



Araştırma Makalesi (Research Article)

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞ PERFORMANSINA  
ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ (THE ROLE OF SUPERVISOR SUPPORT IN THE  
EFFECT OF QUALITY OF WORKING LIFE ON JOB PERFORMANCE IN THE HOTEL  
ENTERPRISES)\*\***

**Naile YABACI**<sup>1\*</sup> (orcid.org/ 0000-0002-8096-2853)

**Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**<sup>2</sup> (orcid.org/ 0000-0002-7063-3247)

<sup>1</sup>Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Nevşehir, Türkiye

<sup>2</sup>Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Nevşehir, Türkiye

**Özet**

Bu çalışmada çalışma yaşam kalitesi ile iş performansı arasındaki ilişkide yönetici desteğinin rolünün açıklanması amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda Nevşehir’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların, çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Araştırmada anket veri toplama tekniği kullanılmıştır ve 390 otel çalışanına ulaşılmıştır. Veriler olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden olan yargısal (kasti), amaca dayalı örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada verilerin analizinde, istatistik programı ile korelasyon, regresyon ve bootstrap tekniği gibi istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda 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.

**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 in four and five star hotel enterprises in Nevşehir. In the research part of this study, survey data collection technique was used in the study and 390 hotel employees were reached. Data were obtained by using judgemental (intentional), purposive based sampling method which is one of the non-probability sampling methods. In the analysis of the data, statistical analysis programs, and statistical analysis methods such as correlation, regression and bootstrap technique were used. As a result of the 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 moderator role in this relationship.

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

\*\* Bu makale, 2020 yılı Eylül ayında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Tezli Yüksek Lisans Programında yüksek lisans tezi olarak gerçekleştirilmiştir.

\* Sorumlu yazar: [nyabaci@gmail.com](mailto:nyabaci@gmail.com)

DOI: 10.33083/joghat.2022.227

## Giriş

Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinin varlığını koruyabilmesi, varlığını sürdürebilmesi, rekabet edebilmesi için verimliliğini artırması gerekmektedir. Verimliliğinin artırılmasında ise insan faktörü önemli bir yere sahiptir. Otel işletmelerinde çalışan verimliliğinin artırılması için kalifiye çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmet ağırlıklı hizmet sunan otel işletmelerinin başarılı olabilmesi için kalifiye çalışanların işletmeye çekilmesi ve var olan çalışanların işletmede tutulması için onlara kaliteli çalışma ortamlarının sunulması gerekmektedir (Almaki, Fitzgerald & Clark, 2012; Grenier & Banks, 1987; Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee, 2001). Çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını çalıştıkları iş yerinde geçirmelerinden dolayı çalışanlara sunulan kaliteli çalışma ortamları, işletmelerin başarılı olmasının yanında çalışanların başarılı olmasında, performansının artırılmasında ve bu başarıların uzun süreli olmasında oldukça etkili olabilmektedir.

Otel işletmelerinin başarı elde etmek, varlığını korumak ve sürdürmek, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek için yöneticilerinin çalışanlarına yaptıkları işle ilgili destekleyici ve teşvik edici yardım sunmaları gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının iyi anlaşılması ve karşılanması ve göz ardı edilmemesini gerekli kılmaktadır. Çalışma ortamının kaliteli olması, kendilerine işle ilgili destek verilmesiyle birlikte daha huzurlu bir ortamda çalışan çalışanların, işin gerekliliklerini yerine getirmeleri mümkün olacak ve performansları artacaktır. Performansı artan çalışanlar daha verimli olurken işletmeye olan katkıları da artacaktır. Böylece otel işletmelerinin kaliteli çalışma ortamı ve sağlanan destekle birlikte çalışanların verimliliği artacak bunun yanında rakipleriyle rekabet edebilmesi, tehditlerle mücadele edebilmesi, sektör içerisindeki varlığını ve pazar payını koruyabilmesi, uzun vadede başarılı olabilmesi, gelirlerinin artırabilmesi ve müşterilerine kaliteli hizmet sunabilmesi mümkün olacaktır. Bu anlamda araştırma otel işletmelerine ve yöneticilerine yol gösterici kaynak olması açısından önemlidir.

## Kavramsal Çerçeve

### Çalışma Yaşam Kalitesi

Çalışma yaşam kalitesi terimi kişinin işteki kalifiye olma durumu olarak tanımlanabilir (Rose, Beh, Uli & Idris, 2006). Çalışma yaşam kalitesi; çalışma yaşam koşullarının iyileştirilmesini, gerekli çalışma koşullarının sağlanmasını, ailevi ihtiyaçların desteklenmesini (Sirgy vd., 2001), saygıyla davranılmayı hak edişini vurgulayan ilkeler bütünü (Straw ve Hechkscher, 1984), sürekli istihdam ve kariyer fırsatlarını (Mirvis ve Lawler, 1984), adil ücret dağılımını ve iş fırsatlarını çalışanların hakları ve sorumluluklarını, iş güvenliğini, (Koonmee, Singhapakdi, Virakul ve Lee, 2010; Lawler, 1982), ödül sistemlerini, hak ve saygınlık ihtiyaçlarının karşılanmasını (Koonmee vd., 2010) ve insana değer veren çalışma koşullarını (Tınar ve Ulusoy, 2017) ifade eder.

İşletme içerisinde çalışanların rekabetçi ve adil bir şekilde ödüllendirilmesinin yanında uygun çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir (Huang, Lawler ve Lei, 2007). Greenhaus, Bedeian ve Mossholder (1987)'e göre çalışanların daha verimli ve işletmeye, işlerine sadık olması çalışma yaşam kalitesinin artırılması ile mümkün olmaktadır. Çalışılan ortamlar, çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını çalışma ortamlarında geçirmelerinden dolayı onların günlük yaşamlarına etki ederken aynı zamanda verimliliklerini de artırmaktadır (Bozgeyikli, 2017). Bu nedenle çalışılan ortamların çalışanları teşvik edecek şekilde oluşturulması çalışma yaşam kalitesi için oldukça önemli bir yere sahiptir (Koonmee vd., 2010). Kalifiye çalışanların işletmeye katkısı düşünüldüğünde yüksek kalitede çalışma ortamının olması, çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olmasını sağlar, çalışanların kapasitesini geliştirir, çalışanlara vizyon ve ilerleme gibi birçok fırsatlar sunar, bu durum çalışanlar ve işletme ile olan olumlu iş ilişkilerini destekler (Elizur ve Shye, 1990).

