



**T.C.**

**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞ  
PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN  
ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Naile YABACI

Danışman

Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

NEVŞEHİR

Eylül, 2020

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu araştırmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

### Tezi Hazırlayan

Naile YABACI

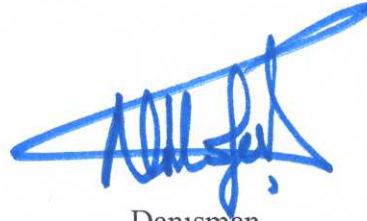


## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Performansına Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Naile YABACI



Danışman

Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN



Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN danışmanlığında Naile YABACI tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Performansına Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü” adlı bu araştırma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.../.../.....

### JÜRİ

Danışman : Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Üye : Prof Dr. Berrin GÜZEL

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Eda ÖZGÜL KATLAV

### İMZA

.....  
.....  
.....

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu’nun <sup>25 09 2020</sup>.../.../... tarih ve <sup>2020-43-839</sup>... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.../.../.....

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU  
Enstitü Müdürü



## TEŞEKKÜR

Eğitim hayatımda bana destek olan ve benden katkılarını esirgemeyen, çalıŐmama bilgi ve tecrübelerini katarak yön veren ve en önemlisi motivasyonumu yüksek tutmamda bana cesaret veren ve “iyiki varsınız” dediğim değerli danışman hocam Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN hocama,

İhtiyaç duyduğumda desteğini esirgemeyen değerli hocalarım baŐta Dr. Öğretim Üyesi Eda ÖZGÜL KATKAV olmak üzere Prof. Dr. Berrin GÜZEL’e, Doç. Dr. Bekir Bora DEDEOĞLU’na, Doç Dr. Duygu EREN’e, Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ’a, Dr. Öğretim Üyesi Burcu GÜLSEVİL BELBER’e Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi hocalarıma,

Eğitim sürecimi çalışma hayatı ile paralel olarak yürütebilmemde katkı sağlayan yönetici ve çalışma arkadaşlarıma,

Her zaman olduğu gibi bu süreçtede yanımda olan anneme ve babama, her daim desteklerini esirgemeyen ablam Fadime YABACI’ya, kardeŐim Filiz YABACI’ya, değerli arkadaşım Melike YAMANER’e, M. Őafak BALCI’YA ve Aydın İNAK’a ayrıca burada isimlerini paylaşmadığım tüm arkadaşlarım ve sevdiklerime,

AraŐtırmama katkılarından dolayı tüm otel yöneticilerine ve sektör çalıŐanı arkadaşlarıma desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Naile YABACI

# OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ

Naile YABACI

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Eylül, 2020

Danışman: Prof. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

## ÖZET

Bu araştırmada çalışma yaşam kalitesi ile iş performansı arasındaki ilişkide yönetici desteğinin rolünün açıklanması amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda Nevşehir’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan çalışanların, çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak hedeflenmiştir.

Araştırmada çalışma yaşam kalitesi bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken olup, yönetici desteği düzenleyici değişkendir. Araştırmada anket veri toplama tekniği kullanılmıştır. Veri toplamada, çalışma yaşam kalitesi, iş performansı ve yönetici desteğini ölçmek için geçerliliği ve güvenilirliği daha önceden kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Veriler olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden olan yargısal (kasti), amaca dayalı örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel ve bu otel işletmelerindeki çalışanlarla sınırlıdır.

Araştırmada verilerin analizinde, istatistik programı ile merkezi eğilim ölçüleri, korelasyon ve bootstrap tekniği gibi istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgular; otel çalışanlarının çalışma yaşam kalitesinin iş performansını etkilediği ve bu ilişkide yönetici desteğinin düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler: Çalışma Yaşam Kalitesi, Yönetici Desteği, İş Performansı.**

**THE ROLE of SUPERVISOR SUPPORT in the QUALITY of WORKING  
LIFE on JOB PERFORMANCE in the HOTEL ENTERPRISES**

**Naile YABACI**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences Department  
of Tourism Management, Master's Thesis, September, 2020**

**Supervisor: Professor, Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

**ABSTRACT**

In this study, it is aimed to explain the role of supervisor support in the relationship between quality of working life and job performance. In line with the aim of the study, it is aimed to reveal the relationship between quality of working life, supervisor support and job performance levels of the employees working in four and five star hotel enterprises in Nevşehir.

In the research part of this study, quality of working life was independent variable, job performance were dependent variables, supervisor support was moderating variable. Survey data collection technique was used in the study. The scales whose validity and reliability have been proven were used in data collection for quality of work life, job performance and supervisor support. Data were obtained by using judgemental, purposive based sampling method which is not one of the probabilistic sampling methods. Findings obtained in the study are limited to employees in four and five star hotel enterprises and this hotel enterprises employees in Nevşehir.

In the analysis of the data, statistical analysis programs, and statistical analysis methods such as nd central tendency measures, correlation and bootstrap technique were used. According to findings as result of statistical analysis; it has been determined that the quality of working life of the hotel employees affects the job performance and the supervisor support has a regulatory role in this relationship.

**Keywords: Quality of Working Life, Supervisor Support, Job Performance.**

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	i
TEZ YAZIM KLAUZUNA UYGUNLUK.....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ

1.1. Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramı .....	3
1.2. Çalışma Yaşam Kalitesine Etki eden Faktörler .....	8
1.2.1. Kişisel Faktörler .....	8
1.2.2. Örgütsel Faktörler.....	9
1.2.3. Çevresel Faktörler .....	9
1.2.4. Ücret .....	10
1.2.5. İş Güvencesi .....	10
1.2.6. Kariyer ve Yükselme Olanakları .....	11
1.2.7. Çalışma Saatleri.....	11
1.2.8. Çalışma Şekli ve Süresi .....	12
1.2.9. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları .....	12
1.2.10. İşin Yaratıcılığı.....	13
1.2.11. Eğitim ve Geliştirme .....	13
1.3. Çalışma Yaşam Kalitesinin İşletmeler, Çalışanlar ve Yöneticiler Açısından Önemi .....	13
1.4. Çalışma Yaşam Kalitesi ile İlgili Çalışmalar .....	15



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ PERFORMANSI VE YÖNETİCİ DESTEĞİ

2.1. Performans ve İş Performansı Kavramı .....	21
2.2. Performans Türleri .....	23
2.2.1. Görev (Rol İçi) Performansı .....	23
2.2.2. Bağlamsal (Rol Dışı) Performans .....	24
2.3. İş Performansına Etki Eden Faktörler .....	24
2.3.1. Motivasyon .....	25
2.3.2. Ödüllendirme .....	25
2.3.3. Çalışma Koşulları .....	26
2.3.4. Çalışan Beklentileri İle Örgüt Hedeflerinin Uyumu .....	26
2.3.5. Performans Değerlendirme Sistemi .....	27
2.3.6. Etkili İletişim ve Güven .....	27
2.3.7. Memnuniyet Düzeyi .....	28
2.4. İş performansı ile ilgili çalışmalar .....	28
2.5. Destek Kavramı ve Türleri .....	31
2.5.1. Sosyal destek .....	31
2.5.2. Örgütsel Destek .....	32
2.5.3. İş Arkadaşı Desteği .....	33
2.5.4. Yönetici Desteği .....	33
2.6. Yönetici Desteği İle İlgili Çalışmalar .....	37
2.7. Çalışma Yaşam Kalitesi, İş Performansı ve Yönetici Desteği İlişkisi .....	39
2.7.1. Çalışma Yaşam Kalitesi ve Yönetici Desteği İlişkisi .....	39
2.7.2. Çalışma yaşam kalitesi ve İş performansı ilişkisi .....	42
2.7.3. Yönetici Desteği ve İş performansı ilişkisi .....	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	46
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	47

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	48
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	50
3.4.1. Evren ve Örneklem.....	51
3.4.2. Veri Toplama Aracı ve Tekniği.....	52
3.4.3. Verilerin Analizi .....	53
3.5. Araştırma Bulguları ve Yorumları .....	53
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular .....	53
3.5.2. Çalışma Yaşam Kalitesi, Yönetici Desteği ve İş Performansına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi .....	55
3.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri.....	56
3.5.3.1.Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği .....	58
3.5.3.2. Yönetici Desteği Ölçeği.....	60
3.5.3.3. İş Performansı Ölçeği .....	61
3.5.4. Çalışma Yaşam Kalitesi, Yönetici Desteği ve İş Performansı Puan Ortalamaları.....	62
3.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	63
3.7. Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bulgular.....	64
3.7.1. Düzenleyicilik Etkisinin PROCESS Makro ile Test Edilmesi .....	64
3.7.2. Yönetici Desteğinin Farklı Düzeylerinde, Çalışma Yaşam Kalitesinin İş performansı Düzeylerine Etkisine İlişkin Bulgular .....	66
<b>SONUÇ.....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>75</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>104</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>107</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> Katılımcılara İlişkin Demografik ve Araştırma Alanına İlişkin Bilgiler..	53
<b>Tablo 3.2.</b> Değişkenlere ait ifadelerin Normallik Dağılımı.....	55
<b>Tablo 3.3.</b> Çalışma Yaşam kalitesi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .....	60
<b>Tablo 3.4.</b> Yönetici desteği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	61
<b>Tablo 3.5.</b> İş performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	62
<b>Tablo 3.6.</b> Çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansı puan ortalamaları .....	62
<b>Tablo 3.7.</b> Çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği, iş performansı korelasyon analizi sonuç tablosu .....	633
<b>Tablo 3.8.</b> Yönetici desteğinin, çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı ilişkisinde düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları .....	654
<b>Tablo 3.9.</b> Yönetici desteğinin, farklı düzeylerinde çalışanların çalışma yaşam kalitesinin, iş performansı düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin analiz sonuçları....	666
<b>Tablo 3.10.</b> Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N=390) ..	677

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3. 1. Modelin İstatistiksel Gösterimi .....	49
Şekil 3. 2. Araştırmanın simgesel modeli .....	50
Şekil 3. 3. Çalışma yaşam kalitesi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi .....	59
Şekil 3. 4. Yönetici desteği ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	60
Şekil 3. 5. İş performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .....	62
Şekil 3. 6. Yönetici desteğinin farklı seviyelerinde, çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı ilişkisi.....	67



## GİRİŞ

Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinin varlığını sürdürebilmesi, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmesi, elde edilen rekabet üstünlüğünü koruyabilmesi için çalışanlarının verimliliği artırılması gerekmektedir. Verimliliğin artırılmasında etken olan bireysel ve örgütsel performans önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve verimliliğin artırılmasında insan faktörü önem kazanmaktadır. Endüstrinin gelişmesi, rekabetin artması, müşteri taleplerinin sürekli değişmesi, tatil ihtiyaçlarının artması, alternatif tatil seçeneklerinin çoğalması kalifiye çalışanlara duyulan ihtiyacın artmasına neden olmaktadır. İşletmeler sahip oldukları gerekli niteliklere sahip çalışanları işletmeye çekmek, sahip olunan çalışanları işletmede tutmak için çalışma yaşam kalitesine önem vermeleri gerekmektedir. Çalışma yaşam kalitesi, çalışanların yaptıkları işten memnun olabilmeleri için oluşturulan uygun çalışma koşullarının sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Aynı zamanda, çalışanların genel iyi olma hali, çalışanların korunması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, yapılan işin karşılığında iyi bir ücretin verilmesi, iş ortamında güvenliğin sağlanması, çalışan ihtiyaçlarının önemsenmesi, çalışanlara saygılı davranılması, çalışanlara kariyer fırsatları sunulması, çalışan hakları, sorumlulukları ve iş güvenliği ve insana değer veren çalışma koşullarını içine alan bir olgudur.

İş Performansı, çalışanların organizasyon hedeflerine katkıda bulunduğu veya gerçekleştirdiği ölçülebilir eylemler, davranışlar ve bu davranışların sonuçlarını da kapsamaktadır (Koopman, Bernards, Hildebrandt, Schaufeli, De Vet Henrica ve Van Der Back, 2011). İşletmelerin başarılı olmasında çalışanların performansı önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda otel işletmeleri hizmet ağırlıklı bir sektör olmasından dolayı insan faktörüne duyulan ihtiyacın artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin çalışanları için oluşturacakları kaliteli çalışma ortamları çalışanların performansının artmasının yanında uzun süre başarılı olmalarında etkili olacaktır.

Yönetici desteği, otel işletmelerinde çalışanların yöneticilerinin onlara işle ilgili yardım sunduğuna dair inançlarından oluşmaktadır. Çalışanların yöneticileri tarafından desteklendiklerini hissetmeleri çalışanlarda performansın artmasına etki

edebilmektedir. Etkili yöneticilerin en önemli özelliği teşvik edici ve destekleyici olmalarıdır. İşletmenin hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin, çalışanlarını iyi anlaması ve onların ihtiyaçlarını göz ardı etmemesi gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanlara sunacağı destek ile performanslarının artmasına katkıda bulunabilir.

Araştırma, çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansı kavramları ile yöntem ve saha araştırması olarak 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışma yaşam kalitesi kavramı ile ilgili literatürden derlenen genel bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde iş performansı ve yönetici desteğine ilişkin literatürden derlenen bilgiler yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise, çalışmanın yöntemi ve saha araştırmasına ilişkin; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örnekleme ile ilgili bilgiler, araştırmanın yöntemi, kısıtlılıkları, değişkenleri, modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntem ve analizler, araştırmanın bulguları ve elde edilen bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

Çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin rolünü belirlemek amacıyla yapılan araştırmada daha önceden geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilen ölçeklerden yararlanılarak anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formu Nevşehir'in merkez ilçelerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmaya ilişkin toplanan veriler istatistik programları kullanılarak test edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Bu bulgular çerçevesinde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ

#### 1.1. Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramı

Endüstrinin gelişmesiyle birlikte çalışma koşulları ve yönetimde oluşan sorunlar sonucu ortaya çıkan çalışma yaşam kalitesi kavramı, çalışanların yaptıkları/çalıştıkları işten memnun olabilmeleri için uygun koşullarda bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Gerekli çalışma ortamının oluşturulması; çalışanların fiziksel ve zihinsel refahının yanında sosyal refahının yükseltilmesi, çalışanların işe katılımının ve verimliliğinin artırılması, işgören devir hızının azaltılması, işletmelerin gelişimlerine katkı sağlayabilmesi açısından önemlidir (Bircan, 2014). Yüksek çalışma kalitesi bir organizasyon için var olan çalışanları elde tutma ve yeni çalışanlar edinmenin devamlılığı için temel bir unsurlardan biridir (Nasl Saraji ve Dargahi, 2006).

Çalışma yaşam kalitesi terimi 1960'ların sonlarında, kişinin istihdam edilmesinin sağlık, genel iyi olma hali ve kişinin iş yaşamında kalifiye olma durumu üzerindeki etkisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Rose, Beh, Uli ve Idris, 2006). Bunun yanı sıra çalışma yaşam kalitesi kavramı farklı ülkelerde farklı şekillerde ifade edilmektedir. Dili Fransızca olan ülkeler ve Fransa'da “*çalışma şartlarının iyileştirilmesi/geliştirilmesi*”; sosyalist ülkelerde “*işçilerin korunması/koruma altına alınması*”; İskandinav ülkelerinde “*çalışma çevresi ve iş yerinin demokratikleştirilmesi*”; İngiltere ve Almanya gibi Avrupa ülkelerinde ise “*iş'in insancillaştırılması*” olarak ifade edilmektedir (Dikmetaş, 2004).

Çalışma yaşam kalitesi, çalışma yaşam koşullarının iyileştirilmesi, çalışanlara sosyal hak ve yapılan işin karşılığında tatmin edici bir ücretin verilmesi, iş ortamında güvenliğin sağlanması, bunların yanında çalışanların zihinsel, psikolojik, duygusal

ihtiyaçlarının göz arđ edilmemesi ve gerekli çalışma koşullarının sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee, 2001).alışma yaşam kalitesi insanın bir organizasyondaki en önemli kaynak olduğunu, saygıyla davranılmayı hakedişini vurgulayan ilkeler bütününü oluşturur (Straw ve Hechkscher, 1984). Çalışma yaşam kalitesi, herkesin birlikte çalıştığı daha uygun koşullara sahip bir işyeri sağlayarak çalışma koşullarını, çalışanların moralini ve verimliliğini arttırmmanın bir yoludur (Grenier ve Banks,1987). Ayrıca alışanlara (iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri vererek ve tehlikelerden koruyarak) güvenli bir çalışma ortamı sunması, çalışanlara yeterli düzeyde adil bir ücret ile sürekli istihdam ve kariyer fırsatları gibi çeşitli olanakların sunulduğu bir çalışma ortamı sağlanması da önemli bir katkısıdır (Mirvis ve Lawler, 1984).

Çalışma yaşam kalitesi, işletme içerisinde hastalık, yaralanma, tehlikelerden korunma ve sağlıklı olma gibi fiziksel faktörleri ifade ederken, endişe, stres gibi olumsuz; işten ve yaşamdan keyif alma, eğlenme gibi olumlu faktörleri de içine alır (Altay, 2018). Bunun yanında işin özellikleri, çalışanların iş hayatını etkileyen çevresi, iş arkadaşları, çalışanların hakları ve sorumlulukları, iş güvenliği, çalışma koşulları, adil ücret dağılımı ve iş fırsatlarının da kapsar (Lawler, 1982). Ayrıca insana değer veren çalışma koşullarına sahip olunmasını da ifade eder (Tınar ve Ulusoy, 2017). Bir başka tanıma göre çalışma yaşam kalitesi; çalışma ortamında ortaya çıkabilecek sorunların azaltılması, örgütsel ve bireysel çıkarların uyumlu hale getirilmesi, çalışanların çalıştıkları süre içerisindeki yaptıkları işle doğru orantılı olarak gelir sağlamaları ve bu doğrultuda verimliliklerinin arttırılması için gerekli iş/çalışma ortamlarının oluşturulmasıdır (Dikmetaş, 2004). Greenhaus, Bedeian ve Mossholder (1987)'e göre çalışma yaşam kalitesinin arttırılması ile mutlu olan çalışanların daha verimli ve işletmeye, işine daha sadık olması mümkün olmaktadır.

İş ortamları insanların genel yaşam alanlarına etki eden ortamlardır ve insanlar yaşamlarının önemli bir kısmını çalıştıkları bu ortamlarda geçirmektedirler. Bu iş ortamları insanların günlük yaşamlarına da etki etmektedir. İş ortamında mutlu olan çalışanlar ruhsal ve fiziksel olarak kendilerini sağlıklı hissetmekte ve tatmin olmaktadır. Tatmin olan çalışanlar ise örgüt içerisinde de verimli olabilmektedir (Bozgeyikli, 2016). Çalışma yaşam kalitesi çalışanların işten duydukları memnuniyeti



etkilerken aynı zamanda çalışanların verimliliğini arttıran, fiziksel çalışma ortamları ve ödül sistemleri olan, hak ve saygınlık ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan bir çalışma ortamını teşvik etmektedir (Koonmee, Singhapakdi, Virakul ve Lee, 2010). Çalışma yaşam kalitesinin oluşturulması, yetenekli çalışanların işletmede kalmasını sağlamak ve işle ilgili en iyi sonuçlara ulaşmak için önemlidir. Bunun için çalışanların rekabetçi ve adil bir şekilde ödüllendirilmesi ve uygun çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir (Huang, Lawler ve Lei, 2007). Yüksek ve kaliteli çalışma ortamının olması, iş gücünde eğitim düzeylerinin yükselmesini sağlar, insan kapasitesini geliştirir, olumlu iş ilişkilerini destekler, çalışanlara vizyon ve ilerleme fırsatları sunar (Elizur ve Shye, 1990).

Çalışanların iş ve özel yaşamında hayat standartlarını en üst seviyeye taşıyacak, yaşamlarını kolaylaştıracak uygulamaların varlığı çalışma yaşam kalitesinin artırılması açısından önem arz etmektedir. Çalışma yaşam kalitesinin iyileştirilmesi büyük/küçük kazaların sayısının azalmasına önemli ölçüde etki etmektedir. İşletmelerin sunduğu olanakların yetersizliği ise çalışma yaşam kalitesini olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Havlovic, 1991; Bayır Toplu, 1999). İşletmelerin iş gücünün çoğunluğunu oluşturan çalışanların, iş tecrübeleri, işe karşı duydukları duygusal tepkiler, yeni teknoloji ve tasarımları uygulayabilme yetenekleri doğrudan ve dolaylı olarak diğer çalışanların bilincini, uygulama ve iş faaliyetleri açısından çalışma yaşam kalitesini etkilemektedir. Ayrıca tecrübeli çalışanların kariyer beklentilerinin gerçekleşmesi ve buna bağlı olarak işe duyulan memnuniyet artacağı için çalışma yaşam kalitesi olumlu olarak etkilenmektedir (Igarria, Parasuman ve Badawy, 1994).

Düşük çalışma yaşam kalitesine sahip işletmeler, her ne kadar bazı iyi özelliklere sahip olsalar da birçok operasyonel ve idari sorunlarla doludur. Buradaki en temel sorun çalışma yaşam kalitesinin nasıl ölçüleceğidir (Lawler, 1982). Bir işletmede çalışma ortamı, iş gereksinimleri, denetleme, işletme içerisinde potansiyelini gerçekleştirme, iş sağlığı ve güvenliğini sağlama, iyi bir ücret ve ailevi ihtiyaçları destekleme, iş yerinde meslektaşlarla iletişim, iş ve mesleki becerileri geliştirme ve arttırmaya yönelik programlar, çalışanların çalışırken iş esnasındaki yaratıcılığının yanında

kişisel yaratıcılığında ortaya çıkarılması çalışma yaşam kalitesinin arttırılmasını desteklemektedir (Sirgy, vd., 2001).

Sirgy vd. (2001) yaptıkları çalışmaya göre çalışma yaşam kalitesinin ölçülmesine yönelik yeni bir yöntem geliştirerek yedi farklı ihtiyaç türü belirlemişlerdir (Sirgy vd., 2001; Acar, 2016; Altay, 2018; Aydın, 2009; Özkalp ve Kirel, 2001; Ünlü, 2015; Polat, 2016). Bunlar;

- *Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı;*
  - Olası hastalık ve yaralanmalardan korunma
  - İş ortamı haricinde hastalık ve yaralanmalardan korunma
  - Uzun süreli bir sağlıklı yaşam sürdürme
  - Oluşabilecek rahatsızlıklara karşı tedbir alma
  - İş kazası risklerinin ortadan kaldırılması
  - Güvenin hâkim olduğu sağlıklı bir çevre
- *Ekonomik ve Ailevi İhtiyaçlar;*
  - Yapılan işin karşılığında alınan adil ve tatmin edici ücret
  - İşin çalışana sağlamış olduğu güvence
  - Çalışanların ailesiyle birlikte zaman geçirebilmesi ve onlara ayıracak yeterli zamana sahip olması
- *Sosyal İhtiyaçlar;*
  - Çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla ilişkileri ve işbirlikleri
  - Çalışma ortamı dışında da arkadaşlarıyla eğlenceli zaman geçirebilmesi
  - İşletme içinde veya işletme dışında sosyal aktiviteler düzenlenerek çalışanların katılımının sağlanması
  - Grup çalışmalarına aktif olarak katılma fırsatının sunulması
- *İtibar/Saygınlık İhtiyacı;*
  - İşletme için çalışanların yaptığı işin değerini bilmesi ve çalışanların başarılarından dolayı takdir edilmesi
  - İşletme dışında da yapılan işin anlaşılması ve takdir edilmesi
  - Bir ünvana sahip olma
- *Gerçekleştirme İhtiyacı;*
  - İşletme içinde ekip olarak işin gerçekleştirilme başarısı

- Bireysel ve profesyonel bir şekilde işletme içerisinde işin başarıyla gerçekleştirilebilmesi
- *Bilgi İhtiyacı;*
- Çalışanların üretken ve verimli olabilmek için işin gereklilikleri öğrenmeleri
- Çalışanların profesyonel olarak beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirecek yeni şeyler öğrenmesi ve geliştirmesi
- *Estetik/Yaratıcılık İhtiyaçları;*
- Çalışanların bireysel olarak sağladıkları yaratıcılığı işletme içerisinde de sağlayabilmeleri
- Kişinin kendini geliştirmesine olanak sağlayan iş ortamının oluşturulması
- Çalışanlara kişisel gelişim imkânının sunulması

Turizmin insanların tatil ihtiyaçlarının artması ve tatil imkânlarının çoğalması nedeniyle her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren otel işletmeleri ise bu anlamda önemli bir yere sahiptir. Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinin verdiği hizmetin emek yoğun yapısının olması, bu işletmeler için insan kaynağını önemli kılmaktadır. Bu nedenle çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Uygun çalışma koşullarının oluşturulması ise çalışma yaşam kalitesinin konusudur. Otel işletmeleri açısından oluşturulan yüksek çalışma yaşam kalitesi ile çalışanların memnuniyeti artarken, işletmenin başarılı işler yapmasına da olumlu etkileri olmaktadır (Gökçe, 2016).

Otel işletmelerinde çalışma yaşam kalitesi çalışılan ortamdaki olumsuzluklardan kaynaklanan, çalışanlar üzerindeki her türlü olumsuz etkilerin ve sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik uygulamaları içermektedir (Demirbilek ve Türkan, 2008). Çalışma ortamının kalitesi olması çalışanlar, işletmeler ve yönetimin uzun vadedeki kazanımları için önem taşımaktadır. Çalışma yaşam kalitesi ile işletme içerisinde karşılaşılabilecek riskler önlenebilecektir (Altay, 2018). İşletmeler alacağı önlemlerle birlikte oluşabilecek kazaların sayısını da azaltacaktır (Havlovic, 1991). Olumsuzlukların kaldırılması ve risklerin önlenmesi ile çalışma ortamında yaşanacak huzursuzluklar ortadan kaldırılacaktır. Çünkü işletme içerisinde oluşabilecek huzursuzluklar çalışma yaşam kalitesinin düşmesine neden olmaktadır (Demir, 2009).

## **1.2. Çalışma Yaşam Kalitesine Etki eden Faktörler**

Çalışanların işletme içerisinde çalıştıkları ortamı ve yaptıkları işin niteliğini anlamlı bulması önemlidir (Demir, 2009). Çalışılan ortam ve yapılan işin çalışanların kendi gelişimlerine etki edecek şekilde düzenlenmesi çalışma yaşam kalitesi açısından önem arz etmektedir. Böylece çalışma yaşam kalitesi, yaptıkları işten keyif alan çalışanların daha mutlu ve tatmin olmalarını sağlamaktadır. Bu anlamda düşünüldüğünde çalışma yaşam kalitesini etkileyen faktörler; kişisel, örgütsel ve dışsal (çevresel) faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. İşletmeler sadece işini yapan değil aynı zamanda sürekli olarak kendini yenileyen ve geliştiren, iş arkadaşlarıyla uyumlu, ekip çalışmasına yatkın, iletişimi iyi çalışanlara önem vermektedirler. Çalışanlar ise çalıştıkları işletmede ilerlemek, daha yüksek ücret almak, saygınlık kazanmak, prestij elde etmek, kendileriyle ilgili alınan kararlarda aktif olarak rol almak istemektedirler (Demir Erbil, 2016). Çalışanların, çalışma yaşam kalitesini etkileyen unsurlar arasında yaptıkları işin karşılığında aldıkları ücret, güvenli ve sağlıklı iş ortamı, çalışma saatleri, iş güvencesi, yaptıkları iş, yükselme ve kendini geliştirme olanakları gibi faktörlerde yer almaktadır (Özmete, 2002; Demirbilek ve Türkan, 2008; Altay, 2018; Akın Kösterelioğlu, 2018; Tuna, 2018; Zengin, 2018).

### **1.2.1. Kişisel Faktörler**

Çalışanların olaylara karşı sergiledikleri tepkiler ve davranış biçimleri kişilik özelliklerini oluşturmaktadır. Özellikle otel işletmelerinde hizmetin sürekli değişiklik gösterdiği düşünüldüğünde, çalışanların yenilik ve değişimlere ayak uydurabilmeleri kişilik özellikleriyle ilişkilidir. İşletme içerisinde çalışanların yeterlilik düzeyleri, yenilikleri algılama biçimleri gibi kişisel özellikleri ile ilgiliyken aynı zamanda çalışma yaşam kalitesini de etkilemektedir (Demir, 2009). Yaş, eğitim seviyesi, kıdem, cinsiyet, medeni durum, yaşam tarzı, kişiliği, iş tecrübesi ve deneyimleri, beklentileri, hizmet süresi gibi faktörler kişisel faktörleri oluşturmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Turan, 2014). Çalışanların kendilerine özgü bireysel özellikleri, işletme içerisindeki diğer çalışanlarla olan yatay ve dikey ilişkileri, organizasyon içerisinde nasıl davranış sergiledikleri, çevre koşullarına uyum gösterip gösteremedikleri çalışanların davranışlarını oluşturur. Yöneticilerin ise işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanların kişisel özelliklerini ve davranış nedenlerini bilmesi gerekmektedir (Koçel, 2015).

Kişilerin çalışma hayatı boyunca yaptıkları işler, edinmiş oldukları tecrübeler, deneyimler ve başarılar algılarında farklılıklar oluşmasına neden olmaktadır. Özellikle aile ve iş hayatındaki rollerinin belirsiz olması kişisel yaşamlarında çatışmaya sebep olmaktadır. Buna göre çalışan kişilerin aile, iş hayatı, deneyimleri ve tecrübeleri, elde etmiş oldukları başarılar davranışlarında farklılıklar oluşturmaktadır. Olay ve durumlara karşı tutumları da değişiklik göstermektedir (Rose, vd., 2006; Körelçiner, 2018).

