

**Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü:  
Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir  
Araştırma**

**Serdar TARAKÇIOĞLU\***

**ÖZET**

Otel işletmeleri de, mal üreten diğer işletmeler gibi tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilmek amacıyla birtakım uygulamalara başvurmaktadırlar. Bu uygulamalar hizmet işletmeleri açısından irdelendiğinde, hizmetlerin farklı özellikleri ve işgören-tüketici etkileşimi kapsamında sınır birim işgörenlerinin kritik rol oynadıkları ifade edilebilir. Bu temel bilgilerden hareketle yönetici etik davranışlarının, sınır birim işgörenlerinin örgütsel bağlılıkları ve performansları üzerinde belirleyici bir rol oynayabileceği ve bu kapsamda da cinsiyetin önemli bir değişken olabileceği düşünülmektedir. Yukarıda verilen bilgiler ışığında bu çalışmada, yönetici etik davranışlarının sınır birim işgörenleri tarafından değerlendirilmesi amaçlanmış ve bu kapsamda Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 494 sınır birim işgörenine *Yönetici Etik Davranışına Yönelik Anket* uygulanmıştır. Söz konusu ölçekten anlamlı sonuçlar çıkarabilmek ve literatüre katkı yapabilmek amacıyla ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik boyutları dikkate alınmış, frekans ve dağılım testlerinin yanısıra uygulanan ki-kare testleri yardımıyla, işgörenlerin demografik özellikleri ile ifadeler arasındaki ilişkilerde incelenmiştir. Bu kapsamda sınır birim işgörenlerinin ifadelere katılımlarında, özellikle cinsiyetin önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Otel İşletmeleri, Sınır Departmanlar, Hizmetlerin Özellikleri, Etkileşim, Yönetimsel Etik.

**ABSTRACT**

Like manufacturing companies, hotels implement several strategies in order to satisfy consumers' needs and wants. These strategies play critical roles in the context of unique characteristics of services and interaction between employee and consumer,

---

\* Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi (Yrd. Doç. Dr.)

when they are examined from the service firms' perspectives. Having outlined these basic information, managerial ethical behaviors are assumed to depict relationships with frontline employees' organizational commitment and performance. In light of the aforementioned information, this study aims to make frontline employees assess the managerial ethical behaviors. Therefore, *Administrative Ethical Behavior Survey* was conducted with 494 frontline employees in four and five star hotels in Ankara. The reliability and validity of the survey instrument was assessed, frequency tests were employed, and chi-square tests were made in order to evaluate the relationships between frontline employees' demographic characteristics and survey items. Results demonstrate gender as a significant variable.

**Key Words:** Hotels, Service Encounters, Characteristics of Services, Interaction, Administrative Ethics

## Giriş

Diğer sektörlerde olduğu gibi otelcilik sektöründe de, pazardan daha fazla pay elde edebilmek ve/veya daha yüksek kazanç sağlamak amacıyla yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu kapsamda otel işletmeleri, tüketici tatminini sağlamak ve tüketicilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmelerine yardımcı olabilmek için oldukça fazla çaba sarfetmektedirler. Özellikle tüketicilerle birebir temas sağlayan sınır birim işgörenleri ise, otel işletmelerinin sözkonusu amaçlarına ulaşmalarında kritik bir rol oynamaktadırlar. Tüketicilerle birebir temas sağlayan sınır birim işgörenleri, ne derece yüksek performans gösterir ve tüketici tatmini sağlarlarsa, işletmelerine genel amaçlar doğrultusunda o derece katkı sağlayabileceklerdir.

Yöneticiler, görevlerini yerine getirirlerken verdikleri kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlemlerinde ve insanlarla ilişkilerinde kimi zaman bilerek, kimi zaman da bilmeyerek birtakım etik dışı davranışlarda bulunabilmektedirler. Eğer işgörenler, yöneticilerinin etik dışı davranışta bulunduğunu düşünürlerse, yönetici başarısı için kritik öneme sahip olan güven ortamı zedelenir. Güven ortamının zedelenmesi sonucunda da, güvenilirlik yitirilir, iletişim zarar görür, özsayı kaybolur, bağlılık duygusu yok olur, sadakat yitirilir ve gerek yönetici, gerekse işletme büyük zararlara uğrar.

## 1. Otel İşletmeleri, Sınır Departmanlar ve Etkileşim

Otel işletmeleri, “seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler” olarak tanımlanabilir (Çakıcı ve diğ. 2002: 2). Bir otel işletmesinin bölüm ve departmanları da literatüre göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir (Kasavana ve Brooks, 2001: 50-52; Kappa, Nitschke ve Schappert, 1997: 55-56). Bu sınıflandırmalardan birisi oteli gelir ve destek bölümleri şeklinde ayırmaktadır. Üretilen mal veya hizmetleri doğrudan tüketicilere satarak gelir getiren bölümler veya departmanlar “gelir merkezleri” olarak adlandırılmaktadırlar. Gelir merkezlerine örnek olarak, önbüro’yu ve restoranları verilebilir. Doğrudan gelir sağlamayıp, gelir getiren bölümlere destek veren bölüm ve departmanlar ise “destek merkezleri” olarak isimlendirilirler. Destek bölümleri “gider merkezleri” olarak da kullanılabilmektedirler. Destek merkezlerine örnek olarak, kat hizmetleri, muhasebe ve teknik servis bölümleri gösterilebilir.

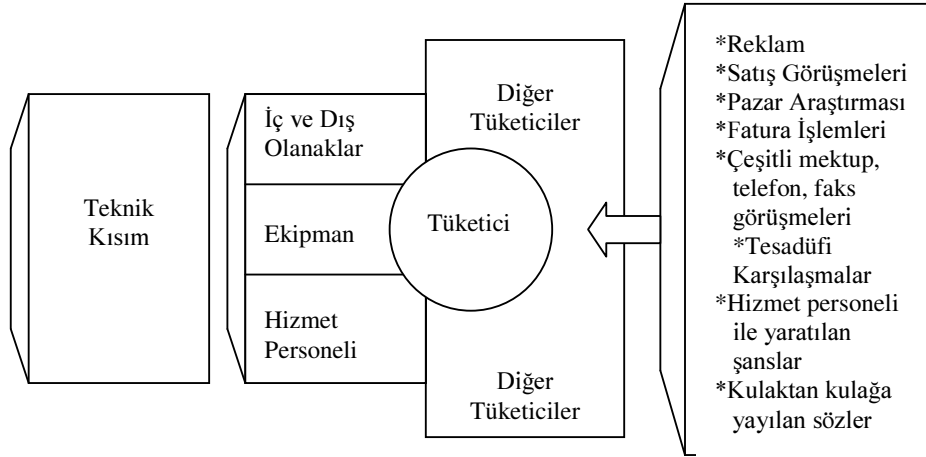
Otel bölümlerini sınıflandırmada kullanılan bir diğer değişken ise tüketicilerle temasıdır. Literatür bu sınıflandırmayı, ön plândaki bölümler (sınır birimler) ve arka plândaki bölümler olarak yapmaktadır (Kasavana ve Brooks, 2001:53; Çakıcı ve diğ., 2002: 21; Sökmen, 2003: 34). Ön plândaki bölümler ile kastedilen tüketiciyle yoğun olarak doğrudan temas olan bölümlerdir. Bu bölümlere örnek olarak, önbüro ve oda servisi verilebilir. Arka plândaki bölümler ile kastedilen ise tüketicilerle doğrudan teması olmayan veya seyrek temas eden bölümlerdir. Muhasebe ve teknik servis bölümlerini örnek olarak vermek mümkündür. Çalışma kapsamında araştırılan işgörenlerin tamamı, sınır birimlerde çalışmaktadır. Hizmetlerin sınıflandırılma kriterlerinden yola çıkarak otel işletmeleri tarafından üretilen konaklama hizmetlerinin özelliklerini aşağıdaki gibi belirleyebiliriz (Lovelock, 1996: 231; Üner, 1997: 132; Sökmen, 1999: 47):

- Konaklama hizmetleri, somut işletme faaliyetlerinin insan bedenlerine uygulandığı hizmetlerdir. Başka bir deyişle, konaklama hizmetleri insan süreçli (people-processing) hizmetlerdir.

- Tüketici hizmeti satın almak için, hizmet işletmesine gitmek zorundadır.
- Tüketicie hizmet, tek noktadan ulaştırılabileceği gibi çoklu üretim-tüketim merkezleriyle de ulaştırılabilir.
- Talep dalgalanmaya konudur. Talep en yüksek noktasına ulaştığında, hizmet işletmesinin üretim kapasitesinin üzerine çıkar.
- İşletme tesis ve ekipmanları ile katılımcılar, hizmet tecrübesinde önemli bir yer tutarlar.
- Tüketicieyle hizmet işletmesi arasında bir üyelik ilişkisi yoktur.
- Tüketici hizmeti sürekli olarak kullanmaz.
- Konaklama hizmetlerinin belirli bir düzeyde tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre uyarlanma imkanı vardır.
- Tüketicieyle temas halinde olan işletme personelinin, tüketici istek ve ihtiyaçlarını değerlendirme imkanı düşüktür.

Yukarıda bahsi geçen sınıflandırmadan hareketle sınır birim departmanlar için oluşturulacak pazarlama sistemi, literatürün yüksek temaslı ve insan süreçli hizmetler için oluşturduğu sistem olacaktır (Lovelock ve Wright, 2002: 60; Yükselen, 2000: 272; Üner, 1999: 11). Şekil 1'den de görülebileceği gibi tüketici, sunulan hizmeti tüketimi sırasında hem sınır birim işğörenleri, hem de diğ er tüketicilerle aynı alanı paylaşmaktadır. Kimi zaman tüketici, sınır birim işğörenlerini yönlendirerek kendisine sunulan ürünün özellikleriyle de oynayabilmektedir. Örneğ in, yemeğ ini az veya çok piş miş istemesi, arzusuna göre kokteyl hazırlatması gibi. Şekil 1'den de izlenebileceğ i gibi, teknik kısım, hizmetin üretime hazırlandığı bölümdür. İç ve dış olanaklar, işğörenler ve tüketiciler bir arada bulunmaktadır. Temasın yoğunluğu ve tüketicinin diğ er tüketicilerden etkilenmesi belirleyicidir. Teknik kısım kulis görevi yaparken, tüketicinin, diğ er tüketiciler ve işğörenlerle bir arada bulunduğu kısım, sahne görevi yapmaktadır (Lovelock ve Wright, 2002: 67-68). Tüketiciler tarafından görünen ön plândaki faaliyetler, hizmetin doğal yapısına bağ lı olarak farklılık gösterecektir ve ilişki düzeyi yüksek olduğu için sınır birim işğöreni ile tüketici arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur (Yükselen, 2000: 272).

