



Rekabet Eden Değerler Yaklaşımına Göre Yönetmel Liderlik Roller: Konaklama İşletmelerinde Bir Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması (Managerial Leadership Roles According to Competing Values Approach: A Validity and Reliability Study in Hospitality Businesses)

* Mehmet Emirhan KULA ^a 

^a Erzurum Technical University, FEAS, Department of Business Administration, Erzurum /Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 28.10.2022

Kabul Tarihi: 26.12.2022

Anahtar Kelimeler

Örgütsel etkililik

Yönetmel liderlik

Yönetmel rol

Örgüt kültürü

Öz

Bu çalışmada Quinn ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen ve bireysel olarak yönetmel liderlik becerilerini puanlama usulünde hesaplayan Rekabet Eden Değerler Yetkinlik Anketinin kültürel farklılar bağlamında Türkçeye çevrilerek bir ölçek olarak ulusal alan yazına kazandırılması amaçlanmaktadır. Rastlantısal örneklem yönteminin tercih edildiği çalışmada veri toplama amacıyla TÜRSAB'a kayıtlı dört ve beş yıldızlı 63 kış otelinden dörder (iki orta, iki üst düzey) yönetici olmak üzere 252 yönetici ankete katılım sağlamıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekte kalan 28 maddenin faktör yüklerinin 0,32'den yüksek ve tüm maddelerin t değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Boyutların Cronbach Alpha katsayıları iş birliği odaklı yetkinlik 0,60, kontrol odaklı yetkinlik 0,74, rekabet odaklı yetkinlik 0,71 ve yaratıcılık odaklı yetkinlik 0,65 düzeyinde ve tüm maddeler için madde-toplam korelasyonu 0,28 ile 0,60 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenilirlik analizi bulgularına göre Rekabet Eden Değerler Yetkinlik Ölçeğinin 28 madde ve 4 boyuttan oluşan yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

Keywords

Organizational effectiveness

Managerial leadership

Managerial role

Organizational culture

Abstract

In this study, it is aimed to translate the Competing Values Competence Questionnaire that was developed by Quinn et al. (2011) which calculates individual managerial leadership skills by scoring, will be translated into Turkish in the context of cultural differences and brought into the national literature as a scale. The random sampling method was preferred for the study and 252 managers, four managers (two middle and two senior level) from 63 four and five-star winter hotels registered with TÜRSAB, participated in the survey for data collection. According to the results of the confirmatory factor analysis, the factor loads of the remaining 28 items in the scale were higher than 0.32 and the t values of all items were significant. The Cronbach Alpha coefficients of the dimensions were found to be 0.60 for cooperation-focused competence, 0.74 for control-focused competence, 0.71 for competition-focused competence and 0.65 for creativity-focused competence, and the item-total correlation detected for all items ranged from 0.28 to 0.60. According to the findings of the validity and reliability analysis, it has been determined that the Competing Values Competency Scale is a reliable and valid scale with its 28 items and 4 dimensions.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: emirhan.kula@erzurum.edu.tr (M. E. Kula)

DOI: 10.21325/jotags.2022.1174

GİRİŞ

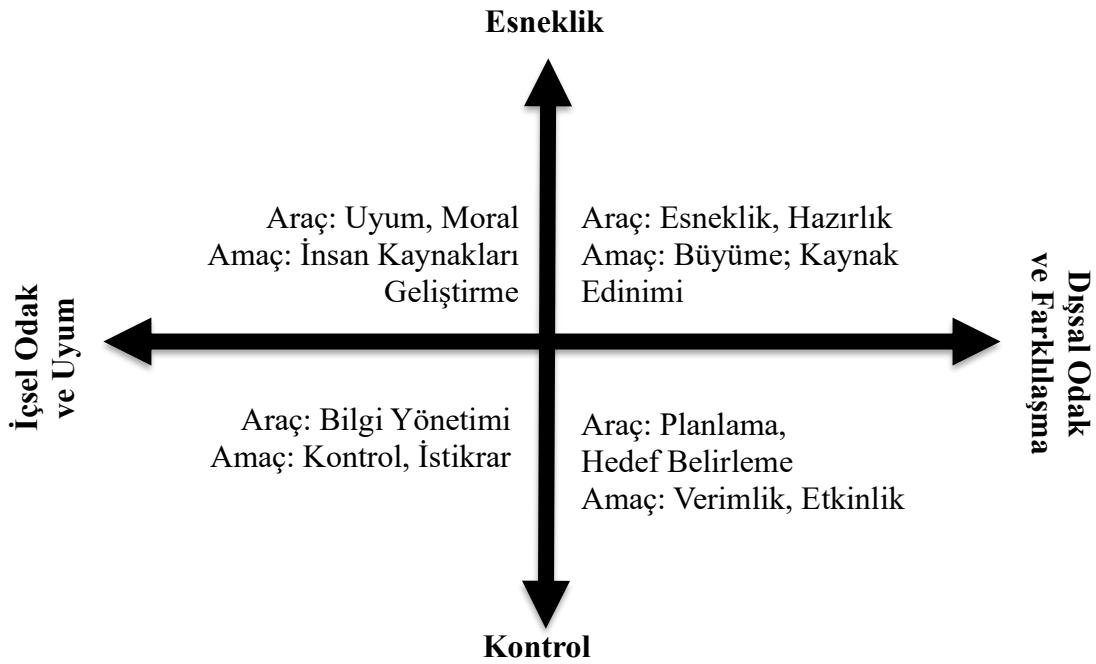
İçinden geçtiğimiz çağda bilgi ve iletişim teknolojileri inanılmaz bir hızla ilerlemeye devam etmektedir. Makinelerin birbirleriyle ve insanlarla iletişim kurmaya başlamasıyla birlikte akıllı teknolojilerin ve yapay zekanın ortaya çıkmasıyla değişen süreç her alanda bir paradigma kaymasına neden olmaktadır (Güleryüz & Duygulu, 2020: s. 34). İşletmelerin çevrelerinden kaynaklanan hızlı değişim ve dönüşümler ise yönetim ve yöneticilik paradigmalarında değişimlere, farklı kavramların ortaya çıkmasına vesile olmaktadır (Koçel, 2013: s. 66). Geleneksel tanım ve kabullerinin yanı sıra yöneticilik, çok çeşitli tutum ve davranışları belirli kalıplar ve beklentiler eşliğinde yönetebilme becerisidir. Başka bir ifadeyle, yöneticilik örgütsel amaçlara ulaşmak için çeşitli kaynakları organize ederken, ilk bakışta birbiri ile zıt gibi algılanabilecek duygu durumları, mantıksal bir süzgeçten geçirerek işletme amaçları ile örtüşen bir kararlar seti haline getirebilmektir. Yöneticiler kimi zaman günü kurtaran, vizyon yaratan ve geleceği inşa eden kurtarıcı liderlerken (Enderle, 1987: s. 657), kimi zaman da sadece bir misyon temsilcisi, amaç başarım takipçisi ve kâr-sürdürülebilirlik dengesinin gözeticisidir. Yöneticinin temel rolünü örgütün hiyerarşik yapısı belirlediği kadar artık her birisi birer endüstriyel aile olarak adlandırılabilir çalışma ortamının koşulları ve performans beklentileri de etkilemektedir. Günümüzde yöneticiler bireysel kabiliyetlerinden başlayan ve örgütlerin kendilerine çizdiği sınırlar etrafında dolaşan geniş bir alanda görevlerini icra etmektedirler (Gökçe & Şahin, 2003: s. 148). Yöneticilerin varlık sebebi, kendisine çizilen yönetsel sınırlar dahilinde hareket ederek örgütü etkililik alanına sokabilmektir. Cameron (1980) örgütsel etkililik alanını, çıktılarının örgüt amaçlarına en yakın olduğu nokta olarak tanımlamaktadır. Çalışmanın esasını oluşturan Rekabet Eden Değerler Yaklaşımı (RDY) da Quinn ve Rohrbaugh (1981) tarafından örgütsel etkililik derecesini tespit etmeye yarayan, birbirleri ile karşılıklı etkileşim, çatışma ve rekabet içerisinde olan bir dizi değerler setini ifade etmektedir. Olike, Barát ve Kiszl (2022) ise RDY'nin örgütsel etkililiğin yanı sıra örgüt tasarımı, örgüt kültürü ve yönetsel liderlik rollerini de anlamaya yarayan bir model olarak kullanıldığını vurgulamışlardır. Bu çalışmada da Quinn ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen ve bireysel olarak yönetsel liderlik becerilerini puanlama usulünde hesaplayan Rekabet Eden Değerler Yetkinlik Anketinin kültürel farklılar bağlamında Türkçeye çevrilerek bir ölçek olarak ulusal alan yazına kazandırılması amaçlanmaktadır.