### Çalışma Yaşam Kalitesine Etki eden Faktörler

Otel işletmelerinde çalışma yaşam kalitesi, iş yerindeki tüm olumsuzlukların ortadan kaldırılması açısından önemlidir. Bu sayede çalışanlar üzerindeki olumsuz etkiler ve sorunlar ortadan kalkacağı ve riskler en aza indirileceği için işletmelerin uzun vadedeki kazanımlarına katkısı olacaktır (Altay, 2018; Demirbilek & Türkan, 2008). Çalışma ortamının çalışanların gelişimlerine etki edecek şekilde düzenlenmesi çalışma yaşam kalitesi açısından önemlidir. Kaliteli çalışma ortamları çalışanların yaptıkları işten keyif almaları, çalışanların mutlu ve işlerini keyifle yapmaları açısından önemli yere sahiptir. Dolayısı ile çalışanların çalışma yaşam kalitesinin artırılması gerekmektedir. Çalışma yaşam kalitesinin artırılmasında birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler; yaş, eğitim seviyesi, kıdem, cinsiyet, medeni durum, yaşam tarzı, kişilik, iş tecrübesi ve deneyimler, beklentiler ve hizmet süresi gibi faktörleri içeren kişisel faktörler (Bakan ve Büyükbeşe, 2004;

Turan, 2014); ücret, iş yapısı, yönetim biçimi, geri bildirim, kararlara katılma, uygun çalışma koşulları, ödüllendirme ve terfi olanaklarının sunulması, örgüt içi iletişim, çalışma arkadaşları ve fiziksel çalışma ortamının uygun olması gibi örgütsel faktörler (Akın Kösterelioğlu, 2011; Altay, 2018; Demir, 2009; Demir, 2016; Erdem ve Kaya, 2013; Turan, 2014; Tınar ve Ulusoy, 2017; Ünlü, 2015); iş gücü piyasası, ekonomik gelişmeler ve belirsizlikler, küresel değişimler, iş yaşamı, kültür, toplumsal değerler, teknolojik gelişmeler ve sendikal faaliyetler gibi çevresel faktörler (Acar, 2016; Avcı Öztürk, 2010; Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Demir, 2009; Elizur ve Shye, 1990; Havlovic, 1991; Körelçiner, 2018; Tınar ve 10 Ulusoy, 2016). Diğer faktörler olarak iş güvencesi, kariyer ve yükselme olanakları, çalışma saatleri, çalışma şekli ve süresi, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, işin yaratıcılığı, eğitim ve geliştirme gibi birçok faktör çalışma yaşam kalitesinin oluşturulmasında etkilidir (Aydın, 2009; Akın Kösterelioğlu, 2011; Demir, 2009; Igbaria, Parasuraman ve Badawy, 1994; Kandasamy ve Anchery, 2009; Rose vd., 2006). Tüm bunların yanında çalışanlarda takım ruhunun oluşturulmasında da çalışma yaşam kalitesinin etkisi büyüktür (Koonmee vd., 2010). İş yerinde memnun olan çalışanların özel yaşamlarındaki memnuniyetlerinin artmasıyla bu memnuniyetleri işlerine de yansiyacaktır (Sirgy vd.,2001). ). İşletmelerin ve işletme yöneticilerinin, çalışanların performansının artması için onlara uygun çalışma koşullarını sağlamaları ve verimliliklerinin artması için onların memnuniyetlerini önemsemeleri gerekmektedir.

### **İş performansı**

İş performansı, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için katkıda bulunduğu ölçülebilir eylem, davranış ve sonuçlardır (Koopman, Bernards, Hildebrandt, Schaufeli, De Vet Henrica ve Van Der Back, 2011). İş performansı kuruluşun hedefleriyle ilgili davranışları içerir (Campbell, 1990; Akt. Koopman vd., 2011). Aynı zamanda çalışanların planlı, istikrarlı, sorumlu, dikkatli ve çalışkan olmak gibi nitelikleri ile işyerinde ve işlerinde iş görevlerini yerine getirebilmeleri için sahip olmaları gereken önemli niteliklerden oluşur (Barrick & Mount, 1991). Kişilerin bilişsel yetenekleri, iş performansı için önemli bir faktördür (Tett, Jackson ve Rothstein, 1991). Çalışanların iş performanslarının artırılması için çalışma yaşamındaki baskıların en aza indirilmesi, motivasyonlarının yüksek olmasının sağlanması gerekmektedir (Mukarram, Akbar, Jan ve Gül, 2012). Çalışanların örgütsel ya da bireysel performansının artırılması ve geliştirilmesi için gerekli kriterlerin belirlenmesi, performansları ile ilgili geri bildirim sağlanması önemlidir. Bunun yanı sıra çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi, üst yönetim yönetici ve çalışanların iş birliği, çalışan motivasyonu, eğitim ve kariyer planlama gibi konularda gerekli bilginin sağlanması iş performansına katkı sağlamaktadır (Uyargil, 2008). İş performansı değerlendirilirken performans üzerinde yoğunlaşarak tarafsız, doğru ve nesnel bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sonuçlarının çalışanların geribildirimlerden faydalanabilmesi için açıkça paylaşılması önemli bir yere sahiptir (Yelboğa, 2006).

**Performans Türleri:** Turizm işletmeleri müşterilerinin tatmin ve memnun olmalarını sağlayabilmesi için çalışanlarının yüksek düzeyde performans göstermelerini gerekli kılmaktadır. Bunun için, çalışanların beklentilerini istek ve ihtiyaçlarını iyi anlamaları ve belirlenen ihtiyaçları karşılamaları önem arz etmektedir (Özgül Katlav, 2016). Performans türleri Borman ve Motowidlo (1993) ve (1997)'ye göre, görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Görev performansı, çalışanların işlerinin bir parçası olarak resmen tanınmış faaliyetleri gerçekleştirme yeterliliğidir (Dhani, 2017). Bağlamsal performans, işin resmi olarak parçası olmayan eylemleri gerçekleştirmeye gönüllü olma gibi faaliyetleri içerir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994).