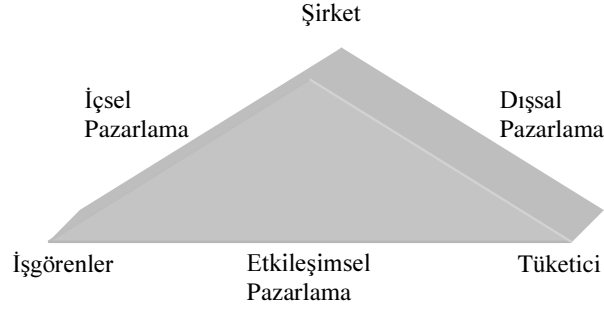
**Şekil 1: Yüksek Temaslı Hizmetler İçin Pazarlama Sistemi**



**Kaynak: Lovelock ve Wright, 2002, s. 67.**

Etkileşim, tüketicilerin pazarlama iletişimi kapsamında istek ve ihtiyaçlarını doğrudan işletmeye iletmeleridir (Pride ve Ferrel, 2000: 602). Sadece satış elemanlarının değil, özellikle sınır birim işgörenleri dahil olmak üzere tüm işgörenlerin doğru zamanda temas sağlamalarıyla ilgilidir. Özellikle yüksek temaslı hizmetlerde, işgören etkileşimi önem taşımaktadır. Tüketicilerin diğer tüketicilerle olan temasları da bu kapsamda düşünülmelidir. Etkileşimsel (interaktif) pazarlama yardımıyla işletmeler, konumlandırma da yapabilmektedirler. Etkileşimsel pazarlama, karşılıklı etkileşim sonucu ortaya çıkan pazarlama iletişimidir (Kotler, Bowen ve Makens, 1999: 45-46). Etkileşimsel pazarlamayı, şekil 2’de görebilmek mümkündür. Algılanan hizmet kalitesinin satıcı-alıcı etkileşiminin sonucu olduğu, etkileşimsel pazarlama kapsamında belirtmektedir (Kotler, Bowen ve Makens, 1999: 46). Tüketiciler ile şirket temsilcileri arasında, kimi durumlarda daha yoğun temas yaşanabilir. Bilgi ve hizmet paylaşımında süreç ve sınır birim işgöreni kritik bir rol üstlenir (Lovelock ve Wright, 2002: 102). Bu da, tüketici tatmininde etkileşimsel pazarlamanın önemini ortaya koymaktadır. Etkileşimsel pazarlama, özellikle yüksek temaslı hizmetlerde kendini göstermektedir (Lovelock ve Wright, 2002: 102). Hizmetin ulaştırılması sırasında sınır birim işgöreni ile tüketici etkileşimini üç aşamada düşünmek gerekmektedir (Kotler, Bowen ve Makens, 1999: 279-280); (1) katılım, (2) tüketim ve (3) ayrılma süreçleri.

## Şekil 2: Hizmet İşletmelerinde Etkileşimsel Pazarlamanın Yeri



**Kaynak: Kotler, Bowen ve Makens, 1999, s. 45.**

## 2. Etik, Yönetmelik ve Yönetimde Etik Dışı Davranışlar

Etiğin tanımı konusunda ortak bir ifade geliştirmek birçok bilim adamı için zor olmuştur. Bugün literatürde etiğe ilişkin çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Bir grup görüş “bir bireyin izlemesi gereken ahlâki standartlar ve kurallar” şeklinde ele alırken, daha sonra etik, “bireylerin doğru olarak nasıl davranacağını açıklayan ve tanımlayan ilkeler, değerler ve standartlar sistemi” olarak ifade edilmiştir (Schlegelmilch, 1998: 6). Etiğe ilişkin bazı tanımlar aşağıdadır:

Etik, bir kişinin ya da grubun davranışlarına rehberlik eden doğrunun veya yanlışın, iyi veya kötünün standartlarını oluşturan moral ilkelerin kodudur ve çeşitli eylem alternatifleri arasında bir seçim yapmada insanlara yardımcı olan davranış ilkelerini oluşturmayı amaçlamaktadır (Musselman ve Hughes, 1977: 101; Negahandy, 1987: 75).

Etik, genel ahlâk kurallarının iş yaşamındaki uygulamasıdır (Frederic ve diğ., 1992: 53; Broad, 1994: 4).

Etik, insanlar arasındaki ilişkilerin temelinde yer alan değerlerin, ahlâki bakımdan iyi veya kötü, doğru veya yanlış olanların özelliklerinin araştırıldığı ahlâk felsefesi olarak özetlenebilir (Yüksel ve Tunç, 2001: 158).

Ahlâki felsefe olarak da tanımlanan etik, Yunanca “ethos” kelimesinden türemiştir. Etik, genellikle kötünden daha fazla iyi ile ilgilidir ve işletme içi etik kuralları (code of ethics), insanların ne yapması, nasıl davranması gerektiğini bildiren yazılı veya yazılı olmayan normlardır. Aslında etik, davranışlarla birlikte özlem ve

emelleri de tanımlar (Fulmer, 1974: 429). Yönetmel etik (administrative ethic), yukarıda sözü edilen genel anlamdaki etiğin bir alt bölümüdür. Yönetmel etik, göreceli bir kavram olan ahlâkın, belli bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurallarla beslenerek ortaya çıkmış biçimidir (Bilgin, 1997: 2). Yönetmel etik, belirli bir örgüt içinde doğru davranışlara ulaşmak için gerekli olan ilke ve standartları ifade etmektedir. Etik yalnızca doğrunun yanlıştan, iyinin kötüden ayrılması ile değil, aynı zamanda doğru ve iyi olanı kesin yapma kararlılığı ile de ilgilidir. Bu anlamda yönetmel etik, bir yandan yöneticilerin ahlâk dışı davranışlarda bulunmamaları ile ilgilenirken, diğer yandan yöneticilerin karşılaştıkları çıkar çatışmaları ve ikilemlerin çözümünde onlara yardımcı olabilecek ilke ve standartların oluşturulmasıyla da uğraşır.

Yönetim kavramının tanımında tam bir fikir birliği olmamasına rağmen, en fazla kullanılan tanım, “başkaları vasıtasıyla iş görmektir” olmuştur (Koçel, 2001: 12). Böylece, yönetimin ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti olduğu genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır. Genellikle yönetim denildiğinde akla hiyerarşik basamakta üst düzey gelir. Ama örgütlenmiş bir toplumda yönetim, çeşitli düzeyleri kapsayan bir süreçtir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2002: 121). Günümüzde yöneticiler, etik kurallara uygun davranmamanın bedelinin çok yüksek olabileceğinin, satışların azalması ve şirket imajının zarar görmesi ile sonuçlanabileceğinin farkındadırlar. Bununla birlikte günümüzde bir işyerini etik kurallar çerçevesinde yönetmek, eskisinden daha zordur (Girard, 1999: 14-15). Çünkü, iş hayatı fazla karmaşık bir hale gelmiştir (ekonomik baskılar, değişimin hızı, küçülmeler, küreselleşme, teknolojinin etkisi ve değişen toplumsal değerler) ve ortak değerlerin paylaşılmasını, kurallara uyulmasını güçleştirmektedir. Etik davranışlar konusunda kararlı olmak arada bir akla gelebilecek bir durum değil, tüm sağlam ve kurumsallaşmış işletmelerin şirket stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır (Girard, 1999: 15).

Yöneticinin kendi etik ölçütlerini geliştirmesi uzun bir süre davranışlarını sınamasını gerektirir (Acar, 2000: 30). Yönetenin etik anlayışı da, örgütsel karar ve eylemleri etkilemektedir. Etik davranışların benimsenmesi üst düzey yönetimde başlamalı, buradan orta düzey yöneticilere, oradan da alt kademe yöneticiler yardımıyla tüm örgüte yayılmalıdır (Pehlivan, 1998: 48-49). İşgörenlerin çoğu,

yöneticilerinin tutumlarını, eylemlerini ve yaklaşımlarını taklit etme eğilimindedirler. Ayrıca işgörenler, işyerinde biçimlenen ideallerini, tutumlarını, inançlarını topluma taşımakta ve aileleri, arkadaşları ve etkileşim içine girdikleri diğer bireyler yoluyla yaymaktadırlar. Bu açıdan da bakıldığında bir örgütte ahlâki sorumluluğun ve etik değerlerle yönetilen şirketin toplumsal rolünün önemi iyice anlaşılabilir.

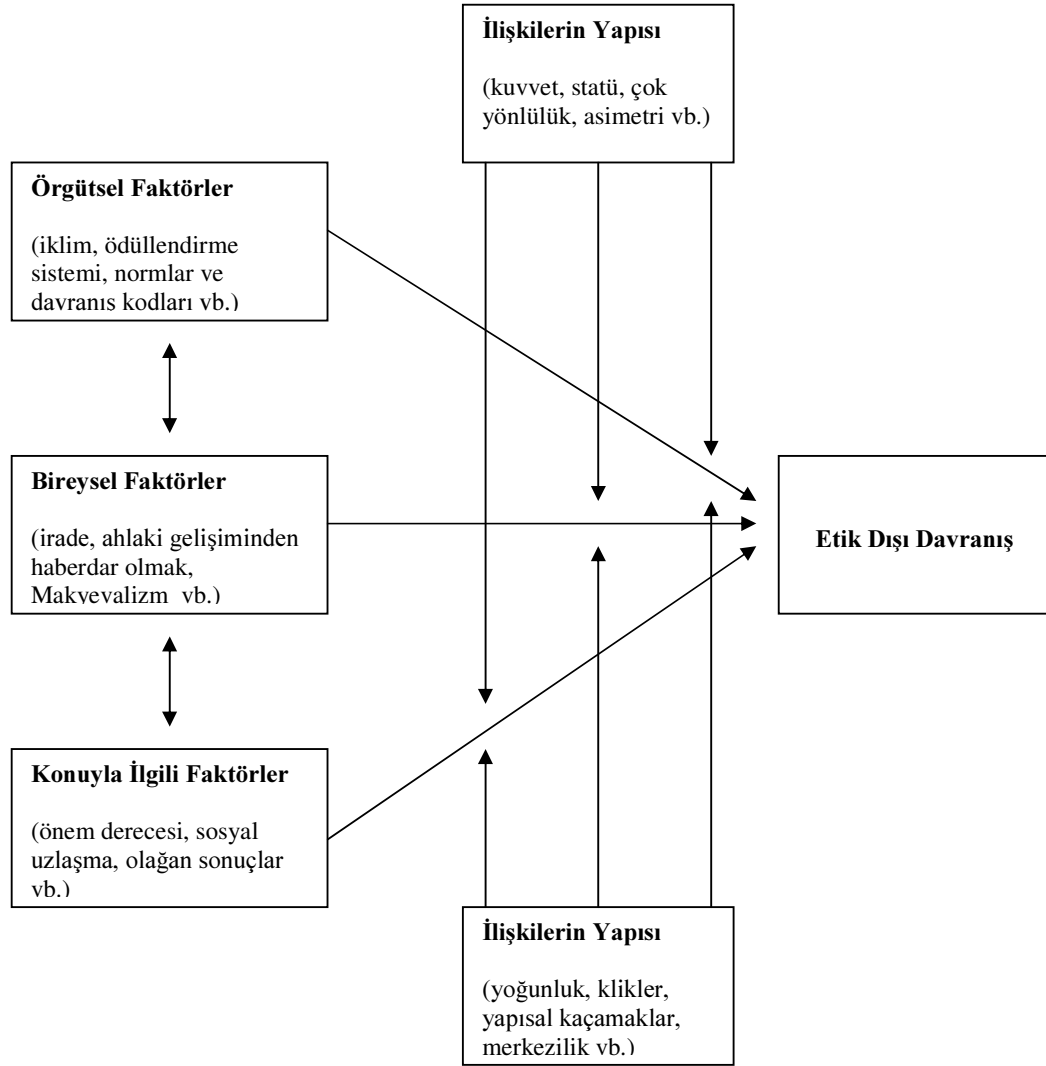
Yöneticiler bazen sahip oldukları etik anlayıştan ve değerlerden dolayı, zor kararlarla karşı karşıya kalırlar. Bu değerlerden ve etik anlayışlardan bazıları cesaretlendiricidir ve organizasyon için geliştirici etkiye sahiptir (Daft, 1995: 344). Endüstriye veya sektöre ait davranış kuralları, kabul edilebilir davranışları saptar. Bununla birlikte daha yüksek dereceye sahip değerler ise kişiseldir, yöneticiler bunlardan günlük işlerini yaparken etkilenirler ve karar vermede kullanırlar (Hodgetts ve Kuratko, 1991: 666).

