



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**ÇOK ULUSLU ZİNCİR OTEL İŞLETMELERDEKİ YABANCI
YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞMIŞ OLDUKLARI KÜLTÜREL
FARKLILIKLARIN PERFORMANSLARINA ETKİSİ:
İSTANBUL ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Seçkin KODAL

Danışman
Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Nevşehir
Eylül 2022



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**ÇOK ULUSLU ZİNCİR OTEL İŞLETMELERDEKİ YABANCI
YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞMIŞ OLDUKLARI KÜLTÜREL
FARKLILIKLARIN PERFORMANSLARINA ETKİSİ:
İSTANBUL ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Seçkin KODAL

Danışman
Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Nevşehir
Eylül 2022

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Seçkin KODAL



TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Çok Uluslu Zincir Otel İşletmelerdeki Yabancı Yöneticilerin Karşılaşmış Olduğu Kültürel Farklılıkların Performanslarına Etkisi; İstanbul Örneği” adlı doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Seçkin KODAL

Danışman

Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN danışmanlığında Seçkin KODAL tarafından hazırlanan “Çok Uluslu Zincir Otel İşletmelerdeki Yabancı Yöneticilerin Karşılaşmış Olduğu Kültürel Farklılıkların Performanslarına Etkisi: İstanbul Örneği” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ:

Danışman: Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Üye: Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Üye: Doç. Dr. Duygu EREN

Üye: Doç. Dr. Abdulkadir ÇORBACI

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet UMUR

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez çalışmamın başlangıcından itibaren beni her konuda destekleyen danışman hocam Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN'e gösterdiği ilgi ve anlayış için en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez çalışmasında benden desteklerini esirgemeyen değerli görüşleri ile bana yol gösteren tez izleme komitesindeki hocalarım Prof. Dr. Korhan KARACAOĞLU'na ve Doç. Dr. Duygu EREN'e, ayrıca tez savunma jürisinde yer alan Doç. Dr. Abdulkadir ÇORBACI ve Öğr. Üyesi Dr. Mehmet Umur hocalarıma ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Özellikle tez çalışmamda her konuda bana yardım eden, desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşım Doç. Dr. Caner ÇALIŞKAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her alanında olduğu gibi tez yazım sürecinde de desteğini benden esirgemeyen sevgili eşim Gökçen KODAL'a gönülden teşekkür ederim. Son olarak bu zorlu tez sürecinde hayatımıza dahil olan biricik kızlarımız Zeynep Dila KODAL ve Elif Sena KODAL'a sevgilerimi sunarım.

Seçkin KODAL

Nevşehir, 2022

**ÇOK ULUSLU ZİNCİR OTEL İŞLETMELERDEKİ YABANCI
YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞMIŞ OLDUĞU KÜLTÜREL
FARKLILIKLARIN PERFORMANSLARINA ETKİSİ: İSTANBUL ÖRNEĞİ**

Seçkin KODAL

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora, Eylül 2022

Danışman: Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

ÖZET

Küresel yaşamın ticari boyutunu oluşturan uluslararası iş birlikleri, zorlu rekabet pazarında işletmelerin elini güçlendiren gelişmeler olmaktadır. Bu pazarın önemli bir yüzdesini konaklama sektörü oluştururken, özellikle çok uluslu zincir otel işletmeleri ülkeler arası etkileşiminin gerek sosyal gerek ekonomik gerekse kültürel katalizörü olmaktadır. İnsan odağında, bu etkileşimin en etkili faktörü ise yabancı yöneticiler olmaktadır. Uluslararası deneyim, bilgi ve kültürel akışın beşerî köprüleri olan yabancı yöneticiler çok uluslu oteller için başarının “riskli” unsurları olmaktadır. Nitekim belirli bir süre de olsa farklı bir kültürde yaşamak ve çalışmak birtakım uyum ve performans sorunlarını beraberinde getirebilecek ve bu durum bir yandan yöneticilerin psikolojik olarak etkilenmesine yol açabilecek diğer yandan otel işletmelerinin mali kayıplar yaşamasına neden olabilecektir. Buradan hareketle çalışmanın amacı, yabancı yöneticilerin üstlendikleri görevler ekseninde kültürel farklılıkların algılanan zorlukları, bu zorlukların uyum süreçlerine etkisini ve uyumun da performans algılamalarını ne yönde değiştirdiğini analiz etmektir. Araştırmanın veri sahası Türkiye’de en fazla çok uluslu zincir otel işletmesinin olduğu ve aynı zamanda en önemli kültürel destinasyonlardan biri olan İstanbul’dur. Yabancı yönetici istihdam eden 55 çok uluslu zincir otel işletmesinde görev alan tüm orta ve üst düzey yabancı yöneticilere (115 kişi) anket uygulanmıştır. Çalışmada analiz aracı olarak betimleyici istatistikler için SPSS-23 ve yapısal eşitlik modellemesi için ise Smart PLS-3 paket programları kullanılmıştır. Analizlerden elde edilen sonuçlara göre, kültürel farklılıklar algılanan zorluklardan iletişim ve yöneticilerle ilgili zorlukları pozitif ve anlamlı şekilde etkilerken, algılanan zorluklar etkileşim ve iş uyumunu negatif ve anlamlı yönde etkilemiştir. Etkileşim uyumu performansın sadece bağlamsal boyutunu etkilerken iş uyumu ise performansın her iki boyutunu pozitif ve anlamlı yönde etkilemiştir. Bununla birlikte genel uyumun her iki performans boyutu üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Son olarak araştırmadan elde edilen veriler ışığında öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Çok uluslu zincir otel işletmesi, yabancı yönetici, kültürel farklılıklar, algılanan zorluk, uyum, performans

**THE EFFECT OF CULTURAL DIFFERENCES ON THE PERFORMANCE
OF THE EXPATRIATE MANAGERS OF THE MULTINATIONAL CHAIN
HOTELS: THE CASE OF ISTANBUL**

Seçkin KODAL

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Tourism Management Department, Ph.D., September 2022

Supervisor: Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

ABSTRACT

Constituting the commercial dimension of global life, international collaborations are initiatives that strengthen the hands of businesses in the challenging competitive market. While the hospitality sector carves out a significant percentage of this market, notably the multinational chain hotel operations are the social, economic and cultural catalysts of the interaction between countries. The most effective factor of this interaction is expatriate manager in the human focus. Being human bridges of international experience, knowledge and cultural flow, expatriate managers are the "risky" elements of success for multinational hotels. Accordingly, living and working in a different culture, even if a certain period of time, will likely bring about some adaptation and performance troubles. Not only will this situation negatively affect the psychology of managers, but it may also cause financial losses to the hotel businesses. Having the highest number of multinational chain hotel corporations and subsuming also one of the most crucial cultural destinations in Turkey, İstanbul is the data universe of the research. A questionnaire was conducted to all middle and senior expatriate managers (115 people) working in 55 multinational chain hotel corporations employing expatriate managers. SPSS-23 for descriptive statistics and Smart PLS-3 for structural equation modeling were benefitted as analysis means in the study. According to the results obtained from the analyzes, while cultural differences affected communication and managerial difficulties in the perceived difficulties positively and meaningfully, perceived difficulties negatively and significantly affected interaction adjustment and work adjustment. While interaction adjustment affected only the contextual dimension of performance, work adjustment affected both dimensions of performance positively and significantly. However, there was no effect of general adjustment on both performance dimensions. Finally, conclusions and recommendations are presented in the light of the key takeaways.

Key Words: Multinational chain hotel management, expatriate manager, cultural differences, perceived difficulties, adjustment, performance

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU OTEL İŞLETMELERİ VE YABANCI YÖNETİCİLER

1.1. İşletme Kavramı	5
1.2. Çok Uluslu İşletme.....	6
1.2.1. Çok Uluslu İşletmelerin Tarihsel Gelişimi	9
1.2.2. Çok Uluslu İşletmelerin Temel Özellikleri	13
1.2.3. Otel İşletmeleri.....	14
1.3. Yabancı Yöneticiler	17
1.3.1. Çok Uluslu Zincir İşletmeleri için Yabancı Yöneticilerin Önemi	18
1.3.2. Yabancı Yöneticinin Seçilmesi ve Eğitilmesi.....	22
1.3.3. Yabancı Yöneticilerde Performansı Etkileyen Sorunlar	28
1.3.4. Yabancı Yöneticilerde Başarı Kriterleri.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

YABANCI YÖNETİCİLERDE KÜLTÜREL FARKLILIK VE PERFORMANS ETKİLEŞİMİ

2.1.	Kültür	35
2.1.1.	Kültürün Özellikleri	36
2.1.2.	Kültür Türleri	38
2.1.3.	Kültürü Oluşturan Unsurlar.....	39
2.1.4.	Kültürü Etkileyen Faktörler	39
2.1.5.	Kültürel Farklılık ve Kurumsal Bağlam.....	41
2.1.6.	Yabancı Yöneticilerde Kültürel Farklılık	42
2.2.	Yabancı Yöneticiler: Kültürel Farklılık ve Algılanan Zorluklar Bağlamı ...	43
2.2.1.	Aileyle İlgili Algılanan Zorluklar	43
2.2.2.	İletişimle İlgili Algılanan Zorluklar	44
2.2.3.	Yerel Yöneticilerle İlgili Algılanan Zorluklar	45
2.3.	Yabancı Yöneticilerde Uyum.....	45
2.3.1.	Genel Uyum	46
2.3.2.	Etkileşim Uyumu	47
2.3.3.	İş Uyumu.....	47
2.4.	Performans Kavramı	48
2.4.1.	Performansının Boyutları	48
2.4.2.	Yabancı Yönetici Performansı	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU ZİNCİR OTEL İŞLETMELERDEKİ YABANCI YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞMIŞ OLDUĞU KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN PERFORMANSLARINA ETKİSİ: İSTANBUL ÖZELİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
3.2.	Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	54

3.3.	Araştırmanın Yöntemi.....	55
3.3.1.	Evren ve Örneklem	55
3.3.2.	Veri Toplama Aracı.....	56
3.3.3.	Araştırmanın Değişkenleri	56
3.3.4.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	58
3.3.5.	Verilerin Analizi.....	62
3.4.	Araştırmanın Bulguları.....	63
3.4.1.	Veri Temizliği	64
3.4.2.	Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Betimleyici İstatistiksel Analizler	65
3.5.	Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar	69
3.6.	Ölçüm ve Yapısal Modele Dair Analizler.....	70
3.6.1.	Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Yükleri	70
3.6.2.	Kullanılan Ölçeklerin İç Tutarlık Güvenirliliği.....	71
3.6.3.	Birleşme ve Ayrışma Geçerliliği.....	72
3.6.4.	Yapısal Model	75
3.6.5.	Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Test Edilmesi	77
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80
	KAYNAKÇA	89
	EKLER.....	121

KISALTMALAR VE SİMGELER

- AVE:** Average Variance Extracted
AE: Ailesel Engeller
BP: Bağlamsal Performans
CB: Covariance / Composite Based
CR: Composite/Construct Reliability
EU: Etkileşim Uyumu
f²: Etki Büyüklüğü Katsayısı
GU: Genel Uyum
GP: Genel Performans
HTMT: Heterotrait-Monotrait Ratio
İE: İletişim Engelleri
İU: İş Uyumu
KEKK: Kısmi En Küçük Kareler
KF: Kültürel Farklılıklar
KT: Kovaryans Temelli
PLS: Partial Least Squares
R²: Belirlilik Katsayısı
SEM: Structural Equation Modelling
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences
VIF: Variance Inflation Factor
YE: Yerel Yöneticilerle İlgili Engeller
YEM: Yapısal Eşitlik Modellemes

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Çok Uluslulukla İlgili Temel Kriterler (Ronen, 1986).....	9
Tablo 2. Uluslararası Ticaretin Tarihsel Gelişimi (Mutlu, 1999).....	10
Tablo 3. Dünyada Büyüklüklerine Göre Çok Uluslu Zincir Oteller (Turizm Review, 2021)	16
Tablo 4. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Çok Uluslu Zincir Oteller (2021).....	16
Tablo 5. İstanbul’da Faaliyet gösteren Çok Uluslu Zincir Oteller (2021)	55
Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	58
Tablo 7. Çalışmada Yer Alan Ölçeklerin En Düşük ve En Yüksek Değerleri,.....	64
Tablo 8. Çoklu Bağlantı Değerleri	65
Tablo 9. Demografik Veriler	66
Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Milliyetleri.....	67
Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Pozisyonlar	68
Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Demografik B Grubu Sorulara Göre Dağılımı. 68	
Tablo 13. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar	69
Tablo 14. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Maddelerine ait Faktör Yükleri ve Ölçeklerin Cronbach Alfa, rho_A, CR ve VIF Değerleri	71
Tablo 15. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin AVE ve Fornell-Lorecker Değerleri... 73	
Tablo 16. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin HTMT Değerleri.....	73
Tablo 17. Çapraz Yükler Tablosu	73
Tablo 18. Değişkenlerin Belirlilik Katsayısı (R2) Değerleri	75
Tablo 19. Etki Büyüklüğü (f2) Katsayısı Değerleri	76
Tablo 20. Tahmin Gücü Analizi Değerleri (Q2)	76
Tablo 21. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Yol Analizi Sonuçları.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	61
Şekil 2. Araştırma Modeli Sonucu.....	79



GİRİŞ

Soğuk savaşın sona ermesiyle birlikte ideolojik yönden birbirine karşıt olan çoğu ülke, ekonomik anlamda çok boyutlu iş birliği kurmaya başlamışlardır. Oluşan bu yeni ticari denge zamanla politik alanda da kendisini göstermeye başlamıştır. Tüm bu yaşanan ekonomik ve politik gelişmeler ise endüstrilerin küreselleşmesini kolaylaştırmıştır. Bu bağlamda küreselleşme genel olarak küresel ölçekte özgürleşme, serbestleşme olarak ifade edilirken bu özgürleşme ve serbestleşmenin rekabete katılan tüm ülkelere eşit fırsatlar sunduğu kabul öngörülmüştür (Tung, 1998).

Ticari yapıların kurallarını koyduğu küreselleşme denkleminin en dinamik değişkenleri ise ulusal ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren işletmeler olmuştur. Kimi zaman bağımsız bir marka olarak, kimi zaman ortaklık yoluyla kimi zamansa çatı bir markanın altında yer alarak büyüyen işletmeler sadece var olduğu sektörü değil aynı zamanda menşei olan ülkeyi de ifade ve temsil gücüne sahip yapılar olmaktadır. İşletmelerin beslendiği kritik unsurlara bakıldığında, teknolojik dönüşümlerin, sermayenin, bilgi ağının ve en önemlisi insan kaynaklarının dikkat çektiği görülmektedir. Bu noktada insan kaynağı olmadan diğer kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasından söz edilmesi mümkün olmamaktadır (Tung, 1984). Benzer pencereden ülkelerin ve şirketlerin uluslararası alanda birbirleriyle iletişim ve etkileşimini sağlayan en önemli ögenin ise insan olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle ana ülkeden ev sahibi ülkeye beşerî bir köprü rolü üstlenen yabancı yöneticiler bu ayrımda ayrıca dikkat çeken bir anlama sahiptir. Bu bağlamda, küreselleşme dinamiklerine esasen yabancı yöneticilerin uyumu, gelişimi ve sürekliliği uluslararası iş dünyasının başarısında belirleyici faktörler olarak göze çarpmaktadır. (Dowling, Schuler ve Welch, 1994; Tung, 1998). Diğer bir deyişle yabancı yöneticiler uluslararası işletmelerinin başarısı için kilit rol oynarken (Gorchels, Jambulingan, Aurand, 1999),

çok uluslu işletmelere bağı olan iş birliğı dengesinin sürdürülebilirliğinde vazgeçilmez bir rol üstlenmektedir (Kobrin, 1988; Torbiörn 1994).

Çok uluslu işletmelerde sürdürülebilir başarının sağlanması merkezden şubelere bilginin doğru bir şekilde transfer edilmesi ve kullanılmasıyla mümkündür (Buckley and Casson, 1976; Hymer, 1976). Bu noktada yabancı yöneticiler bilginin akışının sağlanması ve kullanılması için aracılık rolü üstlenmektedirler (Solomon, 1997). Burada bahsedilen durum kurum kültürünün başarılı bir şekilde aktarılmasıdır. Bilindiğı üzere kurum kültürü bir şirketteki üst düzey yöneticilerin kendilerini ve diğere çalışanları nasıl çalışmaları gerektiğı konusunda sahip oldukları ortak inançları ifade etmektedir (Lorsch, 1986). Yabancı yöneticiler genellikle işletme tarafından kullanılan yönetsel sistemler hakkında detaylı bilgiye sahip olurken, bu bilgiler uluslararası işletmelerin kurum kültürünü uzak bölgelere taşıması açısından büyük bir öneme sahiptir.

Yabancı yöneticilerin rollerini keskinleştiren alanlardan biri de konaklama sektörüdür. Daha özeldede, bilgi ve deneyim transferinin stratejik olduğı çok uluslu zincir otel işletmelerinde, yetişmiş işgücü ve donanımlı yönetici ihtiyacı, özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından sektörel bir gerçeklik ortaya koymaktadır (Burns, 1997). Ayrıca yabancı yöneticiler uluslararası işletmelerin örgüt kültürü ve genel merkezin kontrol sistemi hakkında yerel yöneticilere kıyasla daha çok bilgi sahibi oldukları bilinmektedir. Bu yüzden ki yabancı yönetici istihdamının gelecekte de çok uluslu zincir otel işletmelerinin üst düzey yönetim kademelerinde kilit rol oynamaya devam edeceği düşünülmektedir (Barber ve Pittaway, 2000).

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından bakıldığında, uluslararası deneyime ve donanıma sahip yeterli sayıda yöneticinin bulunmadığı görülmektedir. Bu bağlamda yabancı yöneticilerin önemli bir açığı kapattığı düşünülmektedir. Nitekim önemli bir turizm destinasyonu olan İstanbul'da faaliyet gösteren çok uluslu otel işletmelerinde birçok yabancı yöneticinin görev aldığı bilinmektedir (Ertan, 2019). Bir başka tercih sebebi ise; gelişmekte olan ülkelerde görev alan yabancı yöneticilerin yerel yöneticiler açısından önemli bir deneyim ve bilgi kaynağı olmalarıdır. Ayrıca yabancı yöneticiler çalıştıkları işletmedeki yerel yöneticilerin küresel düşünme yeteneğı kazanmasına

yardımcı olurken, kısa süreli görevlendirmelerde yerli yöneticilere göre daha verimli olmaktadır (Bhanugopan ve Fish, 2007).

Çok uluslu zincir otel işletmelerinin rakipleriyle uluslararası arenada rekabet edebilmesinde önemli bir yer tutan yabancı yöneticilerin başarılı olması işletmenin hedeflerine ulaşmasında büyük paya sahiptir. Ancak konunun diğer kanadını, yabancı yöneticilerin karşılaştıkları zorluklara istinaden derinleşen başarısızlık gerçeği oluşturmaktadır. Nitekim bazı destinasyonlarda, yabancı yöneticilerde başarı oranının düşük olduğu, görev süreleri dolmadan işi bıraktıkları, işine devam edenlerin ise işinde mutlu olmadıkları ve öngörülen performans düzeylerine ulaşamadıkları görülmüştür. Ayrıca başarısız bir şekilde işine devam etmeye çalışan yöneticinin işletmeye fayda sağlamadığı gibi mali açıdan bir zarar kalemi oluşturduğu da anlaşılmıştır. (Black, Mendenhall ve Oddou, 1991; Tung, 1998; Shay ve Baack, 2006).

Konunun önemli bir kanadı da uluslararası işletmeler için ciddi bir deneyim ve başarı faktörü olan yabancı yöneticilerin diğer yandan sosyal ve ekonomik anlamda olumsuz bir tablo ortaya koyabilmeleridir. Bu olumsuzlukla ilgili alan yazında süregelen araştırmalar çeşitli değişkenler esasında farklı bakış açıları ortaya koymakla birlikte öne çıkan husus kültürel farklılıkların etki gücü olmaktadır. Bu noktada ilgili alan yazın incelendiğinde yabancı yöneticiler üzerine yapılan çalışmaların; yabancı yöneticilerin seçimi ve kültürlerarası eğitimi (Tung, 1981; Tung, 1982; Brewster, 1988; Caudron, 1991; Baumgarten, 1995; Bhagat ve Prien, 1996; Allerton, 1997; Tung, 1998; Bennet, Aston ve Colquhoun, 2000; Romero, 2002; Littrell ve Salas, 2005; Kang, Shen ve Xu, 2015), yabancı yöneticilerde başarı ve başarısızlık (Hays, 1974; Tung, 1987; Stone, 1991; Harzing, 1995; Feng ve Pearson, 1999; Flamholtz ve Akşehirli, 2000; Harzing ve Christensen, 2004; Shay ve Baack, 2006; DeNisi ve Sonesh, 2016), yabancı yöneticilerin işe alım ve uyum süreci (Black ve Stephens, 1989; Aycan, 1997; Waxin, 2004; Breiden, Mohr ve Mirza, 2006; Awais, Mohamed, Rageh ve Pandiyan, 2014; Erogul ve Rahman, 2017; Wilson ve Dutt, 2022), yabancı yöneticilerde uyum ve performans (Gelles, 1996; Griffin, Neal ve Neale, 2000; Kraimer, Wayne ve Jaworski, 2001; Thomas ve Lazarova, 2006; Kim, 2008; Fee, McGrath-Champ ve Yang, 2011; Pattie ve Parks, 2011; Setti, Sommovigo ve Argentero, 2020), yabancı yöneticilerde kültürel çeşitlilik (Christensen-Hughes, 1992;

Tung, 1993), kültürel uzaklık (Colakoglu ve Caligiuri, 2008), kültürel eğitim (Black ve Mendenhall, 1990; Harrison, 1994; Forster, 2000; Littrell, 2005), kültürel uyum (Black ve Gregersen, 1991; Caligiuri vd., 2001; Nolan ve Morley, 2014; Koveshnikov, Wechtler ve Dejoux, 2014; Kai Liao vd., 2021), kültürel zorluk (Hutchings, 2002), kültürel iletişim (Munter, 1993; Peltokorpi, 2010; Tokarek, 2006) ve kültürel benzerlik (Selmer ve Luring, 2009) konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Görüldüğü üzere ilgili alan yazında kültürel farklılıklar ile yabancı yöneticilerin performans etkileşiminin yeterli düzeyde araştırılmadığı, yerli alan yazında ise neredeyse irdelenmediği saptanmıştır. Özellikle yabancı yöneticilerin kültürel farklılıklara bağlı olarak algıladıkları zorluklar, uyum ve nihai beklenti olarak performans algılamaları henüz araştırmalara sistematik olarak yansımamıştır. Bu noktada araştırma odağına yabancı yöneticilerin kültürel farklılık algılamalarını koyarken, bu algılamaların algılanan zorluk ve uyum bağlamında performans üzerindeki etkilerini konu edinmektedir. Araştırma, Türkiye'nin en fazla çok uluslu zincir otel işletmesi bulunan İstanbul ilinde gerçekleştirirken söz konusu işletmelerde görev alan bütün orta ve üst düzey yabancı yöneticilere ulaşılmıştır.

Çalışma, karşılaşılan kültürel farklılığın algılanan zorluk ve uyum dengesinde önemli bir rol oynadığının altını çizerken yabancı yöneticilerin performansları açısından da kayda değer bir yordayıcı olduğu sonucunu desteklemektedir. Bu noktada, araştırma üç kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde çok uluslu zincir otel işletmeleri ve yabancı yöneticiler hakkında bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde kültürel farklılık, algılanan zorluk, uyum ve performans başlıkları detaylandırılırken üçüncü bölümde verilerin analizlerine ve bulgulara yer verilmiş, son olarak oluşan durum esasında sonuç ve öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU OTEL İŞLETMELERİ VE YABANCI YÖNETİCİLER

1.1. İşletme Kavramı

İşletme sözcüğü Türkçede “iş” kökünden gelmekte olup, TDK’da; 1. Tecimsel ya da yapımsal bir kuruluşa ilişkin yeri ya da çiftliği, bir maden ocağını ve benzerlerini verimli bir duruma getirip kazanç sağlama. 2. Tecimsel ve yapımsal çalışmaları amaca uygun bir düzeyde verimli bir niteliğe ulaştıran kuruluş. 3. Çalışma yeri olarak tanımlanmıştır (TDK, 2021).

İşletme kavramı farklı açılardan ele alınabilir. Bir işin gerçekleştirilmesi, işyerinin çalıştırılma eylemi işletme olarak adlandırılır. Diğer bir tanımda ise; ekonomik değer taşıyan mal veya hizmetin üretildiği veya pazarlandığı ya da bu işlemlerin birlikte yapıldığı kuruluşlara işletme denebilir. Genel olarak kullanılan bir tanıma göre ise; girişimcinin kar elde etmek veya hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerini bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirerek toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal yapılara işletme denir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009). Toplumsal ihtiyaçları karşılamak için malların ve hizmetlerin üretildiği ve pazarlandığı her yerde işletme faaliyetinden bahsetmek mümkündür (Cemalcılar vd., 1976). İşletme kurma fikrinin altında öncelikli olarak kar veya sosyal fayda elde etme, işletmenin devamlılığını sağlama, topluma hizmet etme gibi temel amaçlar vardır. Bununla birlikte tüketicilere daha kaliteli mal veya hizmet sunmak, ucuza mal edip ucuza satmak, istihdam sağlamak, devlete yardımcı olmak ve hizmet vermek, ulusal ve uluslararası bir işletme olmak gibi ikincil amaçları da bulunmaktadır (Ünsalan, 2011).

Temel olarak ele alabileceğimiz bir tanıma göre işletme; belli bir ortamda, dış çevreden aldığı girdileri belirli bilgi teknoloji ve süreçleri kullanarak, müşterisi olan insanlar için değer ifade eden, pazarı olan mal ve hizmetlere dönüştüren ve bunları pazarda oluşan fiyat üzerinden satan ve bütün bunları yaparken içinde faaliyette bulunduğu ortamı oluşturan çevre unsurlarına zarar vermeyen, ayrı bir kişiliği ve kendine has kültürü olan, değişen koşullara uyum göstererek yaşamını sürdüren bir sistem, bir sosyal canlıdır (Koçel, 2011).

İşletmeler çalışma stratejilerine göre sadece bir ülkede üretim ve hizmet faaliyetlerine devam edebildikleri gibi birden çok farklı ülkede de devam edebilmektedirler. İşletmelerin sadece bir ülke içinde çalışmalarına devam etmesi durumunda işletmeye ulusal işletme, birçok farklı ülkede devam etmesi durumunda ise çok uluslu işletme olarak kabul edilmektedir (Yaylı, 1997).

1.2. Çok Uluslu İşletme

Küreselleşme konusunda alan yazın incelendiğinde salt ekonomik bir olgu olmayıp kültürel, siyasal ve toplumsal olan karmaşık süreçlerin bir araya gelmesiyle oluşmasından dolayı ortak bir tanımının yapılamadığı görülmektedir. Her toplumun, ülkenin, coğrafyanın kendine göre özgü bir durumu olduğundan dolayı küreselleşme kavramını tüm dünya için tek bir tanıma indirgemek zor olmuştur (Yeung, 2002). Küreselleşme ile ilgili yapılan çalışmaların ortak özelliği ortak bir tanıma sahip olmamasıdır diyebiliriz (Zengingönül, 2004). Tam ve net bir tanım vermek zor olsa da en yalın anlamıyla küreselleşme dünyanın küçülmesi (Aslan, 2003), dünyanın tek bir mekân olarak kabul edilmesi (Tutar, 2000), yeni dünya düzeni (Becermen, 2001) şeklinde ifade edilmiştir. Küreselleşme şirketlerin yüksek kar elde edebilmek amacıyla ulusal boyutta kullandıkları sistemlerin milli sınırları aşarak uluslararası alanda da kullanmaya çalışması yani ülkelerarası ekonomik, politik, sosyal ve kültürel ilişkilerin yaygınlaşması ve halkların hızlı ve sürekli olarak seyahat edebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Tağraf, 2002; Can, 2012). Diğer bir ifadeyle küreselleşme sınırların önemini yitirerek (Shell, 2022) ülkeler arasındaki sosyal, siyasal ve kültürel alanlardaki ilişkilerin yoğunlaşmasıyla ortaya çıkan yeni bir durum olarak açıklanmaktadır (Hall, 1998).

Çok uluslu işletme kavramı küreselleşmeye paralel olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşme sürecinin etkisiyle uluslararası sermayenin ülkeler arasında kolaylıkla dolaşmaya başlaması çok uluslu işletmelerin ekonomik anlamda öneminin artmasına ve uluslararası ticaretin yeni bir boyut kazanmasına neden olmuştur (Güzelcik, 1999).

Günümüzde ülkeler bu ekonomik etkiden mümkün olan en üst düzeyde faydalanabilmek için diğer ülkelerle büyük bir rekabet içerisine girmişlerdir. Bu noktada özellikle gelişmekte olan ülkeler çok uluslu işletmeleri kendi ülkelerine çekebilmek için işletmelere yönelik teşvikleri hayata geçirmişlerdir (Güven, 2002). Küreselleşmenin etkisiyle değişen dünya düzeniyle birlikte işletmeler artmış olan rekabet ortamından dolayı yeni pazarlar bulma zorunluluğu duymuş ve çok uluslu olma yoluna gitmişlerdir (Budak, 1996; Ulaş, 2004).

Gerek ülkemizde gerekse dünyada işletmelerin daha iyi anlaşılabilmesi için değişik ölçü ve yaklaşımlarla sınıflandırmaları yapılmıştır. Farklı amaçlara hizmet eden işletmeler; büyüklüğüne, iş koluna, üretilen malın cinsine, mülkiyete ve yasal yapılarına göre olmak üzere sınıflandırılmıştır. İşletmeler genel olarak büyük, orta boy ve küçük olmasına göre sınıflandırılmışlardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997). Bu sınıflandırmaların içerisinde “Çok Uluslu İşletmeler” büyüklüğüne göre işletmeler grubuna girmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009). Ülkemizde işletmelerin yapısı Türk Ticaret Kanunu’nun yasalarına göre düzenlenmektedir (Ünsalan, 2011). II. Dünya Savaşından sonra ticaretin serbestleşmesi ile yaygınlaşan çok uluslu işletmeler özellikle 1980’li yıllardan sonra küreselleşme kavramı ile Türkçe alan yazında “Çok Uluslu Şirket”, “Uluslararası Şirket”, “Evrensel Şirket”, “Çok Uluslu Firma”, “Dünya İşletmesi”, “Global İşletme”, “Uluslarüstü İşletme”, “Uluslarötesi Şirket”, “Çok Uluslu Teşebbüs”, “Ulussuz İşletme” gibi farklı terimlerle de kullanılmaya başlanmıştır (Şatıroğlu, 1984; Özalp, Özlem ve Yelkikalan, 1998; Mutlu, 1999; Işık, 2005; Gedikli, 2011).

Birçok farklı coğrafyada yer alan ve hepsinin bir merkeze bağlı olduğu, aynı amaç için bir araya gelmiş şirketle toplulukları da çok uluslu işletme olarak adlandırılmaktadır (Ghoshal ve Bartlett, 1990). Çok uluslu şirketlerin özellikleri; birden fazla ülkede faaliyet göstermeleri, merkezi denetim, bütün şirket bölümleri için birbirine uygun

politika izlenmesi, değişik ülkelerdeki küçük şirketlerin faaliyetlerini kontrol eden işletmeler olması şeklinde belirlenebilir (Özalp ve Şerbetçi, 1995; Kutal ve Büyüksulu, 1996). Bu durumda çok uluslu şirketler birden çok ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşlara veya şubelerine uygulayan işletmelerdir (Mutlu, 1999; Gerşil, 2004). Diğer bir deyişle şirketin tüm yatırım ve üretim kararlarını bir merkezden alarak (Ulaş, 2004) her türlü işlemecilik faaliyetlerini ulusal sınırların dışına taşıyabilmesi olarak ifade edilmektedir (Kıvılcım, 2013).

Bahsedilen tanımlara ek olarak çok uluslu işletme; iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, karının bir kısmını yabancı ülkedeki faaliyetlerden kazanan ve mal varlıklarının bir kısmı diğer ülkelerde olan işletme olarak belirtilmiştir (Cohn ve Hira, 2000). Çok uluslu işletmelerin en ayırıcı niteliği fiziki olarak büyüklüğüyle açıklanabilir. (Sherman ve Bohlander, 1992). Bunun yanında çok uluslu işletmelerin diğer bir özelliği işletmecilik faaliyetlerinin genel olarak devlet eliyle değil özel sektör tarafından yapılıyor olmasıdır. Özel işletmeler devlet kurumlarına göre daha hızlı karar verebilme özelliğine sahip olduğu, bürokrasiye takılmadığı ve gelişen değişen koşullara daha hızlı adapte olabildiği, birçok farklı ülkede diğer işletmelerle kolaylıkla ortaklıklar kurabildiği için uluslararası faaliyetlerde kamu kurumlarına göre daha fazla rol aldıkları görülmektedir (Özalp, 2004). Çok uluslu işletmeleri ulusal işletmelerden ayıran en temel faktör; işletmenin küresel anlamda bir örgütlenme sistemi kurarak gerek elindeki kaynaklarını gerekirse elde ettiği karı ve bilgiyi sınırlar ötesine taşıyabilme esnekliğidir (Dereli, 2005).

Çok uluslu işletmeler faaliyet gösterdiği ve bağlı olduğu ülkelere ekonomik anlamda doğrudan önemli katkılar sağlamakta olup bununla birlikte küreselleşme sürecini de hızlandıran önemli bir aktördür. Küreselleşme de olduğu gibi çok uluslu işletme kavramı içinde yukarıda ifade edildiği üzere tek bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir (Kinsey, 1988). Sözü geçen tanımlardan da yola çıkarak bir işletmenin çok uluslu olabilmesi için bazı temel kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler aşığıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. Çok Uluslulukla İlgili Temel Kriterler (Ronen, 1986)

ÇOK ULUSLULUK	
OBJEKTİF KRİTERLER	
Yapısal Kriterler	Faaliyet Kriterleri
<ul style="list-style-type: none">• Yabancı Faaliyet Sayısı• Ana Merkez ve Ev sahibi Ülkedeki Şubelerin Mülkiyeti• Örgüt Yapısının Şekli• Üst Yönetimin Uyrugu• Diğer Değişkenler	<ul style="list-style-type: none">• Tamimiyle Ülke Dışından Sağlanan Kazançlar, Satışlar ve Çalışanların Sayısı• Dolaylı Ülke Dışı Satışlar, Yabancı Uyruklu Çalışanların Sayısı (Toplam Kazanç ve Satışların Yüzdesi)• Diğer Değişkenler
SUBJEKTİF KRİTERLER	
Davranışsal Kriterler	
<ul style="list-style-type: none">• Ana Merkezin Etkisinde Kaldıkları Kadrolama Yaklaşımları; Etnosenrik, Polisentrik, Regionsentrik, Geosentrik Davranışlar• Diğer Değişkenler	

Çok uluslu işletme kavramıyla birlikte konuyla ilgili olarak; Ana Ülke, Ev Sahibi Ülke ve Üçüncü Ülke kavramlarının açıklanması gerekmektedir. Ana ülke; çok uluslu işletmenin merkezinin bulunduğu ülkedir. Ev sahibi ülke; çok uluslu işletmenin ana ülke dışında yatırımlarını yaptığı ülkeye verilen isimdir. Üçüncü ülke ise ana ülke ve ev sahibi ülke dışında kalan ve çok uluslu işletmenin faaliyetlerine dolaylıda olsa katılan diğer ülkelere verilen isimdir (Can, 2012).

1.2.1. Çok Uluslu İşletmelerin Tarihsel Gelişimi

İşletmelerin genel itibariyle geçmişten günümüze kadar kullandıkları yöntem ne olursa olsun en temel amacı kar etmek olmuştur. İşletmeler faaliyetlerini sadece yerel düzeyde devam ettirmeleri elde edebilecekleri karları sınırlandırmıştır. Küreselleşmenin getirmiş olduğu imkânlarla birlikte şirketler ana ülke dışında diğer ülkelerde yani ev sahibi olan ülkelerde faaliyetlerini sürdürebilme çabası içine girmişlerdir.

Tablo 2. Uluslararası Ticaretin Tarihsel Gelişimi (Mutlu, 1999)

DÖNEMLER	ÖZELLİKLERİ	İŞLETME VE POLİTİK SİSTEM ARASINDAKİ İLİŞKİLER
Ticaret Dönemi 1500-1850	Kişisel arayışlar	İşletmelerin mutlak egemenliği
Araştırmacı Dönem 1850-1914	Sömürge İmparatorlukları	Sömürgeciliğe ait kurumlar
Ayrıcalıklı Dönem 1914-1945	Yüksek Gümrük Vergileri Ulusal Sanayi Güçlendirme	Politik ayrıcalıklar
Ulusal Dönem (1945-1970) ve Uluslararası Dönem 1970-1990	Pazar Geliştirme Yüksek Rekabet	Çok Uluslu İşletmelerin ortaya çıkışı, uluslararasılaşma ve bunun getirdiği sınırlamalar. Hükümetlerin birbirleriyle ilişkileri ve Özellikle Avrupa ve 3. Dünya Ülkelerinde iş birliği

Çok uluslu işletmelerin tarihsel gelişimi Robertson'a göre oluşum, başlangıç, yükseliş, hegemonya ve belirsizlik dönemi olmak üzere beş farklı dönemle açıklanmaktadır (Pira, Kocabaş ve Yeniçeri, 2005). Diğer bir taraftan Bayar (2008) uluslararası pazarın gelişimini 19.yüzyılın sonlarından 1914'lere kadar olan dönem, 1914'lerden 1950'lere kadar olan dönem ve 1950 sonrası dönem olmak üzere üç farklı zaman dilimine ayırmıştır. Farklı çalışmalardan elde edinilen bilgiler neticesinde genel itibarıyla uluslararası ticaretin gelişim dönemleri için dört farklı zaman diliminden bahsedilmektedir. Birinci dönem 1500-1850 yılları arasındaki ticaret dönemi, ikinci dönem 1850-1914 yılları arasında ki araştırmacı yani sömürgeci dönem, üçüncü dönem 1914-1950 yılları arasındaki ayrıcalıklı dönem, dördüncü dönem ise 1950 ve sonrası uluslararası dönem olarak adlandırılmaktadır (Mutlu, 1999; Özalp, 2004).

