



Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Ruhsal Liderlik Algılarının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi: İstanbul Örneği (The Impact of Spiritual Leadership Perceptions on Job Satisfaction Levels of Employees Working in Food and Beverage Businesses: İstanbul Sample)

*Hasan CİNNİOĞLU^a 

^a İskenderun Technical University, Tourism and Hotel Management College, İskenderun/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi:07.09.2018

Kabul Tarihi:23.11.2018

Anahtar Kelimeler

Ruhsal liderlik

İş tatmini

Yiyecek içecek işletmeleri

Öz

Bu araştırmanın temel amacı yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının ruhsal liderlik algılarını ve iş tatmin düzeylerini belirleyerek, ruhsal liderlik algılarının iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için İstanbul ilinde faaliyet gösteren 1 sınıf restoran çalışanlarına anket yapılmıştır. Toplam 430 anket kolayda örneklem yöntemiyle seçilen çalışanlara dağıtılmış, bunlardan 409 ankette geri dönüş sağlanmış ancak hatalı ve eksik anketler araştırmadan çıkarılarak toplamda 396 anket araştırmaya dâhil edilmiştir. Anket sonucunda elde edilen veriler, betimleyici analizler, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları ruhsal liderlik davranışının orta düzeyde ve yaptıkları işten duydukları iş tatmin düzeylerinin yüksek düzeye yakın olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen diğer bir sonuç ise; çalışanların ruhsal liderlik algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğudur.

Keywords

Spiritual leadership

Job satisfaction

Food and beverage businesses

Abstract

The main purpose of this study is to determine the mental leadership perceptions and job satisfaction levels of employees and to determine whether they have an impact on job satisfaction. In order to realize the purpose of the research, 1st class restaurant employees were surveyed. A total of 430 questionnaires were distributed to the employees chosen by the sample method, and 409 questionnaires were returned, but 396 questionnaires were excluded from the survey and a total of 396 questionnaires were included in the survey. The data obtained as a result of the survey were analysed and interpreted using descriptive analysis, factor analysis, Correlation and regression analysis. As a result of the research, it was determined that the psychological leadership behaviour perceived by the employees in food and beverage companies on their managers was moderate and their job satisfaction levels were close to high level. The results of this study show that there is a positive and moderate relationship between the perception of spiritual leadership and the level of satisfaction of workers.

* Sorumlu Yazar.

E-posta: hasancinnioğlu@hotmail.com (H. Cinnioğlu)

Makale Künyesi: Cinnioğlu, H.(2018). Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Ruhsal Liderlik Algılarının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi: İstanbul Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 113-131.

DOI: 10.21325/jotags.2018.300

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin rekabetle baş edip, sürdürülebilirliklerini sağlamak için mal ve hizmet üreten unsurlardan biri olan insan kaynağına büyük bir önem vermesi gerekmektedir (Salha vd., 2016: 371). Özellikle emek yoğun bir yapıya sahip olan, üretim ile tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleştiği yiyecek içecek işletmelerinde insan kaynağı diğer işletmelere göre daha da önemli bir unsur haline gelmektedir. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan ve iç müşteriler olarak değerlendirilen çalışanların dış müşterilere yeterli, verimli ve kaliteli hizmet sunmasında önemli bir etken olan iş tatmini, işletmelerin göz önünde bulundurması gereken bir konudur. Özellikle işletme yöneticilerinin çalışan personelinin beklentilerini bilerek bu doğrultuda hareket etmeleri, işletmelerin kısa sürede hedeflerine ulaşmasında etkili rol oynamaktadır (Kaya, 2010: 220). Bu nedenle işletme yöneticilerinin çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırması gerekmektedir. Bu ise iş görenleri ortak bir vizyon etrafında toplamakla ve onların istek ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmekle mümkündür. İşletme içerisinde çalışanların iş tatmin düzeylerini yükseltebilecek örgütsel çevreyi sağlayacak olan liderlik vasfı taşıyan yöneticilerdir (Baltacı vd., 2014: 61).

Bununla birlikte değişen ve gelişen çevre şartları işletmeleri ve buna bağlı olarak çalışanları da etkilemektedir. Günümüz iş dünyasında çalışanlar, zamanlarının önemli bir bölümünü giderek kapitalistleşen, maddi değerleri ön plana çıkartan, insani unsurları yok sayan bir sisteme hizmet ederek harcamaktadırlar. Bunun sonucunda rekabet, bencillik, yalnızlık, tükenmişlik, vb. gibi süreçlerin getirdiği psikolojik sorunlarla karşılaşabilmektedir. Tüm bu gelişmeler neticesinde artık çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmini arttırmak hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından daha da zor olmaya başlamıştır. Son yıllarda bu problemlere çözüm getirmek üzere bazı araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalarda insanın iç dünyasına, manevi değerlerine ve kalbine önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu anlamda “ruh” kavramı üzerinde durulmuş ve örgütlerde sadece maddi mutlulukların değil, manevi hazların da ön plana çıkarılması gerektiği ifade edilmiştir (Çimen, 2016: 9). Bu nedenle liderler tarafından manevi hazlarında tatmin edilmesini sağlayabilecek bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve böylece çalışanların iş tatmin düzeylerinin de arttırılması sağlanmalıdır. Bu tarz bir örgüt kültürünü oluşturabilecek liderlik türlerinden biri de ruhsal liderliktir.

Alan yazın incelendiğinde ruhsal liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışmaya (Masouleh vd., 2013: 13475; Walt ve Klerk, 2014: 1; Fanggida vd., 2016: 644; Hassan vd., 2016: 1) rastlanmıştır. Ancak bu değişkenlerin turizm işletmeleri açısından ve özellikle yiyecek içecek işletmeleri açısından ele alındığı çalışma fazla bulunmamaktadır. Bu araştırmanın çıkış noktası da alan yazındaki bu boşluktan ve araştırmada ele alınan değişkenlerin işletmeler açısından birçok önemli unsuru etkileyebilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ruhsal liderlik davranışlarının iş tatmin düzeyleri üzerinde etkisini ortaya koymak bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma da öncelikle ruhsal liderlik ve iş tatmini kavramlarına değinilmiş, daha sonra araştırmanın amacını gerçekleştirmek için İstanbul ilinde faaliyet gösteren 1. sınıf restoran çalışanlarına anket yapılmış ve elde edilen veriler analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır.

RUHSAL LİDERLİK

Son dönemlerde iş ortamında kendini gösteren aşırı stres, internet kullanımının yaygınlaşmasının sebep olduğu mekanikleşme, kapitalizmin getirdiği hızlı tüketim, bilgiye çabuk ulaşmanın getirdiği anlık haz ve bireyin hissettiği yalnızlık ve toplumdaki soyutlanma Ruhsal Liderliğin çıkışına bir zemin hazırlamıştır (Kurtar, 2009: 21; Naidoo, 2014: 1). Ruhsal liderlik paradigmaları, örgütsel davranış çalışmalarında maneviyatın dahil olmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır (Nicolae vd., 2013: 553).

