

Turizm İşletmeleri Çalışanlarının Çalışma Yaşamı Kalitesi, İş Tatmini Düzeyleri ve Performansları: Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Aracı ve Örgütsel Sinizm Davranışlarının Düzenleyici Rolü (Quality of Work Life, Job Satisfaction, and Performance of Tourism Enterprises Employees: The Mediating Role of Training and Development Activities and Moderating Role of Organizational Cynicism)

* **Mustafa IŞKIN** ^a 

^a Sivas Cumhuriyet University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Sivas/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi:01.08.2021

Kabul Tarihi:07.09.2021

Anahtar Kelimeler

Çalışma yaşam kalitesi

İş tatmini

Performans

Eğitim ve geliştirme.

Öz

Turizm işletmeleri, emek yoğun işletmelerdir. Bu nedenle turizm işletmelerinde, insan kaynağı önemli bir yere sahiptir. Çünkü turizm işletmelerini rakip işletmelerden ayıran en önemli etken sahip olduğu kalifiye insan kaynağıdır. Bu çalışmada çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde, eğitim ve geliştirmenin aracı, örgütsel sinizmin düzenleyici etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli kapsamında hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmada nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de turizm sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak oluşturulan anket formu katılımcılara uygulanmıştır. Elde edilen veriler process makro uygulaması kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, çalışma yaşam kalitesi değişkeninin, iş tatmini ve çalışan performansı üzerine etkisinde, eğitim ve geliştirme değişkeninin aracı, örgütsel sinizm değişkeninin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Ancak çalışma yaşam kalitesi değişkeninin, çalışan performansı üzerindeki etkisinde, eğitim ve geliştirme değişkeninin etkisi tespit edilse de söz konusu etkinin anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Keywords

Quality of work life

Job satisfaction

Performance

Training and development.

Abstract

Tourism businesses are labor-intensive businesses. For this reason, human resources have an important place in tourism enterprises. Because the most important factor that distinguishes tourism businesses from competing businesses is their qualified human resources. In this direction, a research model was created. Hypotheses were formed within the scope of the research model. The questionnaire form, which was created using the convenience sampling method, was applied to the participants. The obtained data were analyzed using the process macro application. As a result of the analysis, the mediator effect of the education and development variable and the moderator effect of the organizational cynicism variable were determined on the effect of the quality of work life variable on job satisfaction and employee performance. However, although the effect of education and development variable on the effect of the variable of work life quality on employee performance, it was determined that the said effect was not significant.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: mustafaiskin@cumhuriyet.edu.tr (M. Işkın)

DOI:10.21325/jotags.2021.877

GİRİŞ

Turizm işletmelerinde çalışanların, çalıştıkları departmanlara göre çalıştıkları işlerden şikâyetçi oldukları gözlemlenebilir. Bu şikâyetlerin altında birçok neden olabilir. Bu nedenleri tespit etmek için bilimsel çalışmalar yapılmaktadır. Ancak turizm işletmelerinde çalışanların çalışma yaşam kalitelerinin düşük düzeyde olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca turizm çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin düşük, çalışma koşullarının olumsuz, eğitim ve geliştirme fırsatlarının yetersiz olduğu daha önce yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Kusluvan & Kusluvan, 2000). Bu şartlar altında turizm çalışanlarının çalışma yaşam kalitelerinin düşük olması beklenebilir. Ancak son dönemlerde özellikle kurumsallaşmış zincir otellerin sayısının artması ile çalışma yaşam kalitesi, iş tatmini, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde artışlar gözlemlenebilmektedir.

Çalışma yaşam kalitesi çalışanlar açısından birçok noktada belirleyici olabilmektedir. Özellikle çalıştıkları turizm işletmelerine karşı düşünce ve duygu geliştirme esnasında belirleyici olabilmektedir. Çalışma yaşam kalitesi çalışanların bireysel olarak işletmedeki çalışma iklimine karşı geliştirmiş oldukları duygular ve düşüncelerin toplamı olarak tanımlanabilir. Çalışma yaşam kalitesi çalışanların çalışma ortamlarındaki memnuniyet, işlerini yapmak için hissettikleri istek ve işlerine olan bağlılık düzeylerinin yansımaları olarak, çalışanların çalıştıkları ortama karşı takınmış oldukları, duygu ve düşünceler olarak görülebilir (Walton, 1973). Çalışanların çalışma ortamlarına karşı geliştirdikleri duygu ve düşüncelerin yansımaları olarak ortaya çıkan çalışma yaşam kalitesi, turizm çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ve performansları üzerinde etkili olabilmektedir.

