

## **İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞANLARA KARŞI DAVRANIŞLARININ İŞ ETİĞİ KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Elbeyi Pelit & Evren Güçer

Ticaret ve Turizm EĞitim Fakóltesi, Gazi Üniversitesi

Kabul (*revizyon*): Nisan 2007

### **ÖZET**

Bu araştırmada, turizm işletmelerinin önemli işletme türlerini oluşturan otel işletmeleri ve seyahat acentelerinde belli bir dönem staj yapmış ve halen lisans düzeyinde turizm eğitimi gören kişilerin; çalıştıkları süre içerisinde, yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışlarını iş etiği açısından algılamalarına yer verilmiştir. Belli bir dönem söz konusu bu işletmelerde çalışan öğrencilerin, yöneticilerinin çalışanlarına karşı davranışlarını iş etiği kapsamında algılamaları; araştırmacılar tarafından konuyla ilgili yapılmış çalışmalar taranmak suretiyle oluşturulmuş anket aracılığıyla alınmış ve her bir davranıŐa ilişkin yüzde-frekans ve aritmetik ortalamalar verilerek yorumlanmıştır. Ayrıca, öğrencilerin staj yaptıkları işletme türleri, (Seyahat ve/veya Otel İŞletmesi), yöneticilerinin cinsiyetleri, eğitim düzeyleri ve öğrencilerin cinsiyetlerine göre, “yöneticilerin çalışanlara karşı davranışlarının etik açıdan uygunluğunu algılamaları” arasında herhangi bir farklılık bulunup bulunmadığı da t testi kullanılarak analiz edilmiştir. Söz konusu analizler sonucunda, işletme türü, yöneticilerin eğitim düzeyleri ve stajyer öğrencilerin cinsiyetlerine göre, yöneticilerin çalışanlarına karşı davranışlarına ilişkin öğrenci algılamaları arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İŞ etiği, turizm işletmelerinde etik, yöneticilerin çalışanlarına karşı etik sorumlulukları.

### **A STUDY on EVALUATIONS of MANAGERS' BEHAVIORS TOWARDS THEIR EMPLOYEES in TERMS of BUSINESS ETHICS**

#### **ABSTRACT**

Perceptions of undergraduate students regarding hotel and travel agency managers' behaviors towards their employees in terms of business ethics, were examined. Opinions of the students were obtained through a questionnaire, prepared based on related literature review. Percentage, frequency distribution and mean of each behavioral statement were calculated and interpreted. A series of t-tests were conducted in order to analyze whether perceptions differ as a result of demographics and other variables. These analyses yielded that there were statistically significant differences. Implications were discussed.

**Keywords:** Business ethics, tourism, hotel, travel agency, managers.

## **GİRİŐ**

Örgütlerde etik değerlere uygun kararlar alınmasında ve etik değerlerin geçerli olduğu bir çalışma ortamı yaratılmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler dürüstlük, güven ve sorumluluk kavramlarının örgütte yerleşmesini sağlamak durumundadır. Diğer taraftan, bir örgüt yöneticisinin; emri altında çalışan işğörenlere ne kadar adil davranırsa işğörenlerin de, o yöneticiye olan güveninin ve bu sayede de verilen emri yerine getirme isteğinin artacağı hemen hemen çalışma hayatıyla ilgili yapılan araştırmaların, yoğun olarak üzerinde durdukları konulardandır. Bu doğrultuda, yöneticilerin yöneticilik görevini yerine getirirken göstermiş oldukları yönetim anlayışları, işğörenlerin genel olarak işlerine ve işletmelerine karşı olan bakış açılarını da önemli ölçüde etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir anlatımla bu durum, işğörenlerin işlerinden sağladıkları doyum ve örgüte bağlılıklarında da önemli ölçüde bir etkiye sahip olacak, bu da o işğörenin işletmeye sağlayacağı katkıda ve işletmeyi sahiplenme duygusunda olumlu etki yapacaktır.

Yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilemesinin önemine ilişkin belirtilen tüm bu hususlar, faaliyetlerinin tamamına yakınının emek-yoğun bir özellik gösterdiği turizm işletmeleri açısından daha da önemlidir. Turizm işletmelerinde mal ve hizmet sunumunun süreklilik (yılın 365 günü ve günün 24 saati) göstermesi, yöneticiler ve çalışanların uzun süre aynı mekanı paylaşmalarına neden olmaktadır. Çok sayıda çalışanın uzun süre aynı mekânı paylaşması ise, çalışanların birbirlerine karşı davranışlarında, etik sorumlulukların dikkate alınması gerekliliğini daha da önemli hale getirmektedir. Diğer taraftan turizm işletmelerinin sundukları mal ve hizmetin gereği olarak emek yoğun özellik arz etmeleri ve bundan dolayı da bu işletmelerde çalışan sayısının üretim işletmelerine oranla çok daha fazla olması, bireysel ilişkilerin karmaşıklığına da neden olabilmektedir. Bu karmaşıklılar ise, davranışların etik açıdan uygunluğunun önemini daha da artırmaktadır.

Özellikle yöneticilerin etik sorumluluklar kapsamında; işletmelerindeki çalışanlarının; çalışma hakkına saygı gösterme, özgür konuşma hakkını sağlama, özel hayatın gizliliği hakkında saygılı olma, güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme, çalışanlar arasında çeşitli ölçütlere göre (cinsiyet, ırk, din vb. gibi) ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma, kararlara katılma hakkını sağlama sorumlulukları gibi bir takım sorumlulukları yerine getirmesi gerekliliği, konuyla ilgili araştırma yapan araştırmacı ve uygulayıcıların üzerinde durduğu hususlardandır. Fakat yukarıda bahsedilen bu sorumlulukların yerine getirilme sürecinde, bazı olumsuzluklarla karşılaşıldığı ve bunun da etik açıdan sorunlu davranışları ortaya çıkardığı, yine konuyla ilgili yapılan araştırmaların üzerinde durduğu diğer hususlar arasında bulunmaktadır. Bu kapsamda, turizm işletmelerinde belirli bir dönem staj yapmış olan öğrencilerin, çalışmış oldukları turizm işletmelerinde, yöneticilerinin davranışlarını, yukarıda belirtilen etik davranışları ne derece yerine getirdiklerinin, öğrenci algılamaları çerçevesinde belirleyebilme amacıyla yapılan bu çalışma ile, turizm işletmelerinde söz konusu bu tür sorunların mevcut olup olmadığı ortaya konularak, elde edilen bulgular doğrultusunda konuya yönelik öneriler getirilmiştir.

## **Teorik Çerçeve**

Genel olarak etik kavramı, yarar, iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, bireysel ve grupsal davranış ilişkilerinde neyin iyi neyin kötü olduğunu

belirleyen ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Hatcher, 2004:358). Bir başka tanıma göre ise etik, bir birey veya bir mesleğin davranışlarını düzenleyen ahlaki ilkeler grubu veya değerler kümesidir (Kırel, 2000:3). Etik kavramını, geçmiş ve bugüne ilişkin doğru ve yanlış ölçütlerinin anlatımı olarak tanımlayan Lamberton ve Minor (1995:409) herşeyden önce, istenebilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılması için bu kavramın içerikleriyle birlikte anlaşılması gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Etik kavramına ilişkin değişik yazarlar tarafından yapılan tanımlar birebir örtüşmese de, söz konusu kavramın tanımlanmasında dikkati çeken ortak nokta; etiğe ilişkin geliştirilen hemen hemen tüm tanımların; doğru ve yanlış ölçütlerini içermesidir.