1.2.1.1. Ticari Dönem (1500-1850)

Ticari dönem; kişisel olarak zenginlik arayışı içinde olan denizcilerin yapmış oldukları keşif dönemlerinde başlamaktadır. Bu bağlamda Kristof Kolomb'un 1500'lere yeni dünya seyahatleriyle başlamış olup, 1850'lerde sanayi devriminin ortaya çıkmasıyla son bulmuştur. Riskli bir dönemde sınırlı ticari faaliyetler ile denizcilerin ülke içinde üretilen malları deniz aşırı yeni yerler keşfederek buralarda satabilme yoluyla büyük karlar elde etme çabasıyla gelişmiştir (Özalp,2004). Tüccarlar keşfettikleri ülkelerdeki özellikle kıymetli madenleri, ipek giysileri, çeşitli baharatları, egzotik meyveleri ve esirleri takas yoluyla satın alarak kendi ülkelerinde yüksek karlarla satmışlardır (Ronen, 1986). Oluşum dönemi olarak da adlandırılan bu dönemde ilk uluslararası

ticaretin ortaya çıktığından bahsedebiliriz. (Wallerstein, 1998; Pira, Kocabaş ve Yeniçeri, 2005). İpek ve Baharat yollarının keşfiyle ülkeler arası ticaret hızla gelişmiş ve bu sayede birçok ülke zenginleşmiştir. Bu tür faaliyetler sonucunda İngiliz, Fransız ve Hollanda merkezli işletmeler Avrupa’da ilk çok uluslu şirketlerin kurulmasına öncülük etmişlerdir (Eren ve Özdemirci, 2018).

Ticaret döneminde bazı ülkeler zenginleşirken, bazı ülkelerde sömürge durumuna düşerek fakirleşmiştir. Bu bağlamda Çin, Japonya ve Bazı Avrupa ülkelerine imtiyaz tanınırken, Asya, Afrika ve Latin Amerika ülkelerinde koloniler kurulmasıyla dönem sona ermiştir.

1.2.1.2. Araştırıcı Dönem (1890 – 1914)

Araştırıcı yani sömürge dönemi olarak adlandırılan bu dönem 1850’li yıllardan I. Dünya Savaşı’nın başlangıcına kadar devam etmiştir. Coğrafi keşiflerin sona ermesiyle birlikte ülkeler arasındaki ticaret bağları iyice genişlemiştir. Endüstri dönemi olarak ifade edilen bu dönemin en önemli özelliği sanayi devriminin sonucunda büyük çaplı işletmelerin kurulmuş olmasıdır. Bu dönemde ucuz ve kolay elde edilebilen sanayi ürünlerinin ticari yapılmıştır (Mutlu, 1999). Sanayinin yanında tarım ticaretinin de önem kazanmasından dolayı tarım işçilerinin yani kölelerinde ticareti bu zamanda yoğun bir şekilde yapılmıştır. Özellikle Amerika kıtasında çiftliklerde çalışacak olan işçiler tüccarlar tarafından Avrupa kolonilerinden Amerika kıtasına gönderilmiştir. Bu bağlamda 1770’li yıllarda yaklaşık 400.000 işçinin İngiliz kolonilerinden Amerika kıtasına gönderildiği veya satıldığı bilinmektedir (Blackburn, 1998). Sonuç olarak bu dönemde İngiltere, Fransa ve Hollanda gibi gelişmiş ülkeler hem hammadde anlamında hem de işçi yani köle anlamında Asya, Afrika ve Latin Amerika ülkelerini sömürmüşlerdir.

1.2.1.3. Ayrıcalıklı Dönem (1914- 1945)

Ayrıcalıklı dönem olarak adlandırılan dönem I. Dünya savaşının başlamasından 1945’li yıllara kadar devam etmiştir. Bu dönemin en belirleyici özelliği I. ve II. Dünya savaşlarının işletmeler üzerine yapmış olduğu etkilerdir. Özellikle 1929 yılında yaşanan küresel krizden sonra ticareti engelleyici politikaların kaldırılmasıyla

işletmelerin önü açılmış ve işletmeler hızlı bir şekilde dış yatırımlarını arttırmışlardır. Bu dönemde özellikle otomobil sanayisi alanında yatırımlar yapılmıştır (Lang, 2006). Yine aynı dönemde işletmelerin verimliliği ve etkinliğini artırma konusunda çalışmalara önem verilmiştir. Talebin üretimden az olmasından dolayı çok uluslu işletmeler ellerindeki malları satabilmek için ana ülke dışındaki ülkelerde yatırım yapmaya başlamışlar (Schlegelmilch, 2016) ve yüksek maliyetten dolayı kendi ülke vatandaşlarını yönetici olarak çalıştırmak yerine ev sahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarını yönetici olarak çalıştırmışlardır. Bu bağlamda çok uluslu işletmelerin ilk kez yabancı yöneticileri istihdam etmeye başlaması bu dönemde olmuştur (Wallerstein, 1998).

1.2.1.4. Ulusal (1945-1970) ve Uluslararası Dönem (1970-1990)

1945’li yıllardan 1970’li yıllara kadar ulusal düzeyde bazı gelişmeler söz konusudur. Bu dönemde, savaşların sona ermesiyle işletmeler tekrar yenilenme çabası içerisine girmişlerdir. 1970-1990’lı yıllar ise artık yeterince güçlenen ve yenilenen işletmelerin uluslararası piyasalara yoğun bir şekilde girmeye başladığı dönem olarak adlandırılmaktadır. II. Dünya savaşından sonra dünyada üretim yeniden başlamış ve küresel pazar tekrar büyümeye başlamıştır. İlk olarak Amerika merkezli işletmeler Avrupa ve Asya’da tekrar yeni girişimlerde bulunmuşlar. Bu defa sadece batılı ülkeler değil, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerde uluslararasılaşma yoluna girmişler hem gelişmekte olan ülkelere hem de gelişmiş ülkelere yeni işletmeler kurmaya başlamışlardır (Kıvılcım, 2013).

Uluslararası Ticaret Örgütü’nün (ITO) kurulması, Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Anlaşması’nın (GATT) kabul edilmesi dünya ticaretinin serbestleşmesini ve imtiyazların önüne geçilmesini sağlayarak, tüm dünyada çok uluslu işletmelerin gelişimine imkân vermiştir. Ayrıca dünyada yaşanan siyasal değişikliklerden doğrudan etkilenen çok uluslu işletmeler özellikle 1980’li yıllarda Sovyetler Birliğinin yıkılmasıyla birlikte büyük bir artış göstermiştir (Koçtürk ve Eker, 2012).

1.2.2. Çok Uluslu İşletmelerin Temel Özellikleri

Çok uluslu işletmeler ana ülke dışında ev sahibi ülke ve üçüncü ülke de faaliyetler gösteren, birden fazla ülkede personel çalıştıran, yapı itibariyle yönetiminin sadece bir ülke kontrolünde olmayan uluslararası işletme türüdür (Kinsey, 1988). Alan yazın incelendiğinde bir işletmenin çok uluslu işletme sayılabilmesi için teknik açıdan sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır (Şatıroğlu, 1984; Ulaş, 2004; Tağraf, 2008).

- Sahip olduğu varlıkların en az %20'si diğer ülkelerde olmalıdır.
- Üretimle ilgili kararların bir merkezden alınıp tüm faaliyet gösterdiği ülkelerde uygulanması beklenmektedir.
- Bir takvim yılı içerisinde elde ettiği karların en az %35'ini ev sahibi ülke veya üçüncü ülkeden elde etmelidir.
- Üretim ve hizmet faaliyetlerini en az altı veya daha fazla ülkede sürdürmeli.
- İş gücünün en az %20'si ana ülke dışında çalışıyor olmalıdır.
- Ev sahibi ülkelerde bulunan işletmeler almış olduğu kararlarda kendi içerisinde serbest olmasına rağmen ana ülkenin temel stratejisinden çıkmamalı.
- Ana ülkede bulunan yönetim; faaliyet gösterdiği ülkeler arasında ayırım yapmadan tüm ülkeleri kendi ülkesi gibi kabul etmeli, milliyetçi davranışlardan uzak durmalıdır.
- Faaliyet gösterdiği ülkelerde başarılı olabilmek için bu ülkelerin ekonomik, siyasi ve ideolojik yapısını göz ardı etmemelidir.
- Mali açıdan güçlü bir yapıdadır.
- Üretimde veya sunmuş olduğu hizmette son teknolojiyi kullanabilmektedir.

Bir işletmenin çok uluslu kabul edilmesi için bahsi geçen özelliklerin hepsinin aynı anda bulunması gerekmemektedir. Çok uluslu işletmeler birden fazla ülkede faaliyet gösterdiği için gerek ürettiği ve sattığı ürün anlamında gerekse verdiği hizmet anlamında faaliyet gösterdiği ülkenin talep ve ihtiyaçlarını ayrıca kültürel farklılıklarını dikkate almak durumundadır. Ana ülkeye bağlı kapalı bir sistem içerisinde faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmesi beklenemez (Lewit, 1983).

Çok ulusluluk kavramına istinaden işletmeler talebi karşılayabilmek, rekabet avantajını kazanmak, küresel pazarlardan pay alabilmek, farklı finans kaynakları bularak maliyetleri azaltabilmek, kurumsal standartlarını farklı coğrafyalarda devam ettirip kontrolü sağlayabilmek, vergi avantajından yararlanabilmek, ucuz iş gücünden yararlanmak ve yüksek kazançlar sağlamak gibi nedenlerle çok uluslu olmayı tercih etmişlerdir (Eren, 2001; Ulaş, 2004). Bahsi geçen sebepler aynı zamanda çok uluslu işletmelerin genel özellikleri arasındadır.

1.2.3. Otel İşletmeleri

Otel İşletmeleri; seyahat edenlerin başta konaklama olmak üzere yeme-içme, eğlence animasyon ihtiyaçlarını da karşılayan işletmeler olarak tanımlanabilir (Gönen ve Ergün, 2008). Tanımdan da anlaşılacağı üzere otel işletmelerinin en temel amacı konaklama ihtiyacını gidermektedir. Konaklama hizmeti dışındaki hizmetleri sağlamayan otel işletmeleri bulunabilir (Kozak vd., 2002). Bir başka tanıma göre ise otel işletmeleri öncelikli olarak misafirlerin geceleme ihtiyacını karşılayan, bu temel hizmetin yanında yeme-içme, spor-eğlence faaliyetlerini de belli bir ücret karşılığında bünyesinde barındıran işletmeler olarak ifade edilmiştir (Boz, 2002). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere otel işletmelerinin en temel amacı konaklama hizmeti sağlamak olup bununla birlikte konaklama süresince misafirlerin diğer temel ihtiyaçlarını da karşılamak olmuştur.

Otel işletmeleri genel itibariyle büyüklüklerine göre büyük oteller, orta büyüklükteki oteller ve küçük oteller; faaliyet süresine göre devamlı ve mevsimlik oteller; verdikleri konaklama hizmeti türüne göre şehir otelleri, sahil otelleri, dağ ve spor otelleri, kongre otelleri; ulaştırma araçlarına olan bağlantılarına göre havaalanı otelleri, istasyon otelleri, liman otelleri; hukuki özelliklerine göre turizm işletme belgeli oteller ve belediye belgeli oteller; mülkiyet durumuna göre kamu otelleri, özel işletmeler ve karma otel işletmeleri ve en son olarak yönetim imtiyazlarına göre zincir otel işletmeleri ve bağımsız otel işletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993; Çimen, 2006).

1.2.3.1. Zincir Otel İşletmeleri

Zincir otel işletmeleri kısaca aynı yönetimin çatısı altında faaliyetlerini sürdüren işletmeler olarak adlandırılır. Bu işletmeler eğer aynı ülke içerisinde hizmet veriyorsa ulusal zincir otel işletmesi fakat farklı ülkelerde hizmet veriyorsa uluslararası yani çok uluslu zincir otel işletmesi olarak ifade edilmektedir (Dunning ve McQueen, 1982; Demirkan, 1992).

Küresel anlamda yaşanan gelişmeler tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de kendisini göstermeye başlamıştır. II. Dünya Savaşı öncesinde oteller bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürmekteydi fakat II. Dünya Savaşı sona ermesi ve buna paralel olarak küreselleşmenin etkisiyle bireylerin seyahat hareketlerindeki artış büyük çaplı otel işletmelerinin dikkatini çekmiş ve pazardan daha fazla pay alabilmek ve karlarını artırabilmek amacıyla dünyanın farklı bölgelerinde hizmet vermeye başlamışlardır (Cengiz, 2008) ve bu sayede çok uluslu zincir oteller yaygınlaşmaya başlamıştır (Kozak vd., 2002; Ayoun ve Moreo, 2008). Ulusal çapta hizmet vermeye devam eden işletmeler halen bağımsız olarak çalışıyor olsa da kullandıkları rezervasyon sistemleri, finansal ve örgütsel yapıları, reklam ve tanıtım faaliyetleri ile sektörün gelişmesi ve büyümesi çok uluslu zincir otel işletmeleri sayesinde olmuştur (Bahar ve Kozak, 2005). Bu işletmeler sadece turizm alanında değil aynı zamanda kullandıkları yeni teknolojiler, sağladıkları insan gücü ve küresel yönetim anlayışıyla bölgesel kalkınmaya da doğrudan etki etmektedirler (Önder ve Erdem, 2011).

Çok uluslu zincir otel işletmeciliğini ilk başlatan Amerikalı işletmeler olmuştur (Yarcan, 1998; Met, 2005). Bu bağlamda farklı ülkelerde otel işletmeciliği faaliyetini başlatarak uluslararası otelciliği başlatan ilk Amerikan şirketi ise Ritz grubudur (Gee, 1994). Dünya Turizm Örgütü'nün verilerine göre 1990'lı yıllarda uluslararası turizme katılan kişi sayısı 450 milyon iken, 2000'li yıllarda 700 milyon, 2020'li yıllarda ise bu sayı 1,5 milyar kişiye kadar ulaşmıştır. Buna paralel olarak yıllar itibariyle çok uluslu zincir otel işletmeleri sayısında da benzer bir artış görülmektedir. Güncel verilere göre çok uluslu zincir otel işletmelerinin yatak kapasitesi on milyonu aşmıştır (Hotel Industry Statistics, 2020).

Tablo 3. Dünyada Büyüklüklerine Göre Çok Uluslu Zincir Oteller (Turizm Review, 2021)

Çok Uluslu Zincir Otel İşletmeleri				
Sıra	Çok Uluslu Zincir	Otel Sayısı	Oda Sayısı	Web Sayfası
1	Marriott International	7.500	1.400.289	https://www.marriott.com/
2	Jin Jiong	10.000	1.100.000	https://www.jinjiang.com/en
3	Hilton Hotels	6.500	1.010.257	https://www.hilton.com/
4	Inter-Continental Hotel Group (IHG)	6.000	886.036	https://www.ihgplc.com/
5	Wyndham Hotel Group	8941	795.909	https://www.wyndhamhotels.com/
6	Accor Group	5000	750.000	https://group.accor.com/en
7	Huazhu	6881	662.512	https://en.huazhu.com/en
8	Choice Hotels	7147	597.977	https://www.choicehotels.com/
9	OYO	20.000	449.000	https://www.oyorooms.com/en
10	BTH Hotels	7.200	420.000	https://www.bthhotels.com/en

Turistlerin seyahat rotasına göre çok uluslu zincir otel işletmeleri ağırlıklı olarak Amerika ve Avrupa kıtasında yer almaktaydı fakat günümüzde turistlerin farklı coğrafyaları da görme ihtiyacından dolayı dünyanın birçok bölgesinde çok uluslu zincir otel işletmeleri faaliyet göstermektedir. Dünyada 2021 yılı verilerine göre büyüklüklerine göre çok uluslu zincir otel işletmelerinin ilk 10 ismi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Çok Uluslu Zincir Oteller (2021)

Çok uluslu Zincir Otel İşletmeleri		
Sıra	Çok Uluslu Zincir	Otel Sayısı
1	Wyndham Hotel Group	90
2	Hilton Worldwide	76
3	Accor Hotels	64
4	Inter-Continental Hotel Group (IHG)	60
5	Marriott International	33
6	Radisson	27
7	BWH Hotel Group	13
8	MP Hotels	12
9	Kempinski Hotels	6
10	Hyatt Hotels	6
11	Diğer	14
	Toplam	401

Çok uluslu zincir otel işletmeleri tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde birçok farklı gruba ait işletme hızla çoğalmıştır. Günümüz itibariyle ülkemizde toplam 401 adet çok uluslu zincir otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu işletmelerin illere göre dağılımına baktığımızda İstanbul ilinde 176 adet, Antalya ilinde 85 adet, İzmir ilinde ise 30 adet çok uluslu zincir otel işletmesi bulunmaktadır.

1.3. Yabancı Yöneticiler

İlk olarak 1900’lü yılların başında ortaya çıkan “expatriate” kavramı 1900’lü yılların ortalarından sonra yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Hays, 1974). Expatriate terimi kökü latince olan ve orta çağ döneminde kullanılan ex (dışarı) ve patria (ana vatan) kelimelerinden türetilmiş olup, kişinin doğduğu ülke dışındaki bir ülkeye yerleşmesi ve orada çalışması (Macmillen, 2007) diğer bir ifadeyle doğduğu ülke dışında hayatını devam ettirme çabası anlamına gelmektedir (The New Webster’s Dictionary, 2018). Benzer şekilde kişinin geçici ve gönüllü olarak belli bir amaç için anavatanından ayrılmayı seçmesi ve işvereni tarafından yurt dışına çalışmak için gönderilmesini ifade eden (Cohen, 1977; Talbott, 1996; McNulty ve Brewster, 2017) kavram, kariyerinin büyük bir bölümünü denizaşırı ülkelerde geçiren kişiler için de kullanılmaktadır. Bu noktada çalışma süresi konusunda bir kesinlik olmamakla birlikte, bu süre bir yıldan fazla bir zaman dilimini kapsayabilmektedir (Frith, 1981). Burada şunu vurgulamak gerekmektedir: Kişi kendi ülkesinden göç etme niyetinde olmayıp, çalışmak amacıyla ülke dışına dönemselsel olarak görevlendirilmektedir (Barber ve Pittaway, 2000). Benzer söylemle, kişi anavatanından ayrılmayı belli bir süreliğine kabul ederken, işvereni tarafından geçici bir süre çalışmak üzere başka bir ülkeye gönderilmektedir (Tran, 2008).

Yerli alan yazında “expatriate” kavramı gurbetçi olarak geçmektedir. Fakat çalışmanın konusu itibariyle “expatriate manager” kavramı yerine gerek konu ile ilgili uluslararası alan yazına uygunluk gerekse de Türkçe kullanımı açısından “gurbetçi yönetici” yerine “yabancı yönetici” ifadesinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Daha önce vurgulandığı üzere, ana ülke, çok uluslu zincir otel işletmesinin ilk kurulduğu yer yani merkez ülke olarak ifade edilirken, ev sahibi ülke ise bu işletmenin ana ülke dışında faaliyetlerini sürdürmek istediği yer olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca ana ülke ve ev sahibi ülke dışında kalan ama kısmen de olsa bu durumdan etkilenen diğer ülkelere ise üçüncü ülke adı verilmektedir. Bu bağlamda nitelikli olduğu düşünülen yani çok uluslu zincir otel işletmesini temsil edebilecek ve işletmenin standartlarının korunmasını sağlayabilecek otel yöneticilerinin ana ülkeden ev sahibi ülkelere geçici bir süreyle gönderilmesiyle “expatriate” yani yabancı yönetici kavramı profesyonel anlamda kullanılmaya başlanmıştır (Harris, 1979; Tung, 1988). Yabancı

yöneticiler genel olarak ana ülkeden ev sahibi ülkeye görevlendirildikleri gibi, üçüncü ülke dediğimiz bir başka ülkeden de ev sahibi ülkelere görevlendirilebilmektedir (Yu ve Huat, 1995). Yabancı yönetici kavramı ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında genel olarak; yöneticinin ana ülkede bulunan işletmenin merkezinden veya üçünü bir ülkeden ev sahibi ülkelerde bulunan şubelere gönderilmesi, gönüllülük esasına dayanması ve süre konusunda kesinlik olmasa da belirli bir süre sonra görev süresinin sona ermesi gibi ifadeler öne çıkmaktadır (McEvoy, 2011).

1.3.1. Çok Uluslu Zincir İşletmeleri için Yabancı Yöneticilerin Önemi

Küreselleşmeyle birlikte ulusal düzeyde faaliyet gösteren büyük çaplı işletmeler yurt dışında yani ana ülke dışındaki ülkelerde yeni ortaklıklar kurarak veya yeni oluşumlara giderek uluslararası olma yolunda adımlar atmaya başlamışlardır. Uluslararası işletme sayısının 1970 ile 2000 yılları arasında 7000'den 70000'e yükselmesi bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Önümüzdeki 30 yıl içinde de daha büyük bir artış oranı ile bu sayının artacağı düşünülmektedir (Salt, 2008; Colakoğlu ve Caligiuri, 2008). Bu bağlamda uluslararası işletmelerin yurt dışında bulunan iştirak sayısının 500.000'den fazla olduğu yapılan çalışmalarla birlikte ortaya çıkmaktadır. Ayrıca sadece konaklama işletmeleri düzeyinde en büyük 10 çok uluslu zincir otel işletmesi sayısı 85.000'in üzerine çıkmış durumdadır. (Bkz, Tablo 3. Business Travel, 2021). Gelişmiş ülkelerin Çin, Hindistan ve Doğu Avrupa gibi benzersiz kültürel ve ekonomik özelliklere sahip olan gelişmekte olan ülkeleri keşfetme ve yönetme istekleri doğrudan yabancı yöneticilere olan talebinde artmasına neden olmuştur (Lou ve Gu, 2022). Bu nedenlerden dolayı yabancı yönetici ihtiyacının uluslararası alanda her zaman güçlü bir şekilde yer alacağı düşünülmektedir (Mckenzie, 2014).

Küreselleşme ve gelişen teknoloji ile birlikte farklı ülkelerde bulunan işletmelerin birbirleriyle olan etkileşimi günden güne artmaktadır. Bu etkileşimin sağlıklı bir şekilde sağlanması ve çok uluslu işletmelerin uluslararası rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için işletmenin en değerli varlığı olarak kabul edilen yabancı yöneticiler kritik bir öneme sahiptir (Maruyama, 1992; Brett, Stroh ve Reilly, 1993; Tung, 1998; Goby vd., 2002). Diğer bir deyişle yurt dışında yeni oluşumlara giden çok uluslu şirketlerin başarılı olabilmeleri başta sermaye olmak üzere teknolojinin bilginin, örgüt kültürünün etkili ve verimli bir şekilde aktarılmasıyla sağlanabilir (Harzing, 2001;

Chang, Gong ve Peng, 2012; Harzing, Pudelko ve Sebastian, 2016). Ancak bu noktada bu unsurların başarılı bir şekilde aktarılması şüphesiz insan gücüne dayanmaktadır. Söz konusu insan gücünün yani yabancı yöneticilerin merkezden seçilmiş olması ön koşuldur. Aksi takdirde sözü geçen unsurların başarılı bir şekilde aktarımı sağlanamaz. Bunu başaramayan şirketlerin pazar paylarını rakiplerine kaptırmaları ise beklenen bir sonuçtur. (Tung, 1988; Bennet, Aston ve Colquhoun, 2000). Bununla birlikte çok uluslu işletmeler sadece ana ülkedeki standartların korunması için değil aynı zamanda yeni pazarlara açılabilme ve uluslararası yeni yönetim yetkinlikleri ve iletişim becerilerini geliştirmek içinde yabancı yöneticileri kullanmayı tercih ederler (Rosenzweig 1994; Forster, 2000; Bennet, Aston ve Colquhoun, 2000).

Çok uluslu zincir otel işletmelerinin yabancı yöneticileri ev sahibi ülke dışındaki ülkelerde görevlendirmelerinin temel nedenlerinden bazıları; yüksek potansiyele sahip olan yöneticileri yetiştirmek, ana ülke dışındaki işletmelerin kontrolünü sağlamak, teknoloji ve bilgi transferini gerçekleştirmek, kurum kültürünün aktarılmasını sağlamak ve yeni yerlerde yeni yönetim yetkinlikleriyle yeni işletmeler kurma kabiliyetine erişebilmektir (Bartlett ve Ghoshal, 1988; Kobrin, 1988; Tung, 1998; Boyacıgiller, 1991; Richardson ve McKenna, 2002). Bununla birlikte büyük sermayelerle kurulan çok uluslu zincir işletmeler maliyet kaybını en aza indirmek için de yabancı yöneticileri daha sık ve etkin bir şekilde kullanma yoluna gitmişlerdir (Brewster ve Scullion, 1997; Silijanen ve Lamsa, 2009). Yabancı yöneticilerin yurt dışına gönderilmelerindeki temel amaç teknik ve yönetsel olarak kendilerini geliştirmelerine imkân vermek, ev sahibi ülkede bulunan işletmelerin manevi ve mali yönden kontrolünü sağlamak, ana ülke ve ev sahibi ülkede bulunan işletmeler arasındaki iletişimi kolaylaştırmak ve gerek işletmelerin gerekse işletmelerde çalışan diğer yöneticilerin başarılarına katkı sağlamak amacıyla başvurulan bir yönetim şekli olarak görülmektedir (Doz ve Prahalad, 1984; Schneider ve Tung, 2001; Suutari ve Brewster, 2001).

Küreselleşme ile artan çok uluslu zincir işletme sayısı ve buna bağlı olarak bu işletmelerde çalışan yabancı yöneticinin kullanımı ve önemi her geçen gün artış göstermektedir (Young ve Hamill, 1992; Andresen ve Biemann, 2013). Yapılan bir çalışma, 2030 yılında yabancı yöneticiye duyulan ihtiyacın daha iyi bir şekilde

anlaşılmasıyla tüm işletmelerin en az %70'inin yurtdışında bulunan iştiraklarına yabancı yönetici göndereceğini göstermektedir (Harvey ve Moeller, 2009). Başka bir çalışmaya göre de 2025'lerden sonra yabancı yönetici talebinin tam olarak karşılanamayacağını, bu konuda sıkıntılar yaşanacağını ortaya koymaktadır (Scullion, 1992). Tüm bu anlatılanların ışığında yabancı yönetici kavramı ve öneminin alan yazında yerini aldığı görülmektedir (Brewster ve Suutari, 2001; Siljanene ve Lamsa, 2009). Yabancı yöneticilerin geçici olarak yurt dışında çalışması işletmelere sağladığı faydaların yanı sıra yöneticilere de herhangi bir maliyete girmeden farklı ülkelere gidebilme, farklı kültürlerle tanışabilme, kariyerlerinde daha hızlı ilerleyebilme gibi imkânlar tanımaktadır (Kraimer, Shaffer ve Bolino, 2009).

Şirketlerin uluslararası alanda daha iyi performans gösterebilmeleri şüphesiz yabancı yöneticilerin performanslarına bağlıdır (Bhatti, Battour ve Ismail, 2013; DeNisi ve Sonesh, 2016). Yabancı yöneticilerin iş ortamına uyum sağlamaları, yeteneklerini ve bilgilerini kullanarak yeni tecrübeler edinmeleri, yerel yönetici ve çalışanlarla iş birliği kurmaları ve iş ortamındaki belirsizlikle mücadele etmeleri performanslarını etkileyen en önemli unsurlardır (Koveshnikov, Wechtler ve Dejoux, 2013). Uluslararası görevlere gönderilen yabancı yöneticilerin iyi performans göstermeleri yani başarılı olmaları onların çalıştıkları bu yeni ortama ne kadar uyum sağladıklarıyla ilgilidir (Shah vd., 2022). Benzer söylemle yabancı yöneticiler çalıştıkları ortamda kendilerini ne kadar rahat hissederse başarı oranı da o kadar yüksek olmakta ve onların başarılı olması dolaylı olarak şirketlerinde başarılı olmasını sağlamaktadır (Caligiuri, 1997; Tung, 1998; Mezas ve Scandura, 2005; Isakovic ve Whitman, 2013). Ancak yapılan araştırmalar yabancı yöneticilerin karşılaştıkları kültürel farklılıklara uyum sağlamasının zor olduğunu ortaya koymaktadır (Aycan, 1997; Tung, 1998; Caligiuri, 2000). Yine birçok çalışma yabancı yöneticilerin başarısının karmaşık ve çok boyutlu olan (genel yaşam koşulları, iş ortamı ve kültürel etkileşim vb.) süreçlere bağlı olduğunu önemle altını çizmektedir. (Black, Mendenhall ve Oddou, 1991; Aycan, 1997; Hechanova, Beehr ve Christiansen, 2003; Bhaskar vd.,2005).

Yabancı yöneticilerin uluslararası alanda başarılı olması hem kendilerine hem işletmelere hem de diğer yöneticilere ve çalışanlara birçok faydası bulunmaktadır. Öncelikli olarak yabancı yöneticinin uluslararası görevinde başarılı olması gelecekteki

kariyerini ve gelişimini doğrudan etkileyecektir. Ulusal düzeyde elde edemedikleri fırsatları yurt dışında bulabilecekleri umuduyla diğer bir deyişle kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde tırmanabilmek için yabancı yönetici olarak farklı ülkelerde çalışmayı istemektedirler (Adler, 1981). Bir diğer sebep tabi ki daha çok para kazanma isteğidir. Yöneticiler daha yüksek maaş ve vergi avantajından dolayı yurt dışında çalışmayı tercih etmektedirler (Wennersten, 2008). Anlatılanların aksine başarısızlıkla sonuçlanmış olan bir görev sonrasında ise kişi kendi ülkesine geri dönerek ülke içinde yeni bir işletmede daha az sorumluluk ve daha az risk alarak çalışmaya başlayacaktır (Haines ve Saba, 1999).

Yabancı yönetici olarak çalışmış ve görevini başarılı bir şekilde tamamlamış olan yöneticilerin uluslararası iş becerisi gelişmektedir. Nitekim bu kişiler farklı kültürlerden gelen yönetici ve işgörenlerle çalışabilme becerisine sahip olarak uluslararası bir deneyim elde etmişlerdir. (Howell 1982; Ronen 1986). Bu sayede yönetici, kariyerinin ilerleyen dönemlerinde daha büyük sorumluluk ve risk alarak çok uluslu zincir otel işletmelerinde daha yüksek kademelerde çalışabilme fırsatını yakalayacaktır (Tung ve Andersen, 1997). Ayrıca çok uluslu zincir otel işletmeleri üst düzey bir yönetici ataması yaptıklarında genellikle uluslararası tecrübesi olan yöneticileri seçmeyi tercih etmektedirler (Tung, 1988). Bu nedenle bu tür işletmelerin üst düzey yönetim kadrolarında görev almak isteyen yöneticiler kariyerlerinin bir döneminde yabancı yönetici olarak çalışmak istemektedirler (Thomas ve Lazarova, 2006). Özellikle gelişmişlik düzeyi genel olarak düşük olan ülkelerde çalışan yöneticiler daha parlak bir kariyerlere sahip olmak için daha gelişmiş bir ülkede ve daha zengin bir kültürel ortamda çalışma ihtiyacı duymaktadırlar (Froese, 2012). Bu istek bazen sadece kendi kişisel kariyerleri için değil aynı zamanda ailelerine daha iyi yaşam koşulları sunabilmek içinde tercih edilmektedir (Tharenou, 2013).

Yabancı yöneticinin görevini başarıyla tamamlamasının bir diğer faydası ise işletme için olacaktır. Çok uluslu işletmelerin en temel amacı standardının ve kalitesinin merkezden şubelere aktarılması, bu sayede maliyetleri düşürerek daha fazla kar etmesidir. Merkezden şubelere gönderilen yabancı yöneticilerin başarılı olması ise bu belirtilen hedeflere ulaşıldığını göstermektedir (Lou ve Gu, 2022). Yöneticilerin başarısından etkilenen bir diğer grup ise işletmede çalışan diğer yöneticiler ve

çalışanlardır. Yabancı yöneticinin bilgi, beceri ve tecrübesi diğer alt kademe yöneticiler için ders niteliğinde olup dolaylı olarak tüm çalışanların işletme performanslarını ve kişisel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Holbrugge ve Ambrosius, 2015).

1.3.2. Yabancı Yöneticinin Seçilmesi ve Eğitilmesi

Çok uluslu zincir otel işletmelerinin başarısında kilit rol üstlenen, başarısız olması durumunda ise maddi ve manevi büyük kayıplara yol açan yabancı yöneticilerin özenle seçilmesi ve eğitim verilmesi konusu insan kaynakları departmanları tarafından göz ardı edilmiştir. Yabancı yönetici seçimi içinde yurt dışında yaşamak için gerekli nitelikler barındırdığı yerli yönetici seçiminden her zaman daha zor karmaşık olmuştur (Torbiorn, 1982). İşletmelerin insan kaynakları departmanlarının yabancı yöneticilerin seçilmesi ve eğitilmesi konularına özen gösterilmesi gerektiği halde, seçim ve eğitim konusunda yıllarca katı ve basit yöntemler tercih edilmiştir (Mendenhall ve Oddou, 1985; Boles, 1997; Romero 2002). Yönetici seçiminde iş ve teknik anlamda yeterlilik düzeyi önemsenirken, yöneticinin ve ailesinin karışılacakları kültürel farklılarla baş edebilme becerisi göz ardı edilmiştir (Solomon, 1994; Barclay, 2001). Sınırlı sayıda işletme yönetici seçimi sürecinde yöneticinin ve ailesinin kişisel sorunlarını önemsemmiştir (Stone, 1991). Özetle seçim kriterlerinin sadece teknik yeterlilik değil bunun yanında yönetsel empati becerisi, dil becerisi, kendisinin ve ailesinin farklı kültürlerle olan duyarlılığı, değişime olan istekleri ve en önemlisi de yabancı yöneticinin motivasyonu göz önüne alınmalıdır (Bhagat ve Prien, 1996; Bennet vd., 2000).

Yabancı yöneticilerde özensiz yapılan yönetici seçimi şüphesiz başarısızlık oranını arttıracaktır (Henry, 1965; Tung, 1984). Bu tür seçimlerin sonucunda başarısızlık oranının %30 ile %70 arasında olduğu tahmin edilmektedir (Crocitto, Sullivan ve Carraher, 2005). Bu başarısızlık hem işletmeyi hem diğer çalışanları hem de yabancı yöneticinin kendisini gerek maddi gerekse manevi anlamda olumsuz yönde etkilemektedir (Littrell ve Salas, 2005). Yöneticilerde önemli bir oran yanlış bir seçimden kaynaklanan erken geri dönüşler yabancı yönetici ve işletme için büyük bir maliyete yol açmaktadır (Harzing, 1995; Talbott, 1996; Eschbach, Parker ve Stoeberl, 2001; Poe, 2002). Bu bağlamda yapılması gereken öncelikli durum; yöneticilerin ev

sahibi ülkeye gönderilmeden önce özenle seçilmesi ve seçilen yabancı yöneticinin gideceği ülkeye ve kişisel özelliklerine göre en uygun eğitimin verilmesidir. Avrupalı çok uluslu işletmelerin seçmiş oldukları yabancı yöneticiler Amerikalı çok uluslu işletmelerin seçmiş olduğu yabancı yöneticilere göre daha başarılı oldukları görülmüştür. Bunun en önemli sebebi Avrupalı çok uluslu işletmelerin yabancı yönetici seçimine verdikleri önemden kaynaklanmaktadır (Suutari ve Brewster, 2002).

Çok uluslu işletmeler ana ülkeden veya üçüncü ülkeden ev sahibi ülkeye görevlendirecekleri yabancı yöneticiyi doğru seçmesi şüphesiz daha sonraki süreçleri kolaylaştıracak ve sonunda da başarıyı getirecek veya başarısızlığı en az düzeye indirebilecektir (Mendenhall ve Oddou, 1985). 1970 yılında yayınlanan Uluslararası İş Dünyası dergisinde ilk defa yabancı yönetici seçiminde kullanılacak temel kriterden bahsedilmiştir (Brewster, 1988). Daha sonra Hays (1974) aile durumunun ve kişiler arası ilişki yeteneğinin yöneticinin seçiminde dikkat edilmesi gereken konular olduğu vurgusunu yapmıştır. Gün geçtikçe yapılan çalışmalarda yabancı yönetici seçiminde kullanılan kriterler değişmiştir. Örneğin Harvey ve Novicevic (2001), yaptıkları bir çalışmada yönetim ve dönüşüme dayalı yetkinlikler içeren yetkinlik bazlı bir seçim sürecinden bahsetmiştir. Bunlara ek olarak bireylerin ihtiyaç duyduğu kültürlerarası beceri yeteneği yani öz yeterlilik becerisi yönetici seçiminde belirlenen kriter arasındadır (Hudson ve Inkson, 2006).