İş tatmini çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri duygusal tepkileri içermektedir. Aslında çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri olumlu duygusal tepkiler iş tatmini ifade etmektedir. Çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri olumsuz duygusal tepki ise iş tatminsizliği olarak ifade edilebilir. Çalışma yaşam kalitesi çalışanların söz konusu duygusal tepkilerinin oluşmasında etkili olabilmektedir. Diğer taraftan çalışma yaşam kalitesi çalışanların performansları üzerinde de etkili olabilmektedir. Çalışma ortamından memnun olan çalışanların performanslarının yüksek olması beklenen bir durumdur. Bunun yanı sıra işletmelerde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini veya performans üzerinde etkisinde, dolaylı etkisinin bulunabileceği beklenmektedir. Nitekim çalışma yaşam kalitesinin daha yüksek algılanmasında işletmelerin çalışanlarına eğitimler vermesi ve onları geliştirecek faaliyetleri gerçekleştirmesi çalışanların kendilerini daha önemli hissetmelerini sağlayabilir. Bu durum çalışanların çalışma yaşam kalitesi algılarının olumlu yönde gelişmesinde rol oynayabilir. Eğitim ve geliştirme sayesinde algılanan çalışma yaşam kalitesi düzeyinin artması çalışanların iş tatmini ve performanslarında olumlu bir etki oluşturabilir. Ayrıca çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini ve performans üzerindeki etkisinde çalışanların örgütsel sinizm davranışlarının da etkisi olabilmektedir. İşletmede çalışma yaşam kalitesi düzeyinin geliştirilmesi için çabalar olsa da her çalışan tarafından söz konusu çabalar olumlu karşılanmayabilir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu çalışma ortamlarına karşı olumlu duygu ve düşünceler gerçekleştirse de bazı çalışanlar örgütsel sinizm davranışı sergilediği için çalışma ortamına karşı olumsuz düşünce ve duygular geliştirebilirler.

Yukarıda belirtilen görüşler doğrultusunda, bu çalışmada çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisinde eğitim ve geliştirme araçlarının aracı, örgütsel sinizm davranışının ise düzenleyici rolü tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu doğrultuda öncelikle araştırma kapsamındaki değişkenler ile ilgili kavramsal bilgiler verilecektir. Daha sonra araştırma yönetimi, bulgular ve sonuç kısmına yer verilecektir.