Kavramsal Çerçeve: Rekabet Eden Değerler Yaklaşımı

Örgütsel Etkililik Çerçevesi

Örgütler karmaşık, canlı ve amacı olan yapılardır. Bu nedenle çevreleri ve birbirleri ile belirli düzeyde çatışma ve gerilim halinde olan farklı değerlerden beslenirler. Rekabet eden değerler yaklaşımı öncelikle çeşitli örgütsel değerlerdeki farklılıkları açıklamak ve anlamlandırmak için geliştirilmiş bir meta-teoridir (Denison & Spreitzer, 1991: s. 3). Her örgüt farklı bir kimliği ve kültürü temsil etmektedir. Bu nedenle de her örgütün baskın değerleri ve birbiri ile çatışma halinde olan etkililik kriterleri farklıdır (Özdemir, 2015: s. 34). RDY'ye göre örgütsel etkililik birbiriyle rekabet halinde olan ve örgüt-çevre etkileşimini açıklayan üç değer grubu ekseninde açıklanabilir: Birinci değerler grubu örgütsel odaklanma ile ilgilidir; örgütte çalışanlarının refahı ve gelişimi ekseninde örgütün kendisinin refahı ve gelişimine vurgu yapmaktadır. İkinci değerler grubu örgüt yapısıyla ilgilidir; örgütün istikrar ile esneklik düzlemindeki önemine vurgu yapmaktadır. Üçüncü değerler grubu, örgütsel araçlar ve amaçlarla (başlangıçlar ve sonuçlar) ilgilidir; önemli süreçlerden (örneğin planlama ve hedef belirleme) başlayarak nihai sonuçlar (örneğin kaynak edinimi) düzlemine vurgu yapmaktadır (Quinn & Rohrbaugh, 1981: s.130-131). RDY etkili örgütlerin

rekabet ve çatışma halinde bulunan göstergelerini iki boyut ve dört kümede ele almaktadır. Boyutlar dikey eksende esneklikten kontrole, yatay eksende iç uyum ve bütünleşmeden, dış uyum ve farklılaşma eğilimlerine uzanmaktadır (Özdemir, 2015: s. 34).



Şekil 1. Örgütsel Etkililiğin Boyutları

(Kaynakça: Rohrbaugh, 1981: s. 143; Cameron & Quinn, 2011: s. 39'dan uyarlanmıştır)

Bu çerçeveden, belirli örgütsel etkililik kriter seçiminin rekabet halindeki değer tercihlerini yansıttığı sonucu çıkmaktadır. Örneğin, performansı sadece üretkenlik standartlarına göre tanımlamak, örgüt çalışanlarından ziyade örgütün kendisine, esneklik yerine kontrole ve sürece değil çıktıya değer verildiği anlamı taşır (Rohrbaugh, 1981: s.143). Örgütsel etkililik bu ve benzeri rekabet eden değerlerin merkezinde yer alır ve çatışan değerlere oranla hareket eder. Sonuç olarak RDY etkinlik noktasına genel bir çerçeve çizerek, hem yöneticilerin karşılaştığı yönetsel tercih karmaşıklığını hem de örgüt kültürünün bu karmaşayı eritme potansiyelini ortaya koymaktadır (Buenger, 1996: s. 559). Ancak belirtmek gerekir ki RDY'nin en etkili örgütü belirlemek gibi amacı veya misyonu bulunmamakla beraber (McKenna, 1998: s.8), örgütün çevresine yanıt vermede ki tercihleri, kültürel özellikleri ve yönetsel liderlik tercihleri hakkında tespitler yapmaya yarayan bir modeldir. Yani daha önce de ifade edildiği üzere en etkili örgütü değil, herhangi bir örgütün etkililik derecesini saptamaya yarayan bir modeldir. Bahsedilen boyutlar, üç değer grubu ve bunların ilişkilendirildiği etkililik kriterleri Şekil 1'de gösterilmektedir.

Örgütsel Etkililik İçin Yönetsel Liderlik Roller

Liderlik sosyal bir olgu olarak uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir kavramdır. Sosyal olguları anlamaya çalışırken düşünsel bir dizi varsayım bir araya getirilir ve çeşitli modeller oluşturulur. Bu zihni modeller olguların bazı yönlerinin detaylandırılmasına ve anlamlandırılmasına katkı sunmaktadır (Quinn vd., 2007: s.2). RDY örgütsel etkililik düzeyine giden yolda belirli yönetsel liderlik becerilerinin tercih edildiğini ve örgütsel bir değer haline dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Yani tercih edilen model örgütsel etkililik adına yönetsel örgütlenme biçimini ifade eder. Bu liderlik modellerinden birincisi insan ilişkileri modelidir ve örgütsel etkililik için temel vurgu bağlılık, tutarlılık ve moraldir. Araç-amaç varsayımı, örgütün her kademesine yayılan iş birliğinin ve kararlara katılımın