### **3. Yönetimde Etik Dışı Davranışlar**

Etik konusunda unutulmaması gereken noktalardan birisi ise, kişisel özelliklerin iş yapma tarzlarını belirlemesidir (Acar, 2000: 37). Hayaller, değerler ve ahlâk anlayışı hem kişilerin iş yapma biçimlerini, hem de başkalarının onlarla iş yapma biçimini etkiler. Dolayısıyla motivasyon teorileri, etik dışı davranışları analiz etmede, belki de önceden kestirebilmede etkili olabilecek araçlardan biridir. Eğer yönetim labirentini düşünecek olursak, yöneticinin aile çevresinden, örgüt içi ve örgüt dışı çeşitli kaynaklardan oluşan baskı faktörlerine maruz kaldığını ve bunların etik dışı kararlar almasında etkili olabileceği görülür. Şekil 3’de Brass, Butterfield ve Skaggs (1998) tarafından oluşturulmuş *Etik Dışı Davranış Modeli* verilmiştir.



**Şekil 3: Etik Dışı Davranış Modeli**



**Kaynak: Brass, Butterfield ve Skaggs, 1998, s.16**

Etik çıkmazlar (ikilemler), yöneticilerin karar vermesini engelleyen, net olmayan, karmaşık durumlardır. Yönetici farklı alternatifler arasında karar vermek zorunda olduğunda, bir etik çıkmaz oluşur (McNamara, 1998). Etik çıkmaz, iki veya daha fazla yarışan değer çatışma halinde olmasıdır. Eğer, çatışan bu değerlerden birisi korunursa, diğeri korunamamaktadır ya da bir veya daha fazlasını koruyabilmek için, diğerlerini gözardı etmek gerekmektedir (Gortner, 1994: 373). Yönetici, karşılaştığı herbiri farklı bir değer taşıyan alternatifler içerisinde birini seçmekle, değer taşıyan diğer alternatifi reddetmiş olmaktadır. Yöneticinin bu seçimi, yasalara uygun da olabilir. Ancak, gerçekleştirilen davranış ya da alınan karar, etik açıdan iyi

ve doğru olmayabilir. Yönetimde sıkça rastlanan etik dışı davranışlar aşağıda verilmiştir.

- *Ayrımcılık.* Ayrımcılık, önyargılı tutumlarla davranmaktır. Önyargı bir duygu, ayrımcılık ise eylemdir. Bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek biçimdeki her türlü davranış, ayrımcılık olarak tanımlanır. Açık ayrımcılık, geleneksel olarak cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir kadının sadece kadın olduğu için işe alınmaması veya ırk ayrımı yapılarak kaynakların eşit dağıtılmaması gibi. Kurumsal ayrımcılık, bir örgütün yansız bir seçim süreci ile istihdam olanakları sunsa bile, kadınların ya da azınlıkların bu örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilmemesi sonucunun ortaya çıkmasıdır (Allison ve Prentice, 1990: 549-550).
- *Kayıрма.* Para veya mal gibi ekonomik güçler yerine aile, akrabalık bağları, partililik, hemşehricilik, yakın arkadaşlık gibi maddesel olmayan etkilere araçlarının kullanılarak, görev yetkilerinin bazı kişilere yürütülen işlemlerde ayrıcalık sağlamak amacıyla kullanılması (Pehlivan, 1998: 72).
- *Rüşvet.* Özellikle kamu görevlilerinin para, mal, hediye gibi bir takım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişi ya da gruplara ayrıcalıklı bir hizmet sunumu ile çıkar sağlaması rüşvet olarak tanımlanır. Birçok yöneticiye çeşitli nedenlerle, farklı niteliklerde hediye verilmesi, Türk toplumunun ve kültürünün bir gereği ve kabul edilebilir bir davranış olarak algılanmaktadır (Pehlivan, 1998: 73-76).
- Bununla birlikte rüşvetten uzak durmak; verimliliğin artmasını, yatırımların daha hızlı geri dönmesini ve refahın şirket geneline yayılmasını sağlar (Acar, 2000: 41).
- *İhmâl.* Türk Ceza Yasası'nın 230. maddesine göre ihmâl, hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üst tarafından verilen buyrukların geçerli bir neden olmadan yapılmaması olarak algılanabilir (Pehlivan, 1998: 78).
- *Bencillik.* Yönetimde bencillik, yöneticinin başkalarının yararını düşünmeden; kimi kez onlara zarar vererek; davranışlarını yalnız kendi gereksinimlerini giderecek, kendine çıkar sağlayacak biçimde yönlendirmesidir (Acar, 2000: 42).

Ahlâki egoizm görüşüne göre, doğru olan şey, ya da doğru olana göre davranma faaliyeti, kişinin çıkarlarına göre oluşur (Snoeyenbos, 1983: 24).

- *Yolsuzluk*. En genel anlamıyla yolsuzluk, bir çıkar karşılığında yetkilerin yasa dışı kullanımı olarak tanımlanabilir (Pehlivan, 1998: 79). Burada sağlanması amaçlanan kazançlar, maddi ya da parasal olmayan özel amaçlara yönelik olabilir.
- *Hakaret ve Küfür*. Sözlü taciz olarak değerlendirilebilecek olan hakaret ve küfür, sözel bir şiddet gösterisidir ve tüm şiddet gösterileri gibi, saldırganlık içerir (Acar, 2000: 43). Basmakalıp sözcüklerle başkalarının kişiliklerine yapılan saldırı olarak kabul edilebilir (Pehlivan, 1998: 79).
- *Cinsel Taciz*. Cinsel taciz, aciz olana yapılan söz atma, el, kol hareketi yapmakla başlayan, ırza geçmeye kadar varan geniş bir yelpaze içinde yer alan haksız ve kötü niyetli davranışları çağırıştırır (Pehlivan, 1998: 80). Cinsel taciz iki şekilde meydana gelebilir. Bunlardan bir tanesi “birşey için birşey” *quid pro quo* olarak nitelendirilen durumdur. Bu durum devam etmekte olan bir mevki ile ilgili olarak; işgörenin olumlu bir değerlendirme, terfi ya da işiyle ilgili somut bir fayda sağlayabilmek amacıyla açık veya kapalı imalara pozitif cevap vermesi sonucunda oluşan taciz şeklini ifade eder. İkinci cinsel taciz durumu ise, yine bulunduğu mevki ile ilgili somut yararlarla dayanan, fakat ispatlanmayan ve zorlama, gözünü korkutma şeklinde baskılarla gerçekleşen taciz şeklidir (Allison ve Prentice, 1990: 553).
- *Kötü Alışkanlıklar*. Kişisel açıdan bakıldığında, kötü alışkanlıklar (alkol, sigara, kumar vb.) bireyi ilgilendiren bir konudur. Ancak, bu alışkanlıklar iş yerine taşındığı zaman, kişisellikten çıkar ve örgütün sorunu olmaya başlar (Pehlivan, 1998: 81).

#### 4. Otel İşletmelerinde Etik Uygulamalar ve Etik Dışı Davranışlar

Dünya genelinde örgütlenmiş en büyük turizm örgütü olan Dünya Turizm Örgütü (World Tourism Organization)’nın belirlemiş olduğu etik kurallar, tüm üye ülkeler için bağlayıcı nitelik taşımaktadır. Dünya Turizm Örgütü, on iki kişilik Dünya Turizm Etik Komitesi oluşturmuş ve bu komiteye branşlarında uzman kişilerin (örgüt üyesi ülke vatandaşlarından) yerleştirilmesini sağlamıştır (<http://www.world-tourism.org>).

[tourism.org](http://tourism.org), 2003). Bu komite, hem akademisyenlerden, hem de profesyonellerden oluşmaktadır. Bu komitenin, yılda en az bir kere toplanması kararlaştırılmıştır. Dünya genelinde meydana gelen etik problemlerin izlenmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilip, meydana gelen yanlışların çeşitli yaptırımlarla düzeltilmesi amaçlanmaktadır (Sökmen ve Boylu, 2001: 43). Turizm sektöründe verilen kararlarda, etik çoğunlukla ihmal edilmektedir (Angelo ve Vladimir, 1998: 582-583). Özellikle çevre konusu, ayrımcılık ve cinsel taciz, etik dışı onularda ön plana çıkmaktadır (Angelo ve Vladimir, 1998: 583).

Kanun dışı olmasına ve birçok şirket politikasında yasaklanmasına rağmen ayrımcılık, çoğu işletmede görülmeye devam etmektedir. Kimi yöneticilerin kişisel değer sistemleri, onlara bazı durumlarda ayrımcılık yaptırmaktadır (Angelo ve Vladimir, 1998: 588) ve ayrımcılık türleri, oldukça geniş bir yelpaze içinde görülmektedir; yaş, din, cinsiyet, cinsel tercih, etnik köken ve fiziksel. Kimi insanlar işlerini kaybetmekten, kimileri de güç ve prestij kaybetmekten korkmaktadırlar. Bu korkular da, çoğu zaman ayrımcılık şeklinde kendisini göstermektedir. Dünya genelinde en fazla görülen ayrımcılık türleri ise, ırk ve cinsiyet ayrımcılığıdır (Woods, 1995: 388-389). Cinsel ayrımcılık, konaklama sektöründe etkili olan önemli bir ayrımcılıktır. Yıllar boyunca erkek aşçılar, profesyonel mutfakta kadının yerinin olmadığını düşünmüşlerdir (Angelo ve Vladimir, 1998: 589). Ayrımcılık, sadece mutfak departmanı ile de sınırlı kalmamıştır. Bayan genel müdürlerin oranı, bugün dahi son derece düşüktür. Maaş ve terfiler konusunda da, cinsel ayrımcılık devam etmektedir. Kuşkusuz ki bu tür bir ayrımcılık, etik olduğunu iddia eden hiçbir konaklama örgütünde olamaz (Angelo ve Vladimir: 1998: 589).