Ruhsal liderlik kuramını Fry (2003) ortaya koymuştur ve kuram okullar, askeri birimler, şehirler, güce ve kâra dayalı örgütler gibi 100'den fazla örgüt tipinde çalışılarak pek çok alanda güvenilirliği test edilmiştir (Polat ve Tülübaş, 2013: 37). Fry (2003: 694-695), ruhsal liderliği, kişinin kendisi ve başkalarını içten içe motive etmek için gerekli olan değerleri, tutumları, davranışları içeren bir liderlik olarak tanımlamakta ve ruhsal liderin bunu başarabilmesi için yapması gerekenleri şöyle ifade etmektedir: takipçilerinin örgütsel yaşamlarını anlamlı ve daha farklı kılacak bir çağrıyı içeren vizyon oluşturmak ve liderin kendisi ve izleyenlerinin fedakârlıkları üzerine temellendirilen değer, anlayış ve mensubiyet duygusu kazandıran sosyal/örgütsel bir kültür oluşturmak (Karadağ, 2009: 1363). Ruhsal liderliğin temel kaynağı, içsel yaşam veya manevi faaliyetlerdir (Fry ve Wigglesworth, 2013: 77). Ruhsal liderliğin amacı; heves uyandırma ve aitlik duygusu oluşturma yoluyla hem liderin hem de izleyenlerin ruhsal refahını sağlamak; bireyler, güçlü ekipler ve örgüt arasında vizyon ve değer uyumu yaratmak ve son olarak örgütsel bağlılık ve üretkenlik düzeylerini yükseltmek şeklinde sıralanmaktadır (Fry ve Cohen, 2008: 269; Meng, 2016: 411). Aslında işletme yöneticilerinin işletme faaliyetlerinde ruhsal liderlik davranışı göstermesi işletmeler için oldukça önemli olan birçok unsuru beraberinde getirebilecektir. Örneğin ruhsal liderlik davranışı gösterilmesi örgütsel vatandaşlığı (Çimen, 2016), motivasyonu (Özgan vd. 2013), örgüt kültürünü ve örgüt performansını (Karadağ, 2009), örgütsel bağlılığı (Fanggida vd., 2016) ve iş yaşamı kalitesini (Devi, 2015) olumlu yönde etkileyebilecektir.

Ruhsal liderlik birçok farklı boyuttan oluşabilmektedir. Fry ve arkadaşları (2007) ruhsal liderliği dokuz farklı boyutta ele almışlardır. *Vizyon boyutu*, yöneticilerin kurumlarının sergiledikleri vizyonu algılamalarını içermektedir. *Umut alt boyutu*, yöneticilerin kurumlarının geleceğine duydukları umut ve bunu gerçekleştirmek adına sergiledikleri çabayı ele almaktadır. *Özveri boyutu*, kurumun ve kurum liderlerinin çalışanlara karşı takındıkları tutum ve özveriyi içerir. *Anlam boyutu*, çalışanların işlerinin önemini ve anlamını algılama düzeylerini içerir. *Aitlik boyutu*, çalışanların kurum bünyesine kendilerini ait görme düzeylerini içerir. *Ruhsal (iç) yaşam*, kurum çalışanlarının spiritüel alt yapılarını, iç yaşamdaki düzeylerini içerir. *Kurumsal bağlılık*, kurum çalışanlarının çalıştıkları kuruma duydukları bağlılık ve sadakat düzeylerini içerir. *Verimlilik*, kurum çalışanlarının algıladıkları verimlilik düzeylerini içerir. *Yaşamsal memnuniyet*, kurum çalışanlarının yaşamsal doyum hakkındaki kendi algı düzeylerini içerir (Kurtar, 2009: 79).

Ruhsal liderlik teorisi, içsel motivasyonlu, öğrenen organizasyonu meydana getirmek için oluşturulmuştur. Ruhsal liderlik teorisi vizyon, adanmışlık, umut/inanç, işyeri ruhsallığı teorileri ve ruhsal kurtuluşu içeren bir içsel motivasyon modeli kullanılarak geliştirilmiştir. Ruhsal liderlerin olduğu işletmelerde hem birey hem de işletme bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Böylece bireyin refahı, sosyal sorumluluğu ve kurumsal performans da en

yüksek seviyeye çıkacaktır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 177). Ruhsal liderler, örgütsel vizyondaki umut/inanç takipçilerde içsel motivasyon yoluyla onların geleceğe olumlu bakmasını ve onlarda arzu edilen beklentilerin oluşmasını sağlar (Fry vd., 2005: 839). Ruhsal liderler bu faaliyetlerini yerine getirirken öz değerlendirme, iletişim becerileri, iş birliği ve vizyon oluşturma gibi özelliklerini kullanırlar (Thompson, 2012: 109). Daha önceki liderlik teorileri, örgütteki insanların farklı fiziksel ve zihinsel yönleri üzerinde dursa da ruhsallığı ya da maneviyatı ihmal etmişlerdir (Fry, 2003: 694). Liderlik teorilerine yeni ve farklı bir bakış açısı getiren ruhsal liderliğin diğer liderlik türleriyle kesiştiği en önemli nokta ise, kişi ve grup arasında oluşan denge, bütünlük hissi ve iletişimin en iyi düzeyde olmasıdır. Birey, ancak bir grup içinde kendini gerçekleştirebilir; kendini güvende hissedebilir, bireysel farklılıklarını ortaya koyabilir (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 173; Frisdiantara ve Sahertian, 2012: 289).

İŞ TATMİNİ

Günümüzde işletmelerin genel performanslarının geliştirilmesinde en önemli faktörlerin başında çalışanın yaptığı işten tatmin olma düzeyi gelmektedir. Özellikle çalışanların konukla birebir iletişim içinde olduğu ve onun tekrar aynı işletmeyi seçmesinde kritik bir rol üstlendiği yiyecek içecek işletmelerinde bu durum daha da önem kazanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 91). Bu işletmelerde misafire sunulan hizmetin, misafiri memnun etmesi şüphesiz ki işletmeye ilişkin ortam koşullarından etkilendiği gibi çalışanın hizmeti sunuş biçimi, tavrı, davranışı, alan bilgisi, morali vb. gibi unsurlardan da etkilenmektedir. Diğer taraftan, yaptığı işinden doyum sağlayamayan çalışanın içinde bulunduğu memnuniyetsiz tutumunun, müşteriye yansımaları kaçınılmaz olacaktır (Pelit ve Öztürk, 2010: 64).

İlk olarak 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından en az stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak olarak ifade edilen iş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım yapılmıştır (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 74). Genel anlamda iş tatmini, “iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur”. İş tatmini, işin kendine has özellikleriyle çalışanların istek ve ihtiyaçları birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur (Akıncı, 2002: 2). İş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır. Birincisi; iş tatmini, bir iş durumuna duygusal cevaptır, ikincisi iş tatmini genellikle ihtiyaçların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir ve son olarak iş tatmini, çalışanların birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları ve yönetim tarzları ile ilgilidir (Taşlıyan, 2007: 187).

Bir çalışanın işinden duyduğu tatmini etkileyebilecek birçok faktör vardır. Bu faktörleri kendi içerisinde bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayırabiliriz (Uyar, 2013: 265). Buna göre çalışanın iş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında kişilik, değer yargıları, inançlar, beklentiler, tecrübe, yaş, hizmet süresi, cinsiyet, eğitim düzeyi vb. faktörlerdir. Örgütsel faktörler arasında ise işin zorluk derecesi, yapılan işin toplumdaki önemi, işin yapısı, örgüt kültürü ve iklimi, ücret, terfi, statü, ödüllendirme, sosyal imkânlar ve çalışma koşulları yer almaktadır (Karataş ve Güleş, 2010: 76).