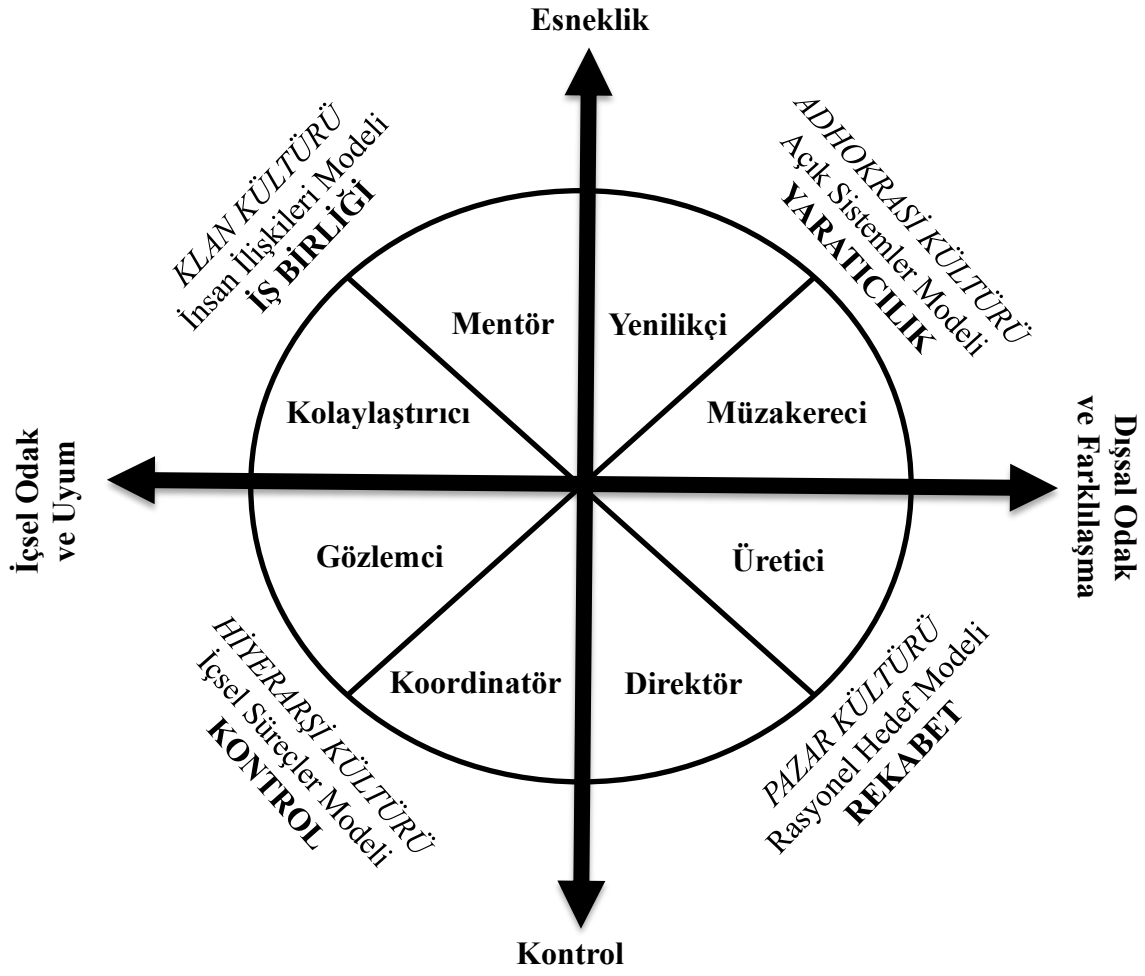
örgütsel bağlılıkla sonuçlandığı, çözüm odaklılığın ve amaç birliğinin etkililik sağlayacağı şeklindedir. İkinci model, içsel süreçler modeli olarak adlandırılmaktadır ve Weber temelli profesyonel bürokrasi odaklıdır. Bu modelin etkililik kriterleri istikrar ve sürekliliktir. Araç-amaç varsayımı, kontrol odaklılık ve rutinleşmenin istikrara yol açtığı inancına dayanmaktadır (Thompson, McGrath & Whorton, 1981: s. 194; Buenger, 1996: s. 559) Üçüncü model rasyonel hedef modelidir ve örgütsel etkililik odağında rekabet temelli üretkenlik ve kâr yer almaktadır. Temel araç-amaç varsayımı ise yönlendirmenin açık ve net oluşunun, üretken sonuçlar doğuracağı şeklindedir. Dördüncü ve son model açık sistemler modelidir. Açık sistem modelinde örgüt, belirsiz ve rekabetçi bir ortamda rekabet etmek durumundadır. Örgütsel etkililik için temel vurgu çevresel koşullara hızlı uyum sağlayabilmek ve dışsal destek sağlayabilmek adına yaratıcılığa odaklanmaktır. Araç-amaç varsayım kriterleri ise uyum sağlama ve dış destek (Quinn & Rohrbaugh, 198: s. 134; Quinn vd., 2007: s.10). Sonuçta bu modellerden anlaşılması gereken, etkili bir örgütün bahsedilen dört modelden herhangi birine daha yakın olan değil, dört modele de mümkün olduğunca eşit mesafede ve merkeze konumlanabilen örgüt olduğudur. Açıklanan dört modele ait detaylar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Dört Yönetim Modelinin Karakteristik Özellikleri

	İnsan İlişkileri Modeli	İçsel Süreçler Modeli	Rasyonel Hedef Modeli	Açık Sistemler Modeli
Etkililik Kriterleri	Bağlılık, uyum, moral	Kararlılık, süreklilik	Verimlilik/ kâr	Uyum, harici destek
Araç-Amaç Teorisi	Kararlara katılım, örgütsel bağlılık sağlar	Bürokratik tutarlılık verimlilik sağlar	Net yön, verimli sonuçlara yol açar	Uyum sürekliliği ile beslenen yenilik dışsal kaynak kullanımında süreklilik sağlar
Örgütsel Faaliyet Vurgusu	Katılım, çatışma çözümü ve fikir birliği oluşturma	Sorumluluğun tanımı, ölçümü, dokümantasyonu	Hedef netleştirme, rasyonel analiz ve eyleme geçme	Politik adaptasyon, yaratıcı problem çözme, yenilik, değişim yönetimi
Örgüt İklimi	Takım odaklılık	Hiyerarşi	Rasyonel Ekonomi: “Net Kâr”	Yenilikçi, Esnek
Liderlik Roller	İŞ BİRLİĞİ Mentör ve Kolaylaştırıcı	KONTROL Gözlemci ve Koordinatör	REKABET Direktör ve Üretici	YARATICI Yenilikçi ve Müzakereci
Kültür Tipi	Klan Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Pazar Kültürü	Adhokrasi Kültürü

Kaynakça: Quinn vd., 2007: s. 10 ve Melo vd., 2014: s. 922’den uyarlanmıştır.

İşletmelerin yaşamlarını idame ettirebilmek için amaç ve stratejilerini gerçekleştirebilecek çalışanlara ve çalışanlardan yüksek oranda verim alabilecek yöneticilere ihtiyaçları vardır (Erdem Artan & Börü, 2006: s.1-2). 21.yy. yöneticilik kavramını pek çok kavramı olduğu gibi dönüştürmüştür. Artık işletmeler sınırları dünya ölçeğine taşan, coğrafi olarak dağınık, fiziksel yaşama paralel ilerleme kaydeden sanal yaşantının bir uzantısıdır (Reiche, 2017: s.553). Çevresel çalkantı ve hiperrekabet koşullarına uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler dünyayı şekillendiren karmaşıklık, belirsizlik ve yaklaşım farklılıklarıyla başa çıkmalı, sosyal ilişki odaklı bilgi yönetimi kabiliyetlerini geliştirmeli (Köseoğlu, Barca & Karayormuk, 2010: s.173), işletmenin her kademesine yayılan farklı yönetsel liderlik tarzlarını benimseyebilmelidirler. RDY farklı yönetsel öncelikleri ve değer kalıplarını sekiz rolde incelemektedir. Bahsedilen kategori ve roller Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. RDY'de Yönetmel Liderlik Rollerini

(Kaynakça: Quinn vd., 2007: s. 16'dan uyarlanmıştır.)