Seçilecek olan yöneticinin uluslararası ortamda başarılı olmasını etkileyen en temel faktör uluslararası tecrübe edinmeye istekli ve niyetli olmasıdır (Hulin, 1991). Bu nedenle yabancı yönetici olarak gönderilecek kişilerin seçimi yapılırken sadece kişisel özellikleri değil aynı zamanda bu konuda istekli olmasına dikkat edilmelidir. İstekli olan yöneticinin yeni kültürlerle daha kolay uyum sağladığı ve bu nedenle işinde daha başarılı olduğu söylenebilmektedir (Feldman ve Thomas, 1992). Sadece yöneticinin değil aynı zamanda yöneticinin ailesinin de bu konuda istekli olması ve kendisine destek olması seçilecek yönetici için önemli bir ölçüt olacaktır (Black ve Gregersen, 1991). Bu nedenle uluslararası alanda görev alma konusunda isteksiz olan bir yöneticinin seçilmesi olumsuz durumlar ortaya koyacaktır. Uluslararası alanda çalışma konusunda isteksiz olan bir yöneticinin isteksizliğinin nedenleri belirlenip ele alınmadıkça, böyle bir görev için muhtemelen doğru bir seçim olmayacaktır. Elbette

ki yöneticinin istekli olması seçilmesi için yeterli bir ölçüt değildir. Birçok uluslararası işletmede yöneticinin teknik anlamda uzman ve aynı zamanda başarılı bir geçmişe sahip olmasına dikkat edilmektedir. Ayrıca ulusal düzeyde başarılı olan bir yöneticinin uluslararası alanda da başarılı olacağı düşüncesi hâkimdir (Baker ve Ivancevich, 1971; Tung, 1981; Scuillion, 2001). Ancak ulusal düzeyde başarılı olmak uluslararası alanda başarılı olmayı garanti etmemektedir (Feng ve Pearson, 1999). Yine aynı şekilde işletme içerisinde en yetenekli olduğu düşünülen kişi seçilebilmektedir (Feldman ve Thomas, 1992). Sadece söz konusu temel düşüncelerden yola çıkılarak yapılan seçimler sonucunda yöneticiye ve ailesine en temel eğitimler bile verilmeden ev sahibi ülkeye göndermek yönetici ve ailesi için büyük zorlukları ortaya çıkarmaktadır (Miller, 1972; Littrell ve Salas, 2005). Her yöneticinin kişisel olarak farklı özelliklere sahip olduğu ve her birinin farklı coğrafyalara gönderilecek olması nedeniyle verilecek eğitim konusunda bir standart olmaması gerekmektedir. Yöneticiye ve gönderileceği yere göre uygun olarak bir eğitim programı hazırlanması gerekmektedir. Yöneticinin gönderileceği her yeni bir görev için yeni bir eğitim alması gerekmektedir. Benzer söylemlerle yöneticinin bir önceki görevinde aldığı eğitim yeni görevinde yetersiz kalabilecek ve bu durum başarısızlığa yol açabilecektir (Rahim, 1983). Nitekim görevlendirilen her ülkenin farklı kültürel yapısı bulunurken, söz konusu farklılıklara uyum sağlanamaması başarısızlıkları beraberinde getirebilmektedir (Feng ve Pearson, 1999; Cole and Nesbeth, 2014).

Yabancı yöneticiler ile ilgili hazırlanan eğitim programı zamana ve günün koşullarına göre sürekli yenilenmelidir (Tung, 1993). Uluslararası bir görev için seçilecek olan yöneticinin başarılı olabilmesi veya başarısızlık oranının en aza indirilmesi için yeteneklerine uygun olarak en doğru yöneticinin en doğru ülkeye ve en doğru zamanda gönderilmesi gerekmektedir (Black, 1992; Zhang ve Fan, 2014).

Yabancı yönetici seçiminin aceleyle getirilmesi de yapılan bir diğer önemli hatadır. Yabancı yöneticinin son dakika ataması şeklinde yapılması yanlış kişinin seçilmiş olma ihtimalini arttıracığından sonuç olarak başarısızlığa yol açacaktır (Wederspahn, 1992).

Tüm bu bahsedilenler ışığında en doğru yabancı yöneticinin seçilebilmesi için yöneticilerde olması gereken bazı temel kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler; yöneticinin uyum sağlayabilirliği, ailesinin uyum sağlayabilirliği, teknik yeterlilik, akademik niteliğe sahip olma, insan ilişkilerinin kuvvetli olması, farklı kültürlerle çalışmaya istekli olması, farklı dilleri öğrenmeye istekli olması, önceden deneyimli olması şeklinde sıralanmaktadır (Feng ve Pearson, 1999). Günümüzde ise yabancı yöneticilerin seçilme kriterleri teknik yeterlilik, kişisel özellikler, ilişki yetenekler, çevresel değişkenler ve ailesel etmenler olarak beş ana başlık altında sınıflandırılmıştır (Lou ve Gu, 2022).

Yabancı yönetici seçiminde kullanılan ve her zaman önemle göz önünde bulundurulmuş en temel kriter teknik yeterliliktir. Ana ülkeden uzakta ev sahibi ülkede görev yapan yabancı yöneticilerin istediği zaman ana ülkeden teknik destek alamama ihtimaline karşın teknik anlamda sorunlarla tek başlarına çıkabilecek kapasiteye sahip olmaları beklenmektedir (Tung, 1988). Görevlendirildikleri ülkelerde karşılaştıkları kültürel farklılıklarla baş edebilmek için yabancı yöneticinin yeni şeyler denemeye istekli olması, baskıyla mücadele edebilmesi, duygusal dengeyi koruyabilmesi gibi kişisel özelliklere ve yetkinliklere sahip olması bir diğer önemli seçim kriterlerindedir (Goby vd., 2002). İlişki yeteneklere yani iyi bir iletişim becerisine sahip olan yabancı yöneticinin farklı kültürden gelmiş olan yerel yöneticilerle ve diğer çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilmesi, ülkenin diline yetkin olması kültürel yanlış anlaşılmanın önüne geçip daha samimi bir çalışma ortamı oluşmasına imkân verecek ve bu da doğal olarak başarıyı arttıracaktır (Goby vd., 2002). Ev sahibi ülkenin sahip olduğu siyasi, ekonomik ve diğer yasal koşulların ana ülkenin sahip olduğu koşullardan farklı olabilir. Bu noktada yöneticinin çevresel değişkenlere hazırlıklı olması diğer bir seçim kriterleri arasındadır (Thoo ve Kaliannan, 2013). Ailesel etmenler; aile üyelerinin yeni çevreye uyum sağlama yeteneklerini ifade eder. Yabancı yönetici seçiminde ailesinin seçim sürecinde dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü yöneticinin ailesinin ev sahibi ülkeye olan uyumu şüphesiz yöneticinin de uyumunu ve başarısını doğrudan etkileyecektir (Shaffer, Harrison ve Gilley, 1999).

Uluslararası alan yazın incelendiğinde yabancı yöneticilerin iş başı öncesi kısıtlı bir eğitim aldıkları, işe başladıktan sonra ise işletmelerin eğitime hiç önem vermediği yani

yabancı yöneticilere ciddi anlamda bir eğitim vermedikleri görülmektedir (Khan ve Shen, 2017). Çok uluslu şirketlerin yabancı yöneticilere iş başı öncesi eğitim vermemeleri maliyet, kısıtlı zaman ve şirketin farklı önceliklerinin olmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim alan yabancı yöneticilerden ise sadece %26'sı aldıkları eğitimin performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedirler ama yine de bu eğitimin etkili olmadığı anlamına gelmemektedir (Black ve Mendenhall, 1990).

1.3.2.1. Yabancı Yöneticilere Verilen Eğitim Türleri

Çok uluslu işletmelerde yabancı yöneticilere verilen eğitim; işe başlama öncesi eğitim, iş başı eğitimi ve diğer yabancı yöneticilerden alınan eğitim olmak üzere üç farklı şekilde verilebilmektedir (Kang, Shen ve Xu, 2015). Bazı işletmeler bu üç farklı eğitim şeklinin sadece bir tanesini uygun bulurken bazıları iki farklı yolu, bazıları da hepsini uygun bulabilmektedir.

1.3.2.1.1. İşe Başlama Öncesi Eğitim

Yabancı yöneticilere verilen eğitim sürecinin öncelikli adımı işe başlama öncesi verilen eğitimidir. Ancak bu süreçte verilen eğitimin niceliği tartışma konusudur. Çünkü çok uluslu işletmeler yabancı yöneticilere verilecek olan eğitimlerin süresini işe başlama süresine kadar belirlemekte ve bu ana kadar verilen eğitimlerin yeterli olduğunu düşünmektedir (Mendenhall ve Oddou, 1985). Yani kişi ev sahibi ülkede işe başlayana kadar verilen eğitimden sonra herhangi bir eğitim almamaktadır (Mendenhall ve Stahl 2000). Hâlbuki bu eğitimlerin yöneticinin göreve başlaması durumunda dahi devam etmesinin yöneticinin başarılı olmasına olumlu yönde katkı sağladığı bilinmektedir (Mendenhall, 1999). Aynı zamanda seçimin yapılmasıyla yöneticinin gönderilmesi arasında geçen süre çok kısa tutulduğu için bu süre zarfında verilen eğitimin de yetersiz olduğu görülmektedir (Tung,1981; Mendenhall ve Stahl 2000).

1.3.2.1.2. İş Başı Eğitim

Yabancı yöneticilerin çalışacağı ülke ve işletmeyle ilgili eğitimlerinin devamlı olması çok önemlidir. Yöneticinin ev sahibi ülkeye gönderilmeden önceki aldığı eğitimler sadece yaşam koşullarına uyum sağlamaya yönelik olmaktadır. Çünkü bu noktada ev

sahibi ülke hakkında sahip olunan bilgiler yaşam koşullarıyla ilgilidir. Ancak yönetici işe başladıktan sonra farklı kişi ve kültürlere iletişime ve etkileşime geçmesiyle birlikte asıl zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu noktada karşılaştığı zorlukları ana ülkeye aktarmasıyla birlikte bu sorunları çözebilmesine katkı sağlayacak eğitimleri alabilecektir. Böylelikle bu tür zorluklarla tek başına mücadele etmek zorunda kalmayacaktır (Mendenhall ve Stahl 2000). Bazı durumlarda ana ülkede bulunan çok uluslu işletme yabancı yöneticiye uzaktan destek sağlarken bazen de yabancı yöneticinin çalıştığı ev sahibi ülkede bulunan bir profesyonel danışman aracılığıyla yardım edebilmektedir.

Uluslararası işletmeler iletişim teknolojisinin yeterli olmadığı dönemlerde yabancı yöneticilere aynı ülkede veya şehirde uzun yıllardır görev yapan, dilini ana dili gibi konuşabilen, o bölgenin ve halkın kültürünü yaşam tarzını bilen, aynı zamanda işletmelerin çalışma sistemi hakkında bilgisi olan bir akademisyen vasıtasıyla eğitim vermişlerdir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte bu tür eğitimler zaman ve mekân fark etmeksizin çevrimiçi olarak uygulanmaya başlanmıştır (Tung ve Andersen, 1997).

Önemlidir ki yaşadığı zorlukları merkeze bildirmeyen ve bu sorunlarla tek başına mücadele etmek zorunda kalan bazı yöneticiler bazen doğru yolu bulmakta zorlanmakta ve gerçekler açıkça ortada olduğu halde doğru kararlar alamamaktadırlar. (Langer, 1989). Bu ayırmda yaşadıkları sorunlarla baş edemeyen yönetici ya görevini anlaşma süresinden önce sonlandırmakta ya da başarısız bir şekilde görev süresinin sonuna kadar çalışmaya devam etmektedir. Her iki durumda da yöneticinin dolaylı olarak da işletmenin başarısızlığı söz konusu olmaktadır (Avril ve Magnini, 2007).

1.3.2.1.3. Diğer Yöneticilerden Alınan Eğitim

Yabancı yöneticilerde eğitim sürecinin önemli bir boyutu da yöneticilerin birbirleriyle etkileşim kurması ve karşılıklı iletişim halinde olmasıdır. Bazı uluslararası işletmeler işe başlama öncesi ve sonrası verilen eğitimlere ek olarak, yabancı yöneticilerin diğer yabancı yöneticilerle iletişime geçmesini sağlayarak karşılaşılan zorlukları aşma konusunda birbirlerine danışma ve deneyim aktarma zemini oluşturmaktadır. Bu sayede yabancı yönetici hangi zorlukla nasıl başa çıkabileceğini bu sorunu daha önce yaşamış bir başka yöneticiden öğrenebilmektedir (Mendenhall, 1999). Fakat yine de

yabancı yöneticilerin birbirleriyle olan görüşmeleri tek başına asla yeterli olmamaktadır (Boyacıgiller, 1990). Hatta bazı durumlarda yöneticilerin birbirleriyle sürekli olumsuz durumları konuşmaları sorunları daha çözümsüz bir hale getirebilmektedir. Bu bağlamda yabancı yöneticiler sürekli olumsuz durumları konuşmak yerine daha yapıcı ve olumlu bir şekilde iletişim halinde olması söz konusu deneyim aktarımını daha verimli kılacaktır (Magnini ve Honeycutt, 2003).

Sonuç olarak işletmelerin uluslararası alanda başarılı olmak için gönderdikleri yabancı yöneticilerin seçimine ve eğitimine önem vermesi başarıyı arttıracak önemli faktörlerin başında gelmektedir (Stone, 1991).

1.3.3. Yabancı Yöneticilerde Performansı Etkileyen Sorunlar

Ulusal düzeyde faaliyetlerini devam ettiren bir işletmenin, faaliyetlerine ana ülke dışına ev sahibi ülkelerde devam ettirmeye başlamasıyla işletme uluslararası işletme unvanını kazanmış olur (Parboteeah ve Cullen, 2009). Bu noktada ev sahibi ülkelere kurulan yeni işletmelerin kontrolünün sağlanması, standartlarının korunması, kalitenin sürdürülebilir olması, kurum kültürünün devam ettirilmesi için şüphesiz bunu sağlayacak güvenilir yöneticilere ihtiyacı vardır (Harzing, 2001; Harzing, Pudelko ve Sebastian 2016). Bu noktada ev sahibi ülkelere gönderilecek yöneticinin doğru bir şekilde seçilmesi ve başarılı olması tüm paydaşlar için çok önemlidir. Ancak bu her zaman düşünüldüğü gibi olmamaktadır. Çok uluslu zincir işletmelerde insan kaynakları yönetiminin en sık karşılaştığı sorunların başında yabancı yöneticilerin başarı düzeyini olumsuz etkileyen sorunlar gelmektedir. Yabancı yöneticinin başarısı veya başarısızlığı gerek ülke içinde gerekse işletme içinde karşılaşmış olduğu kültürel farklılığa ne kadar uyum sağladığıyla ilgilidir (Varma, Yoon ve Froese, 2020). Ana ülkeden veya üçüncü bir ülkeden ev sahibi ülkeye görevlendirilen yabancı yöneticiler yeni bir iş ortamı ve farklı bir kültürel ortamla tanıştıkları için şüphesiz karşılaşmış oldukları bu yeni ortamdan dolayı bir karmaşıklığın içine düşebilmektedir (Black, 1988). Aynı paydada, yöneticinin alışkın olduğu yaşam koşullarını ve iş ortamını terk edip, tamamen farklı bir ortamda yaşamaya ve çalışmaya başlaması kişide psikolojik belirsizliğe yol açabilmektedir. Psikolojik belirsizlik ise kişinin uyum sağlamasını yani başarısını doğrudan etkileyecektir (Black, Mendenhall ve Oddou, 1991). Kişinin çalıştığı işletme içinde algılamış olduğu söz konusu belirsizlik ve farklılık ortamı

endişe düzeyini artırarak başarısına ket vurabilecektir (Nemeth ve Staw, 1989). Yabancı yöneticilerde başarısızlık en yalın hali ile görev süresi bitmeden işini bırakması olarak ifade edilmektedir (Tung, 1988; Hill, 2005). Yine başka bir tanıma göre ise başarısızlık; bir yöneticinin ev sahibi ülkede etkin bir şekilde performans gösterememesi ve dolayısıyla işten çıkarılması veya eve yani ana ülkeye geri çağırılma ihtiyacı olarak ifade edilmiştir (Tung, 1987; Littrell vd., 2006).

Yabancı yöneticilerde gözlemlenen başarısızlıklar sıklıkla yöneticinin anlaşma süresi dolmadan işini bırakması ve bunun sonucunda işletmeyi mali bir zarara uğratması şeklinde karakterize olmaktadır (Erogul ve Rahman, 2017). Yönetici işi bıkamamış görev süresinin sonuna kadar çalışmış olsa da başarısız olabilir. Bu noktada başarısızlık sadece yabancı yöneticinin işi erken bırakması değil işe devam etmesi halinde işletmenin pazar payını kaybetmesi, yeni iş fırsatlarını kaçırmaması, diğer işletmelerle olan ilişkilerin zarar görmesi ve üretkenliğin azalması olarak da ifade edilebilir (Bennet vd., 2000; Caligiuri vd., 2001). Bunun sonucunda yabancı yöneticilerdeki başarısızlık işletmelerde işgücü devir oranını yükseltip, maliyeti de arttırdığı söylenebilir (Pattie ve Parks, 2011).

Literatür yabancı yöneticilerde başarısızlığın çok uluslu işletmeler için önemli bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır (Tung, 1984; Baumgarten, 1995). Çok uluslu zincir otel işletmelerin küresel iş dünyasında diğer işletmelerle rekabet edebilmelerinde ve varlıklarını devam ettirebilmelerinde önemli bir rol oynayan yabancı yöneticilerin önceden belirlenmiş görev süreleri bitmeden işlerinden ayrılma oranının yüksek olması, çok uluslu işletmeler için zaman, para ve insan kaynağı bakımından ciddi bir maliyettir. (Baker ve Inavceovich, 1971; Misa ve Fabricatore, 1979; Tung, 1981; Tung, 1984; Zeira, 1975; Eschbach, Parker ve Stoeberl, 2001). Diğer bir ifadeyle yabancı yöneticilerde işgücü devir hızının yüksek olması çok uluslu işletmelerin başarısını olumsuz yönde etkileyip, mali yapısını da negatif yönde baskılayacaktır (Harrison, 1994). Yabancı yöneticilerin yerli yöneticilere göre çok uluslu işletmelere olan maliyetinin üç kat daha fazla olması mali yapısını olumsuz etkilemesini açıklamaktadır (Gregersen ve Black, 1992). Yabancı yöneticilerin çok uluslu işletmelere olan maliyetinin tüm personel içinde yeri sayı olarak az olsa da önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir (Caudron,1991; Black, 1988).

Yabancı yöneticilerin yaşamış olduğu başarısızlık kendisi için öz güven kaygı, iş kaygısı, depresyon ve ailesel sorunlar olarak yansırken, işletmelere ise sektör içerisinde itibarını ve ününü kaybetmesi, doğal olarak yeni iş anlaşmaları yapabilmesinin güçleşmesi gibi sorunlar olarak yansımaktadır (Black, 1988; Borstorff vd., 1997; Dowling ve Welch, 2004; Chew, 2004). Bu bağlamda yabancı yöneticilerin başarısızlığı aynı zamanda işletmenin de başarısızlığı olarak nitelendirilebilir (Hill, 2005).

Yöneticilerde başarısızlık “erken dönüş, düşük performans, uyum sorunu, geri çağırılma” gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Eschbach, Parker ve Stoeberl, 2001; Harzing ve Christensen, 2004). Yabancı yöneticilerde başarısızlık sadece görevini erken bırakmayla ölçülmemektedir. Yabancı yönetici görev süresinin sonuna kadar çalışmış olsa da görevini başarısızlıkla devam ettirip yukarıda bahsedilen işletmenin anlaşmaların feshedilmesi, iş kaybı, itibar kaybı, yerli personelden yeterince faydalanamama gibi sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir (Black, 1988; Adler 1991). Yöneticilerde başarısız olan kişinin yerine yeni bir yönetici bulmanın da işletmeler için hem para hem de zaman kaybı anlamında önemli bir maliyeti olduğu bilinmektedir (Wederspahn, 1992; Black ve Mendenhall, 1990).

Küresel ölçekte yabancı yöneticilerde başarısızlık oranı tahmini olarak %16-40 (Shaffer, Harrison ve Gilley, 1999; Birdseye ve Hill, 1995), %20-40 (Solomon, 1996; Harvey ve Moeller, 2009), 30-40 (Black, Mendenhall ve Oddou, 1991), %50 (Allerton, 1997) düzeylerinde olmuştur. Yakın zamanlarda yapılan çalışmalara da bakıldığında başarısızlık oranının yüksek olduğu ve %10-50 arasında değiştiği görülmektedir (Eschbach, Parker ve Stoeberl, 2001; Harzing ve Christensen, 2004; Scullion ve Collings, 2006; Silbiger ve Pines, 2014; Chan, Leung ve Liu, 2016). Farklı zamanlarda farklı bölgelerde başarısızlık oranlarının farklı olması temelde yabancı yöneticinin seçilme ve eğitilme süreçlerinin farklı olmasıyla açıklanabilmektedir (Tung, 1982).

Konu ile ilgili dikkat çeken bir nokta da gelişmekte olan ülkelerde görev almış yabancı yöneticilere ait başarısızlık oranlarının gelişmiş ülkelere göre daha yüksek olmasıdır (Shay ve Tracey, 1997). Graf'ın (2004) on yıl içerisinde yapılmış altı farklı çalışmayı karşılaştırmasında yabancı yöneticilerin başarısızlık oranlarının yüksek olduğunu ve

bu oranın gelişmemiş ülkelerde daha fazla olduğunu ifade etmiştir. Küresel Yer Değiştirme Eğilimleri Anketi verilerine göre yabancı yöneticilerin %28'inin görevlerinin birinci yılında işten ayrıldıklarını, genel olarak %24'ünün anlaşılabilir süre dolmadan işi bıraktıklarını ortaya koymaktadır (GMAC, 2011). Yabancı yöneticilerin yerli yöneticilere göre işletme için üç kat daha maliyetli oldukları düşünüldüğünde bu oranlar işletmelere büyük maddi yük getirmektedir (Young ve Hamill, 1992). Yöneticilerin yaşamış oldukları bu başarısızlıklar işletmeler açısından maddi kayıplarla sonuçlanırken yönetici açısından özgüven ve itibar kaybı gibi sosyal maliyetlere yol açabilmektedir (Mendenhall ve Oddou, 1985). Yabancı yöneticilerin başarısız olmalarına genel olarak yanlış yönetici seçimi ve işletmelerin yöneticilerden beklentilerinin yüksek olması neden olarak gösterilebilir (Tung, 1982). Minter (2008) yabancı yöneticilerin seçimi yapılırken aile yapısı, strese ve olumsuzluklara karşı direnç düzeyi, gönderilecek bölgenin kültürel dokusu gibi faktörlerin göz önünde tutulmasının başarısızlıkları en aza indireceğini belirtmiştir.

Yöneticiler açısından başarısızlığı tetikleyen diğer kritik unsurlar; çalışma süresinin kısa olması, geri gönderilme endişesi, yeterli teknik yetkinliğe sahip olmaması ve görevlendirme öncesinde çalışılacak ev sahibi ülke ve işletme hakkında yeterli bilginin verilmemiş olması şeklinde sıralanabilir (Tung, 1987). Yapılan çalışmalara göre çalışma süresi kısaldıkça başarılı olma ihtimali de düşmektedir. Ortalama olarak 18-24 ay arasında çalışan yabancı yöneticilerin başarılı bir performans göstermelerinin uzun dönem çalışanlara göre daha zor olduğu görülmektedir. Bu noktada yabancı yöneticilerin yüksek performans göstermeleri için en az 24 aylık bir çalışma süresine ihtiyaçları vardır diyebiliriz. Bu açıklama da bize aynı zamanda yabancı yöneticinin görevlendirildiği ülkenin kültürüne yaşadıkça daha çok uyum sağladığı ve sonunda da başarı olasılığının arttığını göstermektedir (Naumann, 1992).

Yabancı yöneticilerde başarısızlığı etkileyen faktörlerden geri gönderilme endişesi de yönetici üzerinde sürekli bir baskı kurmaktadır. Bu baskıyı üzerinde daha fazla hisseden yöneticiler yöneticilik performanslarını tam anlamıyla yerine getirememektedirler (Teagarden ve Gordon, 1995). Yabancı yöneticilerin seçimi sırasında yeterli teknik bilgi ve donanıma sahip olmayan kişilerin seçilmiş olması başarısız olmalarında önemli bir paya sahip olan bir diğer faktördür. Bu noktada

uluslararası işletmelerin insan kaynakları bölümleri gönderilecek kişinin seçimi yapılırken bu noktayı göz ardı etmemesi gerekmektedir. Başarısızlığı etkileyen bir diğer faktör ise yukarıda da belirtildiği gibi görevlendirme öncesi yabancı yöneticiye yeterli eğitimin verilmemesidir. Yöneticinin gideceği ülke ve çalışacağı işletme hakkında önceden yeterli düzeyde bilgilendirilmesi uyum sürecinde kişiye kolaylık sağlayacaktır (Latta, 1999) Yapılacak olan bu bilgilendirmenin içeriği genel olarak ülkenin iklim koşulları, coğrafyası, konaklama imkânları, eğitim olanakları ve sosyal yaşam koşulları hakkında olması kişinin ve ailesinin daha hızlı uyum sağlamasına olanak tanıyacaktır (Tung, 1982). Aslında anlatılan tüm bu faktörler birbiriyle ilinti içindedir. Yeterli teknik donanıma sahip olan ve görevlendirme öncesinde yeterli eğitimin verildiği yabancı yöneticilerde geri gönderilme endişesi çok daha az olduğundan; görevlerine başladıklarında alışma evresini hızlı bir şekilde atlatarak görev sürelerini daha verimli geçirmelerine bu da doğrudan daha uzun yıllar başarılı bir şekilde çalışmalarına imkân verecektir (Sievers, 1998).

1.3.4. Yabancı Yöneticilerde Başarı Kriterleri

Küresel rekabet ortamında uluslararası işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerinde önemli bir yere sahip olan yabancı yöneticilerin başarısı veya başarısızlığı sadece kişisel bir performans olarak değerlendirilmemelidir. Yabancı yöneticilerin başarısızlığının işletme için olumsuz etkileri maddi ve manevi anlamda çok büyük olmasıyla birlikte, başarılı olmaları da aynı şekilde maddi ve manevi olarak büyük önem taşımaktadır (Avril ve Magnini, 2007). Yapılan çalışmalarda yabancı yöneticilerin başarılı olmaları durumunda işletmede çalışan diğer yerli yönetici ve çalışanların da performanslarını olumlu etkilediği görülmektedir (Schneider ve Tung, 2001). Bu noktada en önemli durum yabancı yöneticilerin başarılı olabilmeleri için kriterlerin belirlenmesidir. Yabancı yöneticinin başarısız olması sadece kendisinin işini kaybetmesiyle sınırlı değildir. Yöneticinin başarısızlığı işletmeye doğrudan ve dolaylı olarak bazı maliyetleri yüklenmesine yol açacaktır. Yöneticiye verilen maaş, eğitim maliyeti, konaklama ve diğer ihtiyaçları için harcamaları doğrudan maliyetleri oluştururken, uluslararası alanda itibar kaybı, pazar payının azalması, gibi dolaylı maliyetleri oluşturmaktadır. (Dowling, Shuler ve Welch, 1994; Forster, 2000). Alan yazın araştırıldığında yabancı yöneticilerin başarısızlıklarının temelinde kültürel farklılık (Black ve Gregersen, 1991), ailesel engeller (Riusala, 2000), zayıf iş

performansı (Fieldman ve Thomas, 1992) gibi temel nedenler yatmaktadır. Bu faktörlerin dışında yabancı yönetici çevrenin fiziksel ve kültürel farklılıklarına uyum sağlayamamış, kültürel arası etkileşim için gerekli olan iletişime sahip olamamış veya uluslararası bir görevi başarabilme konusunda yeterince motive olmayabilir (Baumgarten, 1995; Littrell vd., 2006). Ayrıca yabancı yönetici yerel çalışanlarla yeterince iletişim kuramayıp yerleşik yönetim uygulamalarını ev sahibi ülkeye aktaramaması da başarısızlık nedenleri arasında gösterilebilir (Bhagat ve Prien, 1996; Caligiuri vd.,2001).

Yöneticilerin başarı ve başarısızlıklarının önüne geçilmesi için öncelikli görev şüphesiz İnsan Kaynakları departmanına düşmektedir (Hiltrop, 1999). Fakat bu noktada çok uluslu şirketlerin insan kaynakları bölümleri genellikle yabancı yöneticilerin seçilmesi ve eğitilmesi gibi temel konular üzerinde durmuşlar, yöneticilerin başarısızlıklarının temelini araştırmak ve buna göre başarı kriterlerini belirleme noktasından uzaklaşmışlardır. Daha önce vurgulandığı üzere, bazı çalışmalarda yabancı yöneticilerin başarısızlık oranların %30-%60 arasında olduğu ifade edilmiştir (Black, Mendenhall ve Oddou, 1991). Handel'in (2001) yapmış olduğu bir çalışmaya göre ise çok uluslu işletmeler yabancı yöneticilerinin %44'ünü göreve başladıklarından sonraki ilk iki yıl içerisinde işlerini kaybettiklerini saptanmış ve görevine devam eden yabancı yöneticilerin %87'sinin ise mutlu olmadıkları belirlemiştir.

Çok uluslu işletmeler için çok önemli bir yere sahip olan yabancı yöneticilerin başarılı olması sadece çok uluslu işletme için değil aynı zamanda, görevlendirildiği işletme, burada çalışan yerel yöneticiler ve diğer çalışanlar ile tüm paydaşlar için son derece faydalıdır. Yabancı yöneticilerin yerli ve diğer yabancı çalışanlarla olan etkileşimi, iletişimi gerek kişisel gerekse işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Yeung ve Tung, 1996). Ayrıca yöneticinin başarılı olmasındaki diğer önemli etkenler geldiği ana ülkedeki güçlü kurum kültürü ve bu kültürün yönetici tarafından ev sahibi ülkeye aktarabilme yeteneğiyle ilgilidir (Schneider ve Tung, 2001). Yabancı yönetici yönetiminde uygulanan klasik sürecin her bir aşaması aslında başarı kriterleri olarak ifade edilebilir. İşletmelerin insan kaynakları tarafından uygulanan yönetim süreci sırasıyla; seçilmesi, eğitilmesi, görevlendirilmesi, uyum sağlanması, ödeme,

ödüllendirme, performans değerlendirme ve son olarak da geri çağırılması olarak sıralanabilir. Bahsi geçen her bir süreç aslında başarı kriterlerinin temelini oluşturmaktadır. Sürecin başarıyla tamamlanması kişinin başarılı bir yabancı yönetici olarak görevini tamamladığını ve yeni verilecek görevler için hazır durumda olacağını işaret edecektir (Brewster ve Scullion, 1997).



İKİNCİ BÖLÜM

YABANCI YÖNETİCİLERDEKÜLTÜREL FARKLILIK VE PERFORMANS ETKİLEŞİMİ

2.1. Kültür

Alan yazın incelendiğinde kültür kavramı ile ilgili birçok farklı tanımla yapıldığı görülmektedir. Kültür kavramıyla ilgili ne kadar tanım yapılırsa yapılsın tüm bilimlere hitap eden bir tanımdan söz etmek mümkün değildir (Koçel, 2011). Kavramını net bir şekilde tanımlanamamasının nedeni ifade ettiği anlamların kapsamlı olmasındandır (Meriç, 1998). Bilimsel alanda medeniyet, beşerî anlamda eğitim, estetik anlamda sanat, teknik anlamda hizmet ve üretim olarak farklı bilim dallarında farklı tanımlar yapılmıştır (Güney, 2000). Kültürle ilgili genel geçer kabul görmüş tanımlardan birinde Williams (1958) bütün olarak bir yaşam biçimi, yaratıcı ve keşfedici çabalar süreci şeklinde anlatmıştır. Diğer bir tanıma göre kültür insanların davranışlarını sözlü olan ve sözlü olmayan ifade biçimleriyle anlatan bir iletişim şekli yani toplumun üyeleri tarafından ortaya konan inançlar, değerler, dil ve yaşam gibi unsurları içeren bir yaşam biçiminin toplamıdır (Herbig ve Dunphy, 1998). Sosyal bilimlerde kültür denilince akla gelen en önemli araştırmacılardan biri olan Hofstede ise kültürü belli bir toplumu oluşturan bireylerin bir arada yaşayarak farkında olmadan ortaklaşa oluşturduğu ve kendilerini diğer toplumlarda ayıran en belirgin özellik olan akıl olarak tanımlamıştır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010). Soyut bir kavram olan kültür tanımlardan da anlaşılacağı üzere düşünce tarzına göre farklı tanımları ortaya çıkmıştır (Burns, 1999).

Kültür yaşanmışlardan bir miras olarak ortaya çıkan ve yeni tecrübeler edindikçe yeniden şekillenen inanç, yaşam tarzı, örf ve adetler, fikirler topluluğu olarak adlandırılmaktadır (Öner, 1985). Kültürün bir kuşaktan diğerine yeniden yapılandırılıp

aktarılması bize sabit bir yapıda olmadığını ve sürekli değişime ve gelişime açık olduğunu göstermektedir. Kuşaktan kuşağa aktarılarak geçen bu kültüre sahip olan insanlar kazanımlarını felsefi bir eser, sanat eseri veya herhangi bir ürün olarak geleceğe aktarabilirler (DiStefano ve Maznevski, 2000). Birçok farklı bilim dalında farklı tanımları mevcut olsa da temelde kültür öğrenilmesi, paylaşılması, güncel olması ve bütünleyici olması gibi faktörlere dayanır (Vural, 2018).

2.1.1. Kültürün Özellikleri

Bir ülkeyi, bir toplumu, bir grubu birbirine bağlayan aralarında ortak bir ilişki oluşmasını sağlayan felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, beklentiler, tutumlar, inançlar olarak tanımlanan (Güney, 2007) kültürün daha iyi anlaşılabilmesi açısından özelliklerinin de açıklanması gerekmektedir. Kültür kavramıyla ilgili birçok farklı tanım yapılmış olmasına karşın, bu tanımların hepsinin bir takım ortak özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Daha önce ifade edilen tanımlardan da yola çıkarak kültürün en temel özelliklerinin; öğrenilir, güncel, sürekli, bütünleştirici, sınırlayıcı, paylaşımcı, olması ve simgelere dayanması olarak ifade edilebilir (Çeçen, 1984; Mutlu, 1999).

Kültür önemli bir özelliği öğrenilir olmasıdır. Kişi kültürü görerek, dinleyerek, konuşarak öğrenir, geliştirir ve bir başkasının ondan aynı şekilde öğrenmesine imkân verir. Bu sayede kültür nesilden nesile farklı ürünlerde ve boyutlarda geçerek devam eder. Ayrıca kültür bir durumu sadece öğretmekle kalmaz, aynı zamanda olayın mantığını da aktarır. Öğrenilen her yeni bir kültürel unsur, yeni bir unsurun öğrenilmesine de öncülük eder. Diğer bir ifadeyle bir sanatsal eser veya bir edebi metin aktarılırken yeni bir eserin ortaya çıkmasına yol açar (Youngdahl vd., 2003). Bununla birlikte kültürün öğrenilir olması eğitim sisteminin belli başlı kurallara, yasalara ve sistemlere göre hazırlanma gerekliliğini doğurur (Güvenç, 2002).

Kültürün bir diğer özelliği güncel olmasıdır. Toplumun ve bireylerin ihtiyaçları yeterince karşılayamayan bir olgu varlığını devam ettirebilmek için kendiliğinden bir değişime uğrar. Bu değişim toplum tarafından kabul edilene kadar devam eder. Toplum içinde bir yer edindikten sonra zamanla tekrar değişime ihtiyaç duyar. Bu değişim de yeni nesillerin ihtiyaçları doğrultusunda tekrar şekillenir (Dönmezer,

1994). Bu sistem içerisinde bahsedilen kültür sürekli bir değişim ve gelişim içindedir ve bu sayede güncelliğini her zaman koruyabilir (Hofstede vd., 1990; Nakata ve Sivakumar, 1996). Kültür bu nedenle bir yapı olduğu kadar, kuşaktan kuşağa aktarılırken sürekli değişime uğradığı için bir süreç olarak algılanabilir (Hodgetts, 1999). Diğer bir deyişle kültür dinamiktir ve zaman içerisinde değişim devam ettiği için sürekli olarak güncelliğini korur.

Kültürün bir başka özelliği ise simgeleyici olmasıdır. Burada anlatılmak istenen durum; kişilerin veya toplumları fikirlerini, yaşantılarını değerlerini bir şekilde dışa vurmak ihtiyacı hissetmeleri yani diğer bir deyişle kültürlerini yansıtan bir ürün ortaya koymaları anlatılmaktadır. Bunu bazen bir resimle, bazen bir dille, bazen bir şiirle yaparlar. Yani sonuçta somut bir ürün çıkmış olur. Her bir ürün aslında bir kültürel simgedir ve bu simgeler paylaşıldıkça zenginleşerek çoğalmaya devam eder (Herbig ve Dunphy, 1998). Ayrıca belli bir kültür içerisinde oluşan semboller ve simgeler o kültürü paylaşan insanlar tarafından bir ifade biçimi olarak kullanılır. Zamanla bir sembol ve simge anlamını yitirip yeni bir anlam kazanabilir (Hofstede vd., 2010). Ayrıca bu kültür içerisinde yaşayan insanlar hayat tarzlarını öğrendikleri bu sembollere göre şekillendirirler. Ortak olarak kullanılan bu semboller kültürün bütünleştirici olduğunu da göstermektedir. Fakat aynı zamanda bu değerler sadece bir topluma özgü olmasında dolayı da ayrıştırıcı bir güce de sahiptir Güvenç, 2002).