Etik kavramı genel kapsamda ele alınmanın yanı sıra, değişik alanlarda da alanın özelliklerine göre farklılıklar gösterebilmekte ya da farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Bu çerçevede günümüzde, dünyada etik kurallar birçok alanda oluşturulmuş olup, uygulandığı alandaki tüm ilişkileri düzenleyici nitelikte bir takım düzenlemeler getirmektedir (Önal, 2003:27). Örneğin, tıp etiği, genelde tıp alanına giren ve tıp alanıyla ilgili etik davranış ölçüt ve kurallarını detaylandırırken, mesleki etik daha çok mesleklerin icrasında uyulması gereken ilkeler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Tabi etiğin, söz konusu bu alanlara uyarlanması şüphesi ki, genel etik ilkeleri çerçevesinde olmaktadır. Bu çerçevede, iş etiği de, günümüz işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirirken, genel etik ilkeler kapsamında dikkate alınmasında, gerek işletmenin hedef aldığı kitle, gerek çalışanlarının moral ve motivasyonu ve bu doğrultuda da hedefledikleri başarıya ulaşmalarında önemli ölçüde bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı, bazı kaynaklarda, iş etiği, esas olarak genel etik kurallarından farklı olmayan, onun iş hayatına uyarlanması şeklinde ifade edilmektedir (Frederick vd., 1988:52). Diğer taraftan, McNamara (2005) iş etiğini, iş yerinde doğru ve yanlış olanı ayırt ederek, doğru olanı yapmak üzere oluşturulan kurallar ve prensipler bütünü olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Ferrel ve Fraedrich (1991) de, iş etiğinin iş dünyasındaki davranışlara rehberlik eden ahlaki ilkeler ve standartları içermesi gerektiğinin üzerinde durmaktadırlar.

İşletmelerin son yıllarda iş etiği konusunda daha duyarlı olmalarının nedenleri arasında; çevreye karşı artan sorumlulukları, çevrecilerin etkinliği, yeşiller hareketi, tüketici hakları, sınırsız müşteri tatmini, iş hayatında kadınların artan rolü, cinsel taciz konularının hassasiyet kazanması gibi konular yer almaktadır (Berkman, 1999). Bu doğrultuda, herhangi bir sektörde faaliyette bulunan işletmelerin, verdikleri kararların etik açıdan uygun olup olmadığını sağlama yönünde yapılan etik değerlendirme zorluklarına rağmen, yine de işletme yönetim literatüründe iş etiği kapsamında ortaya konulan çeşitli modeller; etik karar almaya yol gösterici niteliktedir (Tsalikis & Fritzsche, 1989:695–743). İlgili literatürde bu modellerden üzerinde en fazla durulanları; "Bartel Modeli" "Cavanagh Modeli" "Bornmer Modeli" Etzioni'nin "İlmli Deontoloji Modeli", "Proden Modeli", "Stassen Modeli" ve Kohlberg'in "Bilişsel Ahlaki Gelişim Modeli" dir (Ural, 2003:47–55). Söz konusu bu modellerin hepsi, işletmelere/işletme yöneticilerine, uygulamalarında etik açıdan dikkate almaları gereken ilkeler noktasında rehberlik etmek suretiyle, önemli ölçüde bir işlevi yerine getirmektedirler.

Herhangi bir işletmede yöneticilik görevini üstelenen kişinin, yöneticilik görevi kapsamında, sorumlu olduğu örgütteki tüm etkinlikleri sergilerken; işi bitirme azim ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, organizasyon gücü, denetim kabiliyeti, iletişim becerisi, çevre ile dışta ve içte iyi ilişkiler kurabilme, insan sevgisi, sezgi gücü, duygusallık,

olgunluk, kararlarında açık olma, objektif olma, hoşgörü, dürüstlük, yaratıcılık, güvenilirlik, vb. gibi özelliklere sahip olması gerektiği ilgili literatürde üzerinde durulan hususlardandır (Bartol & Martin, 1994:15-18; Müftüoğlu, 1989:72; Şimşek ve diğerleri, 2003:175; Eren, 1993:9-13; Toktamışoğlu, 2001). Bunlara ek olarak yöneticilerin yöneticilik işlevlerini yerine getirirken aynı zamanda kendini sürekli geliştirerek yenilemesi, ekibine ve çevresine, iş sahiplerine, baskı gruplarına, topluma önem ve değer vermesi; uygulamalarında liyakat, adalet, hakkaniyet, eşitlik, tarafsızlık, tutarlılık ilkeleri içinde hareket etmesi; isabetli kararlar vermesi; hata yapmamaya çalışması ve hatalarını tekrar etmemesi; insana, insan ilişkilerine ve sosyal ilişkilere önem vermesi, öncülük ve rehberlik etmesi ve örgütünü iyi temsil etmesi gerektiği konusu da yaygın kabul gören bir görüştür (Peker & Aytürk, 2002:58). Bu noktada, faaliyette bulunduğu sektör türü ne olursa olsun herhangi bir işletmede yönetici konumundaki kişinin, yönetsel faaliyetleri yerine getirirken doğru hareket edebilmesi için davranışlarına bazı genel kuralların rehberlik etmesi gerekir ki, etik ilkeler söz konusu bu kurallar arasında vazgeçilemeyecek unsurlardandır.

Günümüzde küreselleşmenin bir sonucu olarak, işletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada insan faktörü işletmenin sahip olduğu en temel faktör olarak kabul edilmiş olup, çağdaş yönetim anlayışlarında işletmelerde çalışanların gereksinimlerinin karşılanması, temel yönetsel sorumluluklardan birisi olarak yerini almıştır. İşgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesinde ise, etik davranış ölçütleri önemli yer tutmaktadır. Bu noktada etik ilkeler, örgütsel faaliyetlere ilişkin kararların verilmesinde; tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacağı varsayılan eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde dürüstlük, adalet, sevgi, saygı, hoşgörü, demokrasi, eşitlik, vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan yöneticilere eylemlerinde rehberlik eden davranış ilkeleri olarak önemli ölçüde işlevleri yerine getirmektedirler (Bakan vd., 2003:367). Buna ek olarak, etik ilkeler bir örgüt içinde etiğin kurumsallaşması için örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların bu ilkelere uygunluğu için rehberlik eden bir mekanizma görevini de yerine getirmektedirler (Northcraft & Neale, 1990:212; Aydın, 2001:4).

Diğer taraftan, etik davranışlar örgütte herkes tarafından farklı algılanabilen bir konudur. İyi ve kötü kavramı göreceli bir kavram olup kişiden kişiye farklı anlamlar ifade edebilir. Örgütlerde etik değerlere uygun kararlar alınmasında, etik değerlerin geçerli olduğu bir çalışma ortamı yaratılmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çünkü yöneticiler, bu değerlerin hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarında etkin rol üstlenen, üstlenmesi beklenen kişilerdir. Faaliyette bulunduğu sektör türü ne olursa olsun, herhangi bir işletmede yöneticilik görevini üstlenen kişinin "iş etiği" çerçevesinde, işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu tüm guruplara karşı bir takım etik sorumluluklarının bulunduğu, tartışma götürmez bir gerçektir.

Bir örgüt yöneticisinin, emri altında çalışan işgörelere ne kadar adil davranırsa işgörenlerin de, o yöneticiye olan güveninin ve bu sayede de verilen emri yerine getirme isteğinin artacağı hemen hemen çalışma hayatıyla ilgili yapılan araştırmaların yoğun olarak üzerinde durdukları konulardandır. Bu doğrultuda, yöneticilerin yöneticilik görevini yerine getirirken göstermiş oldukları yönetim anlayışları, işgörenlerin genel olarak işlerine ve işletmelerine karşı olan bakış açılarını da önemli ölçüde etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir anlatımla bu durum, işgörenlerin işlerinden sağladıkları doyum ve örgüte bağlılıklarında da önemli ölçüde bir etkiye sahip olacak, bu da o işgörenin işletmeye sağlayacağı katkıda ve işletmeyi sahiplenme

duygusunda olumlu etki yapacaktır. Konuyla ilgili olarak Robertson vd. (2000), yönetimin en önemli hedeflerinden birisinin de, etik kararları geliştirecek ortamı yaratmak ve desteklemek olduğunun üzerinde durmaktadırlar.

