

**RESTORAN İŞLETMELERİNDE ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK: SERVİS İKLİMİNİN ROLÜ**

*ETHICAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN
RESTAURANT BUSINESSES: THE ROLE OF SERVICE CLIMATE*

Bekir EŞİTTİ*

*Geliş Tarihi: 18.04.2018
(Received)*

*Kabul Tarihi: 27.03.2019
(Accepted)*

ÖZ: Restoran işletmelerinin karşılaştığı zorluklardan en önemlisi, çalışanları iyi bir servise teşvik etmektir. İyi servis, uygun servis ikliminin yaratılmasına bağlıdır. Çalışanlar, güvenilir yöneticileri gözlemleyerek normları ve uygun davranışları öğrenirler. Etik davranışların yöneticiler tarafından kurumsallaştırılması, iyi bir servis iklimi ve çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesi için önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı etik liderlik, örgütsel bağlılık ve servis iklimi konularını restoran işletmeleri bağlamında değerlendirmek ve servis ikliminin örgütsel bağlılık üzerinde aracı değişken rolünü araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli birinci sınıf restoran işletmeleri çalışanlarından anket formları aracılığıyla veri toplanmıştır. Çalışmanın sonuçları, servis ikliminin bir boyutu olarak yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan önemli bir etkisini ortaya koymaktadır. Ayrıca etik liderlik servis iklimini de olumlu yönde etkilemektedir. Etik liderlik restoran çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmakta ve servis olumlu iklimi bu etkiyi güçlendirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, İstanbul, Örgütsel Bağlılık, Restoran İşletmeleri, Servis İklimi.

ABSTRACT: The most important one of the challenges that restaurant businesses face is to encourage employees for a good service. Good service depends on the creation of an appropriate service climate. Employees learn norms and appropriate behaviors by observing reliable managers. The institutionalization of ethical behaviors by managers has been gaining importance for a good service climate and for the employees in order to see themselves as a part of the organization. The aim of this study is to evaluate ethical leadership, organizational commitment and service climate in the context of restaurant businesses and to investigate the mediating variable role of service climate on organizational commitment. In accordance with this purpose, data were collected through questionnaire forms from the employees of the first class restaurant businesses in the province Istanbul. The results of the study reveal a significant direct effect of managerial support as a dimension of service climate on organizational commitment. Furthermore, ethical leadership positively affects the service climate. Ethical leadership enhances the organizational commitment of restaurant employees and positive service climate strengthens this impact.

* Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, bekiresitti@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5240-9233.

Key Words: Ethical Leadership, Istanbul, Organizational Commitment, Restaurant Businesses, Service Climate.

1. GİRİŞ

Turizm destinasyonları içerisinde restoran işletmeleri yaygınlaşmaya devam etmekte ve turizm sektörü için önemli bir yer tutmaktadır. Restoran işletmelerinde yoğunlukla, üretilen mal veya hizmet çok kısa bir zaman dilimi içinde sunulmakta ve satın alınmaktadır. İş akışı tek bir servis bölümü içinde bile somut ve somut olmayan unsurların kombinasyonlarını bir araya getirmektedir (Susskind, 2005). Restoranların çalışanları ve misafirleri ortak bir hizmet alanında bu kombinasyonları oluşturmakta ve yorumlamaktadır (Mayer, Ehrhart ve Schneider, 2009). Misafirlerin algıladığı memnuniyet üzerinde sadece ürünlerin lezzeti ve sunumu değil, aynı zamanda çalışanların servisi de etkili olmaktadır. İşyerinde çalışanlar için uygun servis iklimi oluşturulduğu, eşitlik ve adalet üzerine kararlar alındığı zaman, çalışanlar işletmenin beklediği performansı karşılamakla kendilerini yükümlü hissetmektedir (Macey, Schneider, Barbera ve Young, 2009). Ancak çalışanların algıladığı servis iklimi üzerine literatürde oldukça sınırlı çalışmaların var olduğu ve yoğunlukla, servis ikliminin müşteri memnuniyeti gibi müşteri ile ilgili sonuçları nasıl etkilediği üzerinde durulduğu görülmektedir (Liao ve Chuang, 2007; Susskind, Kacmar ve Borchgrevink, 2018).

Çalıştığı örgüte bağlı olan iş görenler örgütün hedeflerine ve değerlerine inanarak, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf eder ve örgütün bir üyesi olarak kalmaya çalışırlar (Hunter ve Morgan, 1994). Sosyal öğrenme teorisine (Bandura, 1977) göre, bireyler güvenilir ve çekici olan diğer kişilerin davranışlarını gözlemleyerek normları ve uygun davranışları öğrenirler. Birçok araştırmacı, liderlerin etik davranışlarının, çalışanların değer odaklı olumlu davranışlarını teşvik ettiği ve çalışanların davranışları üzerinde önemli bir rol oynadığını öne sürmüştür (Brown ve Trevino, 2006a; Bedi, Alpaslan ve Green, 2016).

Etik liderler örgüt içerisinde sadece örgütün kâr sağlaması için çalışmaz, aynı zamanda iş görenler, müşteriler ve paydaşlar arasında bir bütünlük sağlamaya çalışırlar (Çalkın, 2014, s.8). Bu doğrultuda liderlerin etik davranışlarının servis üzerinde olumlu bir iklim yaratması ve çalışanların işletmeye yönelik bağlılıklarını olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir. Bu bakış açısı ile çalışmanın sorunsal restoran işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve yöneticilerin etik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve servis ikliminin bu ilişkideki rolünü ortaya koymaktır. Turizm sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan restoran işletmelerinde yiyecek ve içeceklerin hazırlanması ve sunumuyla görevli çalışanların etik çalışma konusunda eğitilmiş ve bilgili olması, hem hizmet verilen işletmenin kalitesi ve sürekliliği hem de tüketici sağlığının korunması açısından büyük bir önem taşımaktadır (Dumitrescu, Marcu, Popescu, Moisa ve Gherman,

2013, s.3). Böyle bir servis ikliminde, yiyecek-içecek işletmelerinin başarısı açısından, etik davranışların işletmeciler tarafından kurumsallaştırılması da son derece önem kazanmaktadır (Doğdubay ve Karan, 2015). Ancak servis iklimi, çalışan bağlılığı ve etik liderlik konularının restoran işletmeleri bağlamında ele alan bir çalışmaya alan yazında rastlanmamıştır. Bu araştırma literatüre var olan bu eksikliğin giderilmesi ve restoran işletmecilerine uygulamada yapılması gerekenler hakkında yol gösterilmesi açısından önemlidir.

2. LİTERATÜR

Bu bölümünde çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan servis iklimi, örgütsel bağlılık ve etik liderlik konularında daha önce yapılmış çalışmalardan yararlanılarak ilgili konular tanımlanmıştır.

