluşmaktadır.

Örgütlerin sorumluluğunu üstlenen üst kademe yönetim iken, birimlerin sorumluluğunu taşıyan orta kademe yönetimidir (Uyterhoeven, 1989:137). Üstlerine karşı ast, astlarına karşı da üst olan orta kademe yönetim (Ogbonna & Wilkinson, 2003:1153), üst kademe yönetimin belirlemiş olduğu amaçların başarılmasında yapılması gereken faaliyetlerin birim bazında uyumlaştırılmasından sorumludur (Nonaka, 1994:18). Floyd ve Wooldridge (1996) orta kademe yönetimi, düzenli olarak organizasyon faaliyetlerine katılan, organizasyon kademeleri arasında bağlantılar oluşturan ve üst yönetime erişebilen kademe olarak tanımlamaktadır.

Orta kademe yönetim kavramı ile ilgili yapılan tanımlar şu şekilde belirtilebilir:

Tablo 1. Orta Kademe Yönetim Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Likert	1961	Üst kademe ile alt kademe arasındaki bağlantı pimleridir.
Mintzberg	1980	Örgütün iletişim sisteminde üst kademe yönetimden konumları nedeniyle farklı olan yöneticilerdir.
Başaran	1982	Diğer kademelerin aksine teknik ve yönetsel becerilerin her ikisine de sahip olan yöneticilerdir.
Nonaka	1988	Politika oluşturma seviyesinin altında olan ancak politikanın uygulanması için gerekli olan kademedir.
Uyterhoven	1989	Örgüt hiyerarşisinde üst kademe yönetimin altında, alt kademe yönetimin üstünde bulunan yönetim kademesidir.
Floyd ve Wooldridge	1996	Üst kademe yönetimden gelen stratejileri alt kademeye yorumlayan, uyumlaştıran ve etkisini artıran yönetim kademesidir.
Floyd ve Wooldridge	1997	Belirsiz olan verileri yorumlayan, koordine eden, alt kademe yöneticilerin algılarını şekillendiren ve strateji değişiklikleri yapan yönetim kademesidir.
Morgan ve arkadaşları	1996	Alt kademeye kaynak, bütçe ve zamanlama konusunda rehberlik ve liderlik yapan yönetim kademesidir.
Huy	2001	Üst kademe yönetime rapor veren, alt kademe çalışanları yöneten arada kalmış kademedir.
Balogun	2003	Stratejik kararlara katkıda bulunmak için üst yönetime raporlar sunan, alt kademeyi yönlendiren, günlük işleri takip eden bağlantı pimleri ya da yollarıdır.
O'Shannassy	2003	Üst kademe yönetimin aldığı kararları uygulayanlardır.
Bayat	2005	Orta kademe yöneticiler örgüt içerisindeki iletişim kanallarını kurarak yöneten, ilişkileri güçlendiren yönetim kademesidir.
Brewer	2005	Hizmet yöneticileri ya da faaliyetlerin özüdürler.
Rainey ve Watson	2007	Alt kademe yönetimi motive eden yöneticilerdir.
Song ve Olshfski	2008	Üst kademe yönetim kararları alırken öngörüler oluşturarak kararlara katılan ve sorumluluk alan yöneticilerdir.
Sun ve Anderson	2011	Üst kademe yönetimin etkisini tamamlayan ya da takip eden, astları üzerinde büyük etkiye sahip olan yönetim kademesidir.
Ghorbal-Blal	2011	Projelerin maliyetini kontrol edebilecek fırsatları tanımlayan ve geliştirenlerdir.
Raelin ve Cataldo	2011	Farklı sistemleri birleştiren, yöneten, sıralayan ve dosyalayan kişidir.
Chang ve Bright	2012	Mevcut hizmet ve politikaların geliştirilmesi ile istikrarın sağlanmasından sorumlu yönetim kademesidir.
Caughron ve Mumford	2012	Başkalarını yönetmek için gerekli ama üst kademe liderlere rapor veren saklı ikinci liderlerdir.
Reeves ve arkadaşları	2012	Çalışanların performansları ile doğrudan ilgilenen ve denetleyen, üst yönetime raporlar sunan, üst yönetim ile çalışanlar arasında köprü kuran yönetim kademesidir.
Gentry ve arkadaşları	2013	Üst kademeye performansı doğrudan etkileyecek raporlar sunan bağlantılardır.
Ahearne, Lam ve Kraus	2014	Çalışanlar ve üst kademe yöneticiler arasındaki ilişkileri kuran ve yürüten yöneticilerdir.
Bukh ve Svanholt	2020	Üst kademe yönetim örgütsel kararlarına doğru bilgileri sağlayan yöneticilerdir.

Yapılan tanımların ortak noktasında orta kademe yönetim üst kademe ile alt kademe arasında yer alan, üst kademe yönetimin karar almalarında bilgi sağlayan, alt kademe yönetimin görevleri yerine getirmesini denetleyen, örgüt içerisindeki ilişkileri ve iletişimi yöneten yönetim kademesi olarak tanımlanabilir.

YÖNTEM

Bu araştırma ile tüm örgütlerde faaliyetlerin yürütülmesinde önemli görevler üstlenen orta kademe yöneticilerin hiyerarşik basamaktaki yerlerine ve aynı zamanda ünvanları olan “orta kademe yönetim” ifadesine yönelik hem çalışanların hem üst düzey yöneticilerin hem de fiilen bu görevi yürüten orta kademe yöneticilerin bakış açıları metafor analizi yöntemi ile incelenmiştir. Metaforlar aracılığı ile somut ve soyut kavramların algılanma biçimleri ve bu algıların nasıl yorumlandığını anlamak mümkün olabilmektedir. Bu nedenle orta kademe yönetimin bulunduğu konum ya da arada kalmayı anlatan orta kelimesinin nasıl algılandığı açıklanabilmektedir.