Yukarıda belirtilen tüm bu hususlar esasında, yöneticilerin; dürüstlük, güven ve sorumluluk kavramlarının örgütte yerleşmesini sağlamada önemli rolleri olduğunu ve bunları örgüte yerleştirmede azami çaba sarf etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Nihayetinde, örgütsel yaşamda çalışanlar birbirlerine güvenirlerse işbirliği yapabilir, açık davranabilirler. Etik dışı davranışlar ise örgütte doğrudan ve dolaylı olarak çok büyük maliyetlere yol açabilir. Bu bakımdan, bir işletmede yöneticilik rolünü üstlenen kişinin, verdiği tüm kararlarda etiğin özünü de oluşturan, doğru ve yanlış ölçütlerini dikkate alması, diğer bir anlatımla, etik ilkelere uygun davranışlar sergilemeleri, hem örgütü temsil eden en yetkili kişiler olmaları açısından, hem de işgören ve müşterilere örnek rol modeli olmaları bakımından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluklarını genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Şimşek, 1999: 69-86):

- Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu,
- Adil ücret ödeme sorumluluğu,
- Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu,
- Özel hayatın gizliliği hakkında saygılı olma sorumluluğu,
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu,
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğudur.

Benzer şekilde Bakan ve diğerlerinin (2003) yöneticilerden beklenen etik davranışların neler olduğuna yönelik yapmış oldukları bir araştırmada, çalışanlar yöneticilerden bekledikleri etik davranışları şu şekilde sıralamışlardır:

- Yöneticiler çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurmalı ve onları tanımalıdır,
- Yönetici, çalışanın kendisini güvende hissetmesini sağlamalıdır,
- Yönetici durumun gerektirdiği şekilde hareket esnekliğine sahip olmalıdır,
- Çalışanlara kararlara katılma imkânı sağlanmalıdır,
- Yönetici çalışanlarına güvenmelidir,
- Yönetici tüm şartlarda sakin ve mantıklı davranmalıdır,
- Yönetici çalışanlara karşı hoşgörü sahibi olmalıdır.

İşletmelerin politika oluşturmalarında, günlük karar almalarında, çalışanların tüm iş faaliyetlerinde etiğe uygun davranışları uzun dönemde işletmelerin başarısını olumlu yönde etkileme gücüne sahip olduğu gibi, tersi davranışlar işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyebilme gücüne sahiptir (Çabuk & Şengül, 2005:171). Bu doğrultuda, işletme yöneticilerinin işletmenin varlığını sürdürmesi, büyümesi ve karlılığı için, ilişki içerisinde olduğu tüm gruplara karşı etik davranış ölçütlerine göre hareket etmesi, mesleklerini icra ederken işletme etiğine duyarlı davranışları oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilemesinin önemine ilişkin, yukarıda belirtilen tüm bu hususlar, faaliyetlerinin tamamına yakınının emek-yoğun bir özellik gösterdiği turizm işletmeleri açısından daha da önemlidir. Turizm işletmelerinde mal ve hizmet sunumunun süreklilik (yılın 365 günü ve günün 24 saati) göstermesi, yöneticiler ve çalışanların uzun süre aynı mekânı paylaşmalarına neden olmaktadır. Çok sayıda çalışanın uzun süre aynı mekânı paylaşması ise, çalışanların birbirlerine karşı

davranışlarında, etik sorumlulukların dikkate alınması gerekliliğini daha da önemli hale getirmektedir. Özellikle turizm işletmelerinin önemli bir kolunu oluşturan otel işletmelerinde, ürünün doğrudan doğruya müşterilerin önünde oluşturulması ve sunulması, müşteriler ve otel çalışanlarının gece gündüz aynı mekânda bulunması, ürün sunumu yanında müşterilerin, can ve mal güvenliğinin de (otelde kaldığı süre içinde) otel işletmesinin sorumluluğunda olması sonucunda, otellerin yoğun sosyal ve ekonomik ilişkilerin yaşandığı yerler olarak karşımıza çıkmasına neden olduğu ifade edilebilir. Ayrıca otelde kalan müşterilerin ve çalışanların farklı kültürlerden geliyor olma olasılıkları, iki grup arasında etik açıdan farklı beklentiler ve standartların olmasını beraberinde getirebilir ki, bu durumun otel işletmelerinde etik zorlamaları da ortaya çıkarabileceği söylenebilir (Kılınç, 2000).

Diğer işletme türlerinde olduğu gibi turizm işletmelerinde de, etik kuralların uygulanması ve çalışanlar arasında kabul görebilmesinin önemli bir etmeni de, neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin söz konusu bu kuralların yöneticiler tarafından çalışanlara açıklanması ve bizzat yöneticiler tarafından uygulanmasıdır (Stevens & Fleckenstein, 1999:69). Fakat yapılan araştırmalar sektördeki yöneticilerin, genellikle "iş iştir" düşüncesinden ve belirli bir davranışın etik görünüp görünmediği veya etik olarak kabul edilip edilmediğini belirleme araçlarından yoksun olmaları yüzünden, genelde bir problemin etik yönlerini dikkate almadıklarını ortaya koymuştur (Whitney, 1990). Konuyla ilgili olarak yapılan bir başka araştırmada da, turizm işletme türleri içerisinde önemli işletme türü olan otellerin, yazılı etik standartlarına sahip olmadığı, etik standartların otel çalışanlarınca net anlaşılmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Jazsay, 2002). Yine, Kwansa ve Farrar (1992)'ın yaptıkları bir araştırmada ise, etik uygulamalar için eğitim ve etik kodların üzerinde yoğunlaşan çalışmalara rastlanmasına rağmen, hizmet sektöründe etik eğitime yeteri kadar önem verilmediği gözlenmiştir.

Turizm ile ilgili olarak dünya genelinde en büyük örgütlenmiş bir kuruluş olan "Dünya Turizm Örgütü"ün belirlemiş olduğu bir takım etik kurallar, tüm üye ülkeler için bağlayıcı nitelik taşımakla birlikte (WTO, 2005), sektörde verilen kararlarda, etik hususlar çoğunlukla ihmal edilebilmektedir. Özellikle çevre konusu, ayrımcılık, cinsiyet ayrımcılığı, cinsel taciz etik dışı konularda ön plana çıkan hususlardandır (Angelo & Vilademir, 1998:396-407). Başka bir araştırmada, Stevens (1997) turizm sektöründe karşılaşılan etik sorunları; maaş ve ödüllendirme, ticari sırların dışarıya açıklanması gibi konular üzerinde yoğunlaştığını saptamıştır.

Otel işletmeleri başta olmak üzere, turizm işletmeleri yöneticilerinin etik konusu ile ilgilerini değerlendirmeye yönelik ülkemizde yapılan çalışmalarda ise (Kılınç, 2000; Yüksel & Tunç, 2001; Sökmen & Boylu, 2001; Kozak & Karakaş, 2002; Tarakçıoğlu, 2003; Ünlüönen & Olcay, 2003; Yazıcıoğlu & Boylu, 2003; Sökmen & Tarakçıoğlu, 2004; Ergün, 2005; Saruşık, Akova & Çontu, 2006) özellikle iş etiği kapsamında, yöneticilerin çalışanlara karşı yerine getirmede eksikliklerin belirlendiği etik sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Cinsel ayrımcılık,
- Terfi ve atamalarda adil davranılmaması,
- Kayırma – ayrıcalık,
- Özel hayata müdahale,
- Onur kırıcı davranışlarda bulunma,
- Sendikal faaliyetlere konusunda gerekenlerin yapılmaması,
- Sağlık ve sosyal güvenlik haklarının temin edilmesindeki aksaklıklar,
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratmama,

- Adi ücret ödememe,
- Çalışma hayatının kalitesini yükseltmeye yönelik fazla çaba göstermeme,
- Cinsel tacizdir.

Bu doğrultuda çalışmanın bundan sonraki bölümünde konuyla ilgili yapılan bir araştırmaya yer verilerek yukarıda bahsedilen çalışma sonuçlarının bu çalışma sonuçlarıyla örtüşüp örtüşmediğinin de karşılaştırılması mümkün olacaktır. Yine, elde edilen bulgular doğrultusunda, ilgili işletme yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışlarıyla, iş etiği çerçevesinde olması gereken davranışlar karşılaştırılarak, konuya ve ilgili yöneticilerin iş etiğine uygun davranışlar sergilemeleri gerekliliğine ilişkin, ilgili literatür desteği doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

### **Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Günümüzde, faaliyet alanı ne olursa olsun tüm işletmeler, gerçekleştirmiş oldukları çeşitli faaliyetleri itibarı ile birçok etik sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle baskıcı satış veya fiyat farklılaştırma, yanıltıcı reklâm, çalışanlara veya çevreye karşı duyarsız davranma vb. gibi uygulamalar etik açıdan karşılaşılan sorunların sadece bir kaçıdır. Durum hizmet işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, hizmet işletmelerinin; hizmetler ve bu hizmetlerin sunumunda ağırlıklı olarak yararlanılan insan unsurunun ön planda olduğu bir yapı arz etmelerinden dolayı, etik olmayan bazı uygulamalarına diğer üretim işletmelerine oranla daha fazla olduğu genel kabul gören bir görüştür (Altuğ & Güler, 2003).