2.1. Servis İklimi

Servis, son yıllarda disiplinler arası konuları ve uluslararası sınırları içine alan bir sektöre dönüşmektedir (Gabler, Rapp, Richey ve Adams, 2018). Bu durum büyük ölçüde hizmet tabanlı bir ekonomide buldukları için işletmelere hem zorluklar hem de fırsatlar getirmektedir (Bretthauer, 2004). İşletmelerin karşılaştıkları zorlukların başında çalışanları iyi bir servise teşvik etmek gelmektedir. Birçok işletme karşılaşılan bu zorluğu aşma girişimlerinin başına uygun servis ikliminin yaratılmasını koymaktadır. Servis iklimi 'çalışanların misafirlere servis yaparken karşılaştıkları uygulamalar, iş prosedürleri ve davranışlara yönelik ödüllendirme, destekleme ve beklenti algıdır.' (Schneider, White ve Paul, 1998 s.151). Bu bağlamda araştırmacılar da, servis ikliminin önemini dikkate alarak, servis çalışanları, yöneticiler, misafirler ve organizasyonel sonuçlar arasındaki bağlantıları daha iyi anlayabilmenin yollarını açığa çıkarmaya çalışmaktadır (Susskind ve diğerleri, 2018; Mayer ve diğerleri, 2009). Yapılan çalışmalarda örgütsel bileşenler (çalışanlar, müşteriler ve yöneticiler) hizmet alışverişiyle ilgili aynı veya benzer inançları paylaştığında, uygun bir servis ikliminin oluştuğu görülmüştür (Susskind ve diğerleri, 2018, s.126).

Yöneticiler, çalışanlar ve misafirler arasındaki her etkileşimi denetleyemeyeceğinden, servis olumlu ikliminin varlığı, çalışanların tutum ve davranışlarını örgütsel stratejiye yaklaştıracak ve örgütün yüksek hizmet kalitesi hedefine ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Araştırmalar, hizmet ortamı olumlu olan işletmelerin daha yüksek hizmet kalitesi seviyelerine sahip olduğu fikrini desteklemektedir (Johnson, 1996; Schneider, 2004). Ayrıca, servis ikliminin diğer iş parametrelerini tahmin etme yeteneğini belirlerken, iş ortamının dikkate alınması gerektiği savunulmaktadır. Bu kapsamda Lytle, Hom ve Mokwa (1998), bir örgütün servis iklimini etkileyen dört geniş uygulama alanı tanımlamıştır. Bu alanlar; liderlik, insan kaynakları yönetimi, servis sistemleri ve hizmetin kendisidir. Bu çalışmada ise servis iklimi ile liderlik türlerinden biri olan etik liderlik ve

çalışanların örgütsel bağlılığı konuları birlikte ele alınmaktadır. Bu alanlardan hangisinin uygun servis iklimini oluşturmada olumsuz etkisinin olduğunun bulunması, yöneticilere iyileştirmeleri gereken alan ile ilgili bilgi sağlayabilir (Kralj ve Solnet, 2010). Bununla birlikte restoran işleyiş unsurlarının da servis iklimi üzerinde anlamlı etkisinin olması mümkündür.

2.2. Örgütsel Bağlılık ve Etik Liderlik

Örgütsel bağlılık, bir örgütün amaç ve değerlerini çalışanın desteklemesi, duygusal olarak örgüte bağlılığı anlamına gelmektedir (Gamgai ve Agrawal, 2015) ve çalışanın örgüte girdiği kimliksel birlik ve beraberlik ile sadakatinin bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Leong, Furnham ve Cooper, 1996, s.1348). Çalışanın örgütsel bağlılığı, örgütle güç birliği oluşturması ve örgütün bir parçası olarak kendisini hissetmesidir. Bir başka deyişle çalışanın herhangi bir finansal kaygı duymadan organizasyonda kalmayı arzu etmesi, örgütün hedeflerini ve değerlerini birincil hedef olarak görmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989, s.975). Çalışanın tutum ve hareketlerini tahmin etmek için önemli bir konu olarak değerlendirilen örgütsel bağlılık, işletmeler açısından olumlu katkı sağlayan bir faktördür (Marciori ve Henkin, 2004).

Literatürde örgütsel bağlılığı açıklamak için geliştirilmiş birçok yaklaşım bulunmaktadır (O'reily ve Chatman, 1986; Penley ve Gould, 1988; Allen ve Meyer, 1990). Araştırmacılar tarafından en fazla kabul gören ve temel alınan yaklaşım, Allen ve Mayer (1990) tarafından ifade edilen örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde üç boyuta ayırarak incelediği yaklaşımdır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütleriyle özdeşleştiklerini gösteren duygusal yönelimlerini ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütlerinin bir üyesi ve örgütlerine güçlü bir şekilde bağlı oldukları için mutlu olurlar. Bu çalışanlar işletmenin hedeflerini ve değerlerini kabul eder ve işletme adına olağanüstü çaba sarf ederler. Devam bağlılığı ise çalışanın karşılaşılabileceği olası masraflar ve /veya alternatif iş fırsatları nedeniyle kuruluştan ayrılma yerine örgütüyle üyeliğini sürdürmeyi tercih etmesi durumudur (Koç, 2018, s.164). Bir çalışan kıdem veya kariyeriyle ilgili konularda örgütünün kendisine yaptığı yatırımların yüksek olduğunu düşünüyorsa, bu çalışanın devamlılık bağlılığı yüksek olarak değerlendirilebilir (Doğan ve Kılıç, 2007; Yenihan, 2014). Normatif bağlılık ise çalışanların sahip oldukları yükümlülükleri nedeniyle, ahlaki olarak kendisini örgütte kalmaya devam etmek için zorunlu hissetmesini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 2004).

Yüksek kaliteli hizmet sunumu, müşteri memnuniyeti, olumlu personel bağlılığı ve gelişimini kolaylaştırmada liderlik çok önemlidir Lotfi, Atashzadeh-Shoorideh, Mohtashami ve Nasiri, 2018). Lam, Zhang ve Baum'a (2001) göre liderlik örgütsel bağlılık yaratmada ve muhafaza etmede etkili bir unsurdur. Etkili

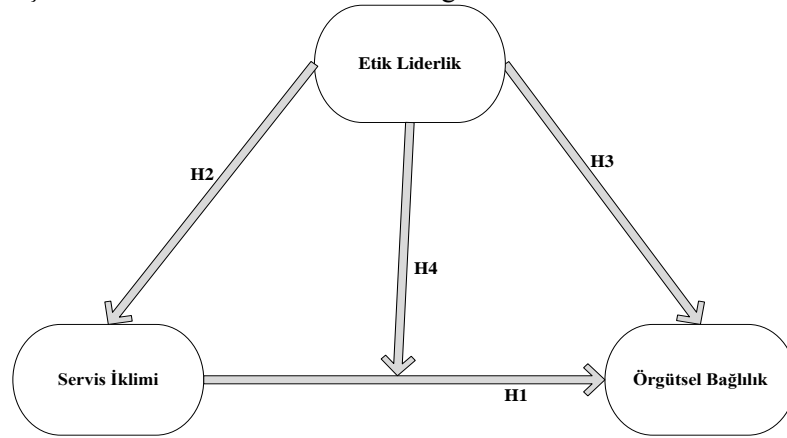
liderlik türlerinden birisi, bağımsız bir stil olarak önerilen etik liderliktir (Satansbury, 2009; Lotfi ve diğerleri, 2018). Genel anlamıyla etik kavramı, bireyin davranışının doğruluğunun belirlenmiş kurallara göre uygunluğunu ifade eder (Thiroux, 1998). Etik liderler, çalışanlarının etik normlara uyan hareketlerini ödüllendirir, etik normlara uymayan hareketlerini ise disipline ederler ve çalışanları iş esnasında etik olan davranışlara yönelmeleri için etkilerler (Mayer ve diğerleri, 2012, s.153).