İşletme içerisinde olası problemler, çalışanların düşüncelerini, davranışlarını, birbirleriyle olan iletişim süreçlerini etkileyerek iş performanslarına yansır (Korkmaz ve Ceylan, 2012). Çalışanların iş performansının artırılmasında birçok önemli faktör yer almaktadır. Bu faktörler; çalışma koşulları, motivasyon, ödüllendirme, performans değerlendirme sistemi, çalışan beklentileri ile örgüt hedeflerinin uyumu, memnuniyet düzeyi, etkili iletişim ve güven, gibi faktörlerden oluşmaktadır (Bentley, 1999; Çekmecelioğlu, 2014; Kandasamy ve Anchery, 2009; Tınar ve Ulusoy, 2017; Yumuşak, 2008).

### **Yönetici Desteği**

Yönetici desteği, çalışanların yöneticilerini, işlerini yapma, çalışanlarla ilgilenme, onlar için endişelenme, çalışanlarına saygı gösterme ve onları iş konusunda teşvik etme gibi konularda yardımcı olarak görme şeklindedir (Burke, Borucki ve Hurley, 1992). Bunun yanında yöneticilerinin onlara işler konusunda yardım ettiğine dair inançlarıdır (Susskind, Kaçmar ve Barchgrevink, 2003). Çalışanların yüksek performans göstermelerinde, işle ilgili tutum ve algılarını etkilemede yönetici desteğinin önemi gerekli bir yere sahiptir. Yöneticilerin çalışanlarıyla iyi iletişim kurmaları ve onların istek ve ihtiyaçlarını ve beklentilerini iyi anlamaları ve belirlemeleri gerekmektedir. Destekleyici yöneticiler çalışanların iş memnuniyetinin artırılmasına da yardımcı

olurlar (Babin ve Boles, 1996). Teşvik edici ve destekleyici olmaları etkili yöneticilerin en önemli özelliğidir (Özdemir ve Sezgin, 2011). Çalışanlar yöneticilerinin desteğini aynı zamanda çalıştıkları işletmenin kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimi olarak görmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006). Yeni işe başlayan çalışanların performanslarını etkilemede yönetici desteği büyük önem taşımaktadır (Chen ve Wu, 2020). İşletme performansının artırılmasında etkili olan yöneticiler, iş hedeflerinin yerine getirilebilmesi ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeli, onları motive ederek sahip oldukları bilgi ve becerileri kullanabilmelerini sağlamalıdır. Bunun için de çalışma yaşam kalitesini arttıracak yeni metotlar geliştirerek bu metotların kullanımı konusunda çalışanlarına destek olabilirler (Sevgin, 2019).

### **Çalışma Yaşam Kalitesi, Yönetici Desteği ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler**

Çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, çalışma yaşam kalitesi ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu (Aketch vd., 2012), çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerinde olumlu, yüksek ve pozitif yönde etkisinin bulunduğu ve çalışma yaşam kalitesindeki artışın çalışanların iş performansını pozitif yönde arttırdığı (Arslan, 2018; Gürses, Carayon ve Wall, 2009; Kandasamy ve Ancheri, 2009; Lau, 2000; Tan, Polat ve Akgün Şahin, 2012; Tuncer ve Yeşiltaş, 2013) görülmektedir. Yönetici desteği ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkide, yönetici desteği ile iş performansı arasındaki ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu (Azman, Sieng, Ajis, Dollah ve Boerhannoedin, 2009; Chan ve Wu, 2020; Çoban, 2019; Emhan, Kula ve Tongür, 2013; Ercan, 2009; Kurt, 2013; Özdemir, 2017; Yılmaz, 2019), yönetici desteğinin performans üzerinde doğrudan etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Pazy ve Ganzach, 2009). Kim vd., (2016) ise yönetici desteğinin iş performansı üzerinde moderatör olarak etki ettiğini saptamıştır. Ayrıca Shanock ve Eisenberger (2006) çalışmalarında yönetici desteğinin iş performansı üzerinde aracılık etkisini bulmuşlardır. Çalışma yaşam kalitesi ve yönetici desteği ile ilgili doğrudan etkinin araştırıldığı çalışmaya rastlanılmadığı ancak kuramsal olarak ilişkinin olduğu çalışmaların varlığı söz konusudur. Yönetimin çalışan katılım programlarını desteklemeleri çalışma yaşam kalitesinin artmasında etkilidir (Granier ve Banks, 1987). İyi olmayan yönetim politikaları çalışma yaşam kalitesini olumsuz olarak etkilemektedir (Alan ve Yıldırım, 2016). İş yerinde sağlık ve refah/iyi olma, stres ve memnuniyetsizlik durumunun yönetici desteği eksikliğinden kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Hamming, 2017). Özellikle dönüşümcü liderlerin çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisini arttırdığı bulgular arasındadır (Sevgin, 2019).

### **Yöntem**

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 ve verilerin analizine yönelik bilgilere yer verilmiştir. Araştırma için Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Etik Kurulundan etik uygunluk raporu alınmıştır.

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Otel işletmelerinin farklı ve değişken müşteri taleplerine daha hızlı cevap verilmesinin gerekliliği göz önüne alındığında kaliteli çalışma koşullarının olduğu çalışma ortamlarının sağlanması gerekmektedir. Çalışma yaşam kalitesi ile çalışma hayatı kalitesi düzenlenirken, çalışanların çalışma hayatından alacakları doyum ve memnuniyet onların iş performanslarını etkileyebilecektir (Bozgeyikli, 2016; Gökçe, 2016; Igbaria, Parasuman ve Badwy, 1994; Koonmee vd., 2010; Sirgy vd., 2001; Yılmaz, 2016). Çalışanların performansının artırılması için otel işletmeleri yöneticileri, çalışanların çalışma yaşam kalitesi düzeyini artırması ve çalışanları desteklenmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların verimli olabilmesi için üst yönetimin de çalışanlarına sağlayacakları destek oldukça önemlidir. Dolayısı ile 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 araştırma, otel çalışanlarının çalışma yaşam kalitesinin arttırılarak onların daha verimli olmaları için gerekli koşulların oluşturulması, yöneticilerin çalışanlarına vermesi gereken destek, yöneticilerinden destek alan çalışanların iş performans düzeylerinin arttırılmasında ve hangi unsurlara önem verilmesi gerektiği konusunda otel işletmelerine yön verici bir kaynak oluşturması açısından önemlidir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