Diğer taraftan, "iş etiği" çerçevesinde yöneticilerin işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu tüm guruplara karşı etik sorumlulukları vardır. Konu turizm işletmeleri açısından ele alındığı zaman yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluklarının daha da önemli olduğu ifade edilebilir. Turizm işletmelerinin, sundukları mal ve hizmetin gereği olarak emek yoğun özellik arz etmesi bu tür işletmelerde çalışan sayısı, üretim işletmelerine oranla daha fazladır. Çalışan sayısının çokluğu ise doğal olarak bireysel ilişkilerin karmaşıklığına neden olabilmektedir. Bu karmaşıklıklar ise davranışların etik açıdan uygunluğunun önemini artırmaktadır.

Bu bağlamda bu çalışmanın **amacı**, hizmet sektörü içerisinde önemli bir konumda bulunan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri ve seyahat acentaları yöneticilerinin çalışanlarına karşı davranışlarının iş etiği kapsamında değerlendirilmesidir. Çalışmada, ayrıca yöneticilerin söz konusu bu davranışlarının; yöneticilerin cinsiyetleri, eğitim durumları ve görev yaptıkları işletme türlerine (otel – seyahat acentesi), ve öğrencilerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği de, turizm işletmelerinde staj yapmış öğrenci algılamaları çerçevesinde analiz edilmiştir.

Araştırmada, turizm işletmelerinin önemli işletme türlerini oluşturan otel işletmeleri ve seyahat acentalarında belli bir dönem staj yapmış olan ve halen lisans düzeyinde turizm eğitimi gören kişilerin, çalıştıkları süre içerisinde, yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışlarının etik açıdan uygunluğuna ilişkin algılamalarına yer verilecek olup; çalışma, ülkemizdeki turizm işletmeleri yöneticilerinin işlerini yerine getirirken etik davranış ölçütlerine ne ölçüde uyduklarının da ortaya konması açısından önemli ölçüde veri kaynağı sağlayacak olması ve konuyla ilgili olarak değişik evrenler üzerinde ve daha ayrıntılı şekilde yapılacak çalışmalara da kaynaklık etmesi bakımından önem taşımaktadır.

## **Araştırmanın Kapsamı**

İş etiği kapsamında yöneticilerin etik uygulamalarıyla ilgili ele alınabilecek konular; tüketicilere karşı yerine getirilmesi gereken yükümlölükler, çevreye (ekonomik, doğal, toplumsal vb.) karşı yerine getirilmesi gereken yükümlölükler, işgörenlere karşı yerine getirilmesi gereken yükümlölükler vb. gibi birçok alanı kapsamakla birlikte bu çalışmada, yöneticilerin işgörenlere karşı yerine getirmesi gereken etik uygulamalar etrafında yoğunlaşılmıştır.

Bu çerçevede bu araştırma, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi'nde lisans düzeyinde turizm eğitimlerine devam etmekte olan ve 2005 yılında otel işletmeleri ve/veya seyahat acentelerinde staj yapmış veya çalışmış olan öğrenciler üzerinde yapılmıştır. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi'nde turizm eğitimi verilen iki bölüm bulunmaktadır. Söz konusu bu bölümlerden, "Konaklama İşletmeciliği Öğretmenliği" programı öğrencileri, stajlarını, staj komisyonu kararı doğrultusunda 4 ve/veya 5 yıldızlı otel işletmeleri veya birinci sınıf tatil köylerinde; turizm ile ilgili diğer bir bölüm olan "Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Öğretmenliği" programı öğrencileri ise stajlarını, seyahat acentelerinde ve/veya tur operatörlerinde yapma olanağına sahiptirler.

2005 yaz döneminde söz konusu bölümlerdeki **toplam 124 kişi** stajlarını ilgili işletme türlerinden birinde yapmış olup, bu grup araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşma olanağı bulunduğundan örneklem alınma yoluna gidilmemiş **tam sayım** yöntemi kullanılarak evrendeki tüm kişilere ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamın söz konusu bu grupla **sınırlandırılmasının** temel nedenleri arasında; araştırmanın yürütüldüğü kişilerin gerek sektör tecrübelerinin olması, (bu tecrübe sadece yaptıkları stajla sınırlı olmayıp, aynı zamanda söz konusu öğrencilerin hemen hemen hepsi turizm ve otelcilik liselerinden mezun olmuş ve bu süre içerisinde de sektörde uzun süre çalışmışlardır) gerekse eğitim düzeylerinin yüksek olması nedeniyle konuyu daha iyi kavramaları ve bu doğrultuda daha gerçekçi cevap vereceklerinin varsayılması, maliyet ve zaman avantajı sağlayabilmek ve araştırmacıların ilgili fakültede staj komisyonu üyeleri olmaları ve bunun da hedef kitlenin tamamına ulaşmada avantaj sağlaması nedeniyledir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmada, yöneticilerin çalışanlara karşı davranışlarının etik açıdan uygunluğunu değerlendirmelerine ilişkin ilgili işletmelerde staj yapmış öğrencilerin algılamalarının belirlenmesinde; yüz yüze görüşme yöntemi ve konuyla ilgili olarak yapılmış çalışmalar (Kılınç, 2000; Yüksel & Tunç, 2001; Sökmen & Boylu, 2001; Kozak & Karakaş, 2002; Sökmen, 2003; Tarakçıoğlu, 2003; Ünlüönen & Olcay, 2003; Sökmen & Tarakçıoğlu, Sarıışık, Akova & Çontu, 2006) ve bu çalışmalarda kullanılan anket formları taranmak suretiyle özellikle "iş etiği kapsamında, yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları" konusunu oluşturan ve araştırmacılar tarafından hazırlanan toplam 18 maddeyi içeren bir anket formundan yararlanılmıştır.

Anketin ilgili gruba uygulamasından önce, ankette yer alan her bir ifadenin araştırma amacına uygunluğu, kelime, dil bilgisi vb. gibi kurallar açısından ilgili fakültede konuyla ilgili daha önce çalışma yapmış iki akademisyene ve Türk Dili ve

eğitim bilimleri alanında akademisyenlik yapan bir akademisyene incelettirilmiş ve anket formuna son şekli verilmiştir.

Araştırma kapsamına giren öğrencilerden, ankette iş etiği kapsamında verilen davranışları yöneticilerinin ne derecede gösterip-göstermediğine ilişkin görüşlerini, kesinlikle katılmıyorumdan (1); kesinlikle katılıyorumda (5) uzanan Likert tipi 5’li derecelendirmeli ölçekte işaretlemeleri istenmiştir. Ayrıca anketin uygulanması esnasında öğrencilerle yüz yüze görüşme imkanı da tesis edilmiş ve evrendeki tüm kişilerle yüz yüze görüşme esnasında, uygulanan ankete ilişkin genel bilgiler de verilerek, ankette yer alan ifadelerin öğrenciler tarafından tam olarak anlaşılması sağlanmıştır. Sonrasında öğrencilerin anketleri rahatça doldurmaları açısından anket formları verilerek daha sonradan teslim etmeleri istenmiştir. Söz konusu anket, araştırmacılar tarafından staj yapan öğrencilere, 23.01.2006 -17.02.2006 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha=0,85 olarak gerçekleşmiştir. Güvenirlilik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Güvenirlilik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1’e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural & Kılıç, 2005:258). Bu bağlamda, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir (Sekeran, 2000). Öte yandan konuyla ilgili alınan uzman görüşleri de anketin özellikle geçerliliğinin artırılmasına büyük katkı sağlamıştır. Oppenheim (1996), geçerliliği, ölçme aracının ölçmek istenilen şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğini ifade eden bir kavram olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda araştırmada kullanılan anketin içsel geçerliliğinin sağlanmasında, uzman görüşü kapsamında konuyla ilgili olarak alanında uzman kişilere anket formları incelettirilmiş ve “anketin kapsam, anlaşılabilirlik ve yeterlilik vb. gibi hususlar” hakkındaki görüş ve katkıları alınarak ankete son şekli verilerek hedef kitleye uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

### **Veri Çözümleme Yöntemi**

Evrende yer alan tüm öğrenci sayısı kadar (124) çoğaltılıp dağıtılan anketlerin tamamı geri dönmüş, 4 anket çeşitli nedenlerle (eksik kodlama vb.) değerlendirme dışı bırakılmıştır. Böylelikle toplam 120 anket değerlendirmeye alınmış olup %96.77’ lik bir geri dönüşüm sağlamıştır ki, evrenin tamamı göz önüne alındığında söz konusu bu oran, oldukça yüksek düzeyde temsil yetisi sağlamıştır denebilir.

