

ULUSAL OTEL YÖNETİCİLERİNİN ULUSLARARASI OTEL YÖNETİCİLİĞİNE BAKIŞI VE TUTUMLARI

THE ATTITUDES AND PERCEPTIONS OF NATIONAL HOTEL
MANAGERS TOWARDS INTERNATIONAL MANAGEMENT

Bahattin ÖZDEMİR*

Rabia BATO ÇİZEL**

ÖZET

Bu çalışmada uluslararası otel yöneticiliği üzerine bir irdeleme yapmak ve Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan ulusal otel yöneticilerinin uluslararası otel yöneticiliğine bakışını ve tutumlarını ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda literatür taramasına dayanarak soru formları geliştirilmiş ve on yedi otelde görev yapan otel yöneticilerine dağıtılmıştır. Geri dönüşü sağlanan 72 adet form değerlendirmeye alınmış ve otel yöneticilerinin çoğunluğunun yurt dışı deneyimi olmamasına karşın yurt dışında çalışma konusunda istekli oldukları saptanmıştır. Ayrıca ulusal otel yöneticilerinin uluslararası otel yöneticiliğine bakışını ve tutumlarını oluşturan ve yabancılarla bir arada çalışabilme; farklı kültürlerde çalışmanın zorluklarına tolerans; yurt dışında çalışma motivasyonu ve yurt dışında çalışma deneyiminden beklentiler şeklinde adlandırılan dört boyutun varlığı da saptanmıştır. Çalışmanın son kısmında araştırma bulgularının ışığında, ulusal otel yöneticilerinin uluslararası görevlere atanması ile ilgili yönetsel doğurgulara yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler : *Uluslararası yönetim, uluslararası otel işletmeciliği, uluslararası otel yöneticiliği.*

ABSTRACT

This paper aims to examine the concept of international hotel manager and to measure the attitudes and perceptions of national hotel managers towards international hotel management. In this respect, a survey instrument was developed and administered to managers in seventeen hotels in Antalya region. The assesment of 72 questionnaires revealed that most of the managers have not experience in foreign hotel assignments, however, they are willing to work abroad. It is determined four dimensions that constitute the attitudes and perceptions of managers towards international hotel management and they are denominated as ability to work together with foreigners; tolerance to difficulties of working in different cultures, motivation to foreign assignment and expection of experience of foreign assignment. At the end of the paper, the implications of findings for international managers are discussed in detail.

Keywords : *International management, international hotel management, international hotel manager.*

* Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., Araştırma Görevlisi

** Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., Araştırma Görevlisi

GİRİŞ

Dünya ticaretindeki gelişmelerle birlikte uluslararası işletmeciliğin bununla bağlantılı olarak da uluslararası işletme yönetiminin önemi artmış durumdadır (Fatehi, 1996:576). Böylece, bir çok işletmenin satışlarını arttırmak, maliyetlerini ve riskini azaltmak şeklinde üç ana başlık altında toplanabilecek bir takım motiflerin de etkisi ile uluslararası faaliyetlere giriştiği gözlemlenmektedir (Daniles vd. 2001:31-40). Benzer motifler otel işletmelerini de uluslararası alanda faaliyet göstermeye itmekte ve otel işletmeleri de stratejik işbirlikleri, satın almalar, otel konsorsiyumları, birleşmeler, doğrudan sahiplik, ortak girişim, yönetim sözleşmesi, franchising gibi çeşitli biçimlerde uluslararasılaşmaktadır (D'Annunzio-Green, 1997:199; Gannon ve Johnson, 1997:193). Bu gelişmede, uluslararası turizm endüstrisinin dünyanın en geniş pazarlarından biri olmasının (Baldicchino, 1997:11) da büyük bir etkisi olduğu yadsınamaz ve otel işletmelerinin bu pazardan artan oranda pay alabilmeleri sadece yerel ölçekte faaliyette bulunmakla olanaklı görünmemektedir. Geller'e (1998:1) göre de konaklama işletmeleri için uluslararasılaşma inancı bir ihtiyaç niteliğindedir çünkü, küreselleşme bu endüstrinin geleceğidir. Bir çok uluslararası otel işletmesi de daha geniş bir coğrafi alanda faaliyet göstermenin kendileri için tek bir yerel pazardan daha fazla gelişme olanağı sunacağına farkına vararak (Brotherton ve Adler, 1999:261) küresel rekabet üstünlüğü kazanmak ve bunu sürdürmek için çaba sarf etmektedir (Roper vd. 1999:163). Bu çabaların tetiklediği bir gelişme olarak günümüzde çok sayıda uluslararası (transnational) otel işletmesi uluslararası pazarlara egemen olmaya başlamış (Wu vd. 1998:257) ve tur operatörleri, seyahat acentaları ya da turist gönderen ve çeken ülkelerdeki diğer turizm işletmeleri ile bütünleşmiş olan çok uluslu otel işletmeleri özellikle yeni yeni kalkınmakta olan ülkelerde uluslararası turizmin gelişiminde ve sürekliliğinde önemli bir rol oynar hale gelmiştir (Kuşluvan ve Karamustafa, 2001:179). Diğer taraftan, konaklama işletmeciliği literatüründe de uluslararasılaşma temel araştırma konularından biri haline almış, uluslararası yönetim ile ilgili olarak konaklama işletmeciliği bağlamında çok sayıda kitap ve makale yayınlanır olmuştur (Burgess vd. 1995:74).

Otel işletmeleri bağlamında artan uluslararasılaşma çabaları doğal olarak bir takım yönetsel sorunları da beraberinde getirmiş ve otel işletmesinin çok az deneyim sahibi olduğu yabancı bir pazarda faaliyet gösteren bir tesisini kimin yöneteceği sorusu sorulur olmuştur (Shay ve Tracey, 1997:31). Böylece, yerel ölçekte faaliyette bulunan bir otelin yönetiminden sorumlu olan bir ulusal yöneticinin becerilerinden çok daha fazlasına sahip olması beklenen bir yönetici tipine ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. Tüm bunların çarpıcı bir sonucu olarak da "uluslararası otel yöneticisi" kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın amacı da uluslararası alanda faaliyette bulunan bir otelin başarısı için sahip olduğu yöneticilerin çok büyük bir önem arz ettiği varsayımından hareketle uluslararası otel yöneticiliği kavramı üzerine bir irdeleme yapmak ve Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan ulusal yöneticilerin uluslararası otel yöneticiliğine bakışını ve tutumlarını ölçmeye çalışmaktır. Bu türde bir amaç güdülmesinin temel nedeni ise, otel işletmelerinin uluslararası turizm hareketlerinden daha fazla oranda pay alabilmek adına farklı uluslararasılaşma seçeneklerinden biri ya da bir kaçını kullanarak uluslararası alanda faaliyette bulunması durumunda, ulusal yöneticilerden ne derecede yararlanabileceği yönünde yol gösterici bulgulara ulaşabilmektir. Böylece potansiyel uluslararası otel yöneticileri olarak, ulusal otel yöneticilerinin varsa olumsuz bakış açılarının tespiti de olanaklı hale gelebilecektir. Bu tespitler ise uluslararası alanda faaliyette bulunmak isteyen ve bunun için de yöneticilerinin uluslararası deneyimlerini arttırmayı öncelik olarak kabul eden otel işletmelerine, uygulayacakları yönetim geliştirme programlarında ışık tutacaktır. Çalışmanın amacı ışığında ilerleyen kısımlarda ilk olarak, uluslararası yönetici kavramı ele alınmıştır. Böylece bu çalışmanın, kuramsal çatısı verilmeye çalışılmıştır. Ardından uluslararası faaliyetler yürüten bir otel işletmesi için uluslararası otel yöneticisinin önemi, tanımı ve uluslararası otel yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler, ulusal otel yöneticilerinin uluslararası görevlere seçilmesinde dikkat edilecek hususlar gibi konulara değinilmeye çalışılmıştır. Bu açıklamaların ardından Antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri üzerine gerçekleştirilen araştırmaya ve bulgularına yer verilmiştir. Çalışma tartışma ve yönetsel doğurgular bölümlerinin ardından, araştırma bulgularının kısaca özetlendiği ve gelecek araştırmalar için belirlemelerin yapıldığı sonuç bölümü ile kapanmaktadır.

ULUSLARARASI YÖNETİCİ KAVRAMI

Werner (2002:290) gerçekleştirdiği kapsamlı bir literatür taraması sonucunda uluslararası yönetim yazınında yer alan çalışmaları on iki ana başlık altında toplamıştır. Bu başlıklardan birisinin de kendi ülkesi dışında bir ülkede görev yapan uluslararası yöneticilerle ilgili olduğunu saptamış ve bu tür çalışmaların daha çok uluslararası yöneticilere yönelik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yurt dışı görevi ile ilgili ana meseleler, yöneticilerin yurt dışı görevine gönderilme ve geri çağırılma sırasındaki tepkileri gibi konular üzerinde yoğunlaştığını tespit etmiştir.

Konu ile ilgili literatürde titizlikle ve farklı yönleri ele alınarak incelendiği anlaşılan uluslararası yönetici kavramı, uluslararası alanda faaliyette bulunmayı hedefleyen işletmeler için de belli başlı önceliklerden biri durumundadır. Brooklyn ve Gary (1993:435) bir çok uluslararası işletmede yöneticilerin uluslararası deneyime ihtiyacı olduğunu vurgulamakta ve işletmelerin rekabet üstünlüklerini koruyabilmeleri için

yöneticilerinin uluslararası deneyimlerini arttıracak bir sürece girişmelerinin tek başına yeterli olmayacağına, bu sürecin hızlandırılmasının bir zorunluluk olduğuna işaret etmektedir. Beamish ve arkadaşları (2000:178) da uluslararası işletmelerin sadece stratejilerinin ya da örgütsel yapılarının yanlış olmasından dolayı değil faaliyet planlarının yetersiz olması ya da yöneticilerinin görevleri için yeterince hazır olmamaları gibi nedenlerle de başarısız olduğuna dikkat çekmektedir. Başarısızlık, yöneticiler yurt dışı görevlere gönderildiklerinde yeni bir kültürü anlama ya da yeni bir çevrede faaliyette bulunma konusunda yetersiz kalmalarından ötürü söz konusu olmaktadır.