Günümüzdeki teknolojik gelişimle birlikte bilginin paylaşımının kolaylaştığı hem çalışanlar açısından hem de kaliteli hizmet/ürün sunmak isteyen işletmeler açısından iş tatmininin artırılması hususu önem kazanmıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 274). Çünkü işletmelerin başarısı ile çalışanların başarısı aslında birbirinden ayrı olmamakla

birlikte, birbirleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. İş tatmini ile bağlantılı olan çalışan verimliliği örgütün başarısını sağlayan verimliliği önemli ölçüde etkiler (Park ve Cho, 2016: 68). Bununla birlikte çalışanların işlerinden duydukları iş tatmin düzeylerinin yüksek olması beraberinde, psikolojik sermaye düzeylerini (Biçkes vd., 2014; Salha vd., 2016), etik iklim algılarını (Çevirgen ve Üngüren, 2009), örgütsel bağlılık düzeylerini (Ay vd., 2015), iş performanslarını (Christen vd., 2006), örgütsel vatandaşlık davranışlarını da (Yeşilyurt ve Koçak, 2014) olumlu yönde etkileyebilecektir.

RUHSAL LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Hizmet işletmelerinin bir kolu olan yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır ve misafirlere sunulan hizmetlerin kişisel olduğu bu örgütlerde etkinliğin ve verimliliğin sağlanabilmesi için çalışanların iş tatmininin yüksek düzeyde sağlanması gerekir. İş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olan faktörlerden biriside, işletme yöneticilerinin faaliyetlerini gerçekleştirirken sergilediği liderlik davranışıdır. Çünkü çalışanları belirli hedef ve amaçlara ulaştırmak için bu amaçlara ulaşmada onların sağlayacakları kişisel istek ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonrada bu bireyleri belirli bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Bu ise, etkin liderlikle mümkün olabilir (Tengilimoğlu, 2005: 24; Baltacı vd., 2014: 67; Eğriboyun, 2015: 253). Liderler çalışanları motive ederek verimi ve etkililiği, tatmini en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar. Bu bağlamda değişik liderlik kuramları ortaya konulmuştur. Bu kuramlar arasında Ruhsal Liderlik kuramı son dönemlerde giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Özgan vd. 2013: 72). Birçok liderlik türünün iş tatmini üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar alan yazında mevcut iken ruhsal liderliğin çalışanların iş tatmin düzeyini nasıl etkilediği konusunda çok fazla çalışma mevcut değildir.

Ruhsal liderlik davranışı çalışanları ruhsal açıdan güçlendirerek onların yaşam tatminini, sorumluluk duygusunu ve örgüte olan bağlılığını pozitif yönde etkileyebilecektir (Yusof ve Mohamad, 2014: 3). Alan yazına bakıldığında ruhsal liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma olsa da, çalışmaların sonuçlarının da bu etkiyi destekler nitelikte olduğu görülmektedir (Devi, 2015: 3).

Örneğin Masouleh ve arkadaşları (2013: 13475) ruhsal liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 234 çalışan üzerinde bir anket çalışması yapmıştır. Araştırma sonucunda çalışanlar tarafından algılanan ruhsal liderlik davranışları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler ortaya çıkarmışlardır. Yazarlar, çalışanlarının iş tatmin düzeyini arttırmak isteyen yöneticilerin ruhsal liderlik davranışları sergilemeleri gerektiğini önermektedir

Walt ve Klerk'in (2014: 1) Güney Afrika'daki farklı endüstrilerden oluşan 600 kişi örnekleminde iş tatmini ile iş yeri ruhsallığı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; iş tatmini ile iş yeri ruhsallığı arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Yazarlara göre işletmelerde oluşturulan veya geliştirilen manevi değerler çalışanların iş tatmin düzeyini arttıracak bir çevre oluşturmaktadır. Fanggida ve arkadaşları (2016: 644), ruhsal liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla akademisyenler üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda ruhsal liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumlu yönde etkilerinin olduğuna ulaşmışlardır.

Hassan ve arkadaşları (2016: 1), 174 eğitim sektörü çalışanlarına yönelik işyeri ruhsallığının iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracı rolünü belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada; iş yeri ruhsallığı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Yazarlara göre işletmelerde oluşturulan maneviyatı yüksek örgütsel çevre çalışanların iş tatmin düzeyini arttırıcı bir etkiye sahip olabilecektir.

Ruhsal liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında yiyecek içecek işletmelerine yönelik çalışmaya fazla rastlanmaması bu konuda araştırma yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu amaçla kuramsal yapıya bağlı olarak oluşturulan araştırmanın hipotezi şu şekildedir:

H1: Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları ruhsal liderlik davranışı ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, evren ve örnekleme, modeli, veri toplama ve analizine ilişkin bilgiler verilecektir.

Araştırmanın Amacı

Çalışmada ele alınan değişkenlere yönelik olarak daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde dönüşümcü, etkileşimci, karizmatik liderlik gibi birçok liderlik türünün iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı görülürken, ruhsal liderlik davranışının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik ve bununla birlikte yiyecek içecek sektörüne yönelik olarak ruhsal liderlik ile ilgili çok fazla çalışmanın olmadığı tespit edilmiştir. Alan yazındaki bu boşluktan dolayı, ruhsal liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığı bu araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmanın temel amacı çalışanların ruhsal liderlik algılarını ve iş tatmin düzeylerini belirleyerek, ruhsal liderlik algılarının iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmada amaca ulaşmak için cevap aranan sorular şu şekildedir:

-Çalışanların iş tatmin ve ruhsal liderlik algı düzeyleri hangi seviyedir?

-Ruhsal liderlik algısının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

Araştırmanın sonucu, yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilemiş oldukları ruhsal liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde oluşturabileceği etkilerin belirlenmesi ve işletme yöneticilerine alınması gereken önlemler ile ilgili önerilerin verilmesi açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte yiyecek içecek işletmelerinde bu iki değişkene yönelik daha önce çok fazla çalışmanın bulunmamasından dolayı, araştırma sonucunda elde edilen bilgiler literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan turizm işletme ve belediye belgeli yiyecek-içecek işletmelerindeki iş görenler oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet gibi kısıtlılıklardan dolayı belirlenen evren üzerinden örneklem alma yöntemine gidilmiştir. Araştırmanın örneklemini kurumsallık, organizasyon yapısı gibi nedenlerden dolayı turizm işletme ve belediye belgeli 1. Sınıf restoranlar oluşturmaktadır. 2017 yılı itibariye resmi olarak turizm işletme ve belediye belgeli yiyecek-içecek işletmelerinde (167 tane işletme) çalışan iş görenlerin sayısı net olarak belirlenmediği için, örneklem büyüklüğü % 95 güven düzeyinde, % 5 hata payı ve maksimum varyans ($p=0,5$, $q=0,5$) durumunda

örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak hesaplanmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplandıktan sonra katılımcıların seçilmesinde kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak birçok çalışmada güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış ölçeklerden ve demografik sorulardan oluşturulmuş bir anket formu kullanılmıştır. Anket, katılımcıların ruhsal liderlik algılarını, iş tatmini düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelerden ve demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anket çalışması Mart - Haziran 2018 tarihleri arasında örneklem dâhilindeki restoranlara gidilerek oradaki çalışanlara yapılmıştır. Çalışanlardan orta ve üst düzey kademedeki yer alan yöneticilerin değerlendirilmesi istenmiştir. Toplam 430 anket çalışanlara dağıtılmış, bunlardan 409 ankette geri dönüşüm sağlanmış ancak hatalı ve eksik anketler araştırmadan çıkarılarak toplamda 396 anket araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler değerleri şu şekildedir:

İş Tatmini Ölçeği: Katılımcıların iş tatmin düzeylerini ölçmek için orijinali 100 ifadeden oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin 20 ifadeli kısa versiyonu kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiş ve Baycan tarafından (1985) Türkçeye uyarlanmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel kaynaklı tatmin (12 ifade), dış kaynaklı tatmin (8 ifade) ve genel tatmin düzeyini belirlemeye yönelik 20 ifadeden oluşmaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, 1=Hiç memnun değilim, 2=Biraz memnunum, 3=Orta düzeyde memnunum, 4=Memnunum, 5=Çok memnunum olarak değerlendirilmiştir.