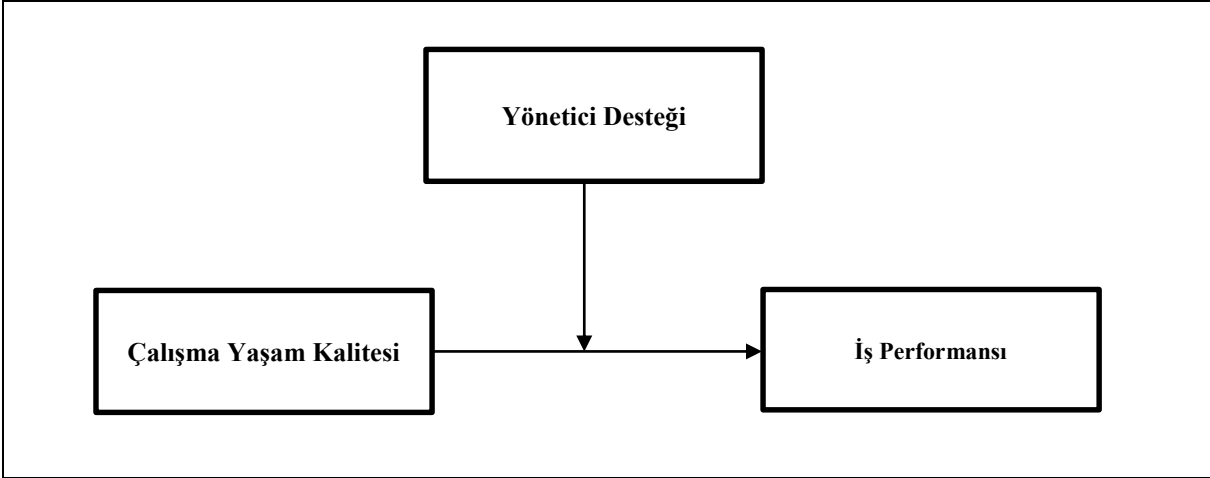
Araştırmaya katılanların ankette bulunan ifadelere verdiği cevaplar çalışanların kendi düşüncelerini ve var olan durumu yansıtmaktadır. Anket çalışması Nevşehir ilinde turizm hareketliliğinin en yoğun olduğu zamanda yapıldığından ve daimî çalışanlar tarafından doldurulması sebebiyle evreni daha iyi temsil ettiği

varsayılmaktadır. Araştırmanın sınırlılıklarını ise; Nevşehir'in merkez ilçelerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı oteller, bu otellerde çalışanlar, çalışanların kendilerine verilen anketteki sorulara verdiği cevaplar, anketlerin uygulandığı zaman dilimi ve verilerin toplandığı alan oluşturmaktadır.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatür incelendiğinde çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı ile ilgili araştırmalarda çalışma yaşam kalitesinin iş performansına olumlu yönde etkisinin olduğu görülmektedir (Aketch, Odera, Chepkuto, Okaka, 2012; Arslan, 2018; Gurses, Carayon ve Wall, 2009; Kandasamy ve Anchery, 2009; Lau, 2000; Tan Polat ve Akgün Şahin, 2012; Yılmaz, 2016). Yönetici desteği ve iş performansı ile ilgili araştırmalara rastlanılmakta ve yönetici desteğinin iş performansına etkisinin olumlu yönde olduğu görülmektedir (Chen ve Wu, 2020; Çoban, 2019; Demirhan, Kula ve Karagöz, 2014; Emhan, Kula ve Töngür, 2013; Erdoğan ve Enders, 2007; Ergün Özler, 2013; Kim, Hur, Moon ve Jun, 2016; Kurt, 2013; Özdemir, 2017; Parmaksız, Ersöz, Özseven ve Ersoz, 2013; Tiryaki Şen, 2008; Yılmaz, 2019). Yönetici desteği arttıkça çalışanların iş performansı da artmaktadır (Ercan, 2009; Karayel, 2016; Kim vd., 2016). Bu araştırmanın konusu olan çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisinde yönetici desteğinin rolüne ilişkin literatürde herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Yönetici desteğinin çalışma yaşam kalitesi üzerinde doğrudan etkisinin araştırıldığı çalışmalara rastlanılmadığı ancak çalışma yaşam kalitesi ile yönetici desteği arasındaki ilişki kapsamında araştırmaların olduğu görülmektedir (Alan ve Yıldırım, 2016; Gökçe, 2016; Granier ve Banks, 1987; Hammig, 2017; Sevgin, 2019). Araştırma modelinde düzenleyici etkisinin olması için bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin etkileri kontrol altına alındıktan sonra etkileşimsel değişkenin sonuç değişkeni (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinin anlamlı olması, düzenleyici etkinin olduğu anlamına gelecektir (Gürbüz, 2019; Hayes, 2017, 2018). Aynı zamanda düzenleyici değişken farklı değerler aldıkça bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkilerde değişmektedir. Düzenleyici değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin hangi durumlarda artacağı/azalacağı ya da bu durumun neye bağlı olduğunu gösteren değişkendir (Gürbüz, 2019).

Şekil 1. Araştırmanın Simgesel Modeli



Şekil 1'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. 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 düzenleyici rolü vardır.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Nevşehir'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma, Kapadokya bölgesinde turizm açısından önemli bir destinasyon olan Nevşehir ve burada faaliyet gösteren otel işletmelerini kapsamaktadır. Bu bölgenin seçilmesinin nedeni araştırmanın amacına uygun bir destinasyon olmasıdır. Maliyet, zaman ve çalışanların araştırmaya katılmak istememesi gibi kısıtlamalardan dolayı tam sayım yapmak mümkün olmamaktadır. Evrenin tamamına ulaşılamayacağı

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).