Brown, Treviño ve Harrison (2005, s.119-120) etik liderliği, Bandura'nın (1977) sosyal öğrenme teorisini dikkate alarak 'liderin öncelikle kendisinin doğru ve dürüst davranış göstermesi ve sürekli adil uygulamaları işyerinde gündemde tutması' olarak tanımlamışlardır. İş görenler liderlerinin etik davranışlarını gözlemleyerek işletmenin uygun bulunduğu etik davranışları öğrenebilirler (Kim ve Brymer, 2011). Sosyal öğrenme teorisi kişilerin nasıl öğrendiklerini bilişsel, davranışsal ve çevresel unsurların dikkate alarak açıklamaktadır (Bayrakçı, 2007, s.198-199). Bu bağlamda liderler, işletmede çalışan bütün bireyler için etkili olabilecek etik davranış modelleri sergilemelidir (Ayan, 2015).

Gerçekleştirilen literatür taraması ile bu çalışmanın kapsamını oluşturan konuları birlikte ele alan benzer bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın alana yeni bir bakış getirdiği söylenebilir. Çalışmanın içerisinde yer alan etik liderlik ve örgütsel bağlılık konularının otel işletmeleri örnekleminde birlikte ele alındığı görülmektedir (Çelik, Dedeoğlu ve İnanır, 2015; Eroğlu ve Yılmaz, 2015). Sarıışık, Akova ve Çontu'ya (2006) göre, otel yöneticileri kendilerini etik kuralların uygulamasından sorumlu tutmaktadır. Otel işletmelerinde görev yapan liderlerin etik davranışları özellikle çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Yazıcıoğlu ve Boylu (2003) otel ve seyahat acenteleri çalışanları örnekleminde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, etik kuralların uygulanması açısından otel ve seyahat acentelerinin benzer görüşlere sahip olduklarını ifade etmiştir. Jazsay (2001) ise, etik liderlik konusunu restoran işletmelerinde görev yapan işletme yöneticileri örnekleminde ele almış ve yöneticilerin önemli bir bölümünün yazılı etik kurallarının uygulanması gerektiğine inandıklarını belirtmiştir. Toor ve Ofori (2009) çalışmalarında etik liderliğin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ve artırdığını tespit etmiştir. Liao ve Chuang (2004) servis iklimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında, Servisin olumlu olduğu bir iş ortamında, çalışanlardan üstün hizmetin beklendiğini, arzu edildiğini ve ödüllendirildiğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre servisin olumlu olduğu bir iş ortamında, iyi hizmet sunma olasılıkları ve örgütsel bağlılık daha yüksektir.

Yukarıda bahsedilen çalışmalar ışığında, restoran işletmelerinde liderlerin etik davranışlar sergilemelerinin çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde

etkileyeceği ve servisin olumlu bir iklimde gerçekleşmesi ile söz konusu etkinin artma olasılığının daha yüksek olacağı söylenebilir. Dolayısıyla çalışma kapsamında restoran işletmeleri örneğinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve servis ikliminin aracı rolü değerlendirilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Bu çalışma, önceki çalışmalarda birbirinden bağımsız olarak ele alınan servis iklimi, örgütsel bağlılık ve etik liderlik konularını restoran işletmeleri çalışanlarının görüşleri dikkate alınarak değerlendirmektedir. Yukarıda bahsedilen kuramsal altyapı göz önüne alınarak araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

- H1:** Servis ikliminin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.
H1a: İşletmenin misafir odaklı olmasının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine olumlu etkisi vardır.
H1b: İşletmede işleri kolaylaştıran bir servis ikliminin olması çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
H1c: Yönetici desteğinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine olumlu etkisi vardır.
H2: Etik liderliğin servis iklimi üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.
H3: Etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.
H4: Restoran işletmelerinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide servis ikliminin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

3. YÖNTEM

Çalışmada nicel araştırma yöntemi uygulanmış ve veri toplama aracı olarak yapılandırılmış soru formlarından yararlanılmıştır. Nicel araştırmalarda ayrıntılı olarak belirlenmiş tanımlar, yöntemler ve neden-sonuç ilişkilerini ortaya koyan istatistiksel testlerin mevcut olması bu yöntemin tercih edilmesinde belirleyici olmuştur. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizler sırasıyla şu şekildedir:

katılımcıların demografik verilerine ait frekans dökümleri, normal dağılım testi, güvenilirlik testleri, doğrulayıcı faktör analizi, çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi ve araştırmanın kuramsal modelinin test edilmesi için kurulan yapısal eşitlik analizi uygulanmıştır.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini İstanbul ilinde bulunan turizm işletme belgeli 1. sınıf restoran işletmelerinin çalışanları oluşturmuştur. 2017 yılı verilerine göre İstanbul ilinde 163 birinci sınıf restoran bulunmaktadır (İstanbul Kültür Turizm Müdürlüğü, 2017). Çalışmanın saha araştırmasının İstanbul ilinde gerçekleştirilmesinin nedeni Türkiye İstatistik Kurumuna (TÜİK, 2017) göre İstanbul ilinin nüfusu 15.029.231 olarak Türkiye'nin en kalabalık ili olmasıdır. Ayrıca 2017 yılında İstanbul gelen yabancı sayısı 10.840.595 kişidir (İstanbul Kültür Turizm Müdürlüğü, 2017). Bu veriden hareketle en fazla restoran müşterisinin İstanbul'da yaşadığı var sayılmış (Albayrak, 2015) ve çalışma İstanbul'da gerçekleştirilmiştir.

Verilerin toplanması sırasında, araştırmacı, katılımcıları ziyaret ederek araştırmanın amacı ve anket prosedürü hakkında bilgi vermiştir. Verilerin toplanması aşamasında, Şubat-Mart 2018, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle araştırmanın evreni içerisinde yer alan işletmelerden 40 anket formu pilot test için toplanmıştır. Pilot çalışmanın temel amacı, anket formunu oluşturan maddelerini düzeltmek ve böylece hedef katılımcıların soruları anlama ve cevaplama her hangi bir soruyla karşılaşmamasını sağlamaktır (Elbaz ve Abou-Shouk, 2016). Güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) ve düzeltilmiş madde-toplam korelasyonu yapılarının güvenilirliğini ve geçerliliğini ölçmek için kullanılmıştır. Pilot test için gerçekleştirilen analizler sonucunda yapının son derece güvenilir olduğu ve düzeltilen madde-toplam korelasyonunun uygun olduğunu görülmüştür. Her madde gerekli olduğu için çalışmadan hiçbir madde çıkarılmamıştır. Verilerin işlenmesi sırasında 18 anket formunun eksik ya da yanlış doldurulduğu için çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Veri analizine 410 anket formu ile devam edilmiştir.