Ruhsal Liderlik Ölçeği: İş görenlerin yöneticilerinde algıladıkları ruhsal liderlik davranışını belirlemek için daha önce birçok çalışmada (Karadağ, 2009; Ayrancı ve Semerciöz, 2011; Polat, 2011; Chen ve Yang, 2012; Özgan vd., 2013; Polat ve Tülübaş, 2013; Çimen 2016) güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış olan, Fry ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen ve Kurtar (2009) tarafından Türkçeye çevrilen kırk ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplamda dokuz alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; vizyon, umut, özveri, anlam, aitlik, ruhsal yaşam, kurumsal bağlılık, verimlilik ve yaşamsal memnuniyettir. Katılımcıların ifadelerinin değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum – 5=Kesinlikle Katılıyorum).

BULGULAR VE TARTIŞMA

Anketler sonucunda elde edilen bilgiler sosyal bilimler alanında kullanılan istatistiksel bilgisayar programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada çalışanların ruhsal liderlik algısı, iş tatmin düzeyleri ve tanımlayıcı bilgileri frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama değerleri temel alınarak yorumlanmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda araştırmaya ilişkin bulgular ortaya konmuştur.

İş tatmini ölçeğine yönelik olarak yapılan açıklayıcı faktör analizinde KMO; 0,88 ve Bartlett testi; 0,000 olarak tespit edilmiştir. Ölçeklere ait ifadeler temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz

edilmiştir. Aynı faktör altında toplanan ve faktör yükü düşük olan 4 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Böylece özdeğerleri 1'den büyük iki alt boyut belirlenmiş olup, açıkladıkları toplam varyans %79,12'dir. Bulunan iki alt boyut ölçeğin orijinaline bağlı kalınarak isimlendirilmiştir. *İç tatmine* yönelik ifadelerden bazıları şu şekildedir: “İşimin, beni her zaman meşgul etmesinden”, “İşimin, zaman zaman farklı şeyler yapabilmeme imkân vermesinden”, “İşimin, toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden”. *Dış tatmin* alt boyutunda yer alan ifadelerden örnek olarak ise “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından”, “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten”, “İş de terfi olanağımın olmasından”, gösterilebilir.

Araştırmada kullanılan ruhsal liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için Kaiser Meyer Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmış, KMO değeri 0,91 ve Bartlett testi anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ olarak bulunduğu için veriler faktör analizine uygun bulunmuştur. Ruhsal liderlik ölçeğine ait ifadeler temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Faktör yükü düşük ve aynı faktör altında toplanan 4 ifade ölçekten çıkarılmıştır ve böylece özdeğerleri 1'den büyük toplam 6 alt boyut bulunmuştur. Boyutların birlikte açıkladıkları toplam varyans % 74,312'dir. Bu boyutlar ölçeğin orijinaline bağlı olarak Vizyon ve çaba (8 madde), Kurumsal bağlılık ve aidiyet (8 madde), Ruhsal yaşam ve memnuniyet (8 madde), Anlam boyutu (4 madde), Özveri boyutu (4 madde) ve Verimlilik boyutu (4 madde) şeklinde adlandırılmıştır. Ruhsal liderliğin alt boyutları içerisinde yer alan ifadelerden bazıları şu şekildedir: *Vizyon ve Çaba boyutu*; “Çalıştığım kurumun vizyonunu anlıyorum ve bu vizyona kendimi adadım”, “Kurumumun vizyonu, beni, içimdeki en iyiyi ortaya çıkarmaya sevk eder”, *Kurumsal bağlılık ve aidiyet boyutu*; “Kurumun sorunlarını, gerçekten kendi sorunumuş gibi hissedirim”, “Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirirsem mutlu olurum”, *Ruhsal yaşam ve memnuniyet*; “Kendimi manevi değerleri olan bir kişi olarak görürüm”, “Yaşam için umut doluyu”, “Yaşantımdan memnunum”, *Anlam boyutu*; “Yaptığım iş benim için anlamlıdır”, “Yaptığım iş benim için oldukça önemlidir”, *Özveri (fedakârlık) boyutu*; “Kurumumdaki liderler konuştuğu gibi hareket ederler, liderlerimizin özü sözü birdir”, *Verimlilik boyutu*; “Çalıştığım bölümdeki herkes yapabileceği en iyi çabayı gösterir”, “Çalıştığım birimde iş kalitesi tüm çalışanlar için en önemli önceliktir”.

Aynı zamanda araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapısının uygunluğu için ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeksleri değerlerine bakıldığında (Tablo 1), araştırmada kullanılan ölçme modellerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilebilir (Meydan ve Şeşen, 2015: 23).

Tablo 1: Araştırma da Kullanılan Ölçeklerin DFA Uyum İndeksleri

| İndeksler | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Ruhsal Liderlik Uyum İndeksleri | İş Tatmini Uyum İndeksleri |
|----------------------|-------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------------|
| CMIN/DF (x^2/sd) | ≤ 3 | $\leq 4-5$ | 3,12 | 1,94 |
| NFI | $\geq 0,95$ | 0,94-0,90 | 0,92 | 0,95 |
| RMSEA | $\leq 0,05$ | 0,06-0,08 | 0,07 | 0,05 |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,89-0,85 | 0,86 | 0,91 |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,89-0,85 | 0,89 | 0,87 |
| CFI | $\geq 0,97$ | $\geq 0,95$ | 0,95 | 0,96 |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,94-0,90 | 0,90 | 0,94 |
| IFI | $\geq 0,95$ | 0,94-0,90 | 0,91 | 0,93 |

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğine yönelik olarak Cronbach Alfa (iç tutarlılık katsayısı) hesaplanmıştır. Ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının yer aldığı Tablo 2'ye bakıldığında; ruhsal liderlik ölçeği için α : 0,816 ve iş tatmini ölçeği için α : 0,839 olduğu görülmektedir. Hesaplanana katsayılara bakıldığından ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilir (0,71< α <1) olduğu söylenebilir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 283).