### **1.2.2. Örgütsel Faktörler**

Hizmet sektörünün sürekli olarak değişmesi, yenilenmesi ve rakiplerinin artması sonucu işletmelerinde pazar payını korumak, uzun süre ayakta kalabilmek, karlılıklarını arttırabilmek ve başarı elde edebilmek için çalışanların verimliliklerine ihtiyaç duyarlar (Bayrak Kök ve Özcan, 2012). Günümüzde çalışanlarına önem veren işletmeler daha yüksek performans göstermekte ve rakiplerine karşı daha fazla rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Dolayısı ile çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek, onları güdüleyecek uygulama ve politikalar geliştirmek örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır (Yumuşak, 2008).

Çalışanların yaptıkları işten memnun olabilmeleri için etkili olan örgütsel faktörler; ücret (Erdem ve Kaya, 2013; Turan, 2014; Demir, 2016), işin yapısı, yönetim biçimi (Akın Kösterelioğlu, 2011; Turan, 2014; Ünlü, 2015; Altay, 2018), geri bildirim, kararlara katılma, uygun çalışma koşulları (Demir, 2009; Akın Kösterelioğlu, 2011; Tınar ve Ulusoy, 2016; Demir, 2016), ödüllendirme ve terfi olanaklarının sunulması, örgüt içi iletişim, fiziksel çalışma ortamının uygun olması (Demir, 2009; Tınar ve Ulusoy, 2016), çalışma arkadaşları (Akın Kösterelioğlu, 2011; Ünlü, 2015) gibi faktörler olarak sıralanabilir.

### **1.2.3. Çevresel Faktörler**

Çalışma yaşam kalitesini etkileyen önemli faktörlerden biri de işletmelerin doğrudan müdahale edemediği ve kontrol altına alamadığı çevresel/dışsal koşullardır. Bunlar; iş gücü piyasası, ekonomik gelişmeler ve belirsizlikler, küresel değişimler (Elizur ve Shye, 1990; Havlovic, 1991; Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Demir, 2009; Acar, 2016), iş yaşamı (Avcı Öztürk, 2010), kültür, toplumsal değerler (Demir, 2009; Tınar ve

Ulusoy, 2016), yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler ve sendikal faaliyetler (Elizur ve Shye, 1990; Demir, 2009; Avcı Öztürk, 2010; Acar, 2016; Körelçiner, 2018) olarak ifade edilebilir.

Çevresel faktörlerden ekonomik gelişmeler ve sendikalaşmadaki artışlar çalışma yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Park, 1998; Acar, 2016). Ayrıca ekonomik belirsizlikler çalışanların işten çıkarılmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla yasal düzenlemelerle çalışanların korunması, yasalarla belirtilen durumlar dışında görev yerinin değiştirilemeyeceği, işten atılamayacağı güvencesinin olması gerekmektedir. Ayrıca çalışana yapılacak ödeme ve özlük haklarının yasayla korunması gerekmektedir (Başaran, 2004; akt. Akın Kösterelioğlu, 2011).

#### **1.2.4. Ücret**

Çalışanların, yaptıkları işin türüne göre aldıkları ücretler farklılık göstermektedir. Çalışanların yüksek yaşam standartlarına sahip olması çalışma yaşam kalitesinin temelini oluşturur. Yapılan işin karşılığında alınan ücretin adil olarak dağıtılması, ücretlerin sürekli ve düzenli olması önemlidir. (Bayır Toplu, 1999). Çalışma yaşam kalitesinin yüksek düzeyde olmasında alınan ücret önemli bir yere sahiptir (Rose vd., 2006). Çalışanlara verilen ücretlerin yapılan iş, sorumluluk, iş yükü, çalışılan ortama göre yeterli ve adil olması gerekmektedir. Çalışanlara verilen ücretlerin adil ve yeterli olmasının yanı sıra kişinin sosyal yaşamı içinde yeterli olmalıdır. Aynı zamanda verilen ücretlerin çalışanların sosyal açıdan yeterlilik standartlarını karşılayıp karşılamayacağı da önemli bir konudur. Kime ne kadar, ne zaman, hangi sürelerle ödeme yapılacağı ve bu ödemenin nasıl yapılacağı çalışma yaşam kalitesi açısından önemlidir. Uzun çalışma saatleri yeterli ücret ile desteklenmediğinde performansın düşmesinde etkili olabilmektedir (Dikmetaş, 2004; Kandasamy ve Ancheri, 2009; Demir, 2009).

#### **1.2.5. İş Güvencesi**

İş güvencesi, çalışanların işletme içerisinde istediği süre boyunca görevini sürdürmesi ve söz konusu işletmede uzun vadede çalışma imkânına sahip olması anlamına gelmektedir. Çalışma yaşamında çalışanların istediği süre boyunca işletmede kalabilmeleri, kendilerini sosyal ve ekonomik olarak güvencede hissetmeleri açısından

önemlidir. Bakan ve Büyükbeşe (2004)'e göre iş güvencesi olan çalışanlar işlerinden daha çok memnun olmaktadır. Çalışma yaşam kalitesinin en önemli göstergelerinden biri de iş güvencesidir (Kandasamy ve Anchery, 2009). İş güvencesi olmayan çalışanların, motivasyon ve verimliliklerinin düşmesi sonucu oluşan tatminsizlik artacağı gibi bu durum aile yaşantılarını da olumsuz olarak etkileyebilecektir (Demir Erbil, 2016).

### **1.2.6. Kariyer ve Yükselme Olanakları**

Çalışanlara kariyer olanaklarının sunulması ve bu olanakların desteklenmesi gerekmektedir (Aydın, 2009). Sunulan kariyer olanakları, çalışanları mevcut organizasyonda tutmakla kalmayıp aynı zamanda işgören devir hızının azaltılmasında da etkili olacaktır (Huang, Lawler ve Lei, 2007). Çalışma ortamının çalışanların kariyer yönelimleriyle uyumlu olması çalışanlara daha yüksek düzeyde iş ve kariyer memnuniyeti sunmaktadır (Igharia, Parasuraman ve Badawy, 1994; Rose vd., 2006). Ayrıca çalışanlara sunulan kariyer fırsatları sonucunda oluşan kariyer başarısı, çalışanların işini geliştirmek, ilerletmek ve performanslarını arttırmak için güçlü bir motivasyon kaynağıdır (Ling, Bandar, Halim ve Muda, 2017).

### **1.2.7. Çalışma Saatleri**

Otel işletmelerinde yoğun, tempolu ve uzun çalışma saatlerinin olması çalışanları olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle çalışma koşulları ve çalışma saatlerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu durum işletmelerin verimliliği ve karlılığını arttıracaktır (Acar, 2016). Çalışanların çalışma saatlerinin uzun olması, yeterince dinlenebilecekleri zamanın olmaması ve bu uzun çalışma saatleri nedeniyle çalışanların ailelerine karşı sorumluluklarını yetirene getirmelerinde ve sosyal olarak topluma katılabilmelerinin önünde engel teşvik etmektedir. Ayrıca uzun çalışma saatleri sonucunda düşük ücret uygulamaları da çalışma yaşam kalitesinin düşmesinde bir etkidir. Bu nedenle çalışma saatlerinin kanunlarla belirtilen şekilde düzenlenmesi, çalışanların zihinsel sağlığının yanında ruhsal sağlığının korunmasında olumlu yönde rol oynarken çalışanların verimliliğinin arttırılmasına da yardımcı olur. (Rose vd., 2006; www.ilo.org, 2018;). Aynı zamanda tüm çalışanların fiziksel olarak yaralanma ve tehlikelerden korunabilmeleri için uygun çalışma saatlerinin oluşturulması gerekmektedir (Demir, 2009). Ayrıca çalışanların moral ve motivasyonlarının

arttırılması için çalışma saatlerinin düzenlenmesi ve makul oranlarda olması gerekmektedir. Çünkü çalışma yaşam kalitesinin arttırılmasında çalışma saatlerinin önemi büyüktür (Polat, 2016).

### **1.2.8. Çalışma Şekli ve Süresi**

Otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olması sebebiyle iş yoğunluğuna göre tam zamanlı, yarı zamanlı, vardiyalı ve çalışma saatlerinde esnek programlar uygulanmaktadır (Demir, 2016). Uzun mesaili çalışma saatleri çalışanların aile yaşamı üzerindeki etkisi ciddi boyuttadır. Uzun süreli mesaili çalışma çalışanların ailesiyle ilgili sorunlara ayıracağı zamanı azaltmakta, dolayısı ile aile yaşamı olumsuz etkilenmektedir (Akın Kösterelioğlu, 2011). Otel işletmelerinde geçici sözleşmeye sahip (sezonluk) çalışanlara insan kaynakları tarafından sürekli çalışan/kadrolu gibi haklar tanınması önemlidir. Aynı zamanda çalışana yeterli bilginin sağlanması, geribildirimlerinin dikkate alınması, eğitim ve destek verilmesi, işletme içerisinde kariyer yollarını teşvik etmek amacıyla üst kadrolara geçme hakkı verilmesi önemli unsurlar arasındadır (Kompier, Yibema, Jansen ve Tavis, 2009).

### **1.2.9. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları**

Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları işletmelerin çalışanlarını elde tutmaları ve memnun edebilmeleri için ön koşuldur (Rose vd., 2006; Kandasamy ve Ancheri, 2009). Çalışanların çalıştıkları ortamda karşılaştıkları psikolojik ve fiziksel koşullardan kaynaklanan riskler onların performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir (Aydın, 2009). Otel işletmeleri eğitilmiş ve kalifiye çalışanların yeterli olmadığı daha çok genç ve stajyer çalışanların çalıştırıldığı yerlerdir. Bu işletmelerin özellikle, özel dönemlerde (bayramlar, hafta sonları, yoğun sezonlar, toplantılar, düğün ve balo gibi faaliyetlerin yapıldığı dönemler) ek personel çalıştırmalarından dolayı iş güvenliği ve sağlığı uygulamalarının yeterli olmasını zorunlu kılmaktadır (Yamurluklu, 2016). Böylece İş sağlığı ve güvenliği açısından çalışma ortamında fiziksel iş koşullarının insan yapısına uyumlu olacak şekilde tasarlanmasıyla çalışanların performanslarını arttırılabilir (Demir, 2009).



### **1.2.10. İşin Yaratıcılığı**

Yaratıcılık yeni fikirlerin üretilmesi, problem bulma, oluşan problemleri çözme becerisi, yararlı fikirlerin üretilmesi ve yaratıcı sonuçlar üretmeye dair süreçlerdir. İşletme içerisinde yaratıcı çalışanlar sürekli olarak yenilik ve farklılık isteyecektir. Bu tip çalışanlar ürettiği ürün ve hizmetlere yenilik ve farklılık katacaktır. Bu nedenle yeniliklere açık olan çalışanlar kendilerini geliştirmeye ve meslekleri hakkında bilgi edinme peşinde olacaklardır (Gökkaya, 2019).

Çalışanlara yetenek ve becerilerini geliştirebilmeleri için sunulan olanaklar iş motivasyonlarına etki etmektedir. Çalışanlara yetenek ve becerilerine göre sorumluluk verilmemesi onlarda “her zaman yönetici daha iyi bilir” algısını oluşturacağı için çalışanların iş yaşamındaki motivasyonları da azalacaktır. Bu nedenle motivasyonlarının azalmaması için çalışanların yetenek ve becerilerini kullanabilmelerine olanak sağlayıp, iş süreçleriyle ilgili bilgi verilmesi gerekmektedir (Polat, 2016).

### **1.2.11. Eğitim ve Geliştirme**

İşletmeler uzun vadede başarı elde edebilmek için nitelikli iş gücüne ihtiyaç duyarlar. İş yerinde kimin hangi işi yapacağına karar verirken işe uygun deneyim, yetenek, bilgi ve beceriye sahip kişilerin seçilmesi önemlidir. Sürekli olarak değişen ve gelişen rekabet koşullarında, sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi için işe uygun eğitim programları oluşturulmalı ve çalışanların bu programlara katılımı sağlanmalıdır (Demir, 2009). Bu tür hizmet içi eğitim olanakları sunan işletmelerde çalışanların becerilerini geliştirebilmeleri ve bu becerilerini kullanabilme fırsatı sağlanarak çalışma yaşam kaliteleri olumlu yönde artırılabilir (Dikmetaş, 2004). Çalışanların yapmış olduğu aktivitelerin ve yeteneklerinin unutturulması yerine bu yeteneklerin geliştirilmesi gerekmektedir (Walton, 1973).

## **1.3. Çalışma Yaşam Kalitesinin İşletmeler, Çalışanlar ve Yöneticiler Açısından Önemi**

Çalışma yaşam kalitesinin odak noktası, iş ne olursa olsun çalışanlar ve işletme için iş yerinde, özel yaşamda memnuniyet, kişisel memnuniyet ve iyi olma durumudur. Çalışanların iş yaşamından memnun olan işe olumlu katkıları arttıracığı gibi özel

yaşamlarındaki (ev hayatı, boş zamanı değerlendirme gibi) memnuniyetleri de artacaktır (Sirgy, vd., 2001). Yöneticiler çalışma yaşam kalitesinin ve iş tatmininin artırılmasında, çalışanların daha iyi performans gösterebilmeleri ve işletmenin gelirlerinin artırılmasında büyük rol oynarlar. Bunun içinde yöneticilerin etkin bir geribildirim sistemini oluşturmaları gerekmektedir (Mirvis ve Lawler, 1984). Geribildirim ve gelişim içinse ödüllendirme ve primlerle çalışanların katılımı desteklenirse bu durum çalışma yaşam kalitesinin artırılmasında etkili olabilmektedir (Louis, 1998).

Yoğun rekabet ortamındaki işletmelerin rekabet edebilmeleri için kaliteli çalışma koşullarının olduğu bir ortam yaratmaları gerekmektedir. İşletmede çalışma koşulları ile çalışanlar arasında bir uyum olması işletmenin verimliliği açısından önemlidir (Tınar ve Ulusoy, 2017). Burada yöneticilerin, çalışanların çalışma hayatları dışında onların sosyal ve özel yaşamlarını da destekleyecek, fiziksel ve ruhsal sağlıklarını korumaya yönelik uygulamalar geliştirmelidirler (Altay, 2018). Yönetimin, yeterli düzeyde bilgi, beceri ve organizasyonel faaliyetleri (planlama, uygulama, koordine etme, yürütme, denetleme) yerine getirme deneyimine sahip olmaları çalışma yaşam kalitesinin artırılmasına katkı sağlayacaktır (Aydın, 2009).

Yöneticilerin işletme içerisinde takım ruhu oluşturmaları çalışma yaşam kalitesi ile ilişkilidir. Bu nedenle işletmelerin çalışanların yaptıkları işten duyacakları memnuniyeti arttırmak ve örgüte bağlılıklarını sağlamak için çalışma yaşam kalitesinin geliştirmeye çalışmalıdırlar. Bunun için çalışanların sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak, yapılan işin karşılığında iyi bir ücret ödeyerek ve onların iş güvenliğini sağlamaları ile mümkündür (Koonmee vd., 2010).

Çalışanların çabalarının ödüllendirildiğini görmeleri onları motivasyonunu arttırabilir. Çalışma yaşam kalitesi ve performans ilişkisinde performansın artırılması için, iyi olan performansların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi önemlidir. Bu nedenle yönetim yeterli geribildirimde bulunmalı ve bu bildirimleri her fırsatta değerlendirmelidir (Aydın, 2009). Çalışma ortamında yöneticilerin çalışanlara karşı samimi yaklaşımı, onların gelişimlerini desteklemesi, işlerin yapılışında inisiyatif ve özerklik verilmesi, uygulanan ödül ve yaptırımlarda adil davranması önem arz etmektedir. Çalışma ortamında yöneticilerin çalışanlara sağlayacakları olanaklar

çalışanların memnuniyetlerini arttırabilir. Böylece yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin kaliteli olması sonucu birbirine güvenen, saygı duyan ve aradaki samimiyetin etkisiyle birbirini destekleyen bireylerin (yönetici-çalışan) başarısı da kaçınılmaz olabilmektedir. Dolayısıyla çalışanların daha fazla emek vererek performanslarını en üst seviyede tutmak için gerekli gayreti gösterebilecekleri anlamına gelebilir (Altay, 2018).

Çalışanların iş kalitesi, çalışanların iş performansına doğrudan etki ederken, aynı zamanda verimliliklerine de etki edebilmektedir (Gündoğan, 2010). Kaliteli bir çalışma ortamının oluşturulması çalışanların aidiyet duygularını arttırabilmektedir (Altay, 2018). Çalışma yaşam kalitesini geliştirmek çalışanları işletmede tutmak, performanslarını ve verimliliklerini arttırmayı sağlamak açısından önemlidir (Almaki, Fitzgerald ve Clark, 2012). Çalışma yaşam kalitesinin arttırılması çalışanların yaşam kalitesinin artmasına etkili olabilir. Yaşam kaliteleri artan çalışanların işten duydukları memnuniyetleri artarken performanslarının iyileştirilmesine de katkı sağlayabilecektir (Elizur ve Shye, 1990).

Otel işletmelerinin giderleri göz önüne alındığında, giderlerin büyük bir kısmını çalışanlara ödenen ücretler oluşturmaktadır. Bu tür işletmeler çalışanlara daha fazla ücret ödemek yerine, çalışanların verimliliğini arttıran uygulamalar ve rahat, huzurlu ortamlar oluşturmalarıdır. Dolayısı ile çalışma yaşam kalitesi, işletmelerin yüksek karlılık, çalışanların daha rahat ve huzurlu ortamda çalışma, yöneticilerin sorunsuz ilerleyen işler sonucunda duyacakları memnuniyet gibi kazanımlarının olmasına etki edecektir (Gökçe, 2016).

#### **1.4. Çalışma Yaşam Kalitesi ile İlgili Çalışmalar**

Çalışma yaşam kalitesi ile ilgili araştırmaların büyük bir çoğunluğunun eğitim ve sağlık alanında yapıldığı görülmüştür. İşten ayrılma niyeti (Huang, Lawler ve Lei, 2007; Demir, 2009; Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz, 2010; Almaki, Fitzgerald ve Clark, 2012; Tuncer, 2012; Yıldız, 2013; Güçlü, 2014; Sezici, 2014; Altay, 2018), iş performansı (Greenhaus, Bedeian ve Mossholder, 1987; Yalçın, 2014; Yılmaz, 2016), işletme performansı (Lau ve May, 1998; Lau, 2000), iş tatmini ile ilgili (Krueger, Brazil, Lohfeld, Edward, Lewis ve Tjam, 2002; Lee, Back ve Chan, 2015;

Altay, 2018), örgütsel bağlılık (Erdem, 2010; Taşdemir Afşar, 2011; Karaaslan, 2016; Demir, 2016; Altay, 2018; Bilgin, 2018), tükenmişlik sendromu (Acar, 2016; Keçelioğlu, 2016), iş yaşam dengesi (Wong ve Ko, 2009; Chiang, 2010), merhamet yorgunluğu (Polat, 2016; Polat ve Erdem, 2016), yaşam kalitesi (Elizur ve Shye, 1990), psikolojik sermaye (Kim, Karatepe, Lee, Lee, Hur ve Xijing, 2017), verimlilik (Marks, Mirvis, Hackets ve Grady, 1986; Krauth, Dumais ve Koch, 1989), psikolojik stres, moral (Hart, 1994), insan kaynakları çıktıları (Havlovic, 1991), iş deneyimi (Hart, 1994; Igarria, Parasuman ve Badawy, 1994), örgütsel vatandaşlık ve grup performansı (Podsakoff, Ahearne ve Mackenzie, 1997), geliştirme stratejileri (Lawler, 1982), kariyer değişkenleri (Rose vd., 2006), iş yükü (Altay, 2018), personel güçlendirme (Taşdan ve Erdem, 2010), sapkın davranışlar (Sezici, 2014), prosedür adaleti (Turunç vd., 2010), algılanan liderlik (Zengin, 2018), lider üye etkileşimi, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgüt sağlığı (Güllü, 2018), sağlıklı yaşam davranışları ve iş doyum düzeyi (Avcı Öztürk, 2010), motivasyon (Erat, 2010; İbrahim, 2017), çok kültürlü yeterlik düzeyi (İsmetoğlu, 2017), yenilik yönetimi (Ünlü, 2015), psikolojik güçlendirme (Turan, 2014), işe yabancılaşma (Akın Kösterelioğlu, 2011) gibi araştırmaların yer aldığı görülmüştür.

Hizmet sunan işletmeler büyüme, karlılık ve sürdürülebilir rekabet için sadık müşterilere ihtiyaç duyarlar. Sadık müşteriler kazanmak sunulan kaliteli bir hizmetle mümkün olmaktadır. Kaliteli hizmet ise yaptığı işten memnun, özverili ve üretken çalışanlar tarafından sunulmaktadır. Bu da işletmelerin yaratacağı kaliteli bir çalışma ortamı ile mümkün olabilmektedir. Tecrübeli ve işin gerektirdiği yetkinliğe sahip çalışanları işletmeye çekmek ve işletmede kalmalarını sağlamak için çalışma yaşam kalitesi önemli bir yere sahiptir. Çünkü memnun olan çalışanların memnun olmayan çalışanlara göre yönetilmeleri daha kolaydır. Ayrıca kaliteli bir çalışma ortamı sunan işletmelerin başarısı da kaçınılmazdır (Lau, 2000). Çalışanların memnuniyeti yüksek olan işletmelerin daha yüksek müşteri memnuniyetine sahip olduğu ve işletmelerin büyüme ve karlılıklarına etkisinin yüksek olduğu görülmüştür (Lau ve May, 1998).

Otel çalışanları için iş güvencesi çalışma yaşam kalitesi açısından önemli bir yer sahiptir. Uzun yıllar çalışabilecekleri bir işlerinin olması çalışanları mutlu ederken bu durum çalışanların performanslarına olumlu olarak yansımaktadır. Erdem ve Kaya

(2013)'te çalışma yaşam kalitesini etkileyen faktörlerin işgörenler tarafından algılanmasına yönelik yaptıkları araştırmanın sonucunda en etkili faktör teknoloji kullanımı iken iş güvencesi ise ikinci faktör olarak çalışma yaşam kalitesi algısını etkilemektedir. Bunun yanında sendikal faaliyetler, hizmet içi eğitim, kariyer ve ücret çalışma yaşam kalitesini etkileyen diğer faktörlerdir. Yönetime katılma faktörü ise çalışanların çalışma yaşam kalitesi algılarında en az etkiye sahiptir. Bu konuda yöneticilerin çalışanların alınan kararlara katılımını sağlamaları ve başarılı fikirleri desteklemeli ve ödüllendirmeleri gerekmektedir. Çalışma yaşam kalitesi ile çalışanların kararlara katılımı sağlamak, onların verimliliklerini arttırırken, fikir ve düşüncelerinden yararlanmak ve enerjilerini işe harcamaları için olanaklar sağlamaktadır. Ayrıca kararlara katılımın verdiği keyifle birlikte işe devamsızlıklarını da azaltmaktadır (Demir, 2011). Çalışanlara sunulan kariyer olanakları çalışma yaşam kalitesi açısından önemli yere sahiptir. Kariyer olanakları çalışanların işletmede uzun süre kalmasına etki etmekte dolayısı ile işletme lehine daha faydalı olmalarını sağlamaktadır (Huang, Lawler ve Lei, 2007). Çalışma yaşam kalitesinin arttırılması çalışanların üretkenliğini teşvik ederken aynı zamanda performansını da arttırdığını belirtilmiştir (Elizur ve Shye, 1990; Almaki, Fitzgerald ve Clark, 2012).

Acar (2016), Çalışma yaşam kalitesinin tükenmişlik sendromu üzerine etkileri ile ilgili İstanbul'da yapılan bir araştırmada otel çalışanların çalışma yaşam kalitesi ile ilgili olarak bazı sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; kendilerini çalıştıkları işte yaşamları boyunca garanti altında hissetmedikleri, işlerinin aileleri için iyi olanaklar sunmadığı ve iş dışında da her zaman yeterli zamana sahip olmadıkları belirlenmiş, yaptıkları işin potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayıp sağlamadığı konusunda kararsız olduğu görülmüştür. Ayrıca meslektaşlarının ve iş yerindeki insanların kendilerine uzmanlık alanlarıyla ilgili profesyonel ve uzman biri olarak saygı gösterdiği, yaptıkları işin mesleki alanda becerilerini güçlendirdiği ancak işin yaratıcılık içermesi konusunda ise kararsız bir tutum sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Otel işletmelerinde “duygusal zekâ, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi”ne yönelik Muğla'da yapılan bir araştırmada ise, işin yapısının çalışma yaşam kalitesinin arttırılmasında önemli bir

unsur olduğu, çalışan-iş uyumunun sağlanması için fiziksel iş ortamının sağlanması gerektiği vurgulanmıştır (Demir, 2009). Yine çalışma yaşam kalitesinin işgörenler tarafından algılanmasına yönelik Muğla bölgesindeki otellerde yapılan bir araştırmaya göre; teknolojinin çalışma yaşam kalitesini etkileyen en önemli unsur olduğu ve teknolojinin otel işletmelerinde etkinliği arttırdığı, çalışanların performansına olumlu yönde etki ettiği saptanmıştır. Aynı araştırmada iş ve özel yaşam dengesinin çalışma yaşam kalitesini etkilediği, iş güvencesi olan çalışanların performanslarına olumlu yönde etkisi tespit edilmiştir. Sendikal faaliyetlerin örgütsel verimliliği arttırdığı, kariyer ve terfi olanaklarının sunulduğu, ücret uygulamalarının eşit ve adil olduğu, üst yönetimin iyi performansları ödüllendirdiği, geribildirimlerin yeterli olduğu ve çalışanların gelişimlerini destekleyen uygulamaların olduğu sonuçlar arasındadır. (Erdem ve Kaya, 2013). Dolayısı ile çalışma yaşam kalitesine etki eden tüm bu faktörlerin çalışanların mutlu olmasına olanak sağladığı ve performanslarını olumlu yönde etkilediği düşünülebilir.

Tuncer ve Yeşiltaş (2013)'ın çalışma yaşam kalitesinin otel çalışanları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı araştırmada; çalışanlar çalıştıkları otellerde becerilerini geliştirebilecekleri çalışma ortamının olmadığı, bu anlamda beklentilerinin karşılanmadığı, inisiyatif kullanma haklarının bulunmadığı ancak işyerinde iyi arkadaşlarının olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durum çalışanların işine olan bağlılığının artmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Otel yönetimi tarafından çalışanlara yönelik aktiviteler düzenlendiği ancak özellikle Antalya bölgesinde çalışanların uzun çalışma saatlerinden ve işlerin yoğunluğundan dolayı bu aktivitelere katılamadıkları, çalışanlar işten geriye kalan zamanlarını aileleri için kullanmak istediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca otel çalışanları genel anlamda sosyal ve yasal haklarının kullanılmasında çalıştıkları işlemeden memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

İstanbul'daki otellerde çalışan aşçılara yönelik "algılanan örgütsel destek ortamında iş stresi ve iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisi" konulu araştırma sonucuna göre; iş yaşam koşullarında yapılan iyileştirmelerin çalışanların performanslarını olumlu yönde, çalışma yaşam kalitesinin düşük olması ise çalışanların performansını olumsuz yönde etkilediği bulgular arasındadır. Otel işletmelerinin, örgütsel adalet,

yönetici desteği, iş yerindeki ödül uygulamalarının iş performansını etkilediği, ücretlerdeki artışın, terfi olanaklarının, kararlara katılımın ve işletme içerisindeki iletişimin çalışanların tatmin olmasında etkili olduğu belirtilmiştir. Özellikle soyunma odası ve duş imkânı olmayan otel işletmelerinde çalışan aşçıların üzerlerine sinen yemek kokularından dolayı rahatsız oldukları ve servis imkânı olmayan otel çalışanları ise toplu taşıma araçlarını kullanmak zorunda oldukları için bu durumdan sıkıldıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca şehir otellerinde çalışanların kıyı bölgesindeki otellerde çalışanlara göre çalışma yaşam kalitelerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. (Yılmaz, 2016).

Hong Kong'ta yapılan çalışanların iş yaşam dengesi sorunlarına yönelik araştırmaya göre otel çalışanlarının uzun çalışma saatlerinden dolayı işte geçirdikleri zamanın fazla olduğu ve bu sebepten dolayı özel yaşamlarına vakit ayıramadıkları belirtmişlerdir. Bunun için çalışma programlarında daha fazla esneklik sağlanması gerektiği vurgulanmıştır (Wong ve Ko, 2009). Kore'de 2017 yılında psikolojik sermayenin iş çıktılarına etkisinde çalışma yaşam kalitesinin aracılık rolü üzerine otel işletmelerde yapılan araştırma sonucuna göre; çalışma yaşam kalitesi yüksek olan otel çalışanlarının müşteri şikâyetlerini daha etkin bir şekilde çözümlendiği, aynı zaman da memnun olan çalışanların işletmede kalmayı düşündükleri bulgularına yer verilmiştir. İşletmede kalmayı düşünen çalışanların kişisel yeteneklerini kullanarak müşteri şikâyetlerinin hızlı ve etkili bir şekilde yanıtlayabilmeleri, müşteri memnuniyetinin yeniden kazanılması ve var olan müşterilerin kaybedilmesinin önüne geçilmesini sağlamaktadır. Otel yönetiminin sağlıklı ve mutlu bir çalışma ortamı yaratması, çalışanlar ve işletme arasında duygusal bağ oluşturmasında etkilidir. Böylece çalışanlar daha verimli ve üretken olmakta ve işletmeye daha fazla katkı sağlayacak performans sergilemektedirler (Kim vd., 2017).