Orta kademe yönetimin nasıl algılandığını belirleme amacıyla yürütülen çalışma nitel bir çalışma olarak olgubilim deseni ile dizayn edilmiştir. Bilinen ve dahil olunan konular ile ilgili detaylı bilgi edinmeye yardımcı olan olgubilim deseni henüz tamamen açıklanamamış olan orta kademe yönetimi araştırmak için uygun olmaktadır. Olgubilim araştırmaları için veri kaynağının araştırılan olguyu en iyi yansıtabilecek katılımcılardan oluşması (Yıldırım & Şimşek, 2011) daha zengin veri elde edilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle orta kademe yönetime yönelik olarak her düzey çalışanların algıları metafor analizi ile incelenmiş ve orta kademe yönetime yükledikleri anlam ile beklentiler üzerine bulgular elde edilmiştir. Nitel araştırmalarda önemli bir araç olan metaforlar ile özellikle soyut kavramların kişiler tarafından nasıl algılandığı ve yorumlandığını araştırmak mümkündür (Fabian, 2013: 1027; Cameron vd. 2009: 78). Bu amaçla orta kademe yönetim kademesine bakış ve bu kademedeki beklentileri ortaya koyarak yorumlar geliştirebilmek amacıyla metaforlar kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini devlet üniversitelerinde görev yapan idari çalışanlar, orta kademe yöneticiler, üst kademe yöneticiler ile akademik personel ve akademik yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada orta kademe yönetim kavramı hem alt düzey çalışanlar hem üst düzey yöneticiler ve bizzat bu görevi yürütenler açısından ayrı ayrı değerlendirildiği için kapsamlı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma kapsamında evrende yer alan kişilere elektronik ortamda ulaşılmaya çalışılmış gönüllülük esası ile katılmaları sağlanmıştır. Verilerin değerlendirilmesi aşamasında geçersiz olan, özellikle metafor içermeyen ya da metafor içerse de dayanağı bulunmayan 59 form elenmiştir. Çalışma 435 form üzerinden yürütülmüştür.

Çalışma devlet üniversitelerinde görev yapan idari çalışanlar, orta kademe yöneticiler, üst kademe yöneticiler ile akademik personel ve akademik yöneticiler ile sınırlıdır. Bu nedenle diğer kurumlarda görev yapan çalışanların orta kademe yöneticiye yönelik bakış açısını yansıtmamaktadır. Ayrıca görüşme yapmak için kullanılan yarı yapılandırılmış form ile araştırmacının kendisini araştırmanın diğer sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada devlet üniversitelerinde görev yapan idari çalışanlar, orta kademe yöneticiler, üst kademe yöneticiler ile akademik personel ve akademik yöneticilerin “orta kademe yönetim” kavramına ilişkin görüşlerini metaforlar aracılığıyla belirlemek için Google Form aracılığıyla çevrimiçi bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Çevrimiçi formun bağlantı adresi, çalışanlarla iletişime geçilerek paylaşılmış ve bu çalışanların çevrelerine de ulaştırması sağlanmıştır. Çevrimiçi formun ilk bölümde çalışanlardan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev, hizmet süresi, yönetim deneyimi olup olmadığı bilgilerini içeren demografik özelliklerini belirtmeleri istenmiştir. İkinci bölümünde ise “Orta Kademe Yönetim gibidir. Çünkü.....” boşluklarını akıllarına ilk gelen benzetme ve gerekçesi ile doldurmaları istenmiştir. Metaforlar aracılığı ile veri toplamada “gibidir” metaforun konusu ve kaynağı arasındaki bağı, “çünkü” ise gerekçe ve dayanak açıklamasını yapmaktadır (Saban, 2009:285). Katılımcılar tarafından yazılan metaforlar araştırmacının veri kaynağını oluşturmuştur. Veriler Ocak – Mart 2023 tarihlerinde toplanmıştır. Araştırmanın etik kurul izni Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 12 Ocak 2023 tarihli 131/02 numaralı kararı ile verilmiştir.

Toplanan veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiş, yapılan benzetmeler kategoriler ve temalar altında toplanmış ve sayısallaştırılmıştır. Verilerin analizinde ilk olarak metaforlar alfabetik sıra ile geçici bir liste haline getirilmiş, daha sonra bu metaforlardan benzerlikleri doğrultusunda gruplamalar yapılmıştır. Katılımcıların yazmış oldukları metaforlar toplamda 435 olmak üzere 117 tekrarsız metafor bulunmuştur. Bu metaforlar özellikleri bakımından 3 kategoriye ayrılmış ve her kategori kendi içerisinde temalar halinde gruplandırılmıştır.

Araştırma sonuçlarının geçerliliğinin sağlanması için araştırma süreci detaylı bir şekilde açıklanarak, katılımcıların metafor gerekçeleriyle de desteklenmiştir. Diğer taraftan araştırmanın güvenilirliği için de metaforlar analiz edildikten ve temalar ile kategoriler oluşturulduktan sonra konu ile ilgili çalışmaları olan uzman tarafından analizinin yapılması sağlanmıştır. 3 kategori ve 117 tekrarsız metafor bulunan liste ile uzmanın görüşleri doğrultusunda oluşan liste karşılaştırılarak benzerlik ve ayrılıkların oranına göre araştırmanın güvenilirliği tespit edilmiştir. Güvenilirlik, Miles ve Huberman (1994)'ın "Güvenirlik = ((Görüş Birliği):(Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)) x 100" formülüne göre hesaplanmıştır. Uzmanın analiz sonuçlarında 9 metaforun kategorisinde değişiklik yapması sonucunda "Güvenirlik = (108 : (108+9) x 100) = > % 92,30" olarak hesaplanmıştır. Nitel araştırmalarda araştırmacı ve uzman analizleri sonucunda benzerliğin % 90 ve üzerinde olması çalışmanın güvenilir olduğunu anlamına geldiğinden (Miles ve Huberman, 1994), % 92 güvenilirlik katsayısı araştırmanın güvenilirliğini göstermektedir.