Tablo 2: Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değeri

| Ölçekler ve Alt Boyutları | İfade Sayısı | Cronbach Alfa |
|----------------------------------|--------------|---------------|
| 1)-Ruhsal Liderlik (genel) | 36 | ,816 |
| 2)-Vizyon ve Çaba | 8 | ,799 |
| 3)- Kurumsal Bağlılık Ve Aidiyet | 8 | ,782 |
| 4)- Ruhsal Yaşam ve Memnuniyet | 8 | ,827 |
| 5)- Anlam | 4 | ,839 |
| 6)-Özveri | 4 | ,783 |
| 7)-Verimlilik | 4 | ,711 |
| 7)- İş Tatmini (genel) | 16 | ,839 |
| 8)- İçsel Tatmin | 10 | ,801 |
| 9)-Dışsal Tatmin | 6 | ,826 |

Araştırma için seçilen örneklemdaki çalışanlara yönelik demografik verilere göre, katılımcıların % 76'sı erkek, %57,8'i bekâr, % 38,6'sı 26-35 yaş arasındadır. Bu iş görenlerin %32,3'ü aynı işletmede 4-7 yıl arasında çalışmakta, %47'si lise mezunu ve %37,3'ü 2001-2600 TL arasında bir gelire sahiptir (Tablo 3). Yiyecek içecek sektöründe daha çok bedensel gücün kullanılması ve esnek çalışma şartlarına sahip olması sektörün daha çok erkekler tarafından tercih edilmesine ya da işe alımlarda erkek personelin tercih edilmesine neden olabilmektedir.

Aynı zamanda katılımcıların çoğunluğunun bekâr olması İstanbul ili şartlarına göre alınan maaşın aile kurmak için yetersiz görülmesi, gece geç saatlere kadar çalışılabilmesi ya da bu mesleğin geçici olarak görülmesi gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyinin ağırlıklı olarak lise düzeyinde olması sektörde halen eğitilmiş personelin yeterli oranda olmadığını başka bir deyişle kalifiyeli personel sorununu işaret etmektedir. Bununla birlikte bu durum, üniversite düzeyinde eğitim alan kişilerin yiyecek içecek sektöründe çalışmayı fazla tercih etmediği şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların mevcut işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında büyük bir çoğunluğun 1-7 yıl arası olduğu görülmektedir. Bu durum aslında yiyecek içecek sektörünün geçici bir iş olarak görüldüğünün ya da halen sektörde personel devir hızı sorununun olduğunu gösterebilmektedir.

Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Bilgiler

| Cinsiyetiniz | N | % | Öğrenim Düzeyi | N | % |
|-----------------------------------|----------|----------|-------------------------|----------|----------|
| Erkek | 301 | 76 | İlköğretim | 81 | 20,5 |
| Kadın | 95 | 24 | Lise | 187 | 47,2 |
| Toplam | 396 | 100,0 | Ön lisans | 80 | 20,2 |
| Medeni durum | N | % | Lisans ve üstü | 48 | 12,1 |
| Evli | 167 | 42,2 | Toplam | 396 | 100,0 |
| Bekâr | 229 | 57,8 | Yaş | N | % |
| Toplam | 396 | 100,0 | 25 ve altı | 80 | 20,2 |
| İşletmedeki Çalışma Süresi | N | % | 26-35 | 153 | 38,6 |
| 1-3 | 63 | 15,9 | 36-45 | 134 | 33,8 |
| 4-7 | 128 | 32,3 | 46-55 | 29 | 7,3 |
| 8-11 | 107 | 27 | Toplam | 396 | 100,0 |
| 12+ | 98 | 24,7 | Aylık Ort. Gelir | N | % |
| Toplam | 396 | 100,0 | 1400 ve altı | 95 | 24 |
| | | | 1401-2000 | 127 | 32,1 |
| | | | 2001-2600 | 148 | 37,3 |
| | | | 2601-3100 | 26 | 6,6 |
| | | | Toplam | 396 | 100,0 |

Ruhsal liderlik ölçeğindeki ifadeler verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; genel olarak ruhsal liderlik algısının orta düzeyde ($\bar{x} = 3,01$); çalışanların iş tatmini düzeylerinin ise yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3,51$) olduğu görülmektedir (Tablo 4). Bu sonuca göre yiyecek içecek işletmelerinde çalışan çalışanların yöneticilerini orta düzeyde de olsa birer ruhsal lider olarak algıladıklarını göstermektedir. Yöneticilerin personelini önemseyen, onlara değer veren ve işletmeye ait olma hissi uyandıran, personelinde dahil olduğu ortak bir vizyon geliştiren ve bu vizyonu gerçekleştirmek için takım ruhunu oluşturabilen, personelini motive edebilen ve hem örgütsel hem de kişisel yaşamlarını anlamlı kılabilen davranışlar sergilediği ifade edilebilir. Çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olması ise çalışanların iş arkadaşlarından, yöneticilerinin karar vermedeki yeteneğinden veya astlarını idare tarzından, terfi imkânlarından ve çalışma koşullarından memnun oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4: Değişkenlere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

| | \bar{x} | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---------------------------------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|
| 1)-Ruhsal Liderlik | 3,01 | 1 | | | | | | | | | |
| 2)-Vizyon ve Çaba | 2,98 | ,72* | 1 | | | | | | | | |
| 3)-Kurumsal Bağlılık Ve Aidiyet | 2,78 | ,77* | ,61* | 1 | | | | | | | |
| 4)-Ruhsal Yaşam ve Memnuniyet | 3,12 | ,81* | ,51* | ,47* | 1 | | | | | | |
| 5)-Anlam | 3,27 | ,61* | ,59* | ,54* | ,66* | 1 | | | | | |
| 6)-Özveri | 3,11 | ,78* | ,44* | ,51* | ,61* | ,38* | 1 | | | | |
| 7)-Verimlilik | 2,99 | ,69* | ,61* | ,55* | ,52* | ,57* | ,62* | 1 | | | |
| 8)- İş Tatmini | 3,51 | ,47* | ,34* | ,38* | ,41* | ,27 | ,34* | ,31* | 1 | | |
| 9)- İçsel Tatmin | 3,19 | ,31* | ,38* | ,27* | ,33* | ,38* | ,19* | ,34 | ,22* | 1 | |
| 10)-Dışsal Tatmin | 3,28 | ,44* | ,29* | ,33* | ,38 | ,42 | ,44* | ,51* | ,48* | ,32* | 1 |

N: 396, *, p < .001 değerinde anlamlı.

Çalışanlar tarafından algılanan ruhsal liderlik davranışı ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4’te gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre; çalışanların ruhsal liderlik algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ($r=.47, p<.001$) bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının ruhsal liderlik algısı arttıkça iş tatmin düzeylerinin de artabileceği söylenebilir. Korelasyon değerlerinde iş tatmininin alt boyutları açısından baktığımızda ise; ruhsal liderlik ile içsel tatmin arasında pozitif yönlü ($r=.31, p<.001$) ve orta düzeyde, dışsal tatmin ile de aynı şekilde pozitif yönlü ($r=.44, p<.001$) ve orta düzeyde ilişki bulunmuştur. Başka bir deyişle çalışanlar tarafından yöneticilerinde algılanan ruhsal liderlik davranışı arttıkça, çalışanların hem içsel tatmin hem de dışsal tatmin düzeyi de artabilecektir. Ruhsal liderlik davranışının alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında en fazla ilişkiye sahip iki boyut ruhsal yaşam ve memnuniyet ($r=.41$) ile kurumsal bağlılık ve aidiyet ($r=.38$) boyutudur.