Contractor'a (2000:4) göre uluslararası yöneticinin dört tür faaliyeti yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki, adeta bir hakem gibi karar verebilmektir. İkincisi, yabancı pazarlara girişi ve uluslararasılaşma sürecini yönetmeyi, üçüncüsü ev sahibi ülkeye girişi engelleyecek yasal, ekonomik ve sosyal engellerle baş edebilmeyi, sonuncusu ise teknoloji, örgütsel beceriler, bilgi gibi işletmesine özgü üstünlükleri işletmenin faaliyette bulunduğu ülkelere taşıyabilmeyi kapsamaktadır. Bu faaliyetleri yerine getirebilmek için de uluslararası yöneticinin sahip olması gereken becerileri ise Beamish ve arkadaşları (2000:180) aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- i. Küresel stratejileri geliştirebilme ve uygulayabilme yeteneği;
- ii. Değişim ve dönüşümü yönetebilme yeteneği;
- iii. Kültürel farklılıkları yönetebilme yeteneği;
- iv. Esnek örgüt yapıları tasarlayabilme ve işletebilme yeteneği;
- v. Diğer insanlarla birlikte ve takım içinde çalışabilme yeteneği;
- vi. İletişim kurabilme yeteneği;
- vii. Öğrenebilme ve örgüt içinde bilgiyi dağıtabilme yeteneği;

ULUSLARARASI OTEL YÖNETİCİLİĞİ

Uluslararası alanda faaliyet gösteren bir otel yöneticisinin de, işletmenin başarısındaki önemi konusunda benzer ifadeleri kullanmak ve ondan yukarıda sayılan becerileri sergilemesini beklemek hatalı olmayacaktır. Yine de çalışmanın amacı doğrultusunda *uluslararası yönetici* kavramını otel işletmeleri bağlamında ele almak ve uluslararası otel yöneticiliği konusuna odaklanan çalışmalarını kısaca irdelemek gerekmektedir.

Uluslararası alanda faaliyette bulunan otel işletmeleri (i) yabancı bir ülkedeki tesisinin kontrolünü ve koordinasyonunu sağlamak, (ii) üst kademe yöneticilere gelişme fırsatları ve belirli bir süre yurt dışında görev yapma olanağı sunmak ve (iii) otel işletmesinin sahip olduğu beceri ve bilgiyi ülke sınırları dışında da kullanabilmek gibi sebeplerden (D'annunzio-Green, 2002:266) dolayı uluslararası yöneticileri istihdam etmek zorunda

kalmaktadır. Böylece uluslararası otel işletmelerinin, kendi işletmelerinin uluslararası alandaki gelişmesini anlayabilen ve dünyanın her yerinde çalışabilecek küresel yöneticileri seçme, eğitime ve geliştirme konularına özen göstermesi gerekliliği de belirlemektedir (D'Annunzio-Green, 1997:200). Zira uluslararası otel işletmelerinin yurt dışındaki başarısı büyük ölçüde kendi işletmesinin faaliyet standartlarını ve hizmetteki tutarlılığını yurt dışına ihraç edebilecek, nakledebilecek ve koruyabilecek nitelikteki uluslararası yöneticilerin bulunabilirliğine bağlıdır (Kriegel, 2000:65).

Uluslararası otel yöneticiliği üzerine bir çok çalışması olan Jayawardena (2000) otel yöneticilerine ilişkin bir sınıflandırma yapmakta ve bu sınıflandırma içerisinde uluslararası otel yöneticisini tanımlamaktadır. Jayawardena'ya (2000:68) göre otel yöneticileri dört farklı sınıftan birinde yer alabilir. Bu sınıflar ise aşağıdaki gibidir:

i. Yerel otel yöneticisi	Kariyeri boyunca bir ülkenin belirli bir bölgesinde, benzer pazar dilimlerinin ihtiyaçlarına cevap veren birbirine benzer otellerde görev yapmış, bazıları kariyerlerinin ortalarına doğru kendi otellerini işletmeye başlamış otel yöneticileri bu gruptadır.
ii. Ulusal otel yöneticisi	Bu gruptakiler, farklı bölgelerde faaliyette bulunan benzer otellerde çalışmış olmalarına karşın kendi ülkesinin sınırları dışına çıkmamış olan yöneticilerdir.
iii. Bölgesel otel yöneticisi	Bu tür otel yöneticileri kendi ülkesinin yanı sıra kültürü kendi kültürüne göre çok büyük farklılıklar göstermeyen komşu ülkelerde de çalışanlardır. Yerel ve ulusal yönetici türlerine göre daha maceracı oldukları da gözlenmektedir.
iv. Uluslararası otel yöneticisi	Bu grupta yer alan yöneticiler dünyaya tek bir "küresel köy" olarak bakmakta ve dünyanın değişik yerlerinde rahatlıkla görev alabilmektedir. Birbirine zıt kültürlerden gelen farklı kişilerle çalışmaya, farklı türdeki otellerde farklı deneyimler elde etmeye ve meydan okumalara açıktır. Bu tür yöneticilerde uluslararası deneyim çoğunlukla ulusal hislerin son bulmasına neden olmaktadır. Uluslararası otel zincirleri için çalışırlar ve diğer üç sınıftakilere göre daha fazla ücret ve yan ödeme alırlar.

Uluslararası otel yöneticileri üzerine yapılan çalışmalarda odaklanılan önemli noktalardan biri de yöneticilerin sahip olması gereken becerilerdir. Shay ve Tracey (1997:31-34), 40 otel yöneticisi ile gerçekleştirdiği bir araştırmada uluslararası otel yöneticisinin sahip olması gereken önemli becerileri; beşeri ilişkiler, uyum sağlayabilme, esneklik ve hoşgörü gösterebilme, duygusal olgunluk, deneyim, kendine güven ve yurtdışında görev yapma motivasyonu olarak saptanmıştır. Öte yandan, Kriegl (2000:65) yurtdışında görev yapan yöneticilerin işletme için önemli bir maliyet unsuru olabildiğini ve başarısız olmaları durumunda ise işletmeye olan maliyetlerinin katlandığını hatırlatmaktadır. Yazar, aynı zamanda, uluslararası otel yöneticilerinin sahip olması gereken becerileri de aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

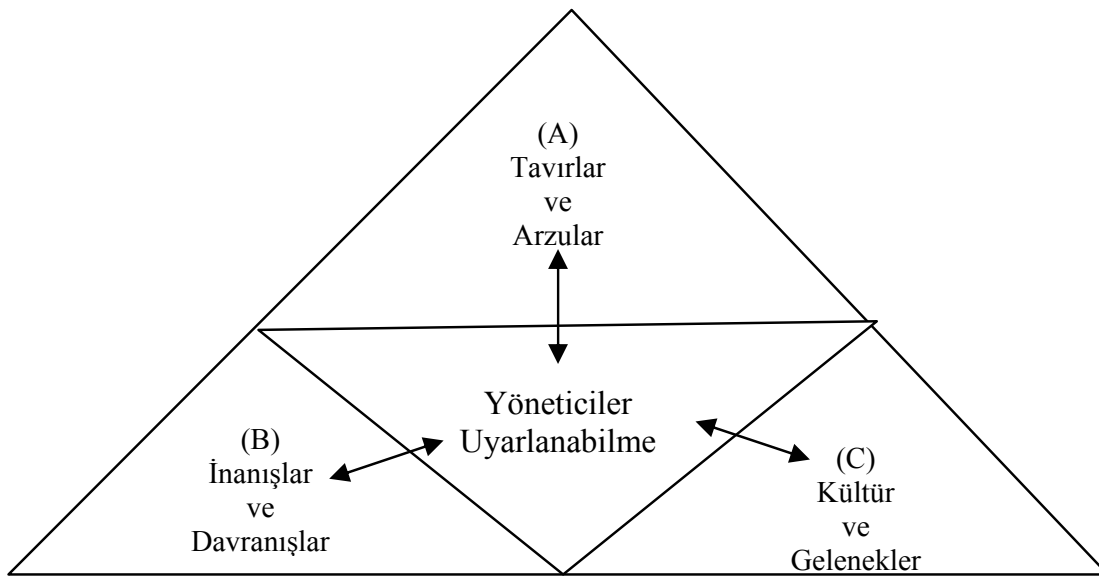
- i. Kültürel duyarlılık (farklı kültürleri anlayabilme ve saygı gösterme)
- ii. Kişiler arası beceriler (insanlarla etkili ve iyi ilişkiler kurabilme)
- iii. Yönetimsel esneklik (yeni fikirlere açık olma)
- iv. Uyarlanabilen bir liderlik tarzı (farklılıkların üstesinden gelebilme)
- v. Uluslararası motivasyon (yurt dışında çalışma motivasyonu)
- vi. Kültürler arası yetenek (yabancı ülkelerin kültürü, siyaseti, ekonomisi ve sosyal yapısı hakkında bilgi sahibi olma)
- vii. Sınırlı kaynaklarla çalışabilme yeteneği (mükemmel çalışmayan sistemlerde dahi başarılı olma)
- viii. Uluslararası işletmeciliği anlayabilme (uluslararası işletmeciliği anlamak için çaba harcama – dakiklik, birinin zamanını almama, yaptığı taahhütlerin yerine getirilmesi için gereğini yapma; bunların yanı sıra rüşvet, pazarlık farklı ülkelerde karşılaşılabilecek farklı uygulamalar olarak dikkate alınmalıdır)
- ix. İlgi (yurt dışında çalışmaya ilgi)
- x. Uluslararası görgü kuralları (sosyal çevreye ve iş çevresine girmeye yardımcı olacak tavırlar sergileme ve uluslararası görgü kurallarını göz ardı etmeme)
- xi. Stresi yönetebilmek (yüksek düzeydeki stresle baş edebilme)
- xii. Fonksiyonel beceriler (işletme fonksiyonları ile ilgili bilgi ve beceri sahibi olma)
- xiii. Teknik beceriler (otelin önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek v.b. alanlarında teknik becerilere sahip olma)

Jayawerdana (2000:69), Jayawerdana (2001:313), Jayawerdana ve Haywood (2003:196) gibi yazarlara göre de, uluslararası otel yöneticisinin

sahip olması gereken özellikler beş ana başlık altında incelenebilir. Bunlar da aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- | | |
|---|---|
| i) Nitelikler (en az bir diploma) | Teknik, insan kaynakları, finans ve pazarlama konularında bilgi ve beceri |
| ii) Deneyim (üç farklı ülkede en az 15 yıl deneyim) | Verimlilik, adanmışlık ve yaratıcılık |
| iii) Yönetim Yeteneği | Liderlik nitelikleri ve arzu |
| iv) Uyarlanabilirlik | Müşteriler, üstler, meslektaşlar, astlar ve diğer insanlardan bir şeyler öğrenebilme yeteneği |
| v) Sosyal olabilme | Uluslararası anlamda yararlı temaslar kurabilme yeteneği ve hareketliliğe açık olma (kısa aralıklarla bir ülkeden diğerine geçiş yapabilme) |

Uluslararası otel yöneticisi için farklı bir kültüre uyarlanabilme en önemli becerilerden biri gibi görünmektedir. Jayawardena (2001:310-311) da uluslararası otel yöneticileri için farklı kültürlerle uyarlanabilme konusunda ABC x 2 adını verdiği ve Şekil 1'de gösterilen bir model önermektedir. Yazara göre bir bölgenin, ülkenin ya da yerel topluluğun ABC'sini araştırmak, anlamak ve buna saygı göstermek bir uluslararası otel yöneticisi için başarının anahtarıdır. Uluslararası otel yöneticisi yabancı bir bölgenin politikaları, inanışları ya da gelenekleri ile hemfikir olmayabilir ancak bunlara saygı duyması gerekmektedir.