Kavramsal Çerçeve

Çalışma yaşam kalitesi çalışanların çalıştıkları işletmedeki iş ortamına ilişkin bireysel olarak yapmış oldukları değerlendirmeyi içerir. Bilindiği üzere kalite göreceli bir kavramdır. Kalitenin belirlenmesinde en önemli etkenlerin başında beklentiler gelir. Beklenti ile gerçekleşen arasında oluşan olumlu fark kalite olarak algılanır. Çalışma yaşam kalitesinde de aynı durum söz konusudur. Her çalışan belirli beklentiler ile işletmede çalışma yaşamına başlar. Ancak çalışanların beklentileri ile işletmenin onlara sunmuş olduğu iş ortamı arasında farklar olabilir. Çalışanın beklentisine eşit veya beklentisinin üstünde bir iş ortamı olursa çalışan için çalışma yaşamı kalitesi düzeyi yüksek olacaktır. Ancak bu durumun tersi bir durumda çalışan tarafından çalışma yaşam kalitesi düşük olarak algılanacaktır (Levine, Taylor & Davis, 1984; Salehi, Seyyed & Farhangdoust, 2020). Çalışma yaşam kalitesini belirleyen farklı etkenler mevcuttur. Söz konusu faktörler; çalışanın tutum ve niteliği, çalışana sunulan kişisel kariyer gelişim olanakları, özel hayat ve iş hayatı arasında dengenin kurulmasını sağlayan uygulamalar, işin karakteri ve işin gereklilikleri, işin beraberinde getirdiği stres düzeyi, işi yaparken çalışanın karşılaştığı riskler ve ödüller, işletmede karşılaşılan liderlik tarzları, işyerinin cazip ve eğlenceli olması, çalışanların sıkılmasını önleyecek iş geliştirme ve zenginleştirme tekniklerinin kullanımı olarak sıralanabilir (Tarigan, Susanto, Hatane, Jie, & Foedjiawati, 2021). Çalışma yaşam kalitesi işletmeler ve çalışanlar için önemli bir yere sahiptir. Ancak çalışma yaşam kalitesinin belirleyicisi sadece işletmelerin yapmış oldukları uygulamalar değildir. Söz konusu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı da önemlidir. Çalışanların çalıştıkları ortama ilişkin kalite algı düzeyleri iş tatmini ve iş performansı üzerinde etkili olabilmektedir (Orgambídez, Borrego & Vázquez-Aguado, 2020; Pruijt, 2000; Ramstad, 2009).

İş tatmini işletmede çalışanların, yapmış oldukları işlerinde memnun olma düzeylerine bağlı olarak işlerine karşı geliştirdikleri duygusal tepkiler olarak tanımlanabilir. Bir çalışanın işinden tatmin olması, iş güvencesinin, kariyer gelişimi olanaklarının ve iş hayatında dengenin olmasına bağlıdır denilebilir. İş tatmini hem çalışanlar hem de işverenler için önemli çıktılar beraberinde getirmektedir. Aslında çalışanların işlerinden tatmin olmaları, çalıştıkları işletmeye daha fazla katkı sağlamalarını sağlayabilir (Mishra, 2013; Loan 2020). Çünkü işinden tatmin olan bir çalışan, işini daha iyi yapabilmek için üst düzey çaba gösterebilir. Çalışanın göstermiş olduğu bu çabaların karşılığını alması, çabaları sonucunda kariyerinde gelişim yaşaması ve takdir edilmesi iş tatmininde karşılıklı etkileşimle bir döngü oluşturur. Bu döngüde işten tatmin olan çalışan işletmesi için daha çok çaba gösterir ve bunun karşılığını aldıkça göstermiş olduğu çabayı tekrarlar (Locke, 1970; Lévy-Garboua, Montmarquette & Simonnet, 2007). Söz konusu döngüyü sağlayabilmek işletmeler için önemlidir. İş tatmininde etkili olan bir takım etkenler mevcuttur. Bu etkenler işletmede çalışana değer veriliyor olması, çalışanlar için boş zamanlarını değerlendirmeleri için uğraşı ve sosyalleşme alanlarının varlığı, çalışanlara gösterilen saygı düzeyi, işletmede uygulanan politikaların adaletli olup olmadığı, çalışanların işleri konusunda kendilerini güvende hissetmesi olarak sıralanabilir (Aziri, 2011).

Çalışan performansı işletme yöneticileri tarafından, daha önceden belirlenmiş iş yapılışına ilişkin standartlar ile çalışanın çıktılarının karşılaştırılması sonucunda belirlenir. Çalışanların performanslarını tespit edebilmek için, iş analizi yapılarak işe ilişkin standartlar tespit edilmelidir. Çalışanlara söz konusu standartlar bildirilmeli ve onlardan neler beklenildiği açıkça ifade edilmelidir. Daha sonra çalışanların çıktıları ile işin yapılışına ilişkin karşılaştırma yapılır. Burada önemli olan nokta, çalışanın işini nasıl yerine getirdiğini tespit etmektir. Bu doğrultuda çalışanın işini gerçekleştirirken, işletmenin standartlarına uygun çıktılar sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmelidir (Sarwar & Muhammad, 2020; Paais & Pattiruhu, 2020). Çalışan performansının kontrolü veya ölçümü önemlidir. Çünkü çalışan

performansı ölçümü çalışanın yaptığı işin kalitesini, nitel olarak yeterliliğini ve etkililiğini tespit etmektedir (Hameed & Waheed, 2011). Bu sayede işletmelerin çıktılarının kalitesi ve yeterliliği sağlanabilir. İşletmenin müşterilerinin memnuniyeti çalışanın performansına bağlıdır (Badrianto & Ekhsan, 2020). Böylesine önemli bir yere sahip olan çalışan performansını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Söz konusu unsurların arasında çalışma yaşam kalitesi de yer almaktadır.