3.2. Anket Formunun Oluşturulması

Anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Soru formunun birinci bölümünde, katılımcıların profilinin anlaşılmasını sağlayacak olan demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde He, Li ve Lai (2010), geliştirdiği 14 maddeli servis iklimi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek turizm işletmeleri çalışanlarının servis iklimi algılarını değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş olması nedeniyle tercih edilmiştir. He ve diğerleri (2010) gerçekleştirdikleri analizlerde ölçeği oluşturan misafir odaklılık ($\alpha = 0.77$), yönetici desteği ($\alpha = 0.75$) ve iş

kolaylaştırma ($\alpha = 0.72$) boyutları için iyi düzeyde güvenilirlik katsayısı tespit etmişlerdir. Ölçeğin boyutları sırasıyla altı, dört ve dört ifadeden oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde Meyer ve Allen (1991)'in geliştirdiği 24 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği yer almaktadır. Bu ölçeği yine Meyer, Allen ve Smith (1993, s.548) revize ederek 18 ifadeden ve üç boyuttan oluşan son halini vermiştir. Yazarlar ölçeği oluşturan duygusal bağlılığı ($\alpha = 0.85$), devam bağlılığı ($\alpha = 0.83$) ve normatif bağlılık ($\alpha = 0.77$) boyutları için iyi düzeyde güvenilirlik katsayısı tespit etmişlerdir. Bu ölçeğin turizm alan yazınında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yaygın olarak kullanıldığı ve oldukça güvenilir bir ölçüm aracı olduğu görülmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009; Altan ve Özpehlivan, 2018). Ölçeği oluşturan her bir boyut altı ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun son bölümünde ise Brown ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen yöneticilerin etik liderlik özelliklerini ölçen ve toplam on ifadeden oluşan etik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeği Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012), Türkiye’de uygulamış ve güvenilirliğini ($\alpha = 0.92$) olarak oldukça iyi düzeyde bulmuşlardır. Çalışma kapsamında ölçekler 5’li likert tipinde (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum) düzenlenmiş ve değerlendirilmiştir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın örneklemini tanıtmak amacıyla katılımcıların demografik ve diğer özellikleri Tablo 1’de aktarılmıştır. Tablo incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (%88) 20-49 yaş aralığında ve evli (%60) çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası (%55) erkek çalışanlardan oluşmakta ve yaklaşık %27’si üniversite düzeyinde eğitimlidir.

Tablo 1: Demografik Değişkenler (n=410)

Yaş	n	%	Medeni Durum	n	%
20-24	160	39	Evli	247	60,2
25-49	201	49	Bekar	163	39,8
50 ve üstü	49	12	Eğitim	n	%
Cinsiyet	n	%	İlk ve orta öğretim mezunu	162	39,5
Kadın	185	45	Lise	139	33,9
Erkek	225	55	Üniversite	109	26,6
Sektörde Çalışma Süresi	n	%	Çalışılan Bölüm	n	%
1 yıldan az	83	20,2	Mutfak	243	59,3
1-3	99	24,2	Servis	116	28,3
4-6	157	38,3	Bar	51	12,4
7 yıl ve üstü	71	17,3	Mevcut işletmedeki çalışma Süresi	n	%
Çalışılan Pozisyon	n	%	1 yılın altı	97	23,7

Üst Düzey Sorumlu	55	13,4	1-3	164	40
Şef/Süpervisör	180	43,9	4-6	79	19,3
Çalışan	175	42,7	7 yıl ve üzeri	70	17

Katılımcıların sektörde bulunma sürelerine bakıldığında, yaklaşık %63'ünün 1-6 yıl arasında tecrübelerinin olduğu görülmektedir. Ancak katılımcıların sadece %17'si 7 yıl ve üzeri bir süredir mevcut işletmelerinde çalışmaktadır. Bu durum sektördeki personel devir oranının dikkate değer bir düzeyde gerçekleştiğine kanıt olabilir. Çalışılan departman açısından ise katılımcıların %59'unun mutfakta çalıştığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %13'ü üst düzey ve %44'ü ise orta düzey restoran yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

4.1 Ortak Yöntem Sapması (Common Method Bias)

Anket araştırması davranış bilimlerinde en sık kullanılan veri toplama tekniklerinden biridir. Tek kaynaktan elde edilen anketler genellikle bir analizde hem bağımsız hem de bağımlı değişkenleri ölçmek için kullanılan bilgileri sağlamaktadır. Bu tür verilerle yapılan analizlerde çeşitli yöntem hataları ortaya çıkabilmektedir. Podsakoff, Mackenzie, Lee ve Podsakoff (2003, s.889), oluşabilecek ortak yöntem hatalarını ortadan kaldırmak veya minimum düzeylere indirmek için önlemler almıştır. Bu önlemlerden en çok bilineni Harman'ın tek faktör testidir. Bu çalışmada değerlendirilen servis iklimi, örgütsel bağlılık ve etik liderlik ölçeklerini oluşturan bütün ifadeler döngüsüz faktör analizine dahil edilmiştir. Çıkan sonuçlara göre ortak yöntem varsayından söz edebilmek için de (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması ya da (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkması gerekmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2003, s.889). Bu çalışmada çıkan sonuçlar özdeğeri 1'den büyük olan ve toplam varyansların %56'sını oluşturan beş boyutlu bir yapı ortaya çıkarmıştır. İlk boyut toplam varyansın %16'sını oluşturmaktadır. Bu sonuç toplam varyansın büyük kısmına denk gelmemektedir. Dolayısıyla sonuçlar çalışmada, ortak yöntem varyansı konusu açısından çalışmanın sorununun bulunmadığını ortaya koymaktadır.

4.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi, veri analizinin ilk kısmında muhtemel boyutları açıklama fırsatı sunmakta ve zayıf boyutları işlem dışı bırakarak doğrulayıcı faktör analizine zemin hazırlamaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2001). Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi ile verilerin ilgili literatürle örtüştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında önerilen model ile teori arasındaki uyum düzeyini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Çalışmanın kavramsal modelini test etmeden önce, güvenilirlik ve geçerlilik konusunun ele alınması gereklidir. İlk olarak, ölçüm araçlarının güvenilirliği Cronbach's alpha ile değerlendirilmiştir. Bu

çalışmada ele alınan değişkenlerin Cronbach's alpha sonuçlarının 0.76 ile 0.91 arasında bulunduğu görülmektedir (Tablo 4'e bakınız). Sosyal bilimlerde elde edilen güvenilirlik katsayıları ile ilgili yaklaşık olarak 0.70 ve üzeri değerler iyi düzeyde güvenilirlik katsayısı olarak kabul edilmektedir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012). İkinci olarak, çalışma kapsamında kullanılan ölçekler mevcut literatürde iyi yerleşmiş olduğundan, bu ölçeklerin içerik geçerliliğine sahip olduğu düşünülebilir. Son olarak, ölçülerin yakınsak ve ayrıştırıcı (Discriminant) geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analizi sonucunda çalışmanın kavramsal modeli ile veriler oldukça iyi uyum göstermiştir.