Şekil 1: ABC x 2 Modeli
Kaynak: Jayawardena, 2001:311

Jayawardena (2000:68) uluslararası otel yöneticisinin karşılaşılabileceği durumları da (i) yabancı bir toplulukla başa çıkabilme, (ii) müşterilerin birbiriyle çatışan ihtiyaçlara sahip farklı pazar bölümlerinde olması, (iii) işgörenlerin farklı ülkelerden gelmesi, (iv) uluslararası otel zincirlerinin sahiplerinin kraliyet aileleri (özellikle Ortadoğu’da) ve çok uluslu işletmelerin bir bileşimi olması, (v) hükümetlerin ya da güçlü yerel işletmelerin çeşitli istek, çıkar, hedef ve gizli beklentilere sahip olması şeklinde sıralamaktadır. Jayawardena ve Haywood’a (2003:195) göre ise uluslararası otel yöneticisinin yabancı bir ülkede üstesinden gelmesi gereken başlıca şey kültür şoku olmaktadır. Yerel toplumun tavır ve isteklerini, inanış ve davranışlarını, kültür ve geleneklerini hızlı bir şekilde çözümlmek, anlamak ve kabul etmek bir uluslararası otel yöneticisini başarıya götüren temel unsurlardır.

ULUSAL OTEL YÖNETİCİLERİNİN ULUSLARARASI GÖREVLERE SEÇİLMESİ

Konu ile ilgili literatür incelemesi, uluslararası alanda faaliyette bulunan bir otel işletmesi için en önemli sorunlardan birinin, otel işletmesinin yurt dışındaki bir tesisini yönetecek yeterlilikte bir yöneticiyi seçmek olduğunu göstermektedir. Bu seçim, uluslararası görevlerin, ulusal görevlerden daha farklı becerileri gerekli kılmasından ötürü çoğunlukla işletmeler için oldukça zorlayıcı bir süreç halini alabilmektedir (Yavaş ve Bodur, 1999:267). Philips (1992:199) de uluslararası yöneticilerin çok çeşitli faaliyetler, roller ve sorumluluklar ile karşı karşıya kalmalarından dolayı uluslararası alanda yöneticilik yapmanın ulusal görevleri yürüten bir yöneticiye oranla daha yüksek düzeyde beceri ve nitelikleri gerekli kıldığına vurgu yapmaktadır. Birchall ve arkadaşları (1996:2) ise konu ile ilgili literatürde uluslararası yöneticilerin, ulusal yöneticilerden farklı becerilere sahip olması gerektiği yönünde bulgular olduğuna işaret etmektedir.

Uluslararası alanda görevlendirilecek bir yönetici ile ilgili olarak yabancı bir çevreye ve kültüre uyarlama, yüksek oranlardaki başarısızlık riski, ev sahibi ülkenin yerel çalışanları üzerinde yaratılan motivasyon kayıpları ve yüksek düzeyde maaş ve ücret ödemeleri gibi ana meseleler de ortaya çıkabilmektedir (Perez ve Pla-Berber, 2004:1). Fisher ve Hartel’in (2003:4) de vurguladığı gibi, yurt dışı görevlerine atanan yöneticinin başarısız olması, işletmelere milyonlarca dolar tutarında maliyete neden olabilmekte ve bunun yanı sıra işletmenin ününe zarar getirebilmekte, yerel halk ile ilişkilerini zedeleyebilmekte ve yöneticilerin ruhsal sağlıkları da tehlikeye girebilmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse ulusal yöneticilerin, uluslararası alanda kullanılması oldukça maliyetli olabilmektedir. Ancak söz konusu güçlüklerine ve maliyetlerine karşın otel işletmeleri sahip oldukları becerilerin diğer ülkelerdeki tesislere naklini gerçekleştirmek (Tsun-Yan vd. 1999:70) ve ulusal yöneticilerine uluslararası alanda deneyim kazandırmak

(D'annunzio-Gree,2002:226) gibi sebeplerle ulusal yöneticileri yurt dışı görevlere gönderme ihtiyacı duyabilmektedir. Başka bir ifade ile, ulusal yöneticilerin uluslararası alanda kullanılması maliyetli olmasına karşın, bilgi transferi ve uluslararası takım geliştirme adına biçimsel olmayan bir kontrol mekanizması olarak kullanılabilirliğinden ötürü değerli bir stratejik araç niteliği taşımaktadır (Welch, 2003:149). Bu durumda otel işletmelerinin sağlıklı bir seçim sürecini işletebilmeleri ve uluslararası alanda görev yapabilecek ve başarılı olabilecek ulusal yöneticileri belirleyebilmeleri büyük önem kazanmaktadır. Fakat Porter ve Tansky (1999:47) tarafından da saptandığı gibi başka bir ülkedeki görevi yürütmek için gerekli olan ek niteliklere sahip olup olmadığına bakmaksızın, kendi ülkesinde başarılı olan bir ulusal yönetici uluslararası görevlere atanabilmektedir. Harris ve Kumra (2000:604) da benzer bir saptama yapmakta ve uluslararası yöneticilerin seçiminde işletmeler tarafından dikkate alınan ölçütlerin daha çok teknik uzmanlık, işletme sistemleri hakkında bilgi ve deneyim olduğunu ileri sürmektedir. Black ve Gregersen (1999:54) başarılı uluslararası işletmelerin, yurt dışı görevlerine sadece teknik becerilere sahip olan yöneticileri değil aynı zamanda farklı kültürlerde başarıya götürecek yeteneklere sahip yöneticileri atadığına dikkat çekmektedir. Yazarlar ayrıca, bu işletmelerin kendi ülkesinde başarılı olan ulusal yöneticilerin, uluslararası alanda da başarılı olacağı varsayımından hareket etmediğini de vurgulamaktadır.

Konu ile ilgili literatürde bir çok yazarın, uluslararası yöneticilerin seçiminde dikkate alınması gereken ölçütleri sıraladıkları göze çarpmaktadır. Forster ve Johnson (1996:178) uluslararası yöneticilerin seçiminde göz önünde bulundurulacak ölçütleri mesleki yeterlilik, kişisel nitelikler, kişiler arası/sosyal beceriler ile kişisel durum ve aile şeklinde sıralamaktadır. Coyle ve Shortland (1992:2-3) ise uluslararası yöneticilerin seçiminde yurt dışı görevinin türü, görevin gerçekleştirileceği bölge, seçilecek kişinin becerileri ve farklı kültürlerle uyulanabilme yeteneği ile ailesinin de bir başka ülkeye nakledilebilirliği gibi ölçütlerin dikkate alınmasını önermektedir. Lainer (1979:160-163) ve Howard (1974:143) da yurt dışı göreve seçilecek bir uluslararası yönetici adayının teknik becerilere ve yönetsel niteliklere sahip olmasının yanı sıra yerel iş değerlerini anlayabilmesi ve bunlara saygı gösterebilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Baliga ve Baker (1995:31-35) yukarıda sözü edilen ölçütlere benzer olanlarının yanı sıra güçlü bir görev duygusu, yabancı dil bilgisi, yaratıcılık, sorumluluk duygusu, inisiyatif, kendine güven, değişime açık olma ve yabancılarla bir arada çalışabilme gibi ölçütleri de sıralamaktadır. Brown (1987:3-13) da uluslararası görevler için seçilecek yöneticilere, adayların ve eşlerinin beklentilerini, motivasyonlarını, tutumlarını ve niteliklerini ölçmek üzere tasarlanmış bir testin uygulanmasını önermektedir. Görüldüğü üzere, uluslararası alanda faaliyette bulunan bir otel işletmesinin yurt dışındaki bir tesisinin yönetim kademelerinde görevlendireceği bir ulusal yöneticiyi seçmesi durumunda sadece o

yöneticinin yerel başarısı, teknik ve yönetsel becerileri ile karara varılması yeterli olmamaktadır. Bu becerilere ek olarak yabancı bir ülkede yöneticiyi başarıya götürecektir bir takım beceriler ile adayların beklenti, motivasyon ve tutumları da önem kazanmaktadır. Kuşluvan ve Kuşluvan'ın (2000:251) vurguladığı gibi artan uluslararası rekabet ortamında, işletmelerin işgörenleri/yöneticileri aracılığıyla elde ettiği rekabet üstünlüğü sürdürülebilir olmaktadır. Bu rekabet üstünlüğünün kazanılmasında ise işgörenlerin/yöneticilerin işletmeye bağlılıkları, eğitim düzeyleri, motivasyonları ve olumlu tutumları ön plana çıkmaktadır. Ayrıca işgörenlerin herhangi bir sektöre ya da işe yönelik tutumları onların çalışma hayatındaki başarılarında belirleyici olabilmektedir (Kozak ve Kızıllırmak, 2001: 10).