RDY'nin tanımladığı sekiz yönetmel liderlik rollerini şunlardır: Mentör/Yol gösterici (Mentor), Kolaylaştırıcı (Facilitator), Gözlemci/İzleyici (Monitor), Koordinatör (Coordinator), Direktör/Yönetmen (Director), Üretici/Yapımcı (Producer), Yenilikçi (Innovator) ve Müzakereci/Arabulucu (Broker) rol. Örgütsel etkililiğe giden yolda farklı örgütsel düzeylerde veya farklı durumlarda sergilenebilecek, fakat bir liderde olması gerektiği düşünölen bu yönetmel liderlik türlerinin açıklanması faydalı olacaktır:

- İnsan ilişkileri modeli içerisinde iki rol tanımlanmaktadır, bunlar mentör rol ve kolaylaştırıcı roldür. Mentör rol temelde bir akıl hocası olarak bilgisine baş vurulan, eğitim, geliştirme, yetiştirme ve destek olma odaklıdır (Koçel, 2013: s. 69). Mentörlük etme yüksek düzeyde empati ve etkili iletişim aracılığı ile yöneticinin çalışmanı sosyalize ettiği, koruduğu ve kılavuzluk ettiği bir rolü kapsamaktadır (David, 2011: s.6). Kolaylaştırıcı ise çalışanların iş başarımlarını artırmak ve kariyer planlarında önünü açmak üzere adımlar atar (Koçel, 2013: s. 70). Örgüt içi ilişkilere odaklanan kolaylaştırıcı yönetici grup çalışmasına ve takım ruhuna önem verir ve teşvik eder (Quinn vd., 2007: s.66).
- İçsel süreçler modelinde tanımlanan roller koordinatör ve gözlemcidir. Koordinatör genel iş akışını ve planlamaları organize eden bir rolü tanımlamaktadır. Örgüt amaçları için işleri küçük parçalara ayırarak birimler arası iş ve görev dağılımlarını yapar (Govender & Parumasur, 2010: s. 2). Öte yandan gözlemci yöneticiden beklenen örgütte sorumlu oldukları alana hâkim olmaları ve işleyiş hakkında detaylara vakıf

olmalarıdır. Gözlemci yönetici örgütün amaç başarım sürecinde belirlenen içsel kurallara ne ölçüde uyulduğunu takip eden bununla alakalı gerekli adımları atan kişidir (Melo vd., 2014: s. 923). Koordinatör rol genel anlamda iş akışından sorumlu iken gözlemci rol genel olarak bilgi akışından sorumludur (Quinn vd., 2007: s.144).

- Rasyonel hedef modeli içerisinde tanımlanan roller direktör ve üretici rollerdir. Direktör, liderlik kavramının özünü inşa eden uzmanlıklara sahip bir rolü temsil eder. Yani direktör rolün icra edildiği alanda bir liderlik boşluğu söz konusu değildir. Bu anlamda direktör hedefleri, amaçları ve vizyonu oluşturan kişidir (Quinn vd., 2007: s.191). Buna karşılık üretici rol, çalışanlardan maksimum verim alabilecek bir iş ortamı sağlayarak rekabet halindeki değerleri dengelemek, stres ve zaman yönetimi kontrol etmekle ilgilenmektedir (Govender & Parumasur, 2010: s. 3).
- Açık sistemler modeli içerisinde tanımlanan roller yenilikçi ve müzakereci rollerdir. Açıkça ifade etmek gerekir ki tanımlanan bütün roller içerisinde değeri en geç anlaşılan rol yenilikçi roldür (Quinn vd., 2007: s.264). Yenilikçi rolü üstenen yönetici yaratıcı düşünmeyi, değişimi yönetmeyi ve çevresel koşullara adaptasyonu kolaylaştırıcı adımlar atabilmeyi becerebilen yöneticidir (Donar & Turaç, 2018: s.88). Yenilikçi yönetici yeni düşüncelerin önünü açarak örgüt için bir gelişim alanı yaratır, çalışanları bu alanda hareket etmeye teşvik eder (David, 2011: s.6). Öte yandan müzakereci rol, yenilikçi rolün faaliyet alanını açan bir rol üstlenmektedir. Şöyle ki müzakereci rol de yönetici yeni fikirlerin ve değişimin önünün açılması için gerekli zemini oluşturmak için sürekli olarak dış çevre ile etkileşim (müzakere) halindedir. Dış çevre ile sürekli temas örgün faaliyetlerinin meşruiyeti açısından önem taşıdığından müzakereci rolde üstün iletişim ve ikna becerileri son derece önemlidir (Melo vd., 2014: s. 923).

Rekabet Eden Değerler Yaklaşımında Örgüt Kültürüne Göre Yönetimsel Yetkinlikler

Kültür insanın sosyal yaşantısıyla beraber şekil alan, insan eli değen her şeyden etkilenen, yaşanılan, paylaşılan ve aktarılan değerler setidir (Alar Erkal & Naktiyok, 2019: s. 1519). Örgütlerde sosyal birer varlıklar olarak karakteristik özelliklerini ve niteliklerini yansıtan değerlere sahiptirler. Örgütün iç ve dış çevre uyumunu sağlamasına yardımcı olan, öğrenilebilen ve öğretilebilen, paylaşılabilen, yaşanılan sorunlarla başa çıkmada yol gösteren, örgütün geçmişi ile geleceği arasında köprü olabilen temel varsayımlar seti örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1988: s. 7; Karaman, Yıldırım & Yılmaz, 2016, s.134). RDY içerisinde daha önce açıklanan ve dört çeyrekte oluşan her bir alan, temel varsayımları, yönelimleri ve değerleri ile bir örgüt kültürünü temsil eder ki bunlar klan (grup) kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü ve adhokrasi kültürüdür (Quinn, 1988: s. 51). RDY içerisinde: Klan kültürü yöneticilerin kendisini ve başkalarını anlayabilme, dürüst ve etkili iletişim kurabilme, çalışanlara yol gösterme ve gelişimine destek olma ve yapıcı örgütsel çatışmayı yönetebilme yetkinliklerini kapsamaktadır. Hiyerarşi kültürü yöneticilerin bilgi akışını düzenleme, birimler arası etkili çalışabilme, işlerin planlanması ve koordinasyonu, performans ve kalitenin ölçülmesi ve izlenmesi ile içsel uyumun sağlanması yetkinliklerini kapsamaktadır. Pazar kültürü yöneticilerin vizyon geliştirme, amaç ve hedefleri açıkça belirleyebilme, iş görenleri motive edebilme, örgüt tasarımı gerçekleştirilebilme ve örgütsel hedeflere ulaşabilmek için işleri yürütebilme yetkinliklerini kapsamaktadır. Son olarak Adhokrasi kültürü ise yöneticilerin etik bir şekilde güç kullanabilme, yeni fikirleri keşfedebilme, inovatif faaliyetleri teşvik edebilme, dış çevre ile müzakere edebilme ve değişimi yönetebilme yetkinliklerinden oluşmaktadır (Quinn vd., 2007: s.21; s. 37; Lindquist & Marcy, 2016: s.171; Rukh & Qadeer, 2018: s. 403).

Yöntem

Ölçeğin Çeviri Çalışması

Rekabet eden değerler yaklaşımı ulusal düzeyde rekabetçi değerler yaklaşımı olarak da ifade edilmekle beraber (Kurgun & Bağırhan, 2013; Öztürk & Hazar, 2020) çalışmamızda daha sık kullanılan biçimiyle rekabet eden değerler şeklinde ifade edilmiştir. Anketin çevrilmesinde Brislin ve arkadaşları (1973) tarafından öne sürülen beş aşamalı bilimsel çeviri metodolojisi kullanılmıştır (aktaran Çetin & Basım, 2012: s. 127). Bu beş aşama, ana dilden hedef dile ilk çeviri, ilk çevirinin değerlendirilmesi, ana dile geri çeviri, tekrar değerlendirme ve uzman görüşü edinme şeklindedir. Bu adımlar birer birer takip edilmiş, dört farklı İngilizce dil uzmanından da görüş alındıktan sonra ölçeğe son hali verilmiştir.