Hindistan'ın Mangalore şehrindeki otel işletmelerinde yapılan otel çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi beklentilerinin belirlendiği araştırma sonuçlarına göre; çalışma yaşam kalitesinin iş performansını arttırdığı, uzun çalışma saatlerinin ve ağır çalışma koşullarının çalışanları zihinsel ve fiziksel anlamda çalışma hayatlarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle inisiyatif alma ve özerk davranma fırsatı olan çalışanlar daha fazla çözüm odaklı çalıştıkları, şikâyetlerin önlenmesinde daha

etkili oldukları ve bunun sonucunda kendilerini daha mutlu hissettiklerini belirtmişlerdir. Niteliklerine ve yeteneklerine göre işlerde çalıştırılmayan çalışanların yaptıkları işlerde mutlu olmadıkları belirlenmiştir. Ayrıca çalışanlar uzun zaman diliminde çalışmalarına rağmen yönetimin yeterli ve eşit ücret uygulamasının olmadığını, kendilerine ve ailelerine ayıracak yeterli zamana sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Bunların yanı sıra çalıştıkları işletmenin kendilerine kariyer fırsatı sunmadığını, becerilerini ve yeteneklerini geliştirecek eğitim programlarının olmadığını belirtmişlerdir (Kandasamy ve Ancheri, 2009).





## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ PERFORMANSI VE YÖNETİCİ DESTEĞİ

#### 2.1. Performans ve İş Performansı Kavramı

Performans genel olarak amaçlı ve planlı bir faaliyetin sonucunda elde edilenlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Aynı zamanda performans, bireyin belirli bir grubun veya örgütün, işin yapılması için amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşılabilirdiğinin nicelik ve nitelik yönünden göstergesidir (Kayabaşı, 2010). Başka bir tanıma göre performans, bir işletmenin belirli bir zaman diliminde elde ettiği başarı derecesidir (Tetik, 2003). Kayabaşı (2003)'e göre iş performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda, o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur (Kayabaşı, 2010).

İş Performansı, çalışanların katıldığı veya gerçekleştirdiği organizasyon hedeflerine katkıda bulunduğu ölçülebilir eylemler, davranışlar ve sonuçlardır (Koopman vd., 2011). İş performansı, çalışanların çalışılan işte iş hedeflerine ulaşılması, oluşan sorunları hızlı bir şekilde çözümülemesi, işleri belirlenen süre içinde tamamlaması ve üretilen ürünlerin kalite standartlarında olması durumu olarak ifade edilmektedir (Çekmcelioğlu, 2014). Bir işletmenin başarısı çalışanların göstereceği performansla ilişkilidir. Çalışanlar ne kadar iyi performans sergilerlerse işletmelerde o kadar başarılı olurlar. Bu anlamada çalışanların işlerini önemli bulması, yaptığı işi başaracağına dair yeteneklerine güvenmesi ve kendilerini yetkin ve özerk hissedebilecekleri çalışma ortamının olması performanslarının artmasına neden olmaktadır (Çöl, 2008).

İş performansı, çalışanların yaptıkları işte harcamaları gereken maksimum enerji, kişisel yeterlilik ve sahip oldukları bilgiyi kullanmalarıdır. Çalışanlar kullandıkları bu bilgi, yeterlilik ve enerji ile yüksek performansa sahip olacaklardır. İşletme içerisinde

yüksek iş performansına sahip çalışanların ödüllendirilmesi diğer çalışanların da kendilerini geliştirmek için çaba göstermesine neden olacaktır. Çalışanların iş performanslarına göre adil bir şekilde ödüllendirildikleri işletmede çalışmak isteyenlerin sayısı artacak böylece işletmeler de işini iyi yapan çalışanlarla çalışma fırsatı bulacaklardır. Dolayısı ile bu durum işletmelerin rakiplerinden daha başarılı ve karlı olmasını, uzun yıllar varlığını sürdürmesini sağlayacaktır (Yalçın, 2017).

Çalışanların istikrarlı, planlı, dikkatli, sorumlu ve çalışkan olmak gibi kişisel özellikleri tüm işlerde iş görevlerini yerine getirmeleri için önemli nitelikler olarak değerlendirilmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Kişisel nitelikler performansa doğrudan etki eden en temel faktördür (Aytok, 2004). Kişilerin bilişsel yetenekleri, söz konusu ortam ve işe bakmaksızın iş performansı için önemli bir faktördür (Tett, Jackson ve Rothstein, 1991). Ayrıca, çalışanların yaş, medeni hal, cinsiyet ve aile yaşamı onların performans düzeylerini etkilemektedir. Özellikle iş ve aile yaşamında çatışma yaşayan çalışanların iş performansları olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışanların iş performanslarının artırılması için iş yaşamındaki baskıların azaltılması, motivasyonlarının artırılması gerekmektedir (Mukarram, Akbar, Jan ve Gül, 2012).

Yönetici ve iş arkadaşlarının desteğinin alınması, ödüllerin dağıtımında adaletli olunması, destekleyici örgüt ortamının olması çalışanların iş performansını arttırmaktadır. Ayrıca iş yükünün dengeli olması, bireysel hedeflerle iş hedeflerinin uyumlu olması, çalışanlara kendini geliştirme olanaklarının sunulması, çalışma ortamının niteliğinin geliştirilmesi ve iş yerinden duyulan memnuniyette iş performansını arttırmaktadır (Yılmaz ve Tanrıverdi, 2017). İş performansı değerlendirilirken tarafsız, doğru ve nesnel bir şekilde sadece performans üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir. Yapılan değerlendirme sonuçlarının çalışanların geribildirimlerden faydalanabilmesi için açıkça paylaşılması önemlidir (Yelboğa, 2006). Çalışanların performansının geliştirilmesi, işletmelerin örgütsel etkinliğinin ve bireysel performansının artırılması için gerekli kriterlerin belirlenmesi, çalışanlara performansları ile ilgili geri bildirim sağlanması, performansın geliştirilmesi için çalışanların yönlendirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi ve motive edilmesi, üst yönetim yönetici ve çalışanların işbirliği,

eğitim ve kariyer planlama konusunda gerekli bilginin sağlanması iş performansına katkı sağlamaktadır (Uyargil, 2008).

## **2.2. Performans Türleri**

Turizm işletmeleri farklı özelliklerde üretilen hizmetleri, müşteri memnuniyeti ve tatmininin sağlanması için çalışanların performanslarının yüksek düzeyde olmasını gerekli kılmaktadır. İşletmelerin çalışanlarının yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlamak için, çalışanların beklentilerini istek ve ihtiyaçlarını anlamaları ve bu istek ve ihtiyaçları karşılamaları önem arz etmektedir. Özellikle birbirine benzeyen ürünler, farklılaşan müşteri beklentileri, artan küresel rekabet, yenilik ve yaratıcılığında önem kazanmasıyla birlikte çalışanların görev performansının yanında bağlamsal performanslarının da ortaya çıkarılması işletmelerin amaçlarına ulaşması için bir gerekliliktir (Özgül Katlav, 2016). Borman ve Motowidlo (1993) ve (1997)'e göre performans görev performansı ve bağlamsal performans olarak sınıflandırılmaktadır.

### **2.2.1. Görev (Rol İçi) Performansı**

Görev performansı, Çalışanların işlerinin bir parçası olarak resmen tanınmış faaliyetleri gerçekleştirme yeterliliğidir (Dhani, 2017). Görev performansı, işletmelerin teknik çekirdeğine katkıda bulunan faaliyetleri, teknolojik süreçlerin bir bölümünü doğrudan ya da dolaylı bir biçimde uygulayarak etkinliğini gerçekleştirmesidir (Borman ve Motowidlo, 1997). Görev performansı iki tip davranışı içermektedir. Birincisi, hammaddeleri doğrudan işletmenin ürettiği mal ve hizmetlere dönüştüren faaliyetleri içerir. İkincisi ise Hammadde tedariklerini yenileyerek teknik çekirdeğe hizmet eden ve onu koruyan faaliyetlerden oluşur. Bunlar üretimi tamamlanmış ürünlerin dağıtımını yapmak, etkili ve verimli bir planlama, koordinasyon, denetleme ve çalışan faaliyetlerini sağlamak gibi faaliyetlerdir. Görev performansı, işletmelerin teknik işlemlerinin yürütülmesinde veya teknik gerekliliklerin yerine getirilmesinde işletmeye hizmet ederek kuruluşla doğrudan bir ilişki içerisindedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

### **2.2.2. Bağlamsal (Rol Dışı) Performans**

Borman ve Motowidlo, (1993)' e göre bağlamsal performans işin bir parçası olmayan, görev ve faaliyet süreçleri için katalizör görevi gören, örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen ve örgütün etkinliğine katkıda bulunan bireysel davranışlardır (akt: Borman ve Motowidlo, 1997). Bağlamsal performans, işin resmi olarak parçası olmayan eylemleri gerçekleştirmeye gönüllü olma gibi faaliyetleri içerir. Bunları başkalarına yardım etmek, kişisel olarak uygunsuz olduğunda organizasyon kurallarını/prosedürlerini takip etmek, organizasyon amaçlarını onaylamak ve desteklemek ve birinin görev etkinliklerini başarıyla tamamlamak için ekstra çaba göstererek ısrar etmek gibi faaliyetleri oluşturur (Motowidlo ve Van Scotter, 1994). İşletmede çalışanlar, işletme içerisinde işle ilgili problemlerle karşılaştıklarında birbirlerine yardım etmeleri, yeni işe başlayan çalışanları yönlendirmeleri ve onlara öneride bulunmaları gibi davranışları, işletmelerin çalışanlarına ekstra bir ücret ödemediği daha etkin olmalarını sağlamaktadır (Bies ve Organ, 1989).

### **2.3. İş Performansına Etki Eden Faktörler**

Sürekli olarak değişen çevre koşulları piyasaların değişmesine neden olmaktadır. Bu ortamda performansı yeterli olmayan işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmesi, uzun süre varlığını devam ettirebilmesi zor olabilmektedir. İş performansı kuruluşun hedefleriyle ilgili davranışları içerir (Campbell, 1990; Akt. Koopman vd., 2011). Dolayısıyla çalışanların iş performansı, işletmelerin performansını, verimliliğini ve amaçlarına ulaşma sürecini etkilemektedir. Bunun içinde çalışanlarının iş performansının yüksek olması gerekmektedir.

Çalışanların iş performansının artırılmasında önemli etkenler arasında çalışanların motivasyonu, ödüllendirme sistemi, çalışan beklentileri ile örgüt hedefleri arasında uyumun olması, çalışanlar ile yöneticileri arasında güven ve etkili bir iletişimin olması, etkili bir performans değerlendirme sistemi ve çalışanların işlerinden memnuniyet duymaları önemlidir (Yardibi, 2018). Bunun yanı sıra yöneticilerinde geleceği öngörerek sürekli kendilerini geliştirip işletmenin yararına olacak şekilde politikalar oluşturmaları gerekmektedir. Özellikle bir işletmenin elindeki fırsatları kullanabilmesi için yetenekli çalışanları bir araya getirmesi ve etkili bir şekilde yönetebilmeleriyle mümkün olmaktadır (Kabadayı, 2018). Yoğun rekabet ortamında rakipleriyle rekabet

edebilmek için sürekli olarak yenilenmeleri yeni yönetim anlayışı geliştirmeleri ve geliştirdikleri bu yönetim anlayışının uygulayabilir olması önemlidir. Böylece değişimlere ayak uydurabilecek ve verimliliklerini arttırabileceklerdir (Uygur ve Sümerli Sarıgül, 2015). İşletme içerisinde yaşanan problemler, çalışanların iletişim süreçlerini, düşüncelerini, davranışlarını ve ikili ilişkilerini etkileyerek iş performanslarına yansır. Çünkü problem çözmeye odaklanan çalışanlar stres altına girecekleri için enerjilerini bu yönde harcayacaktır. Dolayısı ile enerjisini bu yönde harcayan çalışanların yaşam konforu ile iş verimliliğinde azalma meydana gelecektir (Korkmaz ve Ceylan, 2012).

### **2.3.1. Motivasyon**

Kişilerin istek ve beklentilerine ulaşmalarını ve ulaşıldığında ise tatmin olmalarına etki eden faktördür (Bentley, 1999). Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleridir. İşletme çalışanlarının departman mensuplarının, astların ve grup üyelerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda bilgi yetenek ve becerilerini amaçlar doğrultusunda harcamasını sağlamak için yöneticilerin motivasyon konusuna önem vermelerini gerektirmektedir. Çünkü yöneticilerin başarısı ekibinin isteyerek performans göstermesine bağlıdır (Koçel, 2015). Motivasyonun artması kalaları ve şikâyetleri engelleyebileceği gibi işten ayrılmaları da azaltabilecektir (Havlovic, 1991).

Çalışanların kötü performansının en önemli ve temel nedenlerinden biri yetersiz motivasyondur. Fakat motivasyon her zaman tek başına yeterli olmadığı gibi, etkili olabilmesi çalışanların kişisel özellikleri ve yetenekleri ile ilişkilidir (Aytok, 2004). Motive olmayan bir çalışanın performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2015). Çalışanların motivasyonun artırılmasında eğitim düzeyi önemli bir yere sahiptir. Rekabetin yoğun yaşandığı pazardan pay alabilmek, ayakta kalabilmek ve varlığını uzun süre devam ettirebilmek için eğitim en önemli unsurlardan biridir (Yumuşak, 2008).

### **2.3.2. Ödüllendirme**

İşletmeler çalışanlarına ekonomik değer taşıyan ödüller verip, onların daha verimli olmalarını sağlayarak önemli kazançlar elde ederler (Yumuşak, 2008). Ödüllendirme

ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme ve övme gibi çeşitli şekillerde olabilir (Koçel, 2015). İşletme içerisinde çalışanların kendini değerli hissetmelerine neden olacak ödüllendirme gibi motive eden davranışların çalışanların iş performansının artmasında etkilidir (Çekmeceliöglu, 2014).

Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına uygun tasarlanan ödüller onların motivasyonlarının artmasına etki eder. Yöneticilerin bu istek ve ihtiyaçları belirlerken çalışanların fikir ve görüşlerine yer vermesi gerekmektedir. Çalışanların beklentilerine uygun belirlenen bu ödüller onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilir (İbrahim, 2015).

### **2.3.3. Çalışma Koşulları**

Çalışma koşullarının çalışanlarla uyumlu olması çalışma verimliliği için önemlidir (Tınar ve Ulusoy, 2017). İnsan gücünün önemli bir faktör olduğu turizm sektöründe işletmelerin çalışanlarından yüksek verimlilik elde etmek için çalışma koşullarını iyileştirmesi gerekmektedir (Gökçe, 2016). Çalışma yaşam kalitesi için çalışma koşullarının iyileştirilmesi önemlidir (Kandasamy ve Anchery, 2009). Çalışma ortamının performansı arttıracak biçimde düzenlenmesi önemlidir. Çalışma ortamında aydınlatma, fiziksel özellikler, havalandırma, temizlik, gürültü kontrolü ve iş kazalarını önleyecek tedbirlerin alındığı güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması iş performansının artırılmasında önemlidir (Bükülmez, 2013). Sürekli değişen çevrede işletmeler, örgütün performansını arttırmak için çalışanları tarafından iş ortamının nasıl algılandığına dikkat etmelidir. Çalışanların bu ortama karşı olumsuz bir algı hissetmeleri onların tutum ve davranışlarına yansiyacaktır (Çekmeceliöglu ve Pelenk, 2015).

### **2.3.4. Çalışan Beklentileri ile Örgüt Hedeflerinin Uyumu**

Örgütün performansı ile çalışan performansı arasında güçlü bir ilişki vardır (Avunduk, 2016). Çalışanların işletme tarafından beklentilerinin karşılanması, işletmelerin sunduğu hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır. Çünkü hizmet sunulan kişilerin memnun olması çalışanların tutumuna bağlıdır. Örgüt ile çalışanların beklentilerinin uyumlu olması çalışanların tutumlarına olumlu olarak yansımaktadır (Gökçe, 2016). Oluşturulan yüksek düzeyde bir çalışma yaşam kalitesi, bireylerin beklentilerinin

karşlanmasıyla birlikte müşterilerinin beklentilerinin karşılandığı bunun sonucunda ise işletmelerin hedeflerine ulaşmasında etkilidir (Donald, 1999). İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve başarılı bir konum elde edebilmeleri çalışanların ve örgütün uyumlu olmasını zorunlu kılmaktadır. Örgüt ile çalışan uyumu için kişilerin örgüt içerisindeki görevleri ve görevlerini yerini getirecekleri işe uygun niteliklere sahip olmaları gerekmektedir (Yetim, 2018).

### **2.3.5. Performans Değerlendirme Sistemi**

Performans değerlendirilirken fonksiyonel olarak ekip içerisinde yer alan çalışanın uzmanlık bilgisine ne derece sahip olduğu ve işle ilgili sorunları ne derece çözebildiği önemlidir (Koçel, 2015). Etkili ve nitelikli işgücüne sahip olabilmek için etkili bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Böylece çalışanların elde edeceği başarı ile belirlenen amaçlara ulaşmak kolaylaşacaktır. Ayrıca performans değerlendirme sistemi, maksimum düzeyde birey ve örgüt uyumunda önemli bir yere sahiptir. Çünkü birey ve örgütün uyumsuz olması örgütün çalışmalarını bozacağı gibi etkinliğini de azaltır (Aytok, 2004).

### **2.3.6. Etkili İletişim ve Güven**

İşletme içerisindeki iletişim verimliliği arttıran en önemli faktörlerden biridir. Olaylardan zamanında haberdar olan çalışanlar daha verimli olabilmektedir. Çalışanların işletme içerisinde yöneticilerine daha kolay ulaşabilmeleri ve işyerindeki güçlü arkadaşlık bağına sahip olmaları motivasyonlarını arttırmaktadır. Dolayısı ile güçlü bir iletişim ağının olması performansın artırılmasına etki etmektedir (Yumuşak, 2008). İşletmede işi yapacak olanlar işletmenin çalışanları olduğundan, çalışanları anlamak, iyi yöneticilik ve lider özelliklerine sahip olabilmek ve çalışanların amaçlar doğrultusunda verimli bir şekilde performanslarını arttırabilmek için etkili bir iletişim sağlanmalıdır (Ülgen ve Mirza, 2013).

İletişim yöneticilerin ve işletmelerin başarısında rol oynayan önemli bir süreçtir. Bir yöneticinin başarısının astlarına bağlı olduğu düşünüldüğünde, bir yöneticinin astlarıyla eksiksiz ve problemsiz bir iletişim içinde olması gerekir. Müşterilere iletilecek mesajlar, yapılan görüşmeler ve anlaşmalar, tanıtım faaliyetleri içinde

iletişimin önemi büyüktür (Koçel, 2015). Ayrıca çalışanların işlerini yaparken örgüt ortamında güvenin olduğunu hissetmeleri iş performanslarının artmasında önemli etkiye sahiptir. Çalışanlar çalıştıkları yerde güvenli bir ortamın olmadığını hissetmeleri ise iş performanslarının düşmesine neden olmaktadır (Begenirbaş ve Turgut, 2014).

### **2.3.7. Memnuniyet Düzeyi**

Çalışanların memnuniyet düzeyinin yüksek olması performansın artmasına neden olurken, memnuniyet düzeyinin düşüklüğü, performansın düşmesine, işe devamsızlık ve verimliliğin azalmasına neden olmaktadır. Bu gibi durumlar hem bireyin hem de örgütün olumsuz yönde etkilenmesine sebep olacaktır. Çalışanların memnuniyetine ise, ücret, çalışma koşulları, kararlara katılma, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve gelir düzeyi gibi bireysel faktörler ve aile, işsizlik, teknoloji ve kriz ortamı gibi çevresel faktörler etki etmektedir (Tınar ve Ulusoy, 2017). Kişilerin davranış ve tutumları, amaçları, duyguları, alışkanlıkları, yetenekleri, bilgi ve algılama düzeyleri performanslarına etkilemektedir. Bununla birlikte çalışanların eğitim düzeyleri çalışma yaşamından beklentilerini etkileyen bir değişkendir. Beklentileri karşılanan çalışanların memnuniyet düzeyi artarken bu durumdan performansları da olumlu yönde etkilenmektedir (Bükülmez, 2013).

### **2.4. İş performansı ile ilgili çalışmalar**

İş performansı ile ilgili literatürde birçok araştırma bulunmaktadır. Örgütsel destek ve sosyal destek (Kurt, 2013; Erkoç, 2015; Alkan, 2014; Yılmaz, 2016; Tekingündüz, Kurtuldu ve Eğilmez, 2016; Karayel, 2016;), iş yaşam çatışması (Mukarram vd.,2012), iş stresi (Alkan, 2014; Yılmaz, 2016; Tekingündüz, Kurtuldu ve Eğilmez, 2016; Yılmaz, 2016), kişilik özellikleri (Yelboğa,2016; Gürkaynak, 2017; Kahya, 2018), iş tatmini (Yazıcıoğlu, 2010; İyigün, 2014; Serpil, 2014; Yıldızbaş, 2015; Sökmen, 2015, Meriçöz, 2015; Sayid, 2017; Güngören, 2017; Judge ve Thoresen, 2001), mobbing (Sevim, 2015; Kaya, 2016), yöneticilerden memnuniyet düzeyi (Yardibi, 2018), karizmatik liderlik (Yıldızbaş, 2015), duygusal zeka (Gürbüz ve Yüksel, 2008; Kara, 2015; Gündoğan, 2016; Avunduk, 2016; Yalçın, 2017), kültüre bağlı durumsal güç, çalışan kişiliği (Yağcı, 2015), psikolojik sermaye (Topaloğlu, 2013) örgütsel



adalet (Topaloğlu, 2013; Serpil, 2014; Meriçöz, 2015; Kaya, 2016; Uğur, 2017; Özdemir, 2017), çalışan sağlığı ve güvenliği (Tuygun Toklu, 2017), kişilik (Dhani, 2017; Hurtz ve Donovan, 2000) örgütsel bağlılık (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Douglas, 1998; Ağca ve Cevrioğlu, 2008; Kafdağlı, 2007; Tuygun Toklu, 2017; Öztutku, Kaya, 2016; Akkaya, 2017; İslamoğlu, 2018), iş performansının alternatif belirleyicileri (Hunter ve Hunter, 1984), işe yabancılaşma (Tekingündüz, Kurtuldu ve Eğilmez, 2016; Tuygun Toklu, 2017), otantik liderlik (Topaloğlu, 2013; Tercan, 2017), tükenmişlik (Wright ve Bonett, 1997), örgütsel sessizlik (Tayfun ve Çatır, 2013), bağlamsal performans, görev performansı, personel seçimi (Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Borman ve Motowidlo, 1997; Goodman ve Svyantek, 1999), çatışma yönetiminde kullanılan stratejiler (Şahin, 2016), işten ayrılma niyeti (Savcı, 2012; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Sökmen, 2015; Çelik ve Çıra, 2015; Başaran, 2016; Kaya, 2016; Keleş, 2017), toplam kalite yönetimi (Yılmaz (Solmaz), 2017), iş sözleşmesi (Rich, Lepine ve Crawford, 2010) iş aile yaşam çatışması (Akkoç, Turunç ve Çalışkan, 2011; Sevim, 2015), kişi örgüt uyumu, paylaşılan değerler (Goodman ve Svyantek, 1999), motive edici faktörler (Savcı, 2012), örgütsel vatandaşlık davranışı: Dennis W. Organ'ın iyi asker sendromu (Bies ve Organ, 1989), iş tecrübesi (McDaniel ve Schmidt, 1988; Greenhaus, Bedeian ve Mossholder, 1987), aile ve kişisel refah (Greenhaus, Bedeian ve Mossholder, 1987), örgütsel sinizm (Santaş, Uğurluoğlu, Kandemir ve Çelik, 2016; Demirok, 2018) örgütsel özdeşleşme (Santaş vd., 2016), yönetici ve ast etkileşimi, lider ast etkileşimi (Öztutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008; Özkan, 2017), işin anlamlılığı ve sapma davranışı (Özkan, 2017), lider desteği (Akkoç, Turunç ve Çalışkan, 2011; Kale, 2015; Karayel, 2016; Özdemir, 2017) yapılan araştırmalardan bazılarıdır.

Yılmaz (2016) İstanbul'da aşçılara yönelik "algılanan örgütsel destek ortamında iş stresi ve iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisi"nin araştırdığı araştırmada, algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Genel iş yaşam kalitesi ile iş performansı arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı; iş ortamı, iş koşulları sağlanan hizmetler arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş stresinin iş performansı üzerinde bir etkisi bulunamamıştır. Genel iş yaşam kalitesi düzeyindeki artış iş performansı düzeyini arttırmakta ve iş yaşam kalitesi iş performansına hem direkt hem

de algılanan örgütsel destek üzerinden etki etmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel desteğin iş yaşam kalitesi ile iş performansı arasında kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin performansı örgüt tarafından daha önceden belirlenen hedeflere ulaşma sürecine ve öngörülemeyen krizlerinde yönetilmesi konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle yöneticisinin mesleki yeterliliğine inanan ve yöneticisi tarafından desteklenen (performansının yükselmesi için gerekli önlemleri alan) çalışanların performansları artmaktadır. Böylece huzurlu bir ortamda çalışanlar kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle kalmayıp gönüllü olmayı gerektiren faaliyetleri yapmaktan kaçınmayacaklardır (Yardibi, 2018). Çalışanların önemli gördüğü ve başarabileceğini düşündüğü amaçların onları daha çok güdülemesinden dolayı çalışanlarının iş performansının yüksek olmasını isteyen yöneticilerin görev dağılımı yaparken gerekli yönlendirmelerle çalışanların yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanıp onların performanslarının artırılmasını sağlayabilirler (Kale, 2013). Kale (2015)' te yaptığı araştırmada hem lider desteğinin hem de iş arkadaşı desteğinin iş performansı üzerinde direk etkisinin bulunmadığı ancak lider desteğinin ve iş arkadaşı desteğinin iş ve yaşam tatmini aracılığı iş performansını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

İşletmeler sahip oldukları insan kaynağını en verimli şekilde kullandıkları zaman rakipleri ile rekabet edebilme ve bu gücü kullanarak uzun vadede varlığını koruyabilme kabiliyetine sahip olabileceklerdir. Burada çalışanların performansı önem kazanmaktadır (Özdemir, 2017). Çalışanların performansı yöneticilerinden alacakları destekle yakından ilişkilidir. Çünkü çalışanların performansı örgütten ve yöneticilerinden alacağı desteğe göre artış göstermektedir (Karayel, 2016).

Kurt (2013)'ün konaklama işletmelerinde yaptığı “algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi” konulu araştırmasında algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin iş performansını anlamlı bir şekilde etkilediği sonucunu bulmuştur. Yöneticilerinden destek alan çalışanların aldıkları bu destek karşılığında işletme için faydalı davranışlar sergiledikleri vurgulanmıştır dolayısıyla bu durumun çalışanların iş performansının artırılmasında etkili olabileceği

düşünülmektedir. Çalışanlar bu desteği iş performansına yansıtabilmektedirler. Çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişki verilen hizmetin kalitesine de yansımaktadır.

Yılmaz (2016), Yılmaz ve Tanrıverdi (2017) yaptıkları araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında zayıf düzeyde, pozitif yönde ilişki bulunduğu araştırmanın bulguları arasındadır. İş performansı için nitelikli iş ortamının olması, iş yükü ve yetki dağılımının dengeli, bireysel hedefler ile planlanan iş hedeflerinin uyumlu olması önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlara verilen kendini ifade etme, bireysel gelişim olanakları, çalışılan kurumdan duyulan memnuniyet, çalışanların katkılarına verilen değer ve çalışanların kendilerini değer verildiğini hissetmesi gibi özellikler çalışanların iş performansının artmasına neden olmaktadır.

## **2.5. Destek Kavramı ve Türleri**

Destek, çalışanların işletmeye karşı geliştirdikleri algı kaynağıdır ve kişiye önemsendiği duygusunu verir. Çalışanların çalıştıkları işletme tarafından önemsendiklerini hissetmelerinin getirisi iş performansı ile karşılık vermeleriyle olacaktır (Kurt, 2013). Destek, başarı ve güven duygusunun hâkim olduğu bir örgüt ikliminin göstergesidir. Çalışanların örgüt, yönetici ve iş arkadaşları tarafından desteklenmesidir (Özdemir ve Sezgin, 2011).

Desteğin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri de olabilmektedir. Sürekli destek alan çalışanlar kendilerinin beceriksiz olduklarına, sürekli olarak bir desteğe bağımlı olduklarına ve başkalarından yardım almadan işlerini yapamayacakları algısına kapılmalarına neden olabilmektedir (Bhanthumnavin, 2003). Yönetici tarafından çalışanlara verilen çok fazla destek çalışanlarda isteksizliğe neden olacağı için iş performansında yaratıcılığın azalmasına sebep olabilir (Babin ve Boles, 1996).