Tablo 5’te verilen regresyon analizinde ruhsal liderlik bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Ruhsal liderlik ile iş tatmini arasındaki basit doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ($F=257,381; p<0,001$). Hesaplanan R^2 değerinin (0,417) ruhsal liderliğin iş tatminindeki değişimin % 41’ini açıklayabildiği görülmektedir. Son bölümdeki regresyon katsayıları (β değerleri) ise, ruhsal liderlik algısındaki bir birimlik artışın iş tatmininde 0,61’lik bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Ruhsal liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi matematiksel bir modelle açıklanmak istenirse, model şu şekilde kurulur:

$$\text{İş tatmini} = 0,526 + 0,611 \cdot \text{Ruhsal Liderlik}$$

Tablo 5: Ruhsal Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi

| Model | | Standartlaştırılmamış Katsayılar | | Standartlaştırılmış Katsayılar | t | Anlamlılık Düzeyi |
|--|-----------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|-------------------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| 1 | Sabit | ,526 | 1,117 | | 9,780 | ,000 |
| | Ruhsal Liderlik | ,611 | ,054 | ,484 | 16,441 | ,000 |
| a.Bağımlı Değişken: İş Tatmini ($R = ,471; R^2 = 0,417; \text{Düzeltilmiş } R^2 = 0,401; F = 257,381; p = 0,000$) | | | | | | |

Yapılan analizler neticesinde ruhsal liderlik davranışı ile iş tatmini arasında tespit edilen ilişki Masouleh ve arkadaşlarının (2013), Walt ve Klerk’in (2014), Fanggida ve arkadaşlarının (2016), Hassan ve arkadaşlarının (2016) yapmış oldukları araştırma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Yiyecek içecek işletmelerinde bedensel gücün ağırlıklı olarak kullanılması, çalışma saatlerinin esnek olması, üretim ile tüketimin eş zamanlı olması, organik bir örgüt yapısının olması ve insan ilişkilerinin yoğun bir şekilde yaşanmasından dolayı bu tarz işletmelerde yöneticilerin daha çok insan ilişkilerinin temel alındığı liderlik türlerinden biri sayılabilecek olan ruhsal liderlik davranışı göstermesi oldukça önemlidir. Başka bir ifade ile çalışma şartlarının zaten zor olduğu yiyecek içecek işletmelerinde, yöneticilerin çalışanları göz önünde bulundurmayan, dikkatini sadece işletmenin amaçlarına yönlendiren, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini ikinci plana iten liderlik davranışı göstermesi bu tarz bir işletmede birçok olumsuz durumu beraberinde getirebilecektir. Aynı zamanda çalışanların işletmedeki liderler tarafından belirlenen vizyonu anlaması,

ona inanması ve gerçekleştirmek için çaba sarf etmesi, yaşamından ve yaptığı işten memnun olması, işini anlamlı ve önemli görmesi, aynı şekilde liderlerin çalışanlarına başarı konusunda inanmaları, onlara saygı duymaları bir deyişle ruhsal liderlik davranışlarını sergilemeleri çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırabilmektedir.

Bu sonuçlara göre araştırmada geliştirilen “Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları ruhsal liderlik davranışı ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksek olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada yiyecek içecek işletmelerinde çalışan çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ruhsal liderlik davranışının iş tatmin düzeyine olan etkisi belirlemek amacıyla İstanbul ilinde faaliyet gösteren birinci sınıf yiyecek içecek işletmeleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada öncelikle çalışanların ruhsal liderlik algı ve iş tatmin düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanların yöneticilerinde algıladıkları ruhsal liderlik davranışının orta düzeyde olduğu ve iş tatmin düzeylerinin ise yüksek bir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirirken ruhsal liderlik davranışı sergiledikleri söylenebilir. Aynı zamanda çalışanların terfi uygulamaları, yöneticiler ve diğer çalışma arkadaşları ile ilişkileri konusunda genel anlamla memnun oldukları ifade edilebilir.

Yapılan analizler neticesinde; çalışanların ruhsal liderlik algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca bağlı olarak araştırmada geliştirilen “Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları ruhsal liderlik davranışı ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksek olarak anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir. Başka bir deyişle, yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin ruhsal liderlik davranışı sergilemesi çalışanların iş tatmin düzeyini arttırabilecek bir örgüt çevresi oluşturabilmektedir. Fanggida ve arkadaşları (2016) yapmış oldukları çalışmada işletmelerde bu tarz bir ruhsal çevresinin oluşturulmasının çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde pozitif yönde önemli bir etkiye sahip olacağını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda Masouleh ve arkadaşlarının da belirttiği gibi (2013), yöneticilerin ruhsal liderlik davranışları çerçevesinde, çalışanlara sahip oldukları yetenekleri ve uzmanlık alanları doğrultusunda görev vermesi, adil ödüllendirme sistemini gerçekleştirilmesi ve karar verme süreçlerine çalışanları da dâhil etmesi çalışanların iş tatmin düzeyini arttırabilecektir.

Yiyecek içecek işletmelerinin özelliklerinden dolayı, yöneticilerin, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulunduran, onların kişisel gelişimine destek olabilen, onları sadece birer maliyet unsuru olarak değil de geliştirilmesi gereken birer birey olarak gören liderlik davranışları sergilemesi gerekmektedir. Hassan ve arkadaşları (2016) yapmış oldukları çalışmada, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yöneticilerin çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını önemsemesi ve onlara değer vermesi gerektiğini ifade etmektedir.

Liderlerin işletmenin amacını gerçekleştirmek için bir dizi faaliyette bulunurken sergilemiş oldukları davranışlar, ruhsal liderliğe yönelik olsa da bazen liderlerin sergilediklerini düşündükleri davranış ile çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışı birbirinden farklı olabilmektedir. Bu nedenle liderlerin belirli dönemlerde çalışanların algıladıkları liderlik davranışını ölçmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin

çalışanlarının tatmin düzeylerinde herhangi bir sorun olduğunu algıladıklarında, bu sorunun nedenini ve nasıl giderebileceğine yönelik araştırmalar yapmalıdır.

Bu araştırma sadece İstanbul ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerini kapsamaktadır. Konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmalar, ruhsal liderlik davranışının örgütsel güven, örgütsel sessizlik, tükenmişlik vb. gibi birçok değişken üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilebilir ya da yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının iş tatmin düzeyini etkileyebilecek farklı liderlik türleri incelenebilir. Bununla beraber bu araştırmanın yiyecek içecek işletmelerinde yapılmış olmasından dolayı gelecekteki araştırmalar farklı bölgelerde ya da otel işletmeleri, seyahat acenteleri gibi farklı işletmelere yönelik olarak da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Zeki.(2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF Dergisi*, Sayı 4, 1-25.
- Ay, A. Ferda; Ayşegül Alper; Hüdaverdi Bircan; Mehmet S. Öncül. (2015). “ Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 38, 806-815.
- Ayrancı Evren; Fatih Semerciöz. (2011). “The Relationship Between Spiritual Leadership and Issues of Spirituality and Religiosity: A Study of Top Turkish Managers”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 4, 136-149.
- Baloğlu, Nuri; Engin Karadağ. (2009). “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 15, Sayı 58, 165-190.
- Baltacı, Furkan; Caner Güçlü; Nuri Çeliker.(2014). “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.19, S.3, 353-370.
- Baltacı, Furkan; Mustafa Kavacık; Faruk Kerem Şentürk; İhsan Kurar. (2014). “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 Ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Yıl:14, Sayı:2, 59-85.
- Baycan, F.A. Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi. (Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi), 1985, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Biçkes, Durdu Mehmet; Celal Yılmaz; Özgür Demirtaş; Ayeşegül Uğur. (2014). “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ağustos, 9(2), 97-121.
- Chen, Chin Yi; Chin-Fang Yang. (2012). “The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis”, *J. Bus Ethics*, 105:107–114.