İşyerindeki diğer önemli bir etik sorun ise, cinsel tacizdir (Woods, 1995: 389). Gerek bay, gerekse bayan işgörenlere, işverenleri ve yöneticileri tarafından taciz yapılmaktadır. Bu tacizler, birlikte olma tekliflerinden, seks şakalarına, elle tacizlere ve terfi karşılığı seks istemeye kadar uzanmaktadır (Woods, 1995: 389). Etik kuralların geçerli olduğu turizm işletmelerinde, bu tür davranışlara kesinlikle tolerans gösterilmemelidir. Ağırlama işletmelerinde, cinsel tacizle ilgili diğer önemli bir sıkıntı ise, konukların işgörenlere yaptıkları tacizlerdir (Angelo ve Vladimir, 1998: 590).

Konaklama işletmelerinde de etik, neyin doğru veya yanlış olduğu konusunda standartlar getirmektedir (Kavanaugh ve Ninemeier, 2001: 228). Kimi oteller, işgörenleri için etik kurallar oluşturur ve bu kurallar sayesinde işgörenler, görevlerini yaparlarken hata yapmazlar. İşletme genelinde yerleştirilen etik kurallar yardımıyla, hem farklı durumlarda neler yapılabileceği belirlenir, hem de otel işletmelerinin farklı özelliklerinden kaynaklanan sorunlara çözümler bulunulabilir (Kavanaugh ve Ninemeier, 2001: 228). Bu sayede, özellikle yasaların kapsamadığı “gri alanlar” konusunda çözümler bulunabilir. Bütün bu sorunları çözümleyebilmek, her zaman kolay olmamaktadır. Her otel işletmesi için geçerli olabilecek etik kurallar (kodlar) listesi ise, aşağıda verilmiştir (Woods, 1995: 390; Angelo ve Vladimir, 1998: 597):

- Biz törelerimizi ve etiği, iş yapmanın ayrılmaz unsurları olarak kabul ediyoruz ve dürüstlük, yasallık, eşitlik, cezadan muaf olma ve bilincin en yüksek standartlarının karşısında her kararı test edeceğimizi belirtiyoruz.
- Biz, kendimizi kişisel olarak veya topluca her zaman hizmet ve konaklama sektörüne büyük çapta güven sağlamak için yönlendireceğiz.
- Zamanımızı, enerjimizi ve kaynaklarımızı kendi ürünümüzün (mal ve/veya hizmet) gelişmesine yoğunlaştıracamız ve kendi başarımızın ortaya konmasındaki rekabetimize leke sürmeyeceğiz.
- Bütün müşterilerimize ırk, din, milliyet, inanç ve cinsiyetine bakmaksızın eşit davranacağız.
- Her konuğumuza hizmetin ve ürünün bütün standartlarını tam bir tutarlılıkla taşıyacağız.
- Bütün çalışanlar ve konuklar için her zaman, tamamen güvenli ve hijyenik bir ortam sağlayacağız.
- Konuklar, aracılar, işverenler, işgörenler ve halk arasında büyük çaplı anlayış, dürüstlük ve güvenin en yüksek seviyesini elde etmek ve geliştirmek için yaptıklarımızla, uygulayacaklarımızla ve sözlerimizle sürekli olarak çaba göstereceğiz.
- Her çalışanımıza duyurduğumuz standartlarımıza göre, bu standartlara ulaşmalarını sağlayacak eğitimi, araç-gereci ve motivasyonu sağlayacağız.

- Her seviyedeki bütün çalışanların görevlerini gerçekleştirme ve yükselme için aynı fırsata sahip olacağının ve aynı veya benzer görevleri yapan işgörenlerin eşit standartlarda değerlendirileceğinin garantisini vereceğiz.
- Yaptığımız her faaliyette doğal çevre ve doğal kaynakların korunması ve muhafaza edilmesi için bilinçli ve aktif olarak çalışacağız.
- Adil ve dürüst bir kâr için çalışacağız. Ne fazlası, ne de azı için.

Stratejiler belirlenirken konaklama sektöründe yer alan yöneticiler, sadece doluluk, satış, maliyet ve kâr gibi ekonomik koşullarla ilgilenmektedirler. Bununla birlikte, stratejileri uygulayabilmek için işgörenlere ve topluma karşı yerine getirilmesi gereken diğer bazı unsurlar da bulunmaktadır (Lazer ve Layton, 1999: 67). Bunların en önemlilerinden birisi de, işin etik boyutudur. Otel yöneticisinin etik davranışı, onun kişisel prensiplerinden, değerlerinden ve inançlarından etkilenir (Kavanaugh ve Ninemeier, 2001: 230). Eğer, bir önceki kısımda üzerinde durulan etik kurallar, örgütün faaliyetlerinde temel rol oynar ve örgütün stratejilerinin oluşturulmasında kılavuzluk yaparsa, yöneticilerin ve işgörenlerin şirket değer ve standartlarına uyum sağlamaları kolaylaşır. Ancak bu sayede, konaklama işletmelerinde rastlanan etik ikilemlerin çözümü mümkün olabilir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, otel işletmelerinde de sıkıntı, neyin “doğru” ve “yanlış” olduğunun belirlenmesidir (Lazer ve Layton, 1999: 68). Bu sıkıntıya kültürel farklılıklar da eklendiğinde, problem daha da büyümektedir (Angelo ve Vladimir, 1998: 582). Bu durumda, otel genel merkezinin, Dünya Turizm Örgütü ve/veya Dünya Otelciler Birliği gibi global kuruluşların önerileri doğrultusunda, her ülke için geçerli etik kurallar oluşturması, öncelik kazanmaktadır. Bununla birlikte, spesifik olarak ülkelerde ortaya çıkacak etik çıkmazlar, “alt etik kurallar” denilen ve o ülkeye özgü olarak geliştirilecek daha detaylandırılmış kurallarla çözümlenebilecektir (Kavanaugh ve Ninemeier, 2001: 230). Yöneticilerin daha yüksek kazanç yerine, daha az kazancı, ama daha etik olan davranışı seçmelerini özendirici sistemlerin oluşturulması yararlı olacaktır (Lazer ve Layton, 1999: 69). Alt ve üst kademelerden gelen baskılar, otelin doluluk oranları ve kısa dönem hedeflerinden dolayı ortaya çıkan baskı, yöneticileri güç durumunda bırakmaktadır. Konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, etik kuralları, stratejileri oluştururken ve günlük rutin faaliyetleri

sırasında kullanmalarını sağlamak için aşağıdaki önerilerde bulunulabilir (Lazer ve Layton, 1999: 69):

1. Stratejik kararları da içerecek şekilde, açık ve net etik standartlar geliştirmek.
2. Etik standartlara uyulması konusunda, açıkça sorumlulukların bildirilmesi.
3. Otel genelinde, etik davranışı teşvik edecek bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin oluşturulması.
4. Etik uygulamaları zorunlu kılacak bir örgüt ikliminin geliştirilmesi.
5. Otel genelinde ne tür etik durumların ortaya çıktığı ve bunlara yönelik ne tür çözümler getirildiği konusunu izlemek ve kaydetmek.

Otel yöneticilerinin, işgörenlerine yönelik temel etik sorumlulukları ise şunlardır (Sökmen ve Boylu, 2001: 45):

- Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu,
- Adil ücret ödeme sorumluluğu,
- Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu,
- İşgörenlerin dernek, sendika kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu,
- Özel hayatın gizliliğine saygılı olma sorumluluğu,
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu,
- İşgörenler arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu ve
- İşgörenlerin kararlara katılma hakkını sağlama zorunluluğu.

#### **4. Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesine Yönelik Araştırma**

##### **4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Son yıllarda işletme literatüründe oldukça fazla incelenen kavramlardan olan etik, turizm işletmelerinde ve özellikle konaklama işletmelerinde de üzerinde durulmaya başlanan bir konu haline gelmiştir. Türkçe literatürde çeşitli sektörlerle

ilgili etiğe yönelik yoğun çalışmalar gerçekleştirilmesine rağmen, otelcilik literatürü incelendiğinde fazla çalışmaya rastlanamamaktadır. Özellikle sınır birim işgörenlerine yönelik böyle bir araştırma, gerçekleştirilen çalışmayı daha da özgün kılmaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, gerçekleştirilen çalışmanın *Türk Otelcilik Literatüründe* önemli bir boşluğu dolduracağına inanılmaktadır.

Ampirik araştırmada, tüketici (konuk) tatmininde son derece belirleyici rol oynayan sınır birim departmanlarında çalışan işgörenler ele alınacak ve elde edilen bulgulara göre gerek literatür, gerekse sektörel anlamda yönetsel etik davranışların değerlendirilmesinde cinsiyetin önemli bir faktör olup olmadığı saptanmaya çalışılacaktır.

#### **4.2. Araştırmanın Uygulanması ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın yapıldığı oteller, Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı işletmeler ile sınırlandırılmıştır. Araştırma 2003 yılı, Haziran ve Temmuz aylarında çeşitli kereler ilgili otellere gidilerek gerçekleştirilmiştir. Uygulamada, rahatlığı sağlaması açısından her otelin doluluk oranı gözönünde bulundurulmuş ve düşük dönemler seçilmiştir. Yöneticilerden alınan izinler çerçevesinde, özellikle işgörenlerin yemek ve kahve aralarında hepsinin tek başlarına soru kağıtlarını doldurmaları sağlanmıştır. Bunun için, öncelikle soru kağıdı ile ilgili açıklamalar işgörenlere aktarılmış, daha sonra işgörenler soru kağıtlarını kendileri doldurmuşlardır. Bütün bu çalışmalar, araştırmacı ve araştırmacı tarafından oluşturulan beş kişilik bir ekip tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında soru kağıdı uygulananlar, çalışma amacı kapsamında sadece sınır birimlerde çalışanlar ile sınırlandırılmıştır.

#### **4.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Yönetici etiğinin sınır birim işgörenleri tarafından değerlendirilmesine yönelik araştırmada, işgörenlerin cinsiyetleri ile ifadeler arasında bir ilişki olup olmadığının test edilmesi amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:



H<sub>1</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “çalıştığım işletmede yöneticiler işgörenler arasında cinsiyet ayrımı yapmaz” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticilerimiz cinsel taciz olaylarına son derece duyarlıdır” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticimiz işgörenlere çalışmaları karşılığında adil ücret verir” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “işletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanmıyorum” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticimiz görev dağılımını yaparken herkese eşit davranır” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “kademe ilerlemelerinin ve boş pozisyonlara atamaların adil yapıldığını düşünürüm” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticilerimiz düşüncelerimizi açıklama ve öneri yapma konusunda yardımcı olur” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticilerimiz çalışanların özel hayatlarına müdahale etmez” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticilerimiz işgörenlerin onurlarını kırıcı davranışlardan kaçınır” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticimiz yapmak istemediğimiz işleri zorla yaptırır” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticimiz fazla mesailerimizi ödemez” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticilerimiz sendikal faaliyetlere katılmamız konusunda olumludur” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>14</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticilerimiz iş kazalarından korunmamız için gerekli önlemleri alır” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>15</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticiler sağlık sorunlarımızın çözümünde bizlere yardımcı olur” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>16</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “çalıştığım işletmede yöneticilerin aldıkları kararlara etkim olduğunu düşünmüyorum” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>17</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “davranışlarımda tarafsız ve adil fikirli olmaya çalışırım” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>18</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “neyin doğru, neyin yanlış olduğu konusunda vicdanımı dinlerim” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>19</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “işgörenlerin müşteri memnuniyeti adına yalan söylemeleri hoş görülebilir” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>20</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “çalışma arkadaşlarıma adil davranırım” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>21</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “hiçbir zaman yöneticilere yalan söylememek gerekir” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>22</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “işletmenin çıkarları herşeyden önce gelir” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>23</sub>: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “başarılı olmak için dürüstlük ve çalışkanlık yeterlidir” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki vardır.