ARAŞTIRMA

Literatür taraması sonucu uluslararası otel yöneticisinin, kendi ülkesi dışında bir ülkedeki bir otel işletmesinin yönetim sorumluluğunu alan ve farklı kültürlerden gelen farklı işgörenlerle çalışmak durumunda olan bir yönetici olduğu anlaşılmaktadır. Böyle bir yöneticinin her şeyden önce kendi ülkesi dışında farklı geleneklere, değerlere, inanışlara, varsayımlara, giyim tarzlarına kısacası farklı bir kültüre sahip bir ülkede çalışmaya istekli ve ilgili olması, bir ülkeden diğerine nakledilmeye açık ve hazırlıklı olması, yabancılarla bir arada çalışabilmesi ve farklı kültürlerle karşı benimsenirse de hoşgörülü olması gerektiği görülmektedir. Bir uluslararası otel yöneticisinin ya da adayının tüm bunlara bir takım beklentilerini karşılamak uğruna katlanmayı göze alacağı da unutulmamalıdır. Ancak beklentileri ve motivasyonu ne kadar yüksek olursa olsun konu ile ilgili literatürde de üzerinde durulan bazı becerilere haiz olmayan uluslararası otel yöneticisinin ya da adayının başarılı olmasını beklemek pek olanaklı görünmemektedir.

Bu çalışma çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmada da Antalya'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan ulusal otel yöneticilerinin, uluslararası otel yöneticiliğine bakışı ve tutumları yukarıda çizilen sınırlar dahilinde ölçülmeye çalışılmıştır. Daha açık ifade etmek gerekirse cevaplayıcıların yurt dışında çalışma motivasyonu, yurt dışında çalışmadan beklentiler, farklı kültürlerde çalışmanın zorluklarına katlanabilme ve yabancılarla bir arada çalışma konularındaki görüşleri ile bir uluslararası otel yöneticisinin sahip olması gereken becerilerin önemi konusundaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Aşağıda araştırmanın yöntemi, veri toplama aracı ve analizler gibi başlıklar altında bu çalışma dahilinde yürütülen araştırmaya ilişkin diğer ayrıntılı bilgiler sunulmuştur.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın ana kütlelerini Antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst kademe yöneticiler oluşturmaktadır. 5 yıldızlı

bir otel işletmesinin örgüt şeması incelendiğinde çoğunlukla odalar bölümü, yiyecek-icecek bölümü, teknik hizmetler bölümü, muhasebe bölümü, satış ve pazarlama bölümü, insan kaynakları bölümü, güvenlik bölümü gibi bölümlerden oluştuğu görülmektedir (Olalı ve Korzay, 1993:348-409; Batman, 1999:118-134; Aktaş, 2001:138-144). Burada sayılan yedi farklı bölümün yöneticileri ile birlikte her bir 5 yıldızlı otel işletmesinin bir genel müdürü ve iki genel müdür yardımcısı olduğu varsayılırsa her otelde 10 adet üst kademe yöneticinin bulunabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Turizm İl Müdürlüğü'nün verilerine göre Antalya'da turizm işletme belgeli 77 adet 5 yıldızlı otel işletmesi olduğu düşünüldüğünde çalışmanın ana kütlelerinde yer alan toplam yönetici sayısı 770 kişi olarak tahmin edilebilir. Ancak gerek zaman gerekse de maliyet kısıtları nedeni ile çalışma evreninde yer alan tüm yöneticilere ulaşmak mümkün olamamış, çalışmanın örneklemini Antalya-Merkez, Kemer ve Belek turizm merkezlerindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst kademe yöneticiler ile sınırlı tutulmuştur. Antalya Turizm İl Müdürlüğü'nün verilerine göre Merkez'de 7 adet, Kemer'de 15 adet ve Belek'de de 11 adet olmak üzere araştırmanın sınırlandırıldığı bölgede toplam 33 adet işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmesi faaliyette bulunmaktadır. Söz edilen tüm işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ile temas kurulmuş ve 17 adet otel işletmesinden araştırmaya katılma yönünde olumlu cevap alınabilmiştir. Bu işletmelere 170 adet anket formu dağıtılmıştır. Geri dönüşü sağlanan anket adedi ise 72 olarak gerçekleşmiştir. Böylece % 42 geri dönüş oranına ulaşılabilmiştir.

VERİ TOPLAMA ARACI

Yukarıdaki satırlardan da anlaşılacağı üzere araştırmada veri toplama aracı olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Anket yöntemi “daha düşük maliyetle daha çok soruya yanıt almayı” (Tanrısevdi ve Haçer, 2003:123), “daha fazla kişiye ulaşabilmeyi ve verileri sayısal olarak ifade edebilmeyi” (Okumuş, 2001:239) olanaklı kılması nedeni ile tercih edilmiştir.

Anket formunun üç bölümden oluştuğu söylenebilir. İlk bölümde yöneticilerin, yurt dışında görev yapmaya yönelik tutumlarını ölçmeyi amaçlayan bir ölçek yer almaktadır. Söz konusu ölçeğin geliştirilmesinde öncelikle literatürde yer alan çalışmalardan hareketle uluslararası otel yöneticisi kavramına ilişkin bir tanım yapılmıştır. Jayawardena (2000; 2001), Jayawardena ve Haywood (2003), Kriegl (2001), Shay ve Tracey (1997), D'Annunzio-Green (1997; 2002) gibi yazarların çalışmalarında vurguladığı ve bu çalışmanın esas aldığı şekli ile uluslararası otel yöneticisi, “farklı bir kültüre sahip yabancı bir ülkedeki bir otel işletmesinin üst kademelerinde yönetim sorumluluğunu üstlenen bir yönetici” olmaktadır. Bu tanım doğrultusunda ve yukarıda sıralanan yazarların çalışmalarının ışığında, ulusal otel yöneticilerinin uluslararası otel yöneticiliğine bakışını ve tutumlarını belirlemek amacı ile geliştirilecek ölçekte yer alabilecek olası önermelerden

oluşan bir önerme havuzu oluşturulmuştur. Bu önerme havuzunda yer alan her bir olası önerme işletme ana bilim dalı doktora programında yer alan uluslararası işletme yönetimi dersinin sorumlu öğretim üyesi gözetiminde dersi alan doktora öğrencilerinin dikkatine sunulmuş ve gelen görüşler doğrultusunda bazı önermeler ölçek dışı bırakılırken bazı önermelerde değişiklikler yapılmıştır. Ardından bir ön araştırma niteliğinde 35 adet otel yöneticisi ile görüşülmüş ve tüm bu çalışmaların sonucunda 28 maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacı ile Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır ve bu değer 0,7063 olarak bulunmuştur.

Cevaplayıcılardan ölçekteki her bir önermeyi 5 kategorili bir ölçek üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçekte hem olumlu hem de olumsuz önermelere yer verilmiştir. Olumlu önermeler hiç katılmıyorum = 1; katılmıyorum = 2; kararsızım = 3; katılıyorum = 4 ve tamamen katılıyorum = 5 olacak şekilde kodlanmıştır. Olumsuz önermeler ise hiç katılmıyorum = 5; katılmıyorum = 4; kararsızım = 3; katılıyorum = 2 ve tamamen katılıyorum = 1 şeklinde kodlanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde Jayawerdena (2000; 2001), Jayawardena ve Haywood (2003), Kriegl (2001), Shay ve Tracey (1997) gibi yazarların çalışmalarında değindiği uluslararası otel yöneticisinin sahip olması gereken beceriler göz önüne alınarak, cevaplayıcılardan bir uluslararası otel yöneticisinin taşıması gereken nitelikleri önem derecelerine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bölümde cevaplayıcılar değerlendirmelerini 1 = hiç önemli değil ve 5 = çok önemli olmak üzere 5 kategorili bir ölçek üzerinden yapmışlardır. Anket formunun üçüncü ve son bölümünde ise demografik sorulara yer verilmiştir.

ANALİZLER

Anket formu aracılığı ile toplanan veriler SPSS 10.0 paket programına girilerek analizlere tabi tutulmuştur. Demografik değişkenlere ilişkin verilerin analizinde frekans ve yüzde değerlerinden, cevaplayıcıların uluslararası otel yöneticiliğine bakışını ve tutumlarını oluşturan boyutların ve uluslararası otel yöneticisinin niteliklerine ilişkin değerlendirmelerinin yorumlanmasında da ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Cevaplayıcıların uluslararası otel yöneticiliğine bakışı ve tutumlarının hangi boyutlardan oluştuğunu belirleyebilmek amacı ile ölçekte yer alan önermeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Cevaplayıcıların tutumlarının onların demografik özellikleri itibari ile farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile de t testi ve ANOVA analizlerinden yararlanılmıştır.

BULGULAR

Burada öncelikle araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin demografik bulgular sunulmuş ardından da cevaplayıcıların uluslararası otel yöneticiliğine

bakışını ve tutumlarını oluşturan boyutlar ve uluslararası otel yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin değerlendirmeleri ile ilgili bulgulara değinilmiştir. Söz konusu bulgular aşağıdaki kısımlarda ayrı ayrı başlıklar altında ve tablolar halinde sunulmaya çalışılmıştır. Tüm bu açıklamaların ardından da cevaplayıcıların demografik özellikleri itibari ile uluslararası otel yöneticiliğine bakışını ve tutumlarında herhangi bir değişiklik olup olmadığını belirlemek amacı ile gerçekleştirilen analizlerin bulgularına yer verilmiştir.

DEMOGRAFİK BULGULAR

Demografik değişkenlere ilişkin bulgular aşağıda Tablo 1’de yüzde ve frekans dağılımları şeklinde sunulmuştur. Tablonun ardından demografik bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 1: Demografik bulgular

	n	%
Cinsiyet		
Bayan	20	27,8
Bay	52	72,2
Yaş		
20-30 arası yaş	22	31,0
31-40 arası yaş	31	43,7
41-50 arası yaş	15	21,1
50 ve yukarısı	3	4,2
Eğitim Durumu		
İlköğretim	1	1,4
Lise	26	36,1
Üniversite	43	59,7
Lisans üstü	2	2,8
Yabancı Dil Bilgisi		
Bir yabancı dil	40	59,7
İki yabancı dil	24	35,8
Üç veya daha fazla sayıda	3	4,5
Görev yapılan bölüm		
Önbüro	10	14,1
Yiyecek-İçecek	14	19,7
Kat hizmetleri	5	7,0
Teknik servis	2	2,8
İnsan kaynakları	9	12,7
Muhasebe	7	9,9
Genel müdürlük	4	5,6
Diğer (Satış-pazarlama, bilgi-işlem gibi)	20	28,2
Ne kadar süredir yöneticilik yaptığı		
1-5 yıl arası	31	44,9
6-10 yıl arası	22	31,9
11-20 yıl arası	13	18,8
21 ve daha fazla	3	4,3