BULGULAR

Katılımcılara yönelik demografik bilgiler Tablo 2'de gösterilmiştir:

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	150	34,50
	Erkek	285	65,50
Yaş	23-32	36	8,28
	33-42	198	45,51
	43-52	165	37,93
	53+	36	8,28
Eğitim Durumu	Ön Lisans	99	22,80
	Lisans	204	46,90
	Yüksek Lisans	132	30,30
Görevi	Memur/Bilgisayar İşletmeni	180	41,38
	Orta Kademe Yönetici	174	40,00
	Üst Kademe Yönetici	39	8,96
	Akademisyen	42	9,66
Hizmet Süresi	1-10	120	27,59
	11-20	171	49,31
	21-30	123	28,27
	31+	21	4,83
Yöneticilik Deneyimi	Var	228	47,60
	Yok	207	52,40
Toplam		435	100

Araştırmaya katılan katılımcılardan %65,5'i erkektir. Katılımcıların yaş aralığı 23 ile 61 arasında değişmekte olup, ortalama 42 yaşındadırlar. Katılımcılar çoğunlukla lisans ve takiben yüksek lisans mezunlardır. Hizmet süreleri ise 1 ile 41 yıl arasında değişirken ortalama 16,5 yıl hizmet ettikleri görülmektedir. Katılımcıların %47,6'sının yöneticilik deneyimi bulunmakta olup ortalama olarak 8 yıl yöneticilik yapmışlardır.

Araştırmada öncelikle katılımcıların orta kademe yönetim kavramına yönelik oluşturdukları metaforlar ve bu metaforların dahil olduğu temalar ile kategoriler belirtilmiştir. Bu doğrultuda metaforlar “Hiyerarşik Konum”, “Yeterlilikler”, “Verilen Önem” olmak üzere 3 kategoriye ayrılmıştır. 435 katılımcının cevapları analize alınmış olan bu çalışmada yazılan gerekçeler, metaforların birden fazla kategoriye dahil olmasına neden olmuştur. 435 katılımcının cevaplarından 117 tekrarsız olmak üzere toplam 725 metafor elde edilmiştir. Örneğin orta kademe yönetimi “**çekirdek aile reisi**”ne benzeten 28. katılımcı gerekçesi ile 3 ayrı kategorideki temalara eklenmiştir.

“Orta kademe yönetim çekirdek aile reisi gibidir. Çünkü ailede de birlik beraberlik sağlayan birçok şeyi yöneten, organize eden ve kontrol sağlayan kişi aile reisidir ve aile çoğunlukla ona göre şekil alır.”
(Katılımcı 28, K, 37, Bilgisayar İşletmeni)

Katılımcı çekirdek aile reisi metaforu gerekçelerinde “yöneten, organize eden ve kontrol sağlayan” gerekçesi ile “yeterlilikler” kategorisinde yer alan “yönetimin fonksiyonları” temasına, “aile ona göre şekil alır” gerekçesi ile “hiyerarşik konum” kategorisindeki “tepe yönetim” temasına, “birlik ve beraberlik sağlayan” gerekçesi ile de “verilen önem” kategorisindeki “temel” temasına eklenmiştir.

Tablo 3. Orta Kademe Yönetim ile İlgili Metaforlara Yönelik Oluşturulan Kategoriler ve Temalar

Kategori	Tema	f	%	Metaforlar	Temalara Yönelik Örnek İfadeler
Yeterlilikler (%39,59)	Bilgi – Beceri	68	23,70	İş bilmez (8), Tahterevalli (8), Su (6), Boş bardak (3), Can kurtaran (3), Kapı (3), Karınca (3), Anne (2), Can simidi (2), Etkisiz eleman (2), Figüran (2), Ünvanlı memur (2), Antika, Arı, Atlı karınca, Bölüm sonu, Cahil sendromlu, Çelik kasa, Çevirmeli telefon, Disket, Dürbün, Eczane, Formül, Gül, Güneş kremi, Hayalet, Hokkabaz, Kaba göre şekil alan, Kırık sehpa ayağı, Organ, Profesör, Ret makamı, Sırt çantası, Streç film, Uzman, Vekil	“Orta kademe yönetim disket gibidir. Çünkü tarihte kaldılar, şu an kendilerini yenileyemiyorlar ve kapasiteleri yetmiyor.”
	Yönetimsel Beceriler	119	41,46	Köprü (24), Belkemiği (21), Orta direk (13), Gözlük (10), Terazi (10), Arabulucu (9), Koridor (9), Aracı (5), Tahterevalli (5), Bant (3), Karınca (2), Renk (2), Arı, Çarkın yürüyen dişlileri, Çekirdek aile reisi, Düğme, Sulama için ara motor, Uzman çavuş	“Orta kademe yönetim sulama için ara motor gibidir. Çünkü geniş bir tarla büyük bir motor ile sulanır ancak su bir yerden bir yere ara motor ile taşınabilir ve tarla sulanabilir.”
	Kararlara Katılma	76	26,48	Emir eri (10), Şamar oğlanı (9), Tahterevalli (7), Amele (4), Joker (4), Yedek Oyuncu (4), Yok (4), Anne (3), Etkisiz eleman (3), İcra Makamı (3), Köprü (3), Oy hakkı bulunmayan seçmen (2), Renk (2), Ünvanlı Memur (2), Azı dişi, Boşluk, Can Simidi, Dere yatağı, Dolap kapağı, Figüran, Gerçek olmayan, Güneş gözlüğü, Halat, İki cami arasında kalmış beynamaz, Kaleci, Streç film, Vagon, Veliht, Yan Hakem, Yelkovan	“Orta kademe yönetim azı dişi gibidir. Çünkü etkisi çoktur ama yetkisi yoktur. Bütün yetki beyindedir.”
	Duygular ve Yönetimi	24	8,36	İş bilmez (8), Arkadaş (3), Dost (3), Yara Bandı (3), Arzuhalci, Buzdolabı, Cahil Sendromlu, Çekirdek Aile Reisi, Ego, Lokum, Zavallı	“Orta kademe yönetim lokum gibidir. Çünkü başının üstünde tutarsan kutuda duran lokum gibi yumuşacık, başının üstünde tutmayıp şikayetçi olursan dışarda duran lokum gibi serttir.”
Toplam		287	100		
Hiyerarşik Konum (%38,34)	Tepe Yönetim	90	32,37	Gözlük (10), Beyin (9), Kalp (8), Yönetici (8), Belkemiği (7), Koridor (6), Çoban (5), Can kurtaran (3), Çarkın yürüyen dişlileri (3), Joker (3), Kapı (3), Planlamacı (3), Sabır taşı (3), Anne (2), Aracı (2), Başlangıç (2), Can simidi (2), Kraliçe arı (2), Azı dişi, Çekirdek aile reisi, Elektrik devresindeki sigorta, Güneş gözlüğü, Halat, Kanaat Önderi, Lider, Profesör, Raf, Saat, Streç film, Yüzgeç	“Orta kademe yönetim beyin gibidir. Çünkü insan beyni tüm organlara nasıl hükmederse yöneticiler de emri altındaki çalışanlara hükmeder. Yöneticinin beyin ölümü gerçekleşmişse diğer organlar yani çalışanlar da zamanla ölecektir.”