Tablo 2: Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	$\Delta\chi^2/df$	GFI	CFI	NFI	RMSEA	RMR
Servis İklimi	1.43	.921	.91	.905	.049	.051
Örgütsel Bağlılık	2.49	.90	.90	.902	.050	.05
Etik Liderlik	1.89	.918	.902	.903	.049	.42

Tüm faktör yüklemeleri oldukça anlamlı bulunmuştur ($p < 0.001$). Daha sonra, gizil değişkenlerin ayrıştırıcı geçerliliği değerlendirilmiştir. Ayrıştırıcı geçerlilik bir ölçümün farklı bir ölçüm ile çok yüksek korelasyonlu olup olmadığına bakılarak hesaplanır (Campbell, 1960). Ayrıştırıcı geçerlilik, AVE (Ortalama Çıkarılan Varyans) ile yapılar arasındaki karesel korelasyon karşılaştırılarak değerlendirilebilir. Ortalama Çıkarılan Varyans (AVE) değerleri 0.50'in üzerinde ve Bileşik Güvenilirlik (CR) değerleri 0.70'in üzerinde olmalıdır (Hair ve diğerleri, 1998, s.612).

Tablo 3: Ölçüm Modeline Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	\bar{X}	S. Faktör Yüğü (λ)	CR	AVE
Servis İklimi (Misafir Odaklılık)			0.903	0.647
MO1	3.89	0.960		
MO2	4.19	0.869		
MO3	4.12	0.886		
MO4	3.47	0.923		
MO5	3.19	0.803		
MO6	3.28	0.759		
Servis İklimi (Yönetici Desteği)			0.890	0.713
YD1	3.39	0.755		
YD2	3.18	0.829		
YD3	3.30	0.843		
YD4	3.41	0.788		
Servis İklimi (İş Kolaylaştırma)			0.935	0.752
İK1	3.17	0.941		
İK2	3.94	0.758		
İK3	3.41	0.897		
İK4	3.37	0.950		

Örgütsel Bağlılık (Duygusal Bağlılık)			0.860	0.812
DUB1	3.62	0.759		
DUB2	3.82	0.727		
DUB3	3.42	0.743		
DUB4	3.19	0.839		
DUB5	3.32	0.858		
DUB6	3.57	0.966		
Örgütsel Bağlılık (Devam Bağlılığı)			0.930	0.672
DEB1	4.21	0.893		
DEB2	4.36	0.986		
DEB3	4.30	0.841		
DEB4	3.59	0.785		
DEB5	3.82	0.877		
DEB6	4.02	0.923		
Örgütsel Bağlılık (Normatif Bağlılığı)			0.893	0.716
NB1	3.71	0.841		
NB2	3.95	0.653		
NB3	3.09	0.837		
NB4	3.11	0.832		
NB5	3.38	0.773		
NB6	2.97	0.918		
Etik liderlik			0.877	0.613
EL1	3.71	0.910		
EL2	4.18	0.858		
EL3	3.91	0.829		
EL4	3.19	0.854		
EL5	3.41	0.744		
EL6	3.88	0.912		
EL7	3.50	0.952		
EL8	3.28	0.816		
EL9	4.07	0.821		
EL10	3.73	0.842		

Sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, bu çalışmada ele alınan ölçümlerin yeterli güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, katılımcıların servis iklimi konusunda görüşlerinden; ‘Misafirlerimizi restoranımızda tutmanın en iyi yolu kaliteli hizmeti ön planda tutmaktır’ ifadesi en yüksek ($\bar{x} = 4.19$) katılım oranını alırken, ‘İşimi iyi yapmak için iş arkadaşlarından yeterli desteği alırım’ ifadesi en düşük ($\bar{x} = 3.17$) katılım oranını almıştır. Bu sonuçlar, çalışanların servis kalitesi konusunda duyarlı olduğunu gösterirken, servisin olumlu bir ikliminde gerçekleşebilmesi için önemli bir bileşen olan desteğin yeterli düzeyde gerçekleşmediği şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların

örgütsel bağlılıkları değerlendirildiğinde, en yüksek katılımı ($\bar{x} = 4.36$) ‘Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu’ ifadesi almakta iken, en düşük katılımı ise ($\bar{x} = 2.97$) ‘Bu kuruma çok şey borçluyum’ ifadesi almıştır. Genel olarak, çalışanlar duygusal bağlılık boyutuna ($\bar{x} = 3.49$) kararsızlık yönünde görüş bildirmiş, devam bağlılığı boyutuna ($\bar{x} = 4.05$) ise yüksek katılım göstermiştir. Dolayısıyla çalışanların duygusal anlamda güçlü bir şekilde çalıştıkları işletmelere bağlılık duydukları söylenemez. Devam bağlılıklarının yüksek çıkmasında ise ülke şartlarında işsizlik oranının yüksek olması ve alternatif iş bulma olasılıklarının düşük olması bir etken olabilir. Etik liderlik açısından bakıldığında; ‘Bu işyerinde yöneticiler, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygularlar’ ifadesi en yüksek oranda katılım ($\bar{x} = 4.18$) almış, ‘Bu işyerinde yöneticiler, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenirler’ ifadesi ise en düşük katılım ($\bar{x} = 3.19$) oranında kalmıştır.

4.3 Korelasyon Analizi

Servis iklimi, örgütsel bağlılık ve etik liderlik konularına ilişkin ortalama, standart sapma, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve Cronbach’s alpha değerleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlikler

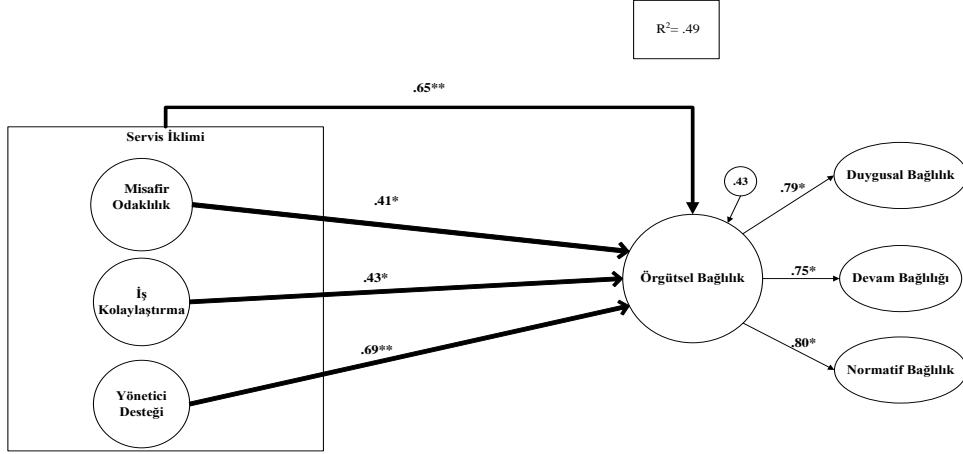
Ölçekler/Boyutlar	\bar{X}	s.s.	1	2	3	4	5	6	7
Servis İklimi	Misafir Odaklılık	3.69	0.848	0.843					
	Yönetici Desteği	3.32	0.781	.692*	0.761				
	İş Kolaylaştırma	3.47	0.843	.626*	.636*	0.918			
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	3.49	0.891	.749*	.754*	.463*	0.856		
	Devam Bağlılığı	4.05	0.876	.747*	.720*	.357*	.722*	0.863	
	Normatif Bağlılık	3.37	0.875	.736*	.738*	.485*	.816*	.820*	0.840
Etik Liderlik	3.69	0.798	.624*	.801*	.382*	.790*	.832*	.634*	0.812