Ne kadar süredir turizm sektöründe çalıştığı		
1-5 yıl arası	9	12,9
6-10 yıl arası	17	24,3
11-20 yıl arası	40	57,1
21 ve daha fazla	4	5,7
Şu an çalışılan işletme türü		
Uluslararası zincire bağlı bir otel	10	13,9
Ulusal zincire bağlı bir otel	11	15,3
Bağımsız otel	51	70,8
Daha önce yurtdışında bir otelde çalışma deneyimi		
Evet	14	19,4
Hayır	58	80,6
Yurt dışında bir otelde çalışma isteği		
İstemeyenler	9	12,5
Kararsızlar	11	15,3
İsteyenler	52	72,2

Araştırmanın örnekleminin büyük bir çoğunluğunu yaklaşık % 72 gibi bir oranla erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Yaşları itibari ile bakıldığında ise cevaplayıcıların önemli bir kısmının (toplamda yaklaşık % 75) 40 yaş ve altındaki bireylerden oluştuğu dikkat çekmektedir. Yine cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğu lise ya da üniversite mezunu durumundadır. Cevaplayıcıların tamamına yakını en az bir yabancı dil bilirken önemli bir kısmı en az iki, az sayıda bir kısmı da üç veya daha fazla sayıda yabancı dil bildiğini ifade etmiştir. Örneklemin, otel işletmelerinin farklı bölümlerinde görev yapan yöneticilerden oluştuğu anlaşılacakla birlikte önbüro, yiyecek-icecek ve insan kaynakları bölümlerinin ön plana çıktığı göze çarpmaktadır. Araştırma kapsamındakiilerin yarıya yakınının bir ile beş yıl arasındaki sürelerle şu an buldukları işletmede çalışmış oldukları görülmektedir. 10 yıl ve üzeri sürelerle çalışanların sayısının az oluşu ise dikkat çekicidir. Ancak turizm sektöründe çalışma sürelerine bakıldığında bu kez 10 yıl ve üzeri sürelerle çalışanların örneklemin yarısından fazlasını oluşturduğu göze çarpmaktadır. Cevaplayıcıların % 70'i şu an çalıştıkları işletmelerin bağımsız otel işletmesi olduğunu ifade etmiştir. Tablo 1'de dikkat çeken önemli bir başka bulgu da cevaplayıcıların çok büyük bir kısmının (yaklaşık % 80) daha önce yurt dışında çalışmamış olmalarına karşın, önemli bir oranının (yaklaşık % 72) yurt dışında bir otelde çalışma deneyimini yaşamak istemeleridir.

OTEL YÖNETİCİLERİNİN, ULUSLARARASI OTEL YÖNETİCİLİĞİNE BAKIŞINI VE TUTUMLARINI OLUŞTURAN BOYUTLAR

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin, uluslararası otel yöneticiliğine bakışını ve tutumlarını oluşturan boyutları belirleyebilmek için ölçekte bulunan 28 önerme faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlamaktadır (Büyükoztürk, 2002:117). Faktör analizi sonucunda oluşan

faktörlerin sayısının bulunmasında çoğunlukla faktörlerin öz değerlerinden yararlanılır. Değerin yüksekliği o faktörün bağımsız değişkendeki varyansı açıklama oranına katkısının yüksekliğini anlatır (Erdoğan, 1998:153). Ölçekte yer alan maddelerin hangi faktör altında toplandığının belirlenmesinde de faktörle maddelerin ilişkisini açıklayan faktör yük değerlerinden yararlanılmaktadır. Faktör analizi sonucu elde edilen boyutları yorumlamada güçlük ile karşılaşılır ise döndürme işlemi gerçekleştirilir. Döndürme işlemi açıklanan toplam varyansı faktörler arasında yeniden dağıtmaktadır (Yükselen, 2000:228). Bu çalışmada da faktörlerin yorumunu basitleştirebilmek amacıyla Varimax döndürme yönteminden yararlanılmıştır. Yukarıdaki açıklamalar ışığında ölçekte yer alan 28 maddeye uygulanan faktör analizi sonucu 4 faktör (boyut) belirlenmiştir. Tablo 2’de faktör analizi sonucu elde edilen dört faktör ve bunlara ilişkin özdeğerler ve varyansı açıklama oranları ile birlikte ölçekte yer alan her bir maddenin hangi faktörle ilişkili olduğunu belirten faktör yük değerleri gösterilmiştir. Ayrıca her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmış olan ortalama değerler ile standart sapma değerlerine de bu tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2: Otel Yöneticilerinin Uluslararası Yurt Dışında Çalışmaya Yönelik Tutumlarını Oluşturan Faktörler

FAKTÖRLER*	1	2	3	4
Özdeğer	4,412	3,614	2,857	2,567
Varyansı açıklama oranı %	15,757	12,906	10,202	9,167
Faktörlere ilişkin ortalama değerleri	3,1224	3,9697	3,9857	3,3188
Faktörlere ilişkin standart sapma değerleri	1,0357	,5449	,6328	,4720
Farklı ülkelerden astlarla bir arada çalışabilme.	,885			
Farklı ülkelerden yöneticilerle bir arada çalışabilme.	,873			
Farklı kültürlerin değer ve normlara uyarlanma.	,794			
Yabancı işgörenlerin varlığından kaynaklanan çatışmalar.	,791			
Ülkesinden ayrılmanın zorluğu.	,667			
Yabancı bir yöneticiye bağlı olarak çalışma.	,662			
Aynı kültürden meslektaşlarla çalışmayı tercih etme.	,517			
Yurtdışında bir otelde üst düzey yönetici olma.		,729		

*Birinci faktör *yabancılarla bir arada çalışabilme*; ikinci faktör *farklı kültürlerde çalışmanın zorluklarına tolerans*; üçüncü faktör *yurt dışında çalışma motivasyonu*; dördüncü faktör *yurt dışında çalışma deneyiminden beklentiler* şeklinde adlandırılmıştır.

Farklı kültürleri tanıma.		,719		
Yurtdışında kariyerini sürdürme.		,635		
Yerel dili öğrenme.		,600		
Stresle baş etme.		,589		
Yabancı insanlarla iletişim kurma.		,533		
Yurtdışında çalışma deneyimi.		,425		
Aileden ayrı kalma.		,408		
İşini kaybetme riski.		,336		
Kariyerini yurt dışında devam ettirme isteği.			,672	
Yurt dışında bir otelde yöneticilik yapma isteği.			,661	
Yabancı insanlar arasında çalışma isteği.			,642	
Yeni şeyler öğrenme isteği.			,600	
Yerel çalışanlardan düşmanlık görme.			,591	
Yeni iş fırsatları beklentisi.				,668
Yüksek ücret beklentisi.				,564
Yan ödemeler beklentisi.				,550
Yabancı işgörenlerin ihtiyaçları ile ilgilenme zorluğu.				,505
Yurtdışında rahat hissetme beklentisi.				,456
Terfi edilme beklentisi.				,450
Daha az sayıda nakil edilme beklentisi.				,392
Toplam varyansı açıklama oranı %		48,032		
Güvenirlilik katsayısı		0,7828		

Tablo 2 incelendiğinde birinci faktörün özdeğerinin 4,412 ve varyansı açıklama oranının da % 15,757 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu faktöre ait ortalama değer ise 3,12 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör altında daha çok farklı kültürler ve/veya ülkelerden gelen yöneticiler, astlar ve meslektaşlarla bir arada çalışabilme ile ilgili değişkenler yer aldığından bu faktör *yabancılarla bir arada çalışabilme* şeklinde adlandırılmıştır.

Özdeğeri 3,614 ve varyansı açıklama oranı da % 12,906 olan ikinci faktörün ortalama değeri de 3,96 olarak bulunmuştur. Bu faktörün de özellikle yabancı bir kültür ve ülkede yöneticilik yaparken ortaya çıkan stres, yerel dil, iletişim, aileden ayrı kalma, kariyerini sürdürme veya işini kaybetme gibi sorunlarla ilişkili olmasından ötürü *farklı kültürlerde çalışmanın zorluklarına tolerans* şeklinde adlandırılması uygun görülmüştür.

Üçüncü faktörün özdeğeri 2,857 ve varyansı açıklama oranı da % 10,202 düzeyinde hesaplanmıştır. Bu faktöre ilişkin ortalama değer ise 3,98 düzeyindedir. Bu faktör daha çok otel yöneticilerinin yurt dışında bir otelde yöneticilik yaparak kariyerini geliştirme, yabancılarla bir arada çalışma ve yeni şeyler öğrenme konularındaki isteklerini ölçmektedir ve bu yüzden de *yurt dışında çalışma motivasyonu* şeklinde adlandırılmıştır.

Dördüncü faktörün özdeğeri 2,567 ve varyansı açıklama oranı da % 9,167 düzeyindedir. Bu faktöre ilişkin ortalama değer de 3,31 olarak

hesaplanmıştır. Bu faktörün altında özellikle otel yöneticilerinin yeni iş fırsatları, ücret ve yan ödemeler, terfi, rahatlık, nakil gibi konulardaki beklentileri ile ilgili değişkenler yer aldığından *yurt dışında çalışma deneyiminden beklentiler* şeklinde adlandırılmıştır.

Yukarıda sözü edilen ve değerleri verilen her bir faktöre ilişkin ortalamalar incelendiğinde özellikle birinci ve dördüncü faktörlerin ortalama değerlerinin üçe yakın olduğu, ikinci ve üçüncü faktörlere ait ortalamaların ise dörde yakın değerler aldığı dikkati çekmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse yabancılarla bir arada çalışabilme ve yurt dışında çalışma deneyiminden beklentiler konusunda otel yöneticilerinin kararsız kaldığı, farklı kültürlerle çalışmanın zorluklarına tolerans ve yurt dışında çalışma motivasyonu konusunda ise olumlu yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

OTEL YÖNETİCİLERİNİN, ULUSLARARASI OTEL YÖNETİCİSİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN NİTELİKLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin, bir uluslararası otel yöneticisinin sahip olması gereken niteliklere ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla, anket formunda kendilerine sunulan on sekiz beceriye ilişkin verdikleri cevaplar doğrultusunda ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler aşağıda Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3: Uluslararası otel yöneticilerinin sahip olması gereken beceriler

	Ortalama	Standart sapma
Birden fazla yabancı dil bilme	4,63	,52
Farklı kültürel değerleri tanıma ve saygı gösterme	4,62	,49
Takım içinde çalışabilme	4,61	,59
Yeni fikirlere açık olma	4,60	,64
Beşeri ilişkilerde becerikli olma	4,56	,58
Sürekli olarak öğrenebilme ve bilgiyi paylaşabilme	4,56	,58
Stresle baş edebilme	4,44	,67
Uluslar arası görgü kurallarını bilme	4,42	,67
İşletme fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olma	4,41	,58
Otel ile ilgili teknik bilgi sahibi olma (önbüro, yiyecek- içecek gibi)	4,39	,69
İşletmecilik konusunda iyi bir eğitim almış olma	4,38	,64
Değişimi yönetebilme	4,37	,59
Çalışılan ülkenin ekonomisi, siyaseti ve sosyal yapısı hakkında bilgi sahibi olma	4,33	,73
Farklı kültürlere uyum	4,33	,73
Küresel stratejiler geliştirebilme ve uygulayabilme	4,29	,66
Uluslar arası deneyim	4,25	,83
Kültürel farklılıkları yönetebilme	4,23	,75
Hareketliliğe açık olabilme (kısa aralıklarla bir ülkeden diğerine geçiş yapabilme)	3,97	,94

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya dahil edilen otel yöneticilerinin verdikleri cevapların ortalama değerlerinin 3.97 ile 4.63 arasında değiştiği görülmektedir. Ortalamaların dörde yakın değerler olması cevaplayıcıların tabloda sıralanan her bir beceriyi, bir uluslararası otel yöneticisi için önemli bir nitelik olarak algıladığını düşündürmektedir.