	Hem Yönetici – Hem Çalışan	127	45,69	Köprü (25), Orta direk (17), Tahterevallı (15), Terazi (15), Arabulucu (9), Emir eri (8), Ortanca kardeş (7), Ezik (6), Aracı (5), Çarkın yürüyen dişlileri (4), Bant (3), Koridor (3), Yara bandı (3), Dost (2), Karınca (2), Arı, Arzuhalci, Düğme, İki cami arasında kalmış beynamaz, Kaktüs, Kirpik, Renk, Uzman Çavuş, Sulama için ara motor	“Orta kademe yönetim düğme gibidir. Çünkü üst yönetim ile çalışanlar arasındaki bağlantıyı kurarlar.”
	Çalışan	61	21,94	Joker (10), Şamar oğlanı (9), Belkemiği (8), Lokomotif (8), Amele (4), Emir eri (4), Yedek oyuncu (4), İcra makamı (3), Figüran (2), Oy hakkı bulunmayan seçmen (2), Ünvanlı memur (2), Etkisiz eleman, Gerçekçi olmayan, Vagon, Yan hakem, Yelkovan	“Orta kademe yönetici yan hakem gibidir. Çünkü aynı sahada maçı yönetmek için görevlendirilir ancak karar verme yetkisi orta hakemdedir.”
Toplam		278	100		
Verilen Önem (%22,07)	Temel	143	89,38	Bel kemiği (23), Hava (13), Kolon (13), Beyin (11), Başlangıç (10), Lokomotif (10), Hafıza (9), Su (9), Atmosfer (8), Çarkın yürüyen dişlileri (8), Kalp (8), Çoban (6), Anne (3), Karınca (2), Çekirdek aile reisi, Elektrik devresindeki sigorta, Eş, Kanaat önderi, Kevgir, Kraliçe arı, Masa ayağı, Organ, Sabun köpüğü, Vagon	“Orta kademe yönetim kalp gibidir. Çünkü kurumların işlemesi için gerekli olan kademelerdir.”
	Değersiz	17	10,62	Yok (4), Ezik (4), Hayalet, Hayal ürünü, Masa ayağı, Mis, Patron, Sırt çantası, Şeker, Torpil, Yanılma payı	“Orta kademe yönetim sırt çantası gibidir. Çünkü yükü taşır ama başkasının sırtında”
Toplam		160	100		

Tablo 3’de yer alan kategorilerde de görüldüğü üzere toplam metaforun %39,59’u “Yeterlilikler” kategorisinde, %38,34’ü “Hiyerarşik Konum” kategorisinde ve %22,07’si “Verilen Önem” kategorisinde bulunmaktadır. Orta kademe yönetim konusunda katılımcıların ilk akıllarına gelenin, orta kademe yönetimin konumu ve yeterlilikleri olduğu söylenebilir.

Yeterlilikler

“Yeterlilikler” kategorisi orta kademe yöneticilerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri kapsamaktadır. Bu kategoride temel bilgi ve becerilerin yer aldığı “Bilgi – Beceri” (%23,70), yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirildiği yeterliliklerin yer aldığı “Yönetimsel Beceriler” (%41,46), kararlarda söz sahibi olma durumunu ifade eden “Kararlara Katılma” (%26,48), duygulara yönelik yönetimsel yeterlilikleri kapsayan “Duygular ve Yönetimi” (%8,36) temaları yer almaktadır. Katılımcılar orta kademe yönetim için yöneticilik becerileri ve özellikle kararlara katılma temaları ile yönetimsel yönüne dikkati çekmişlerdir. Yine bu kategoride yer alan “Duygular ve Yönetimi” teması orta kademe yönetim açısından önemli bir yeterlilik olarak vurgulanmıştır. “Yeterlilikler” kategorisinde yer alan temalarda orta kademe yönetimin yeterliliğine vurgu yapılırken zaman zaman bu vurgunun kinaye ile yapıldığı da dikkati çekmiştir.

Katılımcılar “Bilgi – Beceri” temasında orta kademe yönetimin örgütler için olan işlevselliğine dikkati çekmişlerdir. Bu temada yer alan katılımcı ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

*“Orta kademe yönetim **streç film** gibidir. Çünkü her şeyi sarar, korur ve şeffaftır. Kısacası işlevseldir.”* (Katılımcı 142, E, 33, Yüksekokul Sekreteri)

*“Orta kademe yönetim **figüran** gibidir. Çünkü bütün zor görevleri yapar ama kimse onun yaptığını görmez, aktör her zaman başkasıdır.”* (Katılımcı 59, E, 43, Daire Başkanı)

*“Orta kademe yönetim **tahterevalli** gibidir. Çünkü ast üst ilişkisinde üst kademe yöneticilerin emir ve talimatlarını alt kademeye, alt kademelerin isteklerini üst kademeye iletir. Bu şekilde ast ve üst kademe arasında dengeyi kurmaktadır.”* (Katılımcı 151, E, 42, Şube Müdürü)

*“Orta kademe yönetim **profesör** gibidir. Çünkü doktorasını çalıştığı birimde yapmıştır ve tezini de bunun üzerine yazmıştır.”* (Katılımcı 133, K, 38, Akademisyen)

*“Orta kademe yönetim **ret makamı** gibidir. Çünkü onlardan istediğiniz her şey için önce olmaz derler. Sonra düşününce mantıklı olduğuna karar vererek, yapılabilecek şeyleri yaparız tutumuna girerler.”* (Katılımcı 137, E, 41, Yüksekokul Müdürü)