Öğrencilerin çalıştıkları süre içerisinde, yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışlarının etik açıdan uygunluğunu değerlendirmelerine ilişkin ifadelerle ilgili algılamalarının yüzde, frekans ve aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablo halinde sunulmuş yorumlanmıştır. Öğrencilerin staj yaptıkları işletme türlerine göre (Seyahat ve/veya Otel İşletmesi), yöneticilerinin cinsiyetleri ve eğitim düzeylerine göre ve kendi cinsiyetlerine göre; yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışlarının etik açıdan uygunluğunu değerlendirmelerine ilişkin algılamaları arasında herhangi bir farklılık olup olmadığı, **t testi** kullanılarak analiz edilmiştir. Birbirinden bağımsız iki grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının

karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95,%99 gibi) anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir teknik olan t testi ile; sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda, bağımsız iki gruba tek test uygulandıktan sonra iki grubun teste verdikleri cevaplar paralelinde hesaplanan aritmetik ortalamaları arasındaki farkın, önemli olup olmadığı belirlenir. Yalnız, söz konusu bu testin uygulanması için araştırmaya ilişkin elde edilen verilerin bir takım koşulları karşılaması gerekmektedir (Ural & Kılıç, 2005:172). Söz konusu bu koşullar (parametrik test koşullarının sağlanması, ortalamaları karşılaştırılacak iki grubun aynı değişken içerisinde yer alması, bağımsız değişkene ilişkin verilerin ölçüm düzeyinin sınıflama veya sıralama ölçeği olması, bağımlı değişkene ilişkin ölçümlerin aralık veya oran ölçeği olması vb); bu araştırmada sağlandığından araştırmada, belirtilen karşılaştırmalarda bu testin kullanılması uygun görülmüşütr. Araştırmaya ilişkin yukarıda belirtilen analizler, SPSS 12.0 For Windows Programı kullanılarak yapılmıştır.

### **Bulgular ve Tartışma**

Konuyla ilgili olarak hazırlanmış anketlere yanıt veren öğrencilerin %47,5'ini baylar oluştururken %52,5'ini bayanlar oluştırmaktadır. Söz konusu kişilerin %59,2'si stajlarını seyahat acentalarında yapmışken, %40,8'i 4 ve/veya 5 yıldıızlı otellerde yapmışlardır. Araştırmaya katılan ve belirli bir dönem turizm işletmelerinde staj yapan öğrencilerin, staj yaptıkları esnada bağlı buldukları yöneticilerinin %75,8'i bay, %24,2'si ise bayan olup, söz konusu yöneticilerin %25,8'i ortaöğretim ve %74,2'si ise üniversite düzeyinde bir eğitime sahiptirler. Turizm işletmelerinde yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin eğitim düzeylerinin genelde üniversite düzeyinde yoğunlaşması, sektörde kalifiye elaman istihdamında, gelişime yönelik önemli adımlardan biri olarak kabul edilmekle birlikte, söz konusu bu eğitim türlerinin genelde alanla ilgili olması, kuşkusuz mesleki olarak kişinin işletmeye vereceği katkının derecesini artıracaktır.

Tablo 1'de turizm işletmelerinde staj yapan öğrencilerin, staj yaptıkları işletmelerde bağlı buldukları yöneticilerin çalışanlara karşı davranışlarıyla ilgili algılamalarının yüzde, frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo incelendiğinde, öğrencilerin ankette geçen ifadelerin büyük bir bölümüne olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Diğer bir ifade ile belirli bir dönem turizm işletmelerinde staj yapmış kişiler, çalıştıkları işletmelerde yöneticilerinin; işgörenler arasında cinsiyet, dil, din, ırk ayrımı yapmadıklarını, işletmede meydana gelen veya gelebilecek cinsel taciz olaylarına meydan vermediklerini, görev dağılımı yaparken herkese eşit davrandıklarını, çalışanlar arasında düşünce, fikir, siyasal tercihlerine göre ayırım yapmadıklarını, yükseltmelerde eşit fırsat sağladıklarını, özel hayatlarına müdahale etmediklerini, onur kırıcı davranışlardan kaçındıklarını, performans değerlendirmede adil davranırken, ücret ödemedi mesai dışı çalıştırmadıkları ve iletişim esnasında nezaket kurallarına özen gösterdiklerini belirtmişlerdir.

**Tablo 1: Turizm İşletmelerinde Staj Yapan Öğrencilerin, Staj Yaptıkları İşletmelerde Bağlı Buldukları Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarıyla İlgili Algılamalarının Yüzde, Frekans Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri**

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle katlıyorum		Standart sapma	Aritmetik ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
<b>Birlikte çalıştığım Yöneticim/İlk Amirim</b>												
İşgörenler arasında cinsiyet ayrımı yapmazdı.	3	2,5	12	10,0	11	9,2	37	30,8	57	47,5	1,09	4,1
İşletmede meydana gelebilecek/gelen cinsel taciz olaylarına meydan vermezdi.	1	0,8	11	9,2	10	8,3	36	30,0	62	51,7	1,00	4,2
Görev dağılımı yaparken herkese eşit davranırdı.	2	1,7	20	16,7	18	15,0	56	46,7	24	20,0	1,03	3,7
Çalışanlar arasında düşünce, fikir, siyasal tercihlerine göre ayırım yapmazdı.	2	1,7	9	7,5	14	11,7	56	46,7	39	32,5	0,95	4,0
Çalışanlara işletme içinde üst kademelere yükseltme konusunda eşit fırsat sağlardı.	5	4,2	21	17,5	39	32,5	40	33,3	15	12,5	1,04	3,3
Çalışanların özel hayatlarına müdahale etmezdi.	-	-	7	5,8	8	6,7	57	47,5	48	40,0	0,81	4,2
Çalışanlara ait özel bilgileri (kişisel hayat) herhangi bir ortamda deşifre etmezdi.	3	2,5	3	2,5	7	5,8	51	42,5	56	46,7	0,88	4,3
İşgörenlerin onurlarını kırıcı davranışlardan kaçınırdı	5	4,2	13	10,8	18	15,0	51	42,5	33	27,5	1,09	3,8
İş kazalarından korunmamız için gerekli önlemleri alırdı.	39	32,5	29	24,2	24	20,0	23	19,2	5	4,2	1,24	2,4
Sağlık sorunlarımızın çözümünde bizlere yardımcı olurdu	23	19,2	30	25,0	31	25,8	31	25,8	5	4,2	1,17	2,7
Çalışanların sosyal güvenlik ve sosyal haklarının tesliminde gerekenleri yapardı.	32	26,7	31	25,8	33	27,5	18	15,0	6	5,0	1,18	2,5
Sendikal faaliyetlere katılmamız konusunda olumluydu.	39	32,5	26	21,7	46	38,3	9	7,5	-	-	0,99	2,2
Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde adil davranırdı	4	3,3	14	11,7	30	25,0	55	45,8	17	14,2	0,99	3,6
Çalışanlarını ücret ödmeden mesai dışında çalışmaya zorlamazdı.	15	12,5	20	16,7	16	13,3	51	42,5	18	15,0	1,27	3,3
Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlayacak ortamı oluştururdu	29	24,2	26	21,7	36	30,0	29	24,2	-	-	1,11	2,5
Çalışanlar arsında din, dil ve ırk ayırım yapmazdı	1	0,8	12	10,0	14	11,7	35	29,2	58	48,3	1,03	4,1
Yaptığımız işle ilgili olarak düşüncemizi açıkladığımızda ya da öneri getirdiğimizde, ters bir şekilde davranmazdı. (olumlu davranırdı).	3	2,5	12	10,0	22	18,3	48	40,0	35	29,2	1,04	3,8
Bizle olan her türlü iletişiminde (yazılı, sözlü, telefon) nezaket kurallarına özen gösterirdi.	2	1,7	8	6,7	13	10,8	61	50,8	36	30,0	0,91	4,0