Kültür kalıtsal değildir, yani kişilerde doğuştan var olmaz (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010). Dolayısıyla insan doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kişi ilk kültürel kazanımlarını ailesinden edinir ve sonrasında ise zamanla sosyal hayatın içinde toplumdan öğrendikleriyle geliştirmeye devam eder (Barutcuğil, 2011). Kültürün ayrıca insan davranışlarını sınırlayıcı bir faktör olma özelliği vardır. İnsanların düşünce ve davranışları içinde bulunduğu toplumsal yapının kültürel özelliklerine göre şekillenir. Yani kişi toplumsal yapıdan uzaklaşmamak ve toplum içinde kabul görmek için toplumun değerlerini gözetmek durumundadır. Bu bağlamda kişi her ne kadar özgür bir birey olsa da toplum içinde davranışlarını sınırlamak durumundadır (Soydaş, 2010).

Kültürün özellikleri genel itibariyle; toplumsaldır yani toplumu oluşturan grup veya bireylere aittir, tecrübe sonucunda öğrenilir yani ortaklaşa üretilip bir diğer nesile aktarılır, değişkendir, sürekli, günceldir yani dinamik bir yapıya sahiptir ve oluşması için bir süreç gerekmektedir, ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkmıştır, simgeseldir, birleştiricidir, sınırlayıcıdır şeklinde sıralanabilir (Barutçugil, 2011; Yeşil, 2011). Tüm bu bahsedilenlerin ışığında kültürün sahip olduğu özellikler bir olmuş olsa bile onu kullanan toplumların, grupların, kişilerin farklı olmasından dolayı ortaya çok farklı kültürler çıkacaktır. Ortaya çıkacak olan bu farklı kültürler ve kültürel ürünler, sanatsal eserler, değerler, yargılar insan merkezli olduğundan dolayı farklı olması doğaldır ki bu da aslında kültürün bir başka özelliğidir (Dönmezer, 1994).

2.1.2. Kültür Türleri

Kültür kavramsal açıdan bazı ölçütlerle sınıflandırılır. Yapılan en genel sınıflandırma; genel kültür ve alt kültür, maddi ve manevi kültür, karşıt kültür, evrensel kültür, popüler kültürdür.

Bir ülkenin her kesimi tarafından kabul görmüş, belli bir gruba değil ülkenin geneline hitap eden genel kültür bu anlamda ulus kültür olarak adlandırılır. Ulus kültürü bir anlamda belirli sınırlar içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu genel geçer düşünce ve ifadelerin bütünüdür (Hofstede vd., 1990). Toplumun genel kültürü üst bir kültür sistemi olarak ifade edilirken birçok alt kültürden meydana gelir (Hofstede, 2001). Alt kültür aynı toplum içerisinde yaşadığı halde aile yapısı, eğitim sistemi, coğrafya, iklim, beslenme, ekonomi, kentleşme gibi birçok farklı sebepten dolayı kendi içerisinde değişiklik gösteren toplumu oluşturan gruplara ve azınlıklara ait olan kültür türüdür (Kasapoğlu, 2011). Ayrıca kültür sahip olduğu unsurlara göre maddi ve manevi olarak sınıflandırılmaktadır. Maddi kültür insanların toplumdan edindiği kültürel değerleri sahip olduğu teknik bilim ve teknoloji ile birleştirilerek, emek ve zekasıyla doğal olmayan somut eserler üretmesi olarak adlandırılabilir (Barutçugil, 2011; Hodgetts ve Luthans, 2000). Manevi kültür ise dil, din, inançlar, değerler, tutum ve davranışlar olarak ifade edilir. Tüm bu kültürel unsurlar kullanılarak resim, müzik, dans ve sanatsal ve toplumsal faaliyetler aracılığı ile kültür kuşaktan kuşağa aktarılmaya devam eder. Toplumda genel kültürü kabul etmeyen belli bir kesimin savunduğu ve kendi kültürlerini oluşturmaya çalıştığı grubun öne sürdüğü kültür türüne ise karşıt

kültür denir (Yeşil, 2011). Evrensel kültür ise tüm toplumların kabul ettiği ortak ve yüceltilmiş değerler olarak ifade edilir. En son kültür türü olan popüler kültür ise kitle iletişim araçlarının kullanılmasıyla toplumsal davranış biçimini anlatmak için kullanılır Barutçugil, 2011).

2.1.3. Kültürü Oluşturan Unsurlar

Kültür kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için sahip olduğu özelliklerinin yanı sıra dil, inançlar, teknoloji, değerler, gelenek ve görenekler, semboller, normlar, gibi onu oluşturan unsurlarında açıklanması gerekmektedir (Şişman, 2011). Görüldüğü üzere kültür gerek özellikleri bakımından gerek onu oluşturan unsurlar bakımından karmaşık bir yapıya sahiptir.

Kültürün kendi kabul gördüğü toplum içerisinde veya farklı kültürlerde daha iyi anlaşılabilmesi için ortak kullanılan bir araç ile taşınması gerekmektedir. Bu araç her toplumun kendisine özgü olan, insanların duygu ve düşüncelerinin ifade edilmesinde kullanılan dildir (Göçer, 2012). Kültürün ortaya çıkması, öğrenilmesi, kullanılması, aktarılması dil ile olabilmektedir. Diline önem vermeyen toplumlar zamanla sahip oldukları kültürel zenginlikleri aktaramadıklarından kültürel değerlerini kaybederler. Kültür onu taşıyan dil sayesinde güncelliğini korur ve kuşaklar arası aktarımı zenginleşerek devam eder (Unalan, 2005).

Din ve inançlar kültür kavramının bir özelliği olduğu gibi ayı zamanda onu oluşturan unsurların başında gelmektedir. Toplum içerisinde kabul görmüş birçok davranış biçimi dine ve inançlara uygun niteliktedir. Aksi takdirde dine ters düşen davranışlar toplum tarafından da kabul edilmez. Bu bağlamda din toplum yaşantısını düzene koyan bir otorite konumundadır ve kültürün oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

2.1.4. Kültürü Etkileyen Faktörler

Kültürlerin oluşumunda rol oynayan ekoloji, fiziksel çevre, aile, din, eğitim ve politik sistem gibi faktörler (Morrison, 2011) aynı zamanda gerek bireysel anlamda gerek toplumsal anlamda kültürü etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Mead, 1998).

Fiziksel çevre, coğrafi olarak ülkenin konumu bir ülkeye, bir bölgeye veya bir topluma ait olan kültürün şekillenmesinde öncelikli faktörlerin başında gelmektedir. İnsanların iklim koşullarına göre yaşam alanlarının yapısını, giyim tarzlarını, yeme içme alışkanlıklarını, tarım ve hayvancılığı doğrudan etkilemektedir. İklimin çok soğuk veya çok sıcak olduğu bölgelerde insanlar temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için daha çok çalışmak durumunda olduklarından daha çalışkan ve girişken kişilik özelliklerini kazanırlar. Aksine iklimin daha elverişli olduğu, her türlü kaynağa daha kolay ulaşılabilen bölgelerde yaşayan insanların daha rahat bir yapıya sahip olduğu görülmektedir (Luthans ve Doh, 2018).

Kültür kalıtsal değildir, yani kişi doğuştan belli bir kültürel donanımla doğmaz (Mutlu, 1999). Kişi doğumundan itibaren karşılaştığı ortamdan öğrendikleriyle kendi kültürel donanımını oluşturmaya başlar. Bu nedenle kültürü etkileyen bir diğer önemli faktör şüphesiz ailedir. Kişi hayatı boyunca kullanacağı tüm örf, adet, gelenek ve normları toplumsal yapı içerisinde farklılık gösterse de alt kültür anlamında kendi ailesinden öğrenir.

Kültürü etkileyen ve değiştirilmesi en zor olan faktörlerden birisi dindir. Kişi hangi dinsel yapı içerisinde doğup büyümüşse hayata dair değerleri inandığı, yaşadığı ve öğrendiği din ekseninde şekillenir. Yani toplum içerisinde doğru veya yanlış olarak kabul edilen birçok davranış dini değerlerden etkilenmiştir. Aynı coğrafya içerisinde farklı dinlerin yaşanması doğal olarak ortaya farklı bir kültürel ortam oluşmasına imkân verecektir.

Eğitim öncelikle aileden başlar, bu bağlamda eğitimin temelini kişi ailesinden öğrenir. Ailede alınan eğitimin yanı sıra kişi okullarda aldığı eğitime göre kültürel bir kimlik kazanır. Kişilere verilen eğitim sistemi ne denli basit ve düz olursa kişilerin kültür düzeyi de benzer nitelikte olur, fakat daha özgür, ezbere dayalı olmayan, kişinin kendisini geliştirmeye yönelik, pratik uygulamaların daha fazla olduğu eğitim sistemlerinde kişilerin daha farklı bir kültürel düzeye ulaşabilir.

2.1.5. Kültürel Farklılık ve Kurumsal Bağlam

Kültür kavramı alan yazında kişisel, örgütsel, toplumsal vb. olmak üzere birçok farklı düzeyde araştırmalara konu olarak farklı tanımları yapılmıştır (Şişman, 2002; Yeşil, 2009). Bu anlamda yapılan çalışmalarda bahsedilen kültürel farklılıklarda benzer şekilde farklı boyutlarda ele ele alınabilir. Kültürel farklılıklar iki veya daha fazla grubun deneyimlediği kültürel değerler arasındaki farklılıklardır (Barnard, 1994). Bir ülkede yaşayan insanların sahip oldukları fikirler, düşünceler, inançlar, normlar, gelenek ve görenekler bir başka ülkede yaşayan insanların sahip oldukları kültürel değerler göre farklı olacaktır (Korte ve Chermack, 2006). İşte tam bu noktada kültürel farklılıklar ortaya çıkmış olmaktadır. Araştırmanın özelinde ülkeler arasındaki kültürel farklılıklardan bahsedilmektedir. Yabancı yönetici yaşadığı ülkeye özgü olan belli bir kültürel altyapısı vardır. Yönetici görevlendirildiği ülkede farklı, alışkın olmadığı bir kültürel yapıyla karşılaşabilir. Bu farklılık ise farklılıklarla baş etme ve alışma sürecine göre başarısını etkileyecektir.

Kurum kültürü alanyazında Örgüt Kültürü, Örgütsel Kültür, Organizasyon Kültürü, Şirket Kültürü veya Kurumsal Kültür olarak farklı isimlerle ifade edilmiştir (Gürgen, 1997). Kültürü oluşmasını etkileyen faktörler aynı zamanda kurum kültürünün oluşması içinde geçerlidir. Kurumu oluşturan kişilerin ailelerinden aldıkları kültürel değerler, eğitim düzeyleri, dini bilgileri, siyasi görüşleri kurumun kültürünün oluşmasını sağlar (Framholtz ve Akşehirli, 2000). Kurum kültürü çalışanların etkileşimi sonucu ortaya çıkan değerler, inançlar, tutumlar, fikirler ve düşünceler olarak ifade edilebilir (Armstrong, 2006). Sözü geçen tüm değerler o kurumun felsefi görüşünü yansıtmaktadır.

Kurumlarda egemen olan kültür çalışanların çoğunluğunun sahip olduğu kültürdür (Şimsek ve Fidan, 2005). Bu anlamda kurumun zamanla kendisine ait bir kültürü oluşur ve bu kültür yeni gelen personele aktarılarak devamlılığını sağlar (Kılıç, 2015). Yeni gelenler her zaman kurum kültürüne uyum sağlamayabilirler. Yabancı yöneticiler açısından düşündüğümüzde kurum kültürünü kabul edip başarılı bir şekilde çalışmaya devam etmek yerli çalışan ve yöneticilere göre daha zor olmaktadır. Çünkü yöneticiler sadece farklı bir kurum kültürü ile değil aynı zamanda farklı bir ülkenin de kültürüyle baş başa kalırlar. Bu anlamda yabancı yönetici çok uluslu işletmenin

kendisinden beklediği amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için hem kurum kültürü hem de ulusal kültüre, yani kültürel farklılıklara uyum sağlaması başarı düzeyini arttıracaktır (Black, Mendenhall ve Oddou, 1991).

2.1.6. Yabancı Yöneticilerde Kültürel Farklılık

Küreselleşme öncesinde ulusal düzeyde varlığını devam ettiren işletmeler, küreselleşme süreciyle birlikte hızlı bir şekilde uluslararası işletme boyutuna geçmişlerdir. Uluslararası düzeyde çalışan işletmelerin personel yapısı incelendiğinde birçok farklı kültür ve coğrafyadan gelen çalışanların oluşturduğu görülmektedir (Yeşil, 2011). Böylesine farklı bir kültürel yapıdan oluşan çalışanların yönetilmesi için en uygun yönetim sisteminin geliştirilmesi esastır. Bu bağlamda farklı kültürel ortamlarda, farklı kültürlere sahip olan personelle çalışabilme becerisine sahip oldukları düşünüldüğünden yabancı yöneticilerin bu sistem için en uygun yöneticiler olduğu tahmin edilmektedir.

Çok uluslu işletmeler diğer ülkelerde bulunan şubelerine merkezin kültürünün ve bilgisinin aktarılması, yerel yöneticilerin eğitilmesi, kontrol ve koordinasyonun sağlanması gibi nedenlerden dolayı yabancı yönetici gönderirler (Gong, 2003; Harzing, 2001). Çok uluslu işletmeler yabancı yöneticilere kurum kültürünü gittikleri yere taşıdıkları için yerel yöneticilere göre daha çok güvenirlir (Pak, Sun ve Yang, 2019). Bu her zaman düşüldüğü kadar kolay olmamaktadır.

Yabancı yöneticilerde gerek yaşam koşulları açısından gerekse iş ortamı açısından olsun alışkın oldukları bir düzenin içinden alışkın olmadıkları farklı bir kültürel ortama geçiş yapmaları, yani yeni bir kültürel farklılıkla karşılaşmaları olumsuz bir durum ortaya koyabilmektedir. Bu değişime ayak uydurabilme durumuna alan yazında kültürleşme adı verilir. Yani kültürleşme farklı kültürel geçmişe sahip olan kişilerin farklı bir grubun kültürüne uyum sağlama süreci olarak ifade edilmektedir (Rieger ve Wong Rieger, 1991). Farklı kültürlerin birbirleriyle olan etkileşim süreci veya yeni bir kültüre alışma süreci olarak da ifade edilebilir (Berry, 1997; Mana, Orr ve Mana, 2009). Bu bağlamda yabancı yönetici seçiminde kültürel farklılığın önemini küçümsemek tehlikelidir (Solomon, 1994).

2.2. Yabancı Yöneticiler: Kültürel Farklılık ve Algılanan Zorluklar Bağlamı

Çok uluslu zincir otel işletmelerinin uluslararası alanda başarılarında büyük bir etkiye sahip olan yabancı yöneticiler (Forster, 2000) ev sahibi ülkelerde karşılaştıkları kültürel farklılıklardan kaynaklı başarısızlığa uğrayabilmektedirler (Black, 1988). Yöneticilerin karşılaştıkları kültürel farklılık arttıkça bazı konularda algıladıkları zorluklarında derecesi artmaktadır. Yabancı yöneticilerin genel olarak yerel bilgi eksikliği, dil ve iletişim eksikliği, iş kültürüne uyum sağlayamama gibi zorluklardan dolayı performansları olumsuz etkilenmektedir (Selmer ve Luring, 2015; Andersen vd., 2002). Yani farklı konularda ortaya çıkan zorluklar yöneticinin başarısını olumsuz etkileyecektir. Bu tür algıladıkları zorluklar genel itibariyle; ailesel zorluklar, iletişimle ilgili zorluklar, yerel yöneticilerle ilgili zorluklar, siyasi zorluklar, iklim ve çevresel faktörler, ekonomik yapı, din ve inanca dayalı zorluklar, rekabet ortamından kaynaklı zorluklar gibi birçok farklı zorluktan bahsetmek mümkündür. Ancak araştırmanın amacına uygun olarak temel olarak inceleyeceğimiz algılanan zorluklar; ailesel zorluklar, iletişimle ilgili zorluklar ve yerel yöneticilerle ilgili zorluklar olacaktır. Ayrıca alan yazın incelendiğinde çalışmaların kültürel farklılık, uyum, yönetici seçimi ve başarısızlıkları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Yöneticilerin kültürel farklılıklarının algılanan zorluklar üzerine olan ilişkisi bu bağlamda önemli bir nokta olarak ortaya çıkmaktadır (Pisam, 1993).

2.2.1. Aileyle İlgili Algılanan Zorluklar

Çok uluslu işletmelerde yabancı yönetici seçimi insan kaynakları departmanı yöneticileri ve teknik anlamda yeterliliğe önem veren yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Bu noktada seçilecek olan yöneticinin kişisel özellikleri ve aile gibi vazgeçemeyeceği sorumlulukları göz ardı edilmiştir (Solomon, 1996). Bu noktada hem yabancı yöneticinin kendisi hem de ailesi (eşi ve/veya çocukları) karşılaştıkları kültürel farklılıklarla baş etmek durumundadır. Ailenin yaşamış olduğu sorunlar yöneticinin performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu bağlamda algılanan kültürel farklılık düzeyi arttıkça ortaya ailesel bazı zorluklar çıkacaktır (Black ve Stephens, 1989; Black ve Gregersen, 1991). Yönetici zamanın çoğunu işletme içerisinde geçirecektir fakat ailesi doğrudan toplum içerisinde günlük yaşantısını devam ettirecek ve kültürel farklılığı ciddi bir şekilde hissedecektir (Solomon, 1994).

2.2.2. İletişimle İlgili Algılanan Zorluklar

İletişim uluslararası görevlendirmelerde yöneticinin yüksek düzeyde algıladığı bir zorluk olarak karşısına çıkmaktadır (Munter, 1993). Kültürel farklılık yabancı yöneticilerin başarısından önemli bir paya sahiptir. Bu bağlamda karşılaşılan kültürel farklılık düzeyi arttıkça iletişim anlamında yaşanan zorluklarda artacaktır. İletişim anlamında akla gelen en önemli zorluk şüphesiz konuşulan dildir (Naumann, 1992). Dil önemli bir iletişim aracı olduğundan yöneticinin ev sahibi ülkenin dilini konuşabilme yeteneği kişinin ülkeye ve iş ortamına olan uyumunu ve bu sayede yönetim etkinliğini yani performansını etkileyecektir (Harzing, 2001; Peltokorpi, 2010). Diğer bir deyişle sürekli ve sağlıklı bir iletişim hem işletmenin hem de çalışanların performansını olumlu yönde etkileyecektir (Eren (2004). Aynı zamanda yabancı yöneticinin yerel çalışanlarla aynı dili konuşabilmesi iş ortamında saygınlığını arttırmaya yardımcı olmaktadır (Yu ve Huat, 1995; Melles, 2003). Fakat konuşulan dilin zor ve anlaşılmaz olması anlatılanların tersinin olmasına yol açacaktır. Bu bağlamda iletişim algılanan bir zorluk olarak kabul edilmektedir.

Yabancı yöneticiler ile işletme çalışanları arasında eğitim, bilgilendirme, performans geri bildirim, standartların aktarılması gibi pek çok kritik yönetim işlevi dil farklılığından dolayı daha zor, daha zaman alıcı ve daha maliyetli olabilmektedir (Christensen, 1992). İş yaşamının dışında yabancı yöneticinin toplum içerisine entegre olabilmesi ve rahat, konforlu bir hayat sürebilmesi içinde aynı dili biliyor olması yabancı yöneticinin uyum sürecini daha hızlı atlatmasına yardımcı olacaktır (Melles, 2003). Aynı zamanda yabancı yöneticinin sadece çalışanlarla değil çok uluslu zincir otel işletmesinin her türlü hizmet ve faaliyetlerinden faydalanan misafirlerle de aynı dili konuşabiliyor olması yönetim anlamında geri bildirim doğrudan hizmeti kullandıktan almasına imkân verecektir (Tokarek, 2006). Bu sayede müşterinin sorunlarını, istek ve ihtiyaçlarını kendisinden öğrenebilecek ve uygun çözüm yollarını daha hızlı ve etkili bulabilecektir. Bu bağlamda etkili iletişimin görev performansına olumlu yönde katkıda bulunduğu bahsedilebilir (Peltokorpi, 2010).

Önemlidir ki çok uluslu zincir otel işletmelerinde iş ortamında gerek yabancı yönetici açısından gerekse diğer yerel yöneticiler ve çalışanlar olsun karşılaşılan kültürel farklılık düzeyi arttıkça yanlış anlaşılmalara, yanlış ifade edilen jest ve mimikler,

davranış tarzı, üslup gibi iletişime dayalı sorunlar artacaktır (Yuan, 2009). Yaşanan bu tür iletişim kaynaklı sorunlar hem yöneticinin hem de diğer çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Lindsley, 1999). Söylenenin aksine etkili iletişimin hâkim olduğu iş ortamında üretkenliğin ve verimliliğin artacağından şüphe yoktur (Tokarek, 2006). Bu bağlamda çok uluslu işletmelerinin ana ülkede bulunan en tepe yöneticileri ev sahibi ülkede yaşanacak olası iletişim sorunlarını doğru yönetici seçimi yaparak önleyebilirler (Yuan, 2009).

2.2.3. Yerel Yöneticilerle İlgili Algılanan Zorluklar

Çok uluslu işletmelerde özellikle çalışma ortamında karşılaşılan kültürel farklılıklar yabancı yöneticilerle yerli yöneticiler arasında anlaşmazlıklar yaşanmasına sebep olacaktır. İş ortamında sürekli bir arada çalışmak durumunda olan bu yöneticilerin uyumu hem kendilerinin hem de işletmenin başarısı için önemli bir yere sahiptir. İş ortamında yaşanan kültürel anlamda yaşanan farklılıklar beraberinde yerel yöneticilerle ilgili zorluklarında artmasına sebep olacaktır (Yu ve Pine, 1994). Algılanan zorluk arttıkça performansın da olumsuz yönde etkilenmesi doğaldır. Fakat yerel yöneticilerle ilgili zorlukların çözülmesi yabancı yönetici için işlerin daha kolay olmasına ve bu sayede hem diğer çalışanları hem de bölgeyi daha kısa bir süre içerisinde tanıyarak doğrudan işine odaklanma fırsatı bulabilir (Toh ve DeNisi, 2005). Fakat bu düşünüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Çünkü yerel yöneticiler yabancı yöneticilere ön yargıyla yaklaşırlar. Yabancı yöneticilerin sürekli onları kontrol ediyor düşüncesi ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecektir (Solomon, 1995). Yabancı yöneticilerin yerel yöneticilerin onlara gösterdiği tavır karşısında başarılı olabilmek için soğuk kanlı davranıp iletişim seviyelerini artırmaya odaklanmaları gerekmektedir. Bu noktada aynı kültürel alanlarda buluşuyor olmaları bu tür sorunların önüne geçecektir (Toh ve DeNisi, 2003).

2.3. Yabancı Yöneticilerde Uyum

Çok uluslu işletmeler tarafından ana ülkeden veya üçüncü ülkeden ev sahibi ülkeye görevlendirmiş olan yabancı yöneticilerin başarısını etkileyen faktörlerin başında uyum gelmektedir. Yabancı yöneticiler gönderildiği ülkede karşılaşmış oldukları kültürel farklılıklara karşı vermiş oldukları tepki onların başarısını doğrudan

etkilemektedir (Bhatti, Battour ve Ismail, 2013). Diğer bir deyişle yöneticinin gönderildiği ülkede karşılaştığı farklı hayata ve iş ortamına uyum sağlaması başarılı olmasına imkân vermektedir (Eroğlu ve Rahman, 2017). Bu bağlamda uyumun öneminin anlaşılması işletmenin ve yabancı yöneticinin başarısında büyük bir etkiye sahiptir (Isakovic ve Whitman, 2013). Yabancı yöneticiler başarılı olabilmek için karşılaştıkları kültürel farklılıklara uyum sağlamaya çalışır. Bu noktada uyumun sağlanması sadece kültürel farklılıklara değil aynı zamanda kültürel farklılıkların düzeyine göre algılanan ailesel zorluklar, iletişim zorlukları ve yerel yöneticilerle olan zorluklara da bağlıdır (Selmer ve Luring, 2009).

Yıllar içerisinde iş dünyasında değişen koşullara göre yöneticilerin motivasyonları ve buna bağlı olarak uyum yöntemleri de değişmiştir (Wilson ve Dutt, 2022). Bu noktada işe uyum iş görevleriyle ilgili olarak yöneticinin psikolojik uyumunu ifade ederken genel uyum ülkenin genel yaşam koşulları ve kültürü ile ilgili olmaktadır. Etkileşim uyumu ise ev sahibi ülke vatandaşlarıyla etkileşime ilişkin olmaktadır (Black, Mendehall ve Oddou, 1991; Kraimer vd. 2001).

2.3.1. Genel Uyum

Yabancı yöneticinin günlük yaşamının tüm biçimlerinin ele alınmasıyla ilgilidir. Genel uyumda yöneticinin olduğu kadar ailesinin ve eşinin de ülkedeki yaşam koşullarına karşı göstermiş olduğu uyumdan söz edilmektedir (Black, Mendehall ve Oddou, 1991; Sievers, 1998). Anlaşılacağı üzere, genel uyum çatısı altında gidilen ülkenin rutin yaşam alanlarının ve bu alanlara ilişkin değişkenlerin etkili olduğu görülmektedir. Detaya bakıldığında, bu değişkenler esasında yöneticilerin psikolojik olarak rahat etmesi, çevreye aşina olması ve yeme-içme olanakları belirleyici olmaktadır (Takeuchi vd., 2007). Temel gereksinimler olarak her ne kadar görünürde basit olarak algılansa da kültürel anlamda uzak ülkelere giden yabancı yöneticiler açısından bu ihtiyaçların karşılanması, asıl görev sorumlulukların yerine getirebilmesi açısından önemlidir. Ne var ki, temel yaşam gereksinimleri karşılanmış bir yabancı yönetici asıl görevine daha kolay adapte olabilecektir (Takeuchi vd. 2002). Diğer bir deyişle yabancı yöneticilerde ailesel engeller ile genel uyum arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Littrell ve Salas, 2005). Yabancı yöneticinin gerek kendisi için

gerekse ailesi için algılamış olduğu ailesel engeller azaldıkça hem kendisi hem de ailesinin uyumu olumlu yönde değişecektir.

2.3.2. Etkileşim Uyumu

Belirli bir sorumluluk ve görev odağında yabancı bir ülkeye gitmek işle ilgili kurumsal kazanım dışında o ülke toplumuyla deneyim etkileşimini de beraberinde getirmektedir (Palthe, 2008). Ancak yabancı yöneticinin bu deneyim alışverişinde yaşadıkları süreçler önemlidir. Etkileşim uyumu, yabancı yöneticinin yerel halkla ve yerel çalışanlarla nasıl etkileşime girdiği ve bu etkileşime ne kadar olumlu yönde tepki verdiğiyle ilgilidir (Black, Mendenhall ve Oddou, 1991). Ev sahibi vatandaşlarla sosyalleşme ve toplumsal alışveriş noktasında ise yabancı yöneticilerin kültürel orijinleri ve sahip oldukları kültürlerarası bilgi, deneyim veya aldıkları eğitimler belirleyici olabilmektedir (Waxin, 2004). Elbette burada karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Yabancı yöneticilerin psikolojik yapıları ve ev sahibi toplumun sosyalleşme kalıpları konunun iki önemli kanadını oluştururken eş söylemle, başarılı bir etkileşim uyumu aynı zamanda zengin bir sosyal alışverişi de beraberinde getirmektedir (Mumtaz ve Nadeem, 2020).

2.3.3. İş Uyumu

Küreselleřmesinin bir sonucu olarak işletmelerde öne çıkan durum, farklı coğrafyalarla olan kültürlerarası alışverişlerinin maliyetlerini nasıl en aza indirecekleri ve faydalarını nasıl üst düzeye çıkaracaklarını bilme konusundaki arzularıdır. Bu ihtiyaca yanıt olarak, yabancı yöneticilerin sečilmesi, yönetilmesi ve uyum süreçleri öncül değerlerdir (Nicholson ve Imaizumi, 1993). Burada nihai amaç, görev öncesiyle başlayan ve görev sonrası da devam etmesi beklenen sürdürülebilir bir başarının inřa edilmesidir. Bu ayrımında, uluslararası görevlerin başarısı için başlıca rol oynayan iř uyumu (Breiden vd. 2006), yabancı yöneticinin iř rolü netliği, iř rolü çatışması ve çalışma ortamı açısından iř hayatına nasıl uyum sağladığıyla ilgilidir (Black, Mendenhall ve Oddou, 1991). İşe uyum belirli iř sorumlulukları, yöneticiden beklenen performans standartları, yerel yöneticilerle olan iletişim düzeyi gibi çok sayıda faktörle yakından ilişkili olup (Nolan ve Morley, 2014), iř özelliklerinin yanısıra yöneticinin niteliklerinin de oluşan uyum dengesinde ağırlığı bulunmaktadır (Breiden vd. 2004).

2.4. Performans Kavramı

Performans kavramı Türk Dil Kurumuna göre yapılan herhangi bir eylemde kişinin işi başarma isteği, gücü, hevesi ve aynı zamanda gerçekleştireceği işi ne derecede ve seviyede bitirebilmesi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Alan yazında ise bir işi gerçekleştirecek kişi ya da grupların hedeflere ne derece ulaşabildiği, neleri başardığı ve elde edilen başarının kalitesi şeklinde ifade edilir (Tınaz, 2013). Bir başka tanıma göre ise çalışanların kendilerine verilen süre içerisinde belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma noktasında bilgi ve becerilerini ne ölçüde kullanabildikleri yani kapasitelerini kullanabilme düzeyleridir (Gökhan ve Eren, 2020). Ayrıca çalışanların göstermiş olduğu başarının toplamı işletme performansını vermektedir yani çalışanların performansı yükseldikçe işletme performansı da yükselecektir (Özmutaf, 2007). Performans kavramı konusunda kesin bir tanım olmamakla birlikte yapılan tanımlardan yola çıkarak; kişi, grup veya örgütün belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma noktasında eldeki kaynakları mümkün olan en iyi şekilde kullanarak ne kadar etkin ve verimli olduğu ölçülmesidir şeklinde tanımlanabilir (Kubalı, 1999; Bozcuk, 2011; Samsonowa, 2012). Diğer bir deyişle işgörenin belirli bir zaman dilimi içerisinde hedeflere ulaşmak için gösterdiği çabaların toplamı ve işverenin işin sonucunda durum değerlendirilmesi yapmasıdır (Campbell ve Wiernik, 2015).

Performans kavramı ilk olarak Thorndike'nin 1920'de performans değerlendirmede yapılan hatalar üzerine yazmış olduğu makaleyle birlikte araştırmacıların dikkatini çekmiştir. II. Dünya savaşının ardından küreselleşmenin de etkisiyle gelişen ve büyüyen işletmelerde kişisel, grup ve örgütsel anlamda performans değerlendirilmesi önem kazanmıştır. 1980'lerden sonra da performans değerlendirmeyle ilgili birçok farklı ölçek geliştirilmiştir (DeNisi, 2003).

2.4.1. Performansın Boyutları

Genel itibarıyla yabancı yöneticilerde iş performansı görev ve bağlamsal performans olarak iki gruba ayrılmaktadır (Bormon ve Motowidlo, 1993; Bormon ve Motowidlo, 1997; Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Görev performansı bir görevin başarıyla tamamlanması için yapılması gerekenlerin yürütülmesindeki performans olarak adlandırılırken bağlamsal performans ise görevlerin daha etkin yerine getirilmesi için

yerel çalışanlarla iyi ilişkiler kurma ve sürdürme konusundaki davranışı göstermektedir (Caligiuri, 1997). Diğer bir ifadeyle görev performansı yapılacak olan işin ve görevin yerine getirilmesi için sahip olunması gereken teknik bilgiyi içermektedir. Bağlamsal performans ise kişilerin sahip oldukları bu teknik bilginin örgütsel davranış sistemi içinde işlenmesi için gerekli olan sosyal ve psikolojik ortamı hazırlar (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

2.4.1.1. Görev Performansı

Görev performansı denetim, liderlik ve yönetim unsurlarını içeren; bireyin deneyim ve eğitim ekseninde belirli bir görevi yerine getirebilme yeterliliğini ifade etmektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Bu anlamıyla yetenek ve iş deneyimini tasvir eden görev performansı teknik öğeleri içermektedir (Mohammed vd. 2002). Teknik idari görev performansı ve liderlik görevi performansı olarak iki alt boyutta yorumlanabilen kavram; planlama, organize etme, yönetme gibi liderlik odaklı olmayan unsurlar (Conway, 1999) ile astlara rehberlik etme, onları teşvik ve motive etme, yapıcı olma ve geri bildirim sağlama gibi liderlik öğelerini içermektedir (Borman ve Brush, 1993). Daha belirgin olarak, bir çalışanın ürün veya hizmet bilgisi, işi organize etme ve zaman yönetimi, iş süreçleri ile ilgili operasyonları yürütmesi ve prosedürleri uygulaması yani görev tanımında yazan sorumlulukların standartlara uygun olarak yerine getirilmesi görev performansına birer örnek olarak verilebilir (Borman ve Motowidlo, 1997; Karacaoğlu ve Satır, 2019). Buradan hareketle, görev performanslarının genel hatlarıyla temel teknik sınırlar içinde hareket ettiği ileri sürülebilir. Burada, sürdürülen işle ilgili durumun farkında olmak, mevcut durumu yorumlamak ve değerlendirmek önemli iken, kontrol ve iletişimi sağlamak ayrıca kritiktir. Diğer yandan, görev performansının her bir unsurunun belirli bir asgari gerçekleşme/performans seviyeleri bulunmaktadır. Diğer bir bakışla bu unsurların belirli standartlaştırılmış prosedürleri söz konusudur. Dolayısıyla bu standartların altında gerçekleşen bir faaliyet olduğunda destek ve eğitim gerekebilecektir (Griffin ve Neale, 2000).

2.4.1.2. Bağlamsal Performans

Belirli bir rol tanımının ötesinde isteğe bağlı bir davranışı tasvir eden bağlamsal performans, teknik işleyişten ziyade bu işleyişte yer alan örgütsel, sosyal ve psikolojik

ortamı nitelemektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Eş söylemle görev performansı için için katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek örgütsel etkinliğe katkı sağlamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997). Benzer paydada bağlamsal performans, teknik çekirdeğin işlenmesi gereken daha geniş, örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı ifade etmektedir (Mohammed vd. 2002). Van Scotter ve Motowidlo (1996), bağlamsal performansını “kişilerarası kolaylaştırma” ve “işe kendini adama” olarak iki ayrı zeminde ele alırken, kişilerarası davranışlar iş birliğini teşvik ederken görev performansının oluşturduğu sosyal bağlamı niteleyen bir yapı sergilemektedir. Diğer taraftan işe kendini adama zemini ise kurallara uygun davranmak, çalışmak ve işle ilgili bir sorunun çözümünde inisiyatif almak gibi davranışları işaret etmektedir. Buradan hareketle adanmışlık odaklı davranışların organizasyonun çıkarlarına en uygun şekilde hareket etme motivasyonunu ifade ettiği söylenebilir (Conway, 1999). Bağlamsal performans çalışma iklimi için önemli bir çerçeve oluşturmaktadır. Nitekim bu çerçevede çalışan resmi olarak işin bir parçası olmayan yani zorunluluk arz etmeyen faaliyetleri gönüllülük esasında yaparken, görevden kaçınmamakta ve aynı paydada işletmedeki diğer kişilerle iş birliği içinde olarak onlara yardım etmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997).

2.4.2. Yabancı Yönetici Performansı

İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması, işletmeyi oluşturan birey ve grupların kişisel ve takım halinde verilen görev ve sorumlulukları yerine getirme becerisiyle doğrudan ilişkilidir. Yani çalışanların göstermiş olduğu etkin ve verimli performans işletmenin de başarılı olmasını sağlayacaktır (Fındıklı, 2016). Özellikle yöneticilerin performansı diğer tüm çalışan personelin performansına doğrudan katkı sağladığı için başarı veya başarısızlıkları işletmenin de başarı veya başarısızlığını gösteren bir unsurdur. Yabancı yönetici anlamında ise bu daha da önemli bir durum kazanmaktadır. Bu bağlamda yönetici performansı uluslararası görevlerde önceden belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmek için yöneticinin gösterdiği çabaların bütünü ve küresel insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir (Fee, McGrath-Champ ve Yang, 2011). Performans anlamında ana ülke ve ev sahibi ülkenin farklı hedefleri olabilmektedir. Bu noktada yabancı yönetici hem çok uluslu zincir otel işletmesinin küresel anlamda performans hedeflerine ulaşması için hem de ev sahibi ülkede bulunan işletmenin yerelde gerçekleştirmek istediği hedeflere ulaşmasına büyük bir paya sahiptir (Barsoux, Evans

and Pusick, 2002). Ana ülkenin ve ev sahibi ülkenin farklı hedeflerinin olması yöneticinin işini daha da zorlaştırıp yöneticide bir baskı oluşmasına sebep olabilmektedir. Uluslararası ve ulusal anlamda hedeflerin önceden net bir şekilde belirlenmiş olması, ayrıca doğru yöneticinin seçimi yapılarak karşılaştığı kültürel farklılıklara daha hızlı uyum sağlayacak olan bir yöneticinin seçilmesiyle bu baskı biraz daha azalarak performansa olumlu yansımaktır (Latham 2004). Diğer bir deyişle kültürel farklılıklara uyum sürecinin sorunsuz olması yöneticilerde performansı doğrudan etkilemektedir (Adler, 2002; Selmer, 2002).