Bu çalışmada ayrıca cevaplayıcıların demografik özellikleri itibari ile yurt dışında çalışmaya yönelik tutumlarında herhangi bir değişiklik olup olmadığını belirlemek amacı ile t testi ve ANOVA analizlerine başvurulmuştur. Bu analizlerde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, çalışılan bölüm, çalışılan işletme türü, yöneticilik yapma süresi, turizmde çalışma süresi ve yurt dışı deneyimi şeklindeki demografik değişkenler bağımsız değişken ve faktör analizi sonucu ulaşılan boyutlar bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Cinsiyet ve yurt dışı deneyiminin bağımsız değişken olduğu durumlarda t testinden, diğer demografik değişkenlerin bağımsız değişken olarak ele alındığı durumlarda ise ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Tüm bu analizler sonucu ise demografik değişkenlerin otel yöneticilerinin yurt dışında çalışmaya yönelik tutumlarında anlamlı bir değişmeye neden olmadığı saptanmıştır.

TARTIŞMA

Bu çalışmanın örnekleminde yer alan yöneticilerin çok büyük bir kısmının erkek olduğu ve daha önce yurt dışı deneyimine sahip olmadıkları fakat eğitim düzeylerinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Harris ve Kumra (2000:603) ise son yıllarda uluslararası yöneticilerin profillerinde bir değişme olduğuna işaret etmektedir. Buna göre, geleneksel olarak evli ve erkek olan yöneticilerin yerini iyi eğitilmiş, uluslararası deneyim kazanmak için bir ya da iki kez yurt dışında görev almış yöneticiler almaktadır ve hala sayıları az olmakla birlikte kadın yöneticiler de uluslararası alanda boy göstermektedir. Yazar, ayrıca uluslararası görevlere daha çok ulusal yöneticilerin gönderildiğini de ileri sürmektedir. Bu bağlamda incelendiğinde, bu çalışmanın örnekleminde yer alan yöneticiler Harris ve Kumra'nın (2000:603) betimlediği değişen uluslararası yönetici profiline bire bir uymasa da yöneticilerin büyük bir kısmının yurt dışında çalışmaya istekli olmaları onların potansiyel kaynak olarak değerini arttırmaktadır. Ayrıca iyi eğitilmiş ve yabancı dil biliyor olmaları da olumlu yönler arasında sayılabilir. Yarından fazlasının turizm sektöründe 10 yıldan daha uzun süre deneyim sahibi olması da bunlara eklenebilir. Ancak, vurgulanması gereken bir başka nokta da bu çalışmanın örnekleminde yer alan yöneticilerin sahip oldukları uluslararası deneyim dikkate alındığında daha çok Jayawerdana'nın (2000) sınıflandırmasında ulusal yönetici kategorisinde değerlendirilebilecekleridir. Böyle bir sonuca ulaşılmasında ise yöneticilerin çok az bir kısmının uluslararası zincire bağlı bir otelde çalışıyor olmaları etkili olmuş olabilir.

Bu çalışmada ulusal otel yöneticilerinin, yurt dışında çalışmaya yönelik tutumlarını oluşturan boyutlar da saptanmış durumdadır. Yabancılarla bir arada çalışabilme, farklı kültürlerde çalışmanın zorluklarına tolerans, yurt dışında çalışma motivasyonu ve yurt dışında çalışma deneyiminden beklentiler şeklinde adlandırılan bu boyutlarla ilgili olarak literatürde de benzer kavramların geçtiği dikkat çekmektedir. Barham (1987:10) daha fazla sayıda işletmenin uluslararası alanda faaliyet göstermesinin, farklı kültürlerden ve ülkelerden gelen insanlarla bir arada çalışabilecek her kademedeki yöneticiye olan ihtiyacı da arttığını ileri sürmektedir. Arthur ve Bennet (1995:99) ise bir uluslararası yöneticiyi yurt dışı görevinde başarıya götüren faktörler arasında motivasyonu, diğer insanlarla ilişki kurmayı ve farklı kültürlerle açık olmayı da sıralamaktadır. Yavaş ve Bodur (1999:267) kültürel, politik ve ekonomik koşulları farklı olan bir çevrede çalışmanın uluslararası yöneticiler için hem iş ile ilgili hem de kişisel uyarlanma sorunları doğurduğunu vurgulamaktadır. Harris ve Kumra (2000:603) da çok sayıda farklı kültürün bir arada olduğu bağlamlarda başarılı olmanın uluslararası yönetici için en önemli beceri olduğunu ileri sürmektedir. Shay ve Tracey (1997) ve Kriegl (2000) de yurt dışında görev yapma motivasyonunu ve yurt dışında çalışma motivasyonunu uluslararası otel yöneticisi için önemli bir nitelik olarak tanımlamaktadır. Brown (1987) ise çalışmasında uluslararası yöneticilerin beklentilerine ve motivasyonlarına (ilgilerine) dikkat çekmiş görünmektedir.

Bu çalışma kapsamındaki yöneticilerin konu ile ilgili literatürde geçen bir uluslararası yöneticinin sahip olması gereken becerilerin tamamını önemli bulduğu söylenebilir. Her bir beceri için hesaplanan ortalama değerler itibariyle bakıldığında becerilerin göreceli önemi açısından aralarında bir ayırım yapmak oldukça güç görünmektedir. Ancak özellikle yabancı dil bilgisinin diğerlerine göre ön plana çıktığı, farklı kültürlerle uyarlanma ve açıklık ile ilgili becerilerin nispeten yüksek değerler aldığı da ileri sürülebilir. Konu ile ilgili literatürde Coulson-Thomas (1992), Barham ve Oates (1991), Birchall vd. (1996) gibi yazarların çalışmalarında da farklı kültürlerle uyarlanma ile ilgili beceriler yöneticiler tarafından önemli olarak algılanırken, yabancı dil bilgisinin çok önemli bir beceri olarak görülmediği de dikkat çekmektedir. Söz konusu çalışmalarda çoğunlukla Avrupa'nın farklı ülkelerinde görev yapan Avrupalı uluslararası yöneticiler üzerine araştırma yapılmış olması, Avrupa'da İngilizce'nin yaygın olarak konuşuluyor olması ve yöneticilerin de İngilizce'yi biliyor olmaları, yabancı dil bilgisinin çok fazla önemli bir beceri olarak ön plana çıkmamasının bir nedeni olabilmektedir. Buna karşın, Türkiye turizm ve otelcilik sektöründe ise çalışanlarda aranan en önemli ve öncelikli becerilerden birinin yabancı dil bilgisi olduğu da bir gerçektir. Bu nedenle bu çalışma kapsamındaki yöneticiler yabancı dil bilgisini en önemli beceri olarak algılamış olabilirler. Shay ve Tracey (1997) ile Kriegl (2000) çalışmalarında teknik becerileri, sosyal beceriler kadar

önemli nitelikler olarak tanımlanmazken, bu çalışma kapsamındaki yöneticiler teknik becerileri, sosyal beceriler kadar ya da daha fazla oranda önemli görmektedir.

YÖNETSEL DOĞURGULAR

Bu çalışmada, otel işletmelerinde görev yapan ulusal otel yöneticilerinden uluslararası alanda yararlanılıp yararlanılamayacağı konusunda bir irdeleme yapmaya olanak sağlayacak bulgulara ulaşılabilmektedir. Araştırmaya dahil edilen yöneticilerin büyük bir kısmının yurt dışında çalışma deneyimi olmamasına karşın bu konuda istekli olmaları, onları birer potansiyel uluslararası otel yöneticisi olarak görmeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak ulusal yöneticilerden uluslararası alanda yararlanabilmek için otel işletmelerine düşen bir takım görevlerden de söz etmek gerekmektedir. Bu doğrultuda, ulusal otel yöneticilerinin uluslararası görevlere hazırlanmaları adına otel işletmelerinin yerine getirmesi gereken sorumluluklar aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır. Ancak burada özellikle araştırma kapsamındaki yöneticilerin nispeten karasız kaldıkları boyutlar olarak yabancılarla bir arada çalışabilme ve yurt dışında çalışma deneyiminden beklentiler üzerinde durulmuştur.