Diğer taraftan, ankete cevap veren öğrencilerin önemli bir çoğunluğu da, ankete geçen bazı ifadelerle de genelde olumsuz görüş bildirmişlerdir. Stajyer öğrencilerin olumsuz olarak algıladıkları söz konusu bu ifadeler incelendiğinde, yöneticilerin işgörenlerinin iş kazalarından korunması için gerekli önlemleri almadıkları (%56,6), sağlık sorunlarının çözümünde işgörene yardımcı olmadıkları (%44,2), aynı şekilde sosyal güvenlik ve sosyal haklarının tesliminde gerekeni yapmadıkları (%52,5) gibi hususlar (sorunlar) öne çıkmaktadır. Yöneticilerin davranışlarına ilişkin olarak, stajyer olarak çalışanların yüksek yüzde ile katılmadıkları, yani yöneticilerinin etik davranış sergilemediklerini belirttikleri diğer iki ifade ise, çalışanların sendikal faaliyetlere katılması konusunda yöneticilerin olumlu davranmamaları (%54,2) ve çalışanların kararlara katılma hakkının sağlanacağı ortamın oluşturulmasında çaba gösterilmemesi (%45,9) konularıdır. Nitekim bu durum, söz konusu ifadelerle ilişkin aritmetik

ortalamalara da yansımış ve bu ifadelere ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamalar genelde 3'ün altında gerçekleşmiştir.

Yöneticilerin çalışanlarına sendikal faaliyetlere katılma, sosyal güvenlik ve sosyal hakların tesliminde gerekenlerin yapılması, çalışanların iş kazalarından korunması için gerekli önlemlerin alınması ve sağlık sorunlarıyla ilgilenilmesi ifadelerine, ankete cevap verenlerin katılım oranının düşük olması, esasında işletmelerin belirli yasal sorumluluklar kapsamında, özellikle iş hukuku kapsamında yeterli özeni göstermedikleri sonucunu ortaya koymaktadır. Bunun en önemli sebebi olarak ise, işletmelerin sosyal güvenlik gibi önemli konuları birer maliyet unsuru olarak görmeleri ve aynı kapsamda sendikalaşmanın işletmeye zarar verebileceği düşüncesi olarak düşünülebilir.

İşgörenlerin kararlara katılma hakkının sağlanmaması konusu ise işletmelerin benimsemiş oldukları yönetim felsefesinin bir yansıması, yani kararların yukarıdan aşağıya doğru verilmesi ve bu kapsamda çalışanlardan fikir alma isteğinin bulunmayışının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan bu anlayış, klasik yönetim düşüncesinin bir uzantısı olarak günümüzün modern yönetim anlayışıyla bağdaşmamaktadır. Oysa özellikle modern yönetimin gerekleri kapsamında değerlendirebileceğimiz tüm bu hususlar, işletmelerin sosyal sorumlulukları kapsamında da çalışanlarına karşı yerine getirmesi gereken sorumluluklar olmakla birlikte, uzun vadede çalışanların moral ve motivasyonlarını artırarak işletmeye olacak katkılarında ve örgütsel bağlılık duygularında da artışı sağlayacak önemli unsurlardandır.

**Tablo 2: Turizm İşletmelerinde Staj Yapan Öğrencilerin, Staj Yaptıkları İşletme Türüne Göre Bağlı Buldukları Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarıyla İlgili Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

İşletme Türü	n	Ort.	s.s.	t	P (sig)
Otel İşletmesi Yöneticileri	49	3,25	0,65725	-4,075	0,000
Seyahat Acentası Yöneticileri	71	3,64	0,40793		

Tablo 2'de otel işletmesi yöneticileri ile seyahat işletmesi yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışlarının iş etiği kapsamında değerlendirilmesine yönelik, öğrenci algılamalarının karşılaştırılmasına ilişkin yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır. t-testi sonuçlarına göre, etik davranışlar kapsamında otel işletmesi yöneticileri ile seyahat acentası yöneticileri arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık ( $p < 0.005$  olduğundan) bulunmuştur. Tabloda verilen aritmetik ortalamalardan da anlaşılacağı üzere bu sonuçlara göre, seyahat acentaları yöneticilerinin (3,64), otel yöneticilerinin çalışanlarına karşı davranışları (3,25) kapsamında daha etik davranışlar sergiledikleri söylenebilir. Bunun önemli nedenleri arasında, seyahat acentalarının otel işletmelerine nazaran daha az sayıda işgörene sahip olması ve bu nedenle seyahat acentası yöneticileri ile çalışanlar arasındaki ilişkinin otel işletmelerine oranla daha yakın olması gösterilebilir. Bu kapsamda, çalışmanın içeriğinde de bahsedildiği üzere, otel işletmelerinde, üretilen hizmetin niteliğinden dolayı, "çalışan sayısının fazlalığı bireysel ilişkilerde bir takım anlaşmazlıkları ve karmaşıklığı ve bundan dolayı da baş gösterebilecek uygunsuz davranış sıklığını gündeme getirme ihtimalini yükseltmektedir" görüşünü, elde edilen söz konusu bu bulgu desteklemektedir denebilir. Bununla birlikte, seyahat acentaları yöneticilerinin de bu hususa dikkat etmeleri,

özellikle ülkemizde profesyonelleşme sorunu bulunan bu işletmelerin bu yöndeki gelişimlerine katkı sağlayacaktır.

**Tablo 3: Turizm İşletmelerinde Staj Yapan Öğrencilerin, Staj Yaptıkları İşletmelerde Bağlı Buldukları Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Çalışanlara Karşı Davranışlarıyla İlgili Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

Yöneticinin Eğitim Düzeyi	n	Ort.	s.s.	t	P (sig)
Ortaöğretim	31	3,23	0,74800	-2,984	0,003
Üniversite	89	3,57	0,44674		

Tablo 3’de, yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yöneticilerinin çalışanlara karşı davranışlarının iş etiği kapsamında değerlendirilmesine yönelik, stajyerlerin algılamalarının karşılaştırılmasına ilişkin yapılmış olan t-testi sonuçları yer almaktadır. Test sonuçlarına göre, ortaöğretim düzeyinde eğitim almış olan yöneticilerin çalışanlarına karşı göstermiş oldukları davranışlar ile üniversite düzeyinde eğitim almış olan yöneticilerin davranışları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık ( $p < 0.005$  olduğundan) bulunmuştur. Yapılan bu testin sonucunda, tablodaki aritmetik ortalamalara da yansıdığı üzere, üniversite düzeyinde eğitim almış olan yöneticilerin çalışanlarına karşı göstermiş oldukları davranışlar (3,57), orta öğretim düzeyinde eğitim almış olan yöneticilerin davranışlarına (3,23) oranla, etik davranışlar kapsamında daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu bulguya ilişkin olarak, eğitimin insanı geliştireceği ve davranışlarında olumlu gelişmelere neden olacağı varsayımından hareketle, alınan eğitimin yöneticilerin çalışanlarına karşı olarak davranışlarında aldıkları eğitimin bir sonucu olarak daha etik davranışlar sergiledikleri yorumu yapılabilir. Bu doğrultuda, özellikle ilgili literatürün desteklediği bu bulgu, eğitimin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

**Tablo 4: Turizm İşletmelerinde Staj Yapan Öğrencilerin, Staj Yaptıkları İşletmelerde Bağlı Buldukları Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Çalışanlara Karşı Davranışlarıyla İlgili Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

Yöneticinin Cinsiyeti	n	Ort.	s.s.	t	P (sig)
Bayan	29	3,5460	0,42103	0,649	0,518
Bay	91	3,4687	0,59484		

Tablo 4’de yöneticilerin cinsiyetleri ile çalışanlarına karşı göstermiş oldukları davranışların karşılaştırılmasına ilişkin yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan bu testin sonucunda, yöneticilerin cinsiyetleri ile çalışanlarına karşı göstermiş oldukları davranışlar arasında 0,005 anlamlılık düzeyinde bir farklılık ( $p > 0.005$  olduğundan) tespit edilmemiştir. Ancak cinsiyetlere göre aritmetik ortalamalar incelendiğinde bayanların (3,54) etik davranış ölçütlerinde erkeklere (3,46) oranla daha hassas oldukları göze çarpmaktadır.