Öngörülebileceği üzere, yabancı yöneticilerin karşılaştıkları kültürel farklılıklar iş performansını önemli bir şekilde etkilemektedir (Schmidt ve Hunter, 1998; Barrick, Mount ve Judge, 2001). Karşılaşılan kültürel farklılıklar aynı olmasına rağmen bazı yöneticiler diğerlerine göre daha iyi performanslar gösterebilmektedirler (Caligiuri, 2000). Bu bağlamda yabancı yöneticilerin iş performanslarının olumlu veya olumsuz yönde etkilenmesinde kişisel faktörler önemli bir yer tutmaktadır. (Stahl ve Tung, 2015).

Genel olarak iş dünyasında kendisini işine adanmış olan, verilen görev ve sorumlulukları mümkün olduğunca yerine getirmeye çalışan, iş motivasyonu yüksek yöneticilerin başarılı bir performanslarını sergilemesi beklenir (Aydın, Eren ve Contu, 2020). Ancak yabancı yöneticiler noktasında yöneticinin karşısına performansını olumsuz yönde etkileyecek güçlü bir kültürel farklılık faktörü çıkmaktadır. Hatta bazı çalışmalarda yöneticinin başarısız olmasında problemin temel kaynağının kültürel farklılık olduğunu göstermiştir (Fee, McGrath-Champ ve Yang, 2011). Bu nedenden dolayı çok uluslu işletmelerde çalışan yabancı yöneticilerin başarısında karşılaştıkları kültürel farklılıklar büyük önem arz etmektedir (Lane ve Beamish, 1990; Li vd.,1999).

Ortaya çıkan kültürel farklılıklar yerelde bilgi eksikliği, kültüre aşina olamama, aynı dili konuşamama, ev sahibi ülkede uygulanan kurallar ve yönetmeliklerin farklılık göstermesi, aile ile ilgili, iletişimle ilgili ve yerel yöneticiler ve diğer çalışan personelle ilgili birtakım zorluklara yol açacaktır. Bahsi geçen zorluklarda uyum sürecini doğrudan etkileyecektir. Açıkça belirtmek gerekirse bu tür zorluklar genel uyuma,

etkileşim uyumuna ve iş uyumuna olumlu veya olumsuz yönde etki edecektir. Bu bağlamda da belli bir düzeyde etkilenen uyum süreci de yabancı yöneticinin görev ve bağlamsal performansına yansıtacaktır. Sonuç olarak yabancı yönetici performansı kültürel farklılıklar, algılanan zorluklar ve uyum ilişkisinden doğrudan etkilenmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU ZİNCİR OTEL İŞLETMELERDEKİ YABANCI YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞMIŞ OLDUĞU KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN PERFORMANSLARINA ETKİSİ: İSTANBUL ÖZELİNDE BİR ARAŞTIRMA

Önceki bölümlerde çok uluslu işletme ve yabancı yönetici kavramları detaylı bir şekilde ele alınmış olup, yabancı yöneticiler tarafından algılanan kültürel farklılık, uyum ve performans konuları irdelenmiştir. Bu bölümde araştırmanın genel itibariyle amacı ve önemi, varsayımları ile sınırlılıkları, modeli ve yöntemine yer verilmektedir. Ayrıca araştırmanın evreni, örnekleme, kullanılan veri toplama ve ölçme araçları, hipotezler ve elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşmeyle birlikte büyük çaplı ulusal şirketler uluslararası şirket olma yolunda kendileri için en uygun ülkelerde faaliyetlere başlamaya karar vermişlerdir. Merkezden uzak olan bu ülkelerde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin kontrol edilmesi ve merkezin standartlarını uygulamaları adına çalışanlarını bu bölgelere göndermişlerdir. Özellikle yönetici pozisyonunda gönderilen bu kişilerin temel görevi ev sahibi ülkelerde bulunan şirketlerin merkezin kontrolüne bağlı kalması ve faaliyetlerine başarılı bir şekilde devam etmelerini sağlamaktır. Fakat bu düşünüldüğü kadar kolay olmamaktadır.

Ana ülkeden veya üçüncü ülkeden ev sahibi ülkeye görevlendirilen yabancı yöneticiler kültürel farklılıklara bağlı olarak çeşitli zorluklarla karşılaşmakta, bölgeye ve işine uyum sorunları yaşamakta ve nihayetinde performans kayıpları yaşayarak başarısızlığa uğramaktadırlar. Bu durum çok uluslu işletmeler açısından maddi

anlamda ciddi bir para, manevi anlamda ise itibar kaybına neden olmaktadır. Bununla birlikte yöneticiler kişisel kariyerlerinde özgüven kaybı yaşamakta ve geldikleri ülkeye erken dönmek zorunda kalmaktadırlar. Bu önem dengesinde araştırmanın amacı; dünya metropollerinden İstanbul ilinde, çok uluslu otel işletmelerinde çalışan yabancı yöneticilerin karşılaşmış olduğu kültürel farklılıkların performanslarına etkisini ortaya koymaktır.

Yerli ve yabancı yazına bakıldığında yabancı yöneticiler bağlamında yapılan çalışmaların belirli bir alanda sıkıştığı özellikle turizm alanında yapılan çalışmaların diğer alanlara oranla yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Dahası, yerli yazında otelcilik sektörü özelinde yabancı yöneticilere yönelik kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktada, ilgili yazında önemli bir boşluğun olduğu düşünülmektedir. Çalışma konusu itibariyle algılanan kültürel farklılıkların performans üzerindeki etkisini odak alırken, uygulama alanı olarak dünya turizminin başlıca rotalarından olan İstanbul ilinde faaliyet gösteren çok uluslu otel işletmeleri tercih edilmiştir. Bu zeminde gerek alanyazın gerekse sektörel açıdan çalışmanın dikkate değer bir çıktı üreteceği öngörülmektedir. Benzer paydada, çalışmadan elde edilen sonuçların çok uluslu otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarına işlevsel bir veri oluşturacağı ve bu işletmelerin ev sahibi ülkeye yabancı yönetici gönderme sürecinde rehber olacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Çok uluslu zincir otel işletmelerde çalışan yabancı yöneticilerin karşılaşmış olduğu kültürel farklılıkların iş performanslarına etkisini ölçmek için yapılan bu çalışma, Türkiye’de en fazla çok uluslu zincir otel işletmesinin yer aldığı İstanbul ili özelinde ele alınmıştır. Maddi ve manevi açıdan yüksek maliyetleri olması nedeni ile birçok işletme yabancı yönetici çalıştırmakta zorlanmaktadır. Araştırmanın evrenini belirleme sürecinde yapılan çalışmalarda İstanbul ili dışında; Antalya, Ankara, İzmir ve Muğla gibi turistik açıdan gelişmiş olan bölgelerde çok uluslu zincir otel işletmelerin ve bu işletmelerde çalışan yabancı yönetici sayısının az olması nedeniyle araştırma kısıtlı bir alanda yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği ortak özelliklere sahip olan obje, olgu ve olayların tümüne evren denilmektedir (Karasar, 1999; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011). Bilimsel araştırmalarda evrene ulaşmak her zaman mümkün olmayacağından evren içerisinde amaca uygun bir yöntemle seçilecek olan örneklem üzerinden veri toplama işlemi yapılır. Evren içerisinde evreni temsil eden, evren hakkında genellemeler yapılmasına izin veren birimler seçme yöntemine örneklem adı verilir. Fakat evrendeki birim sayısının az ve sınırlı olduğu durumlarda tüm birimlere ulaşmak mümkün olup, bu durum tam sayım olarak ifade edilir (Ural ve Kılıç, 2011; Lorcu, 2017).

Tablo 5. İstanbul’da Faaliyet gösteren Çok Uluslu Zincir Oteller (2021)

Çok uluslu Zincir Otel İşletmeleri		
Sıra	Çok Uluslu Zincir	Otel Sayısı
1	Wyndham Hotels & Resorts	31
2	Hilton Hotels	28
3	Marriott International	28
4	Accor Group BWH Hotel Group	27
5	Radisson Hotels House Hotels	16
6	Inter-Continental Hotel Group (IHG)	15
7	Hyatt Hotels & Resorts	6
8	Rotana Hotels	4
9	Kempinski Hotels	4
10	Four Points	4
11	The Luxury Collection	3
12	Choice Hotels	2
13	Four Seasons	2
14	Fairmont Quasar	1
15	Raffles	1
16	Le Meridien	1
17	Shangri-La Hotels	1
18	St Regis	1
19	Yotel	1
Toplam		176

Türkiye’de en fazla çok uluslu zincir otel işletmesinin bulunduğu destinasyon olan İstanbul araştırma için en uygun yer olarak görülmüştür. Türkiye’de bulunan 401 çok uluslu zincir otel işletmesinin 176 tanesi İstanbul ilinde faaliyet göstermektedir. Öncelikle tüm bu otellerin insan kaynakları departmanlarıyla telefonla görüşülmüş ve bu otellerden 55 adet çok uluslu zincir otel işletmesinin yabancı yönetici istihdam ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca çok uluslu zincir otel işletmelerinde çalışan yabancı yöneticilerin sayısı hakkında İstanbul Oteller Birliği İnsan Kaynakları Müdürlüğünden

de bilgi alınmıştır. Bu bağlamda araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki çok uluslu zincir otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yabancı yöneticiler oluşturmaktadır. Belirlenen bu otellerde, ilgili kişilerle yüz yüze görüşülmüş ve toplamda 115 yabancı yöneticiye anket formu uygulanmıştır. Bu noktada evrenin tamamına ulaşıldığından, tam sayım yapıldığı söylenebilir.

3.3.2. Veri Toplama Aracı

Veri; bir araştırmanın, bir tartışmanın, bir muhakemenin temeli olan ana öge (TDK, 2018) diğer bir ifadeyle araştırmayı sonuca ulaştırmak için kullanılan nicelikler, kayıtlar, istatistikler veya sayı kümeleri olarak tanımlanabilir (Seyidoğlu, 1997; Karasar, 2015). Yapılan bir araştırmada verilerin elde edilmesine kısaca veri toplama işlemi adı verilir (Güriş ve Astar, 2014). Bilimsel araştırmalarda istenilen sonuca en doğru yoldan ulaşabilmek için anket, görüşme, gözlem-deney ve kaynak tarama olarak temelde dört farklı veri toplama yöntemi kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011). Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler, ulaşılmak istenen bilgilere kısa sürede ulaşmayı sağlayan, en etkili, pratik ve yaygın veri toplama araçlarından birisi olmaktadır (Tütüncü, 2001; Kurtuluş, 2010). Bununla birlikte anketler, bir konu hakkında belirlenmiş hipotezlere ve sorulara bağlı olarak yapılandırılmış, bir evren veya örnekleme oluşturan kişilere yani hedef kitleye uygulanan sistemli veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir (Kozak, 2014; Kıncal, 2014). Bu bağlamda yabancı yöneticilerin algılamış oldukları kültürel farklılığının iş performanslarına etkisini ölçebilecek en uygun anket formu hazırlanmıştır (Bkz. Ek1 ve Ek2). Araştırmanın örneklemini yabancı yöneticiler oluştururken anket formu İngilizce olarak hazırlanmış ve uygulanmıştır. Ancak okuyucuları bilgilendirmek amacıyla anketi oluşturan ifadeler uzmanlar tarafından Türkçeye çevrilmiş ve bu ifadeler çalışmanın ekler bölümünde yer verilmiştir.

3.3.3. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma için hazırlanan anket formunun giriş bölümünde demografik sorular sorulmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için anket formunda 2 tanesi açık uçlu olmak üzere toplam 10 farklı soru bulunmaktadır. Kişisel özelliklerin belirlenmesi için “cinsiyet, yaş, evlilik, milliyet, eğitim, işletmede çalışılan pozisyon”

olmak üzere 6 soru sorulmuştur. Diğer 4 soru ise yabancı yöneticinin performansını ve uyumunu etkileyecek türden sorulardır. Bu sorular sırasıyla “7. Görevlendirme öncesi eğitim aldınız mı? 8. Kaç yıldır yabancı yönetici olarak çalışıyorsunuz? 9. İstanbul ilinde kaç yıldır çalışıyorsunuz? 10. Kaç tane uluslararası görevi tamamladınız.” şeklindedir. Bu sorular Black ve Mendenhall (1991)’in yapmış olduğu çalışmada yabancı yöneticiler için hazırlanan demografik sorulardan derlenmiştir.

Yabancı yöneticilerin karşılaştıkları kültürel farklılıkların belirlenmesi için 6 maddeden oluşan tek boyutlu Kültürel Farklılıklar Ölçeği (Hall, 1988) kullanılmıştır. Ölçek; 1-Tamamen Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5’li cevap kategorisinde oluşan Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.

Yabancı yöneticilerin algıladıkları zorlukların belirlenmesi için 11 maddeden oluşan Algılanan zorluklar ölçeği kullanılmıştır. Algılanan zorluklar ölçeği Ailesel Engeller (Feng ve Pearson, 2009), İletişim Engelleri (Harzing, 2001), Yerel Yöneticilerle İlgili Engeller (Yu ve Pine, 1994) olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek; 1-Tamamen Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5’li cevap kategorisinde oluşan Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.

Yabancı yöneticilerin uyum sürecinin ölçülebilmesi için 13 maddeden Yabancı Yöneticilerde Uyum Ölçeği (Black, 1988; Black ve Stephens, 1989; Takeuchi, Yun ve Tesluk, 2002) kullanılmıştır. Uyum Ölçeği; Genel Uyum, Etkileşim Uyumu ve İş uyumu olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Tüm ölçekler 1- Oldukça Uyumsuz, 2- Biraz Uyumsuz, 3- Ne Uyumlu Ne Uyumsuz, 4- Biraz Uyumlu, 5- Tamamen Uyumlu şeklinde 5’li cevap kategorisinde oluşan Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.

Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Kültürel Farklılıklar Ölçeği	Araştırmanın Ölçekleri	Kaynak
	Değişken Sayısı	
Kültürel Farklılıklar	6	(Hall, 1988)
Algılanan Zorluklar Ölçeği	Değişken Sayısı	Kaynak
Ailesel Engeller	4	(Feng ve Pearson, 2009)
İletişim Engelleri	4	(Harzing, 2001)
Yerel Yöneticilerle İlgili Engeller	3	(Yu ve Pine, 1994)
Uyum Ölçeği	Değişken Sayısı	Kaynak
Genel Uyum	7	(Black, 1988; Black ve Stephens, 1989; Takeuchi, Yun ve Tesluk, 2002)
Etkileşim Uyumu	3	
İş Uyumu	3	
Performans Ölçeği	Değişken Sayısı	Kaynak
Görev Performansı	8	(Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Caligiuri, 1997; Wang, 2001)
Bağlamsal Performans	8	

Yabancı yöneticilerde iş performansının ölçülebilmesi için 16 maddeden oluşan Yabancı Yönetici Performans Ölçeği (Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Caligiuri, 1997) kullanılmıştır. Performans ölçeği; 3 maddeden oluşan Genel Performans, 5 maddeden oluşan Görev Performansı ve 8 maddeden oluşan Bağlamsal Performans olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışma için yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda Görev Performansı ve Bağlamsal Performans olarak 2 boyut elde edilmiştir. Tüm ölçekler 1- Ortalamanın Altında, 2- Ortalamanın Biraz Altında, 3- Ortalama, 4- Ortalamanın Biraz Üzerinde, 5- Çok İyi şeklinde 5’li cevap kategorisinde oluşan Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır.

3.3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

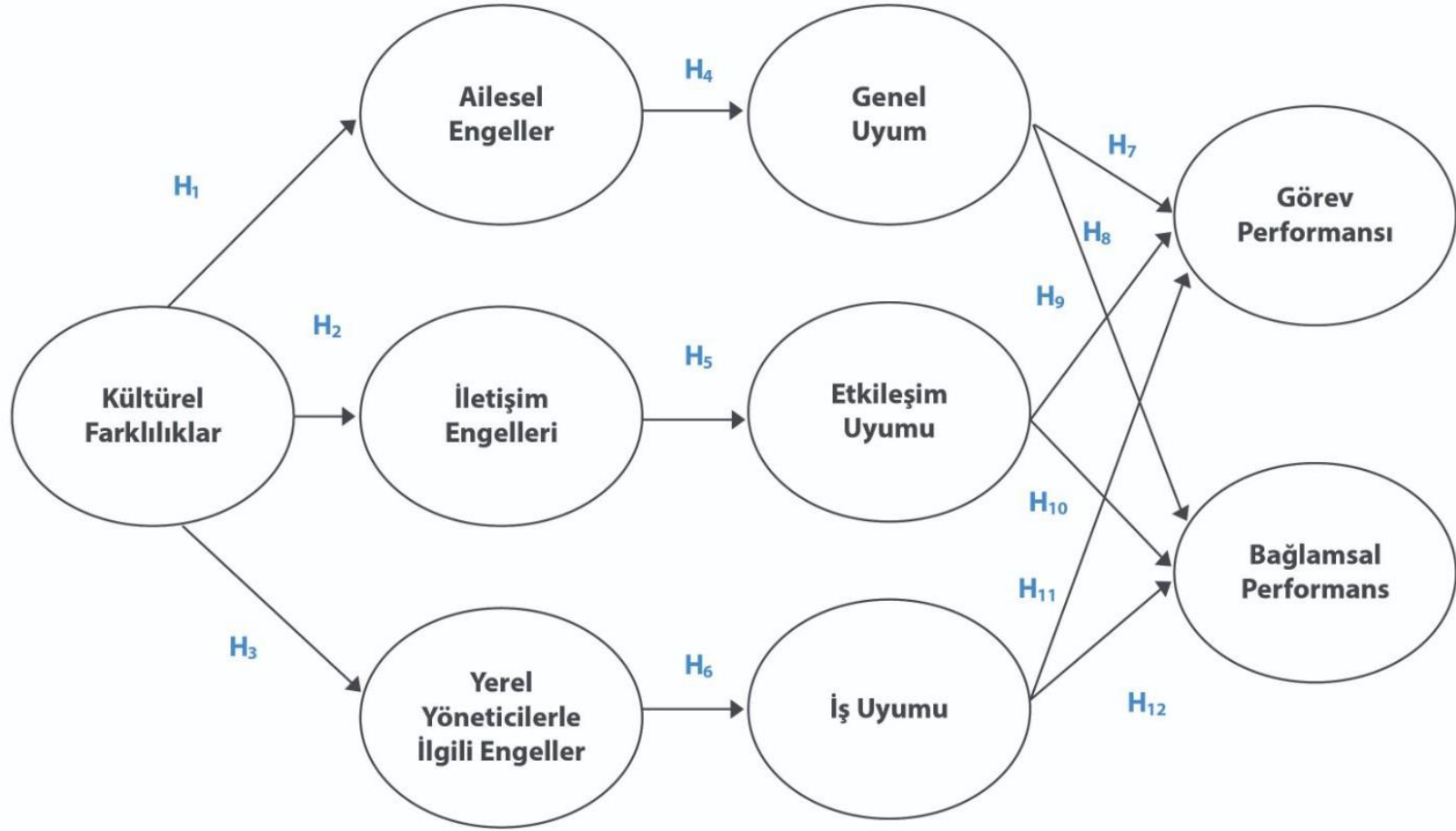
Yabancı bir ülkede bulunmak bazı kültürel zorluklar barındırmaktadır. Elbette farklı kültürleri tanımak, yeni deneyimler kazanmak ve bu deneyimleri birikimli olarak artırmak bireysel gelişim açısından değerli bir kazanım olmaktadır. Diğer taraftan bu kültürün içinde var olma sebebi ve kalış süresi öngörülen zorlukların algılanma şeklini de etkilemektedir. Örneğin belirli bir coğrafyaya turist olarak gitmek deneyim ve kültürel etkileşim sürecini eğlenceli kılarken, belirli bir görev esasında ve görece uzun bir süreyle gitmek söz konusu süreci daha zorlu bir hale getirebilmektedir. Bu bağlamda yabancı yöneticilerin kendilerine yüklenen sorumlulukla birlikte başka bir ülkede ve belirli süre boyunca görev alması gerek bireysel gerekse yönetsel çerçevede çeşitli değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi önemli bir inceleme konusu yapmaktadır.

Konun psikolojik zemininde farklı bir kültürün algılanmasının hangi değişkenleri ne yönde etkilediği önemlidir. Ne var ki yöneticiler yabancı bir toplum içinde sadece yönetsel değil yeni bireysel roller de üstlenmekte ve bu durum bazı kafa karışıklıklarına neden olmaktadır. Detaya inildiğinde, farklı bir kültüre geçiş sürecinde yeni şeylerin veya beklenmedik olayların sayısı ve derinliği bireylerin bu olaylara karşı içsel tepkisi ile daha karmaşık bir hale gelebilmektedir. Bu karmaşık durumda olası tutarsızlıklar ise düşünsel düzlemde dayanaklar gerektirirken oluşan yeni durumun yorumu öncelikle bireyin geçmiş olaylara aşinalığına ve mevcut durumla ilgili beklentilerine dayalı olarak yapılır. Bu noktada bireyin yeni şeyleri veya beklenmedik durumları anlama girişimi için girdiler birkaç kaynaktan gelmektedir. Bunlar; geçmiş deneyimler, bir dizi kültürel varsayımlar ve yakın çevreden alınan girdilerdir. Ancak ne yazık ki, bu kaynaklar genellikle yetersizdir. Çünkü kişinin “yeni bağlamda” yeterli geçmişi bulunmamasıyla birlikte karşılaşılan zorlukları yorumlamada yardımcı olacak sosyal çevresi henüz oluşmamıştır (Black vd. 1991).

Yabancı yöneticilerin kültürel farklılıkları algılama yönleri, ev sahibi ülkede karşılaştıkları (ailesel, iletişimsel ve işle ilgili vb.) zorlukları veya engelleri algılama şekillerini de etkileyebilecektir. Yabancı yöneticilerin ev sahibi ülkede karşılaştığı zorluklar veya engeller olasılıkla belirli bir uyum sorununu da beraberinde getirecektir. Vurgulandığı üzere, yabancı bir kültürde karşılaşılan yeni rol tanımları ya da bu alanda karşılaşılan muğlaklıklar oluşan yeni durumu daha karmaşık hale getirebilmektedir. Örneğin, yöneticilerin ev sahibi ülkede konuşulan dil nedeni ile iletişim konusunda algıladıkları engeller iş yeri dışındaki sosyal yaşamdan izole edilmiş hissiyle (Shay ve Baack, 2006) etkileşim uyumlarına ket vurabilecektir. Benzer paydada ailelerinin ev sahibi ülkede herhangi bir sorun yaşaması yöneticilerin genel uyumunu zorlaştırabileceği gibi, iş ortamında üstlendiği rollerle ilgili yerel çalışanlarla veya yöneticilerle yaşayacakları herhangi bir sorun da iş uyumlarını olumsuz etkileyebilecektir (Black, 1987). Genel söylemle yabancı yöneticilerin görev aldıkları işle, yerel halkla veya yeni yaşam koşulları ile etkileşimleri uyum noktasında ilişkisel bir etki mekanizmasına sahip olmaktadır (Hutchings, 2002).

Konunun nihai boyutuna bakıldığında ise yabancı yöneticilerin bahsi edilen ilişkiyel yapı ekseninde kültürel farklılıkların; zorluk ve uyum algılamalarının iş performansları üzerinde etki edeceği düşünölmektedir (Solomon, 1994; Shay ve Baack, 2006).

Görev ve bağlamsal performans olarak boyutlanan (Borman ve Motowidlo, 1993) iş performansında rol içi ve ekstra rol davranışları söz konusu olup (Ramalu vd. 2011), öngörölen davranışların oluşumunda motivasyon önemli bir gerçekleşme zemini olmaktadır (Mangi vd. 2005). Bu motivasyonun oluşumunda ise uyum yadsınmaz bir bağlam olup, iş performansını etkileyen (Gelles, 1996) bu bağlamı; günlük yaşam koşulları, yerel toplumla etkileşim ve iletişim gibi faktörlerin dışında sorumluluklar ve beklentiler gibi iş ortamı ile ilgili unsurlar (Black and Gregersen, 1991) oluşturmaktadır. Kültürel farklılıklar-algılanan zorluklar, uyum ve performans etkileşiminde yorumlanan alan yazın ekseninde araştırmayı açıklayan bir model ve bu modelin analizine dönük hipotezler geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modelinin analizine konu olan hipotezler ise aşağıdaki şekildedir:

H₁: Kültürel farklılıklar ailesel engelleri pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₂: Kültürel farklılıklar iletişim engellerini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₃: Kültürel farklılıklar yerel yöneticilerle ilgili engelleri pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₄: Ailesel engeller genel uyumu negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₅: İletişim engelleri etkileşim uyumunu negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₆: Yerel yöneticilerle ilgili engeller iş uyumunu negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₇: Genel uyum görev performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₈: Genel uyum bağlamsal performansı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₉: Etkileşim uyumu görev performansı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₁₀: Etkileşim uyumu bağlamsal performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₁₁: İş uyumu görev performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

H₁₂: İş uyumu bağlamsal performansı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir.

3.3.5. Verilerin Analizi

Araştırma modelinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM regresyon analizi, yol analizi ve faktör analizi dahil olmak üzere çok değişkenli istatistiksel analiz yapmak için kullanılan bir modelleme aracıdır (Yalçın, 2022). Yapısal eşitlik modellemesinde birinci yaklaşım olarak kovaryans temelli (CB-SEM (*covariance based - structural equation modelling*) / KT-YEM) olan AMOS, EQS, LISREL ve MPlus gibi, ikinci yaklaşım olarak varyans temelli kısmi en küçük kareler yöntemi (CB-PLS (*composite based – partial least squares*) /KEKK) olan PLS-Graph, VisiualPLS, Smart PLS ve WarpPLS gibi, ayrıca üçüncü yaklaşım olarak ise web tabanlı VisiualGSCA veya GeSCA adlı yazılım paket programları

kullanılmaktadır (Wong, 2019). Bu noktada çalışma için yapısal eşitlik modellemesinin kullanılmasına karar verildikten sonra kovaryans temelli mi (KT-YEM) yoksa varyans temelli (KEKK) olan bir program seçimine karar verilecektir.

Araştırma modelinde kültürel farklılıkların algılanan zorluklar ile olan ilişkisi, algılanan zorlukların uyum ile olan ilişkisi ve uyumun da performans ilişkisi incelenmiştir. Bu noktada görüldüğü üzere araştırmada birçok ölçek arasındaki ilişki incelenmiştir yani model karmaşık bir yapıya sahiptir, bu nedenle varyans temelli bir programın kullanılması uygundur (Chin, 1998). Ayrıca KEKK örneklem sayısının sınırlı ve örneklem türünün çeşitli olduğu, değişkenler arasındaki sıralı ilişkiyi açıklamada tercih edilen en uygun yöntemlerden biridir (Hair vd., 2021). Araştırmada da örneklem sayısının sınırlı olmasından dolayı KEKK'in kullanımı uygun görülmüştür. Bu nedenlerden dolayı analiz aracı olarak betimleyici istatistikler için SPSS-23 ve yapısal eşitlik modellemesi için ise Smart PLS-3 paket programları kullanılmıştır.

Araştırma için uygun örneklem hesabı yapılmasında G*PWER 3.1.9.2 kullanılmıştır (Faul vd., 2007). Sonuç olarak örneklem sayısının 109 olması gerektiği bulunmuştur (Cohen, 1992). Çalışmada kullanılan anketler 2019 ve 2020 yılı yaz dönemlerinde İstanbul ilinde bulunan çok uluslu zincir otel işletmelerinde çalışan orta ve üst düzey yabancı yöneticilere uygulanmıştır. Anketlerin toplanması yaklaşık olarak 4 ay sürmüştür. Yıllan yıla çalışan yabancı yönetici sayısında değişiklik olsa da anketlerin yapıldığı dönemde çalışan tüm yabancı yöneticilere ulaşılmıştır. Anketlerin yapıldığı 55 çok uluslu zincir otel işletmesinde çalışan 115 yabancı yönetici tespit edilmiş olup, hepsi çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Uygulanan anketlerden 1 tanesi analize uygun olmadığı için çalışmadan çıkarılmış ve 114 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak veri temizliğiyle ilgili bilgiler aktarılmıştır. İkinci olarak elde edilen verilerin genel örüntüsüne ilişkin betimleyici ve karşılaştırmalı istatistiksel analizler ve değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili bilgilere yer verilmiştir. Son olarak yapısal eşitlik modellemeleri ile sınıanan araştırmanın temel hipotezlerine ilişkin sonuçlar rapor edilmiştir.

3.4.1. Veri Temizliği

SPSS 23 Paket Programı kullanılarak oluşturulan veri setinde, analiz aşamasına geçmeden önce Tabachnick ve Fidell (2007) tarafından önerilen sıra ile veri temizliği gerçekleştirilmiştir. İlk olarak veri dikkatli biçimde gözden geçirilmiş ve tüm verilerin analiz için eksiksiz olduğu anlaşılmıştır. Ardından veri setinde bulunan değerlerin olması gereken sınırlar içerisinde olup olmadığını test etmek amacıyla verilere betimsel istatistik analizleri uygulanmış ve girilen değerlerin hepsinin olması gereken üst ve alt değerler içerisinde olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 7).

Tablo 7. Çalışmada Yer Alan Ölçeklerin En Düşük ve En Yüksek Değerleri, Ortalamaları ve Standart

Değişkenler	N	En Düşük	En Yüksek	Ort.	S
Kültürel Farklılıklar	115	1.00	4.67	2.938	.980
Ailesel Engeller	115	1.00	5.00	2.283	.815
İletişim Engelleri	115	1.25	4.50	3.246	.778
Yerel Yöneticilerle İlgili Engeller	115	1.00	4.33	2.600	1.001
Genel Uyum	115	2.00	5.00	3.899	.627
Etkileşim Uyumu	115	1.00	5.00	2.904	.983
İş Uyumu	115	1.00	5.00	3.299	1.025
Görev Performansı	115	1.75	5.00	3.384	.842
Bağlamsal Performans	115	1.38	5.00	3.198	.956

İkinci olarak araştırmada ele alınan tüm değişkenlerin normallik sayılığını karşılayıp karşılamadığını belirlemek için kayışlılık (skewness) ve sivrilik (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar bütün değerlerin bu üst ve alt sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu sebeple hiçbir katılımcı analizden çıkarılmamıştır.

Üçüncü olarak çok değişkenli uç değerlerin saptanması amacıyla verilere aşırı değerler analizleri uygulanmıştır ve $sd=9$ için, $p < .01$ 'de hesaplanan 21.67 Mahalonobis uzaklığının (McLachlan, 1999) üstünde olan bir katılımcı analizlerin uygulandığı veri setinden çıkarılmıştır.

Dördüncü olarak doğrusallık koşulunun sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek için Q-Q grafiklerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar değişkenlerin doğrusal olduğunu göstermiştir.

Tablo 8. Çoklu Bağlantı Değerleri

Model	Standart Katsayı Değerleri		Anlamlılık Düzeyi	Doğrusallık Değerleri	
	Beta	t		Tolerans	VIF
Sabit (Constant)		6.059	.000		
Kültürel Farklılıklar	-.218	-1.463	.146	.202	4.941
Ailesel Engeller	.062	.683	.496	.551	1.815
İletişim Engelleri	-.204	-2.243	.027	.543	1.841
Yerel Yöneticilerle İlgili Engeller	.049	.357	.722	.242	4.134
Genel Uyum	.215	2.508	.014	.614	1.628
Etkileşim Uyumu	-.025	-.220	.827	.353	2.833
İş Uyumu	-.269	-1.895	.061	.224	4.463
Görev Performansı	-.376	-2.669	.009	.227	4.406
Bağlamsal Performans	-.155	-.998	.320	.186	5.380

Son olarak veri, çoklu doğrusal bağlantı açısından VIF (variance inflation factor) değeriyle test edilmiş ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığı görülmüştür (VIF<10). Tüm bu işlemler sonucunda veri seti, analizler için hazır hale getirilmiştir.

3.4.2. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Betimleyici İstatistiksel Analizler

Bu bölümde örneklem grubunun cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, milliyetleri, eğitim düzeyleri, çalıştıkları pozisyonları (görevleri), İstanbul'daki görevlerine başlamadan önce eğitim alıp almadıkları, kariyerlerinde kaç yıldır yabancı yönetici olarak çalıştıkları, kaç yıldır İstanbul ilinde yabancı yönetici olarak çalıştıkları, daha önce kaç tane yurt dışı görevi tamamladıkları ile ilgili betimleyici istatistiksel analizler yer almaktadır (Bkz. Tablo 9,10,11,12).

Tablo 9. Demografik Veriler

Cinsiyet	Sayı (N)	Yüzde (%)
Kadın	41	36
Erkek	73	64
Toplam	114	100
Medeni Durum	Sayı (N)	Yüzde (%)
Bekâr	24	21.1
Evli	90	78.9
Toplam	114	100
Öğrenim Durumu	Sayı (N)	Yüzde (%)
Lise	13	11.4
Lisans	55	48.2
Lisansüstü	46	40.4
Toplam	114	100
Yaş	Sayı (N)	Yüzde (%)
25 ve altı	4	3.5
25-34	17	14.9
35-44	33	28.9
45-54	38	33.3
55 ve Üstü	22	19.4
Toplam	114	100

Araştırmaya katılanların %64'ü erkek, %36'sı kadındır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dengeli bir biçimde dağılmadığı söylenebilir. Araştırmaya katılanların %21,1'i bekar, %78,9'u evlidir. Katılımcıların medeni durum açısından dengeli bir biçimde dağılmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların %11,4'ü lise, %48,2'si lisans, %40,4'ü lisansüstü mezunu olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların büyük bir bölümü lisans mezunudur.

Katılımcıların %3,5'i 25 yaş ve altında, %14,9'u 25-34 yaş aralığında, %28,9'i 35-44 yaş aralığında, %33,3'ü 45-54 yaş aralığında, %19,4'ü ise 55 yaş ve üstü olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların yarısından fazlasının (%62,2) 35-44 yaş ve 45-54 yaş aralıklarında olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Milliyetleri

Milliyet	Sayı (N)	Yüzde (%)
Almanya	19	16.7
Fransa	15	13.2
İngiltere	10	8.8
Amerika	7	6.1
Hollanda	5	4.4
İtalya	5	4.4
İspanya	5	4.4
İsviçre	5	4.4
Belçika	4	3.5
Yunanistan	4	3.5
Portekiz	4	3.5
Rusya	4	3.5
Çin	3	2.6
Avusturya	2	1.8
Kanada	2	1.8
Danimarka	2	1.8
Macaristan	2	1.8
İran	2	1.8
Sırbistan	2	1.8
Suriye	2	1.8
Arnavutluk	1	.9
Brezilya	1	.9
Estonya	1	.9
Japonya	1	.9
Meksika	1	.9
Norveç	1	.9
Filistin	1	.9
Polonya	1	.9
Güney Afrika	1	.9
İsveç	1	.9
Toplam	114	100.0

Araştırmaya katılan 114 kişinin milliyetlerine bakıldığında 30 farklı ülkeden geldikleri görülmektedir. En çok yüzdeyi Almanya (%16,7), Fransa (%8,8) ve İngiltere (%6,1) oluştururken en az yüzdeyi Çin (%1,8), Avusturya (%1,8) gibi ülkelerle geri kalan %8,8'e ait Arnavutluk, Brezilya ve Estonya gibi ülkeler oluşturmaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların %44,7'si Almanya, Fransa, İngiltere ve Amerika vatandaşları iken %82,4'ünün Avrupa ülkeleri vatandaşlarından olduğu söylenebilir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Pozisyonlar

Görev	Sayı (N)	Yüzde (%)
Genel Müdür	23	20.2
Ön Büro Müdürü	18	15.8
Yiyecek ve İçecek Müdürü	17	14.9
Kat Hizmetleri Müdürü	10	8.8
Satış ve Pazarlama Müdürü	10	8.8
Aşçı Başı	8	7.0
Aşçı Başı Yardımcısı	6	5.3
Gelir Müdürü	4	3.5
Satış ve Pazarlama Müdür Yardımcısı	4	3.5
Bilişim Sistemleri Müdürü	3	2.6
İnsan Kaynakları Müdürü	3	2.6
Muhasebe Müdürü	3	2.6
Rezervasyon Müdürü	3	2.6
Halkla İlişkiler Müdürü	2	1.8
Toplam	114	100.0

Araştırmanın amacına uygun olarak katılımcıların üst düzey yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %20,2'si Genel Müdür, %15,8'i Ön Büro Müdürü, %14,9 Yiyecek ve İçecek Müdürü, %8,8'i Kat Hizmetleri Müdürü, %8,8'i ise Satış ve Pazarlama Müdürlerinden oluşmaktadır.

Tablo 12. Araştırmaya Katılanların Demografik B Grubu Sorularına Göre Dağılımı

Eğitim aldınız mı?	Sayı (N)	Yüzde (%)
Evet	61	53.5
Hayır	53	46.5
Toplam	114	100.0
Kaç yıldır çalışıyor		
0-3 yıl	18	15.8
4-5 yıl	35	30.7
5 yıl ve üzeri	61	53.5
Toplam	114	100.0
Kaç yıldır İstanbul'da çalışıyor		
0-3 yıl	78	68.4
4-5 yıl	26	22.8
5 yıl ve üzeri	10	8.8
Toplam	114	100.0
Kaç tane görev tamamladı		
0-3	48	42.1
4-5	19	16.7
5 ve üzeri	47	41.2
Toplam	114	100.0

Araştırmaya katılanların %53,5'i İstanbul'da çalışmaya başlamadan önce şehir ve ülke ile ilgili genel bilgilendirme eğitimi almışlardır. Diğer taraftan %46,5'i herhangi bir eğitim sürecinden geçmemişlerdir.