- Christen, Markus; Ganesh Iyer; David Soberman. (2006). "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory", *Journal of Marketing*, Vol. 70, January, 137–150.
- Çevirgen, Aydın; Engin Üngüren. (2009). "Konaklama İşletmelerinde Etik İklim Ve İş Tatmini İlişkisi", 10. Ulusal Turizm Kongresi, 21-24 Ekim, Mersin, 273-283.
- Çimen, İsmail.(2016). "Öğretmenlerin Ruhsal Liderliğe İlişkin Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, 9-19
- Devi, Usha. (2015). "Spiritual Leadership and Its Relationship with Quality of Work Life and Organizational Performance – An Exploratory Study", *Proceedings of the Second European Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (EAR15Swiss Conference)*, Zurich-Switzerland, 3-5 July, 1-15.
- Eğriboyun, Dursun.(2015). "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki", *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(1):241-275.
- Fanggida, E. Rolland; Yuyus Suryana; Nuri Efendi; Hilmiana. (2016). "Effect of a Spirituality Workplace on Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 219, May, 639-646.
- Frisdiantara, Christea ve Pieter Sahertian.(2012). "The Spiritual Leadership Dimension In Relation to Other Value-Based Leadership In Organization", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 15, 284-290.
- Fry, Louis W. (2003). "Toward A Theory Of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly* 14, 693 – 727.
- Fry, Louis. W.; Cindy G. Wigglesworth. (2013). "Toward a Theory of Spiritual Intelligence and Spiritual Leader Development", *International Journal on Spirituality and Organization Leadership*, Vol. 1, Number 1, 47-79.
- Fry, Louis. W.; Melanie Cohen. (2009). "Spiritual Leadership As A Paradigm For Organizational Transformation And Recovery From Extended Work Hours Cultures" *Journal of Business Ethics*, 2(84), 265-278.
- Fry, Louis. W., Nisiewicz, M.; Vitucci, S. (2007). Transforming Police Organizations Through Spiritual Leadership: Measurement And Establishing A Baseline. Paper Presented At The National Meeting Of The Academy Of Management, Philadelphia, Pennsylvania.
- Fry, Louis. W.; Steve Vitucci; Marie Cedillo. (2005). "Spiritual Leadership And Army Transformation: Theory, Measurement, And Establishing A Baseline", *The Leadership Quarterly*, 16, 835–862.
- Hassan, Misbah; Ali Bin Nadeem; Asma Akhter. (2016). "Impact Of Workplace Spirituality On Job Satisfaction: Mediating Effect Of Trust", *Cogent Business & Management*, 3: 1189808, 1-15.
- İslamoğlu, Hamdi; Ümit Alnıaçık. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Karadağ, Engin. (2009). “Ruhsal Liderlik ve Örgüt Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3, Yaz, 1357-1405.
- Karataş, Süleyman ve Hatice Güleş. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3/2, 74-89.
- Kaya, İlke.(2010). “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, Sayfa 219 – 236.
- Kurtar, Şehbal. (2009). Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Denetimi Ve Yönetimi Anabilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Masouleh, Saeid Askari; Hamidreza Mahdavi Koochaksaraei; Nima Saeedi; Seyyed Iman Mousavian. (2013). “Studying The Relationship Between Spiritual Leadership And Job Satisfaction”, *Elixir Human Res. Mgmt.* 56, 13476-13480.
- Meng, Yishuang. (2016). “Spiritual Leadership At The Workplace: Perspectives And Theories (Review)”, *Biomedical Reports*, (4), 408-412.
- Meydan, Cem Harun; Şeşen, Harun (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Ankara, Detay Yayıncılık, İkinci Baskı.
- Naidoo, Marilyn.(2014). ‘The Potential Of Spiritual Leadership In Workplace Spirituality’, *Koers – Bulletin for Christian Scholarship* 79(2), 1-8.
- Nicolae, Mariana, Irina Ion, And Elena Nicolae.(2013). "The Research Agenda Of Spiritual Leadership. Where Do We Stand?," *Review Of International Comparative Management*, 14, No. 4, October, 551-566.
- Özaydın, M.Mehmet ve Ömer Özdemir. (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, 251-281.
- Özgan, Habib; Lola Bulut; Ayhan Bulut; Fatih Bozbayındır. (2013). “Öğretmenlerin Ruhsal Liderlik Algıları İle Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış (6/1), 70-83.
- Park, Ho Jin ve June-Suh Cho. (2016). “The Influence Of Information Security Technostress On The Job Satisfaction Of Employees”, *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, Vol. 11 Issue 1, 66-75.
- Pelit, Elbeyi ve Yüksel Öztürk. (2010). “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2/1, 43-72.
- Polat, Soner. (2011). “The Level of Faculty Members' Spiritual Leadership (SL) Qualities Display According To Students in Faculty of Education”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2033–2041.
- Polat, Soner; Tijen Tülübaş. (2013). “Üniversite Hazırlık Sınıfı Öğrencilerine Göre Öğretim Elemanlarının Ruhsal Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt 38, Sayı 170, 32-47.

- Salha, Hamide; Hasan Cinnioğlu; Hasibe Yazıt. (2016). “Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi: Tekirdağ’daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 3rd International Congress of Tourism & Management Researches, 20-22 Mayıs, Antalya, 371-385.
- Taşlıyan, Mustafa.(2007). “Turizm Ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş’ta Bir Alan Çalışması”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 12, Yıl 9, 185-195.
- Tengilimoğlu, Dilaver.(2005). “Hizmet İşletmelerinde Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 23-45.
- Thompson, Sherwood. (2012). “Hidden Strength: Encouraging Spiritual Leadership Attributes Among School Leaders”, *Kentucky Journal of Excellence in College Teaching & Learning*. 10, 107-11
- Uyar, Tevfik. (2013). “Türk İş Havacılığı Sektörü Teknisyenlerinde İş Tatmini”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3, 258-288.
- Walt, Freda Van Der; Jeremias J. De Klerk. (2014). “Workplace Spirituality And Job Satisfaction”, *Int Rev Psychiatry.*, Jun; 26 (3):379-89.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W.; Lofquist, L.H. (1967). “ Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota Work Adjustment Project Industrial Relations Center”, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, XXII.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Alptekin Sökmen. (2007). “Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 73-95.
- Yeşilyurt, Hülya; Nilüfer Koçak. (2014). “İş Doyumu Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, 303-324.
- Yusof, Juhaizi Mohd Ve Mahadzırah Mohamad. (2014). “ The Relationship Between Spiritual Leadership, Spiritual Well-Being And Job Satisfaction In The Malaysian Shipping Industry: A Pilot Study”, *International Journal Of Research In Social Sciences*, Vol 4, No 8, 1-13.