Örneklem

Çalışmanın örnekleminin belirlenmesi amacıyla ilgili alan yazın taranmış ve konaklama işletmelerinden yöneticilerin farklı durumlarda farklı yönetsel liderlik beceriler sergilemesi gerektiği kanaati oluşmuştur (Tekin, 2007; Baltacı vd., 2014; Atar & Konaklıoğlu, 2018; Bould vd., 2018). Rastlantısal örneklem yönteminin tercih edildiği çalışmada veri toplama amacıyla TÜRSAB'a kayıtlı dört ve beş yıldızlı 63 kış otelinden dörder (iki orta, iki üst düzey) yönetici olmak üzere 252 yönetici ankete katılım sağlamıştır. Araştırmada veri toplamaya başlanmadan önce Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'na müracaat edilmiş ve 2022-9/6 sayılı karar ile onay alınmıştır.

Katılımcılar

Araştırmaya katılan yöneticilerin %41,66'sı kadın ve %58,33'ü erkektir. Yaş değişkeni açısından bakıldığında, %11,51'i 18-30 yaş aralığında, %66,26'sı 31-44 yaş aralığında ve %22,22'si 45-59 yaş aralığındadır. Yönetici olarak buldukları pozisyondaki çalışma yıllarına göre değerlendirildiğinde %19,04'ü 1-10 yıl, %56,74'ü 11-19 yıl ve %24,21'i 20 ve üzeri yıldır yönetici olarak görev yapmaktadır. Ankete katılım sağlayan yöneticiler otellerin farklı birimlerinde müdür yardımcısı, müdür ve genel müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadırlar.

Veri Toplama Aracı

Quinn ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen Rekabet Eden Değerler Yetkinlik Anket (The Competing Values Competency Questionnaire) formu kendi puanlama ve hesaplama şablonu ile beraber yayınlanmıştır. Anket dört boyut (iş birliği, kontrol, rekabet ve yaratıcılık) ve 100 ifadeden oluşmaktadır. Her bir boyut kendi içinde beşerli ifadelerden oluşan beş alt boyuta ayrılmıştır. Anket formunda ifadeler 1'den 100'e kadar sıralanmış fakat boyutlara göre ayrılmamıştır. Yönetsel liderlik türlerini ve öncelikli etkililik göstergelerini tespit etmeye yarayan form üzerinde sorular karışık dizilmiş ve cevap vericilere herhangi bir yönlendirme yapılmamıştır. Anket formu üzerinde katılımcıların 1'den 7'ye kadar her bir ifadeye puan vermeleri istenmektedir. Cevap vericinin puanları alt boyut bazında toplanarak ortalama değerler elde edilmekte ve cevap veren grubun yönetsel liderlik yönelimleri tespit edilmektedir. Belirtmek gerekir ki mevcut haliyle sadece bireysel olarak kişilerin kendi becerilerini puanlamasına ve kişinin bireysel olarak hangi yönetsel becerisine odaklanacağına karar vermesine yardımcı olabilecek bir araçtır. Öte yandan, daha önce de ifade edildiği üzere bu çalışmada RDY anketinin dört boyutlu yapısını en optimum düzeyde açıklayan ve temsil eden bir ölçek olarak ulusal alan yazına kazandırılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda

anket formu 7’li Likert ölçeği şekline dönüştürülmüş, katılımcılardan puan vermesi değil, ölçekte kendilerine en uygun ifadeyi seçmeleri istenmiştir.

İstatistiksel Analiz

Tamamlanan anketler neticesinde elde edilen verilerin istatistiksel olarak test edilmesi amacıyla SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 paket yazılım programlarından yararlanılmıştır. Rekabet Eden Değerler Yetkinlik Ölçeği olarak Türkçeye uyarlanan anketin iç tutarlılığının test edilmesi amacıyla Cronbach Alpha ($\geq 0,70$) ve madde toplam korelasyonundan ($\geq 0,30$) faydalanılmıştır. Yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla da doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. Maddelerin faktörlerle olan ilişkisinin istatistiki katsayısı olarak da faktör yük değerleri ($\geq 0,30$) incelenmiştir. Model uyumunun değerlendirilmesinde “Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı” (X^2/sd), “bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığı” (t değeri), “kalıntılara dayanan uyum indeksleri” (SRMR, GFI), “bağımsız modele dayanan uyum indeksleri” (NNFI, CFI) ve “yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)” olarak sınıflandırılan uyum indekslerinden yararlanılmıştır (Büyüköztürk, 2002; Erkorkmaz vd., 2013).

Bulgular

Bu kısımda Rekabet Eden Değerler Yetkinlik Ölçeğine ait betimsel, model uyum indeksi, madde toplam korelasyonu ve doğrulayıcı faktör analizi bulgularına yer verilecektir.

Betimsel Bulgular

Rekabet Eden Değerler Yetkinlik Anketi boyutlarına ait bir takım açıklayıcı istatistikler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Ölçek Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler

Boyutlar	N	Min.	Maks.	\bar{X}	SS
İş birliği Odaklı Yetkinlik	252	1,00	6,40	4,37	1,11
Kontrol Odaklı Yetkinlik	252	1,00	6,33	4,23	0,88
Rekabet Odaklı Yetkinlik	252	1,00	5,43	3,69	1,04
Yaratıcılık Odaklı Yetkinlik	252	1,00	6,14	3,93	0,97

*: Kovaryans bağlantıları sonrası

Doğrulayıcı faktör analizi ilk sonuçlarına göre ölçekte yer alan 100 maddenin faktör yüklerinin uygun düzeyde olmadığı, model uyum indekslerinin de oldukça düşük düzeylerde olduğu tespit edildiğinden öncelikle faktör yükü en düşük maddeden başlayarak aşamalı olarak maddeler ölçekten çıkarılmış ve her aşamada faktör yükleri ve model uyum indeksleri kontrol edilmiştir. Tekrarlanan DFA sonucunda ölçekte 28 maddenin ait oldukları alt ölçeklerde (boyutlarda) faktör yüklerinin 0,32’den yüksek olduğu ve model uyum indekslerinin mükemmel düzeye ulaştığı tespit edilmiştir. Ölçekte eksilen madde sayısı her ne kadar yüksek görünse de ölçek geliştirme çalışmasında (Quinn vd., 2011) hangi kriterlerin dikkate alındığı araştırmacılar tarafından yayınlanmadığı gibi söz konusu veri toplama aracının bireysel yönetsel becerilerin ölçen bir ölçek değil “hesaplamalı çalışma tablosu” olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada Quinn ve arkadaşlarına (2011) ait çalışmadaki veri toplama aracı madde-ölçek ilişkisinden ayrılmayarak Türkçe ölçek olarak uyarlanmıştır.