Araştırmaya katılanların yabancı yönetici olarak deneyimlerine bakıldığında %15,8'i 0-3 yıl, %30,7'si 4-5 yıl, %53,5'i ise 5 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Bu bilgilere göre araştırmaya katılanların yarısından fazlasının 5 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların İstanbul'da kaç yıldır yabancı yönetici olarak çalıştıklarına bakıldığında %68,4'ü 0-3 yıl, %22,8'i 4-5 yıl, %8,8'i ise 5 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptirler. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun (%68,4) 0-3 yıl arası iş deneyimine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların kariyerlerinde şimdiye kadar kaç tane görevi tamamladıklarına bakıldığında; %42,1'i 0-3, %16,7'si 4-5 ve %41,2'si ise 5 ve üzeri görev tamamlamışlardır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

Kültürel farklılıklar ile ailesel engeller, iletişim engelleri ve yerel yöneticilerle ilgili engeller arasında pozitif ve yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Aynı zamanda söz konusu değişkenler ile genel uyum, etkileşim uyumu, iş uyumu, görev performansı ve bağlamsal performans arasında negatif ve orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Genellikle en yüksek düzeyde ilişkiler araştırmada kullanılan değişkenlerin alt boyutları arasındadır. Ancak bunların dışında iş uyumu ile görev performans ve bağlamsal performans arasındaki ilişkinin ve kültürel farklılıklar ile yerel yöneticilerle ilgili engeller arasındaki ilişkinin çok yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun aksine görev performansı ve iş uyumu; ailesel engeller, iletişim engelleri ve genel uyum ile ilişkisizdir (Bkz. Tablo 13).

Tablo 13. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Kültürel Farklılıklar	1								
2. Ailesel Engeller	.489***	1							
3. İletişim Engelleri	.539***	.110	1						
4. Yerel Yöneticiler	.851***	.531***	.373***	1					
5. Genel Uyum	-.348***	-.487***	-.115	-.328**	1				
6. Etkileşim Uyumu	-.587***	-.269**	-.470***	-.512***	.454***	1			
7. İş Uyumu	-.377***	-.184	-.026	-.411***	.385***	.551***	1		
8. Görev Performansı	-.302**	-.114	.008	-.328***	.297**	.375***	.819***	1	
9. Bağlamsal Performans	-.497***	-.292**	-.189*	-.505***	.435***	.649***	.818***	.803***	1

3.6. Ölçüm ve Yapısal Modele Dair Analizler

Araştırmanın temel hipotezlerinin test edilmesinde Yol Analizi kullanılmıştır. Araştırmanın temel amacına olarak yürütülen yönelik yapısal eşitlik modellemesi SmartPLS-3 programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde sırasıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin maddelerine ait faktör yükleri, iç tutarlık güvenilirliği (Cronbach Alfa, Rho_A, CR değerleri) birleşme ve ayrışma geçerliği (AVE, Fornell-Larcker kriterleri, HTMT değerleri), doğrusallık analizi (VIF değerleri), belirlilik kriterleri (R^2), etki büyüklüğü (f^2) değerleri ve tahmin gücü katsayıları (Q^2) hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar bütün ölçek maddelerine ve ölçeklere ait değerlerin eşik sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir. En son olarak ta araştırma modeli ve hipotezleri test edilmiştir.

3.6.1. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Faktör Yükleri

Ölçeklere ilişkin faktör yüklerine göre İletişim Engelleri ölçeğinde bulunan 1. madde ile Genel Uyum Ölçeğinde bulunana 5., 6. ve 7. maddeler modelden çıkarılmıştır. Çıkarılan maddeler dışında Tablo 14'teki değerler incelendiğinde faktör yüklerinin 0.579 ile 0.957 arasında olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 14). Birçok kaynakta faktör yükünün 0.708 değerinden yüksek olması beklenmektedir fakat faktör yükleri 0.40 ile 0.70 arasında kalan ifadelerin AVE değeri veya CR değeri olması gereken standart değerinin altında değilse faktör yükü düşük olsa da ölçüm modelinden çıkarılmaz şeklinde belirtilmiştir (Hair vd, 2021). Bu bağlamda ölçüm modelimizin, İletişim Engelleri Ölçeğinde bulunan 6.maddenin faktör yükü 0.579 olduğu halde AVE (Bkz. Tablo 15) ve CR (Bkz. Tablo 14) değerleri sırasıyla 0.64 ve 0.84 olduğundan dolayı çalışmadan çıkarılmamıştır.

3.6.2. Kullanılan Ölçeklerin İç Tutarlık Güvenirliği

Bir ölçeğin farklı çalışmalarda kullanılması durumunda benzer sonuçlar vermesi güvenilirlik olarak ifade edilmektedir. Güvenilirliğin ölçülmesinde ölçeğin iç tutarlılığını yansıtan Cronbach's Alpha, rho_A ve CR katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach's iç tutarlık güvenirligi sağlanabilmesi için Cronbach Alpha, rho_A ve CR katsayısı ≥ 0.70 olmalıdır (Churchill, 1979; Bagozzi ve Yi, 1988; Peterson, 1994; Hair vd., 2021). Tablo 14'te görüldüğü üzere tek boyutlu Kültürel Farklılık Ölçeğinin Cronbach Alpha rho_A ve CR katsayılarının sırasıyla 0.901, 0.901 ve 0.924 olduğu görülmektedir. Üç boyuttan oluşan Algılanan Zorluklar Ölçeğinde ise Cronbach Alpha, rho_A ve CR katsayılarının sırasıyla Ailesel Engeller boyutunun 0.934, 1.063 ve 0,948, İletişim Engelleri boyutunun 0.713, 0.828 ve 0.837 ve Yerel Yöneticilerle İlgili Engeller boyutunun 0.758, 0.770 ve 0.862 olduğu görülmektedir. Üç boyuttan oluşan Uyum Ölçeğinin ise Cronbach Alpha, rho_A ve CR katsayılarının sırasıyla Genel Uyum boyutunun 0.769, 0.791, ve 0,848; Etkileşim Uyum boyutunun 0.910, 0.914 ve 0.943 ve İş Uyum boyutunun ise 0.938, 0.940 ve 0.960 olduğu görülmektedir. Son olarak iki boyuttan oluşan Performans Ölçeğinde; Görev Performansı boyutunun Cronbach Alpha, rho_A ve CR katsayılarının sırasıyla 0.953, 0.954 ve 0.960 ve Bağlamsal Performans boyutunun 0.952, 0.953 ve 0,960 olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 14). Bu durumda çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach Alpha, rho_A ve CR katsayıları eşik değerin üzerinde olduğundan dolayı araştırmada iç tutar güvenilirliğinin sağlandığı anlaşılmıştır.

Tablo 14. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Maddelerine ait Faktör Yükleri ve Ölçeklerin Cronbach Alfa, rho_A, CR ve VIF Değerleri

Faktör	Maddeler	Faktör Yükü	Cronbach Alfa	rho_A	CR	VIF
Kültürel Farklılıklar	S1Q1	0.811	0.901	0.901	0.924	2.206
	S1Q2	0.874				2.474
	S1Q3	0.837				3.207
	S1Q4	0.808				2.418
	S1Q5	0.785				2.468
	S1Q6	0.789				2.362
Ailesel Engeller	S2Q1	0.841	0.934	1.063	0.948	3.541
	S2Q2	0.953				3.144
	S2Q3	0.953				4.530
	S2Q4	0.871				4.516
İletişim Engelleri	S2Q6	0.579	0.713	0.828	0.837	1.156

	S2Q7	0.866				1.927
	S2Q8	0.912				1.919
Yerli Yöneticiler İlgili Engeller	S2Q9	0.882	0.758	0.770	0.862	1.669
	S2Q10	0.768				1.878
	S2Q11	0.811				1.366
Genel Uyum	S3Q1	0.778	0.769	0.791	0.848	2.263
	S3Q2	0.757				2.112
	S3Q3	0.786				1.323
	S3Q4	0.730				1.402
Etkileşim Uyumu	S3Q8	0.914	0.910	0.914	0.943	2.848
	S3Q9	0.917				3.623
	S3Q10	0.929				2.947
İş Uyumu	S3Q11	0.920	0.938	0.940	0.960	3.212
	S3Q12	0.953				5.303
	S3Q13	0.957				5.574
Görev Performansı	S4Q1	0.874	0.953	0.954	0.960	4.329
	S4Q2	0.896				4.902
	S4Q3	0.881				3.856
	S4Q4	0.862				3.302
	S4Q5	0.840				3.650
	S4Q6	0.866				4.549
	S4Q7	0.905				4.392
	S4Q8	0.808				2.641
Bağlamsal Performans	S4Q9	0.887	0.952	0.953	0.960	3.209
	S4Q10	0.906				4.582
	S4Q11	0.886				4.587
	S4Q12	0.904				4.212
	S4Q13	0.816				4.898
	S4Q14	0.895				3.076
	S4Q15	0.845				4.201
	S4Q16	0.778				3.076

3.6.3. Birleşme ve Ayrışma Geçerliliği

Bir araştırmada iç tutar güvenilirliğinden sonra birleşme ve ayrışma geçerliliği kontrol edilmelidir. Birleşme geçerliliği için faktör yüklerinin $\geq 0,70$ ve AVE katsayısının $\geq 0,50$ olması temel ölçüttür (Bagozzi ve Yi, 1988; Hair, vd., 2021). Tablo 15'te görüldüğü üzere araştırmadaki faktör yükleri 0.579 ile 0.957 arasında olduğu ve AVE katsayılarının ise 0.583 ile 0.890 arasında olduğu görülmektedir. Bulgulara dayanarak araştırmanın birleşme geçerliliğini de sağladığı görülmektedir.

Ayrışma geçerliliğinin test edilmesi için çapraz yüklerin kontrolü, AVE katsayısının karekökü yani Fornell Lorcker Kriterleri (Fornell ve Lorcker, 1981) ve HTMT katsayıları (Henseler vd., 2015) kontrol edilir.

İlk olarak çapraz yükler tablosu kontrol edilerek her bir maddenin kendi değişkeni altında en yüksek faktör yüküne sahip olması ve diğer değişkenlerdeki faktör yüklerine göre değer ≥ 0.1 olması beklenir. Aradaki fark ≤ 0.1 olması durumunda ise binişik madde olarak değerlendirilir ve ölçüm modelinden çıkarılır. Fornell Lorcker Kriterleri kontrol edilirken değer AVE katsayısının karakökünün ilgili sütundaki değerden büyük olması, HTMT değerinin ise 0.90'dan küçük olması beklenir (Hair vd., 2021).

Bu bilgiler ışığında çapraz yükleri tablosu, Fornell Lorcker Kriterleri ve HTMT değerleri içinde bahsedilen eşik değerlerin dışında bir değere sahip değişken olmadığından dolayı çalışmanın ayırışma geçerliliğini sağladığı görülmektedir (Bkz. Tablo 15, 16, 17).

Tablo 15, 16, 17 ve 18'de değişkenler; Kültürel Farklılıklar KF, Ailesel Engeller AE, İletişim Engelleri İE, Yerel Yöneticilerle İlgili Engeller YE, Genel Uyum GU, Etkileşim Uyumu EU, İş Uyumu İU, Görev Performansı GP ve Bağlamsal Performans BF şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 15. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin AVE ve Fornell-Lorcker Değerleri

	AVE	AE	BP	EU	GU	GP	KF	YE	İE	İU
AE	0.820	0.906								
BP	0.750	0.301	0.866							
EU	0.847	0.295	0.648	0.920						
GU	0.583	0.075	0.452	0.463	0.763					
GP	0.752	0.267	0.807	0.378	0.322	0.867				
KF	0.669	-0.154	-0.495	-0.584	-0.350	-0.305	0.818			
YE	0.675	-0.129	-0.506	-0.518	-0.319	-0.331	0.815	0.822		
İE	0.639	-0.117	-0.195	-0.505	-0.117	0.007	0.651	0.509	0.799	
İU	0.890	0.254	0.821	0.551	0.403	0.821	-0.380	-0.415	-0.045	0.943

Tablo 16. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin HTMT Değerleri

	AE	BP	EU	GU	GP	KF	YE	İE	İU
AE									
BP	0.318								
EU	0.295	0.693							
GU	0.090	0.508	0.540						
GP	0.265	0.846	0.402	0.348					
KF	0.189	0.536	0.643	0.421	0.328				
YE	0.152	0.592	0.618	0.424	0.382	0.860			
İE	0.141	0.293	0.601	0.175	0.167	0.770	0.636		
İU	0.259	0.868	0.596	0.455	0.866	0.414	0.484	0.187	

Tablo 17. Çapraz Yükler Tablosu

	KF	AE	IE	YE	GU	EU	IU	GP	BP
S1Q1	0.811	-0.102	0.506	0.687	-0.368	-0.463	-0.280	-0.188	-0.350
S1Q2	0.874	0.073	0.444	0.793	-0.416	-0.431	-0.401	-0.331	-0.450
S1Q3	0.837	-0.148	0.518	0.758	-0.306	-0.445	-0.386	-0.327	-0.460
S1Q4	0.808	-0.199	0.551	0.696	-0.194	-0.384	-0.238	-0.277	-0.406
S1Q5	0.785	-0.260	0.577	0.633	-0.181	-0.540	-0.269	-0.176	-0.356
S1Q6	0.789	-0.118	0.598	0.625	-0.255	-0.610	-0.286	-0.190	-0.403
S2Q1	-0.086	0.871	-0.021	-0.083	0.011	0.188	0.201	0.197	0.240
S2Q2	-0.079	0.841	0.023	-0.043	-0.018	0.177	0.179	0.179	0.253
S2Q3	-0.172	0.953	-0.117	-0.135	0.085	0.295	0.241	0.256	0.279
S2Q4	-0.160	0.953	-0.182	-0.146	0.108	0.320	0.262	0.282	0.328
S2Q6	0.295	-0.115	0.579	0.135	0.033	-0.272	0.166	0.187	0.102
S2Q7	0.503	-0.038	0.866	0.417	-0.135	-0.0364	-0.026	0.006	-0.163
S2Q8	0.676	-0.131	0.912	0.556	-0.108	-0.524	-0.141	-0.080	-0.283
S2Q9	0.669	0.013	0.319	0.811	-0.237	-0.292	-0.253	-0.246	-0.377
S2Q10	0.757	-0.148	0.356	0.882	-0.296	-0.423	-0.432	-0.377	-0.504
S2Q11	0.676	-0.171	0.589	0.768	-0.25	-0.558	-0.321	-0.178	-0.354
S3Q1	-0.360	0.356	-0.154	-0.369	0.778	0.363	0.247	0.161	0.299
S3Q2	-0.290	0.112	-0.071	0.293	0.757	0.357	0.233	0.161	0.286
S3Q3	-0.312	0.096	-0.121	-0.267	0.786	0.428	0.367	0.348	0.424
S3Q4	-0.112	0.006	-0.008	-0.070	0.730	0.244	0.340	0.247	0.327
S3Q8	-0.591	0.170	-0.488	-0.538	0.482	0.917	0.525	0.375	0.640
S3Q9	-0.479	0.314	-0.461	-0.417	0.435	0.929	0.435	0.275	0.537
S3Q10	-0.533	0.340	-0.443	-0.464	0.359	0.914	0.553	0.383	0.602
S3Q11	-0.380	0.262	-0.248	-0.372	0.373	0.609	0.920	0.709	0.764
S3Q12	-0.384	0.216	0.012	-0.447	0.375	0.469	0.953	0.789	0.768
S3Q13	-0.313	0.242	0.001	-0.355	0.392	0.488	0.957	0.823	0.791
S4Q1	-0.198	0.304	0.135	-0.205	0.334	0.330	0.716	0.874	0.701
S4Q2	-0.285	0.240	0.056	-0.339	0.278	0.325	0.742	0.896	0.749
S4Q3	-0.241	0.226	0.012	-0.191	0.246	0.312	0.69	0.881	0.679
S4Q4	-0.289	0.284	0.009	0.327	0.313	0.367	0.709	0.862	0.670
S4Q5	-0.240	0.225	-0.044	-0.272	0.221	0.302	0.634	0.840	0.662
S4Q6	-0.360	0.191	-0.152	-0.388	0.274	0.390	0.694	0.866	0.723
S4Q7	-0.255	0.245	-0.012	-0.296	0.265	0.338	0.776	0.905	0.726
S4Q8	-0.246	0.133	0.029	-0.277	0.302	0.255	0.720	0.808	0.676
S4Q9	-0.424	0.237	-0.096	-0.418	0.383	0.468	0.707	0.729	0.778
S4Q10	-0.449	0.288	-0.158	-0.46	0.365	0.537	0.727	0.752	0.887
S4Q11	-0.397	0.327	-0.101	-0.385	0.418	0.592	0.795	0.748	0.906
S4Q12	-0.388	0.313	-0.135	-0.446	0.397	0.597	0.715	0.674	0.886
S4Q13	-0.446	0.273	-0.224	-0.478	0.403	0.549	0.711	0.703	0.904
S4Q14	-0.463	0.242	-0.349	-0.417	0.392	0.651	0.613	0.566	0.816
S4Q15	-0.429	0.268	-0.113	-0.484	0.355	0.538	0.717	0.739	0.895
S4Q16	-0.438	0.191	-0.193	-0.422	0.417	0.552	0.696	0.666	0.845

3.6.4. Yapısal Model

Araştırmanın bu bölümünde kullandığımız değişkenlerin faktör yükleri, güvenilirlik, geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra modelin ilişki analizi yapılarak doğrusallık için VIF (variance inflation factor) katsayısı hesaplanacaktır. Alanyazında VIF değeri için farklı eşik değerleri verilmiştir. Johnston vd., (2018) göre eşik değer $VIF \geq 2.5$ olarak kabul edilirken, Menard (2002) ve James vd., (2017) göre $5 > VIF > 10$ ve Vittinghoff vd., (2012) göre ise bu değer $VIF > 10$ olarak kabul edilmiştir. Araştırmadaki değişkenlerin VIF değerleri incelendiğinde tüm değerler eşik değerinin altında olduğundan dolayı modelimizin doğrusallık problemi olmadığı ispatlanmıştır.

Doğrusallık katsayısının hesaplanmasından sonra belirlilik katsayısı ve etki büyüklüğü kriterleri hesaplanmalıdır. Belirlilik katsayısı bağımlı değişkende meydana gelen değişimin yüzde kaçının modeldeki değişkenler tarafından açıklandığını gösterir. Değer 0 ile 1 arasında olur ve yüksek değer daha yüksek tahmin doğruluğu anlamına gelir. Belirlilik katsayısı 0.75'den yüksek ise güçlü, $0.75 \geq R^2 \geq 0.50$ orta düzey, $0.50 \geq R^2 \geq 0.25$ ise zayıf açıklama gücüne sahiptir. Ancak bazı durumlarda değer daha düşükte olsa modeli açıklamak için yeterli kabul edilebilir (Henseler, 2009; Hair vd., 2021). Tablo 18'de değişkenlerin belirlilik katsayıları hesaplanmıştır. Tabloya göre Kültürel Farklılık bağımlı değişkenindeki değişime en çok etki eden bağımsız değişken Bağlamsal Performans ($R^2 = 0.732$) ve Yerel Yöneticilerle İlgili Engeller ($R^2 = 0.731$) olurken en az etki eden değişken ise Ailesel Engeller ($R^2 = 0.024$) ve Genel Uyum ($R^2 = 0.006$) olmuştur (Bkz. Tablo 18).

Tablo 18. Değişkenlerin Belirlilik Katsayısı (R^2) Değerleri

Bağımsız Değişkenler	R^2
Bağlamsal Performans	0.732
Yerel Yöneticilerle İlgili Engeller	0.731
Görev Performansı	0.683
İletişim Engelleri	0.423
Etkileşim Uyum	0.255
İş Uyum	0.172
Ailesel Engeller	0.024
Genel Uyum	0.006

Etki büyüklüğü (f^2) katsayısı her değişken bir diğer değişkeni açıklama oranını hesaplamak için kullanılır. Etki büyüklüğü değerinin (f^2) ≥ 0.02 olması düşük, (f^2) ≥ 0.15 olması orta ve (f^2) ≥ 0.35 olması ise yüksek olarak kabul edilir (Cohen, 2013).

Ayrıca (f^2)<0.02 ise bir etkiden söz etmenin mümkün olmadığı anlamına gelmektedir (Sarstedt, Ringle ve Hair, 2021).

Etki büyüklüğü tablosunda görüldüğü üzere İş Uyumunun Görev Performans (2.518) ve Bağlamsal Performans (1.518) arasında yüksek düzeyde etki görülmektedir. Yine aynı şekilde; Kültürel Farklılıklar ve İletişim Engelleri (1.182), İletişim Engelleri ile de Etkileşim Uyumu (0.468) arasında yüksek düzeyde bir etki vardır. Yerel Yöneticilerle İlgili Engeller ile İş Uyumu (0.316) ve Etkileşim Uyumu ile Bağlamsal Performans (0.167) arasında orta düzeyde bir etki vardır. Diğer değişkenler arasında ise doğrudan bir etki görülmemiştir (Bkz. Tablo 19).

Tablo 19. Etki Büyüklüğü (f^2) Katsayısı Değerleri

	AE	BP	EU	GU	GP	KF	YE	İE	İU
AE				0.005					
BP									
EU		0.167			0.077				
GU		0.013			0.001				
GP									
KF	0.023							1.182	
YE									0.316
İE			0.468						
İU		1.518			2.518				

Modelin hipotez testine geçmeden önce yapılacak olan en son işlem modelde yer alan değişkenlerin tahmin gücünün (Q^2) hesaplanmasıdır. Tablo 20’de görüldüğü üzere değişkenler için hesaplanan tahmin gücü katsayılarının (Q^2) sıfırdan büyük olmuş olması, araştırma modelinin kültürel farklılık değişkeni üzerinde tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2021).

Tablo 20. Tahmin Gücü Analizi Değerleri (Q^2)

Bağımsız Değişkenler	SS0	SSE	Q^2
Ailesel Engeller	456.000	449.199	0.015
Bağlamsal Performans	912.000	420.199	0.539
Etkileşim Uyumu	342.000	270.553	0.209
Genel Uyum	456.000	455.906	0.000
Görev Performansı	912.000	450.463	0.506
Kültürel Farklılıklar	684.000	684.000	-
Yerel Yöneticilerle İlgili Engeller	342.000	176.245	0.485
İletişim Engelleri	342.000	256.745	0.249
İş Uyumu	342.000	290.132	0.152

3.6.5. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Test Edilmesi

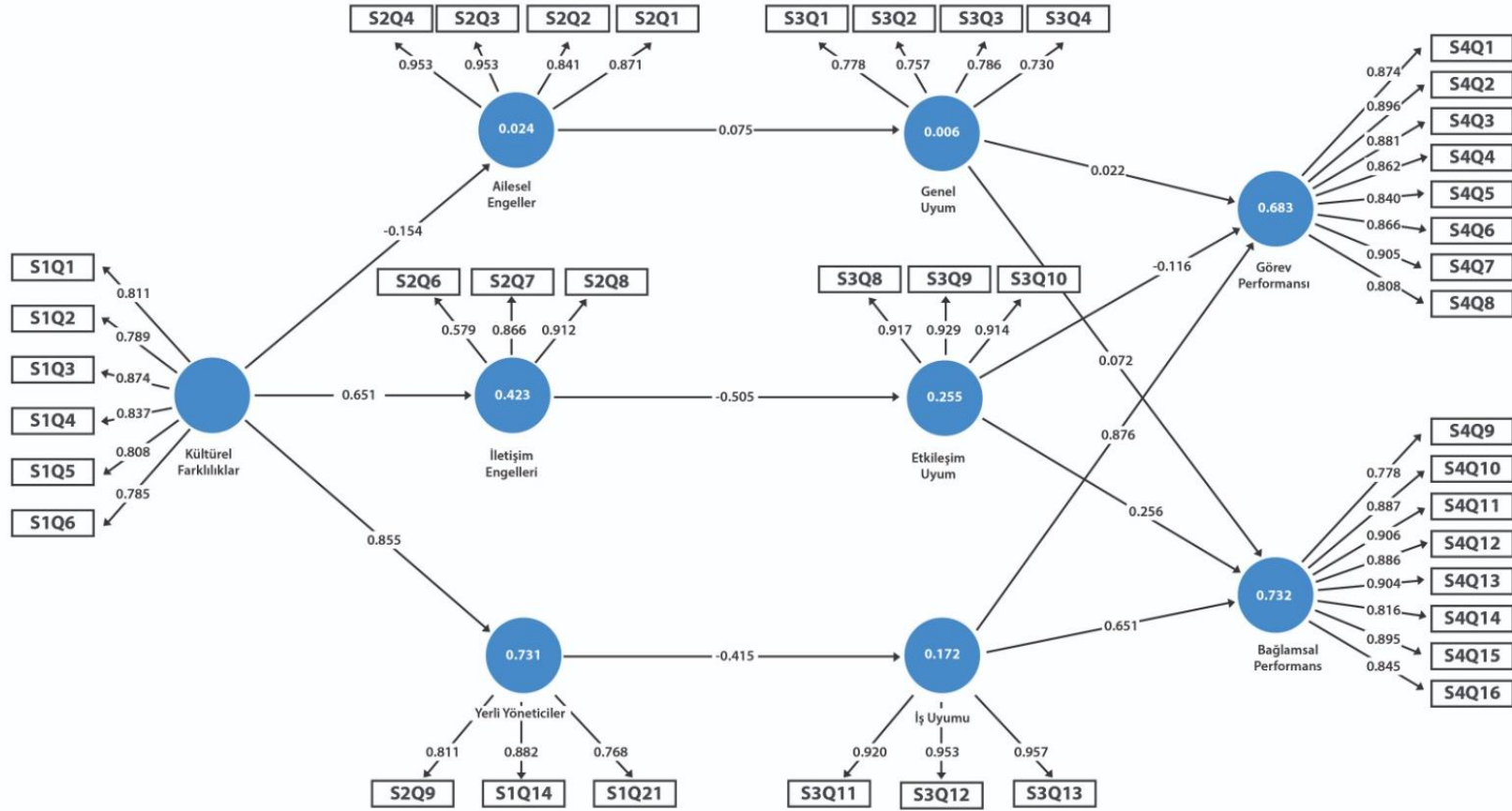
Yapısal eşitlik modellemesinden elde edilen sonuçlar ayrıntılı olarak aşağıda özetlenmiştir:

1. Kültürel farklılıklar, ailesel engelleri negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir, $\beta = -.155$, $p < .001$. Araştırmanın bu hipotezi reddedilmiştir.
2. Kültürel farklılıklar iletişim engellerini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir, $\beta = .65$, $p < .001$. Araştırmanın bu hipotezi kabul edilmiştir.
3. Kültürel farklılıklar yerli yöneticiler ile ilgili engelleri pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir, $\beta = .86$, $p < .001$. Araştırmanın bu hipotezi kabul edilmiştir.
4. Ailesel engeller genel uyumu anlamlı düzeyde etkilememektedir $p > .05$. Araştırmanın bu hipotezi reddedilmiştir.
5. İletişim engelleri etkileşim uyumunu negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir, $\beta = -.51$, $p < .001$. Araştırmanın bu hipotezi kabul edilmiştir.
6. Yerel yöneticiler iş uyumunu negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir, $\beta = -.42$, $p < .001$. Araştırmanın bu hipotezi kabul edilmiştir.
7. Genel uyum görev performansını anlamlı düzeyde etkilememektedir, $p > .05$. Araştırmanın bu hipotezi reddedilmiştir.
8. Genel uyum bağlamsal performansı anlamlı düzeyde etkilememektedir, $p > .05$. Araştırmanın bu hipotezi reddedilmiştir.
9. Etkileşim uyumu görev performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir, $\beta = .88$, $p < .001$. Araştırmanın bu hipotezi kabul edilmiştir.
10. Etkileşim uyumu bağlamsal performansı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde anlamlı düzeyde etkilemektedir, $\beta = .26$, $p < .001$. Araştırmanın bu hipotezi kabul edilmiştir.
11. İş uyumu görev performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir, $\beta = .88$, $p < .001$. Araştırmanın bu hipotezi kabul edilmiştir.
12. İş uyumu bağlamsal performansı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir $\beta = .65$, $p < .001$. Araştırmanın bu hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar Tablo 21’de özetlenmiştir.

Tablo 21. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Hipotezler	B (%2.5-%97.5)	p	Sonuç
Kültürel Farklılıklar → Ailesel Engeller	-0.154 (-0.300 / 0.042)	0.064	RED
Kültürel Farklılıklar → İletişim Engelleri	0.651 (0.541 / 0.751)	0.000	KABUL
Kültürel Farklılıklar → Yerli Yöneticiler	0.855 (0.804 / 0.900)	0.000	KABUL
Ailesel Engeller → Genel Uyum	0.075 (-0.225 / 0.303)	0.590	RED
İletişim Engelleri → Etkileşim Uyumu	-0.505 (-0.650 / -0.354)	0.000	KABUL
Yerel Yöneticiler → İş Uyumu	-0.415 (-0.552 / -0.260)	0.000	KABUL
Genel Uyum → Görev Performansı	0.022 (-0.109 / 0.167)	0.750	RED
Genel Uyum → Bağlamsal Performans	0.072 (-0.050 / 0.226)	0.311	RED
Etkileşim Uyumu → Görev Performansı	-0.116 (-0.238 / 0.010)	0.066	RED
Etkileşim Uyumu → Bağlamsal Performans	0.256 (0.129 / 0.381)	0.000	KABUL
İş Uyumu → Görev Performansı	0.876 (0.764 / 960)	0.000	KABUL
İş Uyumu → Bağlamsal Performans	0.651 (0.506 / 0.767)	0.000	KABUL



Şekil 2. Araştırma Modeli Sonucu

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yenidünya düzeninin ekonomi tablosunda köklü teknolojik dönüşümlerin, dinamik bilgi akışının ve deneyim transferlerinin yadsınmaz rolü ile çok uluslu işletmelerin ticari sınırları yeniden çizdiği görülmektedir. Ekonomi ekseninden nispeten kayıp aynı zamanda kültürel bir etkileşim alanı oluşturan bu gerçek, sermaye yapılarının ötesinde odağına insanı almakta ve bu sistem içinde kilit rol oynayan yönetici kavramına yeni anlamlar yüklemektedir. Özellikle belirli bir markayı temsilen başka bir ülkeye yönetici olarak giden bireylerin performansları, çok uluslu işletmelerin başarısını etkileyen önemli birer parametre olurken bu başarıyı tetikleyen ve/veya olumsuz etkileyen unsurların analizi kritik bir anlam taşımaktadır. Bu paydada coğrafyaların statik yapısına tezat devingen bir içerikle zenginleşen kültürel değişkenler bireyden topluma, yerelden küresele birçok soruna cevap zemini oluştururken diğer yandan politik, ekonomik ve psikolojik bileşenlerle birlikte yönetim alanına konu olan olayların tasvirine zengin birer dayanak sunmaktadır. Çok uluslu işletmeler ekseninde iş, kültür ve performans etkileşimine atfen bu çalışmada; İstanbul ilinde bulunan çok uluslu zincir otel işletmelerde görev alan yabancı yöneticilerin karşılaştıkları kültürel farklılıkların iş performanslarına etkisi araştırılmıştır.

Yabancı yöneticilerin iş dünyasında taşıdığı anlamın farklı derinlikte kökleri bulunmaktadır. Birincisi ekonomik derinliktir. Kabul edileceği üzere, turizm çatısı altında yer alan her faaliyetin öncelikli amacı ekonomik kazanımdır. Başarılı bir yönetici aynı zamanda başarılı bir işleyiş, performans ve nihayetinde işletme karlılığıdır. Yabancı yönetici bağlamında ise, ana ülkeden giden her yönetici getiri olasılığının yanında ciddi bir maliyet riski de taşımaktadır. Bu gerçek yabancı yönetici seçimini hassas bir teraziye koymaktadır. İkinci unsur sosyo-kültürel derinliktir. Ana ülke ve ev sahibi ülke kavramlarının olduğu bir alanda kültür, bahsi edilen getiri ve risk ihtimallerinin sinir uçlarıdır. Çünkü uyum sağlanamamış, yabancı kalınmış veya

çözümlememiş bir kültürel doku, hiçbir zaman sağlıklı bir yaşam ve çalışma imkânı sağlamayacaktır. Üçüncüsü ise konunun perde arkasında işleyen psikolojik derinliktir. Bir yabancı yönetici öncelikle insan olmanın duygusal döngüsünde hareket edecektir. Her ne kadar iş dünyasında profesyonel bir yaklaşım kabul görse de özellikle farklı bir coğrafyada sürdürülen bir işte alınan kararların ve uygulamaların kuvvetle ihtimal duygusal bir gerekçesi olacaktır. Genel çerçeveye bakıldığında, yabancı yönetim konusunun ekonomiden psikolojiye uzanan bir aralıkta yorumlanması gereği anlaşılırken, kültür olgusunun bu yorum silsilesinde arka plan oluşturduğu aşikârdır.

Kültür, sosyal alanlardan sanata, hukuktan iş yaşamına değin geniş bir yelpazede ortak bir kimlik oluşturmaktadır. Dolayısıyla, toplumların ayırt edici unsuru olan kültür; yerleşik davranışlara, alışkanlıklara ve anlayışlara görünmez bir çerçeve çizmektedir. Bu çerçeve içinde farklı kültüre sahip yabancı yöneticilerin yerleşik yaşam alışkanlıkları, davranışları ve en önemlisi de çalışma kültürü açısından yaşadıkları farklılıklar olasılıkla aile yaşamı ile ilgili zorluk algılamalarına da sirayet edecektir. Ancak araştırma sonuçlarına göre kültürel farklılıklar ile ailesel engellerin algılanması arasında genel olarak literatürde belirtildiği üzere pozitif yönde değil (Riusala, 2000; Haslberger ve Brewster, 2008; Ko, 2014) negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki görülmüştür. Şunu belirtmek gerekir ki yazım ve veri toplama sürecinde yabancı yöneticilerin ülkeye yalnız geldikleri ve daha çok çalıştıkları otelde konakladıkları veya ülkede aileleriyle yaşamadıkları bilgisine ulaşılmıştır. Aileleri ile birlikte gelen yöneticiler açısından bakıldığında ise iki farklı durum ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, zamanının çoğunu iş ortamında geçiren yabancı yöneticiler aileleri kadar toplumsal yaşam ile etkileşime yoğun şekilde girmedikleri için ailelerinin karşılaştığı kültürel farklılıklar ve algıladıkları zorluklardan daha az düzeyde etkilenmektedirler. Bu noktada her ne kadar aileler kültürel farklılık kaynaklı sorunlar yaşasa da yöneticiler bu durumu ya fark etmemekte ya da geç fark etmektedirler (Hung-Wen, 2007; Ko, 2014). İkincisi ise yabancı yöneticilerin aileleri ile görev yaptıkları otelde konaklamalarının neden olduğu durumdur. Buna göre rutin veya iş yaşamının çoğunu aileleri ile birlikte otelde geçiren yabancı yöneticiler genel anlamda kültürel farklılıkla ve belirli bir zorlukla karşılaşmamaktadırlar (Solomon, 1994). Kültürel farklılıkların ailesel engelleri artırmamasının bir diğer sebebi ise yöneticilerin ve ailelerinin kültür şokunu kısa sürede atlatmış olmasıyla açıklanabilir (Ko, 2014).

Benzer sonucun genel uyum değişkeni için de geçerli olduğu görülmektedir. Buna göre ailesel engellerin algılanması ile genel uyum arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Diğer bir deyişle yabancı yöneticilerin karşılaşmış olduğu kültürel farklılıkların artması ailesel engelleri arttırmadığından sözü geçen engeller genel uyumu da etkilememektedir. Bu durum yabancı yönetici eşlerinin karşılaştıkları kültürel farklılıkların aile içinde bir sorun oluşturmasına izin vermemesiyle açıklanabilir (Hung-Wen, 2007).

Araştırmanın önemli bir sonucu da genel uyum algılamalarının performans üzerinde etkisinin olmamasıdır. Her ne kadar iş yaşamında algılanan uyumsuzluk sosyal yaşama nispeten sirayet etse de genel yaşam koşullarının ve olanaklarının algılanma şekli gerek bağlamsal gerekse görev performansına etki etmemiştir. Bu noktada “yiyecek ve alışveriş” gibi rutin yaşama dair olanakları betimleyen önermelerden oluşan genel uyumun performans değişkenleri üzerinde etki etmemesi olağan bir sonuç olarak yorumlanabilir. Buradan hareketle ailesel engeller olumsuz bir algılama ekseninde ciddi bir zorluk oluşurmazken genel uyumu ve performansı da etkilememektedir (Ko, 2014). Benzer söylemle ailesel engellerin yabancı yöneticilerin karşılaştıkları kültürel farklılıklar bağlamında bir zorluk oluşurmamakla birlikte genel uyum ve performans bağlamında da etki unsuru olmamıştır. Kültürel farklılık nedeni ile ortaya çıkacak ailesel zorluklar uyumu ve dolayısıyla performansı olumsuz etkileyecekken, yabancı yönetici eşlerinin söz konusu farklılıklarla oluşacak kültür şokunun olası etkilerini eşlerine yansıtmayarak işle ilgili süreçlere ket vurmasına engel oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırma sürecinde elde edilen önemli bir sonuç da alan yazına paralel olarak kültürel farklılıkların iletişim engellerini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemesidir (Mendenhall ve Oddou, 1985; Black, 1990). Kültürel farklılıkların algılanması iletişim açısından dikkate değer bir zorluk oluşturmuş, bu farklılık esasınca algılanan iletişim engelleri de artmıştır. Açıkçası yabancı yöneticilerin yerli çalışanların ifadelerini anlamakta güçlük çekmesine neden olan faktörlerin sentaks (söz dizimi) veya fonetik (ses bilgisi) gibi yapısal nedenlerin ötesinde olduğu dşnlmektedir. Ne var ki iletişimin önemli bir kısmını beden dili oluştururken (Altıntaş, 2001; Miller, 2005), *“beden dilini anlamlandırma, iletişimde bulunan kişilerin toplumsal rolleriyle ilgili*

olduğu kadar, kültürel çevre ile de yakından ilgilidir...” Cangil (2004: 71-72). Benzer söylemle konuşulan dil ne olursa olsun iletişim inşasında kültürün bir harç görevi gördüğü bir kez daha anlaşılmaktadır.