### **2.5.1. Sosyal destek**

Sosyal destek, kişileri motive eden, karşılaşacağı zorluklardan kurtaran ve duygusal anlamda kişinin kendisini önemli ve değerli hissetmesini sağlayan unsurlardır. Kişiyne ailesinin ve arkadaşlarının göstermiş olduğu destek ise kişisel sosyal destektir. Bu bu

durum kişiye hayatındaki sorunlarla baş edebilmesi için destek sağlarken aynı zamanda kişiye yol gösterir (Kurt, 2013).

### **2.5.2. Örgütsel Destek**

Örgütsel destek, çalışanların kendilerini çalıştıkları örgütte güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleri durumudur (Özdevecioğlu, 2003). Örgütsel destek, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasına, işletmelerin artan çalışma çabasının ödüllendirmeye hazır olup olmadıklarını belirlemeye, çalışanların katkılarına ne derece değer verdiğine ve onların refahı ile ilgilendiğine dair geliştirdikleri inançtır (Eissenberger, Sucharski ve Rohades, 2002; Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski ve Aselage, 2009). Örgütsel destek, çalışanların adil bir biçimde ödüllendirilmesi onların refahına önem verilmesi ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanmasıdır (Fasolo, 1995; akt. Allen, Share ve Griffeth, 2003). Örgütsel destek psikolojik iyi olma hali, kuruma karşı olumlu yönelim ve davranışsal sonuçlardır (Hayton, Carnabuci ve Eisenberger, 2012). Örgütsel destek çalışanların, işletmelerinin başarılı olması için yardımcı olmak zorunda olduklarını düşünecekleri bir sosyal değişim sürecini başlatır. İşletme adına daha fazla çaba göstermenin kendilerine daha büyük ödüller kazandıracaklarını algısını oluşturur. Bu durum işletmenin başarılı olmasına yardım etme arzusunun artması ve daha fazla psikolojik iyi oluş ile sonuçlanmasına etki edebilir (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart ve Adis, 2015).

Örgütsel destek ile çalışanların bir örgütün çalışanına olan bağlılığı konusundaki algılarını, işle ilgili tutumlarını ve eylemlerini etkileyebileceği düşünülebilir (Aarons, Sommerfeld ve Walrath-Greene, 2009). Örgütsel destek ile çalışanlarda kurumsal hedeflerin desteklenmesi beklenmektedir. Örgüt tarafından desteklendiği algısına sahip çalışanların işletmeye geri bildirim kurumu destekleme zorunluluğundan kaynaklanabilir. Çalışanların örgütün desteğini hissetmeleri oldukça önemlidir çünkü desteklenmediği algısına kapılan çalışanların aynı zamanda işten ayrılmayı düşünmeleri olası bir ihtimaldir. Özellikle kalifiye çalışanların işletmede kalmalarını sağlamak açısından önemlidir (Allen Share ve Griffeth, 2003). Örgütün çalışanlarına destek vermesi, çalışanların işlerini iyi yapmasına, olumlu ruh haline girmelerine, yaptıkları işten tatmin olmalarına ve daha az stres hissetmelerine neden olurken aynı

zamanda işletmeye katkılarını da arttırabilir (Eder ve Eisenberger, 2008). Ayrıca örgütün yöneticiler üzerindeki desteği önemli iken örgüt tarafından desteklenen yöneticiler ise çalışanlarına daha fazla destek verebilir (Shanock ve Eisenberger, 2006).

### **2.5.3. İş Arkadaşı Desteği**

İş arkadaşı desteği, çalışanların iş arkadaşlarının çalışmalarına yardımcı olmak için işle ilgili yardım sağlamaya istekli olduklarına inanma derecesidir. İş arkadaşları çalışma ortamını etkiler ve bu etki çalışanların işteki tutumlarına yansır. İş arkadaşları desteği, hizmet veren işletmelerde çalışanlara verilen önemli bir destek kaynağıdır (Susskind, Kaçmar ve Barchgrevink, 2003). İş arkadaşları işletmenin değerlerinin şekillenmesine ve uygulanmasına katkıda bulunabilirler. Hem araçsal hem de sosyo-duygusal kaynakların sağlanmasında önemli etki yaratabilirler. Çalışanların iş yerlerindeki sosyal ağlardan maddi yardım ve duygusal destek almaları iş arkadaşlarının eğilimlerine de bağlıdır (Hayton, Carnabuci ve Eisenberger, 2012).

İş arkadaşı desteği, çalışanların iş arkadaşlarının kendilerine yönelik tutumlarına ilişkin genel inançlarıdır (Ladd ve Henry, 2000:). Çalışanların hiyerarşik konum olarak aynı düzeyde veya benzer işi yapan kişilerden aldığı desteği ifade etmektedir. (Giray, 2013). İş arkadaşı desteği, iş arkadaşlarının çalışma arkadaşlarıyla bilgi ve uzmanlığını paylaşarak veya onlara teşvik ve destek sağlayarak ihtiyaç duyduklarında işlerinde yardımcı olmalarını ifade eder. Ayrıca çalışanların görevleriyle ilgili bilgi ve uzmanlık kazanmalarını sağlar. İş arkadaşları ne kadar yardımsever ve destekleyici ise yeni fikirlerin paylaşımı ve uygulanması nispeten daha kolay olacaktır. İş arkadaşlarından gelen olumlu geri bildirimler çalışanların dikkatini işin iyileştirilmesine yöneltirken, faydalı ve yaratıcı fikirlerin oluşmasını kolaylaştırır (Zhou ve George, 2001).

### **2.5.4. Yönetici Desteği**

Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin en dinamik ve taklit edilemeyen unsuru insan kaynağıdır. Çalışanlar hem işletmenin hem de kendi hedeflerini gerçekleştirirken çalışma koşulları çerçevesinde yöneticilerinin desteğine ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar yöneticilerinin desteğini beklerken aynı zamanda onlardan performanslarını takdir etmelerini, kariyer hedeflerini öğrenmelerini, başarılarıyla

gurur duyulmasını, istemektedirler. Ayrıca ailelerine zaman ayırabilecekleri esnek çalışma saatlerini düzenlemelerini, terfi olanakları sunmalarını ve işe adaptasyon gibi konularda destek vermelerini beklemektedirler (Aydın Göktepe, 2017).

Yönetici desteğinin çalışanların çalışma hayatı üzerinde etkisi fazladır. Çünkü çalışanların yöneticileri ile aralarındaki ilişki doğrudan ilişkidir. Çalışanlar başarısızlıkları ve başarılı oldukları durumlarla ilgili ilk geri bildirimini yöneticilerinden alırlar. Yöneticilerin ödüllendirme, cezalandırma, yetki devri, danışmanlık ve rehberlik gibi çalışanlarla arasında pozitif ilişkiler gerektiren pek çok sorumlulukları vardır. Çalışanlar yöneticilerinin sağladığı destekle işlerini daha etkin bir şekilde yerine getirirken aynı zamanda işletmeye ve yaptıkları işe karşı olumlu davranış ve tutum sergilerler. Ayrıca yöneticiler işletmelerle ilgili alınan kararlarda önemli rol oynamaktadırlar. (Garip, 2013). Yönetici, yapmakla sorumlu olduğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir biçimde amaçlarına ulaştırmakla görevli kişidir (Ülgen ve Mirza, 2013).

Yönetici desteği, çalışanların yöneticilerini işlerini yapma, onlarla ilgilenme, endişelenme, teşvik etme ve saygı gösterme konusunda yardımcı olarak görme şeklindedir (Burke, Borucki ve Hurley, 1992). Çalışanların yöneticilerinin onlara işle ilgili yardım sunduğuna dair inançlarıdır (Susskind, Kaçmar ve Barchgrevink, 2003). Çalışanlar yöneticilerinden, takdir edilme, saygı, değer görme, refaha önem verme, olumlu geri bildirim, iş arkadaşı ve ailevi konularda oluşan sorunlarda destek, bilgi paylaşımı, maddi ödüller, tecrübe aktarımı, kaynak kullanım imkânı, sorumluluk ve yetki arttırımı, eğitim, kendini değerlendirme gibi konularda destek beklemektedirler. Buna göre yönetici desteği, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki karşılıklı ilişkiyi, yazılı olmayan vaatleri ya da beklentileri ve alışverişi içermektedir. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkide desteklendiğini düşünen çalışanların samimi ve içten bağlar kurması onları işletmeye de bağlı kılabilmektedir (Aydın Göktepe, 2016, 2017).

Yapılan işle ilgili eğitim eksiliği çalışanların yapacakları işle ilgili rollerinde belirsizliğe neden olmaktadır. Bu durum stresli bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Çalışanların performanslarını etkilemede, işle ilgili tutum ve algılarını etkilemede yönetici desteğinin önemi büyüktür. Yöneticilerin çalışanların performanslarının

arttırılmasının bir yolu onlara yeterli ekipman ve bu ekipmanların kullanılması ile ilgili gerekli eğitimlerin verilerek uygun çalışma ortamının hazırlanmasıdır. Ayrıca bazen çalışanlar ne yapacaklarını bilselerde kendilerine yeterli maddi desteğin sağlanmadığını düşünerek görevlerini yerine getirmeyebilirler. Burada yöneticilerin çalışanlarıyla iyi iletişim kurmaları ve onların beklentilerini iyi anlamaları gerekmektedir. Genel anlamda destekleyici olarak algılanan yöneticiler çalışanlar arasında iş memnuniyetinin arttırılmasına yardımcı olurlar (Babin ve Boles, 1996).

Yönetici desteği, çalışanlar tarafından yöneticilerinin gönüllü olarak işlerinde daha iyi performans göstermelerini sağlamak için kaynak ve yardım sağladığını algılama derecesidir (Babin ve Boles, 1996; Perrot, Bauer, Abonneau, Campoy ve Liden, 2014). Etkili yöneticilerin en önemli özelliği teşvik edici ve destekleyici olmalarıdır. Teşvik eden ve destekleyen bir yönetici çalışanlarının yeteneklerine inanır, düşüncelerine saygı duyar, çalışanlarını risk almaları konusunda cesaretlendirir (Özdemir ve Sezgin, 2011). İşletmeler çalışanlarının inisiyatif almalarını, çalıştıkları işten memnun olmalarını, işletmeye bağlı, işten ayrılmaların az ve performanslarının yüksek olmasını istemektedirler (İnce, 2016). Bunun için işletme yöneticileri iş yaşamı ile ilgili çözüm üretirken, çalışanlarla ilgili düzenleme yaparken ve insan kaynakları politikaları ile ilgili alacağı kararlarda çalışanları destekleyip desteklemediğini dikkate almalıdır. Çünkü desteklenmeyen çalışanlar sorun kaynağı haline gelebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Başarı ve güven duygusunun hâkim olduğu bir işletmede çalışanların yaratıcılığı gelişirken kendilerine olan güvenleri artar. Yöneticilerin çalışanlarıyla kurduğu iyi ve güçlü ilişkiler ve onlara verecekleri destek çalışanların kendi aralarında iyi arkadaşlıkların oluşmasına yardımcı olabilir (Özdemir ve Sezgin, 2011).

İşletmelerin çalışanlarına değer vermesi, çalışanların ise işletme tarafından önemsendiğini hissetmeleri önemlidir. Burada yöneticiler, çalışanlarıyla sürekli olarak birebir iletişim ve etkileşim içerisinde olmalarından dolayı onları hangi faaliyetlerin destekleyici, hangilerinin onlarda yanlış tepkilere yol açacağı hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları ve destekleyici adımlarla çalışanların yöneticileri tarafından desteklendiğini hissetmelerini sağlamalıdır (Kurt, 2013).

Yönetici desteği, çalışanların işle ilgili konularda kendilerini rahatça ifade etmelerini sağlar. Yöneticilerinden destek alan çalışanlar fikirlerini çekinmeden paylaşabilmektedir. Çalışanların fikirlerini yönetici ve iş arkadaşlarıyla rahatça paylaşabilmeleri, işletmelerin kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri, değişime ayak uydurabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından önemlidir (Pekdemir, Koçoğlu ve Çetin Gürkan, 2010). Çalışanlar yöneticilerinin desteğini aynı zamanda çalıştıkları işletmenin kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimi olarak görmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006). Çalışanlar işletmedeki uygulamaların adil bir biçimde işlediğini düşündükleri zaman bu durum onlarda işletme tarafından daha fazla desteklendikleri algısı oluşturmaktadır (Giray, 2013). Çalışanlar örgütün temsilcisi olarak gördükleri yöneticilerin yönetme ve değerlendirme yetkisi olduğunu bilmektedir (Tuna, 2016). Destekleyici yönetici çalışanları çalışmaya teşvik etmek için her türlü desteği sağlayabilir (Bhanthumnavin, 2003).

Yönetici desteği, özellikle yeni işe başlayan çalışanların performanslarını etkilemede büyük önem taşımaktadır (Chen ve Wu, 2020). Yöneticilerinin katkılarına değer verdiğine inanan çalışanlar, yöneticileri tarafından ne derece önemsendiğine ilişkin genel görüş geliştirirler. Çalışanlar, yöneticilerinin kendileriyle gurur duyan, ihtiyaçlarını dikkate alan ve aralarında adil bir denge kuran kişiler olarak görmektedir. Yöneticilerin bu olumlu davranışları çalışanların yöneticilerinden destek gördükleri algısını artırır (Eissenberger, Sucharski ve Rohades, 2002). Ayrıca çalışanlar yöneticilerinin kendilerinin işletmeye olan katkılarına değer verdiğini, refahlarını dikkate aldığını düşünmeleri onlarda pozitif algıya neden olmaktadır. Yöneticilerde işletme tarafından desteklenmeleri halinde çalışanlara daha fazla destek verebilecekleri gibi çalışanların performanslarının artması için olumlu sonuçlar elde edeceklerdir (Shanock ve Eisenberger, 2006). Yöneticiler, iş hedeflerinin yerine getirilebilmesi için çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeli, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri kullanabilmelerini, onları motive ederek işletmenin performansını arttırabilirler. Bunun içinde çalışma yaşam kalitesini arttıracak yeni metotlar geliştirerek bu metotların kullanımı konusunda çalışanlarına destek olabilirler (Sevgin, 2019).



## 2.6. Yönetici Desteği ile İlgili Çalışmalar

Rekabet etmek için işletmelerin güçlü olması zorunlu hale gelmiştir. Yöneticiler ile çalışanların işbirliği içinde olmaları işletmenin başarısı için anahtar konumdadır. Tüm çalışanların işbirliği içinde olmadıkları durumlarda ve çalışanlar yöneticilerinin desteğini alamadıklarında işletmelerin hedeflerine ulaşamadığı görülmektedir. Bu anlamda yönetici desteğinin önemi büyüktür (İbrahim, 2015). Yönetici desteği, çalışanların kendilerini çalıştıkları ortamda güvende olduklarını düşünmelerine, risk alabilmelerine, hata yapmaktan çekinmemelerine ve gerekli durumlarda görmek istedikleri geribildirimleri ve takdiri almalarını sağlar. Olumlu durumlarda alınan takdir, olumsuz durumlarda ise yol gösterme, yardım etme ve akıl verme gibi yönetici tarafından sağlanan destek çalışanlarda yöneticiye karşı güven duygusunun oluşmasına sebep olur. Bu durum çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin kalitesini artırır, iş süreçlerinin daha verimli olmasını sağlar ve çalışanların iş performansının artmasına katkıda bulunur (Garip, 2013).

Yönetici desteği ile yapılan araştırmalar arasında: İş/çalışma arkadaşı desteği (Eisenberger, Sucharski ve Rohades, 2002; Giray, 2013; Yazıcı, 2015; Kim, Hur, Moon ve Jun, 2016), yaşam doyumu (Yazıcı, 2015), çalışanları işte tutma (Eisenberge, Sucharski ve Rohades, 2002), iş memnuniyeti (Demirhan, Kula ve Karagöz, 2014; Emhan, Mengenci, Taşdöven ve Garayev, 2014), memur performansı, örgütsel performans, bireysel performans, iş performansı ve performans (Babin ve Boles, 1996; Shanock ve Eisenberger, 2006; Emhan, Kula ve Töngür, 2013; Demirhan, Kula ve Karagöz, 2014; Kim vd., 2016; Subaşı, 2018), tükenmişlik (Emhan, Mengenci, Taşdöven ve Garayev, 2014; Emhan, Kula ve Töngür, 2013), örgütsel bağlılık (Çakmak-Otluoğlu, 2012; Emhan, Kula ve Töngür, 2013), duygusal emek (Ertürk, Keskinlik Kara ve Zafer Güneş, 2016; Kim vd., 2016), iş yeri desteği, örgütsel destek, (Eisenberger, Sucharski ve Rohades, 2002; Shanock ve Eisenberger, 2006; Giray, 2013; İnce, 2016; Kim vd., 2016), psikolojik iyi oluş (Ertürk vd., 2016), işe/çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2011; Aydın Göktepe, 2016), yeni kariyer tutumları (Aydın Göktepe, 2016), kazanılmış liderlik ve takım iklimi (Hızal, 2010), birey/kişi-örgüt uyumu (Pekdemir, Koçoğlu ve Çetin Gürkan, 2013; Kerse, Soyralın ve Karabey, 2016), işe adanmışlık (İnce, 2016), nötrleştirme ve sanal kaytarma (Kerse, Soyralın ve Karabey, 2016), bireycilik-ortaklaşa davranışçılık (Özdemir, 2010), açıkça konuşma

davranışı (Pekdemir, Koçoğlu ve etin Gürkan, 2013), eğitim etkinliğinin uygulanması (Subaşı, 2018), psikolojik sermaye ve örgüt içi girişimcilik (Tuna, 2016), iş yükü, çalışma saatleri ve iş-aile atışması, iş-aile yaşam atışması (Turgut, 2011; Bayraktar, 2019), kişilik sinizmi ve örgütsel sinizm (Korkmaz, 2011), kariyer tutumu (akmak-Otluoğlu, 2012), dönüşümcü liderlik (Chen ve Wu, 2020), iş sağlığı ve refahı, iş güvenliği, iş kazası (Hammig, 2017; Yanar, Lay ve Smith, 2019), iş yaşam politikalarının uygulanması (Laharnar, Glass, Perrin, Hanson ve Agner, 2013), iş stresi, metaryalist eğilim, iş ve yaşam tatmini (Bayraktar, 2019) gibi araştırmalar yer almaktadır.

Grenier ve Banks (1987), kötü yönetim ve çalışma yaşam kalitesi ile ilgili yaptıkları araştırmada, işletmelerin en çok karşılaştığı sorunun kötü yönetim ve kötü yönetim sonucunda oluşan ekonomik sorunlar olduğunu belirtmiştir. Kötü yönetimin çalışma yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. İşletmelerin iyiliği için yöneticiler ve çalışanlar aynı amaç etrafında birleştiklerinde ve aynı amaçlar için zorluklarla mücadele ettiklerinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki çatışma ortadan kalkmaktadır. Bunun sonucunda işletmelerin kr payı büyüyecek ve rekabet gücü artacaktır. İşletmede yönetim içinde yer alan yöneticiler işletme ile ilgili programları istedikleri gibi tasarlayabilme, uygulayabilme ve yapabilme gücüne sahiptir. Bu programların memnuniyet verici olarak tasarlanabileceği gibi çalışanların katılımlarını da kısıtlayabilmektedir. Burada yöneticiler yanlış yönetimden mustarip olan çalışanları karşılarına alabilirler. Ancak alışanları yönetsel olarak kontrol altına almaya yarayan programlar oluşturularak yönetim ve çalışan işbirliği, çalışanların moralini yüksek tutma, verimliliği arttırma mümkün olabilmektedir.

Bhanthumnavin (2003) yaptığı araştırmasında, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla destek algıladıkları, sosyal etki ve iknalara erkek çalışanlardan daha duyarlı oldukları belirlenmiştir. Araştırma sonucu yöneticilerin ikna edici mesajlarının kadın çalışanlar üzerinde daha etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca alışanlar yönetici desteğini resmi destek olarak görmelerinden dolayı kişiler arası destekten daha prestijli olarak algılamaktadırlar (Tiryaki şen, 2008; oban, 2019; Aydın Göktepe, 2016).

## **2.7. Çalışma Yaşam Kalitesi, İş Performansı ve Yönetici Desteği İlişkisi**

Bu bölümde araştırma Yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkilere yönelik elde edilen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

### **2.7.1. Çalışma Yaşam Kalitesi ve Yönetici Desteği İlişkisi**

Çalışma yaşam kalitesi ve yönetici desteği ile ilgili doğrudan bir araştırmaya rastlanılmadığından, yönetim ve çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişki kapsamındaki araştırmaların olduğu gözlemlenmektedir.

Geniş kapsamlı çalışan katılımı, kalite döngüleri, katılımcı yönetim, toplam kalite kontrol faaliyetleri vb. olarak tanımlanan çalışma yaşam kalitesi programları yönetim literatüründe kapsamlı bir şekilde yer almakta ve genellikle çalışanların güçlendirilmesine yönelik bir hareket olarak görülmektedir (Schlesinger ve Oshry, 1984).

Grenier ve Banks (1987) yanlış yönetime karşı çalışma yaşam kalitesi ile ilgili çalışmasında yönetim kontrollü çalışma yaşam kalitesi programı, sendika iş birliği ve dayanışma güçlendiren çalışma yaşam kalitesi programları olduğunu ifade etmiştir. Yönetimin sendikalarla işbirliği içinde olmadığına, çalışanlar ve sendikaların gücüyle savaşmak zorunda kaldıkları görülmüştür. Çalışma yaşam kalitesi kapsamında oluşturulan programlarla yönetimin çalışanları ile işbirliği içinde olmaları sendikaların gücünün ortadan kaldırılmasında etkili olabilir. Yönetimin çalışan katılım programlarını destekleyerek, çalışanların işletmelerin karar alma süreçlerinde daha fazla söz sahibi olmalarını sağlamaları, çalışma yaşam kalitesine olumlu yönde etki edebilmektedir.

Alan ve Yıldırım (2016)'ın hastane hemşireleri üzerine yaptığı araştırmasında, çalışma yaşam kalitesinin iyi olmadığı sonucunu elde etmiş ve bunun alt boyutları incelendiğinde çalışma yaşam kalitesinin iyi olmaması konusunda kurum yönetimi ve hastane yönetiminin politikalarının etkili olduğunu saptamışlardır. Uğur ve Çolak Coşkun (2018)'un yaptıkları araştırma sonucuna göre, hemşirelerin yönetsel kararlara katılımının çalışma yaşam kalitesini olumlu yönde etkilediğini tespit edilmiştir.

Hammig (2017) İsviçre’de yaptığı iş yerinde sağlık ve iyi olma/refah durumunda yönetici desteğinin rolünü belirlemeye yönelik araştırmasında iş yerinde stres ve memnuniyetsizlikle ilgili olarak yönetici desteğinin eksikliğini diğer destek kaynakları arasında en güçlü risk faktörü olarak bulmuştur. Araştırma bulguları iş yerinde sorun olması durumunda yönetici desteğinin sağlıklı çalışma koşulları ve refah açısından büyük önem taşıdığını göstermiştir. Yönetici desteğinin olmadığı işletmelerde hem kişisel hem de işyerinde sağlık açısından en güçlü olumsuz etkiye sahip faktördür. Daha az destek alan çalışanların sağlık riskinin önemli ölçüde arttığı ve sık sık stresli oldukları görülmüştür. Destek oranı ne kadar az olursa çalışanlar bunalmış hissetme, işten memnun kalmama ve bunun sonucunda istifa etme oranının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yönetici desteği iş yerinde önemli sağlık ve refah kaynağı olarak görülürken aynı zamanda iş yerinde sağlıklı koşulların oluşturulması, teşviki ve refahın geliştirilmesinde ana faktördür. Yönetici desteğine güvenmemenin sağlık ve işle ilgili sonuçlar açısından önemli ölçüde risk oluşturduğu belirlenmiştir.

Pazy ve Ganzach (2009) araştırmalarında yönetici desteğinin performans üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirtmiştir. Bunun nedeni ise çalışanların performansının ücrete bağlı olmasından dolayı yöneticilerin ücret artışında bir araç olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin lider, çalışanların ise üye olduğu düşünüldüğünde yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimin bireysel ve örgütsel sonuçlara etki edeceğinden önemi büyüktür. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişki çalışanların yöneticilerine duydukları güvene etki edeceği için çalışma yaşam kalitelerine de etki etmektedir (Gökçe, 2016).

Sevgin (2019) etkileşimci ve dönüşümcü liderlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılığa etkisini ölçtüğü araştırmasında, işletmelerin etkileşimci ve dönüşümcü özelliğe sahip liderlerin çalışanların iş yaşam kalitesini arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca otel işletmelerinde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliğine sahip yöneticilerin istihdam edilmesinin çalışma yaşam kalitesini olumlu yönde etkileyeceğine değinmiştir. Bunun yanı sıra yöneticilerin işletmede çalışma koşullarını iyileştirerek ve işle ilgili her konuda çalışanlara destek olmaları gerektiğinin önemini vurgulamıştır.

Çelebi (2019), hasta hizmetlerinde çalışanların çalışma ortamına ilişkin algıları ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkiye dair araştırmasında, en yüksek ortalamaya sahip faktör olan yönetici desteğinin puanı anlamlı derecede yüksektir. Hasta hizmetleri çalışanlarının yönetici desteği algısının yüksek olmasında, çalışma koşulları ve ücret bakımından yetersizlik olmasına rağmen özellikle iş tecrübesi az olan bölüm çalışanlarının yönetici desteğine daha çok ihtiyaç duymaları ve yöneticilerinin günün tamamında yanlarında olması, oluşan problemlere anında müdahale edebilmelerinden kaynaklanmaktadır. Ancak çalışanların eğitim seviyesi arttıkça yönetici desteğine duyulan ihtiyacın azaldığı bulgular arasındadır.

Gökkaya (2019), bireysel değerler, örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında, yönetici desteği davranışlarının çalışanlarda daha yaratıcı davranış göstermesine etki ettiğine ilişkin anlamlı sonuçlara ulaşmıştır. Yönetici desteği ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yönetici desteği aynı zamanda işin önemi, örgüt kültürü ve yaratıcılık ilişkisinde ayrıca bireysel değerler ve yaratıcılık arasındaki ilişkide ise aracı değişken olarak belirlenmiştir.

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003) araştırmasında, algılanan yönetici desteğinin duygusal bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada algılanan yönetici desteğinin iyi çalışma koşullarıyla olumlu, işten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişkili olduğu bulunmuştur.

İbrahim (2015), ücretlendirme sistemi ve çalışanların motivasyonuna moderatör değişkenlerin etkisini ölçtüğü araştırmasında ücretlendirme sistemi, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin önemini vurgulamıştır. Ücret ile motivasyon arasında olumlu ilişki bulmuş; temel maaş, terfi, iş güvenliği gibi dışsal; kişisel başarı ve kişisel gelişim gibi içsel motivasyon faktörlerinin çalışma yaşam kalitesini etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca yönetici desteği algısının dışsal motivasyon arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanlar yöneticiyi örgütü temsil eden kişi olarak gördükleri için yöneticilerinin desteğini örgütten gelen destek olarak algılamaktadırlar. Ayrıca iş yeri desteği,

çalışanların işletmede örgütten, yöneticiden ve çalışma arkadaşlarından gelen destek olarak algılarını ifade etmektedir (Levinson, 1965; Eisenberger vd., 2002; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rohades, 2001; Erdoğan ve Enders, 2007; Emhan, Kula ve Töngür, 2013; Giray, 2013).

Yılmaz (2016) otel işletmelerinde yaptığı araştırmada algılanan örgütsel destek ve çalışanların genel iş yaşam kalitesi ile iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki bulmuştur. İş yaşam kalitesinin iş performansı üzerinde etkisinde örgütsel desteğin kısmi aracılık rolünü belirlenmiştir. Yılmaz ve Tanrıverdi (2017), algılanan örgütsel destek üzerinde iş yaşam kalitesinin etkilerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarında, algılanan örgütsel destek ile iş yaşam kalitesi ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş yaşam kalitesinin algılanan örgütsel destekte oluşan değişimin açıklayıcı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

### **2.7.2.Çalışma yaşam kalitesi ve İş performansı ilişkisi**

Aketch, Odera, Chepkuto ve Okaka (2012), tarafından yapılan “iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisi” konulu araştırmada, iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık, iş tutumu, motivasyon, örgütsel vatandaşlık, ruh sağlığı, yaşam doyumu ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tan, Polat ve Akgün Şahin (2012), hemşirelerin iş ortamlarına ilişkin çalışma ortamı, çalışan performansı ve kaliteli hizmet verilmesi gibi etkenlerin hasta sonuçları üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca iş ortamı ve genel iş yaşam kalitesi arasında yüksek ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken, genel iş yaşam kalitesi düzeyindeki artışın iş performansı düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmışlardır. Gurses, Carayon ve Wall (2009), yaptıkları araştırmada, çalışanların çalışma yaşam kalitesinin düşüklüğü çalışma performanslarının artmasına engel oluşturduğu belirlenmiştir. Tuncer ve Yeşiltaş (2013) çalışanları motive etmek amacıyla çalışma yaşam kalitesi unsurlarının geliştirilerek çalışanlardan daha fazla verim elde edileceğini vurgulamıştır.