Çalışmanın diğer bir değişkeni olan eğitim ve geliştirme, çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek eğitim yöntemleri ve programları ile çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve performanslarını artırma amacı taşıyan biçimsel ve süreklilik arz eden çabaların bütünü olarak ifade edilebilir. İşletme çalışanlarının kendilerini önemli hissetmeleri ve işletmede kendilerine değer verildiğini hissetmeleri, olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bu noktada işletmeler tarafından programlı bir şekilde uygulanan, eğitim ve geliştirme faaliyetleri etkili olabilmektedir (Tannenbaum & Yukl, 1992; Kraiger, 2003; Aguinis & Kraiger, 2009). Çalışanlar eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde yeteneklerini geliştirebilmektelerdir. Diğer taraftan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işletme çalışanlarının performansı artırıcı niteliğe de sahiptir (Khan, Khan & Khan, 2011). Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonucunda, çalışanların performanslarında ve iş tatmini düzeylerinde artış sağlanabilir. Ayrıca eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağladığı için, çalışma yaşam kalitesi algılarında olumlu etki yapabilir (Costen & Salazar, 2011; Anwar & Shukur, 2015; Chaudhary & Bhaskar, 2016, s. 43). Hem çalışan performans ve iş tatmini hem de çalışma yaşam kalitesi algısı üzerinde etkiye sahip olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, söz konusu değişkenler arasında aracı etkiye sahip olabilir.

Çalışmada yer alan diğer bir değişken ise örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm, çalışanların işletmelerine karşı geliştirdikleri olumsuz tutumlar arasında yer almaktadır. Örgütsel sinizm, öğrenilmiş bir tutum olarak değerlendirilebilir ve çalışanların işletmelerine, çalışma arkadaşlarına veya müşterilere karşı olumsuz tutumlar benimsemesi durumunu ifade eder (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998; Abraham, 2000). Aslında burada önemli olan nokta örgütsel sinizmin, çalışanların tamamında ortaya çıkmıyor olmasıdır. Birçok çalışan tarafından işletmedeki çalışma yaşam kalitesi düzeyi yüksek algılanırken, bazı çalışanların çalışma yaşam kalitesi algıları düşük olabilmektedir. Çalışanların bir kısmı işletmelerine karşı olumlu tutumlar sergilerken, yöneticilerine karşı olumsuz tutum geliştirebilmektelerdir. Bu durumun tersi bir durumda ortaya çıkma olasılığı mevcuttur (Qian & Jian, 2020). Bu nedenle işletmede çalışma yaşam kalitesi düzeyi yüksek algılansa da çalışanlarda örgütsel sinizm tutumu gelişebilmektedir (Naseer, Raja, Syed & Baig, 2021). Bu durum çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini ve performans üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici etkiye sahip olmasına neden olabilmektedir.