Bilimsel araştırmalarda, istatistiksel veri analizi yaparken örnek büyüklüğü belirlenmelidir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2019; Gürbüz ve Şahin, 2017; Kozak, 2018). Otel işletmelerinde çalışanların sayılarının belirlenmesinde otel işletmelerinin yatak kapasiteleri üzerinden hesaplama yapılmaktadır. Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre Nevşehir'de faaliyet gösteren 4 yıldızlı otellerin 5101 yatak kapasitesi ve 5 yıldızlı otellerin 2514 yatak kapasitesi bulunmaktadır (www.ktb.gov.tr). 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 1483 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 evreni temsil edecek olan örneklem büyüklüğü örneklem hacminin 0.05 anlamlılık düzeyinde 0.05 hata payı göz önünde bulundurularak (Alpar, 2018; Büyüköztürk vd., 2019; Gürbüz ve Şahin, 2017) 390 otel çalışanına ulaşılmıştır.

### Veri Toplama Araçları

**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). 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. Türkiye’de yapılan diğer araştırmalarda ölçeğin güvenilirlik sonuçları, 0,91 Altay (2018), 0,87 Avcı (2017), 0,87 Taşdemir Afşar (2011), 0,85 Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz (2010) 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. ifade “Sağlıklı ve fit kalmak için en iyisini yaparım” faktör yükü (0,311), 2. ifade “İşim bana sağlık güvencesi sağlamaktadır” faktör yükü (0,397), 7. ifade “İş yerinde iyi arkadaşlarım vardır” faktör yükü (0,332) ve 4. ifade “Aldığım ücretten memnunum” faktör yükü (0,272) çıkarılarak analizler tekrarlanmıştır. Belirlenen faktörlerin toplam varyansın %50,10’ını açıkladığı görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Yönetici Desteği Ölçeği:** Çalışanların yöneticileri tarafından aldıkları desteği ölçmek amacıyla Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Debra, (1986) tarafından oluşturulan “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği” (Perceived Organizational Scale)’nin “Algılanan Yönetici Desteği” (Perceived Supervisor Support) versiyonunu 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). 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 Tablo 1’de 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 “İş Performansı ölçeği” (Job Performance scale) kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır. İş performansındaki 4 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 0,85 Begenirbas ve Turgut (2014), 0,88 Başaran (2016), 0,92 Çekmecelioglu (2014), 0,82 Çöl (2008), 0,87 Şahin ve Çankır (2018), olarak tespit edilmiştir. KMO değeri 0,686 (KMO=0,686>0,60); Barlett Küresellik Testi sonuçları da anlamlıdır ( $X^2_{(6)} = 327,022$ ;  $p=0,000$ ). Faktörler toplam varyansın %53,51’ini açıklamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Çalışma Yaşam Kalitesi, Yönetici Desteği Ve İş Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	GFI	CFI	NFI	AGFI
<b>Çalışma Yaşam Kalitesi</b>	3,706	0,08	0,93	0,96	0,95	0,88
<b>Yönetici Desteği</b>	2,885	0,07	0,98	0,97	0,96	0,95
<b>İş Performansı</b>	2,099	0,05	0,99	0,99	0,99	0,99

Tablo 1’deki 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.

### Araştırma Bulguları ve Yorumları

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelenmiş ve Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Araştırma Alanı İlgili Bulgular

	Sayı (n)	Yüzde (%)		Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Eğitim</b>		
Kadın	145	37,2	İlköğretim	27	6,9
Erkek	245	62,8	Lise	187	47,9
<b>Toplam</b>	390	100	Önlisans	100	25,6
			Lisans	65	16,7
			Lisansüstü	11	2,8
			<b>Toplam</b>	390	100
<b>Medeni Durum</b>			<b>Aylık Gelir</b>		
Evli	175	44,9	1700 TL’den az	142	36,4
Bekar	215	55,1	1701-2400 TL	195	50,0
<b>Toplam</b>	390	100	2401-3200TL	34	8,7
			3201-4000 TL	11	2,8
			4001 ve üzeri	8	2,1
			<b>Toplam</b>	390	100
<b>Yaş</b>			<b>Çalışma Süresi</b>		
20 ve altı yaş	52	13,3	1 yıldan az	155	39,7
21-30 yaş arası	177	45,4	1-2 yıl arası	94	24,1
31-40 yaş arası	116	29,7	3-4 yıl arası	67	17,2
41-50 yaş arası	35	9,0	5-6 yıl arası	27	6,9
51 ve üzeri yaş	10	2,6	7 yıl ve üzeri	47	12,1
<b>Toplam</b>	390	100	<b>Toplam</b>	390	100

Tablo 2’deki analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde toplam 390 katılımcının çoğunluğunun erkeklerden (245 kişi) oluştuğu, medeni durumları incelendiğinde bekar çalışanların sayısının daha fazla (215 kişi) olduğu, yaşa göre dağılımları incelendiğinde çoğunluğun 21-30 yaş aralığında (177 kişi) olduğu, eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde lise düzeyinde eğitim alanların (187 kişi) sayısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımlarında çalışanların 1700 TL ve altı gelire sahip olan (142 kişi) ve 1701-2400 TL arası gelir durumuna sahip olan (195 kişi) çalışanların daha yüksek, otelde çalıştıkları süreye göre dağılımları incelendiğinde; 1 yıldan az çalışanların (155 kişi) daha fazla olduğu araştırma sonuçları arasındadır.

## 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 bir verinin standart sapması 1'e yakın değer alırken, çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ve +2 aralığında olmaktadır (Alpar, 2018; Tabachnick ve Fidell, 2012). Bu bilgilere göre verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri -2 ve +2 aralığında olduğundan normal dağılım gösterdiği bulgusu elde edilmiştir.

### Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi, bir değişken diğer bir değişken ile ilişkisinin ölçülmesine aracılık etmektedir ve iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü de gösterir. 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 korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3.** Çalışma Yaşam Kalitesi, Yönetici Desteği ve İş Performansı Korelasyon Analiz Sonuçları

		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

\*\* $p < 0,001$ ; \* $p < 0,05$

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde toplanan verilerden elde edilen sonuçlara göre; 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.

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

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).