Arslan (2018), İstanbul kamu hastanelerinde çalışanlara, iş yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde örgütsel desteğin rolünü belirlemek için yaptığı araştırmada,

iş yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde örgütsel desteğin kısmi aracılık rolünün olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların örgütsel destek ve iş yaşam kalitesi algılarını orta düzeyde, iş performansı varlığının yüksek düzeyde, iş yaşam kalitesi ve iş performansı arasında zayıf pozitif yönlü bir ilişki bulmuş ve iş yaşam kalitesinin iş performansını arttırdığını tespit etmiştir.

Lau (2000), çalışma yaşam kalitesi ve performans ilişkisinin araştırdığı araştırmada, çalışma yaşam kalitesinin iş performansına olumlu etki ettiğini saptamıştır. Çalışma yaşam kalitesi yüksek çalışanların memnuniyetinin yüksek olduğu vurgulanmıştır. Yüksek memnuniyete sahip çalışanlarında müşteri sadakati ve müşteri bağlılığı üzerinde etkisinin olduğunu belirtilmiştir. Kandasamy ve Ancheri, (2009), otel çalışanlarının çalışma yaşamı kalitesi beklentileri ile ilgili araştırma sonucunda, çalışma yaşam kalitesinin iş performansını arttığı bulgusuna yer vermiştir. Bu verilere dayanarak H<sub>1</sub> oluşturulmuştur.

*H<sub>1</sub>: Çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.*

### **2.7.3. Yönetici Desteği ve İş performansı ilişkisi**

İşletmede çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik çalışmaların yapılması çalışanların işlerini yaparken daha istekli ve daha yüksek performans göstermelerine etki eder. Çalışanların ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesi ise yöneticilerin çabasına bağlıdır (Ergün Özler, 2013). Çalışanların performansı örgütten ve yöneticilerinden alacağı desteğe göre artış göstermektedir (Karayel, 2016). Tiryaki Şen (2008), “yönetici, çalışma arkadaşları ve örgütsel destek algısının hemşirelerin psikolojik iyi oluş ve iş performansına etkisi”ni ölçtüğü araştırmasında yönetici desteği ile iş performansı arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulmuştur.

Chen ve Wu (2020) araştırmalarında, yönetici desteğinin yeni gelen çalışanların performansları üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Babin ve Boles (1996), iş arkadaşı ve yönetici desteğinin stres, performans ve iş tatmini üzerine yaptığı araştırmalarında yönetici desteğinin artırılmasının işte çatışmayı azaltırken, yönetici tarafından çalışanlara sağlanan çok fazla desteğin çalışanların performansına olumsuz yönde etki edeceği bulgularına yer vermiştir.

Shanock ve Eisenberger (2006) araştırmalarında, çalışanların yönetici desteği algılarının pozitif yönde olduğunu, yönetici desteğinin rol içi ve rol dışı performansa pozitif yönde etki ettiği, örgütsel desteğin iş performansına etkisinde ise yönetici desteğinin pozitif yönlü olarak aracılık ettiği bulgularına yer vermişlerdir. Subaşı (2018), eğitim etkinliği, örgütsel ve bireysel performans arasındaki ilişki de yönetici desteğinin rolünün belirlemeye yönelik araştırmada, eğitim etkinliği ile örgütsel ve bireysel performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. Aynı zamanda yönetici desteğinin eğitim etkinliği ile örgütsel ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi aracı rol olarak etkilediği sonucuna varmıştır. Eisenberger vd., (1986) yönetici desteğinin çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmada daha yüksek düzeyde performans gösterdiğini belirtmiştir.

oban (2019) yönetici desteği ile iş performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici etkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada yönetici desteği ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken bu ilişkiyi içsel motivasyonunun pozitif yönde güçlendirdiği bulgusuna ulaşmıştır. Kale (2015) araştırmasında lider desteğinin iş performansı üzerinde direkt olarak bir etkisinin olmadığını, lider desteğinin iş performansını yaşam tatmini aracılığıyla etkilediği belirtmiştir.

cret ve eğitim uygulamalarının yönetici desteği sayesinde çalışanlara adil olarak uygulanması ile çalışanların iş tatmininin artacağı, artan iş tatminin ise işletmelerin çalışanlarına ve iş performanslarına olumlu edeceği yönündedir (Yılmaz, 2019). Kurt (2013), yaptığı araştırmada yönetici desteğinin iş performansını anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin iş performansına doğrudan etkisi bulunmaktadır. Azman, Sieng, Ajis, Dollah ve Boerhannoeddin (2009), yönetici desteği ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

zdemir (2017), eğitim sektörüne uyguladığı araştırmasında lider desteği algısının iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucunu ortaya koymuştur. Emhan, Kula ve Töngür (2013), araştırmalarında, yüksek düzeyde yönetici desteği



algısı olan çalışanların performanslarının yüksek olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada yönetici desteği artıkça performansında arttığı saptanmıştır.

Kim vd. (2016)'nin yaptığı araştırma sonucuna göre yönetici desteğinin iş performansını olumlu yönde etkilediği, duygusal emek ile iş performansı ilişkisinde ise moderatör olarak etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Erdoğan ve Enders (2013), yöneticilerin örgütsel desteğinin, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve iş performansına moderatör olarak etkisini ölçtüğü araştırmalarında, yöneticilerin örgütsel desteği, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve iş performansı ilişkilerinde moderatör olarak etkisini belirlemiştir. Çalışanlar yöneticilerinin örgütsel desteğini yüksek algıladıklarında lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve iş performansı düzeyide yüksek olmaktadır. Bu algı düşük olduğunda ise lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve iş performansı düzeyi de düşmektedir.

Parmaksız, Ersöz, Özseven ve Ersoz (2013)' ne göre, çalışanların kendilerini düşünen ve kendi refahlarıyla ilgilenen bir yönetimin varlığını hissetmeleri, onların işlerine daha sıkı sarılmalarına neden olduğu belirtilmiştir. Destekleyici yöneticiler, çalışanların bu algılarını yöneterek yüksek performans gösterecekleri bir ortam sağlamaktadır. Demirhan Kula ve Karagöz (2014) Diyarbakır'da özel harekât birimlerinde uyguladığı, iş memnuniyeti ve yönetici desteğinin memurların iş performansına etkisini belirlemeye yönelik araştırmasında iş memnuniyeti ve yönetici desteğinin memurların iş performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ercan (2009) araştırmasında algılanan yönetimsel destek yüksek olduğunda, stres ile rol dışı performans ve stres ile genel performans arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu bulmuştur. Ancak, stres ve rol dışı performans ile stres ve genel performans arasında düzenleyici değişken olduğu saptamıştır. Bu bulgular çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

*H<sub>2</sub>: Yönetici desteğinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.*

*H<sub>3</sub>: Çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin rolü vardır. Yönetici desteğinin yüksek olması durumunda, çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisi daha yüksek olacaktır.*

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldıza sahip otel işletmelerinde, çalışanların çalışma yaşam kalitelerinin iş performanslarına etkisi tespit edilmeye çalışılmış ve bu etkide yönetici desteğinin rolüne ilişkin araştırma bulgularına yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Otel işletmelerinin farklı ve değişken müşteri taleplerine daha hızlı cevap verilmesinin gerekliliği göz önüne alındığında, çalışma yaşam kalitesi ile çalışanların kabiliyetlerini ve yeteneklerini sergileyebilecekleri ortamların oluşturulması, çalışılan ortamın güvenli olması, çalışanların kendi yeteneklerinin farkına varması ve sahip olunan bu yeteneklerin geliştirilmesine olanak sağlayacak çalışma ortamlarının sağlanması gerekmektedir. Çalışma yaşam kalitesi ile çalışma hayatı düzenlenirken, çalışanların çalışma hayatından alacakları doyum ve memnuniyet onların iş performanslarını etkileyebilecektir (Igarria, Parasuman ve Badwy, 1994; Sirgy vd., 2001; Konmee vd., 2010; Bozgeyikli, 2016; Gökçe, 2016, Yılmaz, 2016).

Otel işletmelerinin ve yöneticilerinin çalışanlarının performansının artırılması için çalışanların çalışma yaşam kalitesi düzeyinin artırılması ve desteklenmesinin önemi büyüktür. Otel işletmelerinde çalışanların verimli olabilmesi için üst yönetime de bazı görevler düşmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin çalışanlara görev dağılımı yaparken onların yeteneklerine göre işler vermesi, görevlerinin dışında işler vermemesi, uygun çalışma koşullarının oluşturulması ve çalışanlara yaptıkları işle ilgili geri bildirim

verirken aynı zamanda onların şikâyetlerini dikkate alıp, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlaması gerekmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Ayrıca çalışanların sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamlarının oluşturulması, çalışan ihtiyaçlarının önemsenmesi, tatmin edici bir ücretin verilmesi, sağlık güvencesinin olması, iş dışında kendilerine ve aileleriyle birlikte vakit geçirebilecekleri zamanın olması, başarılı işler sonucunda ödüllendirilmeleri, mesleki becerilerin geliştirilmesine olanak sağlanması, yaratıcılığın desteklenmesi önem taşımaktadır (Sirgy vd., 2001). Bu bağlamda araştırmanın amacı: Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisini ve bu etkide yönetici desteğinin rolünü belirlemektir.

Bu araştırmanın önemi otel çalışanlarının çalışma yaşam kalitesinin artırılarak onların daha verimli olmaları için gerekli koşullar, yöneticilerin çalışanlarına vermesi gereken destek, destek alan çalışanların iş performans düzeylerinin artırılmasında hangi unsurlara önem verilmesi gerektiği konusunda otel işletmelerine yön verici bir kaynak oluşturması açısından önemlidir. Ayrıca çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkiyi açıklayan, sektörde bir araştırma bulunmadığından bu boşluğu doldurmak amacıyla araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Araştırmaya katılanların ankette bulunan ifadelerle verdiği cevapların çalışanların kendi düşüncelerini ve var olan durumu yansıtmaktadır. Anket çalışması Nevşehir ilinde turizm hareketlerinin yoğun olduğu dönemde uygulandığından daimî çalışanlara ulaşılması sebebiyle evreni daha iyi temsil ettiği varsayılmaktadır. Araştırmanın sınırlılıklarını ise; Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller, bu otellerde çalışanlar, çalışanların anketteki sorulara verdiği cevaplar, anketlerin uygulandığı zaman dilimi ve verilerin toplandığı alan (araştırmaya katılmak istemeyen otel işletmeleri) oluşturmaktadır.

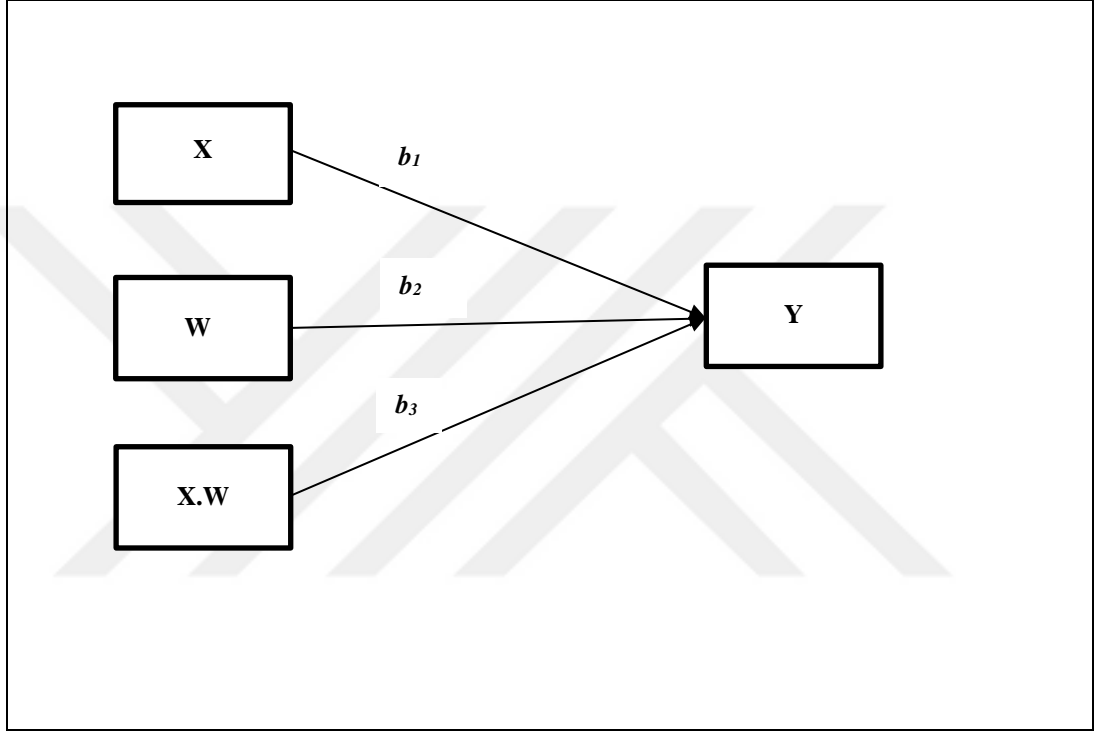
### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatür incelendiğinde çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı ile ilgili araştırmalara rastlanılmakta ve çalışma yaşam kalitesinin iş performansına olumlu yönde etkisinin olduğu görülmektedir (Lau, 2000; Kandasamy ve Anchery, 2009; Gurses, Carayon ve Wall, 2009; Aketch vd., 2012; Tan Polat ve Akgün Şahin, 2012; Yılmaz, 2016; Arslan, 2018). Yönetici desteği ve iş performansı ile ilgili araştırmalara rastlanılmakta ve yönetici desteğinin iş performansına etkisi olumlu yöndedir (Erdoğan ve Enders, 2007; Tiryaki Şen, 2008; Ercan, 2009; Kurt, 2013; Özler, 2013; Emhan, Kula ve Töngür, 2013; Parmaksız vd., 2013; Demirhan, Kula ve Karagöz, 2014; Kim vd., 2016; Özdemir, 2017; Çoban, 2019; Yılmaz, 2019; Chen ve Wu, 2020). Yönetici desteği arttıkça çalışanların iş performansında artmaktadır (Kim vd., 2016; Karayel, 2016; Ercan, 2009). Ancak bu araştırmanın konusu olan çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin rolüne ilişkin araştırmanın olmadığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde Yönetici desteğinin çalışma yaşam kalitesi üzerinde doğrudan etkisinin araştırıldığı çalışmalara rastlanılmadığı ancak çalışma yaşam kalitesi ile yönetici desteği arasındaki ilişki kapsamında araştırmaların olduğu görülmektedir (Granier ve Banks, 1987; Alan ve Yıldırım, 2016; Gökçe, 2016; Hammig, 2017; Sevgin, 2019).

Düzenleyici değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi düzenleyen veya etkileyen değişkendir. İkinci düzey bağımsız değişken de denir (Büyüköztürk vd., 2019). Aynı zamanda bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetinin etkileyen niceliksel ya da niteliksel değişkendir (Baron ve Kenny, 1986; Gürbüz ve Şahin, 2017; Gürbüz, 2019).

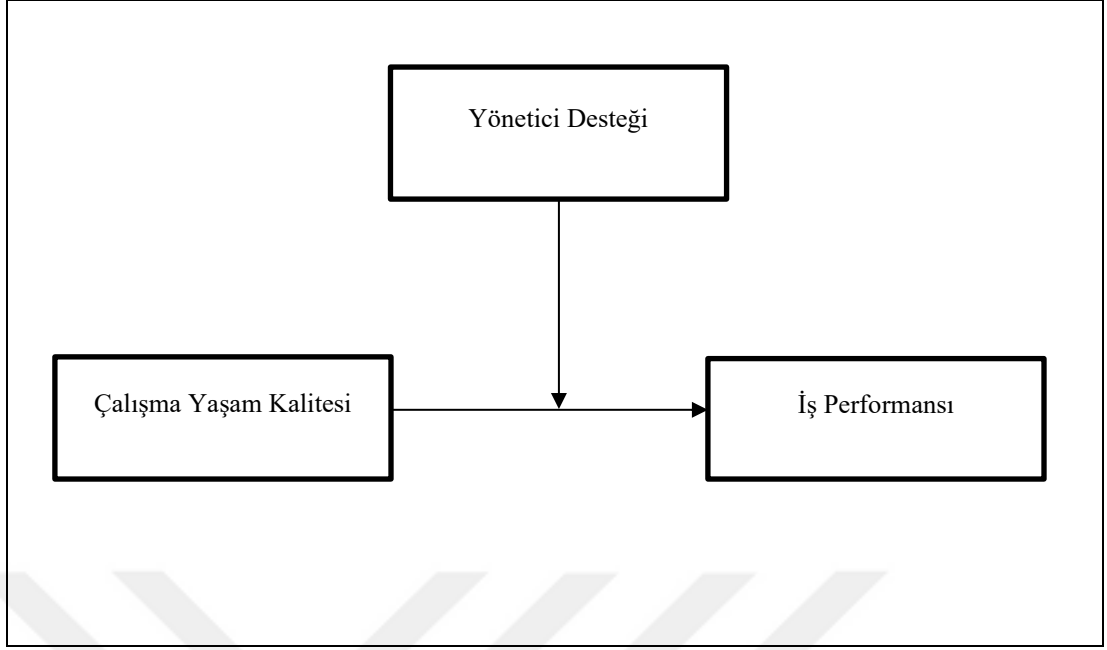
Düzenleyici etki W (etkileşimsel değişken), X (bağımsız değişken)'in Y (Bağımlı değişken)' ye olan etkisinin hangi durumlarda değiştiğini açıklayan ve W (etkileşimsel değişken) X (bağımsız değişken) ile Y (Bağımlı değişken) arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen, ne zaman ve hangi durumlarda değiştiğini belirten değişkendir. Düzenleyicilik etkisi aynı zamanda etkileşimsel etkiyi vurgulamaktadır. Düzenleyici değişkenin bağımsız değişken veya bağımlı değişken ile arasında bir ilişkinin olması gerekmemektedir. Aynı zamanda düzenleyici etkide X (Bağımsız değişken)'in düzenleyici değişkenin veya bağımlı değişken/sonuç değişkeninin öncülü olmasına

gerek yoktur (akt. Gürbüz, 2019). Modelde düzenleyici etki olması için bağımsız Değişkenin ( $X$ ,  $b_1$ ) ve düzenleyici değişkenin ( $W$ ,  $b_2$ ) etkileri kontrol altına alındıktan sonra etkileşimsel değişken ( $X.W$ ,  $b_3$ ) sonuç değişkeni (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinin anlamlı olması, düzenleyici etkinin olduğu anlamına gelecektir (Hayes, 2017, 2018; Gürbüz, 2019). Düzenleyici etkiye ilişkin istatistiksel gösterim Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3. 1. Modelin İstatistiksel Gösterimi

Etkileşim değişkeni olarak bilinen düzenleyici değişken, farklı değerler aldıkça bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkilerde değişmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin hangi durumlarda artacağı/azalacağı ya da bu durumun neye bağlı olduğunu gösteren değişkendir (Gürbüz, 2019). Araştırmanın simgesel modeli Şekil 3.2’de gösterilmektedir. Şekil 3.2’de gösterilen araştırma modeline göre çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerinde etkisinin ve bu ilişkide yönetici desteğinin düzenleyici etkisinin olduğu varsayılmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni çalışma yaşam kalitesi değişkeni, yönetici desteği düzenleyici değişkeni, bağımlı değişkeni iş performansı değişkenidir.



Şekil 3. 2. Araştırmanın simgesel modeli

Modele göre yönetici desteğinin çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde düzenleyici etkisinin olup olmadığını test etmektir. Literatürde çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin rolüne yönelik yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Modelden yola çıkarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

*H<sub>1</sub>: çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.*

*H<sub>2</sub>: Yönetici desteğinin iş performansı üzerinde etkisi vardır.*

*H<sub>3</sub>: Çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin rolü vardır. Yönetici desteğinin yüksek olması durumunda, çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisi daha yüksek olacaktır.*

#### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma kapsamında çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansı değişkenleri ile ilgili, Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların görüşlerine ilişkin verilerin toplama yöntemi aracı, tekniği, araştırmanın evreni, örnekleme, tekniği ve verilerin analizine yönelik bilgiler verilecektir.

### 3.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Nevşehir İl Kültür ve Turizm müdürlüğünün 31.12.2018 verilerine göre Nevşehir’de faaliyet gösteren 5101 yatak kapasiteli 17 adet 4 yıldızlı otel, 2514 yatak kapasiteli 6 adet 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (www.ktb.gov.tr). Araştırma için Kapadokya bölgesinde turizm açısından önemli bir destinasyon olan Nevşehir ve burada faaliyet gösteren otel işletmeleri araştırmanın amacına uygun bir destinasyon olmasıdır. Maliyet, zaman ve çalışanların araştırmaya katılmak istememesi gibi kısıtlılıklardan dolayı tam sayım yapmak mümkün olmamaktadır. Evrenin tamamına ulaşamayacağı varsayımı ile örnekleme seçimi yöntemine başvurulmuştur. Örneklemin evreni temsil ettiği kabul edilmektedir. Örneklemin belirlenmesi ise kabul görmüş örnekleme tekniklerine göre yapılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017; Kozak, 2018). Araştırmanın amacına uygun örnekleme yöntemi olarak olasılığa dayalı olmayan (tesadüfi olmayan) örnekleme yöntemlerinden, araştırmanın amacına ulaştıracak bilgiyi en iyi sağlayanların seçildiği, yargısal/amaca göre/kasti örnekleme yöntemine başvurulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2017; Kozak, 2018).

Araştırmanın yoğun sezonda yapılmasına rağmen katılımcılardan araştırmaya katılmak istemeyen işletmeler ve çalışanlar nedeniyle örneklem belirlenirken evrenin yapısının heterojen kabul edildiği varsayılarak evren büyüklüğü ve varsayılan güvenilirlik düzeyi dikkate alınmıştır (Kozak, 2018). Bilimsel araştırmalarda, istatistiksel veri analizi yaparken örnek büyüklüğü belirlenmelidir (Gürbüz ve Şahin, 2017; Kozak, 2018; Büyüköztürk vd., 2019). Otel işletmelerinde çalışanların sayılarının belirlenmesinde otel işletmelerinin yatak kapasiteleri üzerinden hesaplama yapılmaktadır. Buna göre 5 yıldızlı otel işletmelerinde yatak başına 0,59 çalışan düşerken, 4 yıldızlı otel işletmelerinde ise yatak başına 0,38 çalışanın düştüğü ifade edilmektedir (Ağaoglu, 1992). Yapılan hesaplamalar sonucunda 4 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların sayısı 1938 kişi, 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların sayısı ise 2514 kişi olarak belirlenmiştir. Kabul edilebilir güvenilirlik düzeyi %95 olarak kabul edildiğinde örneklem büyüklüğü 345 olarak hesaplanmıştır (www.surveysystem.com). Araştırma Nevşehir’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarına uygulanmış ve 390 çalışana ulaşılmıştır.

Evreni temsil edecek olan örneklem büyüklüğü örneklem hacminin 0.05 anlamlılık düzeyinde 0.05 hata payı göz önünde bulundurularak (Gürbüz ve Şahin, 2017; Alpar, 2018; Büyüköztürk vd., 2019) otel işletmelerine 440 anket formu bırakılmış ve 390 çalışana ulaşılmıştır. Bırakılan anket formundan 38 tanesi boş bırakılmış, 12 tane anket formu ise tam olarak cevaplanmadığı için araştırma kapsamından çıkarılmıştır.

### **3.4.2. Veri Toplama Aracı ve Tekniği**

Nevşehir’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanların çalışma yaşam kaliteleri, iş performansı ve yönetici desteğine ilişkin algılarını ölçmek için ölçme aracı olan ölçeklerden faydalanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler anket tekniği kullanılarak çalışanlara sorulmuştur. Araştırma verilerinin toplanması ve elde edilen verilerin analiz edilmesinde ise istatistiksel programlardan yararlanılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak düzenlenen anket formunun ilk bölümünde çalışma yaşam kalitesine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde yönetici desteğine, üçüncü bölümde iş performansına ilişkin ifadeler yer alırken dördüncü bölümde ise demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır. Demografik sorular içerisinde yer alan gelir seviyesi belirlenirken 2018 yılına ait net asgari ücret baz alınmıştır. Araştırmaya ilişkin ifadelere yönelik ölçekler aşağıda verilmiştir. Ölçeklere ilişkin ifadeler ek 1’de yer almaktadır. İfadeleri ölçmek için “1= Kesinlikle katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum”, 4= Katılıyorum”, “5= Kesinlikle katılıyorum” cevap kategorisinden oluşan 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

- *Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği:* Araştırmada çalışanların çalışma yaşam kalitelerini ölçmek için Sirgy vd. (2001) tarafından geliştirilen “çalışma yaşam kalitesi ölçeği” (Quality of work life scale) kullanılmıştır. Sirgy vd. (2001) tarafından geliştirilen ölçek 16 ifadeden oluşmaktadır ve ölçek tek boyutludur (Turunç vd., 2010; Altay, 2018).
- *Yönetici Desteği Ölçeği:* Çalışanların yöneticileri tarafından aldıkları desteği ölçmek amacıyla Eisenberger vd., (1986) tarafından oluşturulan “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği” (Perceived Organizational Scale)’nin “Algılanan



Yönetici Desteği” (Percieved Supervisor Support) versiyonunun ve 8 ifadeden oluşan kısa sürümü kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirliğinin ve faktör yüklerinin yüksek olduğunu ve orijinal ölçeğin tek boyutlu olmasından dolayı kısa versiyonunun kullanılmasında herhangi sorun olmayacağı belirtilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ölçekte yer alan 2. İfade, 3. İfade, 5. ve 7. İfadelerde ters kodlama vardır. Ters kodlama olan ifadeler (R) ile işaretlenmiştir. Ölçekteki ters kodlama olan ifadeler Ek 1’deki anket formunda gösterilmektedir.

- *İş Performansı Ölçeği*: Çalışanların iş performansını ölçmek için önce Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen, daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan araştırmalarda kullanılmış olan “iş Performansı ölçeği” (Job Performance scale) kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır.

### 3.4.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda otel çalışanlarının demografik özelliklere göre yüzde ve frekanslarının belirlenmesi, katılımcılardan elde edilen verilerin analizi ve analizler sonucunda araştırma değişkenlerinin etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

## 3.5. Araştırma Bulguları ve Yorumları

### 3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular tablo 3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1.** Katılımcılara İlişkin Demografik ve Araştırma Alanına İlişkin Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	145	37,2
Erkek	245	62,8
Toplam	390	100,0
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	175	44,9
Bekâr	215	55,1
Toplam	390	100,0
<b>Yaş</b>		
20 ve altı yaş	52	13,3
21-30 yaş arası	177	45,4
31-40 yaş arası	116	29,7
41-50 yaş arası	35	9,0
51 ve üzeri yaş	10	2,6
Toplam	390	100

Tablo 3.1'in devamı		
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	27	6,9
Lise	187	47,9
Önlisans	100	25,6
Lisans	65	16,7
Lisansüstü	11	2,8
Toplam	390	100
<b>Aylık Gelir</b>		
1700 TL'den az	142	36,4
1701-2400 TL	195	50,0
2401-3200TL	34	8,7
3201-4000 TL	11	2,8
4001 ve üzeri	8	2,1
Toplam	390	100
<b>Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	155	39,7
1-2 yıl arası	94	24,1
3-4 yıl arası	67	17,2
5-6 yıl arası	27	6,9
7 yıl ve üzeri	47	12,1
Toplam	390	100

Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü kısmında belirtildiği gibi bu araştırma, Nevşehir'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada çalışanların demografik özelliklerine göre analiz sonuçları Tablo 3.1'de görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde toplam 390 çalışan kişilerin çoğunluğu erkeklerden (245) oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, bekâr çalışanların sayısının (215) daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaşa göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların çoğunluğunun 20 ve altı yaş aralığında (177) ve 21-30 yaş aralığında (116) olduğu görülmektedir. Araştırma dâhilindeki katılımcılar eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde ilköğretim düzeyinde eğitim alan çalışanlar (187) ile lise düzeyinde eğitim alanların sayısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımlarına ilişkin veriler incelendiğinde; çalışanların 1700 TL ve altı gelire sahip olan (142) ve 1701-2400 TL arası gelir durumuna sahip (195) olan çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların otelde çalıştıkları süreye göre dağılımları incelendiğinde; 1 yıldan az çalışanların (155) daha fazla olduğu araştırma sonuçları arasındadır.

### 3.5.2. Çalışma Yaşam Kalitesi, Yönetici Desteği ve İş Performansına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin dağılım biçimlerini ortaya çıkarmak, onların yapısının anlaşılması açısından önemlidir. Bu dağılım biçimleri çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) hesaplamasıyla anlaşılır (Gürbüz ve Şahin, 2017). Normal dağılım gösteren birverinin standart sapması 1'e yakın değer alırken, çarpıklık ve basıklık değerleri -2ve +2aralığında olmaktadır (Alpar, 2018; Tabachnick ve Fidell, 2012).