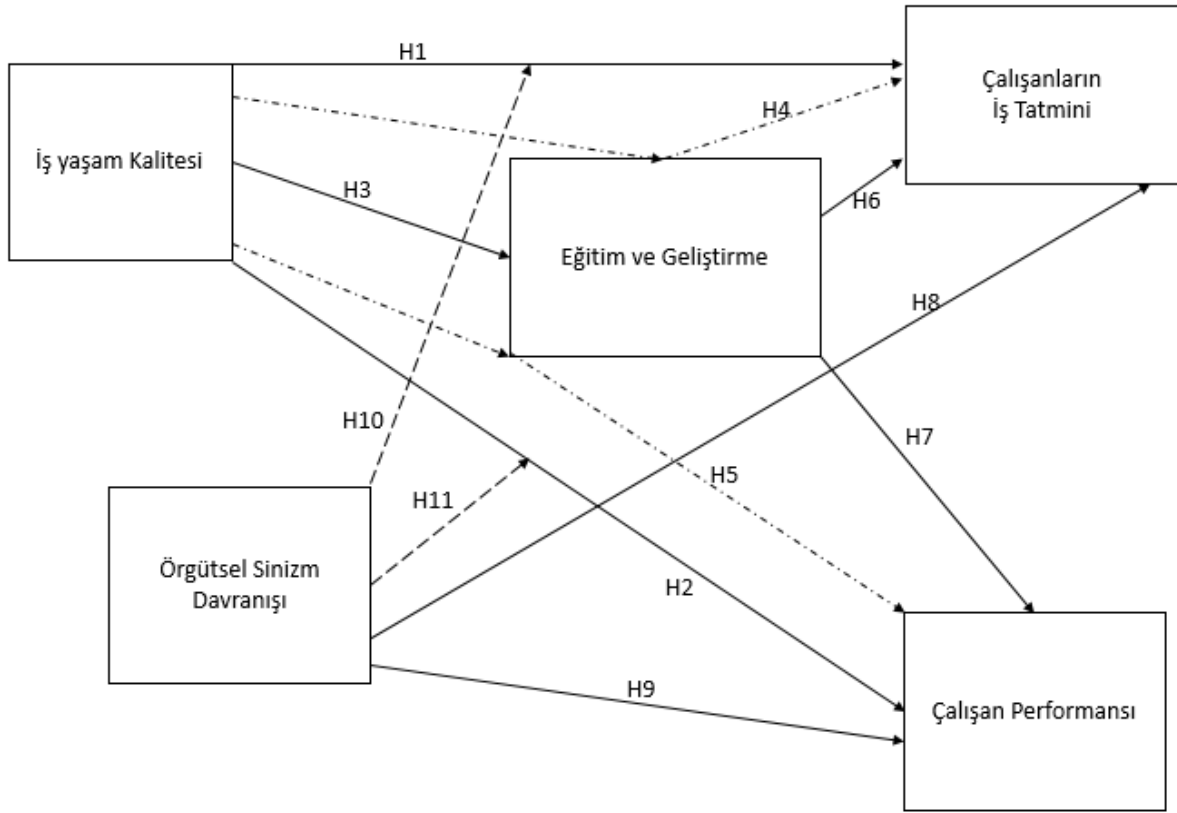
Yukarıda teorik olarak verilen bilgiler doğrultusunda araştırmamızın hipotezleri geliştirilebilir. Öncelikle çalışma yaşam kalitesi kapsamında, çalışanlara sunulan olanaklar çalışanların, işlerinden tatmin olma düzeylerini olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca çalışma yaşam kalitesi uygulamaları çalışanların performansları üzerinde de olumlu etkiye sahip olabilmektedir. Çünkü çalışma yaşam kalitesi uygulamaları, çalışanların gelişimini, işletme içerisinde adaleti ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlama niteliğine sahiptir (Orgambidez ark., 2020; Pruijt, 2000; Ramstad, 2009). Bu bilgiler doğrultusunda, “H1: çalışma yaşam kalitesinin, çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde olumlu etkisi vardır.” ve “H2: çalışma yaşam kalitesinin, çalışanların performansları üzerinde olumlu etkisi vardır” hipotezleri geliştirilmiştir.

Diğer taraftan işletmeler, çalışma yaşam kalitesi algı düzeyini artırabilmek ve bu sayede çalışanlarının iş tatmini ve performans düzeylerini artırmak için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem verebilirler. İşletmelerin çalışma yaşam kalitesine odaklanmaları ve önem vermeleri, işletmedeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecektir (Ishak & Azizan, 2021). Bu bilgiler ışığında, “*H3: çalışma yaşam kalitesinin, işletmedeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerinde olumlu etkisi vardır*” hipotezi geliştirilmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanlara kendilerini daha değerli hissettireceği için iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahip olmaktadır. Ayrıca çalışanlar eğitim ve geliştirme uygulamaları sayesinde becerilerini geliştirme imkânı bulabilirler. Sağlayacakları gelişim sayesinde ise performanslarında artış olması olasıdır (Gopinath, 2016; Arubayi, Eromafuru & Egbule, 2020). Bu doğrultuda “*H4: eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde olumlu etkisi vardır*” ve “*H5: eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların performansları üzerinde olumlu etkisi vardır*” hipotezleri geliştirilmiştir.