Yeterlilikler kategorisi içerisinde yer alan “Yönetimsel Beceriler” teması %41,46 oranla en fazla ifade edilen metafor olmuştur. Bu tema içerisinde ise dikkati çeken özellikle aracılık, koordinasyon, uyumlaştırma ve denetleme becerilerine yapılan vurgudur. Katılımcıların bu konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

*“Orta kademe yönetim **köprü** gibidir. Çünkü her zaman ulaşmanın zor olduğu üst kademe yönetim yerine orta kademe yöneticiye ulaşabilir ve bu şekilde orta kademe yönetici ihtiyaç halinde üst kademe yönetim ile iletişime geçer.”* (Katılımcı 106, K, 37, Yüksekokul Müdürü)

*“Orta kademe yönetim **gözlük** gibidir. Çünkü birim içerisindeki her şeyi görür, gözetler, denetler. Birim ondan sorulur.”* (Katılımcı 62, K, 28, Memur)

*“Orta kademe yönetim **arabulucu** gibidir. Çünkü üst yönetim ile çalışanlar arasında çözümleyici misyonu ile çıkan sorunlarda orta noktayı bulmaya çalışmaktadır.”* (Katılımcı 6, K, 36, Memur)

“Orta kademe yönetim **bant** gibidir. Çünkü üst kademe ile alt kademeyi birbirine bağlar.” (Katılımcı 18, E, 38, Şube Müdürü)

“Orta kademe yönetim **karınca** gibidir. Çünkü üst kademe ile çalışanların koordinasyonu için en çok onlar çalışmaktadır.” (Katılımcı 88, K, 39, Akademisyen)

“Orta kademe yönetim **çekirdek aile reisi** gibidir. Çünkü ailede de birlik beraberlik sağlayan, birçok şeyi yöneten, organize eden ve kontrol sağlayan kişi aile reisidir ve aile çoğunlukla ona göre şekil alır.” (Katılımcı 43, K, 37, Memur)

Katılımcılar yaptıkları metaforlarda orta kademe yönetimin kararlara çok fazla katılmadığını veya katılmadığına dikkati çekmişlerdir. %26,48 oranla “Kararlara Katılma” teması içerisinde yer alan ifadelerden bazıları şu şekildedir:

“Orta kademe yönetim **yan hakem** gibidir. Çünkü aynı sahada aynı maçı yönetmek için görevlendirilirsiniz ancak karar verme yetkisi orta hakemdedir.” (Katılımcı 163, K, 44, Yüksekokul Sekreteri)

“Orta kademe yönetim **ünvanlı memur** gibidir. Çünkü tüm sorumluluk bu kadroya yüklenmesine rağmen kimse fikrini sormaz ya da değerli görmez.” (Katılımcı 156, K, 48, Şube Müdürü)

“Orta kademe yönetim **iki cami arasında kalmış beynamaz** gibidir. Çünkü bütün sorumluluk yüklenir ancak yetki verilmez.” (Katılımcı 75, K, 53, Daire Başkanı)

“Orta kademe yönetim **yelkovan** gibidir. Çünkü tıpkı yelkovan gibi sürekli çalışır döner ama akrep bir kez hareket eder ve her şeyi belirler.” (Katılımcı 167, E, 44, Memur)

“Orta kademe yönetim **vagon** gibidir. Çünkü yük vagonlar tarafından çekilir ve orta kademe yönetim de yükü taşıyandır. Ancak üst kademe yönetim bu vagonlara yön veren lokomotif gibidir.” (Katılımcı 159, K, 48, Şef)

Katılımcılar orta kademe yönetimin yeterliliklerini belirtirken özellikle duygulara ve duyguların yönetimine de ayrıca vurgu yapmışlardır. Bu nedenle orta kademe yönetime yüklenen duygusal zeka beceresi ayrı tema olarak değerlendirilmiştir. Katılımcılar orta kademe yöneticilerin duyguları hem iyi yönettiğini hem de yönetemediğini ifade etmişlerdir.

“Orta kademe yönetim **arzuhalci** gibidir. Çünkü herkesin halini, duygusunu bilmektedir.” (Katılımcı 13, E, 41, Akademisyen)

“Orta kademe yönetim **yara bandı** gibidir. Çünkü herkesin yarasına iyi gelir, koşar yardım eder, gizli tutar ve o yarayı sarar.” (Katılımcı 165, K, 39, Memur)

“Orta kademe yönetim **buzdolabı** gibidir. Çünkü iletişim kurduğunuzda işlerini zoraki yapıyormuşçasına tepkisiz ve duygusuz davranışlar sergilemektedirler.” (Katılımcı 37, E, 49, Yüksekokul Müdürü)

“Orta kademe yönetim **cahil sendromlu** gibidir. Çünkü egosu tavan yapar, koltuğun gücüne sığınır herkese oradan bakar, insana değer vermezler.” (Katılımcı 38, E, 41, Memur)

“Orta kademe yönetim **zavallı** gibidir. Çünkü her gün yanlış aynaya bakıyordur ve her baktığında gerçekte olanları değil de onu mutlu eden yalan dünyasını görüyordur.” (Katılımcı 179, K, 38, Memur)

Hiyerarşik Konum

Adı itibariyle orta kademe yönetime yönelik ilk akla gelen benzetmelerin hiyerarşik konum kategorisinde olması beklenirken, bu kategoriye yönelik benzetmeler ikinci sırada gelmiştir. Bu kategori gerek hakimiyet gerekse söz sahibi olma açısından orta kademe yönetimi değerlendirmektedir. “Hiyerarşik Konum” kategorisinde “Tepe Yönetim” (%32,37), “Hem Yönetici – Hem Çalışan” (%45,69), “Çalışan” (%21,94) olmak üzere üç tema bulunmaktadır.

“Tepe Yönetim” teması içerisinde katılımcılar orta kademe yönetimi hakimiyet açısından ifade etmişlerdir.