**Tablo 5: Turizm İşletmelerinde Staj Yapan Öğrencilerin, Staj Yaptıkları İşletmelerde Bağlı Buldukları Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarıyla İlgili Algılamalarının Stajyerlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan t Testi Sonuçları**

Stajyerlerin (Çalışanların) Cinsiyeti	n	Ort.	s.s.	t	P (sig)
Bayan	57	3,64	0,40603	3,074	<b>0,003</b>
Bay	63	3,34	0,63461		

Araştırma kapsamında anketi cevaplayan stajyerlerin veya diğer bir ifade ile çalışanların cinsiyetleri ile yöneticilerinin davranışlarını değerlendirmelerine ilişkin algılamaları arasında herhangi bir anlamlı farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 5’de görölmektedir. Bu karşılaştırma sonucunda, çalışanların cinsiyetleri ile yöneticilerinin davranışları değerlendirmeleri arasında 0,005 anlamlılık düzeyinde farklılık ( $p < 0.005$  olduğundan) ortaya çıkmıştır. Yapılan bu testin sonucuna göre, anketi cevaplayan bayan stajyerlerin (3,64), anketi cevaplayan bay stajyerlere (3,34) oranla yöneticilerinin davranışlarını daha etik buldukları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de ifade edildiği gibi, yöneticilerin çalışanlarına karşı cinsiyet ayrımı yapmadıkları hususunda öğrencilerin genelinde olumlu bir algılamaya sahip olmalarına rağmen, yöneticilerin çalışanlara karşı davranışlarının bayanlar tarafından daha yüksek düzeyde etik algılanması sonucu, acaba yöneticilerin bayan çalışanlara karşı davranışlarında daha etik davrandıklarından dolayı mı ortaya çıkmaktadır, yoksa bay çalışanların etik algılamalarının daha hassas olmasından mı kaynaklanmaktadır? sorusunu gündeme getirmektedir ki, bu sorunun cevabının alınmasına yönelik yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulduğu aşıkardır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Faaliyette bulunduğu sektör türü ne olursa olsun, herhangi bir işletmede yöneticilik görevini üstlenen kişinin "iş etiği" çerçevesinde, işletmenin ilişki içerisinde bulunduğu tüm guruplara karşı bir takım etik sorumluluklarının bulunduğu, tartışma götürmez bir gerçektir. İyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, değerler ve standartlar sistemi olarak tanımlayabileceğimiz etiğin özünde doğru ve yanlış ölçütleri yatmaktadır. Bu çerçevede, bir işletmede yöneticilik rolünü üstlenen kişinin, verdiği tüm kararlarda söz konusu bu doğru ve yanlış ölçütleri dikkate alması, diğer bir anlatımla, etik ilkelere uygun davranışlar sergilemeleri hem örgütü temsil eden en yetkili kişiler olmaları açısından, hem de işgören ve müşteriilere örnek rol modeli olmaları bakımından önem taşımaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hemen hepsi, söz konusu bu faaliyet alanları ne olursa olsun; ister seyahat acentası ister otel işletmeleri, turizm sektörünün doğası gereği emek yoğun bir üretim içerisinde bulunmaktadır. Bu kapsamda, hem üretimi gerçekleştirenin hem de üretilen hizmetten yararlananın insan olduğu düşünöldüğünde, yöneticilerin çalışanlarına karşı etik davranışlar sergilemelerinin gerekliliği ve önemi bir kat daha artmaktadır. Çalışanların, yöneticilerinin kendilerine göstermiş oldukları davranışlardan etkilenmeleri ve bu etkilenme sonucunda gerek ürettikleri hizmet kapsamında, gerekse işletmeye karşı sahip oldukları duygu ve düşünce kapsamında davranışlar sergilemeleri insan olmanın doğası gereğidir.

Bu araştırmada, gerek otel işletmelerinde, gerekse seyahat acentalarında görev yapan yöneticilerin davranışlarının belirli bir dönem işletmelerde staj yapan ve halen turizm alanında üniversite eğitimlerine devam etmekte olan öğrenciler tarafından değerlendirilmeleri sonucunda, yöneticilerin çalışanlar arasında gerek cinsiyet gerekse dil, din, ırk gibi değişkenler kapsamında ayrımcılık yapmadıkları, ortaya çıkan sonuçlardan bir tanesidir. Diğer önemli bir sonuç ise, yöneticilerin çalışanlarının performans değerlendirmelerinde ve iş dağılımında ayrımcılıkta bulunmadıkları hususlarıdır. Bu iki sonuç, aslında çalışanların işletmeye bağlılıklarını arttırmaya neden olacak ve aynı zamanda, çalışanların daha fazla özverili olarak çalışmalarına neden olacak istendik bir sonuçtur.

Diğer taraftan, yöneticilerin çalışanların iş kazalarına karşı korunmasında yeterli önlemi almamaları, sendikalaşmayı desteklememeleri ve yönetimde yeterince söz hakkı tanımamaları ise çalışanlar açısından olumsuz olarak algılanabilecek faktörler arasındadır.

Günümüzde rekabetin iyice arttığı bir dönemde, işletme yöneticilerin modern yönetim stratejilerini kabul ederek, çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda çalışanlarında kararlara katılma haklarını vermeleri, diğer bir ifade ile çalışanların kararlara katılmalarını teşvik etmeleri işletmenin başarılarını olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışanlar için en önemli konuların başında gelen sosyal güvencelerin sağlanması, sadece işgören performansını arttırmak için gereklilik değil, aynı zamanda bir anayasal zorunluluktur. Yine, çalışanların sağlık sorunlarıyla ilgilenmek, çalışanların işletmeye karşı olan sadakatlerini arttıracak ve bu da, çalışanların yaptıkları işe daha iyi yoğunlaşmalarını sağlayarak üretilen hizmetlerin kalitesinin artırılmasında olumlu etki yapacaktır.

Bu çalışmanın en önemli sonuçlarından bir tanesi de, yöneticilerin eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların etik davranışlar sergilemelerinde de ortaya çıkmasıdır. Üniversite mezunu olan yöneticilerin, ortaöğretim mezunu yöneticilere göre etik davranışları uygulamalarında daha hassas oldukları, çalışmanın bulgularından bir tanesidir. Bu sonuç bize, yöneticilerin gerek seçimi esnasında, gerekse çalışma hayatları içerisinde eğitimin ne kadar önemli olduğunu da göstermektedir. İşletmenin en üst düzey yöneticilerinin orta kademe yöneticilerine gerek kendileri, gerekse dışarıdan uzmanlar tarafından belirli aralıklarla eğitim aldirmaları gerekliliği bir kez de bu çalışma sonrasında ortaya çıkmaktadır.

Sektörde faaliyet gösteren bütün işletmelerin etik davranışlar ile ilgili olarak hem müşteri ile ilişkiler kapsamında, hem de çalışanlar ile ilişkiler kapsamında belirli politikalara sahip olmaları günümüzün olmazsa olmazlarındandır. Ancak, oluşturulan bu politikaların belirli zaman aralıklarında hem yöneticilere hem de çalışanlara hizmet içi eğitim kapsamında duyurulması ve bu politikaların uygulanıp uygulanmadıkları da kontrol edilmelidir. Bu kapsamda, konuyla ilgili olarak belirli dönem aralıklarıyla mevcut durumun araştırılması ve bu araştırmalar doğrultusunda gereken önlemlerin alınması, mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik önemli gelişmelerden olacaktır.