**Tablo 3.2.**Değişkenlere ait ifadelerin Normallik Dağılımı

	İfadeler	Standart Sapma (Std. Dev.)	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Çalışma Yaşam Kalitesi	Otelde kendimi fiziksel olarak güvende hissediyorum.	1,175	-1,157	-0,937
	İşim bana sağlık güvencesi sağlamaktadır.	0,849	-1,506	1,979
	Sağlıklı ve fit kalmak için en iyisini yaparım.	0,915	0,-884	0,700
	İşimde aldığım ücretten memnunum.	1,271	0,247	-1,072
	İşimin (çalıştığım otelin) hayatım için güvenli olduğunu hissediyorum.	1,155	-0,537	-0,748
	İşim ailemede olumlu katkılar sağlamaktadır.	1,179	-0,382	-0,924
	İş yerinde iyi arkadaşlarım vardır.	1,082	-1,236	1,015
	İş dışında eğlenmek için yeterli zamana sahibim.	1,149	-,084	-0,806
	İşimde takdir edildiğimi hissediyorum.	1,246	-,257	-0,944
	İnsanlar işyerimde uzmanlık alanımda profesyonel olduğum için bana saygı gösteriyor.	1,120	-,404	-0,502
	İşim, bana, potansiyelimi göstermem için olanak sağlamaktadır.	1,109	-,539	-0,479
	İş alanımda uzman olarak potansiyelimi farkettiğimi hissediyorum.	1,087	-,657	-0,244
	Çalışırken işimi daha iyi yapmamı sağlayacak yeni şeyler öğreniyorum.	1,036	-,993	0,562
	Bu iş mesleki becerilerimi geliştirmemi sağlıyor.	1,180	-,779	-0,297
	İşim çok fazla yaratıcılık içeriyor.	1,270	-,226	-0,993
Çalıştığım iş, günlük hayatımda da yaratıcılığımı geliştirmektedir.	1,240	-,353	-0,844	
Yönetici Desteği	Yönetici otelin gelişimi için katkılarıma değer verir.	1,179	-0,350	-0,924
	Yönetici otel için harcadığım extra çabaların farkında olmaz.	1,294	-0,167	-1,174
	Yönetici şikâyetlerimi görmezlikten gelir.	1,166	-0,374	-0,775
	Yönetici otele katkılarımdan dolayı beni kesinlikle önemser.	1,149	-0,258	-0,806
	Yönetici En iyi işi yapsam bile bunun farkına varmaz.	1,193	-0,400	-0,762
	Yönetici iş yerimdeki genel menüyetimi önemser.	1,093	-0,241	-0,565
	Yönetici benim için çok az endişelenir.	1,038	-0,124	-0,658
	Yönetici işimdeki başarılarımla gurur duyar.	1,181	-0,298	-0,770

Tablo 3.2.'nin devamı				
İş Performansı	Görevimi zamanında tamamlarım.	0,623	-0,593	0,072
	İş hedeflerimi fazlasıyla karşılarım.	0,858	-1,149	1,898
	Hizmet ve kalite standartlarımı fazlasıyla karşıladığıma eminim.	0,881	-0,819	0,793
	Problemler ortaya çıktığında hızlıca yanıt veririm.	0,938	-1,256	1,830

Tablo 3.2'de analiz sonucunda elde edilen veriler incelendiğinde değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre değişkenlere ilişkin dağılımların normal olduğu söylenebilir.

### 3.5.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlikleri

Geçerlik, bir testin ölçmek istediği özelliği ölçmesi ile ilgili bir kavramdır. Bu bağlamda bir test ölçmek istediği özelliği doğru ve diğer özellikleri karıştırmadan ölçüyorsa bu testin geçerli olduğu söylenir (Alpar, 2018). Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini ortaya koymak için doğrulayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi, belirli bir konuyu ölçmek için hazırlanan ölçeğin yapı geçerliliği hakkında bilgi verir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Açıklayıcı faktör analizinde varimax yöntemi seçilerek faktörler arası ilişkinin olduğu aynı kalması sağlanmıştır. Faktör sayısının saptanmasında özdeğerin 1'den yüksek olması ve faktör yüklerinin genel olarak 0.32'nin üzerinde olması önerilmektedir. Maddenin faktör yük değerinin düşük olması maddenin ilgili faktörü açıklamada yetersiz olduğu anlamına gelmektedir. Faktörlerin mümkün olduğunca güçlü maddelerden oluşmasını isteniyorsa faktör yük değerinin 0,50'nin üzerinde olması esas alınabilir. Bu anlamda faktör yük değerinin 0,32 ile 0,50 arası düşük, 0,50 ile 0,70 arası iyi kabul edilirken 0,70 ve üzerinde olması mükemmel faktör yükü olarak sınıflandırılmaktadır. Faktör yük değeri 0,50'nin üzerinde olan maddelerin seçilmesi önemlidir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerlerinin 0.60 ve üzerinde olması faktör analizi için yeterli olduğuna işaret eder (Büyüköztürk, 2002; Gürbüz ve Şahin, 2017). Araştırmanın verileri üzerinde yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin KMO değerinin faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir.

Güvenilirlik analizi, bir ölçme aracının tutarlı bir şekilde ölçüm yaptığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değer

alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar. Toplam puanlar üzerine kurulu Likert türü ölçeğin güvenilirliğinin ölçülmesinde sıklıkla kullanılan Cronbach's Alpha yöntemi kullanılır (Alpar,2018). Araştırma ölçeklerinin güvenilirliğinin ölçülmesinde Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde Cronbach's Alpha's değerinin güvenilir aralıkta olması gerekmektedir. Bu anlamda Cronbach' Alpha's katsayıları aralığı;

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirlikte,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu

göstermektedir (Alpar, 2018: 497; Lorcu, 2015; Büyüköztürk vd., 2019; Kozak, 2018). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri; çalışma yaşam kalitesi ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,89, yönetici desteği ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,83, işperformansı ölçeği güvenilirlik katsayısı ise 0,71 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin “Çalışma Yaşam kalitesi ölçeği”, “Yönetici desteği ölçeği”, iş performansı ölçeği” yapı geçerliliği ve örnekleme uygunluğunu tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. “Doğrulayıcı faktör analizi” daha önceden test edilmiş olan bir ölçeğin farklı bir ortamda ve güncel araştırmalarda kullanıldığında aynı özelliği gösterip göstermediğinin belirlenmesidir (Yaşlıoğlu, 2017; Gürbüz ve Şahin, 2017). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda en iyi uyum değerine sahip olan tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi modeli kullanılmıştır. Tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi modeli bir örtük değişkeni oluşturan tüm gözlenen değişkenlerin tek bir faktör altında toplandığı modeldir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Uyum iyiliği değeri araştırmada test edilen modelin elde edilen veriyi iyi bir şekilde açıklayıp açıklamadığını ifade eder (Gürbüz ve Şahin, 2017). Uyum iyiliği değerleri; “uyum İyiliği İndeksi” (Goodness-of-Fit Index- GFI), “Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi” (Adjusted Goodness-of-Fit Index –AGFI), “Normlanmış Uyum İndeksi” (Normed Fit Index- NFI), ve “Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi” (Comparative Fit Index- CFI) 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Bu indekslerin 0'a yakın olması hiç uyumun olmadığını; 1'e yakın olması ise uyumun mükemmel olduğunu göstermektedir. Bu değerlerle birlikte uyum iyiliği değerlendirmede “Ki Kare ( $X^2$ )”

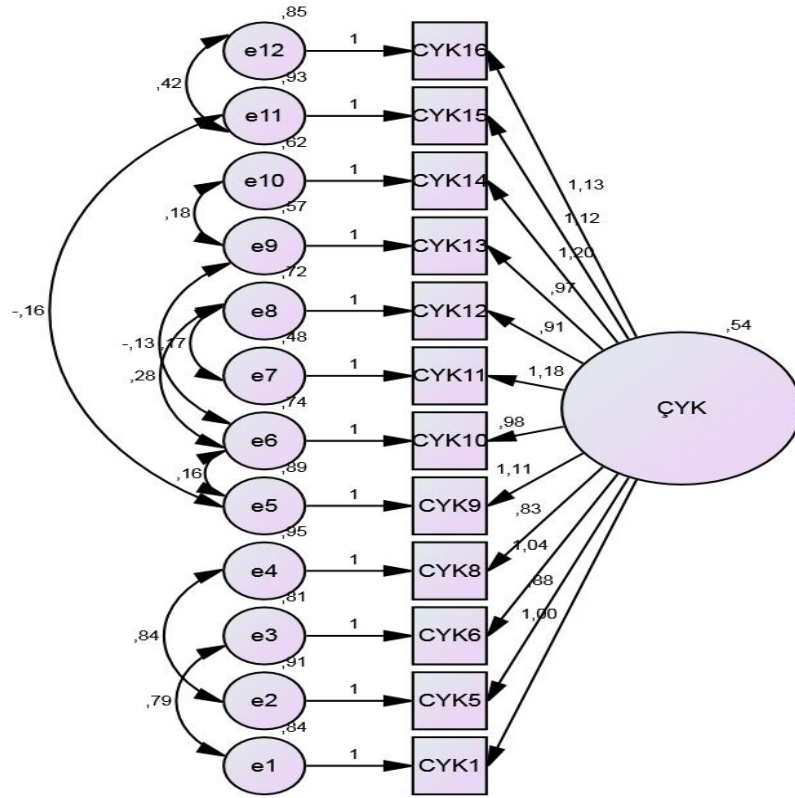
serbestlik derecesi oranlarına da bakılmalıdır. Uyum oranı için  $X^2/sd$  değerinin 3 ile 5 arasında olması modelin iyi uyum değerinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. İyi uyum indexlerinden olan “Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü” (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA) modelin örneklem ile uyumlu olup olmadığını test eder. RMSEA değerinin 0,08’in altında olması modelin kabul edilebilirliğinin göstergesidir (Hu ve Bentler, 1999; Raykov ve Marcoulides, 2006; Gürbüz ve Şahin, 2017). Uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri aralığı;

- Ki Kare ( $X^2$ ) “Serbestlik derecesi” değerinin 0 ile 0,05 arasında olması iyi uyum değerini,
- RMSEA “Yaklaşık hataların ortalama kökü indeksi” değerinin 0 ile 0,05 arasında olması iyi uyum değerini, 0,05 ile 0,10 arası kabul edilebilir uyum değerini,
- GFI “Uyum iyiliği indeksi” değerinin 0,95 ile 1 arası iyi uyum değerini, 0,90 ile 0,95 arası kabul edilebilir uyum değerini,
- CFI “Karşılatırmalı uyum iyiliği indeksi” değeri 0,97 ile 1 arası iyi uyum değeri, 0,95 ile 0,97 arası kabul edilebilir uyum değerini,
- NFI “Normlanmış uyum indeksi” değeri 0,95 ile 1 arası iyi uyum değeri, 0,90 ile 0,95 arası kabul edilebilir uyum değerini,
- AGFI “Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi” değeri 0,90 ile 1 arası iyi uyum değeri, 0,85 ile 0,90 kabul edilebilir uyum değerini göstermektedir (Schmelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).

### **3.5.3.1. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği**

Çalışma yaşam kalitesi ölçeğindeki 16 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach’s Alpha’s” hesaplanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi” ve “Barlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity)” ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir. Tütkiye’de yapılan diğer araştırmalarda ölçeğin güvenilirlik sonuçları, 0,87 Taşdemir Afşar (2011), 0,85 Turunç vd. (2010), 0,87 Avcı (2017), 0,91 Altay (2018) olarak belirlenmiştir. KMO değeri 0,828 ( $KMO=0.828>0,60$ ); Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2_{(66)}=3872,316$ ;  $p=0,000$ ). Yapılan faktör analiz sonuçlarına

göre bazı maddelerin faktör yükünün yetersiz olması ve açıklanan varyansa katkısının düşük olması nedeniyle sırasıyla 3. İfade “Sağlıklı ve fit kalmak için en iyisini yaparım” faktör yükü (0,311), 2. İfade “İşim bana sağlık güvencesi sağlamaktadır” faktör yükü (0,397), 7. İfade “İş yerinde iyi arkadaşlarım vardır” faktör yükü (0,332) ve 4. İfade “Aldığım ücretten memnunum” faktör yükü (0,272) çıkarılarak analizler tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonuçlarına göre ölçek ifadelerine ilişkin faktör yükleri ek 2’de gösterilmektedir Belirlenen faktörlerin toplam varyansın %50,10’nı açıkladığı görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Şekil 3.3’te gösterilmektedir.



Şekil 3. 3. Çalışma yaşam kalitesi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

Çalışma yaşam kalitesi ölçüm modelinde çalışma yaşam kalitesi (ÇYK olarak kısaltılmıştır), ölçek ifadeleri ise ÇYK1, ÇYK5, ÇYK6, ÇYK8, ÇYK9, ÇYK 10, ÇYK11, ÇYK12, ÇYK13, ÇYK14, ÇYK15 ve ÇYK16 şeklinde adlandırılmıştır. Kısaltılan Ölçek ifadeleri Ek 2’de gösterilmiştir.

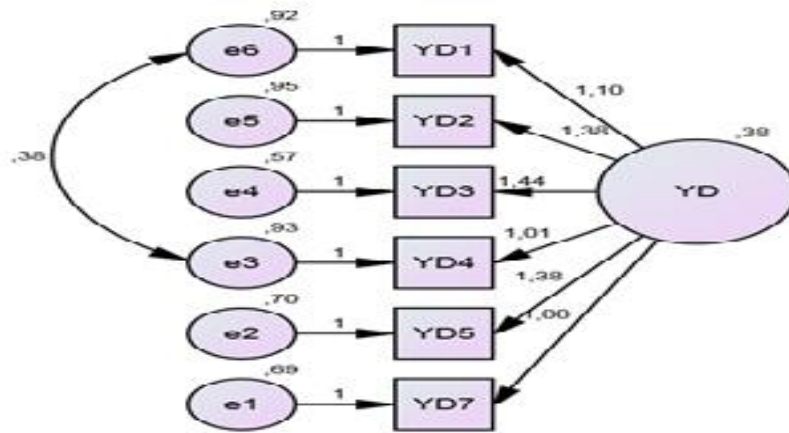
**Tablo 3.3.**Çalışma Yaşam kalitesi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
3,706	0,08	0,93	0,96	0,95	0,88

Tablo 3.3 ‘teki verilere göre ölçeğe ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre modelin veri ile uyum gösterdiği ve ölçeğin yapısal geçerliliğinin olduğu söylenebilir.

### 3.5.3.2. Yönetici Desteği Ölçeği

Yönetici desteğindeki 8 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach’s Alpha’s” hesaplanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi” ve “Barlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity)” ile incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre yönetici desteği ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,83’tür. Türkiye’de yapılan farklı bir araştırmada ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur (Pekdemir, Koçoğlu ve Çetin Gürkan, 2013). KMO değeri 0,810 (KMO=0.810>0,60); Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2_{(15)} = 738,215$ ;  $p=0,000$ ). Yapılan faktör analiz sonuçlarına göre bazı maddelerin faktör yükünün yetersiz olması ve açıklanan varyansa katkısının düşük olması nedeniyle sırasıyla 8. İfade “*Yönetici işimdeki başarılarla gurur duyar*” ve 6. İfade “*Yönetici iş yerimdeki genel memnuniyetimi önemser*” çıkarılarak analizler tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda faktörlerin toplam varyansın %52,69’unu açıkladığı görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Şekil 3.4’te gösterilmektedir.





**Şekil 3. 4.** Yönetici desteği ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Yönetici desteği ölçüm modelinde yönetici desteği (YD olarak kısaltılmıştır). Ölçek ifadeleri ise YD1, YD2, YD3, YD4, YD5 ve YD7 şeklinde isimlendirilmiştir. Kısaltılan Ölçek ifadeleri Ek 2’de gösterilmiştir.

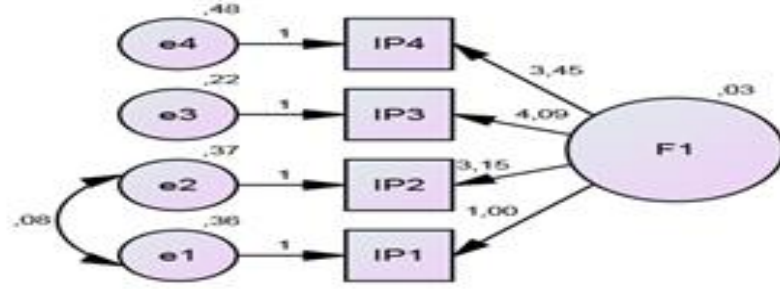
**Tablo 3.4.** Yönetici desteği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

<b>X<sup>2</sup>/sd</b>	<b>RMSEA</b>	<b>GFI</b>	<b>CFI</b>	<b>NFI</b>	<b>AGFI</b>
2,885	0,07	0,98	0,97	0,96	0,95

Tablo 3.4’teki verilere göre ölçeğe ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıktta olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre modelin veri ile uyum gösterdiği ve ölçeğin yapısal geçerliliğinin olduğu söylenebilir. Yönetici desteği ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 3.3’te verilmiştir.

### **3.5.3.3. İş Performansı Ölçeği**

İş performansındaki 8 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach’s Alpha’s” hesaplanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi” ve “Barlett Küresellik Testi (Bartlett Test of Sphericity)” ile incelenmiştir. İş performansı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,71’dir. Aynı ölçeğin Türkiye’de yapılan araştırmalardaki güvenilirlik katsayıları 0,82 Çöl (2008), 0,85 Begenirbas ve Turgut (2014), 0,92 Çekmecelioğlu (2014), 0,88 Başaran (2016), 0,87 Şahin ve Çankır (2018), olarak tespit edilmiştir. KMO değeri 0,686 (KMO=0,686>0,60); Barlett Küresellik Testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2_{(6)} = 327,022$ ;  $p=0,000$ ). Tablo 5’te de görüldüğü gibi iş performansı için yapılan faktör analizinde bu soru grubuna ait tek faktöre ulaşılmıştır. Faktörler toplam varyansın %53,51’ini açıklamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Şekil 3.5’te gösterilmektedir.



Şekil 3. 5. İş performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İş performansı ölçeği ölçüm modelinde iş performansı (IP olarak kısaltılmıştır) ölçeğine ilişkin ifadeler IP1, IP2, IP3 ve IP4 şeklinde adlandırılmıştır. Kısaltılan Ölçek ifadeleri Ek 2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.5. İş performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
2.099	0,05	0,99	0,99	0,99	0,99

Tablo 3.5’teki verilere göre ölçeğe ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre modelin veri ile uyum gösterdiği ve ölçeğin yapısal geçerliliğinin olduğu söylenebilir.

#### 3.5.4. Çalışma Yaşam Kalitesi, Yönetici Desteği ve İş Performansı Puan Ortalamaları

Çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansına ilişkin puan ortalamaları Tablo 3.6’da gösterilmektedir.

Tablo 3.6. Çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansı puan ortalamaları

	N	$\bar{X}$	SS	Min.	Max.	Mod
Çalışma Yaşam Kalitesi	390	3,347	0,821	1,000	5,000	3,830
Yönetici Desteği	390	3,112	0,608	1,000	5,000	4,000
İş Performansı	390	4,112	0,850	1,000	5,000	4,000

Tablo 3.6'ya göre çalışanların “iş performansı” ortalaması yüksek 4,112±0,850 (Min=1; Maks=5), “çalışma yaşam kalitesi” ortalaması orta 3,347±0,821 (Min=1; Maks=5), “yönetici desteği” ortalaması orta 3,112±0,608 (Min=1; Maks=5), olarak saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların verdikleri cevaplar çalışma yaşam kalitesine yönelik düşüncelerinin olumlu, yönetici desteğine ilişkin algılarının orta düzeyde ve iş performansına ilişkin görüşleri olumlu yöndedir.

### 3.6. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi, bir değişken diğer bir değişken ile ilişkisinin ölçülmesine aracılık etmektedir. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü de gösterir. İki değişken arasında pozitif yönlü ilişki olması durumunda, bir değişkene atfedilen değer artması sonucunda diğer değişkeninde değerinin artacağı varsayılmaktadır. Aynı zamanda iki değişken arasındaki ilişkinin olumsuz olması bir değişkene atfedilen değer artarken diğer değişkenin değerinin azalması anlamına da gelmektedir. Bu analiz neden-sonuç ilişkisini ölçmesinden dolayı değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız değişken olarak sınıflandırılmasına gerek yoktur (Kozak, 2018). Çalışma yaşam kalitesi yönetici desteği ve iş performansı analiz sonuçları Tablo 3.7'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.7.** Çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği, iş performansı korelasyon analizi sonuç tablosu

		Çalışma Yaşam Kalitesi	İş Performansı	Yönetici Desteği
Çalışma Yaşam Kalitesi	r	1,000		
	p	0,000		
İş Performansı	r	0,330**	1,000	
	p	0,000	0,000	
Yönetici Desteği	r	0,708**	0,110*	1,000
	p	0,000	0,029	0,000

**Not:** \*\*p<0,001; \*p<0,05

Araştırmada otel işletmelerinde çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla 390 kişiden toplanan verilerden yola çıkarak çalışma yaşam kalitesi, iş performansı ve yönetici desteği arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki olup olmadığı pearson korelasyon katsayısı hesaplanarak test edilmiştir. Çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği, iş performansı analizi sonuçları incelendiğinde;

Çalışma yaşam kalitesi ile iş performansı arasında ( $r=0.330$ ,  $p=0.000<0,01$ ) yüksek pozitif korelasyon,

Yönetici desteği ile iş performansı arasında ( $r=0.110$ ,  $p=0,029<0,05$ ) zayıf pozitif korelasyon,

Yönetici desteği ile çalışma yaşam kalitesi arasında ise ( $r=0,708$ ,  $p=0,000<0,01$ ) yüksek pozitif korelasyon bulunmuştur.

### **3.7. Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bulgular**

Çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin rolüne ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Analizler PROCESS makro (v3.5) ile test edilmiştir. Bu testin daha güvenilir ve kesin sonuçlar vermesi, karmaşık modellerin daha kolay test edilmesinde daha basit bir yol sağladığı belirtilmektedir (Gürbüz, 2019).

#### **3.7.1. Düzenleyicilik Etkisinin PROCESS Makro ile Test Edilmesi**

Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen değişkendir. Düzenleyici değişken farklı değerler aldığı anda, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkilerin şiddeti ve bazı durumlarda yönü de etkilenebilmektedir. Düzenleyici etki, düzenleyici değişken artan değerler aldığı anda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi arttığı anda arttırıcı yönde olabilir. Düzenleyici değişken artan değerler aldığı anda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azaldığı anda azaltıcı yönde olabilir. Düzenleyici değişken artan değerler aldığı anda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi karşıt yönde olabilir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Düzenleyici değişkenli bir araştırma modelinde düzenleyici etki olup olmadığı, etkileşimsel etkiye bakarak anlaşılmaktadır. Bu amaçla yapılacak analizlerde tahmin değişkeninin ve düzenleyici değişkenin etkileri kontrol altına alındıktan sonra etkileşimsel değişkenin sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin anlamlı olması, düzenleyici bir etkinin olduğu anlamına gelmektedir (Gürbüz, 2019).

Çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolünü test etmek için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analiz

kapsamında A. Hayes (2019) tarafından geliştirilen ve SPSS programı eklentisi ile çalışan PROCESS Makro (v3.5) kullanılmıştır. Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel yönteminden daha güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülmektedir (Hayes, 2017; Hayes, 2018; Gürbüz, 2019). Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (Confidence interval CI) değerlerinin 0 (sıfır) değerini kapsamaması gerekmektedir (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004; Gürbüz, 2019). Yapılan analiz sonuçları Tablo 3.8'de verilmiştir.

**Tablo 3.8.** Yönetici desteğinin, çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı ilişkisinde düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları

Etkiler	İlişki	Katsayı b	Standart Hata	t değeri	P	LLCI	ULCI
Ana etki	ÇYK→İP	0,3774	0,0362	6,2794	<b>0,000</b>	0,2592	0,4956
	YD→İP	0,1564	0,0601	3.1220	<b>0,0019</b>	0,0579	0,2549
Etkileşimli etki	ÇYK*YD	0,1262	0,0501	2,4846	<b>0,0134</b>	0,0263	0,2260
<b>Model Özeti</b>							
<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Sd1</b>	<b>Sd2</b>	<b>P</b>		
0,4042	0,1634	19,3387	3.0000	386.0000	0,0000		

Tablo 3.8'deki sonuçlara göre regresyon analizine dâhil edilen tahmin değişkenleri olan çalışma yaşam kalitesi ve yönetici desteği değişkenlerinin iş performansı değişkeni üzerindeki değişimin yaklaşık %16'ini açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0.163$ ,  $F= 19,338$ ,  $p=0,013<0.05$ ).

Çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $b=.0,126$ , %95 CI [0,026, 0,226],  $t=2,484$ ,  $p<0.05$ ). Düzenleyici etki, "b" değerinin anlamlı olması tabloda yer alan "p" değerinin 0.05'ten küçük olması ve güven aralığı değerinin 0 (sıfır) değerini içermemesinden anlaşılmaktadır. Çalışma yaşam kalitesinin iş performansına olumlu yöndeki etkisi anlamlıdır ( $b= 0,377$ ,  $p>0.05$ ). Bu durum çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerinde olumlu, pozitif yönde etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna göre  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Yönetici desteğinin iş performansı üzerinde olumlu, pozitif yönde anlamlı bir etki tespit edilmiştir ( $b=0,156$ ,  $p<0.005$ ). Buna göre  $H_2$

hipotezi kabul edilmiştir. Çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği değişkenlerinin iş performansı değişkeni üzerindeki etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki) olumlu, pozitif yönde anlamlı olduğu görülmektedir ( $b= 0,126, p<0.05$ ). Buna göre  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

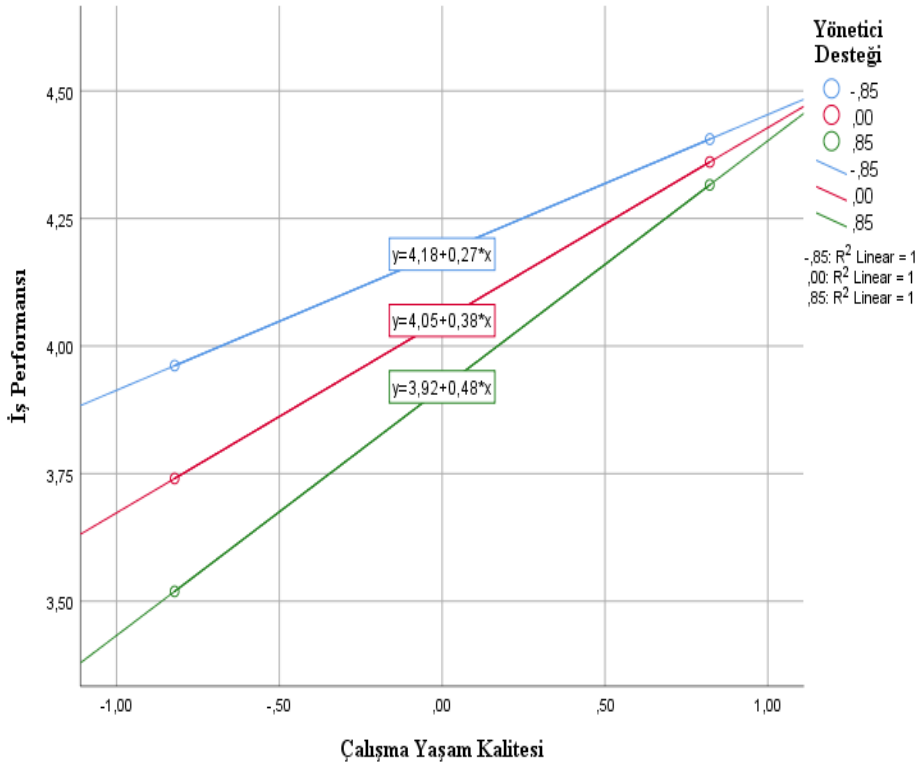
### 3.7.2. Yönetici Desteğinin Farklı Düzeylerinde, Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Performansı Düzeylerine Etkisine İlişkin Bulgular

Tablo 3.9’da farklı yönetici desteği düzeylerinde (ortalama değerinden +1 ve -1 standart sapmadaki), çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı arasındaki ilişkiye dair sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 3.9.** Yönetici desteğinin, farklı düzeylerinde çalışanların çalışma yaşam kalitesinin, iş performansı düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin analiz sonuçları

Yönetici Desteği Düzeyleri	Kat sayısı	Standart Hata	t değeri	P	LLCI	ULCI
-1 SD (Düşük)	0,2701	0,0759	3,5604	.0000	0,1210	0,4193
M (Orta)	0,3774	0,0601	6,2794	.0000	0,2592	0,4956
+1 SD (Yüksek)	0,4847	0,0721	6,7229	.0000	0,3429	0,6264

Tablo 3.9’da yer alan sonuçlara göre; yönetici desteğinin düşük düzeyde (-1 SD,  $b= 0,270$ ) olduğu durumlarda çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $b= 0,270, \%95$  CI [0,121, 0,419],  $t=3,5604, p<0.05$ ). Yönetici desteğinin orta düzeyde (M,  $b= 0,377$ ) olduğu durumlarda çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $b= 0,377, \%95$  CI [0,259, 0,495],  $t=6,279, p<0.05$ ). Yönetici desteğinin yüksek düzeyde (+1 SD,  $b= 0,484$ ) olduğu durumlarda çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinin anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ( $b= 0,484, \%95$  CI [0,342, 0,626],  $t=6,722, p<0.05$ ). Çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisi yönetici desteğinin düşük, orta ve yüksek düzeyde olduğu durumlarda etkisi anlamlı düzeyde daha fazladır. Yönetici desteği arttıkça çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerindeki olumlu etkisi de artmaktadır. Yapılan eğitim analizi sonucu düzenleyici değişkenin etkileri grafiksel olarak Şekil 3.5’te gösterilmektedir.