Literatürde yöneticilerin farklı kültürlere uyarlanması ve farklı kültürel bağlamlarda başarılı olmaları konusunda çok sayıda çalışma yer almaktadır (Fisher ve Hartel, 2003; Sugiura ve Pirola-Merb, 2003; Selmer, 2002; Selmer, 2001 a,b) ve bu çalışmaların bir çoğunda da yöneticilerin yurt dışı görevlerine gönderilmeden önce farklı kültürlerde başarılı olmayı sağlayacak becerileri kazandırmaya yardımcı bir eğitim programına alınmaları önerilmektedir (Barham, 1991; Harris ve Kumra, 2000; Morris ve Robie, 2001; Orpen, 2003). Fakat, bu çalışmada ortaya konan bulgular ışığında ulusal yöneticilerin uluslararası görevler için hazırlık sürecinin sadece farklı kültürleri tanıma ve farklı kültürlere uyarlanma konusundaki bir eğitimi kapsamasının yeterli olmayacağı söylenebilir. Bu çalışma kapsamındaki yöneticiler açısından bakılınca hazırlık sürecinin yöneticilerin beklentileri, motivasyonları ve farklı insanlarla bir arada çalışabilme konularında da yol gösterici olmasının yararlı olacağı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda her şeyden önce ulusal yöneticilerin uluslararası bir görevi neden isteyeceği ya da istemeyeceğinin anlaşılması gerekmektedir. Forster'a (1994:406) göre yurt dışında görev almak bir çok yönetici için arzu edilebilir, finansal olarak çekici ve kariyerini geliştirici bir deneyim olmaktadır. Bir başka anlatımla, bir çok uluslararası yönetici, uluslararası görevleri kişisel ve mesleki gelişimleri ve kariyerlerindeki ilerlemeleri için bir fırsat olarak görmektedir (Stahl vd., 2002:216). Benzer şekilde bir çok yönetici de yurt dışı görevine kariyerini geliştireceğine katkıda bulunacağını düşünerek başlamaktadır. Yavaş ve Bodur (1999:276) da bu noktaya işaret etmekte ve işletmeler yurt dışı görevine gönderecekleri yöneticilerine, bu görevin onların kariyerine katacağı değeri anlatabilirlerse ve

yöneticiler de bu görevi kariyerinde önemli bir değişim olarak algılasa daha fazla motive olabileceklerini ileri sürmektedir. Forster ve Johnson (1996:182) ise bir uluslararası yöneticinin yurt dışı görevine gitme isteğini etkileyen faktörler arasında sadece iş ile ilgili olanların bulunmadığını aynı zamanda bu görevin aile yaşamı üzerindeki olası olumsuz etkilerinin de dikkate alındığını belirtmektedir. Zira Forster'ın (2000:135) da vurguladığı gibi, eşlerin kariyeri, aile ve çocukların eğitimi gibi durumlar da yöneticilerin uzun sürelerle yurt dışı görevine gitme isteğini azaltabilmektedir. Forster ve Johnson (1996:182-193) da bu durumdaki yöneticilerin ailelerine yurt dışı görevi boyunca işletme tarafından destek verilmesini önermektedir.

Uluslararası yöneticilerin yurt dışı görevlerine gidişleri kadar bu görevlerinden, görev süresinden önce ya da görev süresini tamamladıktan sonra geri dönüşleri de önemli bir mesele olmaktadır. Bir çok uluslararası yönetici ülkesine geri dönüşünde ters kültür şoku yaşayabilmekte ya da uyarlanabilme sorunları ile karşı karşıya kalabilmektedir (Yavaş ve Bodur, 1999; Black ve Gregersen, 1999; Forster, 1994). Forster (1994) ve Forster ve Johnson (1996) da uluslararası yöneticilerin geri dönüşlerinin, görev süresinin bitiminden en az altı ay öncesinde planlanmasını, yöneticilerin ve ailelerinin geri dönüşlerinde yaşayabilecekleri olası iş ile ilgili ve iş dışı uyarlanma sorunlarında kendilerine destek olacak bir programın hayata geçirilmesini tavsiye etmektedir. Ayrıca, uluslararası yöneticilere yurt dışı görevine gönderilmeden önce, söz konusu görevden dönüşlerinde kendilerini nasıl bir sürecin beklediğini açıklamak onların motivasyonu arttırıcı bir unsur olarak da düşünülebilir ve yöneticilerin de geri dönüşlerinde daha gerçekçi beklentiler geliştirmelerine yardımcı olabilir.

Uluslararası yöneticilerin yurt dışı görevleri ile ilgili dikkat çekici bir diğer konunun da farklı kültürlerden gelen astlar, üstler ve diğer yöneticilerle bir arada çalışabilme becerisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada Black ve Gregersen'in (1999:57) farklı insanlarla bir arada çalışma konusunda başarılı bir yöneticinin sahip olduğu niteliklere ilişkin saptaması yol gösterici olabilir;

- i. Tüm zorluklarına katlanarak yerel çalışanlarla iletişim kurmayı başarabilmek,
- ii. Yerel halk, yerel satıcılar ve yerel kamu görevlileri gibi farklı kesimlerdeki insanlarla sosyal bağlar geliştirebilmek,
- iii. Farklı kültürel gelenekleri deneyimlemekten kaçınmamak,
- iv. İşbirlikçi bir müzakere biçimini benimsemek, farklı kültürden insanların bir müzakereden farklı beklentiler içerisinde olabileceğini bilmek.

Yukarıda sayılanlara, yerel iş değerlerinin bilinmesi ve bunlara saygı gösterilmesi (Yavaş ve Bodur, 1999:275), empati yeteneği, yerel çalışanlarla ilişki ve iletişim kurma isteği (Katz ve Seifer, 1996:39) eklenebilir. Ancak

hemen belirtmek gerekir ki uluslararası yöneticiler özellikle yerel çalışanlarla iletişim kurma konusunda dil ve kültür engelleri ile karşılaşabilmektedir (Du-Babcock ve Babcock, 1996:141). Forster ve Johnson (1996) bu konuda da işletmelere, yurt dışında göreve göndermeden önce yöneticilerine görevin yürütüleceği ülkede konuşulan dilin öğretilmesini önermektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamaları da toparlaması bakımından ulusal otel yöneticilerini uluslararası alanda görevlendirecek bir otel işletmesinin üzerine düşen sorumluluklar ana hatları ile aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- i. Uluslararası göreve gönderilecek ulusal yöneticilerin seçim sürecine büyük bir özen gösterilmesi, kendi ülkesinde başarılı olan bir yöneticinin uluslararası görevlerde de mutlaka başarılı olacağı varsayımından hareket edilmemesi,
- ii. Yöneticilerin seçiminde uluslararası görevin gerektirdiği beceri ve niteliklerin yanı sıra adayların yurt dışında çalışmaya yönelik tutumlarının da dikkate alınması,
- iii. Hazırlık sürecinde yöneticilere, farklı kültürlere uyarlanma konusunda eğitim verilmesinin yanı sıra onların motivasyonlarını arttıracak ve gerçekçi beklentiler geliştirmelerini sağlayacak açıklamaların yapılması,
- iv. Yöneticilerin yurt dışı görevlerinden dönüşlerinin de planlanması ve bu sürecin kendilerine açıkça anlatılması,
- v. Yöneticilerin ailelerinin de motivasyon ve beklentilerinin anlaşılması, yurt dışı görevi öncesi, süresi ve sonrasında yöneticilerin aileleri için de destek programlarının düşünülmesi,
- vi. Yöneticilere, gönderilecekleri ülkedeki insanların yerel iş değerleri, etiği ve dili konusunda eğitim verilmesi.

SONUÇ

Ulusal otel yöneticilerinin, uluslararası otel yöneticiliğine bakışını ve tutumlarını ölçmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada çarpıcı bulgulara ulaşılabilmektedir. Bu çalışma kapsamında yürütülen araştırma ile ulaşılan önemli bir bulgu cevaplayıcıların çok önemli bir kısmının daha önce yurt dışında çalışma konusunda herhangi bir deneyim sahibi olmamasına karşın yurt dışında çalışmaya karşı istekli olduklarıdır. Bu saptama, Antalya'daki otel işletmelerinin uluslararası alanda faaliyette bulunması durumunda ulusal yöneticilerden yararlanabileceği konusunda yol gösterici niteliktedir. Yine araştırma bulguları ile ortaya çıkarıldığı gibi cevaplayıcıların bir çoğunun birden fazla yabancı dil bilmesi, her ne kadar uluslararası alanda deneyim sahibi olmasalar da turizm sektöründe uzun yıllardır çalışıyor olması onların uluslararası alanda yararlanabilecek birer kaynak olarak değerini arttırmaktadır.

Araştırma sonucu ulaşılan bir diğer önemli sonuç da, otel yöneticilerinin yurt dışında çalışmaya yönelik tutumlarını oluşturan dört boyuttur. Bu araştırma kapsamında söz konusu boyutlar, yabancılarla bir arada çalışabilme; farklı kültürlerde çalışmanın zorluklarına tolerans; yurt dışında çalışma motivasyonu ve yurt dışında çalışma deneyiminden beklentiler şeklinde adlandırılmıştır. Bu boyutlar itibari ile cevaplayıcıların yabancılarla bir arada çalışabilme ve yurt dışında çalışma deneyiminden beklentiler konusunda nispeten kararsız olduğu söylenebilirken, farklı kültürlerde çalışmanın zorluklarına tolerans ve yurt dışında çalışma motivasyonu konularında olumlu yaklaşımları olduğu saptanmıştır. Bu iki konuda cevaplayıcılardan gelen olumlu yaklaşım, uluslararası alanda bu yöneticilerden yararlanılması noktasında sevindirici bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Yabancılarla bir arada çalışabilme ve yurt dışında çalışma deneyiminden beklentiler konusunda göze çarpan kararsızlık ise, ulusal yöneticilerden uluslararası alanda yararlanılmak istendiğinde yürütülecek bir hazırlık süreci ile giderilebilir. Böylece bu çalışma ile yurt dışında görevlendirilecek yöneticilerin eğitim programında hangi konulara öncelik ve ağırlık verilebileceği hakkında da bir fikir verilmiş olmaktadır.

Çalışma kapsamındaki otel yöneticilerinin bir uluslararası otel yöneticisinin sahip olması gereken beceriler hakkındaki değerlendirmelerine bakıldığında cevaplayıcılar, uluslararası otel yöneticisi olmak için özellikle birden fazla yabancı dil bilme, beşeri ilişkilerde becerikli olma, farklı kültürel değerleri tanıma ve saygı gösterme, yeni fikirlere açık olma ve takım içinde çalışabilme niteliklerine sahip olmanın önemini vurgulamışlardır. Demografik değişkenlerin cevaplayıcıların yurt dışında çalışmaya yönelik tutumlarında herhangi bir değişime neden olmadığı bu araştırma kapsamında vurgulanması gereken bir başka belli başlı bulgu olmaktadır.

Araştırma sonuçları yorumlanırken üzerinde durulması gereken önemli bir kısıt araştırmanın kapsamıdır. Zira araştırmaya sınırlı sayıda otel yöneticisi dahil edilebilmiştir. Bu da araştırma sonuçlarının genellenebilirliği noktasında düşündürücüdür. Araştırma kapsamının sınırlı kalması zaman ve maliyet kısıtlarının da bir sonucu olmuştur.