### Düzenleyicilik Etkisinin PROCESS Makro ile Test Edilmesi

**Tablo 4.** Yönetici Desteğinin, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İş Performansı İlişkisinde Düzenleyici Rolüne İlişkin 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>		
<b>0,4042</b>	0,1634	19,3387	3,0000	386,0000	0,0000		

**Not:** ÇYK: Çalışma Yaşam Kalitesi, İP: İş Performansı, YD: Yönetici desteği, CI: (Confidence interval) Güven aralığı

Tablo 4'teki analiz sonuçlarına göre regresyon analizine dâhil edilen tahmin değişkenleri olan çalışma yaşam kalitesi ve yönetici desteği değişkenlerinin iş performansı değişkeni üzerindeki değişimin



yaklaşık %16'sını 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],  $t=2,484$ ,  $p<0.05$ ). Çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerinde olumlu yöndeki etkisi anlamlıdır ( $b=0,377$ ,  $p<0,05$ ), 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.

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

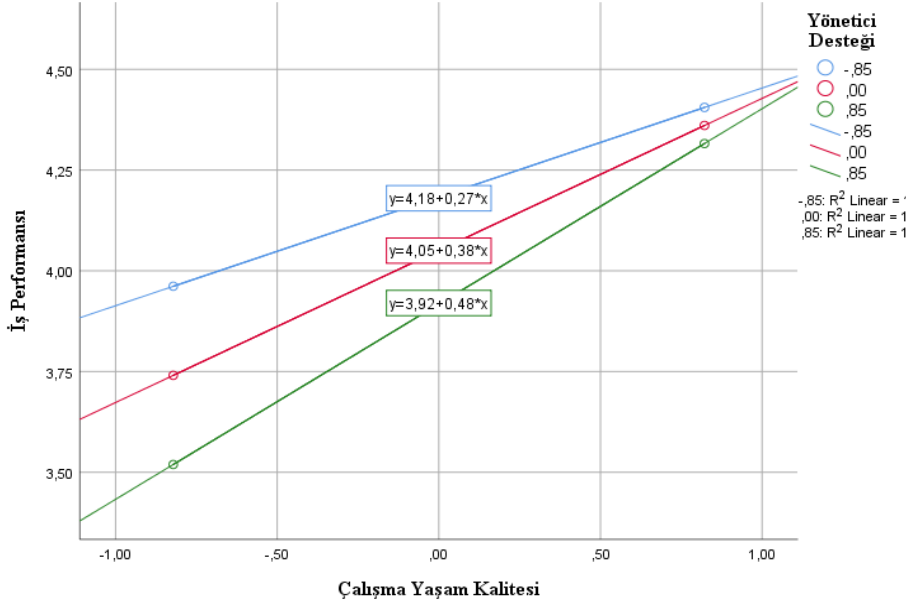
Tablo 5'te farklı yönetici desteği düzeylerinde (ortalama değerinden +1 ve -1 standart sapmadaki), çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı arasındaki ilişkiye dair sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 5.** Yönetici Desteğinin, Farklı Düzeylerinde Çalışanların Çalışma Yaşam Kalitesinin, İş Performansı Düzeyleri Üzerindeki Etkisine İlişkin 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 5'te 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 ( $b= 0,377$ , %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 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2. Yönetici Desteğinin Farklı Seviyelerinde, Çalışma Yaşam Kalitesi Ve İş Performansı İlişkisi



Şekil 2'deki 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.

Tablo 6. 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

Not: 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 6'daki sonuçlara göre regresyon analizine dâhil edilen tahmin değişkenlerinin, iş performansı üzerindeki değişimin yaklaşık %16'sını (R<sup>2</sup>=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 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi, yönetici desteği ve iş performansı düzeylerine yönelik 390 kişiden elde edilen sonuçlara göre, çalışanların çoğunluğunun cinsiyete göre erkek, medeni duruma göre bekar, yaşa göre 21-30 ve 31-40 yaş aralığında, eğitim durumuna göre lise ve önlisans düzeyinde, gelir durumuna göre 1700 TL'den az ve 1701-2400 TL düzeyinde ücret alanlar, çalışma süresine göre ise 1 yıldan az çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Turizm sektörü emek yoğun ve tempolu çalışma koşullarının olması, üretim ve tüketimin aynı anda olması ve hizmetin hızlı sunulması gibi nedenlerden dolayı tempolu çalışmayı gerektirmekte ve genç yaşta olan çalışanlara daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda bekar çalışan sayısının fazla olmasının, uzun ve vardiyalı çalışma saatlerinin olması ve bundan dolayı kişilerin kendilerine ve ailelerine yeterli vakit ayıramamalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Çalışanların çoğunluğunun aynı işletmede daha az süre çalışmalarının nedenleri arasında, sürekli istihdam ve iş güvencesinin olmaması, kişilerin kendilerine ve ailelerine yeterli vakit ayıramamaları, işgören devir hızının yüksek olması ve uzun çalışma saatleri gibi etkenlerin olduğu düşünülebilir.

Araştırma sonucuna göre çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı arasında olumlu ve pozitif yönde bir korelasyon, yönetici desteği ve iş performansı arasında düşük ve olumlu, pozitif yönde bir korelasyon, çalışma

yaşam kalitesi ve yönetici desteği arasında olumlu ve pozitif yönde bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, otel işletmeleri çalışanlarının iş performanslarını artırmak için onlara kaliteli ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Otel işletmelerinde, iş standartlarının yükseltilmesi, çalışan performansının artırılması, hizmetin kalitesinin artırılması, iş hedeflerine ulaşılması, pazar payı ve kar payının korunması, rekabet edebilmesi ve başarılı olabilmesi çalışanların desteklenmesi ile mümkün olabilmektedir.