Ayrıca örgütsel sinizm, çalışanların, çalıştıkları işletmelere karşı geliştirdikleri olumsuz tutumları içermektedir. Bu nedenle işletmeye karşı geliştirilen olumsuz tutumlar, çalışanların işlerinden tatmin olmasını ve performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Risgiyanti & Hidayah, 2020; Sheikh, Alvi & Rehman, 2020; Scott & Zweig, 2021). Bu bilgiler doğrultusunda “*H6: örgütsel sinizm tutumunun çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde olumsuz etkisi vardır*” ve “*H7: örgütsel sinizm tutumunun çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde olumsuz etkisi vardır*” hipotezleri geliştirilmiştir.

Ayrıca çalışma yaşam kalitesi düzeyini artırmak, çalışanlarının iş tatmini düzeylerini ve performanslarını artırıcı etki yaptığı için, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin söz konusu değişkenler üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak, “*H8: çalışma yaşam kalitesinin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde eğitim ve geliştirmenin aracı rolü vardır*” ve “*H9: çalışma yaşam kalitesinin, çalışanların performansları üzerindeki etkisinde eğitim ve geliştirmenin aracı rolü vardır*” hipotezleri geliştirilebilir. Çünkü çalışma yaşam kalitesini sağlayabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerini geliştirmek gerekir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerindeki gelişmede çalışanların iş tatmini ve performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır.

Sonuncu hipotez ise çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini ve performans üzerine etkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici rolü üzerine geliştirmiştir. Çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini ve performans üzerindeki etkisinde çalışanın örgütsel sinizm tutumu sergileyip sergilememesi düzenleyici etkiye sahiptir. Çünkü çalışma yaşam kalitesi işletmenin genelinde standart olsa dahi, çalışanların işletmeden, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden kaynaklı, örgütsel sinizm tutumu geliştirme durumu olabilir. Bu durumda çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisinde çalışanın örgütsel sinizm tutumu düzeyi, söz konusu etkiyi artırıcı veya azaltıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu nedenle “*H10: çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde, örgütsel sinizmin düzenleyici rolü vardır*” ve “*H11: çalışma yaşam kalitesinin, performans üzerindeki etkisinde, örgütsel sinizmin düzenleyici rolü vardır*” hipotezleri geliştirilmiştir. Hipotezler doğrultusunda ise araştırma modeli oluşturulmuştur. Söz konusu model Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin birbirleriyle etkileşim ve ilişki durumlarına göre test edilmek istenilen hipotezler oluşturulmuştur. Söz konusu hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak yöntem aşağıdaki başlık altında verilmiştir.

Yöntem

Çalışmanın temel amacı çalışma yaşam kalitesi bağımsız değişkeninin, iş tatmini ve performans bağımlı değişkenleri üzerinde etkisinde eğitim ve geliştirmenin aracı, örgütsel sinizmin değişkeninin düzenleyici rolünü tespit etmektedir. Bu doğrultuda değişkenlerin arasındaki ilişkilerin ve etkileşimin keşfine yönelik olarak, deneysel olmayan araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Deneysel olmayan araştırma yaklaşımı kapsamında, ilişkileri ve etkileri tespit etmek için ilişki deneysel olmayan araştırma yaklaşımının alt yaklaşımlarından olan ilişki yaklaşım benimsenmiştir. İlişki yaklaşım kapsamında ise çıkarımsal ilişki istatistiklerinden yararlanılmıştır. Demografik verilerin analizinde ise betimsel araştırma yaklaşımı kapsamındaki betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır (Gliner vd., 2015, s. 46).