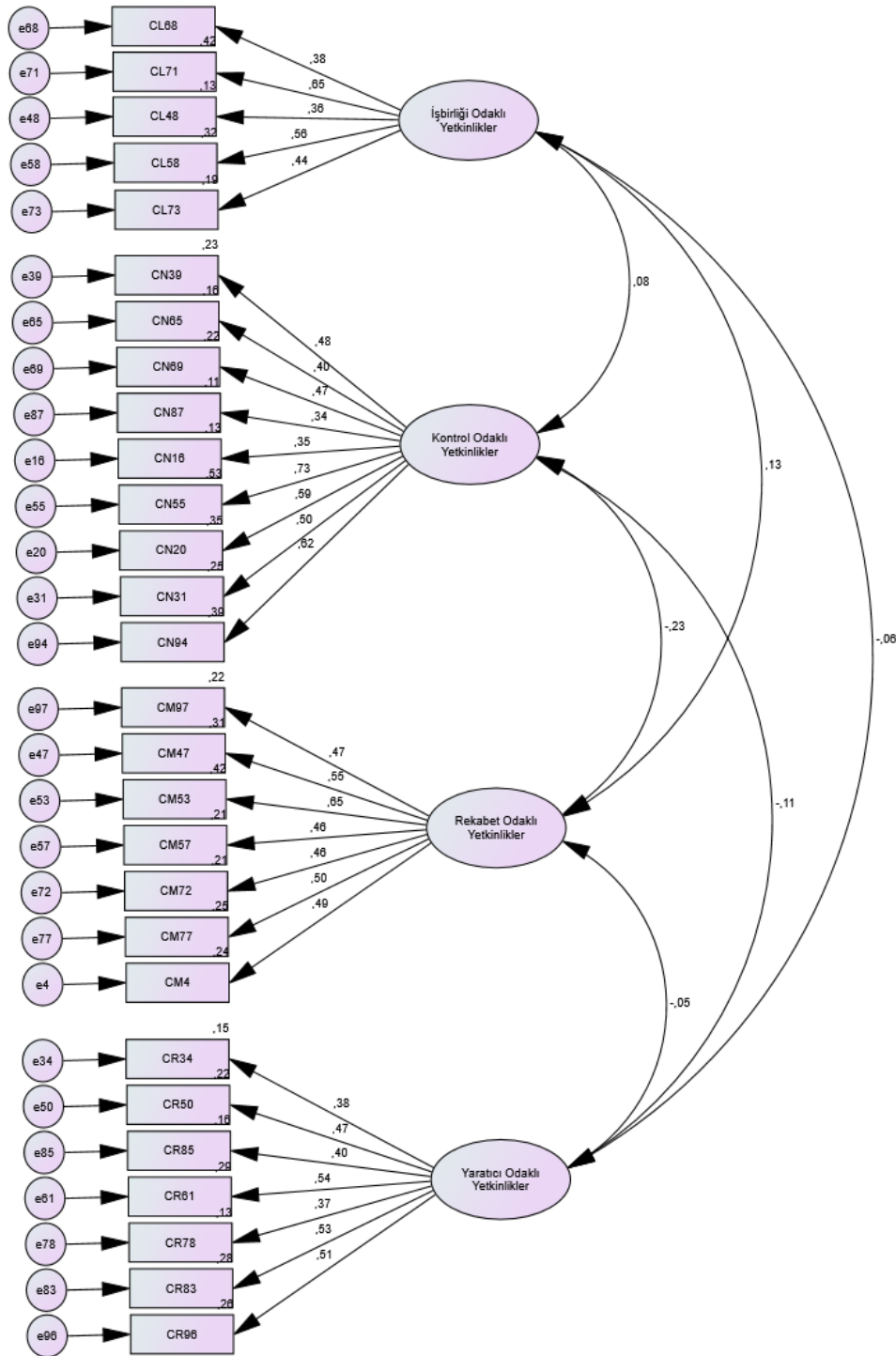
Öte yandan ölçekten elde edilen faktör yükleri ile ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla elde edilmiş olan Cronbach Alpha ve madde toplam korelasyon katsayıları Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Rekabet Eden Değerler Yetkinlik Ölçeği DFA ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Boyut ve Madde	Yeni No	Std. β	t	r	α
İş birliği Odaklı Yetkinlik					
M68	M1	0,38		0,32	0,60
M48	M2	0,65	3,43**	0,29	
M58	M3	0,36	4,16**	0,39	
M73	M4	0,56	3,81**	0,33	
M71	M5	0,44	4,21**	0,44	
Kontrol Odaklı Yetkinlik					
M39	M6	0,48		0,40	0,74
M65	M7	0,40	4,75**	0,35	
M69	M8	0,47	5,25**	0,44	
M87	M9	0,34	4,15**	0,28	
M16	M10	0,35	4,31**	0,32	
M55	M11	0,73	6,51**	0,60	
M20	M12	0,59	5,95**	0,50	
M31	M13	0,50	5,45**	0,40	
M94	M14	0,62	6,11**	0,51	
Rekabet Odaklı Yetkinlik					
M97	M15	0,47		0,39	0,71
M47	M16	0,55	5,36**	0,45	
M53	M17	0,65	5,72**	0,52	
M57	M18	0,46	4,86**	0,38	
M72	M19	0,46	4,85**	0,39	
M77	M20	0,50	5,06**	0,43	
M4	M21	0,49	5,02**	0,40	
Yaratıcılık Odaklı Yetkinlik					
M34	M22	0,38		0,32	0,65
M50	M23	0,47	4,04**	0,36	
M85	M24	0,40	3,75**	0,33	
M61	M25	0,54	4,24**	0,42	
M78	M26	0,37	3,56**	0,29	
M83	M27	0,53	4,20**	0,39	
M96	M28	0,51	4,16**	0,40	

**p<0,01 r: Madde toplam korelasyonu

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekte kalan 28 maddenin faktör yüklerinin 0,32'den yüksek ve tüm maddelerin t değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,60 / 0,74 / 0,71 ve 0,65 düzeyinde ve tüm maddeler için madde-toplam korelasyonu 0,20'den yüksek (0,28 ile 0,60 aralığında) tespit edilmiştir.



Şekil 3. Rekabet Eden Değerler Yetkinlik Ölçeği DFA Diyagramı

Geçerlik ve güvenilirlik analizi bulgularına göre Rekabet Eden Değerler Yetkinlik Ölçeğinin 28 madde ve 4 boyuttan oluşan yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar Şekil 3'te gösterilmiştir.

Sonuç

Her örgütün kendi kolektif değerlerinden oluşan bir kültürü bulunmakla beraber, her örgüt için de farklı bir kültür modeli ortaya çıkarma imkânı bulunmamaktadır (Yıldırım & Karabey, 2016: s. 428). Bu anlamda RDY'nin örgüt etkililik modellemesi zaman içerisinde Quinn ile beraber çalışan araştırmacıların da katkısıyla örgüt tasarımı, örgüt kültürü ve yönetsel becerileri tek modelde ölçebilen çok fonksiyonlu bir model olarak gelişmiştir (Livari & Huisman, 2007). Bu anlamda RDY çok boyutlu ve çok fonksiyonlu bir model olarak örgüt ve liderlik çalışmalarına katkı