İletişim engelleri yabancı yöneticilerin karşılaştıkları kültürel farklılıklar bağlamında bir zorluk oluşturmakla birlikte benzer şekilde etkileşim uyumu içinde bir etki unsuru olmuştur. Ayrıca daha öncede belirtildiği üzere artan iletişim engelleri yöneticinin etkileşim uyumunu da olumsuz yönde etkileyecektir. Yabancı yöneticinin yerel yöneticiler ve diğer çalışanlarla olumlu bir iletişim kurması aralarındaki etkileşim uyumunu artıracak bu da yöneticinin performansına olumlu yönde yansıtacaktır (Tung, 1981). Bu noktada olumsuz yönde etkilenen etkileşim uyumu ise alan yazına göre hem görev performansını hem de bağlamsal performansı olumsuz yönde etkilemesi beklenir (Holopainen ve Björkman, 2005). Fakat etkileşim uyumunun olumsuz yönde etkilenmesi görev performansını etkilememiş; bağlamsal performansı ise öngörüldüğü gibi pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemiştir. Bilindiği üzere görev performansı teknik (Mohammed vd. 2002), bağlamsal performans ise gönüllük esasına dayanan rolleri kapsamaktadır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). Bu noktada bağlamsal performans görece sosyo-psikolojik unsurlardan oluşurken görev performansı standart uygulama süreçlerine sahiptir. Bu durum yabancı yöneticilerin kendilerine verilen ve iş tanımında belirtilen görevleri her türlü olumsuz duruma rağmen yapmaya devam ettiklerini göstermektedir. Ancak tamamen kişisel isteklere bağlı olan bağlamsal performansları bu durumdan olumsuz etkilenmiş yani etkileşim uyumunun negatif yönde etkilenmesi bağlamsal performansı düşürmüştür. Dolayısıyla etkileşim uyumunun bağlamsal performans algılamalarını sosyal etkileşim temelinde ve pozitif olarak etkilediği düşünülürken, görev performansı ile anlamlı bir etki ilişkisinin olmaması yabancı yöneticilerin profesyonel bakışını işaret ettiği söylenebilir.

Öngörülebilir şekilde iletişim ekseninde beliren sonuç yerli yöneticiler ile olan ilişkiler için de söz konusu olmaktadır. Açık söylemle alan yazına paralel olarak araştırma sonucuna göre yabancı yöneticilerin kültürel farklılıkları algılamaları arttıkça yerli yöneticiler ile ilişkilerde de olumsuz bir görüntü çizmektedir (Haslberger ve Brewster, 2008). Şunu belirtmek gerekir; yabancı yöneticilerin yabancı bir ülkede çalışma

arkadaşları ile inşa edeceği güven, birlik ve onlardan alacağı destek oldukça önemlidir. Araştırma bulgularına da atfen, bu desteğin sağlanmadığı takdirde yabancı yöneticilerin işe uyumunda sorunlar yaşanabilecektir. Dahası, kültürel farklılıklara istinaden oluşan olumsuz bir çalışma ikliminin, mutsuz bir iş hayatına neden olacağı ve bağlı olarak genel yaşam tablosuna uyumu da güçleştireceği düşünülmektedir. Nitekim iş hayatında yaşanan iletişim sorunları etkileşim uyumuna da yansımış, yabancı yöneticilerin iş haricinde sosyal yaşam içindeki bireyler ile olan etkileşimlerine de ket vurmuştur. Diğer bir ifadeyle yabancı yöneticilerin karşılaşmış oldukları kültürel farklılık düzeyi arttıkça bu farklılık yabancı yöneticinin yerli yöneticilerle daha fazla sorun yaşamasına, zorlukların artmasına sebebiyet verecektir. Beklenildiği üzere yabancı yöneticilerin iş uyumunu olumlu algılamaları bağlamsal ve görev performansı algılamalarını olumlu etkilemektedir. Her yönetim sisteminde olduğu gibi sınırları belirlenmiş, belirli standart ve denetim mekanizmasının olduğu bir iş yerinde yöneticiler sorumluluk bilinci esasında çalışacak, deneyim ve uzmanlığını paylaşacak, planlı ve organize hareket edecektir. Yanı sıra, çalışma arkadaşlarına daha fazla destek sağlayacak ve yeni görevler için gönüllü olacaktır.

Performans bileşkesinde etkileşim uyumu bağlamsal performans algılamaları için bir etki unsuru oluştururken, iş uyumu hem bağlamsal hem de görev performansları için yordayıcı olmaktadır. Yabancı yöneticilerin yerel halkla olan ilişkilerinin bir anlamda işle kurulan sosyal bağı da etkilediği anlaşılmaktadır. İş uyumunun ise performansın her iki boyutunu da pozitif yönde etkilemesi işleyiş süreçlerinin belirli bir standart ve denetim altında olmasının gerek teknik gerekse psikolojik bağlamda stratejik anlamını işaret etmektedir. Özetle araştırma sonuçlarına göre artan kültürel farklılık yabancı yöneticinin yerli yöneticilerle ilgili karşılaşacağı zorlukları da arttıracak bu durum da yabancı yöneticinin iş uyumunu negatif yönde etkileyecektir, böylesi bir durumda ise yani iş uyumu olumsuz yönde etkilenmiş bir yöneticinin görev ve bağlamsal performansının da olumsuz yönde etkileneceği sonucu alan yazına paralel olarak ortaya çıkmıştır.

Genel bakışta, araştırmanın hareket zemini yönetim ve performans görüntüsü verse de insan olgusu esas odaktır. Bu odak kültürel bağlamda sosyo-psikolojik bir çıktıya dönüşürken, insan kaynaklarının stratejik rolünü öncelemektedir. Özellikle yabancı

yöneticilerin görevlendirme sürecinde bahse konu işin tasarımı, analizi ve belki de en önemlisi yöneticinin kişilik yapısı doğru iş-doğru insan denkleminde kilit unsurlar olmaktadır (Wang, 2001). Çok uluslu zincir otel işletmelerinde görevlendirilecek olan yabancı yöneticinin seçimi yapılırken genellikle klasik yöntemler göz önüne alınır yani sadece teknik anlamda yeterlilik düzeyine ve geçmiş iş performansına bakılır (Harris and Brewster, 1999). Bahsedildiği üzere konunun kültürel bağlamında oluşan denklem önemlidir ve uluslararası görevler için seçilecek yöneticilerin sahip oldukları dil bilgisi ve deneyim gibi donanımlar bu denklemde her zaman yeterli ve pratik olmayabilmektedir. Bu nedenle, söz konusu teknik bilginin yanı sıra yöneticinin kültürel farklılıkların üstesinden gelme potansiyelinin de dikkate alınması, yurt dışında çalışmaya istekli olması, hatta ailesinin de görüşünün alınması seçim sürecinde işlevsel bir sonuç verebilecektir (Kim, 2008). Wen'in (2008) ifade ettiği gibi, iş dünyasındaki kültürel farklılıklar, başka bir ülkede çalışma zorluğunun en önemli yordayıcıları arasında yer alırken bu farklılıklar karar verme süreci, ast-yönetici ilişkisi, beden dili ve kişilerarası ilişkiler gibi çeşitli faktörlere yansımaktadır. Oluşan bu neden-sonuç ilişkisi nihayetinde, yabancı yöneticilerin performansları için de geçerlidir. Açık söylemle, uluslararası bir etkileşim sahasında yabancı yöneticilerin çalışma kültürü, küresel ve çok kültürlü doğası nedeniyle çok daha karmaşık olduğundan, ev sahibi ülkedeki işletmenin organizasyon kültürü yöneticilerin performansları üzerinde belirleyici olabilmektedir (Panda, Pradhan ve Singh, 2022).

Yabancı yöneticilerin çalışma hayatlarını başarı kıstasında tasvir eden kültür-zorluk-uyum ve performans değişkenleri, esasen birbiri ile işteş farklı bileşenlerin dengesini işaret etmektedir. Bu denge görev öncesi, görev süreci ve görev sonrası kapsayan bir mekanizma olup, çok uluslu zincir otel işletmelerinin yabancı yöneticilerin eğitime dönük planlı uygulamalarını gerektirmektedir. Benzer söylemle yabancı yöneticilerin görevlendirme planı yöneticilerin dikkatli bir şekilde seçilmesi ve hazırlanması ile başlamalı, görevlendirme ve ardından eve dönüş boyunca devam etmelidir (Tahir ve Egleston, 2019). Burada öncelikli adım, yöneticilerin görev alacağı ülkenin genel kültürel yapısı ve daha özelden kurumsal kimlik örgüleridir. Otel işletmeleri görev öncesi uygulama planlarında seçilecek kişinin kültürel uyum yeteneğini dikkate almaları gerekmektedir. Nitekim kültürlerarası yetkinliği yüksek olan yöneticiler, yeni kültürel çevredeki normları ve değerleri daha kolay anlayabilmekte, onlarla etkileşime

geçebilmekte, uyum sağlayabilmekte ve yetkinliklerini geliştirebilmektedir (Liao, vd. 2001). Bu ayrımda ilgili yöneticinin yeni deneyimlere aç, farklı kültürleri tanıma merakı olan ve iletişim becerisi yüksek bireylerden oluşması bir öneri olarak sunulabilir. Diğer taraftan potansiyeli olan ancak güçlü sosyal ağlar bakımından eksik, uluslararası düzeyde yeterli deneyime sahip olmayan veya kültürel duyarlılıklara sahip yöneticiler ise çeşitli psikolojik danışmanlık ve mentorluk gibi farklı eğitim programları ile hazırlanabilir (Bhatti, vd. 2014). Görev sürecinde ise otel işletmelerinin yabancı yöneticilerin yeni yaşam koşullarını takip etmeleri, sürekli iletişimde olmaları ve özellikle aileleri için ev sahibi ülkede okul, sosyal aktivite ve sağlık hizmetleri gibi sosyal destekleri sağlamaları önemlidir. Görev sonrası sürece atfen bu desteklerin sağlanmasındaki amaç yabancı yöneticilerin deneyim sürecinin doğru yönetilerek, yöneticinin yabancı ülkede edindiği deneyim ve bilginin ana ülkeye transferinin sağlanabilmesidir (Tahir ve Egleston, 2019). Ek olarak, farklı ülkelerde deneyim kazanmış yabancı yöneticilerin geri dönüşlerinde onlara uygun iş pozisyonlarının sağlanması, söz konusu deneyim ve bilgi transferi için ayrıca önem taşımaktadır (Tahir, 2020). Başarısız olan yabancı yöneticiler geri dönüşlerinde daha az sorumluluk taşıyan görevlerde çalıştırılmaktadırlar. Bu durum yöneticinin görevi süresince üzerinde bir baskı yaratmakta ve bu baskı neticesinde karşılaştıkları kültürel farklılıklarla baş edebilme becerisi düşmektedir. Bu nedenle görev süresi içerisinde yabancı yönetici ve ana ülke arasındaki sürekli iletişim sayesinde yöneticinin üzerindeki bu baskı azaltılabildiği gibi yöneticinin karşılaştığı sorunlara daha hızlı destek olabilme imkânı sunacaktır. Yönetici ile sağlanan sürekli iletişim ayrıca düzenli bir eğitim verilmesini sağlayarak yöneticinin kafasındaki belirsizliği ortadan kaldırır. Bu durum da yöneticinin daha kolay ve başarılı bir şekilde uyum sağlamasına ve bu da performansın artmasına olanak sağlayacaktır (Caligiuri vd., 2001).

Konunun diğer kanadında, yerli yöneticiler ve çalışanlar bulunmaktadır. Yabancı yöneticilerin farklı bir ülke kültürüne uyumu ve bu yolla başarılı bir performans sergilemesi tek başına olasılık dâhilinde değildir. Uyum süreci sağlıklı bir etkileşim gereği ortaya koymaktadır ki bunun da sadece yabancı yöneticinin donanımlı ve uyum yeteneğine sahip olması ile açıklanması beklenmemelidir. Yerli yöneticiler yabancı yöneticileri merkezden kendilerini kontrol etmek için gönderilen bir müfettiş olarak görmektedir. Bu nedenle göreve yeni başlayan yabancı yöneticilere karşı önyargılı bir

şekilde davranırlar. Bundan dolayı çok uluslu zincir otel işletmelerinin yerel yönetici ve çalışanları yabancı etkileşimi konusunda bilgilendirmesi, eğitmesi ve gerekli destekleri sağlamaları konusunda teşvik etmeleri önceliklidir. Bunun yanı sıra yerli yöneticilerinde dönemsel olarak çok uluslu görevlere gönderilmesi ve bu sayede uluslararası alanda tecrübe kazanmaları da yabancı yöneticilerle olan ilişkilerine olumlu yansıyacaktır. Bu sayede olası kültürel çatışmaların önüne geçilmiş (Khang ve Shen, 2018), işlevsel bilgi akışı sağlanmış, yabancı yöneticiler ve yerel çalışanlar arasında oluşacak bir eşgüdüm, karşılıklı deneyim aktarımını da kolaylaştırmış olacaktır. Böylece hem yabancı yönetici açısından yerel yöneticilerle ilgili engellerin önüne geçilmiş olacak hem yerel yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinin artmasına imkân verilecek hem de tüm paydaşların performanslarının olumlu yönde etkilenmesi sağlanacaktır. Bu durum doğal olarak işletme performansına da olumlu katkı yapacaktır.

Farklı bir kültürde görev almak, aileden uzak olmak ve bulunulan coğrafyanın sosyo-ekonomik ve psikolojik iklimine uyum sağlamaya çalışmak görünenin çok ötesinde bir stres kaynağı olabilmektedir. Özellikle terör ve siyasi krizler gibi bölgesel veya COVID 19 gibi küresel olaylar yabancı yöneticileri önlenemez bir kaygı duygusuna itebilmekte, iş verimlilikleri ve performansları olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Daha önce vurgulandığı üzere, konunun insan odağı ağırlıklı olup, bu muğlaklık içinde çok uluslu zincir otel işletmelerinin ayrıca kriz planlamalarının ve bağlı olarak olası senaryolarının olması gerekirken, herhangi acil bir durumda güvenilir alan ve bilgi akışının sağlanması stratejik bir anlam taşımaktadır (Tripathi ve Singh, 2021). Nitekim bilinmeyen bir coğrafyada yaşanacak olumsuz bir olay gerek yabancı yöneticiler gerekse yöneticilerin aileleri için süresi belirsiz bir kaygıya mahal verebilecektir. Bu durumda başlıca ihtiyaç ise sağlıklı bilgi akışı olacaktır.

Çalışmanın kültürel farklılık ve performans etkileşiminde sosyal (ailesel engeller, iletişim engelleri, yerel yöneticiler ile ilgili engeller) ve yönetsel (genel uyum, etkileşim uyumu, iş uyumu) değişkenleri kullanmasıyla ilgili yazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Özellikle, veri sahasının dünya turizminin nabzını tutan bir destinasyon olarak İstanbul ilinin olması ayrıca önem arz ederken bu noktada elde edilen sonuçların ulusal sektör ve yerel yazın açısından faydalı olması beklenmektedir.

Çalışmanın yapısal olarak ilişki ve etkileşim noktasında farklı değişkenlerin kullanılması sonraki araştırmalar için önerilebilir. Özellikle farklı ülkelerden karşılaştırmalı çalışmaların planlanması daha zengin sonuçlara ulaştırabilir. Öte yandan, yabancı yöneticilerin sahip oldukları milliyetlerin olası sonuçları nasıl şekillendirdiği, önyargıların rolleri ve sosyo-politik faktörlerin hangi ağırlıkta olduğu dikkate değer veriler sağlayabilir. Son olarak bahsi edilen değişkenler esasında konu ile ilgili yapılacak boylamsal çalışmaların daha detaylı bir tablo ortaya koyması muhtemel görünmektedir.



KAYNAKÇA

- Adler N (1981) Re-entry: Managing cross-cultural transitions. *Group and Organizational Studies* 6: 341–356.
- Adler N (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior* (MA: PWS-Kent, Boston).
- Adler NJ (2002) *International Dimensions of Organizational Behavior* (South-Western College Publishing, Cincinnati OH).
- Allerton H (1997) Expatriate gaps. *Training and Development* 51(7): 7-8.
- Altıntaş E (2001) *Sözsüz İletişim ve Beden Dili* (Nobel Yayınları, Ankara).
- Andresen M, Biemann T (2013) A taxonomy of internationally mobile managers. *The International Journal of Human Resource Management* 24(3): 533–557.
- Andersson U, Forsgren M, Holm U (2002) The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal* 23(11): 979–996.
- Armstrong M (2006) Human resource management practice (Distributed Computing).
- Avril A B, Magnini V P (2007) A holistic approach to expatriate success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19(1): 53-64.
- Awais B M, Mohamed B, M, Rageh I A and Pandiyan S V (2014) Effects of personality traits (big five) on expatriates adjustment and job performance. *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(1): 73-96.

- Aycan Z (1997) Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational-level predictors. *International Journal of Human Resource Management* 8: 402–414.
- Aydın Ş, Eren D, Çontu M (2020). Otel işletmelerinde çalışanların kişilik özelliklerinin işe adanmışlık düzeyleri üzerine etkisi. *Tourism and Recreation* 2(1): 64-75.
- Ayoun B, Moreo P J (2008) Does national culture affect hotel managers' approach to business strategy? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20(1):7-18.
- Bahar O, Kozak M (2005) *Küreselleşme Sürecinde: Uluslararası Turizm ve Rekabet Edilebilirlik* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Bagozzi R P, Yi Y (1988) *On the Evaluation of Structural Equation Models* (Blackwell, Oxford).
- Baker J C, Ivancevich J M (1971) The assignment of American executives abroad: Systematic, haphazard or chaotic?. *California Management Review* 13(3): 39-44.
- Barber N, Pittaway L (2000) Expatriate recruitment in South East Asia: Dilemma or opportunity? *International Journal of Contemporary Hospitality* 12(6): 352.
- Barclay J M (2001) Improving selection interviews with structure: organisations' use of "behavioural" interviews. *Personnel Review* 30(1): 81-94.
- Barnard C (1994) *The Functions of Executive* (Harvard University Press, Cambridge).
- Barrick M R, Mount M K, Judge T A (2001) The FFM personality dimensions and job performance: Meta-analysis of meta-analyses. *International Journal of Selection and Assessment* (9): 9-30.
- Barsoux J-L, P Evans and V Pusick (2002) *The global challenge: Frameworks for international human resource management* (McGraw-Hill, New York).

- Bartlett C, Ghoshal S (1988) Organizing for Worldwide Effectiveness: The transnational solution. *California Management Review* (31): 54–74.
- Bartlett C, S Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The transnational solution* (Harvard Business School Press, Cambridge).
- Barutçugil İ (2011) *Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).
- Baumgarten K (1995) *Training and development of international staff*. In A. W. Harzing J, Van Ruysseveldt (Eds.) (International Human Resource Management London: Sage).
- Bayar F (2008) Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi* 32(4): 25-34.
- Bennet R, Aston A, Colquhoun T (2000) Cross-cultural training: A critical step in ensuring the success of international assignments. *Human Resource Management* 39: 239-250.
- Berry J W (1997) Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied psychology* 46(1): 5-34.
- Bhagat R, Prien K O (1996) *Cross-cultural training in organizational contexts*. *Handbook of intercultural training* (Thousand Oaks, CA: Sage).
- Bhanugopan R, Fish A (2007) Replacing expatriates with local managers: an exploratory investigation into obstacles to localization in a developing country. *Human Resource Development International* 10(4):365-381.
- Bhaskar S P, Harrison D A, Shaffer M A, Luk D M (2005) Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal* 48(2): 257–281.
- Bhatti A M, Battour M M, Ismail R A (2013) Expatriates adjustment and job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 62(7): 694–717.

- Birdseye M G, Hill J S (1995) Individual, organizational/work and environmental influences on expatriate turnover tendencies: An empirical study. *Journal of International Business Studies* 26(4): 787.
- Blackburn R (1988) *The Overthrow of Colonial Slavery, 1776-1848* (Verso)
- Black J S (1988) Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies* 19: 277-293.
- Black JS (1990) The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers, *Management International Review* 30(2):119-34.
- Black S J (1992) Global competitiveness: The strategic roles of people and international assignments. *Presentation 1992 Academy of Management Meeting*.
- Black S J, Gregersen H B (1991) Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations* 44(5): 497-515.
- Black J S, Mendenhall M (1990) Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review* 15: 117-143.
- Black J S, Mendenhall M, Oddou G (1991) Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review* 16: 291-317.
- Black J S, Stephens G K (1989) The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of management* 15(4): 529-544.
- Boles M (1997) Expatriation: Economic aspects. *Workforce* 76(8):21-22.
- Borman W C, Brush D H (1993) More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance* 6:1-21.

- Borman W C, Motowidlo S J (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations* 71-98.
- Borman W C, Motowidlo S J (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance* 10: 99-109.
- Borstorff P C, Harris S G, Field H S, Giles W F (1997) Who'll go? A Review of Factors Associated with Employee Willingness to Work Overseas. *Human Resources Planning* 20(3): 29-40.
- Boyacigiller N (1990) The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies* 21: 357-381.
- Boyacigiller N (1991) *International human resource management. The International Assignment Reconsidered* (PWS-Kent Publishing Company, Boston).
- Boz N (2002) *Turizm Hukuku* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Bozcuk A E (2011) Performance effects of outside directors on corporate boards. *International Journal of Business and Social Science* 2(20).
- Breiden O, Mohr A T, Mirza H R (2006) An empirical test of a correspondence model of expatriate managers' work adjustment. *The International Journal of Human Resource Management* 17(11): 1907-1925.
- Brett J M, Stroh L K, Reilly A H (1993) Pulling up roots in the 1990s: Who's willing to relocate? *Journal of Organizational Behavior* 14: 49-60.
- Brewster C (1988) *The Management of Expatriates: findings from a research project covering the selection and training of expatriate managers by European multinational companies. Cranfield School of Management.*

- Brewster C, Scullion H (1997) A review and agenda for expatriate HRM. *Human Resource Management Journal* 7(3): 32-41.
- Brewster C (2002). *Human resource practices in multinational companies*. In: Gannon M, Newman K (Eds.) *Blackwell Handbook of Cross-cultural Management* 126- 141 (Blackwell, Oxford).
- Budak G (1996) Çok Uluslu Şirketlerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 2(1): 65-75.
- Burns P M (1997) Tourism's workforce: Characteristics and inter-cultural perspectives. *Tourism Recreation Research* 22(1): 48-54.
- Burns P M (1999) *An Introduction to Tourism and Anthropology* (Routledge, London).
- Business Travel (2022). Top 10 major hotel companies in the world for 2022 <https://ceoworld.biz/2022/01/03/top-10-major-hotel-companies-in-the-world-for-2022/> (10 Mart 2022).
- Can E (2012) *Uluslararası İşletmecilik* (Beta Basım, İstanbul).
- Cangil B E (2004) Beden dili ve kültürlerarası iletişim. *HAYEF Journal of Education* 1(2): 69-78.
- Caligiuri P M (1997) Assessing expatriate success: Beyond just "being there" In Aycan Z (Ed.) *New approaches to employee management, 4. Expatriate management: Theory and research* (117–140).
- Caligiuri P M (2000) The five big personality characteristics as predictors of expatriates' desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology* 53(1): 67–88.
- Caligiuri P M, Phillips J, Lazarova M, Tarique I, Bürgi P (2001) The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 12: 357-372.

- Campbell J P, Wiernik B M (2015) The modeling and assessment of work performance. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior* 2(1): 47-74.
- Caudron S (1991) Training ensures overseas success. *Personnel Journal* 27: 21-27.
- Cemalcılar İ, Aşkun İ C, Bayar D, Öz-Alp Ş (1976). *İşletmecilik Bilgisi* (İTİA Yayını, Eskişehir).
- Cengiz E (2008) Üniversite eğitimi hizmetlerinde algılanan hizmet kalitesine göre pazar bölümlendirme: Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi örneği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (16): 48-67.
- Chan I Y S, Leung M Y, Liu A M M (2016) Occupational health management system: A study of expatriate construction professionals. *Accident Analysis and Prevention* 93: 280-290.
- Chang Y, Gong Y, Peng W M (2012) Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 55(4): 927-948.
- Chew J (2004) Managing MNC Expatriates through Crises: A Challenge for International Human Resource Management, *Research and Practice in Human Resource Management* 12(2): 1-30.
- Chin W W (1998) *The partial least squares approach to structural equation modeling.* In G. A. Marcoulides (Eds.), *Modern Methods for Business Research* (Lawrence Erlbaum Associate, New Jersey 295-336).
- Christensen-Hughes J (1992) Cultural Diversity: The Lesson of Toronto's Hotels: Ethnic diversity can be a positive force in the hotel industry. To take advantage of the favorable aspects of diversity, managers must be flexible and understanding of cultural differences. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33(2): 78-87.
- Churchill G A (1979) A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16(1): 64-73.

- Cohen E (1977) Expatriate communities. *Current Sociology* 24: 5–133.
- Cohen J (1992) Quantitative methods in psychology. *Psychological Bulletin*, 112(155-159): 155.
- Cohen J (2013) *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (Routledge).
- Cohn T H, Hira A (2000) *Global Political Economy: Theory and Practice* (Routledge).
- Colakoglu S, Caligiuri P (2008) Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management* 19(2): 223-239.
- Cole N, Nesbeth K (2014) Why do international assignments fail? Expatriate families speak. *International Studies of Management and Organization* 44(3): 66-79.
- Conway J M (1999) Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1): 3-13.
- Crocitto M M, Sullivan S E, Carraher S M (2005) Global mentoring as a means of career development and knowledge creation: A learning-based framework and agenda for future research. *Career Development International*.
- Czinkota M R, Ronkainen I, Ikka A (1993) *International Marketing* (The Dryden Press, Third Edition, Florida).
- Çeçen A (1996) *Kültür ve Politika* (Gündogan Yayınları, İstanbul).
- DeNisi A S (2003) *A Cognitive Approach to Performance Appraisal* (Routledge).
- DeNisi A S, Sonesh S (2016) Success and failure in international assignments: A review and a proposed multi-dimensional model. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*.
- Dereli B (2005) Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi* 4(7): 59-81.

- DiStefano J J, Maznevski M L (2000) Global leaders are team players: Developing global leaders through membership on global teams. *Human resource management*, 39(2-3): 195-208.
- Dowling P J, Schuler R S, Welch D (1994) *International Dimensions of Human Resource Management* (Thomson).
- Dowling P, D Welch (2004) *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context* (Thomson).
- Doz Y L, Prahalad C K (1984) Patterns of strategic control within multinational firms. *Journal of International Business Studies* 15(2): 55-72.
- Dönmezer S (1994) *Toplumbilim* (Beta Yayın Dağıtım, İstanbul).
- Dunning J, McQueen M (1982) Multinational corporations in the international hotel industry. *Annals of Tourism Research*, 9(1):69-90.
- Eren E (2001) *Yönetim ve Organizasyon ve Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (Beta Yayınları, İstanbul).
- Eren E (2004) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Yayınevi, İstanbul).
- Eren E, Özdemirci A (2018) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Beta Yayınevi, İstanbul).
- Erogul M S, Rahman A (2017) The impact of family adjustment in expatriate success. *Journal of International Business and Economy* 18(1): 1–23.
- Ertan Halil, 1958 doğumlu, İstanbul İlinde Çalışan Yabancı Yönetici Sayısı, Kişisel Mülakat, İstanbul İli Beş Yıldızlı Oteller İnsan Kaynakları Müdürü, 2018.
- Eschbach D M, Parker G E, Stoeberl P A (2001) American repatriate employees' retrospective assessments of the effects of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. *International Journal of Human resource management* 12(2): 270-287.

- Faul F, Erdfelder E, Lang A G, Buchner A (2007) G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods* 39(2): 175-191.
- Fee A, McGrath-Champ S, Yang X (2011) Expatriate performance management and firm internationalization: Australian multinationals in China. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 49(3): 365-384.
- Feng F, Pearson T E (1999) Hotel expatriate managers in China: selection criteria, important skills and knowledge, repatriation concerns, and causes of failure. *International Journal of Hospitality Management* 18(3): 309-321.
- Fındıklı M A (2016) Sanal kaytarma ve iş performansı ilişkisi: Sağlık ve tekstil sektörü çalışanlarının karşılaştırılması. *International Journal of Social Inquiry* 9(1): 33-62.
- Fieldman D C, Thomas D C (1992) Career management issues facing expatriates. *Journal of International Business Studies* 23(2): 271-293.
- Flamholtz E G, Akşehirli Z (2000) Organizational Success and Failure: An Empirical Test of a Holistic Model, *European Management Journal* 18(5): 488-498.
- Fornell C, Larcker D F (1981) Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Forster N (2000) Expatriates and the impact of cross cultural training. *Human Resource Management Journal* 10(3): 63-78.
- Gedikli A (2011) Çok Uluslu Şirketler ve Doğrudan Yabancı Yatırımların Gelişmekte Olan Ülkelerin Kalkınması Üzerine Etkileri, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Gee C Y (1994) *International Hotels: Development and management* (Educational Institute of American Hotel and Motel Association).
- Gelles R S (1996) Expatriate adjustment and performance, and spouse adjustment. Unpublished dissertation, United States International University, San Diego, California.

- Gerşil G S (2004) Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmelerin Çalışma İlişkilerine Etkileri, *Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi Dokuz Eylül Üniversitesi*.
- Ghosal S, Bartlett A B 1990 The multinational corporation as an inter-organizational network. *Academy of Management Review* 15(4): 603-625.
- Goby V P, Ahmed Z U, Annavarjula M, Ibrahim D N, Osman-Gani A (2002) Determinants of expatriate success: An empirical study of Singaporean expatriates in The Peoples Republic of China. *Journal of Transnational Management Development* 7(4): 73-88.
- Gorchels L, Jambulingan T, Aurand T W (1999) Executive insights: International marketing managers. A comparison of Japanese, German, and US perceptions. *Journal of International Marketing* 7(1): 97.
- Gonen S, Ergun U (2008) Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama. *Ege Academic Review* 8(1):183-204.
- Göçer A (2012) Dil-kültür ilişkisi ve etkileşimi üzerine. *Türk Dili* 729(1): 50-57.
- Gökhan, O, Eren, D. (2020) The impacts of perceived overqualification on employee performance: a case of chefs. *Tourism & Management Studies* 16(4): 35-44.
- Graf A (2004) Expatriate selection: An empirical study identifying significant skill profiles. *Thunderbird International Business Review* 46(6): 667-685.
- Gregersen H B, Black J S (1992) Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal* 33: 65-90.
- Griffin M, Neal A, Neale M (2000) The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology*, 49(3): 517-533.
- Güney S (2007) *Örgüt Kültürü, Yönetim ve Organizasyon* (Nobel Yayınları, Ankara).
- Güney S (2000) *Davranış Bilimleri* (Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul).

- Gürgeç H (1997) Örgütlerde İletişim Kalitesi (Der Yayınevi, İstanbul).
- Gürüş S, Astar M (2014) *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik* (Der Kitabevi Yayınevi, İstanbul).
- Güven S (2002) *Sosyal Politikanın Temelleri* (Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa).
- Güvenç B (2002) *İnsan ve Kültür* (Remzi Kitabevi, İstanbul).
- Güzelcik E (1999) *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı* (Sistem Yayıncılık, İstanbul).
- Haines V Y, Saba T (1999) Understanding reactions to international mobility policies and practices. *Human Resource Planning* 22(3): 40-52.
- Hair J J F, Hult G T M, Ringle C M, Sarstedt M (2021) *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Sage publications).
- Hall E T (1988) *The Silent Language in Overseas Business*. (International Business Classics, Lexington Books, Lexington, MA).
- Hall S (1998) *Yerel ve Küresel: Küreselleşme ve Etkinlik, Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi*, çev Gülcan Seçkin. (Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara).
- Harris P (1979) The unhappy world of the expatriate. *International Management* 34(7): 49-50.
- Harris H ve Brewster C (1999) The coffee-machine system: how international selection really works, *International Journal of Human Resource Management* 10(3): 488-500.
- Harrison J K (1994) Developing successful expatriate managers: a framework for the structural design and strategic alignment of cross-cultural training programs. *Human Resource Planning* 17(3): 17-35.
- Harvey M, Novicevic M M (2001) Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. *Career Development International* 6(2):69-86.

- Harvey M, Moeller M (2009) Expatriate managers: A historical review. *International Journal of Management Reviews* 11(3): 275-296.
- Harzing A W (1995) The persistent myth of high expatriate failure rates. *The International Journal of Human Resource Management* 6: 457-475.
- Harzing A W (2001) Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. *Human Resources Management* 40(2): 139-158.
- Harzing A W, Christensen C (2004) Expatriate failure: time to abandon the concept? *Career Development International*.
- Harzing A W, Pudelko M, Sebastian R B (2016) The bridging role of expatriates and inpatriates in knowledge transfer in multinational corporations. *Human Resources Management* 55(4): 679-695.
- Haslberger A, Brewster C (2008) The expatriate family: An international perspective. *Journal of Managerial Psychology* 23(3): 324-346.
- Hays R D (1974) Expatriate Selection: Insuring Success and Avoiding Failure. *Journal of International Business Studies* 5(1): 25-38.
- Hechanova R, Beehr T A, Christiansen N D (2003) Antecedents and consequences of employees' adjustment to overseas assignment: A meta-analytic review. *Applied Psychology. An International Review*, 52(2): 213-236.
- Henry E R (1965) What business can learn from Peace Corps selection and training. *Personnel* 42(4): 17-25.
- Henseler J, Ringle C, Sinkovics R, (2009) *The use of partial least squares path modeling in international marketing. In New challenges to international marketing* (Emerald Group Publishing Limited).
- Henseler J, Ringle C M, Sarstedt M (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science* 43(1):115-135.

- Herbig P, Dunphy S (1998) Culture and innovation. *Cross Cultural Management: An International Journal* 5(4).
- Hill W L (2005) *International Business: Competing in the Global Marketplace* (McGraw-Hill, New York).
- Hiltrop J M (1999) The use of HRM practices in international and domestic organisations, *New Zealand of Industrial Relations* 24(1): 47-61.
- Hodgetts R M (1999) *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama* (Çev. Canan Çetin ve Esin (Can) Mutlu) (Beta, İstanbul).
- Hodgetts R M, Luthans F, Doh J P (2000) *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* 4.
- Hofstede G, Neuijen B, Ohayv D D, Sanders G (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly* 35(2): 286–316.
- Hofstede G (2001) *Culture's Consequences* (Sage, California).
- Hofstede G, Hofstede G J, Minkov M (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (McGrawHill, New York).
- Holopainen J, Björkman I (2005) The personal characteristics of the successful expatriate: A critical review of the literature and an empirical investigation. *Personnel review* 34(1): 37-50.
- Holtbrugge D, Ambrosius J (2015) Mentoring, skill development, and career success of foreign expatriates. *Human Resource Development International* 18: 278–294.
- Howell W S (1982) *The Emphatic Communicator* (Prospect Heights, IL: Waveland).
- Hudson S, Inkson K (2006) Volunteer overseas development workers: The hero's adventure and personal transformation. *Career Development International* 11: 304-320.

- Hulin C L (1991) *Adaptation, Persistence and Commitment in Organizations* (Consulting Psychologists Press, California).
- Hung-Wen L (2007) Factors that influence expatriate failure: *An interview study. International Journal of Management* 24(3): 403.
- Hutchings K (2002) Improving selection processes but providing marginal support: a review of cross-cultural difficulties for expatriates in Australian organisations in China, *Cross Cultural Management: An International Journal* 9(3): 32-57.
- Isakovic A A, Whitman M F (2013) Self-initiated expatriate adjustment in the United Arab Emirates: A study of academia. *Journal of Global Mobility* 1(2): 161-116.
- Işık H (2005) *Çok Uluslu Şirketlerde Örtülü Kazanç ve Örtülü Sermaye* (Ümit Ofset Ankara).
- James G, Witten D, Hastie T, Tibshirani R (2017) *An Introduction to Statistical Learning: With Applications in R* (Springer).
- Johanson J K (2000) *Global Marketing: Foreign Entry* (McGraw Hill Company, Boston MA).
- Johnston R, Jones K, Manley D (2018) Confounding and collinearity in regression analysis: a cautionary tale and an alternative procedure, illustrated by studies of British voting behaviour. *Quality & quantity* 52(4): 1957-1976.
- Kai Liao Y, Wu W Y, Dao T C, Ngoc Luu T M (2021) The influence of emotional intelligence and cultural adaptability on cross-cultural adjustment and performance with the mediating effect of cross-cultural competence: A study of expatriates in Taiwan. *Sustainability* 13(6): 3374.
- Kang H, Shen J, Xu G (2015) International training and management development policies and practices of South Korean MNEs in China. *Thunderbird International Business Review* 57(3): 229-240.