\bar{X} = aritmetik ortalama, Matrisin köşegenleri Cronbach’s alpha değerlerini göstermektedir. s.s. Standart Sapma, Kesinlikle Katılmıyorum. 5-Kesinlikle katılıyorum. * Tüm korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Servis iklimi, örgütsel bağlılık ve etik liderlik arasında tüm korelasyon katsayıları anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu korelasyon analizindeki ilişkilerden en yüksek etik liderlik ile devam bağlılığı alt boyutu arasında ($r=.832$; $p<.001$); en düşük de iş kolaylaştırma alt boyutu ile devam bağlılığı alt boyutu arasında ($r=.357$; $p<.001$) gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışanların örgütsel bağlılıkları, içinde buldukları servis iklimi ve algıladıkları etik liderlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. Yöneticilerin etik liderlik davranışları sergilemeleri çalışanların örgütsel bağlılıklarının olumlu yönde etkilemesine neden olmakta ve genel servis iklimi olumlu yönde şekillenmektedir.

4.4 Yapısal Model

Yapısal eşitlik modeli, değişkenler arasında kurulan hipotezleri test etmek için kullanılmıştır. Hipotezlerde belirtilen ilişkileri ele almak için kurulan birinci yapısal model, servis ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki rolünü ele almayı amaçlamaktadır. Bu modelin sonuçları Şekil-2'de ve standart yol katsayıları Tablo-5'de gösterilmiştir. Sonuçlar, ilk modeldeki verilerin iyi uyumlu olduğunu göstermiştir ($\Delta\chi^2/df = 1.89$; GFI= .903; CFI = .901; NFI = .907; RMSEA = .048; RMR = .047). Yol analizinde gizil değişkenler arasındaki etkilerin varlığı %95 güven sınırı içerisinde değerlendirilmiştir (bkz. Şekil 2). Bu bağlamda t değeri $\pm 1,96$ sınır değerleri dışında olan etkilerin anlamlı olduğuna karar verilmiş ve ilgili hipotezin desteklendiği yorumu yapılmıştır.



Şekil 2: Model 1'e İlişkin Yapısal Regresyon Yolları.

*p < 0.05 ve **p < 0.001.

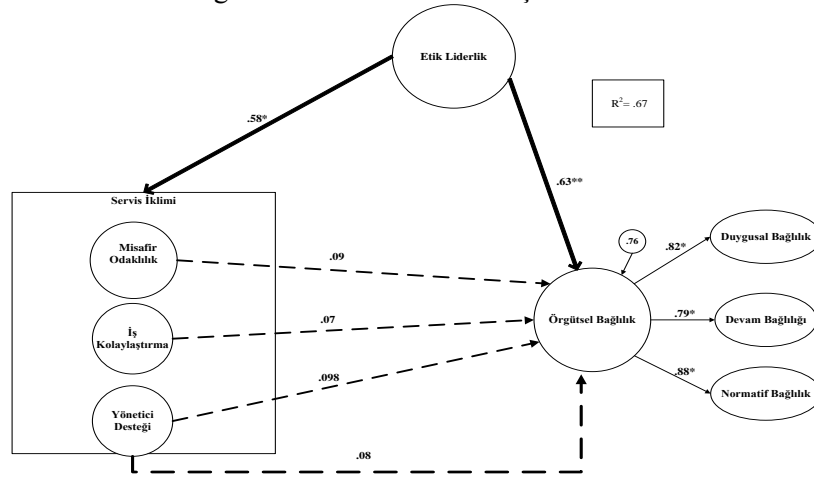
Analiz sonucuna göre, servis ikliminin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi vardır ($\beta = .651$; $p < 0,001$). Kısaca, iş görenlerin servis iklimini olumlu algılamaları arttıkça örgütsel bağlılıkları da artacaktır. Servis iklimini oluşturan boyutlardan özellikle yönetici desteği boyutunun diğer iki boyuta kıyasla olumlu etkisinin güçlü olduğu görülmektedir ($\beta = .694$; $p < 0,001$).

Tablo 5: Model 1'e Ait Standardize Edilmiş Yol Katsayıları

Yapısal Model	β	Std. Hata	t
Örgütsel Bağlılık <---- Misafir Odaklılık	0,413	0,112	4,789*
Örgütsel Bağlılık <---- İş Kolaylaştırma	0,430	0,101	3,968*
Örgütsel Bağlılık <---- Yönetici Desteği	0,694	0,089	5,982**
Örgütsel Bağlılık <---- Servis İklimi	0,651	0,071	7,312**

* p<0.05 ve * p<0.001

Tablo 5'te elde edilen veriler incelendiğinde restoran işletmelerinde yönetici desteğinin çalışanların bağlılığına önemli ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Yapısal ilişkilerin tümü incelendiğinde örgütsel bağlılık değişkeninin %49'unun servis iklimi değişkeniyle açıklandığı ortaya çıkmaktadır. Buna göre araştırmanın hipotezlerinden H1, H1a, H1b ve H1c hipotezleri istatistiksel olarak % 95 güvenilirlikte desteklenmiştir.



Şekil 3: Model 2'e İlişkin Yapısal Regresyon Yolları.

Kalın çizgiler anlamlı yolları ve noktalı çizgiler anlamlı olmayan yolları göstermektedir.