sunabilmektedir. RDY orijinal sistematığı içerisinde kişilik envanterleri gibi bireysel ölçekte yönetsel beceriler üzerine fikir verebilmektedir. Başka bir deyişle yönetici liderlerin dünyayı karakterize eden karmaşıklık, belirsizlik ve çalkantı koşullarının zorluklarını aşmak için gerekli olan beceriler ile hangi roller aracılığı ile örgütlerinin daha etkili olabileceğine dair bireysel yaklaşımlarını test eden bir araçtır. Bu çalışmada orijinal anketin ifadelerine sadık kalarak ise geçerlilik ve güvenilirliğe sahip bir ölçek uyarlaması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin rekabet eden değerler yetkinlik puanları incelendiğinde en yüksek düzeyde yetkinliğin iş birliği odaklı yetkinliği olduğu, kontrol odaklı yetkinliğin, yaratıcılık odaklı yetkinliğin ve rekabet odaklı yetkinliğin ise sırayla iş birliğini takip ettiği gözlemlenmektedir. Yani yöneticilerin iş birliği odaklı yetkinliği yüksek düzeyde olmakla birlikte rekabet eden değerlere yönelik eylem/tutum ve davranışlarının “ara sıra” aralığında olduğu tespit edilmiştir. Araştırma verileri ile tekrarlanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte 28 maddenin ait oldukları alt ölçeklerde (boyutlarda) faktör yüklerinin 0,32’den yüksek olduğu ve model uyum indekslerinin mükemmel düzeye ulaştığı tespit edilmiştir. İlaveten tüm maddelerin t değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçek boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,60’dan büyük ve tüm maddeler için madde-toplam korelasyonu 0,20’den yüksek (0,28 ile 0,60 aralığında) olduğu tespit edilmiştir. Nihayetinde Rekabet Eden Değerler Yetkinlik Ölçeğinin 28 madde ve 4 boyuttan oluşan yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak bu çalışma ile Rekabet Eden Değerler Yetkinlikler Anketi olarak tanımlanabilecek, bir hesaplama modülünden hareketle geçerlilik ve güvenilirliğe sahip bir ölçek alan yazına kazandırılmıştır. Quinn ve arkadaşlarına (2011) ait ve Türkçe uyarlaması geliştirilmiş olan bu ölçek sayesinde yönetsel liderlik yetkinlikleri dört boyut ve sekiz alt boyut (İş birliği odaklı yetkinlikler: mentör ve kolaylaştırıcı; Kontrol odaklı yetkinlikler: izleyici ve koordinatör; Rekabet odaklı yetkinlikler: direktör ve üretici; Yaratıcılık odaklı yetkinlikler: yenilikçi ve müzakereci) olarak incelenebilecektir. Kısaca, uyarlanan bu anket yöneticilerin örgütsel etkililik kriter tercihlerinin ve yönetsel liderlik yetkinliklerinin test edilmesine yarayacaktır. Ölçeğin uyarlanması aşamasında elde edilen bulguların araştırmanın gerçekleştirildiği sektör ve katılımcıları ekseninde sınırlılığa sahip olduğunu ifade etmek gereklidir. Daha güçlü ve genel çıkarımların yapılabilmesi için ölçeğin farklı sektörlerde farklı örneklem grupları üzerinde uygulanması ve sonuçların karşılaştırılması alan yazın için de önemli bir kazanım olacaktır.

Beyan

Araştırmada veri toplamaya başlanmadan önce Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu’na müracaat edilmiş ve 2022-9/6 sayılı karar ile onay alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Alar Erkal, E. & Naktiyok, A. (2019). Örgüt kültürü özelliklerinin hemşirelerin psikolojik taciz algısı üzerindeki rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4),1515-1533.Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunisobil/issue/51774/645623>
- Atar, A., & Konaklıoğlu, E. (2018). Konaklama işletmelerindeki liderlik davranış türlerinin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluşa etkisi: Türkiye ve İtalya üzerine bir çalışma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 45-65.

- Baltacı, A. G. F., Güçlü, A. G. C., & Çeliker, A. G. N. (2014). Liderlik Davranışının örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 353-370. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/194222>
- Bould, E., Beadle-Brown, J., Bigby, C., & Iacono, T. (2018). The role of practice leadership in active support: Impact of practice leaders' presence in supported accommodation services. *International Journal of Developmental Disabilities*, 64(2), 75-80. <https://doi.org/10.1080/20473869.2016.1229524>
- Buenger, V., Daft, R. L., Conlon, E. J., & Austin, J. (1996). Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences. *Organization Science*, 7(5), 557-576. <https://doi.org/10.1287/Orsc.7.5.557>
- Büyüköztürk, Y. D. D. Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10365/126871>
- Cameron, K. (1980). Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational dynamics*, 9(2), 66-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90041-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90041-8)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). California: Jossey-Bass.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137. Retrieved from <https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/Dergiler>
- David, L. (2011). *The Managerial Roles of Academic Deans in Ontario*. Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto (unpublished dissertation).
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Donar, G. B., & Turaç, İ. S. (2018). Managerial roles for health services: Quinn's competing values framework CVF model. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 83-92. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/seyad/issue/53345/709148#article_cite
- Enderle, G. (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 6(8), 657-663. <https://doi.org/10.1007/bf00705782>
- Erdem Artan, İ., & Börü, D. (2016). Çalışanların teşvikinde kültürel boyutlar: Ayın elemanı uygulaması. *Öneri Dergisi*, 7(25), 1-16. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.677287>
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- Govender, P., & Parumasur, S. B. (2010). Evaluating the roles and competencies that are critical considerations for management development. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.835>

- Gökçe, O., & Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28437/302923>
- Gülyüz, Ö., & Duygulu, E. (2020). Can managerial roles and skills change? An exploratory study in the context of industry 4.0. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 33-48. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.694644>
- Iivari, J., & Huisman, M. (2007). The relationship between organizational culture and the deployment of systems development methodologies. *Mis Quarterly*, 35-58. <https://doi.org/10.2307/25148780>
- Karaman, E., Yıldırım, F. & Yılmaz, K. G. (2016). Organizational culture effect on information systems and marketing performance in family firms. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (4), 133-143. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/aruiibfdergisi/issue/60489/887329>
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, 14.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Köseoğlu, P. D. A., Barca, P. & Karayormuk, Ö. (2010). Türk yöneticiler bilgi yönetiminden ne anlıyor? *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5 (1), 163-175. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/beyder/issue/3478/47328>
- Kurgun, A., & Bağırhan, D. (2013). Rekabetçi değerler yaklaşımı ile örgütsel etkinliğin belirlenmesinde örgütsel sağlığın rolü: İzmir ili merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Dokuz Eylül üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 15(3), 477-510. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/53324>
- Lindquist, E., & Marcy, R. (2016). The competing values framework: Implications for strategic leadership, change and learning in public organizations. *International Journal of Public Leadership*, 12(2), 167–186. <https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2016-0002>
- McKenna, R. B. (1998). *The managerial control and empowerment paradox: A competing values approach to effectiveness of small service organizations*. The Claremont Graduate University.
- Melo, R. C., Silva, M. J., & Parreira, P. (2014). Effective leadership: Competing values framework. *Procedia Technology*, 16, 921-928. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.044>
- Otike, F., Barát, Á. H., & Kiszl, P. (2022). Innovation strategies in academic libraries using business entrepreneurial theories: Analysis of competing values framework and disruptive innovation theory. *The Journal of Academic Librarianship*, 48(4), 102537. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102537>
- Özdemir, A., A. (2015). Rekabet eden değerler modeliyle örgüt kültürü incelemesi: Kamu kurumunda görgül bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(1),26-53. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/iscguc/issue/25444/268480>
- Öztürk, S., & Hazar, Ç. M. (2020). Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli kapsamında kurum kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(62), 3559-3568.
- Quinn, R.E. (1988), *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco: Jossey-Bass,