The Impact of Spiritual Leadership Perceptions on Job Satisfaction Levels of Employees Working in Food and Beverage Businesses: İstanbul Sample

Hasan CİNNİOĞLU

İskenderun Technical University, Tourism and Hotel Management College, İskenderun/Turkey

Extensive Summary

Introduction

In today's business world, employees spend a significant part of their time serving a system that gradually capitalizes on material values and ignores human elements. As a result, psychological problems brought by the processes such as competition, selfishness, loneliness, exhaustion, etc. can be encountered. As a result of all these developments, it has become even more difficult for both employers and managers to increase the satisfaction they feel about their work. In recent years, some research has been carried out to address these problems and it has been emphasized in these researches that human inner world, spiritual values and the heart should be given importance. In this sense, the concept of “spirit” has been emphasized and it is stated that not only material happiness should be emphasized in organizations, but also spiritual pleasure should be emphasized (Çimen, 2016:9). Therefore, an organizational culture should be established to ensure that the leaders are satisfied with their spiritual desires and thus the job satisfaction levels of the employees should be increased. One of the types of leadership that can create such an organizational culture is spiritual leadership.

When the literature examined, very few studies researching the relationship between mental leadership and business satisfaction (Masouleh et al., 2013: 13475; Walt and Klerk, 2014:1; Fangda et al., 2016:644; Hassan et al., 2016:1) were found. However, there is not much work in which these variables are addressed in terms of tourism enterprises and especially in terms of food and beverage enterprises. The origin of this research is due to this gap in the field. In this context, the main purpose of this study is to determine the effect of the psychological leadership behaviours perceived by the employees in food and beverage enterprises on their level of satisfaction.

Methodology

The population of the survey is composed of people working in food and beverage establishments in İstanbul which have the tourism authority certificate and municipality certificate. The sample of the research consists of the 1st class restaurants owning tourism business certificates because of their characteristics such as institutionalization and organizational structure. As the number of employees who officially work in tourism and municipal food and beverage enterprises (167 enterprises) is not clearly determined by 2017, the sample size is calculated as 95% confidence level, 5% error rate and maximum variance ($p = 0.5$, $q = 0.5$), the sample size was calculated as 384 people. After calculating the sample size, convenience sampling method was used in selecting the participants.

As a method of data collection in the research, a questionnaire consisting of the reliability and validity scales and the demographic questions were used in many studies. The questionnaire consisted of participants' perceptions of mental leadership perceptions, emotions for determining job satisfaction levels, and demographic characteristics. The survey was conducted between January and March 2017 in the sample restaurants and to the employees there. A total of 430 questionnaires were distributed to employees, 409 of which were collected back, but incorrect and missing questionnaires were excluded from the survey and a total of 396 questionnaires were included in the survey.

Cronbach's Alpha (internal consistency coefficient) was calculated for the reliability of the scales used in the research. When the reliability coefficients of the scales and sub-dimensions are examined; α : 0.816 for the psychological leadership scale and α : 0.839 for the job satisfaction scale have been observed. When the coefficients are calculated, it can be said that the scales are reliable at high level ($0,81 < \alpha < 1$) (İslamoğlu and Alınacı, 2014: 283).

Findings

According to the demographic data for the occupations in the selected sample for the study, 76% of the participants were male, 57.8% were single, and 38.6% were between 26-35 years of age. 32.3% of these people work in the same business for 4-7 years, 47% have a high school graduate and 37.3% have an income between 2001-2600 TL.

Correlation analysis was conducted to determine the relationship between psychological leadership behaviour perceived by employees and job satisfaction level. According to the results of correlation analysis; a positive and moderate relationship ($r = .47, p < .001$) was found between the perceptions of the workers and their job satisfaction levels. According to this result, it can be said that as the psychological leadership perception of occupants working in catering businesses increases, job satisfaction levels may also increase. When we look at the sub-dimensions of job satisfaction in the correlation values; positive correlation between psychological leadership and internal satisfaction ($r = .31, p < .001$) and moderate, positive relationship with external satisfaction ($r = .44, p < .001$) and moderate relationship were found. In other words, as perceived spiritual leadership behaviours in managers by occupations increase, both internal satisfaction and external satisfaction levels of occupants may increase. When we look at the relationship between the sub-dimensions of psychological leadership behaviours and job satisfaction, the two dimensions with the highest degree of association are spiritual life and satisfaction ($r = .41$) and institutional commitment and commitment ($r = .38$). When the employees see themselves as people with spiritual values, people with hopes for life, when they respect for their own businesses and when they are appreciated, the level of satisfaction they get from their work will also increase. When we look at the average of responses given to expressions of spiritual leadership scale, the mean of psychological leadership perception in general is $\bar{x} = 3,01$; and job satisfaction levels of occupants are $\bar{x} = 3,47$. According to this result, it can be said that the mental leadership behaviours perceived in the managers of the caterers working in the catering businesses are moderate and the level of job satisfaction they are doing is close to the high level. According to this result, it can be said that the mental leadership behaviours perceived by the employees in food and beverage companies on their managers are at a moderate level and their job satisfaction levels are close to a high level.

In regression analysis, psychological leadership was determined as independent variables whereas work satisfaction was determined as dependent variables. The simple linear regression model between psychological leadership and business satisfaction was found to be significant ($f=257,381$; $p<0,001$). The calculated R^2 value (0,417) indicates that mental leadership can explain 41% of the change in job satisfaction. Regression coefficients in the last section (values B) indicate that a one unit increase in perception of spiritual leadership leads to a 0.61 increase in business satisfaction. According to the results of the study, “the psychological leadership behaviour perceived by workers working in food and beverage enterprises affects the level of satisfaction of work” hypothesis was accepted.

Conclusion and Discussion

It was determined that the psychological leadership behaviour ($x = 3.31$) perceived by the employees in the food and beverage companies and the satisfaction levels of their work ($x = 3.47$) were close to the highest level. It can be said that managers have a moderate level of spiritual leadership behaviour in the enterprises within the sample. The fact that business managers show spiritual leadership behaviour in their operations affects positively factors such as organizational citizenship (Çimen, 2016) , motivation (Özgan et al. 2013), organizational culture and organizational performance (Karadağ, 2009), organizational commitment (Fanggida et al., 2016), quality of work life (Devi, 2015), which are very important for companies. However, having higher levels of job satisfaction of employees with their work, will be able to positively affect their psychological capital levels (Biçkes et al., 2014; Salha et al., 2016), ethical climate perceptions (Çevirgen and Üngüren, 2009), their level of organizational commitment (Ay et al., 2015) ,work performance (Christen et al., 2006) and organizational citizenship behaviour (Yeşilyurt and Koçak, 2014).

Within the theoretical framework of the research, the hypothesis "H1: Psychological leadership behaviour perceived by businesspeople in food and beverage enterprises affects job satisfaction levels" has been developed. As a result of correlation and regression analysis made to test the hypothesis; ($r = .47$, $p <.001$) were found to be positively and moderately significant between the perceptions of the employees and their job satisfaction levels. Spiritual leadership behaviours that employees perceive from their managers explain 41% of their job satisfaction level and show that a one unit increase in spiritual leadership perception leads to an increase of 0.61 in job satisfaction. According to this result, it can be said that as spiritual leadership behaviours displayed by the managers increase, the level of job satisfaction of the employees may also increase.

It is important for employees to understand the vision set by the leaders in the business they are working with, to believe in it and to make an effort to achieve it, to be satisfied with life and work, to see the work meaningful and important and to believe in the success of its employees, to respect them, exhibiting leadership behaviours may increase job satisfaction levels of occupants.