Yönetici desteğinin, çalışma yaşam kalitesi ile iş performansı ilişkisinde düzenleyici rolüne ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerindeki etkisinin olumlu ve pozitif yönde olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar literatürdeki sonuçlarla paralellik göstermektedir (Aketch vd, 2012; Arslan, 2018; Lau, 2000; Gurses, Carayon ve Wall, 2009; Kandasamy ve Ancheri, 2009; Tan, Polat ve Akgün Şahin, 2012; Yılmaz, 2016;). Yönetici desteğinin iş performansı üzerindeki etkisinin olumlu ve pozitif yönde olduğu bulgusu elde edilmiştir. Araştırma sonuçları (Azman vd., 2009; Babin ve Boles, 1996; Çoban, 2019; Demirhan, Kula ve Karagöz, 2014; Eisenberger vd., 1986; Kurt, 2013; Özdemir, 2017; Shanock ve Eisenberger, 2006; Tiryaki Şen, 2008)'ün yaptığı araştırmalardan elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Araştırmaya ilişkin temel bulgu ise çalışma yaşam kalitesi ile yönetici desteğinin iş performansı üzerindeki etkileşimsel etkinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu yönündedir. Düzenleyici etkiye ilişkin bulgular, (Emhan, Kula ve Töngür, 2013; Ercan, 2009; Erdoğan ve Enders, 2013; Kim vd., 2016; Karayel, 2016)'un araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonucuna göre yönetici desteğinin düşük, orta ve yüksek düzeyde olduğu durumlarda çalışma yaşam kalitesinin iş performansına etkisi anlamlı düzeydedir. Elde edilen bulgulara göre yönetici desteği arttıkça çalışma yaşam kalitesinin iş performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır. Bu nedenle turizm sektöründe içerisinde yer alan otel işletmelerinin pazardaki yerini koruyabilmesi, varlığını sürdürebilmesi, rekabet edebilmesi, kâr payını artırabilmesi, müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmesi çalışanlarının göstereceği performansa bağlıdır. Çalışanlarının yüksek performans gösterebilmesi için onlara yüksek ve kaliteli çalışma ortamı sunmaları, işe uygun ve adil bir ücret vermeleri, kariyer olanakları ve iş güvencesi sağlamaları, çalışanların iş ve mesleki becerilerini geliştirmeleri için eğitim olanakları sunulması, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, uygun çalışma koşullarının oluşturulması önem arz etmektedir. Çalışanlar yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak görmelerinden dolayı yöneticilerinden görecekları desteği örgütün desteği olarak algıladıklarından yöneticilerinden alacakları destekle daha özenli çalışarak daha verimli hale gelebileceklerdir. Eisenberger vd., (1986) ve Shanock ve Eisenberger (2006); yöneticilerinden destek alan çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha fazla performans gösterdiklerini vurgulamışlardır. Aynı zamanda çalışanlara yöneticileri tarafından, ailelerine yeterli zaman ayırabilmeleri için esnek çalışma saatleri oluşturulması, sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarının oluşturulması, işe adaptasyon süreçlerini takip etme, kariyer olanakları sunma, beceri ve yeteneklerini geliştirebilme gibi konularda da destek sunmaları gerektiği düşünülmektedir.

Otel işletmelerinde önemli bir yere sahip olan yönetici desteği çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarına da etki etmektedir. Çalışanların olumlu tutum ve davranışları işletme amaç ve hedeflerine ulaşma, müşteri memnuniyeti, tekrarlanan müşteri ziyaretleri, mevcut müşterilerin korunması, işletme gelirlerinin artması gibi birçok konuda otel işletmelerine avantaj sağlayacaktır. Ayrıca yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin kuvvetli olması, birbirine karşı oluşan güven, saygı ve samimiyetinde etkisiyle destekleyici bir çalışma ortamının oluşmasında etkili olacaktır. Yöneticilerin işletme ile ilgili kararlarda söz sahibi olmaları işletme ve çalışan arasındaki ilişkiyi yönlendirmede yönetici desteğinin katkısı önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarının kişisel özelliklerini ve davranış nedenlerini bilmeleri ve onları iyi anlamaları gerekmektedir. Bunun yanında yöneticilerin çalışanlara destek sunabilmesi için bu desteği sunmayı istemeleri gerektiği düşünülmektedir. Dolayısı ile destek sunan yöneticiler ve yüksek çalışma yaşam kalitesi ile birlikte çalışanların yüksek performans göstermesi olası bir durumdur. Bu anlamda araştırmanın literatüre katkı sağlamasının yanında otel işletmeleri ve bu işletmelerdeki yöneticilere yol göstermesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

#### **Kaynakça**

- 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 J.R., Odera, O., Chepkuto, P. ve 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.
- Alan, H. ve Yıldırım, A. (2016). Hemşirelerin iş yaşam kalitesi ve etkileyen faktörlerin incelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(3): 86-98. doi:10.5222/SHYD.2016.086
- Almaki, M.J., Fitzgerald, G. ve 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.
- Aydın İ (2009) *Sağlık yönetimi alanında lisans eğitimi almış çalışanların çalışma yaşam kalitesinin değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Azman, I., Sieng, L.L., Ajis, M.N., Dollah, N.F. ve 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, B.J. ve Boles, J.S. (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. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Bakan, İ. ve 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.
- Barrick, M.R. ve Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44: 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Başaran, R. (2016). *Çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: psikolojik sözleşmelerin aracılık rolü*. (Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Begenirbaş, M. ve Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısına etkisi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3): 131-149. DOI: 10.4026/1303-2860.2014.0253.x
- Bentley, T. (1999). *İnsanları Motive Etme*, çev. Onur Yıldırım, (Hayat Yayınları, İstanbul).
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (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. ve Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2): 99-109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- 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. ve Hurley, A. (1992). Reconceptualizing psychological climate in retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5): 717-729. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.717>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2019). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (Pegem Akademi yayınları, Ankara).
- Campbell, C.H., Ford, P. ve Rumsey, M.G. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel Psychology*, 43: 277-300. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01559.x>
- Chen, T.J. ve Wu, C.M. (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. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100587>
- Çekmecelioğlu, H.G. (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.
- Çoban, N. (2019). *Yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici etkisi: TRC1 bölgesindeki akademisyenlere yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin İşgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.
- 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, 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. ve Türkan, Ö.U. (2008). Çalışma yaşam kalitesinin artırılmasında personel güçlendirmenin rolü. *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1): 47-67. DOI: 10.4026/1303-2860.2008.0062.x
- Demirhan, Y., Kula, S. ve 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.
- Dhani, P. (2017). Personality and job performance. *Kaav International Journal of Economics, commerce & Business Management*, 4: 177-183.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Debra, S. (1986). Percieved Organizational Support. *Journal of Applied psychology*, 71(3): 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Elizur, D. ve Shye, S. (1990). Quality of work life an its relation to guality of life. *AppliedPsychology: An International Rewiew*, 39(3): 275-291. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1990.tb01054.x>
- Emhan, A., Kula, S. ve 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. DOI: 10.17065/huniibf.103655
- Ercan, S.N. (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, B. ve 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. ve 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- Ergün Özler, N.D. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Edt. Celil Koparal ve İnan Özalp, (Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir).
- 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.
- Greenhaus, J.H., Bedeian, A.G. ve Mossholder, K.W. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal Of Vocational Behavior*, 31: 200-215. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90057-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90057-1)
- Grenier, G. ve Banks, A. (1987). QWL as a weapon against mismanagement. *Labor Research Review*, 1(10): 14-29. <https://hdl.handle.net/1813/102492>
- Gurses, A.P., Carayon, P. ve 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. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2008.00934.x>
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-yöntem-analiz*. (Seçkin Yayınevi, Ankara).
- Hammig, O. (2017). Health and well-being at work: The key of supervisor support. *SSM-Population Health*, 3: 393-402. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.04.002>
- Havlovic, S.J. (1991). Quality of work life and human resource outcomes. *Industrial Relations*, 30(3): 469-479. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1991.tb00799.x>
- Hayes, A.F. (2017). Partial, conditional, and moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85, 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hayes, A.F. (2018). *Intraduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression analysis*. (The Guilford, New York).
- Huang, T-C., Lawler, J. ve Lei, C-Y. (2007). The effect of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35(6): 735-750. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- Igbaria, M., Parasuraman, S. ve Badawy, M.K. (1994). Work experiences, job involvement, and quality of work life among information systems personnel. *MIS Quarterly* 18 (2): 175-201. <https://doi.org/10.2307/249764>
- Kandasamy, I. ve Ancheri, S. (2009). Hotel Employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International journal of Hospitality Management*, 28: 328-337. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.11.003>
- 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.
- Kim, H.J., Hur, W.M., Moon, T.W. ve Jun, J.K. (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. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.11.002>
- Kirkman, B.L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B. ve 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.006>