Şekil 3. 6. Yönetici desteğinin farklı seviyelerinde, çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı ilişkisi

Şekil 3.6'da görüldüğü üzere yönetici desteği düzeyi yükseldikçe çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisi artmaktadır. Bu durum çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı arasındaki ilişkinin yönetici desteği tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir. Çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolünü test etmek için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Düzenleyici etkiyi gösteren sonuçlar Tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Düzenleyici Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N=390)

Değişkenler	B	SH	T
Sabit (İş Performansı)	3,988*** [3.97, 4.12]	0,036	111,85
Çalışma Yaşam Kalitesi (X)	0,337*** [0.25, 0.49]	0,060	6,27
Yönetici Desteği (W)	0,156** [0.05, 0.25]	0,050	4,07
Etkileşimli etki (X*W)	0,126* [0.02, 0.22]	0,050	2,48

R=0,419; R<sup>2</sup>= 0,163; \*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05; SH: standart hata; parantez içi güven aralığı, b: standardize edilmemiş beta kat sayısı

Tablo 3.10'daki sonuçlara göre regresyon analizine dâhil edilen tahmin değişkenlerinin, iş performansı üzerindeki değişimin yaklaşık %16'sını ( $R^2=0,163$ ) açıkladığı görülmüştür. İş performansına, çalışma yaşam kalitesinin olumlu yönde ( $b=0,337$ ,  $p<0,001$ ), yönetici desteğinin olumlu yönde ( $b=0,156$ ,  $p<0,01$ ), ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışma yaşam kalitesi ve yönetici desteğinin iş performansı üzerindeki etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu saptanmıştır ( $b=0,126$ ,  $p<0,05$ ).





## SONUÇ

Yapılan araştırmada Nevşehir’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldıza sahip otel işletmelerinde çalışan çalışanların, çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği, iş performansını düzeyleri tespit edilmiş ve bu otel işletmelerinde çalışanların çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin rolü incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımını incelendiğinde toplam 390 çalışan kişilerin çoğunluğu erkeklerden oluştuğu görölmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, bekâr çalışanların sayısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak bekâr çalışanların sayısının daha fazla olmasında turizm sektöründe tempolu çalışma koşullarının olması, çalışma saatlerinin vardiyalı ve uzun olmasının yanında evli çalışanların uzun çalışma saatlerinden dolayı kendilerine ve ailelerine yeterince vakit ayıramamalarının etkili olabileceği düşünölebilir. Katılımcıların yaşa göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların çoğunluğunun 20 ve altı yaş aralığında ve 21-30 yaş aralığında olduğu görölmektedir. Turizm sektörünün emek yoğun ve tempolu çalışmayı gerektiren bir sektör olması, üretim ve tüketimin aynı anda olmasından dolayı hizmetin hızlı bir şekilde yerine getirilmesi önemlidir. Bu özelliğinden dolayı çalışanların bu talepleri yerine getirebilmelerinde çalışanların çoğunluğunun genç yaşta olmasını gerekli kılacağı düşünölebilir.

Araştırma dâhilindeki katılımcılar eğitim durumlarına göre dağılımını incelendiğinde ilköğretim düzeyinde eğitim alan çalışanlar ile lise düzeyinde eğitim alanların sayısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımlarına ilişkin veriler incelendiğinde; çalışanların 1700 TL ve altı gelire sahip olan ve 1701-2400 TL arası gelir durumuna sahip olan çalışanlar oluşurmaktadır. Katılımcıların otelde çalıştıkları süreye göre dağılımları incelendiğinde; 1 yıldan az çalışanların daha fazla olduğu araştırma sonuçları arasındadır. Çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların sayısının daha fazla olduğu görölmektedir. Bunun nedeninin işletmelerde sezonluk çalışma gibi sürekli istihdamın olmaması, çalışanların iş güvencesinin olmaması ve iş gören devir hızının yüksek olmasından kaynaklandığı düşünölebilir.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansı sorularına verdiği cevapların ortalamaları incelendiğinde; çalışma yaşam kalitesi ortalamaları (3,347) orta, yönetici desteği ortalamaları (3,112) orta ve iş performansı ortalamaları (4,112) yüksek olarak saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların verdikleri cevaplar çalışma yaşam kalitesine yönelik düşüncelerinin ortalamasının üzerinde olumlu yönde, yönetici desteğine ilişkin algılarının orta düzeyde ve iş performansına ilişkin görüşleri yüksek düzeyde olumlu yöndedir.

Çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansına ilişkin bulgulara göre, çalışma yaşam kalitesi ile iş performansı arasında olumlu ve pozitif yönde anlamlı bir korelasyon vardır. Otel çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi düzeyleri arttırıldığında iş performansı düzeyleri de artacaktır. Bu nedenle otel yöneticilerinin iş performansını arttırmaları için çalışma yaşam kalitesi düzeylerinin arttırmaları önem arz eder. İş performansı artan çalışanlar daha iyi hizmet sunacağından müşteri memnuniyeti artacak ve işletmelerin karlılığına pozitif yönde katkısı sağlayacağı düşünülebilir. Yönetici desteği ile iş performansı arasında düşük ve olumlu, pozitif yönde anlamlı bir korelasyon vardır. Buradan yola çıkarak otel yöneticilerinin çalışanların şikâyetlerini dikkate alması, işle ilgili işletmeye olan katkılarına değer vermesi, iş yerindeki genel memnuniyetini önemsemesi, başarılarını takdir etmesi, gösterecekleri ekstra çabalarının farkına varması ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak çalışma ortamları oluşturmaları onların performansının arttırılmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Bunun sonucunda çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarında ve işlerini zamanında tamamlamalarında faydalı olabileceği gibi sunulan hizmetin kalitesinin artacağı, iş standartların yükseleceği ve oluşabilecek problemlerin çözülmesinde etkili olacağı düşünülmektedir. Yönetici desteği, çalışma yaşam kalitesi arasında ise olumlu ve pozitif yönde anlamlı bir korelasyon vardır.

Yönetici desteğinin, çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı ilişkisinde düzenleyici rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre, tahmin değişkenlerinin iş performansı değişkeni üzerindeki değişimin %16'sını açıkladığı görülmektedir. Çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerinde olumlu yönde ve pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermektedir (Lau, 2000; Gurses, Carayon ve Wall, 2009; Kandasamy ve Ancheri,

2009; Tan, Polat ve Şahin, 2011; Aketch vd., 2012; Yılmaz, 2016; Arslan, 2018). Lau (2000) çalışma yaşam kalitesinin iş performansını arttırdığı ve artan çalışma yaşam kalitesinin çalışanların memnuniyetinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kandasamy ve Ancheri (2009) çalışma yaşam kalitesinin iş performansını arttırdığını saptamıştır. Gurses, Carayon ve Wall (2009) çalışma yaşam kalitesinin düşük olmasının çalışanların iş performansının düşük olmasında etkili olduğu tespit etmişlerdir. Tan, Polat ve Şahin çalışanların çalışma yaşam kalitesi düzeylerindeki artışın iş performansına pozitif yönde etkisinin olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Aketch vd., (2012), Arslan (2018), çalışma yaşam kalitesinin yüksek olmasının iş performansını artırdığı bulgusuna yer vermişlerdir.

Yönetici desteğinin iş performansı üzerindeki etkisi olumlu ve pozitif yöndedir. Araştırma sonuçları literatürdeki (Eisenberger vd., 1986; Babin ve Boles, 1996; Shanock ve Eisenberger, 2006; Tiryaki Şen, 2008; Azman vd., 2009; Özdemir, 2017; Kurt, 2013; Demirhan, Kula ve Karagöz, 2014; Çoban, 2019;)’ün yaptığı araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Eisenberger vd., (1986), Shanock ve Eisenberger (2006) yöneticilerinden destek alan çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmada daha fazla performans gösterdiklerini belirtmişlerdir. Babin ve Boles (1996) yönetici desteğinin arttırılmasının iş yerinde çatışmayı azaltacağını, ancak fazla verilen desteğin ise iş performansına olumsuz etki edeceğini vurgulamıştır. Azman vd., (2009) yönetici desteği iş performansını anlamlı düzeyde etkilediği sonucunu bulmuştur. Tiryaki Şen (2008) yönetici desteğinin iş performansına etkisinin olumlu yönde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Demirhan, Kula ve Karagöz (2009), Kurt (2013), Çoban (2019) yönetici desteğinin işperformansını olumlu ve pozitif yönde etkisini tespit etmişlerdir. Özdemir (2017) lider desteği algısının iş performansına olumlu, pozitif etkisinin olduğu sonucunu elde etmiştir. Chen ve Wu (2020) yönetici desteğinin özellikle yeni işe başlayan çalışanlar üzerinde etkisinin olumlu yönde olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya ilişkin temel bulgu ise çalışma yaşam kalitesi ile yönetici desteğinin iş performansı üzerindeki etkileşimsel etkinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu saptanmıştır. Düzenleyici etkiye ilişkin bulgular, (Ercan, 2009; Emhan, Kula ve Töngür, 2013; Erdoğan ve Enders, 2013; Kim vd., 2016; Karayel, 2016)’un

araştırmalarıyla benzerlik göstermektedir. Karayel (2016) yönetici desteğinin iş performansının artmasında etkisine değinmiştir. Ercan (2009) yönetici desteğinin dzenleyici olarak iş performansının artmasında etkili olduğu sonucuna varmıştır. Kim vd., (2016) yönetici desteğinin dzenleyici olarak iş performansını arttırdığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda araştırma bulgularına göre yönetici desteğinin düşük düzeyde olduğu durumlarda çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisi anlamlı düzeyde, yönetici desteğinin orta düzeyde olduğu durumlarda çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisi anlamlı düzeyde ve yönetici desteğinin yüksek düzeyde olduğu durumlarda çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisi anlamlı düzeydedir.

Analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara göre yönetici desteği düzeyi arttıķa çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır. Bu nedenle turizm sektöründe otel işletmelerinin varlığını sürdürebilmesi müşteri ihtiyaçları, talep ve beklentilerine cevap verebilmeleri çalışanlarının iş performansına bağlıdır. Dolayısı ile çalışanların iş performansının yüksek olması çalışma yaşam kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. Yüksek ve kaliteli çalışma ortamı için otel işletmelerinin ve yöneticilerin çalışan güvenliğini sağlaması, oluşabilecek kazaların önüne geçilmesi, çalışanların psikolojik, fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarını göz ardı etmemesi, yapılan işle doğru orantılı bir ücret verilmesi, çalışanlara sürekli istihdam ve iş güvencesi sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca alışanlara kariyer olanaklarının sunulması, çalışma ortamında ortaya çıkacak sorunların azaltılması, rekabetçi ve adil bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması, ailevi ihtiyaçların desteklenmesi, kalifiye çalışanların iş ve meslek becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarının oluşturulması açısından çalışma yaşam kalitesi önem arz etmektedir. Çalışma yaşam kalitesinin artması sonucunda işten daha memnun olan çalışanların verimlilikleri artmasında ve performanslarının yüksek olmasında etkili olabilecektir. Bu durum müşteri memnuniyetine yansırken, işletmelerin başarisının, karlılığının artmasında ve giderlerin en aza indirilmesinde etkili olabilmektedir.

Çalışma yaşam kalitesinin arttırılması için yönetimde yer alan yöneticilerin örgütsel faaliyetleri yerine getirebilme deneyimine sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin samimi yaklaşımı ödül ve yaptırımlarda adil davranmaları ve çalışanlara çalışma

ortamında olanaklar sunmaları önemlidir. Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin kuvvetli olması, birbirine saygılı, güvenen ve samimiyetinde etkisiyle birbirine destek olacak bireylerin olduğu ortamların oluşmasına etkili olabilecektir. Çalışanların yöneticilerinin örgütün temsilcisi olarak görmelerinden dolayı yöneticilerinden görecekları desteği örgütün desteği olarak algılayan çalışanlar aldıkları destekle birlikte daha özenli çalışarak daha verimli hale gelebilecektir. Yöneticilerin çalışanlarının başarılarıyla gurur duyma, performanslarını takdir etme, kariyer hedeflerini öğrenerek onlara kariyer fırsatları ve terfi olanakları sunma, beceri ve yeteneklerini geliştirebilmeleri konusunda onlara destek vermesi önemli olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda ailelerine yeterli zaman ayırabilmeleri için esnek çalışma saatleri oluşturma, işe adaptasyon süreçlerini takip etme, sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarının oluşturulması gibi konularda da destek sunmaları gerektiği düşünülmektedir. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişki doğrudan olması, çalışanların başarılı ya da başarısızlık durumlarıyla ilgili geri bildirimleri ilk olarak yöneticilerinden aldığı düşünüldüğünde, yönetici ile çalışan arasındaki iletişim ne kadar kaliteli olursa çalışanların işletme ile olan bağlarının da güçlenmesi mümkün olabilecektir. Yöneticiler işletme ile ilgili kararlarda söz sahibi olmasından dolayı örgüt ile çalışan arasındaki ilişkide önemli rol oynadığı varsayılmaktadır. Bu anlamda çalışanların verimliliğinin artırılmasında ve çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını etkilemede yönetici desteği önemli yere sahip olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin ve yöneticilerin çalışma yaşam kalitesinin oluşturulmasında, çalışanların performanslarının en üst düzeye çıkarılmasında çalışanlarına destek sunması önemlidir. Yöneticilerin çalışanlarına destek sunabilmesi için destek sunmayı istemesi gerektiği düşünülmektedir. Bu anlamda otel işletmelerindeki yöneticilere ve işletmelere;

- Çalışma yaşam kalitesi ile çalışanların iş ortamında çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri olanaklar sunmaları,
- Çalışanlara beceri ve yeteneklerini kullanabilecekleri bir çalışma ortamının oluşturulması,
- İşletme içerisinde sağlıklı ve güvenli fiziksel çalışma ortamı oluşturulmasına önem vermeleri ve iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri ile desteklemeleri,

- Çalışanlara söz hakkı tanınmaları, geri bildirimleri dikkate almaları, görüş ve önerilerini değerlendirmeleri,
- Çalışanların kararlara katılımının sağlanması konusunda destek sunması,
- Çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmemeleri,
- Yöneticilerin işe alım süreçlerinde ekip çalışmasına yatkın, iş arkadaşları ile uyumlu, iletişimi iyi olan çalışanları seçmeleri,
- Çalışan seçiminde işe uygun, işletme hedefleriyle uyumlu çalışanların seçilmesi,
- Yapılan işle uyumlu adil bir ücretin verilmesi,
- Yöneticilerin çalışanlarının kişisel özelliklerini ve davranış nedenlerini bilmeleri, anlamaya çalışmaları,
- Kişilerin olay ve durumlara olan tutumları farklılık göstereceği durumu dikkate alarak çevresiyle uyumlu çalışanları desteklemeleri,
- Çalışanlarına önem vermeleri ve bunu hissetmelerini sağlamaları,
- Başarıların ödüllendirilmesi,
- Çalışanlara yönelik aileleriyle katılabilecekleri sosyal aktivitelerin düzenlenmesi,
- Çalışanların haklarının korunması, özlük haklarının korunması konusunda özen göstermeleri,
- Çalışanlara iş güvencesinin sağlanması,
- Çalışma yaşam kalitesi ile iş gören devir hızının azaltılması,
- Çalışanların bireysel özellikleri de dikkate alınarak çalışma saatlerinde esnek programların hazırlanması,
- Çalışanların kendilerine ve ailelerine de vakit ayırabilecekleri çalışma saatlerinin oluşturulması,
- Çalışanlara üst kadrolara geçme gibi kariyer fırsatlarının ve olanaklarının sunulması,
- İşin gerektirdiği ekipmanlar ve bu ekipmanların kullanımı ile ilgili gerekli eğitim desteği sağlanması,
- Çalışanlarla uyumlu ve kaliteli çalışma koşullarının oluşturulması gibi çalışma yaşam kalitesinin oluşturulmasında ve çalışanların desteklenmesi konusunda öneriler sunulmaktadır.

Turizm sektöründe belirli bir bölgedeki otel işletmelerine yönelik yapılan bu araştırmanın turizm sektörünün farklı kollarına ve destinasyonlarına yapılması, konunun daha geniş çaplı araştırılmasına ve daha genel sonuçlara ulaşılmasına olanak sağlayacaktır. Araştırmaya ilişkin sorular yöneticilere sorulabileceği gibi nitel araştırma yöntemi kullanılarak araştırılabilir. Çalışma yaşam kalitesi, hizmet-kar ve değer-kar zinciri ile birlikte vurgulanabilir. Ayrıca araştırma değişkenlerine çalışmaya tutkunluk, motivasyon, ağır iş yükü, işe gömülmürlük, çalışma saatleri ve demografik değişkenler gibi farklı araştırma değişkenleri eklenerek daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir. Böylece çalışma ilgili literatüre katkı sağlayabileceği gibi hem işletmeler hem de çalışanlar açısından yarar sağlayacağı önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aarons GA, Sommerfeld DH, Walrath-Greene CM (2009) Evidencebased practice implementation: The impact of public versus private sector organization type on organizational support, provider attitudes and adoption of evidence-based practice, *Implementation Science*, 4(83): 1-13.
- Acar A (2016) Çalışma yaşam kalitesinin tükenmişlik sendromu üzerindeki etkileri konaklama işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ağaoğlu, O.K. (1992) İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, (Milli Prodüktivite Yayını, Ankara).
- Aketch JR, Odera O, Chepkuto P, Okaka O (2012) Effects of quality of work life on job performance: Theoretical perspectives and literature review. *Current Research Journal of Social Sciences*, 4(5): 383-388.
- Akın Kösterelioğlu M (2011) İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Bolu.
- Akkaya D (2017) Örgütsel bağlılığın bireylerin iş performansına üzerine etkisi, personel güçlendirmenin aracılık rolü ile ilgili araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin.
- Akkoç İ, Turunç Ö, Çalışkan A (2011) Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: İş-aile çatışmasının aracılık rolü. “*İşGüç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4): 83-114.
- Alan H, Yıldırım A (2016) Hemşirelerin iş yaşam kalitesi ve etkileyen faktörlerinin incelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(3): 86-98.
- Alkan M (2014) İş stresinin iş performansı üzerine etkisi: SDÜ araştırma ve uygulama hastanesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal



Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta.

Allen DG, Shore LM, Griffeth RW (2003) The role of perceived Organizational support and supportive human resource practices in the turnover Process. *Journal of Management*, 29(1): 99-118.

Almaki MJ, Fitzgerald, G Clark M (2012) The relationship between quality of work life and, turnover intention of primary Health care nurses in Saudi Arabia. *BMC Health Services Search*, 12(314): 2-11.

Alpar R (2018) *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik*. (Detay yayıncılık, Ankara).

Altay M (2018) Çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş yükü ve lider-üye etkileşiminin rolü. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta.

Arslan I (2018) Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Avcı Öztürk D (2010) Hemşirelerin sağlıklı yaşam biçimi davranışları ve iş yaşam kalitesinin iş doyum düzeyine etkileri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Avunduk Y (2016) Duygusal zekânın iş performansı üzerindeki etkisi: Tıp doktorları ile toplu taşıma şoförleri üzerinde karşılaştırmalı alan uygulaması, Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı, İstanbul.

Aydın Göktepe E (2016) Yeni kariyer tutumları, algılanan yönetici desteği ve işe tutkunluk arasındaki ilişki: bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

- Aydın Göktepe E (2017) Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı): 31-48.
- Aydın İ (2009) Sağlık yönetimi alanında lisans eğitimi almış çalışanların çalışma yaşam kalitesinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aytok A (2004) Performans değerlendirme ile performansa dayalı ücret ve bir endüstri işletmesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Azman I, Sieng LL, Ajis MN, Dollah NF, Boerhannoeddin A (2009) Relationship between supervisor's role and job performance in the workplace training program. *Scientific Annals of the Alexandru Ioan Cuza*, 56: 237-251.
- Babin BJ, Boles JS (1996) The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72: 57-75.
- Bakan İ, Büyükbeşe T (2004) Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: bir alan çalışması. *Erciyes üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23: 35-59.
- Baron RM, Kenny DA (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and social Psychology*, 6: 1173-1182.
- Barrick MR, Mount MK (1991) The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44: 1-26.
- Başaran İE (2004) *Yönetimde İnsan İlişkileri*. (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Başaran R (2016) Çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bayır Toplu D (1999) Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi: Türkiye'deki kamu kurum arşivleri örneği. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 13(3): 223-251.

- Bayrak Kök S,  zcan B (2012)  rg t kültürünün oluŐununda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2): 113-131.
- Bayraktar E (2019) Materyalist eğilim, iş stresi, yönetici desteği ve iş-aile yaşam çatışmasının iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞletme Anabilim Dalı, Düzce.
- Begenirbaş M, Turgut, E (2014) İŞ performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısına etkisi. *“İŞ, G ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3): 131-149.
- Bentley T, (1999) *İnsanları Motive Etme*, ev. Onur Yıldırım, (Hayat Yayınları, İstanbul).
- Bhanthumnavin D (2003) Perceived social support from supervisor and group members’ psychological and situational charecteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1): 79-97.
- Bies RJ, Organ DW (1989) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *The Academy of Management Rewiew*, 14(2): 294-297.
- Bilgin Y (2018)  zel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin çalışma yaşam kalitesi: Psikolojik iyi oluş ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, EĞitim Bilimleri Enstitüsü,  zel EĞitim Anabilim Dalı, Konya.
- Bircan N (2014) Stresin hemŐirelerde çalışma yaşam kalitesine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık yönetimleri Bilim Dalı, İstanbul.
- Borman WC, Motowidlo SJ (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman W C, Motowidlo S J (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2): 99-109.

- Bozgeyikli H (2016) Özel eğitim öğretmenlerinin çalışma yaşam kalitesinin demografik özellikler açısından incelenmesi. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları dergisi (UGEAD)*, 2(11): 94-110.
- Burke M, Borucki C, Hurley A (1992) Reconceptualizing psychological climate in retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5): 717-729.
- Bükülmez K (2013) Çalışma hayatında iş performansını etkileyen faktörler: Altınova tersaneler bölgesi örneği. Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstrisi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri Bilim Dalı, Yalova.
- Büyüköztürk Ş (2002) Faktör Analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32: 470-483.
- Büyüköztürk Ş, Kılıç Çakmak E, Akgün ÖE, Karadeniz Ş, Demirel F (2019) *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (Pegem Akademi yayınları, Ankara).
- Campbell CH, Ford P, Rumsey MG (1990) Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Pers Psychol*, 43: 277-300.
- Chen TJ, Wu CM (2020) Can newcomers perform better at hotels? Examining the roles of transformational leadership, supervisor-triggered positive affect, and perceived supervisor support. *Tourism management Perspectives*, 33: 1-15.
- Chen Z, Eisenberger R, Johnson KM, Sucharski IL, Aselage J (2009) Perceived Organizational support and extra role performance: Which leads to which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1) 119-124.
- Chiang FFT, Birtch TA, Kwan HK (2010) The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International journal of Hospitality Management*, 29: 25-32.
- Çakmak-otluoğlu KÖ (2012) Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vacation Behavior*, 80: 638-646.

- Çekmecelioğlu HG (2014) Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28: 21-34.
- Çekmecelioğlu HG, Pelenk SE (2015) Örgütsel engellerin, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29: 143-164.
- Çelebi NE (2019) Hasta hizmetleri çalışanlarının çalışma ortamına ilişkin algıları ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: “İstanbul ilinde bir sağlık grubunda uygulama”. Yüksek Lisans tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik M, Çıra A (2013) Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1): 11-20.
- Çoban N (2019) Yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici etkisi: TRC1 bölgesindeki akademisyenlere yönelik bir araştırma. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Çöl G (2008) Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.
- Demir Erbil D (2016) Evli ve çalışan bireylerin çalışma yaşam kalitesinin evlilik uyumuna etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aile ve Tüketici Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Demir M (2009) Konaklama işletmelerinde duygusal zekâ, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Demir M (2011) İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve devamsızlık ile ilişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(3): 453-464.
- Demir T (2016) Meslek lisesi öğretmenlerinin iş yaşam kalitesine ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans tezi, İstanbul

Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Demirbilek S, Türkan ÖU (2008) Çalışma yaşam kalitesinin artırılmasında personel güçlendirmenin rolü. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(1): 47-67.

Demirhan Y, Kula S, Karagöz G (2014) İş memnuniyeti ve yönetici desteğinin memurların performansına etkisi: Diyarbakır Özel Harekât Polis Birimi örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1): 285-297.

Demirok A (2018) Örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişki: Diyarbakır’da çalışan kadrolu ve sözleşmeli personel örneği. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Dhani P (2017) Personality and job performance. *Kaav International Journal of Economics, commerce & Business Management*, 4: 177-183.

Dikmetaş E (2004) Elektronik bilgi sistemleri ve çalışma yaşam kalitesi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri İbn-i Sina Hastanesi çalışanlarına yönelik bir araştırma. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Donald J (1999) What makes your day? A study of the quality of worklife of OR nurses. *Canadian operating room nursing journal*, 17(4):17-27

Eder P, Eisenberger R (2008) Perieved Organizational support: Reducing the negative influence of cowerter withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1): 55-68.

Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, Lynch PD, Rhoades L (2001) Reciprocation of percieved Organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 42-51.

Eisenberger R, Stinglhamber F, Vandenberghe C, Sucharski I, Rhoades L (2002) Percieved supervisor support: Contributions to percieved organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565-573.

- Eisenberger R, Sucharski IL, Rhoades L (2002) Percieved supervisor support: Contributions to percieved organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565-573.
- Eisenberger R, Huntington R, Hutchison, Debora S (1986) Percieved Organizational Support. *Journal of Applied psychology*, 71(3): 500-507.
- Elizur D, Shye S (1990) Quality of work life an its relation to guality of life. *AppliedPsychology: An International Rewiew*, 39(3): 275-291.
- Emhan A, Kula S, Töngür A (2013) Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1): 53-69.
- Emhan A, Mengenci C, Taşdöven H, Garayev V (2014) Yapısal eşitlik modeli kullanılarak iş memnuniyeti, yönetici desteği ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27: 75-96.
- Erat Ş (2010) Hemşirelerin iş yaşam kalitesinin motivasyona etkisi: Bir uygulama. Yüksek lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Ercan SN (2009) Effects of work-family; family-work conflicts, self-construal, perceived managerial support and stress on employees' self-rated performance. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Organizational Behaviour Bilim Dalı, İstanbul.
- Erdem M (2010) Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Educational Administration: Theory and Practise*, 16(4): 511-536.
- Erdem B, Kaya İ (2013) Çalışma yaşam kalitesini etkileyen faktörlerin işgörenler tarafından algılanması: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35: 135-150.

- Erdoğan B, Enders J (2007) Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a mediator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92: 321-330.
- Ergün Özler ND (2013) *Yönetim ve organizasyon*. Edt. Celil Koparal ve İnan Özalp, (Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir).
- Erkoç İÇ (2015) Algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide öz yeterlilik faktörünün düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkuş A, Fındıklı MA (2013) Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2): 302-318.
- Ertürk A, Keskinliç Kara SB, Zafer Güneş D (2016) Duygusal emek ve psikolojik iyi oluş: Bir yordayıcı olarak yönetsel destek algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4): 1723-1744.
- Fasolo P (1995) Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. In R. Cropanzano & K. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support*: 185–195. Westport, CT: Quorum.
- Garip F (2013) The moderating effect of supervisor support on the relationship between perceived sufficiency of performance appraisal and work engagement. Master Thesis, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.
- Giray DM (2013) İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(3): 65-81
- Goodman SA, Svyantek DJ (1999) Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55: 254-275.



- Gökçe Y (2016) Yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Gökkaya H (2019) Bireysel değerler ve örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık üzerindeki etkileri. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Greenhaus JH, Bedeian AG, Mossholder KW (1987) Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal Of Vocational Behavior*, 31: 200-215.
- Grenier G, Banks A (1987) QWL as a weapon against mismanagement. *Labor Research Review*, 1(10): 14-29.
- Güçlü A (2014) Cerrahi kliniklerinde çalışan hemşirelerin iş yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Güllü S (2018) Lider üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisinde örgüt sağlığının aracılık rolü: Spor işletmeleri örneği. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gündoğan H (2016) Duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkiler: Alanya bölgesindeki beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Isparta.
- Gündoğan N (2010) İstihdam politikalarının bir hedefi olarak iş kalitesi ve uluslararası kuruluşların bu konudaki yaklaşımları. *Çimento işveren dergisi* 4-15.
- Güngören M (2017) algılanan örgüt kültürünün iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Konya.

- Gürbüz S (2019) *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Gürbüz S, Şahin F (2017) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-yöntem-analiz*. (Seçkin Yayınevi, Ankara).
- Gürbüz S, Yüksel M (2008) Çalışma ortamında duygusal zekâ: işperformansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlıkdavranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2): 174-190.
- Gürkaynak B (2017) Çalışan iş performansının değerlendirilmesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiği ve kişilik özelliklerinin rolü üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Gurses AP, Carayon P, Wall M (2009) Impact of performance obstacles on intensive care nurses' workload, perceived quality and safety of care and quality of working life. *Health Research and Educational Trust*, 44(2): 422-443.
- Hammig O (2017) Health and well-being at work: The key of supervisor support. *SSM-Population Health*, 3: 393-402.
- Hart PM (1994) Teacher quality of work life: Integration work experiences, psychological distress and morale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66: 109-132.
- Havlovic SJ (1991) Quality of work life and human resource outcomes. *Industrial Relations*, 30(3): 469-479.
- Hayes AF (2017) Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85, 4-40.
- Hayes AF (2018) *Intraduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression analysis*. (The Guilford, New York).
- Hayton JC, Carnabuci G, Eisenberger R (2012) With a little from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 235-249.