“Orta kademe yönetim **çoban** gibidir. Çünkü tüm birimdeki işleri, işleyişi yürütür, sorumluluk ondadır. Bir sorun ya da kayıp yaşanmaması için tüm işleri yapar.” (Katılımcı 46, K, 36, Yüksekokul Müdürü)

“Orta kademe yönetim **yüzgeç** gibidir. Çünkü tüm birimde işleri yapar ve o olmazsa nefes almak zorlaşır.” (Katılımcı 178, E, 48, Daire Başkanı)

“Orta kademe yönetim **elektrik devresindeki sigorta** gibidir. Çünkü bu kademedeki görev yapan kişiler, idari faaliyetlerin tümünü organize etmekle birlikte akademik işlerle idari işleri harmanlayarak iş akışını devam ettirirler. Faaliyetlerin tamamına yakını bu kişilerin sayesinde yürütülmektedir.” (Katılımcı 31, E, 40, Memur)

“Hem Yönetici – Hem Çalışan” teması altında orta kademe yönetimin yönetici ve çalışan olarak ikisini bir arada yürüttüğü ifadeler yer almaktadır.

“Orta kademe yönetim **ortanca kardeş** gibidir. Çünkü alt kademe ve üst kademe ortasında yer alır. Üst kademe yani büyük kardeş oyunu kurar, küçük kardeş fasulyeden sorumluluk almadan işleri yapar, ortanca kardeş her şeyin sorumlusudur.” (Katılımcı 124, E, 40, Şube Müdürü)

“Orta kademe yönetim **arı** gibidir. Çünkü çok çalışır üst yönetime sorun ve çözüm önerileri ile gider, üst yönetimin işini kolaylaştırır.” (Katılımcı 11, E, 33, Akademisyen)

“Orta kademe yönetim **amele** gibidir. Çünkü akla gelebilecek her türlü iş birime ait olsun ya da olmasın orta kademe yönetimden sorulur. Tüm işleri yapmaları beklenir.” (Katılımcı 2, K, 50, Şube Müdürü)

“Orta kademe yönetim **kirpik** gibidir. Çünkü göz görür ama kirpik olmasa kendini koruyamaz.” (Katılımcı 91, E, 47, Dekan)

“Hiyerarşik Konum” kategorisi altında yer alan “Çalışan” teması ise “Yeterlilikler” kategorisi içerisinde yer alan “Kararlara Katılma” temasında olduğu gibi orta kademe yöneticilerin karar mekanizması içerisinde yer almadığı ve sadece işi yapma yükümlülüğü olduğunu içermektedir. Aynı zamanda “Çalışan” teması orta kademe yönetimin rutin işleyişteki görevlerin fazlalığını da kapsamaktadır.

“Orta kademe yönetim **samaroğlanı** gibidir. Çünkü astı çalışmaya yöneltecek hiçbir yetkisi yoktur. Ayrıca bütün hatalar orta kademe yönetimden sorulur.” (Katılımcı 147, E, 40, Yüksekokul Sekreteri)

“Orta kademe yönetim **etkisiz eleman** gibidir. Çünkü inisiyatif almaz ve artık fikirleri sorulmaz. Sadece işi yapar.” (Katılımcı 58, E, 40, Memur)

“Orta kademe yönetim **yedek oyuncu** gibidir. Çünkü fikirlerini hiç söyleyemez, kararlarını alıp uygulayamaz.” (Katılımcı 166, K, 31, Akademisyen)

“Orta kademe yönetim **oy hakkı bulunmayan seçmen** gibidir. Çünkü görüntüde karar alıp uygulamalıdır ancak hiçbir zaman bu imkanı olmaz.” (Katılımcı 129, E, 44, Memur)

Verilen Önem

Katılımcılar orta kademe yönetime yönelik olarak yaptıkları metaforlarda orta kademe yönetimi yaklaşık %90 oranında birimler için gerekli, olmazsa olmaz olarak görmüşler ve metaforlar “Temel” teması altında belirtilmiştir.

*“Orta kademe yönetim **belkemiği** gibidir. Çünkü bir kurumda bütün işler orta kademedен geçer.”* (Katılımcı 26, E, 41, Şef)

*“Orta kademe yönetim **su** gibidir. Çünkü nasıl susuz bir yaşam olmazsa kurumlar da orta kademe yönetimsiz olmaz. Kurumların temelidir.”* (Katılımcı 145, K, Memur)

*“Orta kademe yönetim **kalp** gibidir. Çünkü işleyişin sağlanması için bu kademeler olmazsa olmazdır. Orta kademe yönetim olmadığında aksadığında bütün mekanizma çalışma zorluğu yaşamaktadır.”* (Katılımcı 84, E, 37, Yüksekokul Müdürü)

Katılımcıların yaklaşık %10'u ise orta kademe yönetimi değersiz görmektedir. Bu durumun yıllar içerisinde yaşanan daha ziyade kişisel deneyimler sonucunda oluştuğu ifadelerden anlaşılabilir.

*“Orta kademe yönetim **yok** gibidir. Çünkü kendileri yönetici olduğunun farkında olmadıkları gibi çalışanları da onları yönetici olarak görmemektedir.”* (Katılımcı 169, K, 45, Dekan)

*“Orta kademe yönetim **hayal ürünü** gibidir. Çünkü sözde varlardır ama uygulamada yoklar.”* (Katılımcı 72, E, 29, Şef)

Katılımcıların oluşturdukları metaforların tekrar sıklıklarına göre elde edilen kelime bulutuna Şekil 1’de yer verilmiştir.