#### 4.4. Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklemi

Bu çalışma kapsamında kullanılan anket soru formu, uygulanabilir hale getirildikten sonra, Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanmıştır. Çalışmanın analizleri için, bilgisayar ortamında “SPSS for Windows 10” da tanımlayıcı istatistikler, ölçek ve ilgili ifadelerin ve değişkenlerin güvenilirlik boyutları için “Cronbach Alpha” betimleyici faktör analizine, geçerlilik boyutları için tekrar betimleyici faktör analizine ve ilişkiler için de, ki-kare testine başvurulmuştur.

Araştırmanın evrenini, Ankara’da faaliyet gösteren 19 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan toplam 868 sınır birim işgöreni oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, evrenden oransız kademeli tesadüfi örneklem ölçütüne göre çıkarılan toplam 494 sınır birim işgörenden oluşmaktadır. Araştırmanın evreni ve örnekleme, tablo 1’de verilmiştir. Seçilen bu örneklemin güvenilirlik derecesi hesaplandığında, örneklemin ortalama 0,95 güvenilirlik düzeyinde, değişkenlerin evrendeki değerlerini (+,-) 0,12 (W) hata ile tahmin edebilecek güçte olduğu bulunmuştur.

**Tablo 1: Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

İşletme Türü	Evren	Örneklem	%
Dört Yıldızlı	487	289	%59
Beş Yıldızlı	381	205	%54
Toplam	868	494	%57

#### 4.5. Ölçeğin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Çalışmada ilk önce, betimleyici faktör analizine gidilerek (faktör sayısı 1), soruların faktör yükleri dikkate alınmıştır. Betimleyici faktör analizi sonuçlarında düşük faktör yüküne sahip soru tespit edilememiş ve dolayısıyla ölçekte bulunan yirmi üç soru da kullanılmıştır. Soruların faktör yükleri, tablo 2’de görülebilir.

**Tablo 2: Soruların Faktör Yükleri**

Sorular	Faktör Yükleri
1	0,57
2	0,61
3	0,54
4	0,71
5	0,53
6	0,64
7	0,67
8	0,51
9	0,68
10	0,59
11	0,62
12	0,72
13	0,65
14	0,74
15	0,48
16	0,55
17	0,65
18	0,53
19	0,70
20	0,68
21	0,59
22	0,63
23	0,51

Varyans: 69,23

Öte yandan, ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek amacıyla, içsel tutarlılık kapsamında dikkate alınan Cronbach Alpha değerleri (Karatepe, 1999; Karatepe ve Sökmen 2001) hesaplanmıştır. Ayrıca, içsel tutarlılık kapsamında düzeltilmiş madde-toplam korelasyonlar hesaplanmış, düşük değere sahip maddenin çıkarılmasının, ilgili maddenin Alpha değerinde dikkate değer bir artışa neden olmadığı görülmüştür. Güvenilirlik ile ilgili sonuç, aşağıdaki gibidir:

$$\text{Ölçek} = 0,78$$

Geçerlilik boyutlarından yüzeysel geçerlilik sübjektif bir değerlendirmeye dayandığı için (Karatepe, 1999: 52), araştırmanın sonucunda anketörler, yüzey geçerliliğe ilişkin herhangi bir sorunla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Diğer geçerlilik boyutları yakınsak geçerlilik ile ayırt edici geçerlilik için (Peter ve Churchill, 1986: 2), betimleyici faktör analizine başvurulmuştur. Araştırmadan çıkarılan soru kağıdı sayısı, yaklaşık olarak soru sayısından yirmi kat fazla olmakla beraber, araştırma verilerine betimleyici faktör analizini uygulayabilme koşulunu gösteren KMO da (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy), %74 olarak yeterli düzeyde bulunmuştur. Bir diğer ön koşul, küresellik derecesinin yeterliliğidir. Yapılan hesaplamalar sonucunda, araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesinin de (Barlett's Test of Sphericity→562,533  $p<.000$ ), tatmin edici düzeyde olduğu söylenebilir. İlgili koşullar karşılandıktan sonra, betimleyici faktör analizine gidilmiş ve bu analiz sonucu elde edilen Cronbach Alpha değeri aşağıdaki gibi bulunmuştur:

$$\text{Ölçek} = 0,67$$

#### 4.6. Hipotez Testleri

**Tablo 3: “Çalıştığım İşletmede Yöneticiler İşgörenler Arasında Cinsiyet Ayrımı Yapmaz” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	123 %68	50 %27,6	8 %4,4	181 %100
<b>Bay</b>	2 %0,6	37 %11,8	274 %87,5	313 %100
<b>Toplam</b>	125 %25,3	87 %17,6	282 %57,1	494 %100

Ki-Kare Değeri=360,442

Serbestlik Derecesi=2

p=0,000

Sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “çalıştığım işletmede yöneticiler işgörenler arasında cinsiyet ayrımı yapmaz” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_1$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 3’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. İşgörenlerin, çalıştığım işletmede yöneticiler işgörenler arasında cinsiyet ayrımı yapmaz fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Tablo 4: “Yöneticilerimiz Cinsel Taciz Olaylarına Son Derece Duyarlıdır” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	116 %64,1	57 %31,5	8 %4,4	181 %100
<b>Bay</b>	2 %0,6	79 %25,2	232 %74,1	313 %100
<b>Toplam</b>	118 %23,9	136 %27,5	240 %48,6	494 %100

Ki-Kare Değeri=309,595

Serbestlik Derecesi=2

p=0,000

İşgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticilerimiz cinsel taciz olaylarına son derece duyarlıdır” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_2$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 4’de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Sınır birim

işgörenlerinin, yöneticiler cinsel taciz olaylarına son derece duyarlıdır fikrine katılmalarında cinsiyetlerinin önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Tablo 5: “Yöneticimiz İşgörenlere Çalışmaları Karşılığında Adil Ücret Verir” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	123 %68	55 %30,4	3 %1,7	181 %100
<b>Bay</b>	237 %75,7	66 %21,1	10 %3,2	313 %100
<b>Toplam</b>	360 %72,9	121 %24,5	13 %2,6	494 %100

Ki-Kare Değeri=6,028

Serbestlik Derecesi=2

p=0,049

Tablo 5’de, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile “yöneticimiz işgörenlere çalışmaları karşılığında adil ücret verir” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_3$ ) bulunup bulunmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu verilmiştir. Test sonucu elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Bu kapsamda, işgörenlerin, yöneticimiz işgörenlere çalışmaları karşılığında adil ücret verir fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Tablo 6: “Aynı Pozisyonda Çalıştığım Arkadaşlarımla Eşit Ücret Aldığımı Düşünmekteyim” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	119 %65,7	59 %32,6	3 %1,7	181 %100
<b>Bay</b>	210 %67,1	87 %27,8	16 %5,1	313 %100
<b>Toplam</b>	329 %66,6	146 %29,6	19 %3,8	494 %100

Ki-Kare Değeri=4,484

Serbestlik Derecesi=2

p=0,106

Otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_4$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 6’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre

%5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin, aynı pozisyonda çalıştığım arkadaşlarımla eşit ücret aldığımı düşünmekteyim fikrine katılmalarında cinsiyetlerinin önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

**Tablo 7: “İşletmemizde Performans Değerlendirmelerinin Adil Yapıldığına İnanmıyorum” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	10 %5,5	39 %21,5	132 %72,9	181 %100
<b>Bay</b>	9 %2,9	51 %16,3	253 %80,8	313 %100
<b>Toplam</b>	19 %3,8	90 %18,2	385 %77,9	494 %100

Ki-Kare Değeri=4,749

Serbestlik Derecesi=2

p=0,093

Tablo 7’de, otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “işletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanmıyorum” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_5$ ) olup olmadığını belirlemek amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin, işletmemizde performans değerlendirmelerinin adil yapıldığına inanmıyorum fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

**Tablo 8: “Yöneticimiz Görev Dağılımını Yaparken Herkese Eşit Davranır” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	110 %60,8	64 %35,4	7 %3,9	181 %100
<b>Bay</b>	200 %63,9	98 %31,3	15 %4,8	313 %100
<b>Toplam</b>	310 %62,8	162 %32,8	22 %4,5	494 %100

Ki-Kare Değeri=0,972

Serbestlik Derecesi=2

p=0,615

Otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “yöneticimiz görev dağılımını yaparken herkese eşit davranır” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_6$ ) bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmak amacı

ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 8’de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. Buna göre, işgörenlerin, yöneticimiz görev dağılımını yaparken herkese eşit davranır fikrine katılmalarında cinsiyetlerinin önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

**Tablo 9: “Kademe İlerlemelerinin ve Boş Pozisyonlara Atamaların Adil Yapıldığını Düşünürüm” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	110 %60,8	65 %35,9	6 %3,3	181 %100
<b>Bay</b>	200 %63,9	101 %32,3	12 %3,8	313 %100
<b>Toplam</b>	310 %62,8	166 %33,6	18 %3,6	494 %100

Ki-Kare Değeri=0,716

Serbestlik Derecesi=2

p=0,699

Tablo 9’da, otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “kademe ilerlemelerinin ve boş pozisyonlara atamaların adil yapıldığını düşünürüm” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_7$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin, kademe ilerlemelerinin ve boş pozisyonlara atamaların adil yapıldığını düşünürüm fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 10: “Yöneticimiz Düşüncelerimizi Açıklama ve Öneri Yapma Konusunda Yardımcı Olur” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	78 %43,1	93 %51,4	10 %5,5	181 %100
<b>Bay</b>	179 %57,2	119 %38	15 %4,8	313 %100
<b>Toplam</b>	257 %52	212 %42,9	25 5,1	494 %100