Araştırmada veri toplamak için anket formu oluşturulmuş ve oluşturulan form kullanılmıştır. Anket formu demografik özelliklerin ve aralık ölçeklerinin yer aldığı iki kısımdan oluşmuştur (Karagöz, 2017). Anket formunda yer alan demografik özellikler çalışmanın uygulama alanına göre belirlenmiştir. Aralıklı ölçeklerin yer aldığı kısımda 5 farklı ölçek kullanılmıştır. Çalışma yaşam kalitesi düzeyini ölçmek için, Akar ve Üstüner (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan çalışma yaşam kalitesi ölçeği (Çalışma saatlerim özel hayatıma zaman ayırmama imkân sağlar) değişiklik yapılmadan kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerden iş tatmini düzeyini ölçmek için, Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlilik ile güvenilirlik analizi yapılan iş tatmini ölçeği (iş yerinde zaman iyi geçiyor) değişiklik yapılmadan kullanılmıştır. Çalışan performansı değişkeninin ölçülmesi için Çöl (2008)

tarafından Türkçeye uyarlanan, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış çalışan performansı ölçeği (Görevlerimi tam zamanında tamamlarım) değişiklik yapılmadan olduğu şekli ile kullanılmıştır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyini ölçmek için Çelik (2019) tarafından Bartlett'ın (1999) doktora tezinden uyarlanan eğitim ve geliştirme ölçeği (çalıştığım işletmede tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır) kullanılmıştır. Çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının düzeyini ölçmek için, Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş örgütsel sinizm ölçeği (çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım) değişiklik yapılmadan kullanılmıştır. Oluşturulan anket formu fiziki ve online olarak hazırlanmış ve uygulanmıştır. Fiziksel olarak ulaşmanın mümkün olduğu kişilere anket formu yüz yüze uygulanmıştır. Diğer katılımcılara online kanallar (whatsapp, Google forms, linkedin) vasıtasıyla anket formu uygulanmıştır. Diğer katılımcılara online anket formu uygulanacaktır. Verilerin toplanması sonucunda Spss 23 paket programında process makro uygulaması kullanılarak verilerin analizi gerçekleştirilecektir.

Araştırmanın evrenini turizm işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak olasılığa dayalı olmayan örneklem yöntemlerinde kolayda örneklem tekniği seçilmiştir. Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler birliğinin raporuna göre 2020 yılı bazında Türkiye'de 1,119,852 turizm çalışanı bulunmaktadır (Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği [AKTOB], 2020). Örneklem hesaplaması sonrası 0,05 hata payı ile örneklem sayısı en az 384 olarak belirlenmiştir (Karagöz, 2017). Araştırmada veri toplama süreci 15.07.2020-30.06.2021 tarihleri arasında kapsamaktadır. Covid-19 küresel salgını dolayısıyla turizm işletmelerinin önemli bir kısmının faaliyetlerini askıya alması nedeniyle veri toplama süreci uzun bir döneme yayılmıştır. Anket formları turizm çalışanlara dağıtılmadan önce Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 02.07.2020 tarihli 9 sayılı karar ile etik uygunluk belgesi alınmıştır. Kolayda örnekleme kapsamında basılı olarak 400 anket turizm çalışanlarına dağıtılmıştır. Ayrıca online kanallar kullanılarak anket formu turizm çalışanlarına dağıtılmıştır. Toplamda 449 adet anket formunun dönüşü sağlanmıştır.

Dönüş sağlanan anket formlarından elde edilen verilerle öncelikle demografik özelliklere ilişkin betimsel çıkarımlar yapabilmek için frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ölçeklerin alt boyutlarını ve ifadelerin alt boyutlara taşıdıkları yükleri belirlemek için açıklayıcı faktör analizi, ölçeklerin geçerlilik düzeylerini tespit etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma modelinin test edilmesi için, aracılık ve düzenleyici etki modellerinin analizinde kullanılan çağdaş yaklaşım olarak ifade edilen bootstrap testi uygulanmıştır.