Şekil 1. Metaforlara Yönelik Kelime Bulutu

Şekil 1’de yer aldığı üzere katılımcılar orta kademe yönetimi öncelikle köprü olarak görmekte ve kurumların belkemiği şeklinde değerlendirmektedirler. Buradan hareketle orta kademe yönetime yönelik alt kademe ve üst kademe arasında bir bağ bir denge aracı olarak bakıldığı ve olmamalarının ise kurumun işleyişini sekteye uğratacağı görülebilmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmada birçok örgütte farklı ünvanlar ile yer alan orta kademe yönetim basamağına olan bakış açısı metaforlar aracılığı ile araştırılmıştır. Devlet üniversitelerinde görev yapan idari çalışanlar, orta kademe yöneticiler, üst kademe yöneticiler ile akademisyenler ve akademik yöneticilerden oluşan 435 katılımcı ile yürütülen çalışmada 117 tekrarsız metafor üretilmiştir. Toplamda 725 olan metaforlar “Yeterlilikler” (%39,59), “Hiyerarşik Konum” (38,34) ve “Verilen Önem” (%22,07) olmak üzere 3 kategori altında incelenmiştir. Kategoriler ve altında yer alan temalara bakıldığında orta kademe yönetime yönelik akıllara ilk gelenin yönetici olarak örgütlerde aldığı konum olduğu görülmüştür. Bazı metaforlarda katılımcıların çevrelerindeki orta kademe yöneticilerin etkisinde kalarak gördükleri ya da göremedikleri yeterliliklerine vurgu yaptıkları gerekçelerinde dikkati çekmiştir. Bu yeterlilikler gerekçelendirilirken özellikle kendileri de birer orta kademe yönetici olan katılımcılar yönetsel becerilerinin kullanılmasının her zaman mümkün olmadığını ya da engellerle karşılaştığını belirtmişlerdir.

Metaforlarda oluşan tekrarlar ile orta kademe yönetim için birimlerin “belkemiği” (5,60) oldukları yönünde bir algı dikkati çekmektedir. Özellikle araştırmanın yürütüldüğü üniversiteler düşünüldüğünde birimlerin yöneticiliğini yürüten akademik yöneticiler ve idari yöneticiler göz önünde bulundurulduğunda belirli süreler ile görev yapan akademik yöneticiler gereken sahiplenmeyi ve sürekliliği sağlamada istenilen düzeye ulaşamamaktadırlar. Bu nedenle birim idari yöneticilerin birimi sahiplenmesi ve işlerin sürekliliği ile çalışanların tamamıyla olan ilişkileri açısından çok daha fazla öneme sahip oldukları görülmektedir.

Orta kademe yönetime yönelik yapılan “köprü” (6,08) metaforu ve tekrarı ile orta kademe yönetimin üst kademe ve alt kademe arasında bir bağ olarak değerlendirildiği açıktır. Orta kademe yönetime yönelik Likert (1961) tarafından yapılan “üst kademe yönetim ve alt kademe yönetim arasındaki bağlantı pimi” değerlendirmesi ile örtüşmektedir. Görüldüğü üzere orta kademe yönetimden beklenen, kademeler arasındaki dengeyi kurabilmek ve üst kademenin aldığı kararların alt kademe tarafından uygulanabilmesi için aradaki uyumlaştırmayı sağlayabilmeleridir. Literatürde yer alan çalışmalar da benzer şekilde orta kademe yönetim için en önemli görev olarak koordinasyonu belirtmektedirler (Nonaka, 1994; Aherne vd., 2014). Aynı zamanda katılımcıların gerekçelerinde belirttikleri üst kademe ile alt kademe arasındaki iletişimi sağlama, alt kademenin görevlerini yerine getirirken yaptıkları işe yönelik bilgi sahibi olmaları ve buna yönelik inançlarının sağlanması görevleri de literatürdeki çalışmaları desteklemektedir (Bayat, 2005).

“Yönetsel Beceriler” teması altında toplanan metaforlar orta kademe yönetimin koordinasyon, iletişim, insan ilişkileri ve teknik becerilere sahip olduklarını vurgulamaktadır. Birçok çalışmada yer aldığı üzere orta kademe yönetimin taktik ve eşgüdüm becerileri ile donatılması teknik becerilerin ise sadece denetleme açısından gereğini ortaya koyarken (Tuncer, Ayhan & Varoğlu, 2011:171), katılımcılar teknik becerilere olan gereksinim ve özellikle işlerin yapılması boyutuna dikkati çekmektedirler.

Katılımcıların orta kademe yönetim algısında “kararlara katılma” önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle kendileri de birer orta kademe yönetici olan katılımcı ifadelerinde “söz sahibi olamama” dikkati çekmektedir. Yapılan çalışmalarda da belirtildiği üzere orta kademe yöneticiler üst kademe yönetimin alacağı kararlarda bilgi sağlama rolü ile yer almaktadırlar (Wooldridge & Floyd, 1990; Deschamps, 2019; Bukh & Syanholt, 2020). Her ne kadar görev alanları ile ilgili konularda karar vermeleri beklense de O’Shannassy’nin (2003) belirttiği üzere orta kademe yönetim üst kademe yönetimin aldığı kararları uygulamakla yükümlü olarak değerlendirilmektedir. Ancak katılımcıların “dürbün”, “kolon”, “gözlük”, “çarkın yürüyen dişlileri” metaforları orta kademe yönetimin karar mekanizmasında öngörülerini ile aldıkları sorumlulukları da yansıtmaktadır. Nemeth (1997), Song ve Olshfski (2008) ile Martin ve Eisenhardt (2010) çalışmalarında benzer şekilde orta kademe yönetime karar mekanizmasında bilgi sağlamanın ötesinde roller yüklemektedir.

“Yönetsel beceriler” ve “kararlara katılma” temaları ile elde edilen sonuçlar orta kademe yönetimin görev tanımları dışında kalan işleri yürütürken, kendi sorumlulukları ile ilgili üst düzey görevleri yapamadıklarını ortaya koymaktadır. Katılımcı ifadelerinde de yer aldığı üzere bu durum bazen orta kademe yönetimden bazen de özellikle üst kademe yönetimin orta kademe yönetimin görev alanına dahil olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak sebebi ne olursa olsun sorumluluk alanının gereğini yerine getirmek kamu çalışanının dikkat etmesi gereken bir konudur.

Hiyerarşik konumuna göre orta kademe yönetim algısı değerlendirildiğinde orta kademe yönetimin hem yönetici hem de çalışan olarak görüldüğü dikkati çekmektedir (%45,69). Ogbonna ve Wilkinson (2003) ve Stoner ve Freeman (1992)’in belirttiği gibi üstlerine karşı ast, astlarına karşı üst olması beklenen orta kademe yönetimin arada kalmışlığı bu çalışma ile de ortaya konmuştur.