Ki-Kare Değeri=9,272

Serbestlik Derecesi=2

p=0,010

İlgili otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “yöneticimiz düşüncelerimizi açıklama ve öneri yapma konusunda yardımcı olur”



fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_8$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 10’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Sınır birim işgörenlerinin, yöneticimiz düşüncelerimizi açıklama ve öneri yapma konusunda yardımcı olur fikrine katılmalarında cinsiyetlerinin önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Tablo 11: “Yöneticilerimiz Çalışanların Özel Hayatlarına Müdahale Etmez” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	122 %67,4	49 %27,1	10 %5,5	181 %100
<b>Bay</b>	157 %50,2	134 %42,8	22 %7	313 %100
<b>Toplam</b>	279 %56,5	183 %37	32 %6,5	494 %100

Ki-Kare Değeri=14,108

Serbestlik Derecesi=2

p=0,001

Sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “yöneticimiz çalışanların özel hayatlarına müdahale etmez” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_9$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 11’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Buna göre, işgörenlerin, yöneticilerimiz çalışanların özel hayatlarına müdahale etmez fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 12: “Yöneticilerimiz İşgörenlerin Onurlarını Kırıcı Davranışlardan Kaçınır” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	79 %43,6	87 %48,1	15 %8,3	181 %100
<b>Bay</b>	124 %39,6	159 %50,8	30 %9,6	313 %100
<b>Toplam</b>	203 %41,1	246 %49,8	45 %9,1	494 %100

Ki-Kare Değeri=0,837

Serbestlik Derecesi=2

p=0,658

Otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “yöneticilerimiz işgörenlerin onurlarını kırıcı davranışlardan kaçınır” fikrine katılıp

katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_{10}$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 12’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin, yöneticilerimiz işgörenlerin onurlarını kırıcı davranışlardan kaçınır fikrine katılmalarında cinsiyetlerinin önemli bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 13: “Yöneticimiz Yapmak İstemediğimiz İşleri Zorla Yaptırır” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	12 %6,6	89 %49,2	80 %44,2	181 %100
<b>Bay</b>	46 %14,7	156 %49,8	111 %35,5	313 %100
<b>Toplam</b>	58 %11,7	245 %49,6	191 %38,7	494 %100

Ki-Kare Değeri=8,630

Serbestlik Derecesi=2

p=0,013

Tablo 13’de, sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “yöneticimiz yapmak istemediğimiz işleri zorla yaptırır” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_{11}$ ) bulunup bulunmadığını aramak amacıyla uygulanan ki-kare testinin sonucu verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. İşgörenlerin, yöneticimiz yapmak istemediğimiz işleri zorla yaptırır fikrine katılmalarında cinsiyetlerinin önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Tablo 14: “Yöneticimiz Fazla Mesailerimizi Ödemez” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	19 %10,5	100 %55,2	62 %34,3	181 %100
<b>Bay</b>	34 %10,9	158 %50,5	121 %38,7	313 %100
<b>Toplam</b>	53 %10,7	258 %52,2	183 %37	494 %100

Ki-Kare Değeri=1,114

Serbestlik Derecesi=2

p=0,573

Otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “yöneticimiz fazla mesailerimizi ödemez” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir

ilişki ( $H_{12}$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 14’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. Sınır birim işgörenlerinin, yöneticimiz fazla mesailerimizi ödemez fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

**Tablo 15: “Yöneticilerimiz Sendikal Faaliyetlere Katılmamız Konusunda Olumludur” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	111 %61,3	52 %28,7	18 %9,9	181 %100
<b>Bay</b>	189 %60,4	103 %32,9	21 %6,7	313 %100
<b>Toplam</b>	300 %60,7	155 %31,4	39 %7,9	494 %100

Ki-Kare Değeri=2,175

Serbestlik Derecesi=2

p=0,337

Otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “yöneticilerimiz sendikal faaliyetlere katılmamız konusunda olumludur” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_{13}$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 15’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. Sınır birim işgörenlerinin, yöneticilerimiz sendikal faaliyetlere katılmamız konusunda olumludur fikrine katılmalarında cinsiyetlerinin önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

**Tablo 16: “Yöneticilerimiz İş Kazalarından Korunmamız İçin Gerekli Önlemleri Alır” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	25 %13,8	80 %44,2	76 %42	181 %100
<b>Bay</b>	102 %32,6	142 %45,4	69 %22	313 %100
<b>Toplam</b>	127 %25,7	222 %44,9	145 %29,4	494 %100

Ki-Kare Değeri=31,302

Serbestlik Derecesi=2

p=0,000

Tablo 16’da sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “yöneticilerimiz iş kazalarından korunmamız için gerekli önlemleri alır” fikrine katılıp katılmamaları

arasında bir ilişki ( $H_{14}$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. İşgörenlerin, yöneticilerimiz iş kazalarından korunmamız için gerekli önlemleri alır fikrine katılmalarında cinsiyetlerinin önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Tablo 17: “Yöneticiler Sağlık Sorunlarımızın Çözümünde Bizlere Yardımcı Olur” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	16 %8,8	67 %37	98 %54,1	181 %100
<b>Bay</b>	53 %16,9	169 %54	91 %29,1	313 %100
<b>Toplam</b>	69 %14	236 %47,8	189 %38,3	494 %100

Ki-Kare Değeri=31,136

Serbestlik Derecesi=2

p=0,000

Otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “yöneticiler sağlık sorunlarımızın çözümünde bizlere yardımcı olur” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_{15}$ ) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 17’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Sınır birim işgörenlerinin, yöneticiler sağlık sorunlarımızın çözümünde bizlere yardımcı olur fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Tablo 18: “Çalıştığım İşletmede Yöneticilerin Aldıkları Kararlara Etkim Olduğunu Düşünmüyorum” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	10 %5,5	89 %49,2	82 %45,3	181 %100
<b>Bay</b>	18 %5,8	155 %49,5	140 %44,7	313 %100
<b>Toplam</b>	28 %5,7	244 %49,4	222 %44,9	494 %100

Ki-Kare Değeri=0,022

Serbestlik Derecesi=2

p=0,989

Otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “çalıştığım işletmede yöneticilerin aldıkları kararlara etkim olduğunu düşünmüyorum” fikrine

katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_{16}$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 18’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin, çalıştığım işletmede yöneticilerin aldıkları kararlara etkim olduğunu düşünmüyorum fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

**Tablo 19: “Davranışlarımda Tarafsız ve Adil Fikirli Olmaya Çalışırım” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>		32 %17,7	149 %82,3	181 %100
<b>Bay</b>	5 %1,6	80 %25,6	228 %72,8	313 %100
<b>Toplam</b>	5 %1	112 %22,7	377 %76,3	494 %100

Ki-Kare Değeri=7,382

Serbestlik Derecesi=2

p=0,025

Otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “davranışlarımda tarafsız ve adil fikirli olmaya çalışırım” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_{17}$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 19’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. İşgörenlerin, davranışlarımda tarafsız ve adil fikirli olmaya çalışırım fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Tablo 20: “Neyin Doğru Neyin Yanlış Olduğu Konusunda Vicdanımı Dinlerim” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>		26 %14,4	155 %85,6	181 %100
<b>Bay</b>	3 %1	54 %17,3	256 %81,8	313 %100
<b>Toplam</b>	3 %0,6	80 %16,2	411 %83,2	494 %100

Ki-Kare Değeri=2,529

Serbestlik Derecesi=2

p=0,282

Tablo 20’de, otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda vicdanımı dinlerim” fikrine katılıp

katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_{18}$ ) olup olmadığını aramak amacı ile yapılan ki-kare testinin sonucu verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. Bu açıdan sınır birim işgörenlerinin, neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda vicdanımı dinlerim fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

**Tablo 21: “İşgörenlerin Müşteri Memnuniyeti Adına Yalan Söylemeleri Hoş Görülebilir” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	21 %11,6	77 %42,5	83 %45,9	181 %100
<b>Bay</b>	77 %24,6	115 %36,7	121 %38,7	313 %100
<b>Toplam</b>	98 %19,8	192 %38,9	204 %41,3	494 %100

Ki-Kare Değeri=12,199

Serbestlik Derecesi=2

p=0,002

Otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “işgörenlerin müşteri memnuniyeti adına yalan söylemeleri hoş görülebilir” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_{19}$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 21’de sunulmuştur. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir. Sınır birim işgörenlerinin, işgörenlerin müşteri memnuniyeti adına yalan söylemeleri hoş görülebilir fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

**Tablo 22: “Çalışma Arkadaşlarıma Adil Davranırım” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	1 %0,6	57 %31,5	123 %68	181 %100
<b>Bay</b>	10 %3,2	77 %24,6	226 %72,2	313 %100
<b>Toplam</b>	11 %2,2	134 %27,1	349 %70,6	494 %100

Ki-Kare Değeri=5,897

Serbestlik Derecesi=2

p=0,052

Tablo 22’de, otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “çalışma arkadaşlarıma adil davranırım” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_{20}$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu

verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin, çalışma arkadaşlarına adil davranırım fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 23: “Hiçbir Zaman Yöneticilere Yalan Söylememek Gerekir” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	97 %53,6	59 %32,6	25 %13,8	181 %100
<b>Bay</b>	174 %55,6	94 %30	45 %14,4	313 %100
<b>Toplam</b>	271 %54,9	153 %31	70 %14,2	494 %100

Ki-Kare Değeri=0,353

Serbestlik Derecesi=2

p=0,838

Otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “hiçbir zaman yöneticilere yalan söylememek gerekir” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_{21}$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 23’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin, hiçbir zaman yöneticilere yalan söylememek gerekir fikrine katılmalarında cinsiyetlerinin önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

**Tablo 24: “İşletmemin Çıkarları Herşeyden Önce Gelir” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	79 %43,6	71 %39,2	31 %17,1	181 %100
<b>Bay</b>	141 %45	122 %39	50 %16	313 %100
<b>Toplam</b>	220 %44,5	193 %39,1	81 %16,4	494 %100

Ki-Kare Değeri=0,145

Serbestlik Derecesi=2

p=0,930

Tablo 24’de, otel işletmelerinde çalışan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “işletmemin çıkarları herşeyden önce gelir” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_{22}$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu

verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin, işletmemin çıkarları herşeyden önce gelir fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olmadığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 25: “Başarılı Olmak İçin Dürüstlük ve Çalışkanlık Yeterlidir” Fikrine Katılıp Katılmamaları Açısından Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
<b>Bayan</b>	125 %69,1	52 %28,7	4 %2,2	181 %100
<b>Bay</b>	212 %67,7	98 %31,3	3 %1	313 %100
<b>Toplam</b>	337 %68,2	150 %30,4	7 %1,4	494 %100

Ki-Kare Değeri=1,549

Serbestlik Derecesi=2

p=0,461

Otel işletmelerinde görev yapan sınır birim işgörenlerinin cinsiyetleri ile “başarılı olmak için dürüstlük ve çalışkanlık yeterlidir” fikrine katılıp katılmamaları arasında bir ilişki ( $H_{23}$ ) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu tablo 25’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin, başarılı olmak için dürüstlük ve çalışkanlık yeterlidir fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olmadığı tespit edilmiştir.