Bu araştırma çerçevesinde sözü edilmesi gereken bir başka kısıt da, konu ile ilgili literatürde “ulusal yöneticilerinin, uluslararası otel yöneticiliğine bakışı ve tutumları” kavramına ilişkin bir tanımlamaya ya da araştırmaya rastlanamamış olmasıdır. Bu nedenle de, söz konusu kavramla doğrudan ilişkilendirilemeyen ancak bu kavramın bir takım boyutlarını konu edinen ya da tanımlamaya ve açıklamaya çalışan araştırma ve çalışmalara ulaşılmaya gayret gösterilmiştir.

Bu çalışmada, ulusal yöneticilerin uluslararası görevlere seçilmelerinde onların bir takım becerilerinin ve yerel başarılarının yanı sıra tutumlarının da

bir ölçüt olarak dikkate alınmasının önerilmiş olması önemli bir katkı olarak sayılabilir. Ayrıca bu tutumların ölçülmesine olanak sağlayacak bir ölçek de geliştirilmiş ve önerilmiştir. Bunlara ek olarak, ulusal yöneticilerin uluslararası görevlere gönderilmeden önce geçirilecekleri hazırlık sürecinde yapılması gerekenlerle ilgili olarak da bir takım öneriler getirilmiştir. İleriki çalışmalarda burada önerilen ölçek kullanılarak birden fazla farklı endüstride benzer araştırmalar yürütülebilir. Bu durumda endüstriler arası karşılaştırma olanağı da doğmuş olacaktır. Ayrıca, cevaplayıcıların demografik özelliklerinin onların yurt dışında çalışmaya yönelik tutumlarında değişmeye neden olup olmadığını irdelemek üzere daha geniş örneklemeler üzerinde de araştırmanın tekrarlanması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- AKTAŞ, A. (2001) *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Azim Matbaası, Antalya.
- ARTHUR, W. ve BENNET, W. (1995) The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success, *Personnel Psychology*, 48 (1), 99-115.
- BALDACCHINO, G. (1997) *Global Tourism Informal Labour Relations*, Mansell, Londra.
- BALIGA, G. M. ve BAKER, J. C. (1995) Multinational corporate policies for expatriate managers: selection, training, evaluation, *SAM Advanced Management Journal*, 31-38.
- BARHAM, K. (1991) Developing the international manager, *Journal of European Industrial Training*, 15(1), 12-16.
- BARHAM, K. (1987) The internationalisation of business and the international manager, *Industrial & Commercial Training*, 19 (4), 6-11.
- BARHAM, K. ve OATES, D. (1991) *The international manager*, London: Business Books.
- BATMAN, O. (1999) *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- BEAMISH, P. W. MORRISON, A. J. ROSENZWEIG, P. M., INKPEN, A. C. (2000) *International Management*, McGraw-Hill, Boston.
- BIRCHALL, D., HEE, T.J. ve GAY, K. (1996) Competences for international management, *Singapore Management Review*, 18(1), 1-13.
- BLACK, J. S. ve GREGERSEN, H. B. (1999) The Right Way to Manage Expats, *Harvard Business Review*, 77 (2), 52-59.
- BROOKLYN, D. C. ve GARY, O. (1993) Internationalizing managers: Speeding up the process, *European Management Journal*. 11(4), 435-442.

- BROTHERTON, B. ve ADLER, G. (1999) An integrative approach to enhancing customer value and corporate performance in the international hotel industry, *Hospitality Management*, 18, 261-272.
- BROWN, (1987) How to choose the best expatriate, *Personnel Management*, June, 13-18.
- BURGESS, C. HAMPTON, A. PRICE, L. ve ROPER, A. (1995) International hotel groups: what makes them successful?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (3), 74-80.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 2.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- CONTRACTOR, F. J. (2000) The raisons d'être for international management as a field of study, *Journal of International Management*, 6, 3-10.
- COULSON-THOMAS, C. (1992) *Creating the global company*, Maidenhead, Europe, McGraw-Hill Book Company.
- COYLE, W. ve SHORTLAN, S. (1992) *International relocation*. London: Buterworth-Heinemann.
- D'ANNUNZIO-GREEN, N. (2002) An examination of the organizational and cross-cultural challenges facing international hotel managers in Russia, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (6), 266-273.
- D'ANNUNZIO-GREEN, N. (1997) Developing international managers in the hospitality Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (5), 199-208.
- DANIELS, J. D. RADEBAUGH, L. H. ve SULLIVAN, D. P. (2001) *Globalization and Business*, Printice Hall, New Jersey.
- DU-BABCOCK, B. ve BABCOCK, R.D. (1996) Patterns of expatriate-local personnel communication in multinationals corporations, *Journal of Business Communication*, 33(2), 141-164.
- ERDOĞAN, İ. (1998) *SPSS Kullanımı Örnekleriyle Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri Ampirik Bilimsel Araştırmanın Temel İlkeleri ve Sorunları*. Ankara: Emel Matbaası.
- FATEHI, K. (1996) *International Management A Cross-Cultural and Functional Perspective*. Prentice Hall, New Jersey.
- FISHER, G.B. ve HARTEL, L.Z.J. (2003) Cross-Cultural effectiveness of western expatriate-Thai client interactions: lessons learned for IHRM research and theory, *Cross Cultural Management*, 10(4), 4-28.

- FORSTER, N. (2000) 'The myth of the 'international manager'. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (1), 126-142.
- FORSTER, N. ve JOHNSEN, M. (1996) Expatriate management policies in UK companies new to the international scene, *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 177-205.
- FORSTER, N. (1994) The forgotten employees? The experiences of expatriate staff returning to the UK, *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 405-425.
- GANNON, J. ve JOHNSON, K. (1997) Socialization control and market entry modes in the international hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (5), 193-198.
- GELLER, L. (1998) The demands of globalization on the lodging industry, *FUI Hospitality Review*, 16 (1), 1-6.
- HARRIS, H. ve KUMRA, S. (2000) International manager development, *Journal of Management Development*, 19 (7), 602-614.
- HOWARD, C. G. (1974) Model for the desing of a selection program for multinational executives. *Public Personnel Management*, 3, 138-146.
- JAYAWERDENA, C. (2000) International hotel manager, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (1), 67-69.
- JAYAWERDENA, C. (2001) Challenges in international hospitality management education, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6), 310-315.
- JAYAWERDENA, C. ve HAYWOOD, K. M. (2003) International hotel managers and key Caribbean challenges, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (3), 195-198.
- KATZ, J.P. ve SEIFER, D.M. (1996) It's a different world out there: Planning for expatriate success through selection, *Human Resource Planning*, 19(2), 32-47.
- KOZAK, M.A.VE KIZILIRMAK, İ. (2001). Türkiye'de Meslek Yüksekokulu Turizm Otelcilik Programı Öğrencilerinin Turizm Sektörüne Yönelik Tutumlarının Demografik Değişkenlere Göre Değişimi: Anadolu, Akdeniz ve Karadeniz Teknik Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, (12): 9-16.
- KRIEGL, U. (2000) International hospitality management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. April, 64-71.

- KUŞLUVAN, S. ve KARAMUSTAFA, K. (2001) Multinational hotel development in developing countries: an exploratory analysis of critical policy issues, *International Journal of Tourism Research*, 3, 179-197.
- KUŞLUVAN, S. VE KUŞLUVAN, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey, *Tourism Management*, (21): 251-269.
- LAINER, A. (1979) Selecting and preparing personnel for overseas transfer, *Personnel Journal*, 58, 160-163.
- MORRIS, M.A ve ROBIE, C. (2001) A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment, *International Journal of Training and Development*, 5 (2), 112-125.
- OKUMUŞ, F. (2001). 2001 Yılı Başında Ortaya Çıkan Ekonomik Krizin Bodrum'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Etkileri. II. *Ulusal Türkiye Turizmi Sempozyumu Tebliğler Kitabı* (s. 234-254). İzmir, Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü.
- OLALI H. VE KORZAY M.(1993) *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım A.Ş. İstanbul.
- ORPEN, C. (2003) Teaching Students to Manage Cross-Culturally, *Cultural Management*, 10(3), 80-86.
- PEREZ, J.B. ve PLA-BARBER, J. (2004) When are international managers a cost effective solution? The rationale of transaction cost economics applied to staffing decisions in MNCs, *Journal of Business Research*, Baskıda.
- PHILIPS, N. (1992) *Managing International Teams*, London, Pitham.
- PORTER, G. ve TANSKY, J.W. (1999) Expatriate success may depend on a 'learning orientation': considerations for selection, *Human Resource Management*, 38(1), 47-60.
- ROPER, A. BROOKES, M. ve HAMPTON, A. (1999) Investigating the centric profile of international hotel groups: A pilot case study, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6,163–172.
- 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. (2001a) Antecedents of expatriate/local relationships: pre-knowledge vs. socialization tactics, *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 916-925.

- SELMER, J. (2001b) Adjustment of Western European vs. North American expatriate managers in China, *Personnel Review*, 30(1/2), 6-21.
- SHAY, J. ve TRACEY, J. B. (1997) Expatriate managers reasons for failure and implication for training, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 38 (1), 30-35.
- SUGIURA, T. ve PIROLA-MERB, A. (2003) The effect of cross cultural adjustment on performance and turnover intention of expatriate managers, *Australian Journal of Psychology*, 55, 63-
- STAHL, G.K., MILLER, E.L., ve TUNG, R.L. (2002) Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and perceived implications of an international assignment, *Journal of World Business*, 37(3), 216-227.
- TANRISEVDİ, A. VE HANÇER, M. (2003) Krizlere Yönelik Stratejiler ve Bu Stratejilerin Uygulanması: Türkiye Seyahat Acentaları Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 14 (2), 119-131.
- TSUN-YAN, H. LAVOIE, J. ve SAMEK, R. A. P. (1999) Are you taking your expatriate talent seriously? *McKinsey Quarterly*, 3, 70-83.
- WELCH, D.E. (2003) Globalization of Staff Movement: Beyond Cultural Adjustment, *Management International Review*, 43(2), 149-169.
- WERNER, S. (2002) Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals, *Journal of Management*, 28 (3), 277–305.
- WU, A. COSTA, J. ve TEARE, R. (1998) Using environmental scanning for business expansion into China and Eastern Europe: the case of transnational hotel companies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (7), 257-263.
- YAVAS, U. ve BODUR, M. (1999) Correlates of adjustment: a study of expatriate managers in an emerging country, *Management Decision*, 37(3/4), 267-278.
- YÜKSELEN, C. (2000). *Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.