- Koopmans, L., Bernards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., Henrica, C.W., De Vet, H. ve Van Der Beek, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8): Doi:856-866. 10.1097/JOM.0b013e318226a763
- Korkmaz, M. ve Ceylan, B. (2012). Örgütsel stres yönetimi ve stresin İstanbul büyükşehir belediyesi çalışanlarının iş performansı üzerine etkisinin uygulamalı olarak incelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10): 313-344. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.384>
- 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.
- 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.
- Lau, R.S.M. (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. <https://doi.org/10.1108/09564230010360164>
- Lawler, E.E. (1982). Strategies for improving the quality of work life. *American psychological association*, 37(5): 486-493. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.5.486>
- Mirvis, P.H. ve Lawler, E.E. (1984). Accounting for the quality of work life. *Journal of Occupational Behavior*, 5: 197-212. <https://doi.org/10.1002/job.4030050304>
- Motowidlo, S.J. ve Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal Of Applied Psychology*, 79(4): 425-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mukarram, A., Akbar, S., Jan, Z. ve 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.
- Özdemir, O. (2017). *Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü: eğitim sektöründe bir araştırma*. (Yüksek Lisans), Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Ankara.
- Özdemir, S. ve 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.
- Özgül Katlav, E. (2016). *Algılanan etkileme taktiklerinin işgören performansı üzerindeki 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.
- Parmaksız, A., Ersöz, T., Özseven, T. ve Ersöz, F. (2013). Çalışanların iş memnuniyeti, iş stresi ve ergonomik koşulların değerlendirilmesi. *Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma dergisi*, 8: 82-99.
- Pazy, A. ve 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. ve 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.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rose, R.C., Beh, L.S., Uli, J. ve Idris, K. (2006). An analysis of quality of work life (QWL) on career-related variables. *American Journal of Applied Sciences*, 3(12): 2151-2159.

- Sevgin, M.N. (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.
- Shanock, L.R. ve 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5: 27-52. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0)
- Sirgy, M.J., Efraty, D., Siegel, P. ve 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.
- Straw, R.J. ve Heckscher, C.C. (1984). QWL: New working relationships in the communication industry. *Journal of Labour Studies*, 9, 261-274.
- Susskind, A.M., Kacmar, K.M. ve Borchgrevink, C.P. (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. DOI: 10.1037/0021-9010.88.1.179.
- Şahin, S. ve Çankır, B. (2018). İş tatmininin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracı rolü: Satış ve pazarlama sektörüne bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. ÜİK Özel Sayısı): 389-402. DOI: 10.18092/ulikidince.431440
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2012). *Using multivariate statistics*, 6th Edition (Amerika Birleşik Devletleri, Pearson).
- Tan, M., Polat, H. ve Akgün Şahin, Z. (2012). Hemşirelerin çalışma ortamına ilişkin algılarının değerlendirilmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite dergisi*, 4: 67-78
- Taşdemir Afşar, S. (2011). *Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma.* (Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Tett, R.P., Jackson, D.N. ve Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44: 703-742. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00696.x>
- Tınar, M.Y. ve Ulusoy, T. (2017). Çalışma koşullarının insancaleştirilmesinde çalışan memnuniyeti anketinin rolü-uygulamadan bir örnek analizi. *Mühendislik Bilimleri tasarım dergisi (ÖS: Ergonomi 2016)* 22: 115-125. DOI: 10.21923/jesd.20416
- 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.
- Tuncer, M. ve 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.
- Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H. ve 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. DOI:10.4026/1303-2860.2010.146.xFF
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi.* (Arıkan Basım 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.



- www.ktb.gov.tr (2020). <https://nevsehir.ktb.gov.tr/Eklenti/61322,turizm-tesisleri-31122019xlsx.xlsx?0>. (Erişim Tarihi: 01.09.2020).
- www.processmacro.org (2020). <http://www.processmacro.org/index.html>. (Erişim Tarihi: 01.09.2020).
- www.surveysystem.com (2020). <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (Erişim Tarihi: 01.09.2020).
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2): 196-211. DOI: 10.4026/1303-2860.2006.0032.x
- 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 aşçılar üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- 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.
- 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.