**p<0,001 ve *p<0,05

Araştırmada oluşturulan ikinci yapısal modelde ise etik liderlik aracı değişken olarak modele dahil olmuş, Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği ikinci ve üçüncü varsayımların gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. Model 2'ye ait uyum iyiliği indeksleri $\Delta\chi^2/df=2.79$; GFI= .90; CFI = .89; NFI = .901; RMSEA = .05; RMR = .049 olarak bulunmuştur. Uyum iyiliği indekslerine göre, oluşturulan ikinci yapısal model kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Bu modele ait analiz sonuçları Şekil 3'de ve modelin yol katsayıları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6: Model 2 için Standardize Edilmiş Yol Katsayıları

Yapısal Model	β	Std. Hata	t
Servis İklimi <---- Etik Liderlik	0,583	0,098	4,301*
Örgütsel Bağlılık <---- Etik Liderlik	0,639	0,119	6,963**
Örgütsel Bağlılık <---- Misafir Odaklılık	0,093	0,147	1,546
Örgütsel Bağlılık <---- İş Kolaylaştırma	0,072	0,182	1,742
Örgütsel Bağlılık <---- Yönetici Desteği	0,098	0,113	1.435
Örgütsel Bağlılık <---- Servis İklimi	0,082	0,179	1.853

**p<0,001 ve *p<0,05

İkinci yol analizi sonucuna göre, etik liderlik servis iklimini ($\beta = ,58$; $p < 0,05$) ve örgütsel bağlılığı ($\beta = ,63$; $p < 0,001$) olumlu yönde etkilemektedir. Böylece araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezleri desteklenmiştir. Bu sonuçlara ek olarak, etik liderliğin modele dahil olmasıyla servis ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı görülmektedir ($\beta = ,08$; $p > 0,05$). Bu durumda bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olması gerektiği varsayımının karşılandığı görülmektedir. Ayrıca, çalışmanın birinci modelinde yer alan servis ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini gösteren standardize edilmiş yol katsayılarının (Beta değerleri) model ikideki azalmalarının anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel test istatistiğinden yararlanılmış ve servis ikliminin aracılık etkisi (Sobel= 3,189, $p < 0,001$) anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği aracılık için gerekli olan varsayımların karşılandığı ve etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde servis ikliminin aracılık rolünün olduğuna ilişkin olan dördüncü hipotez de desteklenmiştir. Bununla beraber etik liderliğin modele dahil edilmesiyle, modelin toplam açıklayıcılığının arttığı görülmektedir (Model 1'in açıklayıcılığı %49 iken; Model-2'nin açıklayıcılığı %67'dir). Bu model örgütsel bağlılık değişkeninin %67'sinin servis iklimi ve etik liderlik değişkenleriyle açıklandığını göstermektedir. Bu sonuçlara bakılarak restoran işletmelerinde liderlerin etik davranışlar sergilemelerinin servis iklimini ve çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Restoran işletmeleri çalışanlarının etik liderlik algılamaları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde servis ikliminin istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu yönlü bir etkisi söz konusudur.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, İstanbul ilinde faaliyet gösteren birinci sınıf restoran işletmeleri çalışanlarından nicel yöntemlerle elde edilen verilerle etik liderlik, örgütsel bağlılık ve servis iklimi konularına çalışanların bakışı incelenmiştir. Böylece çalışma etik liderliğin olası sonuçlarını daha geniş bir yelpazede tanımlamak için yapılan çağrılara (Brown ve Trevino, 2006a) cevap vermekte ve önemli olmasına rağmen daha önce birlikte ele alınmamış olan üç konuyu birleştirerek bir bağlantı kurmaktadır. Ayrıca mevcut çalışma örgütsel bağlılık ve servis iklimi arasında daha önce sınırlı olarak kurulan bağlantıyı (Liao ve Chuang, 2004), servis ikliminin misafir odaklılık, iş kolaylaştırma ve yönetici desteği boyutları ile geliştirmesi açısından önemlidir.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları sadece müşteri odaklı tutumlar gibi organizasyonel özellikleri ile ifade edilmemelidir (Chen, 2007). Bu çalışmanın bulguları, servis ikliminin bir boyutu olarak yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan önemli bir etkiye sahip olduğunu, diğer iki boyut olan misafir odaklılık ve iş kolaylaştırmanın da çalışanların bağlılığını artırdığını

göstermektedir. Bu doğrultuda restoran işletmeleri yöneticilerinin hedefledikleri hizmet ortamı, çalışanlarına geri bildirimleri ve bir çalışandan beklentilerinin açık olması, çalışanın işletmeye bağlılığı ve iyi bir servis ortamının yaratılması için oldukça önemlidir.

Restoran işletmeleri çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde yöneticilerin etik davranışları önemli rol oynamaktadır. Çalışmanın örneklemini oluşturan birinci sınıf restoran işletmeleri çalışanları, işletmelerinde yöneticilerin etik liderlik davranışlarının varlığına zayıf katılım ($\bar{x}= 3.69$) göstermiştir. Bu çalışanların örgütsel bağlılığa katılımı ($\bar{x}= 3.63$) ise etik liderlikle benzer orandadır. Restoran çalışanları etik normlarla idare edildikçe örgütlerine kendilerini daha fazla bağlı hissetmektedir. Ancak literatürde birçok yöneticinin, etik liderliğin işletmeler için gerçekçi ve pozitif sonuçlara yol açabileceği ihtimalinden şüphe duyduğu belirtilmektedir (Brown ve Trevino, 2006b; Byun, Karau, Dai ve Lee, 2018).

Restoran yöneticilerinin müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin sadece ürünlerin kalitesi ile bağlantılı olmadığını, aynı zamanda hizmet odaklılığın esas olduğunun farkında olmaları gereklidir. Bu bağlamda çalışmanın sonuçları restoran yöneticilerinin etik liderliğin önemi konusundaki şüphelerini ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir.

Bu çalışmanın katılımcılarının yalnızca %17'si mevcut işletmesinde yedi yıldan fazla çalışmıştır. Bu sonuç İstanbul'da yer alan birinci sınıf restoran işletmelerinde personel devir oranının dikkate değer bir düzeyde gerçekleştiğine kanıt olabilir. Düşük personel devir oranının işletmelere olumlu katkılar sağladığı, yapılan birçok araştırma ile ortaya konmuştur (Tuna, 2007, s.51). Çalışanların örgütlerine bağlılığının sağlanması personel devir oranını düşürebilir. Bu çalışmadan sonuçlarına göre restoran işletmeleri yöneticilerinin etik liderliği çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkilidir ve olumlu servis iklimi bu etkiyi attırmaktadır. Hong ve diğerleri (2013) benzer bir sonuca ulaşmış, çalışanların içinde bulunduğu olumlu servis ikliminin hizmet performansını arttırdığını ve servis olumlu ikliminin müşteri memnuniyetini etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca restoran işletmelerinde etik liderliğin servis iklimi üzerinde de ($\beta= ,58$; $p<0,05$) olumlu etkisi bulunmuştur. Yöneticilerin liderlik davranışları, iyi bir servis ikliminin oluşturulması ve sürdürülmesi için çok önemlidir (Bowen ve Schneider, 2014). İşletmelerin sahip olduğu etik iklimin değiştirebilir veya güçlendirebilir olduğu varsayımıyla (Cullen, Victor ve Stephens, 1989 s.61), restoran işletmelerinin yöneticilerinin, çalışanların servis ortamlarındaki olumlu algılarını arttıran etik normlara riayet etmeleri sağlanmalıdır. Özellikle servis alanında adil bir çalışma ortamını tesis edecek yöneticilerin yeterli donanıma sahip olması için hizmet içi eğitimler verilmelidir.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu çalışmanın sınırlılıklarından birisi sadece nicel veriler üzerinden çıkarımlarda bulunmasıdır. Gelecekteki çalışmalar, etik liderlik, servis iklimi ve örgütsel bağlılık konularının çalışanların iş performansı ve misafir memnuniyeti gibi sonuç değişkenler üzerindeki etkilerini ölçebilir, gözlem ve açık uçlu görüşme sorularıyla sonuçları destekleme yoluna gidebilir. Bir başka sınırlılık ise örneklemin İstanbul'da birinci sınıf restoran işletmelerinde çalışan personeli temsil etmesi nedeniyle bulguların tüm restoran işletmelerine genelleştirilebilirliği ile alakalıdır. Bu nedenle, dış geçerliği (external validity) artırmak için bir dizi farklı restoran işletmelerine gelecekte araştırmalar uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Albayrak, A. (2015). Müşterilerin restoran seçimlerini etkileyen faktörler: İstanbul örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 190-201. doi:10.17123/atad.vol25iss255949
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(10), 198-210.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., ve Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Bretthauer, K. M. (2004). Service management. *Decision Sciences*, 35(3), 325-332.
- Bowen, D. E., ve Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22.