## Sonuç ve Öneriler

Sınır birim işgörenlerinin, çalıştığım işletmede yöneticiler işgörenler arasında cinsiyet ayrımı yapmaz fikrine katılmalarında cinsiyetlerinin önemli bir değişken olduğu görülmüştür. İncelenen otel işletmelerinde görev yapan bayan işgörenlerin büyük çoğunluğu, işletmelerinde cinsel ayrımcılık yapıldığını belirtmişlerdir. Elde edilen bu sonuç, ilgili işletme yöneticilerinin önyargılı tutumlarla davranarak ayrımcılık yaptıklarını ortaya koymaktadır. Kavramsal kısımda belirtildiği gibi cinsiyete bağlı ayrımcılık, açık ayrımcılık olarak ifade edilmektedir. Bu tür bir ayrımcılığın, kanıtlandığında ilgili işletmeyi büyük tazminatlar ödemek zorunda bırakabileceği unutulmamalıdır. İşletme içi şikayet mekanizmasının, ayrımcılığa uğrayan işgörenlerin rahatlıkla başvurabilecekleri bir yapıya kavuşturulması, bu tür



etik dışı davranışların azaltılmasına katkı sağlayabilecektir. Çalışma kapsamında incelenen otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, yöneticiler cinsel taciz olaylarına son derece duyarlıdır fikrine katılmalarında da cinsiyetin önemli bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Bayan işgörenlerin büyük kısmı, yöneticilerinin cinsel taciz olaylarında duyarlı davranmadığını ifade etmişlerdir. Cinsel tacize uğrayan işgörenlerin hem psikolojik rahatsızlıklar yaşayabilecekleri, hem de yaşadıkları olaylar nedeniyle gerekli performansı gösteremeyerek tüketici tatmini konusunda başarısız olacakları düşünülmektedir. Cinsel taciz, sosyal yapı itibarıyla itirafı ve kanıtlanması zor olan etik dışı davranışlardan biridir. Bununla birlikte hiçbir yönetici, cinsel taciz konusunda duyarsız kalmamalı ve suçluları gerektiği şekilde cezalandırmalıdır.

Çalışmadan elde edilen diğer bir önemli bulgu ise, eşit ücretlendirme ile ilgilidir. İşgörenlerin büyük çoğunluğu, çalıştıkları işletmelerde eşit ücretlendirme yapılmadığını ve aynı pozisyonda çalıştıkları arkadaşlarıyla eşit ücret almadıklarını ifade etmişlerdir. Ortaya çıkan sonuç, ilgili otel işletmelerinde ücretlendirme konusunda da ayrımcılık yapıldığı kuşkusunu doğurmaktadır. Bilindiği gibi ücret, işgören motivasyonu kapsamında düşünülmesi gereken en önemli araçlardan biridir. Az veya eksik ücret aldığını düşünen bir işgöreni motive etmek de, oldukça zor olacaktır. Otel yöneticilerinin, işgörenlerine işletmelerinin ücretlendirme politikaları konusunda bilgi sağlamaları ve ücretlendirme kriterlerini açıklamaları, sınır birim işgörenlerinin olumsuz düşüncelerinin ortadan kalkmasına yardımcı olabilecektir. Sınır birim işgörenlerinin, performans değerlendirme çalışmaları konusunda da sıkıntılı olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin büyük çoğunluğu, performans değerlendirmelerinin adil yapılmadığını belirtmektedir. Söz konusu otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, gerek performans değerlendirme yöntemleri, gerekse performans değerlendirme kriterleri konusunda çalışmalar yapmaları ve işgörenlerine bu konularda bilgi vermeleri gerekmektedir. Özellikle sınır birimlerde görev yapan işgörenlerin hem kişisel özellikleri dikkate alınarak, hem de iş sırasındaki davranışları takip edilerek performans değerlendirmelerinin yapılması gerekmektedir. Özellikle otel işletmelerinde, bilgi ve becerinin yanısıra, işgörenlerin konuklara ve iş arkadaşlarına yönelik sergiledikleri tutum ve davranışlarda da özen beklendiği unutulmamalıdır.

Elde edilen bulgulardan, sınır birim işgörenlerinin görev dağılımının eşit yapılmadığına inandıkları ve kademe ilerlemeleri ile boş pozisyonlara atamalar konusunda adil davranılmadığını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu bulgular, ilgili otel işletmelerinde etik dışı davranışlardan birisi olan kayırma olduğunu ortaya koymaktadır. Kavramsal bölümde belirtildiği gibi kayırma, maddesel olmayan etkileme araçlarının kullanılarak, görev yetkilerinin bazı kişilere yürütülen işlemlerde ayrıcalık sağlamak amacıyla kullanılmasıdır. Özellikle aile tipi otellerde kayırma, aile üyelerine yönelik yapılırken kimi işletmelerde de yöneticiler, kendileriyle benzer özellik taşıyan işgörenleri (eğitim, siyasi görüş, memleket vb.) iş paylaşımı, atama ve ilerleme konusunda kayırmaktadır. Bunu önlemenin en temel yolu, ilgili işletmelerde terfi ve kademe ilerlemelerine yönelik kriterlerin objektif ölçütlere göre tespit ve ilan edilmesidir. Kriterler açıkça ortaya konduğunda, yöneticilerin işgören kayırması güçleşecektir.

Elde edilen bulgulardan, sınır birim işgörenlerinin, yöneticimiz düşüncelerimizi açıklama ve öneri yapma konusunda yardımcı olur fikrine katılmalarında cinsiyetlerinin önemli bir değişken olduğu görülmüştür. Erkek işgörenler, düşünce açıklama ve öneri yapma konusunda sıkıntı çektiklerini ifade ederlerken bayan işgörenler, düşüncelerini daha rahat açıklayarak önerilerde bulunabilmektedirler. Buradan da, erkek işgörelere yönelik cinsel ayrımcılık yapıldığı, buna karşılık bayan işgörelere daha toleranslı davranıldığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletme içi şikayet ve öneri mekanizmasının işletilmesinin bu sorunun çözümü konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde sınır birim işgörenlerinin, yöneticimiz çalışanların özel hayatlarına müdahale etmez fikrine katılmalarında da, cinsiyetin önemli bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Bayan işgörelerin büyük kısmı, yöneticilerinin özel hayatlarına müdahale ettiğini ifade etmektedirler. Özel hayatına müdahale edilen işgörelinin örgüte bağlılığının azalabileceği ve fırsatını bulduğunda da işini bırakabileceği düşünülmektedir. Bayan işgörelerin özel hayatlarının örgüt içinde dedikodu malzemesi yapılması, hem mutsuz olmalarına, hem de düşük performans göstermelerine neden olabilmektedir. Yöneticilerin bu kapsamda bilgilendirilmeleri ve eğitilmeleri, onları bu tür yanlış davranışlardan uzaklaştırabilecektir.

Sınır birim işgörenlerinin büyük çoğunluğunun, yöneticilerinin onur kırıcı davranışlarda bulunduğunu ortaya koymaları da, etik dışı davranışlar çerçevesinde üzerinde durulması gereken diğer önemli bir konudur. Otel işletmelerinin farklı yapısı, çalışan işgörenlerin sosyal altyapısı ve eğitim düzeyleri, yöneticilerin istedikleri davranışları ve sonuçları elde etmek için olumsuz pekiştirme yöntemini daha yoğun kullanmalarına neden olmaktadır. Otel işletmelerinde onur kırıcı davranışlar denilince akla öncelikle hakaret ve küfür gelmektedir. Sözlü taciz olarak da nitelendirebileceğimiz hakaret ve küfür, sözel bir şiddet göstergisidir ve tüm şiddet gösterilerinde olduğu gibi saldırganlık içermektedir. Genellikle bu tür etik dışı davranışlar, yöneticilerin bilgisizliğinden, eğitimsizliğinden ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanmakla birlikte, kimi zaman da iş ortamının gerginliğinden ve yöneticilerin üzerlerinde hissettikleri baskılardan da kaynaklanabilmektedir. Sebep ne olursa olsun, insan onurunu kırıcı bu tür davranışların en ağır biçimde cezalandırılması gerekmektedir ve ancak bu sayede bu tür davranışlar azaltılabilir veya ortadan kaldırılabılır.

Sendikal faaliyetler konusunda da, diğer birçok sektör yöneticileri gibi otel yöneticilerinin de, olumlu ve yapıcı olmadığı elde edilen bulgulardan ortaya çıkmıştır. Bu olumsuz tutumun çeşitli sebepleri olabilir. Öncelikle, işletme sahipleri ve/veya ortakları amaçlarına zarar verebileceğini düşünerek sendikalaşmaya karşı çıkmakta, yöneticiler de doğal olarak işletme sahiplerinin tercihleri doğrultusunda davranmaktadırlar. Ayrıca, sendikal faaliyetlere izin verilen kimi otel işletmelerinde, sendikaların yoğun doluluk dönemlerinde iş yavaşlatma ve bırakma gibi haklarını kullanarak işletmelere büyük zararlar verdikleri de ayrı bir gerçektir. Sendika işgören ilişkileri de, diğer bir tartışma konusudur. Sendikaların faaliyette bulunduğu işletmelerde birçok işgörenin, sendikasıyla sorun yaşadığını ifade ettiği görülmüştür. Otel işletmelerinde de, diğer sektörlerle paralel olarak, zaman içinde sendikalarla ilgili problemlerin aşılabileceği düşünülmektedir.

Elde edilen bulgulardan, sınır birim işgörenlerinin, yöneticilerimiz iş kazalarından korunmamız için gerekli önlemleri alır fikrine katılmalarında cinsiyetin önemli bir değişken olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin, bayan işgörenlerin kazalardan korunmaları için gerekli önlemleri aldığı buna karşılık erkek işgörenler konusunda özen göstermediği sonucu çıkmıştır. Bu kapsamda erkek işgörenlerin

aleyhine olarak açık ayrımcılığın yapıldığı rahatlıkla ifade edilebilir. Özellikle bedensel çalışma gerektiren kimi işler konusunda, otel işletmelerinde özellikle erkek işgörenlerin tercih edildiği bilinmektedir. Bunun temel nedeni, erkeklerin bayanlara nazaran daha fazla ve daha uzun süre bedensel aktivitelerde bulunabilmeleridir. Bu tür ayrımcılığa, özellikle servis departmanı gibi birimlerde rastlamak mümkündür. Temelde ne tür bir amaçla yapılırsa yapılsın (bayan işgörenlerin korunması gibi), ayrımcılık etik dışı bir davranıştır ve önlenmelidir. Eğer fiziksel iş anlamında ayrımcılık yapılıyorsa, işgörenler bilgilendirilerek fark, ücretlere de yansıtılmalıdır. Benzer şekilde sağlık sorunlarının çözümünde de, yöneticilerin bayan işgörenler lehine ayrımcılık yaptığı ortaya çıkmıştır. Erkek işgörenlerin, sağlık sorunlarının çözümü konusunda haksızlığa uğradıklarını düşünmelerinin, onların performanslarına yönelik olumsuz etki yapacağı düşünülebilir. Düşük performansın, düşük tüketici tatminine de neden olabileceği unutulmamalıdır. Yöneticilerin bu tür ayrımcılık yapmalarını önlemek için, sözkonusu işletmelerde başta eğitim olmak üzere birtakım uygulamaların başlatılması gerekmektedir.