- Hızal CB (2010) The role of supervisor support on the relation between team climate an acquired Leadership. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, İstanbul.
- Hu LT, Bentler PM (1999) Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55.
- Huang T-C, Lawler J, Lei C-Y (2007) The effect of quality of work life on commitment an turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35(6): 735-750.
- Hunter JE, Hunter RF (1984) Validity and utulity of alternative predictors of job performance. *American psychological Association*, 96(1): 72-98.
- Hurtz GM, Donovan JJ (2000) Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6): 869-879.
- Ibrahim WS (2015) The effect of the compensation system on the level of employees motivation: the role of the moderate variables in the effect relationship between compensation system and level of employees motivations. Master Thesis, Yaşar University, Institute of Social Sciences, Business Administration, İzmir.
- Igbaria M, Parasuraman S, Badawy MK (1994) Work experiences, job involment, and quality of work life among information systems personnel. *MIS Quarterly* 18 (2): 175-201.
- İnce AR (2016) Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57): 649-660.
- İslamoğlu S (2018) Hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının iş performansı üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
- İsmetoğlu M (2017) Branş öğretmenlerinin çok kültürlü yeterlik düzeyleri ve iş yaşam kalitesine yönelik algıları. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Bolu.

- İyigün UH (2014) kişilik özelliklerinin işperformansına etkisi: Çalışanlar üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Judge TA, Thoresen CJ (2001) The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3): 376-407.
- Kabadayı M (2018) Yönetimsel gücün örgütsel güven-performans ve özdeşleşme etkileşimi kapsamındaki rolü: Bodrum'daki otel işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kafdağlı T (2007) Çalışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, İstanbul.
- Kahya E (2018) İş değerlendirmesi, kişisel özellikler ve iş performansından oluşan bir maaş modeli. *Pamukkale Üniv Muh Bilim Derg*, 24(4): 720-729.
- Kale E (2013) Konaklama işletmelerinde öz uyumun iş performansına etkisi: Yaşam doyumunun aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(21): 117-133.
- Kale E (2015) Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: iş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*. 7(14): 103-120.
- Kandasamy I, Ancheri S (2009) Hotel Employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International journal of Hospitality Management*, 28: 328-337.
- Kara A (2015) Kurum kültürünün oluşturulmasında duygusal zekânın önemi ve çalışanların işperformansına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Programı, İstanbul.
- Karayel M (2016) Örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin işperformansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü: Yerel yönetimler örneği. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Kaya N (2016) Mobbingin örgütte adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. Doktora Tezi,

Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Kayabaşı A (2010) *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme* (İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul).

Keçelioğlu A (2016) Muhasebecilerin tükenmişlik ve çalışma yaşam kalitesinin, meslekten ve örgütten ayrılma niyeti üzerine etkileri. Yüksek Lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Keleş K (2017) Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Kerse G, Soyalm M, Karabey CN (2016) Kişi-örgüt uyumu, nötrleştirme ve algılanan yönetici desteğinin sanal kaytarmaya etkisi: Ampirik bir çalışma. Aksaray Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4): 100-113.

Kim HJ, Hur WM, Moon TW, Jun JK (2016) Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20: 124-136.

Kim T, Karatepe OM, Lee G, Lee S, Hur K, Xijing C (2017) Does hotel employees' quality of work life mediate the effect of psychological capital on job outcomes? *International journal of Hospitality Management*, 29(6): 1638-1657.

Kirkman BL, Rosen B (1999) Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.

Koçel T (2015) *Otel İşletmeciliği* (Beta Yayın, İstanbul).

Kompier M, Yibema JF, Jansen J, Taris T (2009) Employment Contracts: Cross-sectional and longitudinal relations with quality of working life, Health and well-being. *Journal of Occupational Health*, 51: 193-2013.

Koonmee K, Singhapakdi A, Virakul B, Lee D-J (2010) Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63: 20-26.

- Koopmans L, Bernards CM, Hildebrandt VH, Schaufeli WB, Henrica CW De Vet, Van Der Beek AJ (2011) Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8): 856-866.
- Korkmaz Cİ (2011) Kişilik sinizmi ve algılanan üst yönetim desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Korkmaz M, Ceylan B (2012) Örgütsel stres yönetimi ve stresin istanbul büyükşehir belediyesi çalışanlarının iş performansı üzerine etkisinin uygulamalı olarak incelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10): 313-344.
- Kozak M (2018) *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. (Detay Yayıncılık, Ankara)
- Körelçiner H (2018) X ve Y kuşağı çalışma yaşam kalitesi üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kırklareli.
- Krauth R, Dumais S, Koch S (1989) Computerization, productivity, and quality of work life. *Communications of the ACM*, 32(2): 220-228.
- Krueger P, Brazil K, Lohfeld L, Edward HG, Lewis D, Tjam E (2002) Organization specific predictors of job satisfaction: Findings from a Canadian multi-site quality of work life cross-sectional survey. *BMC Health Services Research*, 2 (6): 1-8.
- Kurt E (2013) Algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Ankara.
- Kurtessis JN, Eisenberger R, Ford MT, Buffardi LC, Stewart KA, Adis CS (2015) Percieved Organizational Support: A meta-analytic evulation of Organizational support theory. *Journal of Management*, 1-30.

- Ladd D, Henry R (2000) Helping coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30: 2028–2049.
- Laharnar N, Glass N, Perrin N, Hanson G, Anger WK (2013) A training intervention for supervisors to support a work-life policy implementation. *Safety and Health at Work*, 4: 166-176.
- Lau RSM (2000) Quality of work life and performance: An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5): 422-437.
- Lau RSM, May BE (1998) A win-win paradigm for quality of work life an business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3): 211-226.
- Lawler EE (1982) Strategies for improving the quality of work life. *American psychological association*, 37(5): 486-493.
- Lee J-S, Back K-J, Chan ESW (2015) Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employes: A self-determination and need satisfaction theory Approach. *International Journal of Contempororary Hospitality Management*, 27(5): 768-789.
- Levinson H (1965) Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quaterly*, 9(4): 370-390.
- Ling NP, Bandar NFA, Halim FA, Muda AL (2017) Proactive behavior as a mediator in the relationship between quality of work life and career success. *International Journal of Business and Society*, 18(4): 701-709.
- Lorcu F (2015) *Örneklerle veri analizi SPSS uygulamalı*. (Detay Yayıncılık, Ankara)
- Louis KS (1998) Effect of teacherquality of work life in secondary schools on commitmentand sense of efficacy. *School effectiveness andschool improvement*, 9(1): 1-27.
- Mackinnon DP, Lockwood CM, Williams C (2004) Confidence limits fort the indirect effect. Distribution of the product and re sampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1): 99-128.

- Marks ML, Mirvis PH, Hackett EJ, Grady JF (1986) Employee participation in a quality circle program: Impact on quality of work life, productivity, and absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 71(1): 61-69.
- McDaniel AM, Schmidt FL (1988) Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2): 327-330.
- Meriçöz S (2015) çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve iş performansına olan etkisi: Ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Meyer JP, Paunonen SV, Gellatly IR, Goffin RD, Douglas NS (1989) Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 152-156.
- Mhımd Ibrahim K (2017) Sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesinin motivasyona etkisi: Gaziantep örneği. Yüksek Lisans Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kilis.
- Mirvis PH, Lawler EE (1984) Accounting for the quality of work life. *Journal of Occupational Behavior*, 5: 197-212.
- Motowidlo SJ, Van Scotter JR (1994) Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal Of Applied Psychology*, 79(4): 425-480.
- Mukarram A, Akbar S, Jan Z, Gul A (2012) Work life conflict impact on female's job performance. A study of primary level female school teachers in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 4(20): 74-84.
- Nasl Saraji G, Dargahi H (2006) Study of quality of work life (QWL). *Iranian J Publ Health*, 35(4): 8-14.
- Özdemir A (2010) İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Educational Administration: Theory and practise*, 16(1): 93-112.
- Özdemir O (2017) Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü: eğitim sektöründe bir araştırma. Türk Hava



Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Ankara.

Özdemir S, Sezgin F (2011) İlköğretim okulu öğrencilerinin yönetici ve öğretmen desteği, algılanan şiddet ve okul memnuniyetine ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2): 181-199.

Özdevecioğlu M (2003) Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2): 113-130.

Özgül Katlav Ö (2016) Algılanan etkileme taktiklerinin işgören performansındaki etkisini belirlemede kontrol odağının düzenleyici rolü: otel işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.

Özgül Katlav, Şahin Perçin N (2019) Algılanan etkileme taktiklerinin işgören performansı üzerindeki etkisini belirlemede kontrol odağının düzenleyici rolü: otel işletmelerinde bir uygulama. *Sosyal Bilimler araştırmaları dergisi*, Ekonomi ve Siyaset Özel Sayı: 225-244.

Özkalp E, Kırel Ç (2001) *Örgütsel Davranış*. (T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel araştırmalar vakfı Yayını, Eskişehir).

Özkan C (2017) İşin anlamlılığının iş performansı ve sapma davranışına etkisi: Mersin ilinde yapılan bir araştırma. Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Mersin.

Özkan M (2017) Lider-ast etkileşim düzeyinin astların iş performansı üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.

Özmete E (2002) Özel sektörde kadın işgücünün çalışma yaşamı kalitesi. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özutku H, Ağca V, Cevrioğlu E (2008) Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 193-210.
- Park JS (1998) Work and quality of working life in the perception of the korean people, focusing on the differences among occupational groups, *Development and Society*, 27 (2): 17-33.
- Parmaksız A, Ersöz T, Özseven T, Ersöz F (2013) Çalışanların iş memnuniyeti, iş stresi ve ergonomik koşulların değerlendirilmesi. *Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma dergisi*, 8: 82-99.
- Pazy A, Ganzach Y (2009) Pay contingency and the effects of perceived organizational and supervisor support on performance and commitment. *Journal of Management*, 35(4): 1007-1025.
- Pekdemir İ, Koçoğlu M, Çetin Gürkan G (2013) Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: MBA öğrencilerine yönelik bir araştırma. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetimi Dergisi*, 24(75): 83-104.
- Perrot S, Bauer TN, Abonneau D, Campoy E, Erdogan B, Liden RC (2014) Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The moderating role of perceived organizational support. *Group & Organization Management*, 39(3): 1-27.
- Podsakoff PM, Ahearne M, Mackenzie SB (1997) Organizational citizenship behavior and quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2): 262-270.
- Polat FN (2016) Merhamet yorgunluğu düzeyinin çalışma yaşam kalitesi ile ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Polat FN, Erdem R (2017) Merhamet yorgunluğu düzeyinin çalışma yaşam kalitesi ile ilişkisi: Sağlık profesyonelleri örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(26): 291-312.

- Raykov T, Marcoulides GA (2006) *A first course in structural equation modeling, second edition*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Rhoades L, Eisenberger R (2002) Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Rich BL, Lepine JA, Crawford ER (2010) Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *The Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- Rose RC, Beh LS, Uli J, Idris K (2006) An analysis of quality of work life (QWL) on career-related variables. *American Journal of Applied Sciences*, 3(12): 2151-2159.
- Rose RC, Beh LS, Uli J, Idris K (2006) Quality of work life: Implications of career Dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2(2): 61-67.
- Şahin S, Çankır B (2018) İş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü: Satış ve pazarlama sektörüne bir uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. ÜİK Özel Sayısı): 389-402.
- Santaş F, Uğurluoğlu Ö, Kandemir A, Çelik Y (2016) Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi*, 18(3): 867-886.
- Savcı G (2012) Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı, Kars*.
- Sayid A (2017) İş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisi: Somali’de bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Schlesinger LA, Oshry B (1984) Quality of work life and manager: Mudle in the middle. *Organizational Dynamics*, 13(1): 5-19.
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H, Müller H (2003) “Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures”. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2): 23-74.

- Serpil MR (2014) Örgütsel destek algısının ve iş tatmininin çalışanların iş performansına etkisi: Ampirik bir çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Sevgin MN (2019) Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin.
- Sevim Ü (2015) Örgütlerde mobbingin iş performansına etkisinde iş aile yaşam çatışmasının aracılık rolü: Eğitim sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sezici E (2014) Çalışma yaşam kalitesi, iş yerinde sapkın davranış ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41: 235-246.
- Shanock LR, Eisenberger R (2006) When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 689- 695.
- Sigler TH, Pearson CM (2000) Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5: 27-52.
- Sirgy MJ, Efraty D, Siegel P, Lee D-J (2001) A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spill over theories. *Social Indicators Research*, 55: 214-302.
- Sökmen A, Mete ES (2015) Bezdinin iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Ankara'da bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. dergisi*, 17(3): 271-295.
- Stinglhamber F, Vandenberghe C (2003) Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 251- 270.
- Straw RJ, Heckscher CC (1984) QWL: New working relationships in the communication industry. *Journal of Labour Studies*, 9, 261-274.

- Subaşı S (2018) Eğitim etkinliğinin uygulanması ile örgütsel ve bireysel performans arasındaki ilişkide yönetici desteğinin rolü. Yüksek Lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, İstanbul.
- Susskind AM, Kacmar KM, Borchgrevink CP (2003) Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange (CSX). *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 179-87.
- Şahin FN (2016) Çatışma yönetiminde kullanılan stratejilerin iş performansı üzerine etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Tabachnick B G ve Fidell L S (2012) *Using multivariate statistics*, 6th Edition (Amerika Birleşik Devletleri, Peason).
- Tan M, Polat H, Akgün Şahin Z (2012) Hemşirelerin çalışma ortamına ilişkin algılarının değerlendirilmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite dergisi*, 4: 67-78
- Taşdan M, Erdem M (2010) İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşam kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki düzeyi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2): 92-113.
- Taşdemir Afşar S (2011) Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Tayfun A, Çatır O (2013) Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 114-134
- Tekingündüz S, Kurtuldu A, Eğilmez Ç (2016) Sosyal destek, işe yabancılaşma ve iş stresinin iş gören performansı üzerindeki etkisinin inlenmesi. *International of Human Sciences*, 13(1): 683-694.
- Tercan S (2017) Otantik liderliğin çalışan motivasyonu ve iş performansına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kurumları Yöneticiliği programı, İstanbul.

- Tetik S (2003) İşletme performansını belirlemede veri zarflama analizi. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2): 221-229.
- Tett RP, Jackson DN, Rothstein M (1991) Personality measures as predictors of jobperformance: A meta-analttic review. *Personnel Psychology*, 44: 703-742.
- Tınar MY, Ulusoy T (2017) Çalışma koşullarının insancalaştırılmasında çalışan memnuniyeti anketinin rolü-uygulamadan bir örnek analizi. *Mühendislik Bilimleri tasarım dergisi (ÖS: Ergonomi 2016)* 22: 115-125.
- Tiryaki Şen H (2008) Yönetici, çalışma arkadaşları ve örgütsel destek algısının hemşirelerin psikolojik iyi oluş ve iş performansına etkisi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Topaloğlu T (2013) Psikolojik sermaye: Psikolojik sermaye ile iş performansı arasındaki ilişkiye otantik liderliğin düzenleyici etkisi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, İzmir.
- Toprak Ç (2013) Hemşirelerin çalışma yaşam kalitesinin hasta memnuniyeti üzerinde etkisinin irdelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul
- Tuna B (2018) ISO 9001: 2008 Kalite yönetim sisteminin iş yaşamı kalitesine etkisi: etkileşim modeli. *Verimlilik Dergisi* 1: 67-85.
- Tuna N (2016) Psikolojik sermaye ile algılanan yönetici desteğinin örgüt içi girişimcilik üzerine etkisi: Kamu çalışanları üzerine görgül bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Ankara.
- Tuncer M (2012) Çalışma yaşam kalitesinin çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerine etkisi: Otel işletmelerine bir uygulama. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Tuncer M, Yeşiltaş M (2013) Çalışma yaşam kalitesinin otel işletmesi çalışanları üzerine bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1): 57-78.
- Turan S (2014) Psikolojik güçlendirme ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi hizmet sektöründeki çalışanlar üzerine bir uygulama. Yüksek

Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal bilimler Üniversitesi, İşletme Anabilim dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Gaziantep.

Turgut T (2011) Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, Esnek çalışma Saatleri, Yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. Atatürk Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4): 155-179.

Turunç Ö, Tabak A, Şeşen H, Türkyılmaz A (2010) Çalışma yaşam kalitesinin prosedür adaleti, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(2): 115-134.

Tuygun Toklu A (2016) Çalışanlarda iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının örgütsel bağlılık, işe yabancılaşma ve iş performansına olan etkisinin incelenmesi. Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Tütüncü Ö (2008) SA 8000 sosyal sorumluluk standardı ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2): 169-199.

Uğur D (2017) Psikolojik sermaye ve örgütseladaletin iş performansı üzerindeki etkisi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programı, İstanbul.

Uğur E, Çolak Coşkun R (2018) Hemşirelerin yönetsel kararlara katılımlarının iş yaşam kalitesine etkisi. *ACU Sağlık Bil Derg*, 9(2): 142-149.

Uyargil C (2008) *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. (Arıkan Basım Yayın, İstanbul).

Uyur A, Sümerli Sarıgül S (2015) 360 Derece performans değerlendirme ve geri bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33: 189-201.

Ülgen H, Mirze SK (2013) *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Beta Yayın, İstanbul).

Ünlü Z (2015) Yenilik yönetiminin iş yaşam kalitesi üzerine etkisi: Ankara'daki devlet üniversiteleri bünyesinde bulunan teknokentlerde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve organizasyon Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Ankara.

- Walton RE (1973) Quality of working life: What is it?. *Sloan Management Review*, 15: 11-21.
- Wong SC-k Ko A (2009) Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work life balance issues. *International journal of hospitality management*, 28: 195-203.
- Wright TA, Bonett DG (1997) The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5): 491-499.
- www.processmacro.org(2020)<http://www.processmacro.org/index.html>. (01.05.2020).
- www.ilo.org.tr (2018). [https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS\\_DOC\\_ENT\\_HLP\\_TIM\\_EN/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS_DOC_ENT_HLP_TIM_EN/lang--en/index.htm). (29.11.2018).
- www.surveysystem.com (2020) <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (01.09.2020).
- www.ktb.gov.tr (2020) <https://nevsehir.ktb.gov.tr/Eklenti/61322,turizm-tesisleri-31122018xlsx.xlsx?0>. (01.09.2020).
- www.ailevecalisma.gov.tr (2018) <https://www.ailevecalisma.gov.tr/tr-tr/asgari-ucret/asgari-ucretin-net-hesabi-ve-isverene-maliyeti/>. (20.06.2018).
- Yağcı H (2015) Kültüre bağlı durumsal gücün çalışan kişiliği ve iş performansı arasındaki ilişkiye olan etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Bölümü, İstanbul.
- Yalçın K (2017) Duygusal zekânın iş performansına etkileri: Ankara'da Pursaklar ilçesindeki otomotiv yetkili bayileri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Ankara.
- Yalçın S (2014) Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Erzurum.



- Yaldızbaş S (2015) Karizmatik liderlik davranışlarının iş performansına etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. Doktora Tezi, Süleyman demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Yamurluklu Y (2016) Otel işletmelerinde iş sağlığı ve güvenliğinin değerlendirilmesi. İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Ankara. <https://www.csgb.gov.tr/media/5124/yeseminyamurluklu.pdf>(23.11.2018).
- Yanar B, Lay M, Smith PM (2019) The interplay between supervisor safety support an occupational health and safety vulnerability an work injury. *Safety and Health at Work*, 10: 172-179.
- Yardibi N (2018) Öğretmenlerin yöneticilerden memnuniyet düzeylerinin iş performansına etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1): 426-435.
- Yaşlıoğlu MM (2017) Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi dergisi, 46(Özel sayı): 74-85.
- Yazıcı E (2015) Yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile yaşam doyumuna ilişkin öğretim elemanlarının algıları. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Bolu.
- Yazıcıoğlu İ (2010) Örgütlerde iş tatmini ve iş gören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 55: 243-264
- Yelboğa A (2006) Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2): 196-211.
- Yetim Ş (2018) Kamu çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma: Karaman örneği. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.

- Yıldız MS (2013) Spor ve fiziksel etkinlik işletmelerinde iş yaşam kalitesinin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 13(3): 314-324.
- Yılmaz A (2016) Algılanan örgütsel destek ortamında iş stresi ve iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinin araştırılması: İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan aşçıları üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz A, Tanrıverdi H (2017) Aşçıların örgütsel destek algısının iş performansı üzerine etkisinde iş ortamı niteliğinin aracılık rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3): 32-52.
- Yılmaz A, Tanrıverdi H (2017) Örgütsel destek algısı üzerinde iş yaşam kalitesinin rolü: beş yıldızlı otel aşçıları üzerine ampirik bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 1(2): 83-105.
- Yılmaz R (2019) İnsan kaynakları yönetiminde ücret ve eğitim uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve bir araştırma. Yüksek Lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz (Solmaz) SN (2017) Sağlık çalışanlarında toplam kalite yönetimi ve iş performansı algısı: bir kamu hastanesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlıkta Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yumuşak S (2008) İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13(3): 241-251.
- Yücel D (2002) Bilişim teknolojilerinin çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisi. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Zengin AA (2018) Algılanan liderlik stiline iş yaşam kalitesi üzerine etkisi: X ve Y kuşakları arası karşılaştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Zhou J, George JM (2001) When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4): 683-696.



## Ek 1: Anket Formu

**Sayın Katılımcı,** Bu anketten elde edilecek veriler yalnızca akademik çalışmalar için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Kesinlikle otel ismi kullanılmayacaktır. Anket sorularına mümkün olduğunca gerçekçi ve doğru cevap verilmesi, araştırmamızın amacına ulaşması için büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız oteli göz önüne alarak doldurunuz. Her bir ifadenin karşısını işaretleyerek katılma düzeyinizi belirtiniz. Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN & Naile YABACI

<b>1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Otelde kendimi fiziksel olarak güvende hissediyorum.	1	2	3	4	5
2. İşim bana sağlık güvencesi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
3. Sağlıklı ve fit kalmak için en iyisini yaparım.	1	2	3	4	5
4. İşimde aldığım ücretten memnunum.	1	2	3	4	5
5. İşimin (çalıştığım otelin) hayatım için güvenli olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. İşim ailemede olumlu katkılar sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
7. İş yerinde iyi arkadaşlarım vardır.	1	2	3	4	5
8. İş dışında eğlenmek için yeterli zamana sahibim.	1	2	3	4	5
9. İşimde takdir edildiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
10. İnsanlar işyerimde uzmanlık alanımda profesyonel olduğum için bana saygı gösteriyor.	1	2	3	4	5
11. İşim, bana, potansiyelimi göstermem için olanak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
12. İş alanımda uzman olarak potansiyelimi fark ettiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
13. Çalışırken işimi daha iyi yapmamı sağlayacak yeni şeyler öğreniyorum.	1	2	3	4	5
14. Bu iş mesleki becerilerimi geliştirmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5
15. İşim çok fazla yaratıcılık içeriyor.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım iş, günlük hayatımda da yaratıcılığımı geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
1. Görevimi zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2. İş hedeflerimi fazlasıyla karşılarım.	1	2	3	4	5
3. Hizmet ve kalite standartlarını fazlasıyla karşıladığıma eminim.	1	2	3	4	5
4. Problemler ortaya çıktığında hızlıca yanıt veririm.	1	2	3	4	5
1. Yönetici otelin gelişimi için katkılarına değer verir.	1	2	3	4	5
2. Yönetici otel için harcadığım extra çabaların farkında olmaz. (R)	1	2	3	4	5
3. Yönetici şikâyetlerimi görmezlikten gelir. (R)	1	2	3	4	5
4. Yönetici otele katkılarımdan dolayı beni kesinlikle önemser.	1	2	3	4	5
5. Yönetici En iyi işi yapsam bile bunun farkına varmaz. (R)	1	2	3	4	5
6. Yönetici iş yerimdeki genel memnuniyetimi önemser.	1	2	3	4	5
7. Yönetici benim için çok az endişelenir. (R)	1	2	3	4	5
8. Yönetici işimdeki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5

**Cinsiyet:** Kadın (...), Erkek (...)

**Yaş:** 20 yaş ve altı (...), 21-30 yaş (...), 31-40 yaş (...), 41-50 yaş(...), 51 yaş ve üzeri (...)

**Medeni Durum:** Evli (...), Bekâr (...)

**Eğitim Durumu:** İlk Öğretim (...), Lise (...), Ön Lisans (...), Lisans (...), Lisans Üstü (...)

**Gelir Seviyesi:** 1700 TL ve altı (...), 1701-2400 TL (...), 2401-3200 TL (...), 3201-4000 TL (...), 4001TL ve üzeri (...)

**Otelde Çalışma Süresi:** 1 yıldan az (...), 1-2 yıl (...), 3-4yıl (...), 5-6 yıl (...), 7 yıl ve üzeri (...)

## Ek 2: Ölçeklerin Faktör Yükleri

FAKTÖRLER	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyans (%)	Güvenilirlik
<b>Çalışma Yaşam Kalitesi</b>					
ÇYK1: Otelde kendimi fiziksel olarak güvende hissediyorum.	0,570	0,779			
ÇYK5: İşimin (çalıştığım otelin) hayatım için güvenli olduğunu hissediyorum.	0,478	0,770			
ÇYK6: İşim ailemede olumlu katkılar sağlamaktadır.	0,593	0,755			
ÇYK8: İş dışında eğlenmek için yeterli zamana sahibim.	0,451	0,754			
ÇYK9: İşimde takdir edildiğimi hissediyorum.	0,454	0,710			
ÇYK10: İnsanlar işyerimde uzmanlık alanımda profesyonel olduğum için bana saygı gösteriyor.	0,453	0,691			
ÇYK11 İşim, bana, potansiyelimi göstermem için olanak sağlamaktadır.	0,606	0,682	<b>6,013</b>	<b>50,107</b>	<b>0,89</b>
ÇYK 12: İş alanımda uzman olarak potansiyelimi farkettiğimi hissediyorum.	0,426	0,674			
ÇYK13: Çalışırken işimi daha iyi yapmamı sağlayacak yeni şeyler öğreniyorum.	0,466	0,673			
ÇYK14: Bu iş mesleki becerilerimi geliştirmemi sağlıyor.	0,569	0,671			
ÇYK15: İşim çok fazla yaratıcılık içeriyor.	0,443	0,665			
ÇYK16: Çalıştığım iş, günlük hayatımda da yaratıcılığımı geliştirmektedir.	0,505	0,653			

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %82,8; Bartlett küresellik testi:  $X^2$ : 3872,316; s.d.: 0,06,  $p < 0.000$ ; Açıklanan Toplam Varyans: %50,10

FAKTÖRLER	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyans (%)	Güvenilirlik
<b>Yönetici Desteği</b>					
YD1: Yönetici otelin gelişimi için katkılarıma değer verir.	0,539	0,779			
YD2: Yönetici otel için harcadığım extra çabaların farkında olmaz.	0,513	0,741			
YD3: Yönetici şikayetlerimi görmezlikten gelir.	0,607	0,734			
YD4: Yönetici otele katkılarımdan dolayı beni kesinlikle önemser.	0,501	0,716			
YD5: Yönetici En iyi işi yapsam bile bunun farkına varmaz.	0,549	0,708			
YD7: Yönetici benim için çok az endişelenir.	0,453	0,673	<b>3,162</b>	<b>52,694</b>	<b>0,83</b>

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %81,0; Bartlett küresellik testi:  $X^2$ : 738,215; s.d.: 015,  $p < 0.000$ ; Açıklanan Toplam Varyans: %52,694

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>Eş Kökenlilik</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Özdeğer</b>	<b>Varyans (%)</b>	<b>Güvenilirlik</b>
<b>İş Performansı</b>					
IP1: Görevimi zamanında tamamlarım.	0,249	0,840	<b>2,141</b>	<b>53,51</b>	<b>0,71</b>
IP2: İş hedeflerimi fazlasıyla karşılarım.	0,613	0,783			
IP3: Hizmet ve kalite standartlarını fazlasıyla karşıladığıma eminim.	0,706	0,757			
IP4: Problemler ortaya çıktığında hızlıca yanıt veririm.	0,574	0,499			

**Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %68,6; Bartlett küresellik testi:  $X^2$ : 327,022; s.d.: 006,  $p < 0.000$ ; Açıklanan Toplam Varyans: %53,51**



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Naile YABACI

Uyruğu: T.C.

E-posta: nyabaci@gmail.com

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet tarihi
3.77/4	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Programı	03.07.2017
3.84/4	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı	15.07.2014

### DENEYİMLER

Yıl	Kurum	Görev
01.02.2020- .....	Kapadokya Lodge Otel, Nevşehir	Shift Leader
21.04.2017-31.01.2020	Kapadokya Lodge Otel, Nevşehir	Resepsiyonist
01.01.2017-19.03.2017	Suhan Kapadokya Otel, Nevşehir	Resepsiyonist
03.03.2014-31.12.2015	Dedeman Kapadokya Otel, Nevşehir	Resepsiyonist
10.06.2013-15.07.2013	Dedeman Kapadokya Otel, Nevşehir	Stajyer