- Brown, M. E., ve Trevino, L. K. (2006a). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, M. E., ve Trevino, L. K. (2006b). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 954–962.
- Byun, G., Karau, S. J., Dai, Y., ve Lee, S. (2018). A three-level examination of the cascading effects of ethical leadership on employee outcomes: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 88, 44-53.
- Campbell, D.T. (1960). Recommendations for APA test standards regarding, construct, trait, or discriminant validity. *American Psychologist*, 15(8), 546-53.
- Chen, Y. J. (2007). Relationships among service orientation, job satisfaction, and organizational commitment in the international tourist hotel industry. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 71-82.
- Cullen, J.B., Victor, B. ve Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the Organization's Ethical Climate. *Organizational Dynamics*, 18(2), 50-62.
- Çalkın, Ö. (2014). *Otel çalışanlarının etil lider algılaması, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle demografik ve istihdam özellikleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B., ve İnanır, A. (2015). Relationship between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *Ege Academic Review*, 15(1), 53-63.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 29(Temmuz-Aralık), 37-61.
- Doğdubay, M., ve Karan, İ. (2015). Yiyecek-içecek işletmelerinde etik uygulamaların SWOT Analizi ile değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 3(4), 24-32.
- Dumitrescu, C., Marcu, V., Popescu, G., Moisa, S., ve Gherman, R. (2013). Ethics aspects in agritourism. *Lucrari Stiintifice Management Agricol*, 15(4), 311-314.
- Elbaz, A. M., ve Abou-Shouk, M. A. (2016). The role of tourism-related organization networks in developing sustainable community livelihoods. *Journal of Basic and Environmental Sciences*, 3, 112-122.
- Eroğluer, K., ve Yılmaz, Ö. (2015). Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: İş yaşamında yalnızlık

- duygusunun aracılık etkisi. *Journal of Business Research-Türk*, 7(1), 280-308.
- Fraenkel, J., Wallen, N., ve Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. Boston: McGraw Hill.
- Gabler, C. B., Rapp, A., Richey, R. G., ve Adams, F. G. (2018). Can service climate detract from employee performance? The role of experience in optimizing satisfaction and performance outcomes. *Decision Sciences*, 49(1), 7-24.
- Gaertner, K. N., ve Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Gamgai, K. N., ve Agrawal, R. (2015). Job satisfaction and organizational commitment: Is it important for employee performance. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269-278.
- Hair, J. F. Jr., Rolph E. A., Ronald L. T., ve William C. B. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- He, Y., Li, W., ve Lai, K.K., (2010). Service climate, employee commitment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23(5), 592-607.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., ve Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98, 237-267.
- Hunt, S.D. ve Morgan, R.M. (1994). Organizational commitment: One way of many commitments or key mediating construct. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- İstanbul Kültür Turizm Müdürlüğü (2017). İstanbul turizm istatistikleri raporu. Erişim adresi: <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/Eklenti/56803,aralik-2017pdf.pdf?0>
- Jazsay, C. (2001). An integrated research review of ethics articles in hospitality journals 1990 to 2000, *Northern Arizona University*, Erişim adresi: <http://www2.nau.edu/~clj5/Ethics/jaszay1.pdf>
- Johnson, J.W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4), 49-63.
- Kim, W.G., ve Brymer, R.A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026.
- Kralj, A., ve Solnet, D. (2010). Service climate and customer satisfaction in a casino hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 711-719.

- Koç, M. (2018). Research on correlations between academicians' levels of organisational commitment and their intention to quit their job: A comparison of state and foundation universities. *Journal of Education and Learning*, 7(1), 163-173.
- Lam, T., Zhang, H., ve Baum, T. (2001). An investigation of employees job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong, *Tourism Management*, 22(2), 157-165.
- Leong, C., Furnham, A., ve Cooper, C. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1363.
- Liao, H., ve Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41-58.
- Liao H., ve Chuang A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006–1119.
- Lytle, R.S., Hom, P.W., ve Mokwa, M.P., (1998). SERVOR: A managerial measure of organizational service orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455–489.
- Lotfi, Z., Atashzadeh-Shoorideh, F., Mohtashami, J., ve Nasiri, M. (2018). Relationship between ethical leadership and organisational commitment of nurses with perception of patient safety culture. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 726-734.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., ve Young, S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London: Wiley-Blackwell.
- Marchiori, D., ve Henkin, A. (2004). Organizational commitment of health profession faculty: Dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
- Mayer, D. M., Ehrhart, M. G., ve Schneider, B. (2009). Service Attribute boundary conditions of the service climate customer satisfaction link. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1034-1050.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., ve Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.

- Meyer, J.P., ve Allen, N.J. (1991). A three-components conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide*. London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.
- O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492 -499.
- Penley, L. E., ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J., ve Podsakoff, N.P., (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Sarıışık, M., Akova, O., ve Çontu, M. (2006). Otel yöneticilerinin etik politika ve yöntemlere yaklaşımları üzerine ampirik bir araştırma. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 17(1), 23-34.
- Satansbury, J. (2009). Reasoned moral agreement: Applying discourse ethics within organizations. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 33-56.
- Schneider, B. (2004). Welcome to the world of services management. *Academy of Management Journal*, 18(2), 144-150.
- Schneider, B., White, S. S., ve Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Susskind, A. M. (2005). A content analysis of consumer complaints, remedies, and repatronage intentions regarding dissatisfying service experiences. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(2), 150-169.
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., ve Borchgrevink, C. P. (2018). Guest-Server Exchange Model and performance: The connection between service climate and unit-level sales in multiunit restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(1), 122-141.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Allyn and Bacon.

- Thiroux, J. P. (1980). *Ethics: Theory and practice (2nd ed.)*. Encino, CA: Glencoe Publishing.
- Tuna, M. (2007). Personal devir oranı analizi: Ankarada yer alan yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Tuna, M., Bircan, H., ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Boylu Y. (2003). Dünya turizm örgütünün belirlediği etik kodları ve bu kodların Türkiye'de uygulanmasına ilişkin bir araştırma. *Turizm Akademik*, 2, 41-57.
- Yenihan, B. (2015). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.