- Kang H, Shen J (2017) *International training and development policies and practices. In International Human Resource Management in South Korean Multinational Enterprises* (Springer, Singapore).
- Kang H, Shen J (2018) Antecedents and consequences of host-country nationals' attitudes and behaviors toward expatriates: What we do and do not know. *Human Resource Management Review* 28(2): 164-175.
- Karacaoğlu K, Satır F (2019) Çalışanların otantik ve hizmetkâr liderlik algılamalarının, performansları üzerindeki etkileri: Kayseri organize sanayi bölgesinde bir işletme uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (53): 87-111.
- Karasar N (1999) *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Karasar N (2015) *Araştırmalarda Rapor Hazırlama* (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Kasapoğlu A (2011) *Sosyolojiye Giriş* (AU. Ankara).
- Katz D, Kahn R (1966) *The social psychology of organizations* (Wiley, New York).
- Kılıç T (2015) Kurumsal Liderlik: Kurum Kültürü İle Uyumlu Etkin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*1(2): 30-54.
- Kıvılcım F (2013) Küreselleşme Olgusu ve Çok Uluslu Şirketlerin Küreselleşme Süreci Üzerindeki Rolü. *Ekonomi Bilimleri Dergisi* 5(2): 1-16.
- Kıncal R Y (2010) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Kinsey J (1988) *Marketing in Developing Countries* (Mc-Millan Publishing, New York).
- Kim K (2008) An investigation of the relationship between cultural competence and expatriate job performance (Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University).

- Ko H C (2014) Role of family in expatriate assignments: A qualitative study. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial and Business Management* 2(10): 358-365.
- Kobrin S J (1988) Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations. *Human Resource Management* 27: 63-75.
- Koçel T (2011) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).
- Koçtürk O M, Eker M (2012) Dünyada ve Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Çok Uluslu Şirketlerin Gelişimi. *Tarım Ekonomisi Dergisi* 18(1-2): 35-42.
- Korte R F, Chermack T J (2006) Changing Organizational Culture with Scenario Planning, *Futures* 1-12.
- Kozak M (2014) *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Koveshnikov A, Wechtler H, Dejoux C (2014) Cross-cultural adjustment of expatriates: The role of emotional intelligence and gender. *Journal of World Business* 49: 362–371.
- Kozak N, Çakıcı A C, Kozak M A, Azaltun M, Sökmen A, Sarıışık M (2002) *Otel İşletmeciliği* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Kraimer M L, Shaffer M A, Bolino M C (2009) The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention. *Human Resource Management* 48(1): 27-47.
- Kraimer M L, Wayne S J, Jaworski R A A (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel psychology* 54(1): 71-99.
- Kubalı D (1999) Performans Denetimi, *Amme İdaresi Dergisi* 35:(1).
- Kurtuluş K (2010) *Araştırma Yöntemleri* (Türkmen Kitabevi, İstanbul).

- Kutal G, Büyüksulu A R (1996) *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi: Teori ve Uygulama* (Der Yayınevi, İstanbul).
- Lane H W, Beamish P W (1990) Cross-cultural co-operative behaviour in jointventure in LDCs. *Management International Review* 30: 87-102.
- Lang M (2006) Globalization and its history. *The Journal of Modern History*, 78(4): 899-931.
- Langer E J (1989) *Mindfulness* (Reading Addison, Wesley MA).
- Latham GP (2004) The motivational benefits of goal setting. *Academy of Management Executive* 18(4): 126–9.
- Latta G (1999) Expatriate policy and practice: A ten-year comparison of trends. *Compensation and Benefits Review* 31(4): 35-39.
- Lewitt T (1983) *The Globalization of Markets* (Harvard Business Review, London).
- Li J, Xin K R, Tsui A, Hambrick D C (1999) Building effective international joint venture leadership teams in China. *Journal of World Business* 34(1): 52-68.
- Lindsley S L (1999) A layered mode of problematic intercultural communication in U.S. owned maquiladoras in Mexico. *Communication Monographs* 66:145-167.
- Littrell L N, Salas E (2005) A review of cross-cultural training: Best practices, guidelines, and research needs. *Human Resource Development Review* 4: 305-335.
- Littrell L N, Salas E, Hess K P, Paley M, Riedel S (2006). Expatriate preparation: A critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review* 5(3): 355-388.
- Lorsch J (1986) Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. *California Management Review* 28(2): 95-124.
- Lorcu F (2015) *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı* (Detay Yayıncılık, Ankara).

- Luo X, Gu Y (2022) Expatriate Selection. In *2022 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development*. Dordrecht, The Netherlands April 29.
- Luthans F, Doh J P (2018) *International Management: Culture, Strategy, And Behavior* (McGraw-Hill).
- MacMillan English Dictionary (2007) *MacMillan Publishers Limited*.
- Magnini V P, Honeycutt Jr, E D (2003) Learning orientation and the hotel expatriate manager experience. *International Journal of Hospitality Management* 22(3): 267-280.
- Mana A, Orr E, Mana Y (2009). An integrated acculturation model of immigrants' social identity. *The Journal of Social Psychology* 149(4): 450-473.
- Mangi A A, Kanasro H A, Burdi M B (2015) Motivation Tools and Organizational Success: A Criticle Analysis of Motivational Theories. *The Government-Annual Research Journal of Political Science* 4(4): 51–62.
- Maruyama M (1992) Changing dimensions in international business. *Academy of Management Executive* 6: 88-96.
- McEvoy G M (2011) Reducing the cost of expatriation in austere times: A case study of two organizations. *Journal of International Management Studies* 6(1): 1-9.
- McLachlan, G. J. (1999). Mahalanobis distance. *Resonance*, 4(6): 20-26.
- McNulty Y, Brewster C (2017) Theorizing the meaning of 'expatriate': Establishing boundary conditions for business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management* 28(1): 27–61.
- McNulty Y, Moeller M (2018) *A Typology of Dual-Career Expatriate (Trailing) Spouses: The "R" Profile* (The Management of Global Careers, Springer Berlin, Germany).
- Melles R (2003) They speak the same language so I'll be ok.' Not so fast. *Canadian HR Reporter, September 23*: 11–12.

- Menard S (2002) *Applied Logistic Regression Analysis* (Sage).
- Mendenhall M E, Oddou G (1985) The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review* 10(1): 39-47.
- Mendenhall, M E (1999) *On The Need for Paradigmatic Integration in International Human Resource Management* (In Management International Review, Gabler Verlag, Wiesbaden).
- Mendenhall M E, Stahl G K (2000) Expatriate training and development: Where do we go from here?. *Human Resource Management* 39(2-3): 251-265.
- Mercer Human Resource Consulting (2003). *New Survey of Canadian Companies Assesses Expatriate Services* (New York, USA).
- Meriç C, Meriç M A (1996) *Umran'dan Uygarlığa* (İletişim Yayınları, İstanbul).
- Mezias J, Scandura T (2005) A need-driven approach to expatriate adjustment and career development: A multiple mentoring perspective. *Journal of International Business Studies* 36(5): 519–538.
- Miller E L (1972) The overseas assignment: How managers determine who is selected. *Mishigana Business Review* 24(3): 12-19.
- Miller W P (2005) Body language in the classroom. *Techniques: Connecting Education and Careers* 80(8):28-30.
- Minter R L (2008) Preparation of expatriates for global assignments: Revisited. *Journal of Diversity Management* 3(2): 37–42.
- Misa K F, Fabricatore J M (1979) Return on investment of overseas personnel. *Financial Executive* 47(4): 42-46.
- Mohammed S, Mathieu J E, Bart' Bartlett A L (2002) Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: considering the influence of team-and task-related composition variables. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 23(7): 795-814.

- Moran R T, Reisenberger J R (1994) *The Global Challenge* (McGraw- Hill New York).
- Morrison J (2011) *Global Business Environment* (Palgrave Macmillan).
- Motowidlo S J, Van Scotter J R (1994) Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology* 79(4): 475.
- Mumtaz S, Nadeem S (2020) When too much adjustment is bad: A curvilinear relationship between expatriates' adjustment and social changes in HCNs. *Cogent Business and Management*, 7(1): 1857064.
- Munter M (1993) Cross-cultural communication for managers. *Business Horizon* 36: 69-78.
- Mutlu E C (1999) *Uluslararası işletmecilik* (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Nakata C, Sivakumar K (1996) National Culture and New Product Development: An Integrative Review. *Journal of Marketing* 60(1):61-72.
- Naumann E (1992) A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of International Business Studies* 23(3): 499-531.
- Nemeth C J, Staw B M (1989) The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *In Advances in Experimental Social Psychology* 22:175-210.
- Nicholson N, Imaizumi A (1993) The adjustment of Japanese expatriates to living and working in Britain. *British Journal of Management* 4(2): 119-134.
- Nolan E M, Morley M J (2014) A test of the relationship between person–environment fit and cross-cultural adjustment among self-initiated expatriates. *The International Journal of Human Resource Management* 25(11): 1631-1649.
- Öner N (1985) Zihniyet Farklılıkları ve Kültür. *Erdem Atatürk Kültür Merkezi Dergisi* 1(1): 45-57.

- Önder M, Erdem B (2011) Türk Otel Zincirleri ve Büyüme Stratejileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(26): 333-350.
- Özalp İ (2004) *Uluslararası İşletmecilik* (Anadolu Üniversitesi, Eskişehir).
- Özalp İ, Özlem U, Yelkikalan N (1998) Öğrenen Organizasyonlar ve İşletmeler Açısından Öğrenen Organizasyon Olmanın Önemi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(1): 17-28.
- Özalp İ, Şerbetçi D (1995) Çok Uluslu İşletme Faaliyetlerine Kültürel Farklılıkların Etkileri. *Uluslararası İşletmecilik* (Anadolu Üniversitesi Yayınları).
- Özmutaf N M (2007) Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 8(2): 41-60.
- Pak Y S, Sun Q, Yang Y (2019) Influences of expatriate managerial styles on host-country nationals' turnover intention. *Asian Business and Management* 18(4): 263-280.
- Palthe J (2008) The role of interaction and general adjustment in expatriate attitudes: Evidence from a field study of global executives on assignment in South Korea, Japan and The Netherlands. *Journal of Asia Business Studies* 3(1): 42-53.
- Panda M, Pradhan R K, Singh S K (2022) What makes organization-assigned expatriates perform in the host country? A moderated mediation analysis in the India-China context. *Journal of Business Research* 142: 663-673.
- Pappas J M (2004) Middle managers' strategic influence: Investigating network centrality and perceptual deviance. *Academy of Management Proceedings* (1): 1-6.
- Parboteeah K P, Cullen J B (2009) *International Business: Strategy and The Multinational Company* (Routledge).
- Peterson R A (1994) A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2): 381-391.

- Pattie M, Parks L (2011) Adjustment, turnover and performance: The deployment of minority expatriates. *The International Journal of Human Resource Management* 22(10): 2262-2280.
- Peltokorpi V (2010) Intercultural communication in foreign subsidiaries: The influence of expatriates' language and cultural competencies. *Scandinavian Journal of Management* 26(2): 176-188.
- Peppas S C (2004) Making the most of international assignments: A training model for non-resident expatriates. *Journal of American Academy of Business* 5(1): 2.
- Pira A, Kocabaş F, Yeniçeri M (2005) *Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler* (Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul).
- Rahim A, (1983) A model for developing key expatriate executives. *Personnel Journal* 62(4): 312-317.
- Ramalu S S, Wei C C, Rose R (2011) The effect of cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance amongst expatriates in Malaysia, *International Journal of Business and Social Science* 2(9): 59-71.
- Richardson J, McKenna S (2002) Leaving and experiencing: Why academics expatriate and how they experience expatriation. *Career Development International* 7(2): 67-78.
- Rieger F, Wong-Rieger D (1991) The application of acculturation theory to structuring and strategy formulation in the international firm. *the Strategy Management Society Annual Meeting*.
- Riusala K (2000) Expatriation and careers: Perspectives of expatriates and spouses. *Career Development International* 15 (2): 81-90.
- Romero E J (2002) The effect of expatriate training on expatriate effectiveness. *Journal of Management Research* (2):2.

- Ronen S (1986) *Comparative and Multinational Management* (John Wiley, New York).
- Rosenzweig P M (1994) The new 'American challenge': Foreign multinationals in the United States. *California Management Review*, Spring 107-123.
- Sabuncuoğlu Z, Tokol T (1997) *İşletme I-II: Fonksiyonel Analiz* (Rota Ofset,Bursa).
- Sabuncuoğlu Z, Tokol T (2009) *İşletme II: Fonksiyonel Analiz* (Rota Ofset,Bursa).
- Salt B (2008) *The global skills convergence: Issues and ideas for the management of an international workforce* (KPMG, Geneva).
- Samsonowa T. (2011) *Industrial research performance management: Key performance indicators in the ICT industry* (Springer Science and Business Media).
- Sarstedt M, Ringle C M, Hair J F (2021) *Partial least squares structural equation modeling. In Handbook of market research* (Cham: Springer International Publishing).
- Schlegelmilch B B (2016) *Global Marketing Strategy* (Springer Nature Cham).
- Schmidt F L, Hunter J E (1998) The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin* 124: 262-274.
- Schneider S, Tung R L (2001) Introduction to the international human resource management special issue. *Journal of World Business* 36(4): 341-345.
- Scullion H (1992) Strategic recruitment and development of the international manager: some European considerations. *Human Resource Management Journal* 3(1): 57-69.
- Scullion H, Storey J (2001) *Human Resource Management* (International Thomson Publishing, London).
- Scullion H, Collings D G (2006) *Global Staffing* (Routledge, London and Newyork).

- Selmer J (2002) The Chinese connection? Adjustment of western vs. overseas Chinese expatriate managers in China, *Journal of Business Research* 55(1): 41-50.
- Selmer J, Luring J (2009) Cultural similarity and adjustment of expatriate academics. *International Journal of Intercultural Relations* 33(5): 429-436.
- Selmer J, Luring J (2015) Host country language ability and expatriate adjustment: the moderating effect of language difficulty. *International Journal of Human Resources Management* 26 (3): 401–420.
- Setti I, Sommovigo V, Argentero P (2020) Enhancing expatriates' assignments success: The relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance. *Current Psychology* 41:4291–4311.
- Seyidoğlu, Halil (1996) *Uluslararası İktisat, Teori, Politika ve Uygulama* (Güzem Yayınları No 11, İstanbul).
- Seyidoğlu H (1997) *Bilimsel Araştırma ve Yazma* (Güzem Yayınları, İstanbul).
- Shaffer M, Harrison D, Gilley K (1999) Dimensions, determinants and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies* 30: 557-581.
- Shah D, Oliveira R T, Barker M, Moeller M, Nguyen T (2022) Expatriate family adjustment: How organisational support on international assignments matters. *Journal of International Management* 28(2): 100880.
- Shay J, Tracey J B (1997) Expatriate managers: Reasons for failure and implications for training. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30-35.
- Shay J P, Baack S (2006) An empirical investigation of the relationships between modes and degree of expatriate adjustment and multiple measures of performance. *International Journal of Cross Cultural Management* 6(3): 275-294.
- Shell O (2022) Soğuk savaş sonrası dönemde çok uluslu şirketlerin uluslararası alanda değişen ekonomi politik rolü. *Journal of International Relations* 2(1): 19.

- Sherman A, Bohlander G (1992) *Managing Human Resources* (College Division South Western Publishing Corporation, Cincinnati).
- Silbiger A, Pines A M (2014) Expatriate stress and burnout. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8): 1170-1183.
- Sievers C (1998) Work/family: Key to a successful assignment. *HR Focus* 75(3): 9-11.
- Siljanen T, Lamsa A M (2009) The changing nature of expatriation: Exploring crosscultural adaptation through narrativity. *The International Journal of Human Resource Management* 20(7): 1468–1486.
- Solomon C (1994) Success abroad depends on more than just job skills, *Personnel Journal* 4: 51-9.
- Solomon C (1995) Learning to manage host-country nationals. *Workforce* 74(3): 60-67.
- Solomon C (1996) Danger below! Spot failing global assignments. *Personnel Journal* 75(11): 78–83.
- Soydaş A U (2010) *Kültürlerarası İletişim: Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim* (Parşömen Yayınları, İstanbul).
- Stahl G K, Tung R L (2015) Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies* 46(4): 391-414.
- Stone R J (1991) Expatriate selection and failure. *Human Resource Planning* 14(1).
- Sullivan D 1996 *Organization Structure in Multinational Corporations* (International Encyclopedia of Business and Management, Reutledge London).
- Suutari V, Brewster C (2001) Expatriate management practices and perceived relevance: Evidence from Finnish expatriates. *Personnel Review*.

- Suutari V, Brewster C (2002) International assignments across European borders. *International Human Resource Management: A European Perspective* 183.
- Şatiroğlu K D (1984) *Çok Uluslu Şirketler* (Siyasal Bilgiler Fakóltesi Yayınları, Ankara).
- Şişman M (2002) *Örgütler ve Kùltürler* (Pegem A Yayıncılık, Ankara).
- Tabachnick B G, Fidell L S (2007) *Experimental Designs Using ANOVA*. (Thomson/Brooks/Cole, Belmont, CA).
- Tağraf H (2002) Kùreselleşme süreci ve çok uluslu işletmelerin kùreselleşme sürecine etkisi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 3(2): 33-47.
- Tağraf H (2008) Kùresel stratejilerden çok uluslu stratejilere geçiş: Kùresel düşün yerel davran. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 2008(1): 348-366.
- Tahir R (2021) Managing expatriates in the United Arab Emirates: the role of host- and home-country mentors on expatriate career outcomes. *Journal of Workplace Learning* 33(6): 426-445.
- Tahir R, Egleston D (2019) Expatriation management process: The challenges and impediments for the Western expatriates in the United Arab Emirates. *Journal of Workplace Learning* 31(8): 520-536.
- Takeuchi R, Lepak D P, Marinova S V, Yun S (2007) Nonlinear influences of stressors on general adjustment: the case of Japanese expatriates and their spouses. *Journal of International Business Studies* 38(6): 928-943.
- Takeuchi R, Yun S, Russell J E (2002) Antecedents and consequences of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA. *International Journal of Human Resource Management* 13(8): 1224-1244.
- Takeuchi R, Yun S, Tesluk P E (2002) An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. *Journal of Applied Psychology* 87: 655-666.

- Talbott S P (1996) Building a Global Workforce Starts with Recruitment. *Personnel Journal*, 3: 9-12.
- TDK (2018) *Türkçe Sözlük* (Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara).
- Teagarden M B, Gordon G D (1995) *Corporate selection strategies. Expatriate management: New ideas for international business* (Quorum Books, Westport CT).
- Tharenou P (2013) Self-initiated expatriates: An alternative to company-assigned expatriates. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research* 1(3): 336–356.
- Thomas D, Lazarova M (2006) Expatriate adjustment and performance: A critical review. *Handbook of Research in International Human Resource Management* 247–264.
- Thompson J (1967) *Organizations in Action* (McGraw Hill New York).
- Thoo L, Kaliannan M (2013) International HR assignment in recruiting and selecting: challenges, failures and best practices. *International Journal of Human Resource Studies* 3(4): 143.
- Tınaz P (2013) *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (Beta Yayınevi, İstanbul).
- Toh S M, DeNisi A S (2003) Host country national (HCN) reactions to expatriate pay policies: A proposed model and some implications. *Academy of Management Review* 28(4): 606 -621.
- Toh S M, DeNisi A S (2005) A local perspective to expatriate success. *Academy of Management Perspectives* 19(1): 132-146.
- Tokarek M (2006) How to manage intercultural communication. *People Management* 12: 66-67.
- Torbiorn I (1982) *Living Abroad* (Wiley, New York).

- Torbiorn I (1994) Operative and strategic use of expatriates in new organizations and market structures. *International Studies of Management and Organization* 24(3): 5-17.
- Tourism Review (2021). *Yıllık Rapor*. <https://www.tourism-review.com/top-10-world-largest-hotel-groups-news1988> (15 Nisan 2022).
- Tran B (2008) *Expatriate selection and retention* (Alliant International University, San Francisco Bay).
- Tripathi C M, Singh T (2022) Sailing through the COVID-19 pandemic: managing expatriates' psychological well-being and performance during natural crises, *Journal of Global Mobility* 10(2): 192-208.
- Tung R L (1981) Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business* 16(1): 68-78.
- Tung R L (1982) Selection and training procedures of US, European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1): 57-71.
- Tung R L (1984) Human resource planning in Japanese multinationals: a model for US firms?. *Journal of International Business Studies* 15(2): 139-149.
- Tung R L (1987) Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. *Academy of Management Perspectives* 1(2): 117-125.
- Tung R L (1988) *The New Expatriates* (Ballinger Publishing Company, Cambridge Massachusetts).
- Tung R L (1993) Managing cross-national and intra-national diversity. *Human Resource Management Journal* 23(4): 461- 477.
- Tung R L, Arthur A (1997) *Exploring International Assignee's Viewpoints: A Study of the Expatriation~Repatriation Process* (Arthur Andersen, Chicago, IL).

- Tung R L (1998) A contingency framework of selection and training of expatriates revisited. *Human Resource Management Review* 8(1): 23-37.
- Tütüncü Ö (2001) *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi* (Turhan Kitabevi, Ankara).
- Ulaş D (2004) Çok Uluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 2(59): 151-178.
- Ural A, Kılıç İ (2011) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Ünal Ş (2005) *Dil ve Kültür* (Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul).
- Ünsalan E, Şimşeker B (2012) *İşletme yönetimi I-II* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Van Scotter J R, Motowidlo S J (1996) Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology* 81: 525-531.
- Varma A, Yoon Y J, Froese F J (2020). Expatriate demographic characteristics and host country national support: an empirical investigation in Central/South America. *Cross Cultural and Strategic Management*.
- Vittinghoff E, Glidden D V, Shiboski S C, McCulloch C E (2012) *Regression Methods in Biostatistics: Linear, Logistic, Survival, and Repeated Measures Models* (Springer).
- Vural A (2018) *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (İletişim Yayınları, İstanbul).
- Wallerstein I (1998) *Ulusal ve Evrensel: Dünya Kültürü Diye Bir Şey Olabilirmi? Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi*, çev. Gülcan Seçkin (Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara).
- Wang X (2001) Expatriate social support network, psychological well-being, and performance: A theoretical examination and an empirical test. (Unpublished doctoral dissertation), McGill University, Montreal, Canada.

- Waxin M F (2004) Expatriates' interaction adjustment: The direct and moderator effects of culture of origin. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(1): 61-79.
- Wederspahn G (1992) Costing Failures in Expatriate Human Resource Management. *Human Resource Planning* 15: 27-35.
- Wen L (2008) The perceived difficulties, training needs, job satisfaction, and intention to leave of expatriate hotel professionals working in Mainland China. (Unpublished doctoral dissertation), University of Missouri-Columbia.
- Wennersten J R (2008) *Leaving America: The new expatriate generation* (Publishing Group, Greenwood).
- Wilson M, Dutt C S (2022) Expatriate adjustment in hotels in Dubai, UAE. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 1-19.
- Wong K K K (2019) *Mastering partial least squares structural equation modeling (PLS-Sem) with Smartpls in 38 Hours IUniverse* (Bloomington USA).
- Yalçın E C (2022) *Smart PLS3 ile Temel PLS-SEM Analizi ve Uygulama Örneği* (Dora Basım Yayın, Bursa).
- Yarcan Ş (1998) *Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma* (Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul).
- Yazıcıoğlu Y, Erdoğan S (2011) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Yeşil S (2009) Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zeka. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (1): 100-131.
- Yeşil S (2011) Çok kültürlü takımlar: Yaşanan sorunlar ve çözüm yaklaşımları üzerine bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(2): 343-377.

- Yeung H W C (2002) The limits to globalization theory: a geographic perspective on global economic change. *Economic Geography* 78(3): 285-305.
- Yeung I Y, Tung R L (1996) Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections). *Organizational Dynamics* 25(2): 54-65.
- Young S, Hamill J (1992) *Europe and the Multinationals* (Gower, Aldershot).
- Youngdahl W E, Kellogg D L, Nie W, Bowen D E (2003) Revisiting Customer Participation in Service Encounters: Does Culture Matter? *Journal of Operations Management* 21(1):109–120.
- Yuan W (2009) Effectiveness of communication between American and Chinese employees in multinational organizations in China. *Intercultural Communication Studies* 18(1): 188.
- Yu L, Huat G S (1995) Perceptions of management difficulty factors by expatriate hotel professionals in China. *International Journal of Hospitality Management* 14(3-4): 375-388.
- Yu R W Y, Pine R (1994) Attitudes of Hong Kong hotel managers towards the use of expatriates. *International Journal of Hospitality Management* 13: 183-187.
- Zhang M M, Fan D (2014) Expatriate skills training strategies of Chinese multinationals operating in Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 52 (1): 60–76.
- Zeira Y (1978) Overlooked Personnel Problems of Multinational Corporations. *IEEE Engineering Management Review* 6(3): 17-24.
- Zengingönül O (2004) *Yoksulluk Gelişmişlik ve İşgücü Piyasaları Ekseninde Küreselleşme* (Adres Yayınları, Ankara).

EKLER

Türkçe Anket Formu

Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma

Bu anket, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde devam etmekte olduğum doktora tezimin bir parçasıdır.

Bu çalışmanın temel amacı; İstanbul'daki çok uluslu otellerde çalışan yabancı yöneticilerin karşılaştıkları kültürel farklılıkların iş performanslarına olan etkilerini değerlendirmektir.

Ankete herhangi bir kişi veya işletme ismi eklemenize gerek yoktur. Katılımınız tamamen GİZLİ tutulmaktadır. Tüm yanıtlarınız tamamen saklı tutulacak ve yalnızca araştırmacı onlara erişecektir. Kuruluşunuzdaki hiç kimse verdiğiniz yanıtlara erişemez. Bu araştırma GÖNÜLLÜLÜK üzerine kuruludur. Ancak, anketi doldurmak için değerli zamanınızı paylaşarak bize yardımcı olabilirsiniz. Bu, araştırmanın en önemli kısmıdır. Katılımınız tezin başarısı için son derece önem taşımaktadır ve yardımınız için teşekkür ederiz. Lütfen açıklamaları dikkatlice okuyunuz, hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız ve olabildiğince dürüst ve açık olunuz.

İşbirliğiniz için teşekkür ederiz!

Prof. Dr.
Nilüfer ŞAHİN PERÇİN
Turizm Fakültesi
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Arş. Gör.
Seçkin KODAL (PhD Candidate)
Turizm Fakültesi
Adıyaman Üniversitesi

Demografik Sorular		
1. Cinsiyet		
Kadın []	Erkek []	
2. Yaş		
<25 []	25-34 []	
35-44 []	45-54 []	> 55 []
3. Medeni Durum		
Bekar []	Evli []	
4. Milliyeti		
5. Eğitim Durumu		
Lise []	Lisans []	
Yüksek Lisans []	Doktora []	
6. Görev		
7. Gelmeden Önce Eğitim Aldınız mı?		
Evet []	Hayır []	
8. Kaç yıldır yabancı yönetici olarak çalışıyorsunuz?		
<1 yıl []	1-3 yıl []	
4-5 yıl []	>5 yıl []	
9. Kaç yıldır İstanbul'da yabancı yönetici olarak çalışıyorsunuz?		
<1 yıl []	1-3 yıl []	
4-5 yıl []	>5 yıl []	
10. Kaç tane yurt dışı/ uluslararası görevde bulundunuz)		
1 []	2-3 []	
4-5 []	>5 []	

Bölüm 1: Türkiye’de, İstanbul’daki günlük işlerinizle ilgili neler hissettiğinizi kısaca ifade ediniz ve ardından iş deneyiminizle ilgili aşağıdaki ifadelere yanıt veriniz. Lütfen 5 puanlık ölçekte verilen aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz. Lütfen her madde için bir cevabı daire içine alınız

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Oteldeki karar verme sürecini anlamıyorum.				
Kültürel farklılıktan dolayı Türk astlarla çalışmak zor olmaktadır.				
Kültürel farklılıktan dolayı Türk üstlerle çalışmak zor olmaktadır.				
Göz teması, mimikler, dokunma ve jestler gibi iş hayatında kullanılan Türk beden dilini anlamakta zorlanıyorum.				
Bazen zaman ve kişisel alan kavramları gibi çalışma hayatındaki Türk sessiz dilini anlayamıyorum.				
Türkiye’deki çalışma hayatında kişiler arası ilişkiyi, "kayırmacılık", anlamak zor olmaktadır.				

Bölüm 2: Bu bölümde, lütfen 5 puanlık ölçekte aşağıda verilen ifadelerle, aşağıdaki alanlarda kendinizi ne kadar zor veya kolay hissettiğinizi belirtiniz. Lütfen her madde için bir cevabı daire içine alınız.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Eşim Türkiye’de çalışmamı desteklemektedir. (İsteğe bağlı)				
Eşim Türkiye’de yaşama konusunda zorlanmaktadır. (İsteğe bağlı)				
Maalesef çocuğum (çocuklarım) Türkiye’de iyi bir eğitim alamıyor. (İsteğe bağlı)				
Çocuğum (çocuklarım) Türkiye’de yaşamaktan hoşnuttur. (İsteğe bağlı)				
Türklerle iletişim kurmakta zorluk çekmiyorum.				
Türkçe öğrenmesi zor bir dildir.				
Bazen Türk çalışma arkadaşlarım beni anlayamamaktadırlar.				
Bazen Türk iş arkadaşlarımı anlayamıyorum.				
Yerel yöneticilerden yeterli destek almadığımı hissediyorum.				
Yerel yöneticilerin bana güvenmediğini hissediyorum.				
Yerel yöneticilerin bana bana karşıt olduğunu hissediyorum.				

Bölüm 3: Bu bölümde, lütfen 5 puanlık ölçekte aşağıda verilen ifadelerle, aşağıdaki alanlarda kendinizi ne kadar uyumlu veya uyumsuz hissettiğinizi belirtiniz. Lütfen her madde için bir cevabı daire içine alınız.							
1 Oldukça Uyumsuz	2 Biraz Uyumsuz	3 Ne Uyumlu Ne Uyumsuz	4 Biraz Uyumlu	5 Tamamen Uyumlu			
Genel olarak yaşam koşulları			1	2	3	4	5
Barınma koşulları			1	2	3	4	5
Yiyecek			1	2	3	4	5
Alışveriş			1	2	3	4	5
Yaşam Maliyeti			1	2	3	4	5
Eğlence / Dinlenme tesisleri ve olanakları			1	2	3	4	5
Sağlık imkanları			1	2	3	4	5
Ev sahibi ülke vatandaşları ile günlük olarak etkileşimde bulunmak			1	2	3	4	5
İş dışında ev sahibi vatandaşlarla etkileşim kurmak			1	2	3	4	5
Ev sahibi vatandaşlarla konuşma			1	2	3	4	5
Özel iş sorumlulukları			1	2	3	4	5
Performans standartları ve beklentileri			1	2	3	4	5
Denetim sorumlulukları			1	2	3	4	5
Bölüm 4: Aşağıdaki ifadeler, yurt dışı göreviniz sırasında yaptığınız işin boyutlarını temsil etmektedir. Lütfen diğer bölümleri göz önünde bulundurarak performansınızı ne kadar iyi hissettiğinizi değerlendiriniz. Lütfen 5 puanlık ölçekte verilen aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz. Lütfen her madde için bir cevabı daire içine alınız.							
1 Ortalamanın Altında	2 Ortalamanın Biraz Altında	3 Ortalama	4 Ortalamanın Biraz Üzerinde	5 Çok iyi			
İş sorumluluklarının yerine getirilmesi			1	2	3	4	5
Birim etkili olmasına katkıda bulunur			1	2	3	4	5
İş performansı için standartları aşar.			1	2	3	4	5
Teknik performans sergiler.			1	2	3	4	5
Yabancı yönetici görevlendirmesinin teknik boyutları hakkında bilgi edinir.			1	2	3	4	5
Teknik kavramları etkili bir şekilde ifade eder.			1	2	3	4	5
Teknik uzmanlığı aktarır.			1	2	3	4	5
İş planlar ve organize eder.			1	2	3	4	5
Ev sahibi vatandaşlarla iyi çalışma ilişkileri sürdürmede etkilidir.			1	2	3	4	5
Başkalarına işlerini tamamlama konusunda yardım teklif eder.			1	2	3	4	5
Bir sorunu olan iş arkadaşlarını destekler ve teşvik eder.			1	2	3	4	5
Diğerleriyle iş birliği yapar			1	2	3	4	5
Bir görevi tamamlamak için engellerin üstesinden gelmekte ısrar eder.			1	2	3	4	5
Ek görev için gönüllü olur.			1	2	3	4	5
Kişisel disiplin ve öz kontrol uygular			1	2	3	4	5
Zor bir görevi hevesle ele alır			1	2	3	4	5

İngilizce Anket Formu

Research on Expatriate Managers

This questionnaire is a part of my doctoral dissertation at the Department of Tourism Management at University of Nevsehir Haci Bektas Veli.

The main purpose of this research is to evaluate the effects of cultural differences on expatriate managers' job performance at multinational hotels in Istanbul.

There is no need to include any personal or company name for the survey. Your participation is completely ANONYMOUS. All of your responses will be held in the strictest of confidence, and only the researcher will access them. No one at your organization can access to the responses that you provide. This research is VOLUNTARY. However, you can help us by sharing of your valuable time to complete the questionnaire. This is the most crucial part of the research. Your participation is vital to the success of the dissertation, and we appreciate your help. Please read the instructions carefully, don't leave any questions unanswered, and be as honest and open as possible.

Thank you for your cooperation!

Prof. Dr.
Nilüfer ŞAHİN PERÇİN
Tourism Faculty
University of Nevsehir Haci Bektas Veli

Arş. Gör.
Seçkin KODAL (PhD Candidate)
Tourism Faculty
University of Adıyaman

Demographic Questions		
1. Gender		
Female []	Male []	
2. Age		
<25 []	25-34 []	
35-44 []	45-54 []	> 55 []
3. Marriage		
Single []	Married []	
4. Nationality		
5. Education		
High School []	Bachelor's Degree []	
Master Degree []	Doctorate Degree []	
6. Position		
7. Training before arrival?		
Yes []	No []	
8. How many years have you worked as an expatriate manager?		
<1 year []	1-3 year []	
4-5 year []	>5 year []	
9. How many years have you worked as an expatriate manager in Istanbul		
<1 year []	1-3 year []	
4-5 year []	>5 year []	
10. How many overseas/international assignments have you completed		
1 []	2-3 []	
4-5 []	>5 []	

Section 1: Briefly reflect how you feel about your daily work in Istanbul, Turkey and then respond to the following statements about your working experience. Please indicate the extent of your agreement with the following statements on a 5-point scale. Please circle one answer for each item.

1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Neither Agree nor Disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
I don't understand Turkish decision-making process in the hotel.				
It is difficult to work with Turkish subordinates because of cultural difference.				
It is difficult to work with Turkish superiors because of cultural difference.				
It is difficult to understand such Turkish body language used in business as eye contact, facial expressions, touching and gestures.				
Sometimes I can't understand Turkish silent language in business such as concepts of time and personal space.				
It is difficult to understand the Turkish interpersonal relation, "clientalism", in business.				

Section 2: In this section, please indicate how difficult or easy you feel in the following areas with the expressions given below on a 5-point scale. Please circle one answer for each item.

1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Neither Agree nor Disagree	4 Agree	5 Strongly Agree
My spouse supports me to work in Turkey. (Optional)				
My spouse has difficulty to live in Turkey. (Optional)				
I'm afraid my child(ren) can't get good education in Turkey. (Optional)				
My child(ren) like to live in Turkey (Optional)				
I have no difficulty communicating with Turkish				
Turkish language is difficult to learn.				
Sometimes my Turkish co-workers can't understand me.				
Sometimes I can't understand my Turkish co-workers.				
I feel I don't receive adequate support from local managers.				
I feel that the local managers don't trust me.				
I feel that the local managers have antinomy towards me.				

Section 3: In this part, please indicate how adjusted or unadjusted you feel in the following areas with the following statements on a 5-point scale. Please circle one answer for each item.

1 Very Unadjusted	2 Slightly Unadjusted	3 Neither adjusted nor unadjusted	4 Slightly Adjusted	5 Completely Adjusted				
Living conditions in general				1	2	3	4	5
Housing conditions				1	2	3	4	5
Food				1	2	3	4	5
Shopping				1	2	3	4	5
Cost of Living				1	2	3	4	5
Entertainment / Recreation facilities and opportunities				1	2	3	4	5
Health care facilities				1	2	3	4	5
Interacting with host nationals on a day-to-day basis				1	2	3	4	5
Interacting with host nationals outside of work				1	2	3	4	5
Speaking with host nationals				1	2	3	4	5
Specific job responsibilities				1	2	3	4	5
Performance standards and expectations				1	2	3	4	5
Supervisory responsibilities				1	2	3	4	5

Section 4: The following statements represent the dimensions of your work during your overseas assignment. Please rate how well you feel considering your performance related to Section 1. Please indicate the extent of your agreement with the following statements on a 5-point scale. Please circle one answer for each item.

1 Low Average	2 Slightly Below Average	3 Average	4 Slightly Above Average	5 Outstanding				
Achievement of job responsibilities				1	2	3	4	5
Contributes to unit effectiveness				1	2	3	4	5
Exceeds standards for job performance				1	2	3	4	5
Exhibits technical performance				1	2	3	4	5
Knowledge of technical dimensions of the expatriate assignment				1	2	3	4	5
Effectively communicates technical concepts				1	2	3	4	5
Transfers technical expertise				1	2	3	4	5
Plans and organizes work				1	2	3	4	5
Effective at maintaining good working relationships with host nationals				1	2	3	4	5
Offers to help others accomplish their work				1	2	3	4	5
Supports and encourages colleagues with a problem 1 2				1	2	3	4	5
Cooperates with others				1	2	3	4	5
Persists in overcoming obstacles to complete a task				1	2	3	4	5
Volunteers for additional duty				1	2	3	4	5
Exercises personal discipline and self-control				1	2	3	4	5
Tackles a difficult work assignment enthusiastically				1	2	3	4	5