Orta kademe yönetimin önemi ise bu çalışma ile de ortaya konmuştur (%89,38). Orta kademe yönetim literatüre Telimen tarafından temel bir kademe olarak 1972 yılında kazandırılmıştır. Ancak aradan geçen

yaklaşık 50 yıl içerisinde örgütler için temel kabul edilen orta kademe yönetim gerek yapılan ve yapılmayan çalışmalar ile gerekse uygulamada karşılaşılan durum ile hak ettiği öneme kavuşmamıştır. Bununla birlikte özellikle çalışmanın yürütüldüğü üniversitelerde orta kademe yöneticiler ile birlikte tüm idari çalışanların Szekeres'in belirttiği üzere "görünmez" oldukları da açıktır. Bunun için üniversiteler gibi araştırma merkezlerinde görünemeyen idari çalışanlar ve yöneticilerin daha fazla çalışmalara konu olması gerektiği görülmektedir. Aynı zamanda çalışmanın üniversitelerde görev yapan çalışanlar ile yapılması çıkan sonuçların üniversitelerde görev yapan orta kademe yöneticiler üzerinden oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle diğer kamu kurumlarında görev yapan orta kademe yönetim üzerine de benzer bir çalışmanın yapılması kavramın daha da netleşmesine yardımcı olabilecektir. Ayrıca özel sektörde bulunan orta kademe yönetime yönelik yapılacak çalışma ile de kamu – özel sektör açısından orta kademe yönetim anlayışını karşılaştırma imkanı bulunabilecektir.

KAYNAKÇA

- 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.
- 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
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries, *British Journal of Management*, 14(1), 69-83
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*, Ankara: A.Ü. E. B. F. Yayınları
- Bayat, B. (2005). Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından "Orta Kademe" Yöneticileri, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(3), 1-13
- Brewer, G. A. (2005). In the eye of the storm: Frontline supervisors and federal agency performance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 505-527
- Bukh, N. P. & Svanholt, A. K. (2020). Empowering middle managers in social services using management control systems, *Journal of Public Budgeting*, April.
- Cameron, L., Maslen, R., Todd, Z., Maule, J., Stratton, P. & Stanley, N. (2009). The discourse dynamics approach to metaphor and metaphor-led discourse analysis; *Metaphor and Symbol*, 24(2), 63-89.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 6. Baskı
- Caughron, J. J. & Mumford, M. D. (2012). Embedded leadership: How do a leader's superiors impact middle-management performance? *The leadership quarterly*, 23(3), 342-353
- Chang, A. & Bright, K. (2012). Changing roles of middle managers in academic libraries, *Library Management*, 33(4), 213-220
- 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
- Deschamps, C. (2019). Stages of Management Control in a Large Public Organization: from Top to Frontline Managers. *Journal of Management Control*, 30(2), 153–184.
- Draft, R. L. (1994). *Management*, Orlando: The Dryden Press, 3th Edition
- Fabian, G. (2013). The Application of improved metaphor analysis in education research; *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 1025-1029.

- 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. W. & 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.
- Gentry, W. A.; Cullen, K. L.; Sosik, J. J.; Chun, J. U.; Leupold, C. R. & Tonidandel, S. (2013). Integrity's place among the character strengths of middle-level managers and top-level executive. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 272-282
- Ghorbal-Blal, I. (2011). The role of middle management in the execution of expansion strategies: The case of developers' selection of hotel projects. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 272-282
- Helleriege, D., Susan, E. J., John, W. & Slocum, Jr. (1999). *Management*, Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing, Eighth Edition
- Hermkens, F. J. A., L. Romme, A. G. & 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
- Huy, Q. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *The Academy of Management Review*, 26(4), 601-623.
- 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.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2010). Rewiring: Cross-business-unit collaborations in multibusiness organizations. *The Academy of Management Journal*, 53(2), 265-301.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. New Delhi: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the research on organization design, *Management Science*, 26(3), 322-341

- Morgan, D.; Bacon, K. G.; Bunch, R.; Cameron, C. R. & Deis, R. (1996). What middle managers do in local government: Stewardship of the public trust and the limits of reinventing government. *Public Administration Review*, 56(4), 359-366
- Nemeth, C. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*. 40(1), 58-74.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: Accelerating information creation, *Sloan Management Review*, 29(3).
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Knowledge Creation. *Organization Science*, 5: 14-37.
- 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.
- O'Shannassy, T. (2003). Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, 25(1), 53-67.
- 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
- Raelin, J. D. & Cataldo, C. G. (2011). Whither middle management? Empowering interface and the failure of organizational change, *Journal of Change Management*, 11(4), 481-507
- Rainey, H. G. & Watson, S. A. (2007). Transformational leadership and middle management: Towards a role for mere mortals, *International Journal of Public Administration*, 19(6), 763-800
- Reeves, D. W.; Walsh, B. M., Tuller, M. D. & Magley, V. J. (2012). The positive effects of participative decision making for midlevel correctional management. *Criminal Justice and Behavior*, 39(10), 1361-1372
- Rezvani, Z. (2017). Who is a middle manager: A literature review. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 1-9.
- Saban, A. (2009). Öğretmen adaylarının öğrenci kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeler; *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 281-326.
- Salih, A., & Doll, Y. (2013). A middle management perspective on strategy implementation, *International Journal of Business and Management*, 8, 32-39
- Song, S., & Olshfski, D. (2008). Friends at work: A comparative study of work attitudes in Seoul City Government and New Jersey State Government. *Administration and Society*, 40(2), 147-169.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management* (Fifth Edition). London: Prentice Hall International
- Sun, P. Y. T. & Anderson, M. H. (2011). The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity. *Management Learning*, 43(1), 25-51
- Szekeres, J., 2006. General Staff Experiences in the Corporate University, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(2), 133-145.
- Telimen, O. (1972). *Yüksek kademe yöneticilerin eğitim ve geliştirilmesi*, İstanbul: İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Tengilimoğlu, D.; Atilla, E. A. & Bektaş, M. (2013). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar, Kuruluş Çalışmaları, İşletme Sistemi ve Çevresi*, 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- 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 İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 4. Baskı,
- Uyterhoven, H. E. R. (1989). General managers in the middle. *Harvard Business Review*, 50(2): 75-85.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- 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.