- Quinn, R. E., Clair, L. S. S., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2007). *Becoming a master manager: A competing values approach*. 4th Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Quinn, R. E., Clair, L. S. S., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2011). *The Competing Values Competency Questionnaire*. In *Becoming A Master Manager: A Competing Values Approach*, 5th Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 122-140. <https://doi.org/10.2307/3380029>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rohrbaugh, J. (1981). Operationalizing the competing values approach: Measuring performance in the employment service. *Public Productivity Review*, 141-159. <https://doi.org/10.2307/3380030>
- Reiche, B. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Osland, J. S. (2017). Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, 48(5), 552-572. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0030-3>
- Rukh, H., & Qadeer, F. (2018). Diagnosing culture of public organization utilizing competing values framework: A mixed methods approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 398-418. <https://doi.org/10.1108/jocm.2000.13.3.300.1>
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture*. MIT Sloan School of Management, Massachusetts: MIT Press
- Tekin, Y. (2007). *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma* (Master's thesis, Akdeniz Üniversitesi).
- Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Whorton, J. (1981). The competing values approach: Its application and utility. *Public Productivity Review*, 188-200. <https://doi.org/10.2307/3380032>
- Yıldırım, F. & Karabey, C. N. (2016). Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 426-453. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuiibfd/issue/28287/300470>

Managerial Leadership Roles According to Competing Values Approach: A Validity and Reliability Study in Hospitality Businesses

Mehmet Emirhan KULA

Erzurum Technical University, FEAS, Erzurum /Turkey

Extended Summary

In the age we live in, information and communication technologies continue to progress at an incredible pace. The changing process with the emergence of smart technologies and artificial intelligence as machines begin to communicate with each other and with humans causes a paradigm shift in every field (Güteryüz & Duygulu, 2020, p. 34). Rapid changes and transformations arising from the environment of businesses lead to changes in management and managerial paradigms and the emergence of different concepts (Koçel, 2013: p. 66). In addition to its traditional definitions and acceptances, management is the ability to manage a wide variety of attitudes and behaviors within the threshold of certain patterns and expectations. In other words, while management organizes various resources to achieve organizational goals, it is to make a set of decisions that coincide with the objectives of the business by logically filtering the emotional states that may seem contradictory at first glance. While managers are sometimes the savior leaders who save the day, create a vision and build the future (Enderle, 1987: p. 657), sometimes they are just mission representatives, goal-achievement followers, and the watcher of the profit-sustainability balance. The main role of the manager is determined by the hierarchical structure of the organization as well as the conditions of the working environment and performance expectations, each of which can now be called an industrial family. Today, managers perform their duties in a wide area starting from their individual abilities and circulating around the boundaries drawn by the organizations (Gökçe & Şahin, 2003: p. 148). The reason for the existence of managers is to be able to bring the organization into the field of effectiveness by acting within the administrative boundaries drawn for it. Cameron (1980) defines the organizational effectiveness area as the point where the outputs are closest to the organizational goals. The Competing Values Approach, which forms the basis of the study, is defined by Quinn and Rohrbaugh (1981) as a set of values that are in mutual interaction, conflict, and competition with each other to determine the degree of organizational effectiveness. Otike, Barát and Kiszl (2022) emphasized that RDM is used as a model for understanding organizational design, organizational culture, and managerial leadership roles as well as organizational effectiveness.

This study, it is aimed to translate into Turkish the Competing Values Competence Questionnaire that was developed by Quinn et al. (2011) which calculates individual managerial leadership skills by scoring, in the context of cultural differences and is brought into the national literature as a scale. The random sampling method was preferred for the study and 252 managers, four managers (two middle and two senior levels) from 63 four and five-star winter hotels registered with TÜRSAB, participated in the survey for data collection. Before starting to collect data in the study, an application was made to the Scientific Research and Publication Ethics Committee of Erzurum Technical University and approval was obtained with the decision numbered 2022-9/6.

Although every organization has a culture consisting of its own collective values, it is not possible to create a different cultural model for every organization (Yıldırım & Karabey, 2016: p. 428). In this sense, the organizational effectiveness modeling of RDY has developed over time as a multifunctional model that can measure organizational

design, organizational culture, and managerial skills in a single model with the contribution of researchers working with Quinn (Iivari & Huisman, 2007). In this sense, RDY can contribute to organizational and leadership studies as a multidimensional and multifunctional model. In its original systematic, RDY can give an idea about managerial skills on an individual scale, such as personality inventories. In other words, it is a tool that tests executive leaders' individual approaches to the skills needed to overcome the challenges of complexity, uncertainty, and turbulence that characterize the world, and through which roles their organizations can be more effective. In this study, a scale adaptation with validity and reliability was carried out by sticking to the statements of the original questionnaire.

Considering the demographic characteristics of the participants, 41.66% of the managers participating in the research are female and 58.33% are male. In terms of the age variable, 11.51% is in the 18-30 age range, 66.26% is in the 31-44 age range, and 22.22% is in the 45-59 age range. When evaluated according to their working years in their position as managers, 19.04% have been working as managers for 1-10 years, 56.74% for 11-19 years, and 24.21% for 20 years or more. The managers who participated in the survey work as assistant managers, managers and assistant general managers in different units of the hotels.

According to the results of the confirmatory factor analysis, the factor loads of the remaining 28 items in the scale were higher than 0.32 and the t values of all items were significant. The Cronbach Alpha coefficients of the dimensions were found to be 0.60 for cooperation-focused competence, 0.74 for control-focused competence, 0.71 for competition-focused competence and 0.65 for creativity-focused competence, and the item-total correlation detected for all items ranged from 0.28 to 0.60. According to the findings of the validity and reliability analysis, it has been determined that the Competing Values Competency Scale is a reliable and valid scale with its 28 items and 4 dimensions.

As a result, with this study, a scale with validity and reliability, which can be defined as Competing Values Competencies Questionnaire, has been brought to the literature based on a calculation module. Thanks to this scale, which belongs to Quinn et al. (2011) and whose Turkish adaptation was developed, managerial leadership competencies have four dimensions and eight sub-dimensions (Collaboration-oriented competencies: mentor and facilitator; Control-oriented competencies: follower and coordinator; Competition-oriented competencies: director and producer; Creativity-oriented competencies: innovative and deliberative). In short, this adapted questionnaire will serve to test managers' organizational effectiveness criteria preferences and managerial leadership competencies. It is necessary to state that the findings obtained during the adaptation of the scale have limitations in terms of the sector and participants of the research. The application of the scale on different sample groups in different sectors and the comparison of the results in order to make stronger and general inferences will also be an important gain for the literature.

Ek-1: Etik Kurul İzni



ERZURUM TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU

KARAR

ETİK KURULUN BİLGİLERİ	ETİK KURULUN ADI	Erzurum Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ	Erzurum Teknik Üniversitesi Yakutiye / ERZURUM
	TELEFON	444 5 388
	FAX	0442 2300046
	E-POSTA	hukuk@erzurum.edu.tr
PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ/ SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emirhan KULA	
ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	"Rekabet Eden Yöneticilik Değerlerinin İncelenmesi"	
KARAR BİLGİLERİ	Toplantı Sayısı :9 Karar Sayısı : 6 Tarih : 29.09.2022	
	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik açıdan sakınca olmadığına, taahhütname hükümleri gereğince çalışma sonucunun Başkanlığımıza bildirilmesine, mevcut oy birliği ile karar verilmiştir. Araştırmacılara çalışmalarında başarılar dileriz.	

Prof. Dr. Murat KÜÇÜKUĞURLU
Etik Kurul Başkanı

Prof. Dr. Songül DUMAN

Üye

Prof. Dr. Elanur YILMAZ KARABULUTLU

Üye (Görevli)

Doç. Dr. Nur Hüseyin KAPLAN

Üye

Doç. Dr. Nihal GÖRDES AYDOĞDU

Üye (Görevli)

Doç. Dr. Sevinç NAMLI

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Nurşen AYDIN

Üye



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: HMDF4AM Belge Takip Adresi: <https://ubys.erzurum.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>