İşletmelerin genel olarak oluşturacakları etik kodlar, işletmede gerek yöneticilerin gerekse çalışanların etik davranış ölçütleri istikametinde; doğru davranma anlayışı, değerleri, ilkeleri ve standart sistemlerini kapsayan ve bunları özgür irade ve vicdanıyla yaşama geçirip bir öz disiplin yaratarak tüm işletmelerin uzun dönemde ayakta kalmalarını sağlayacak önemli derecedeki destek unsurlarından olacaktır. Fakat son zamanlarda yaygınlık kazanan bu tür uygulamaların özellikle işletme içerisinde genel

bir yaptırımı bulunmamakta, diğer bir anlatımla söz konusu bu kodlar genelde bağlayıcılık taşımamaktadır. Diğer taraftan söz konusu bu kurallar; uyulmadığında, toplumsal güçler tarafından ayıplanma, dışlanma veya sosyal tepkilerin gündeme gelmesi gibi işletme adına bir takım olumsuz durumlar ortaya çıkarabilecek düzeyde bir mekanizma görevini de yerine getirmektedirler. Bu kapsamda, emek yoğun bir sektör konumunda olan turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin tüm türlerinde ve faaliyetlerinde herhangi bir etik kurallar listelerinin mevcut olup olmadığı ve söz konusu bu kuralların ne derecede uygulandığına dönük çalışmaların da yapılması, bu alana yönelik araştırmaların yetersiz olduğu ülkemizde, mevcut durumun ortaya konulması bakımından da önemli ölçüde bilimsel veri kaynakları sağlayacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

Altuğ, N. ve Güler, E.G. (2003). Pazarlama Etiği: Hizmet Pazarlamasında Karşılaşılan Etik Sorunlar ve Malların Pazarlanmasından Farklılıkları, *I.Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildirileri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, 17-19 Eylül: 321-327.

Angelo, R.M. ve Vilademir, A. (1998). *An Introduction to Hospitality Today*. 5. Edition. Orlando: Educational Institute of AHMA.

Aydın P. İ. (2001). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Bakan ve diğerleri. (2003). Etik Davranışların Örgüte Yerleştirilmesi ve Üniversitelerde Bir Alan Çalışması, *I.Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildirileri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, 17-19 Eylül:392-402.

Bartol, K. ve Martin, D. (1994). *Management*, 2. Edition. New York: Mc Graw Hill Inc..

Berkman Ü. (1999). Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği. <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/1999-2/bilder5.doc>. Erişim Tarihi: 19.04.2005.

Çabuk, S. ve Şengül,, S. (2005) İşletme Yöneticilerinin Mesleki Değerlerinin Ve Demografik Özelliklerinin İşletme Etiği Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Büyük Ölçekli Sanayii İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14 (1):171-180.

Eren E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş.

Ergün, Ö. (2005). Otel İşletmelerinin Pazarlama Faaliyetlerinde Etik (İstanbul’da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Ferrel, O.C. ve Fraedrich, J. (1991) *Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases*, Boston:Houghton Mifflin Company.

Frederick, W.C., Davis, K., ve Post, J.E. (1988). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. 6. Baskı.New York: McGraw-Hill Publishing Company.

Hatcher T. (2004) Environmental Ethics As An Alternative For Evaluation Theory İn For Profit Business Context. *Evaluation And Program Planning*. 27: 357-363

Jaszay, C. (2002) An Integrated Research Review of Ethics Articles in Hospitality Journals 1990 to 2000, Northern Arizona University, <http://www2.nau.edu/~clj5/Ethics/jaszay1.pdf>. Erişim Tarihi: 15.04.2006.

Kılıncı İ. (2000). İş Etiği Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir’de Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açılırları İle Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(3):23-35.

Kırel, Ç.(2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, 2000.

Kozak, M. ve Karakaş G. (2003). Otel İşletmelerinde Çalışan Servis Personelinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*. (2):1-16.

Kwansa, F.A. ve Farrar. A.L. (1992) A Conceptual Framework For Developing a Hospitality Educators’ Code of Ethics, *Hospitality Research Journal*. 15(3):27-39.

Lamberton, H. ve Minor, L.(1995). *Human Relations: Strategies for Success*. Chicago: Irwin Mirror Press.

McNamara, C. (2005) Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers, <http://www.infra.kth.se/courses/1H1146/Files/ethicsmanagement.pdf>. Erişim Tarihi: 30.06.2006.

Müftüoğlu T. (1989) . *İşletme İktisadı*. Ankara: Olgaç Matbaacılık.

Northcraft, B. ve Neale, A. (1990). *Organizational Behaviour: A Management Challenge*. Florida: The Dryden Press.

Oppenheim, A.N (1996). *Questionnaire Design And Attitude Measurement*. New York: Basic Books, Inc. Publisher.

Önal İ. (2003). Koruma Kültürü ve Etik Kurallar. [www.kentli.org/makale/etik.htm](http://www.kentli.org/makale/etik.htm). Erişim Tarihi: 20.05.2006.

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri*. 2. Baskı. Ankara: Yargı Yayınevi.

Robertson, C.J., Gilley, K.M. ve Street M.D. (2003) The Relationship Between Ethics and Firm Practices in Russian and The United States , *Journal of Worl Business*. 38(4):375-384.

Sarışık, M., Akova O., ve Çontu M. (2006). Otel Yöneticilerinin Etik Politika ve Yöntemlere Yaklaşımları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 17(1): 22-34.

Sekeran, U. (2003). *Research Methods For Business*. New York: John Wiley.

Sökmen A. (2003). Yönetici Davranışlarının Sınır Birim İşgörenleri Tarafından Değerlendirilmesi: Ankarada’ki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.

Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu S. (2004) Yönetici Etik Davranışların Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara’daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma. *1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*. (15-16 Nisan 2004):216- 250.

Sökmen, A. ve Boylu Y. (2001). Otel İşletmeleri Yöneticileri Açısından Etik Kavramı ve Uygulamaları: Ankara 'da Ampirik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3 (5):31-54.

Stevens, B. ve Fleckenstein, A. (1999). Comparative Ethics: How Students and Human-resources Directors React to Real-life Situations, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 40 (2):69-75.

Şimşek B. (1999). Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1 (3):69-86.

şimşek M. ř. ve diğerleri. (2003) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 3.Baskı. Konya: Adım Yayıncılık.

Tarakçıoğu S. (2003). Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara 'daki Otel işletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5(2):180-219.

Toktamışoğlu M. (2001). *Kot Pantolonlu Yönetici*. İstanbul: Mediacat Yayınları.  
Tsalikis, J. ve Fritzsche, D.J. (1989), Business Ethics: A Literature Review with a Focus On Marketing Ethics. *Journal of Business Ethics*. 8 (9): 695-743.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ural T. (2003). *İşletme ve Pazarlama Etiği*. Editör: C. Yükselen. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ünlüönen, K ve Olcay A. (2003). Otel İşletmelerinde Çalışan İşğörenlerin Ahlak Sorumluluklarını Yerine Getirebilmesinde Eğitim Düzeyinin Önemi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (2): 91-112.

Whitney D.L. (1990). Ethics in the Hospitality Industry: With A Focus Hotel Managers. *International Journal of Hospitality Management*. 9 (1): 59-68.

World Tourism Organization (2005). Global Code of Ethics for Tourism, [http://www.world-tourism.org/code\\_ethics/eng/brochure.htm](http://www.world-tourism.org/code_ethics/eng/brochure.htm). Erişim Tarihi: 12.03.2005.

Yazıcıoğlu, İ. ve Boylu Y. (2003). Dünya Turizm Örgütünün Belirlediği Etik Kodları ve Bu Kodların Türkiye'de Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*. (2): 41- 59.

Yüksel, Ö. ve Tunç A. (2001). Turizm İşletmeleri Yöneticilerinin İş Etiğine Yaklaşımları (Ankara İlinde Uygulamalı Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3(5):57-170.

---

Elbeyi Pelit & Evren Güçer  
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Gazi Üniversitesi  
[elbeyipelit@gazi.edu.tr](mailto:elbeyipelit@gazi.edu.tr)