Araştırma kapsamında soruları cevaplandıran sınır birim işgörenleri, yöneticilerinin etik davranışlarıyla ilgili olarak çeşitli eleştiriler getirirlerken, kendi etik davranışlarıyla ilgili olarak tamamen olumlu bir tutum takınmışlardır. Bu kapsamda, neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda vicdanımı dinlerim ve davranışlarımda tarafsız ve adil fikirli olmaya çalışırım fikirlerine neredeyse işgörenlerin tümü katılmışlardır. Elde edilen bu bulgulardan hareket ederek, sınır birim işgörenlerinin cevaplarını sosyal beğenilirlik etkisi altında cevaplandırmış olabilecekleri düşünülmektedir. Araştırmadan elde edilen diğer önemli bir bulgu ise, en başta gelen etik kurallardan birisi olan yalan söylememe kuralının sınır birim işgörenleri tarafından rahatlıkla çiğnenebileceği olmuştur. Sınır birim işgörenleri, hem müşteri memnuniyeti adına yalan söylemenin hoş görülebileceğini, hem de kimi zamanlar yöneticilere yalan söylenebileceğini ifade etmişlerdir. Sınır birim işgörenlerinin yalan söylemelerini önlemenin en temel yolu, onlara güvendirici bir ortam sunarak doğruları rahatlıkla ifade etmelerini sağlamaktır. Cezalandırılmayacağına ve destek olunacağına inanan işgören, yalan söyleme gereği duymayacaktır. Konuklara söylenen yalanlar konusunda, işgörelere dürüstlüğün en iyi politika olduğu sürekli hatırlatılmalıdır. Söylenen basit yalanlar belki o anı kurtarabilir. Bununla birlikte, ilgili konuğun tamamen kaybedilmesine de neden

olunabileceği hiçbir zaman unutulmamalıdır. Bu kuralın ihlal edilmesi durumunda ağır cezaların da verilebileceği sınır birim işgörenlerine hatırlatılmalıdır.

Elde edilen bütün bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, incelenen otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin önemli etik ihlaller yaptıkları sonucuna varılmaktadır. Özellikle ayrımcılık, kayırma, ihmal ve cinsel taciz konularında yöneticilerin etik dışı davranışlarda bulundukları ifade edilebilir. Öncelikle, sözkonusu otel işletmelerinde etik yapıyı tamamen destekleyen bir tepe yönetimi oluşturulmalıdır. Eğer tepe yönetimi ve/veya işletme sahipleri programı tamamen desteklemezlerse, yöneticiler ve diğer işgörenler bunun kesinlikle farkına varacaklardır. İlgili işletmelerin öncelikle yapması gereken diğer bir çalışma ise, tüm örgüt genelinde etik bir ortam yaratmaktır. Bunu sağlamanın temel yolu ise, başta yöneticiler olmak üzere tüm işgörelere etik konusunda eğitim verilmesidir. Etik eğitimi yardımıyla, işgörenlerin ahlâk konusunda kendi kendilerini yargılayacak konuma gelmeleri amaçlanmalıdır. Bu kapsamda hazırlanan eğitim programları, yöneticileri ve diğer işgörenleri belirlenmiş etik ilkelere karşı duyarlı kılar ve onlara önlenmesi gerekli tuzaklar konusunda, deneyimlerden kaynaklanan yararlı örnekler sunar. Ayrıca etik eğitimi, işgücünün her düzeyi için, karşılaşılabilecek etik ikilemlerin çözümünde yardımcı olacaktır. Bu kapsamda ilgili otel işletmelerinde, otelin etik kurallarını ve/veya ilkelerini içeren listelerin çoğaltılarak işyerlerinin duvarlarına asılmasından, davranış standartlarını gösteren broşürlerin dağıtılmasına, etik eğitim programlardan, otel içi etik kurulu oluşturulmasına kadar çeşitli önlemlerin alınması önerilmektedir. Etik eğitim ile ilgili olarak belirtilmesi gereken son husus ise, otel işletmelerinde etik eğitimle ilgili en iyi sonuçların sınıf eğitimi ve iş başı eğitiminin birlikte verildiği durumlarda alınabileceğidir.

Nihayetinde, çalışmanın gerek kavramsal, gerekse ampirik olarak benzer ölçek kullanılarak farklı bölgelerde ve/veya şehirlerde yapılması, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte, sadece yöneticilerin etik davranışlarıyla yetinilmemeli, işgörenlerin konuklara yönelik etik davranışlarıyla da ilgili olarak kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır. Bu araştırmayla ilgili olarak belirtilmesi gereken diğer bir konu da, ilgili otel işletmelerinde cinsel ayrımcılık ve taciz üzerine daha kapsamlı çalışmalar yapılması gerekliliğidir.

## KAYNAKÇA

- ACAR, Ahmet Gökhan. (2000). **Etik Değerlerin Kurumsallaştırılması Üzerine Bir Araştırma**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- ALLISON, John R. ve Robert A. PRENTICE. (1990). **The Legal Environment of Business**. Oklahoma: The Dryden Press.
- ANGELO, Rocco M. ve Andrew N. VLADIMIR. (1998). **An Introduction to Hospitality Today**. 3<sup>rd</sup>. Edition. Orlando: Educational Institute of AHMA.
- BİLGİN, Kamil U. (1997). *Kamu Yönetiminde Yönetmelik Etiğin Yönetim Ölçeğinde Değerlendirilmesi*. **21. Yüzyılda Nasıl Bir Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Ankara: TODAİ, 12-26.
- BRASS, C., D. L. BUTTERFIELD ve D. SKAGGS. (1998). *Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective*. **Academy of Management Review**, (23), 11-34.
- BROAD, C. D. (1994). **Some of the Main Problems of Ethics**. (Editörler: H. FEIGLAND ve W. SELVAYN). New York: Apple to Centry-Crafts.
- CAN, Halil, Doğan TUNCER ve Doğan Yaşar AYHAN. (2002). **Genel İşletmecilik Bilgileri**. 13. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ÇAKICI, Celil A. ve diğerleri. (2002). **Otel İşletmeciliği**. Ankara : Detay Yayıncılık.
- DAFT, Richard. (1995). **Organizational Theory and Design**. Minnesota: West Publishing Company.
- FREDERIC, W. C. ve diğerleri. (1992). **Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**. 6<sup>th</sup>. Edition. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- FULMER, M. R. (1974). **New Management**. New York: McMillan Publishing Company.
- GIRARD, Dianne. (1999). *Etik Nerede İşin İçine Giriyor*. **Executive Excellence**, (Çev. Editörlük) Rota Yayınları, 11-17.
- GORTNER, Harold. (1994). **Values and Ethics**. Handbook of Administrative Ethics. New York: Marcel Dekker.
- HODGETTS, Richard M. ve Donald F. KURATKO. (1991). **Management**. New York: HBJ Publishers.
- <http://www.world-tourism.org/projects/ethics/implementation.html>. (2003). Global Code of Ethics for Tourism.
- KAPPA, Margaret M., Aleta NITSCHKE ve Patricia B. SCHAPPERT. (1997). **Housekeeping Management**. 2<sup>nd</sup>. Edition. Michigan: Educational Institute of AHMA.
- KARATEPE, Osman M. (1999). *Hizmet Kalitesi Ölçeği İle Yapılan Ampirik Çalışmaların Güvenilirlik ve Geçerlilik Boyutlarına Yönelik Bir Değerlendirme*. **Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi**, 54 (4), 47-66.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ ve Alptekin SÖKMEN. (2001). *İşletmelerin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ampirik Bir Değerlendirme*. **AMME İdaresi Dergisi**, 34 (4), 157-181.
- KASAVANA, Micheal L. ve Richard M. BROOKS. (2001). **Managing Front Office Operations**. 6<sup>th</sup>. Edition. Michigan: Educational Institute of AHLA.
- KAVANAUGH, Raphael R. ve Jack D. NINEMEIER. (2001). **Supervision in the Hospitality Industry**. 3<sup>rd</sup>. Edition. Michigan: Educational Institute of AHLA.
- KOÇEL, Tamer. (2001). **İşletme Yöneticiliği**. 8. Bası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- KOTLER, Philip, John BOWEN ve James MAKENS. (1999). **Marketing for Hospitality and Tourism**. 2<sup>nd</sup>. Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- LAZER, William ve Roger A. LAYTON. (1999). **Marketing of Hospitality Services**. Michigan: Educational Institute of AHMA.
- LOVELOCK, H. Christopher. (1996). **Services Marketing**. 3<sup>rd</sup>. Edition. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. ve Lauren WRIGHT. (2002). **Principles of Service Marketing and Management**. 2<sup>nd</sup>. Edition. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- McNAMARA, Carter. (1998). **Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers**. <http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm>. (2003).
- MUSSELMAN, V. A. ve E. H. HUGHES. (1977). **Introduction to Modern Business**. 7th. Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- NEGAHANDY, A. R. (1987). **International Management**. Massachusetts: Allyn and Buckland Press.
- PEHLİVAN, İnayet. (1998). **Yönetişel, Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara: Pegem Yayınları.
- PETER, J. P. ve O. A. CHURCHILL. (1986). *Relationships Among Research Design Choices and Psychometric Properties of Rating Scales: A Meta-Analysis*. **Journal of Marketing Research**, 23, February, 1-10.
- PRIDE, William M. ve O. C. FERRELL. (2000). **Marketing: Concepts and Strategies**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- SCHLEGELMILCH, B. (1998). **Marketing Ethics**. United Kingdom: International Thomson Business Press.
- SNOEYENBOS, Milton. (1983). **Business Ethics**. London: Prometheus Books.
- SÖKMEN, Alptekin. (1999). *Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme*. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 10 (2), 45-51.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. (2003). **Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. ve Yasin BOYLU. (2001). *Otel İşletmeleri ve Yöneticileri Açısından Etik Kavramı ve Uygulamaları: Ankara'da Ampirik Bir Araştırma*. **Gazi Üniversitesi T.T.E.F. Dergisi**, (5), 31-55.
- ÜNER, M. Mithat. (1997). *Konaklama Sektöründe Yabancı Sermaye Yatırımları ve Pazar Faktörü*. **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 15 (2), 113-138.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. (1999). *İhracat Pazarlaması Literatürünün Uluslararası Konaklama Hizmetleri Pazarlaması Literatürüne Uyarlanması Üzerine Bir Deneme*. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 10 (1), 9-16.
- WOODS, H. Robert. (1995). **Human Resources Management**. 2<sup>nd</sup>. Edition. Michigan: Educational Institute of AHMA.
- YÜKSEL, Öznur ve Azize TUNÇ. (2001). *Turizm İşletmeleri Yöneticilerinin İş Etiğine Yaklaşımları (Ankara İlinde Uygulamalı Bir Araştırma)*. **Gazi Üniversitesi T.T.E.F. Dergisi**, (5), 157-170.
- YÜKSELEN, Cemal. (2000). **Pazarlama: İlkeler-Yönetim**. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.