Bulgular

Çalışmanın bu kısmında öncelikle çalışma kapsamında oluşturulan anket formunu cevaplayan katılımcılara ilişkin betimsel analiz sonuçlarına yer verilecektir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgularda, katılımcıların %59,7'sinin erkek, %82,9'unun asgari ücretin üzerinde gelire sahip oldukları dikkat çekmektedir. Eğitim durumuna ilişkin bulgularda lise düzeyi mezuniyet derecesine sahip katılımcıların yüzdesinin %27,6, lisans düzeyi mezuniyet derecesine sahip olanların yüzdesinin %35,4 olduğu tespit edilmiştir. Çalıştığı işletmeyi başkalarına önerme konusunda olumlu düşünenlerin yüzdesi ise %38,3 olarak tespit edilmiştir. Yaş dağılımına ilişkin sonuçlara bakıldığında ise 31-40 ve 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların sayılarının diğer yaş gruplarına göre fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>%</i>		<i>Gelir Durumu</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Kadın	181	40,3		2825 ve altı	77	17,1
Erkek	268	59,7		2826-5000	218	48,6
Toplam	449	100		5001-7500	87	19,4
<i>Çalıştığı İşletmeyi Önerme</i>	<i>N</i>	<i>%</i>		7501-10000		
Hayır	172	61,7		10001 ve üzeri	42	9,3
Evet	277	38,3		Toplam	449	100
Toplam	449	100		<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>%</i>		20 yaş ve altı	70	15,6
İlk Öğretim	102	22,7		21-30	226	50,3
Lise	124	27,6		31-40	98	21,8
Ön Lisans	53	11,8		41-50	42	9,4
Lisans	159	35,5		51 ve üzeri	13	2,9
Yüksek Lisans	10	2,2		Toplam	449	100
Doktora	1	0,2				
Toplam	449	100				

Araştırmada kullanılan ölçekte yer alan ifadelerin ölçülmek istenen değişkene taşıdıkları yükleri tespit etmek ve alt boyutu olan değişkenlerin alt boyutlarına yük taşıyan ifadeleri belirlemek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ana Değişken	Alt Boyut	İfade	Faktör Yükü	Cronbach’s Değeri	Alpha	KMO ve Barlett Testi Sonuçları
Çalışma yaşam Kalitesi	İş kariyer Memnuniyeti	İşyaşam1	,54	0,912		,863 Sig. ,000
		İşyaşam2	,63			
		İşyaşam3	,51			
		İşyaşam4	,63			
		İşyaşam5	,78			
		İşyaşam6	,82			
	İşin Genel Olarak İyiliği	İşyaşam7	,76			
		İşyaşam8	,58			
		İşyaşam9	,63			
		İşyaşam10	,63			
		İşyaşam11	,83			
		İşyaşam12	,57			
	İşi Kontrol Edebilme	İşyaşam13	,87			
		İşyaşam14	,65			
		İşyaşam15	,76			
	Çalışma Koşulları	İşyaşam16	,54			
		İşyaşam17	,78			
		İşyaşam18	,72			
	İş Stresi	İşyaşam19	,85			
		İşyaşam20	,82			
	Özel ve İş Hayatı Dengesi	İşyaşam21	,72			
		İşyaşam22	,81			
		İşyaşam23	,68			
İş Tatmini	İş Tatmini	Tatmin1	,75	0,857		,885 Sig. ,000
		Tatmin2	,86			
		Tatmin3	,82			
		Tatmin4	,91			
		Tatmin5	,73			

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)

Eğitim ve Geliştirme	Eğitim olanakları	Eğitim1	,83	0,934	,812 Sig. ,000
		Eğitim2	,84		
		Eğitim3	,79		
		Eğitim4	,79		
	Yönetici Desteği	Eğitim5	,76		
		Eğitim6	,82		
		Eğitim7	,84		
		Eğitim8	,84		
		Eğitim9	,79		
	Arkadaş desteği	Eğitim10	,76		
		Eğitim11	,74		
		Eğitim12	,91		
		Eğitim13	,95		
		Eğitim14	,92		
	Öğrenme Motivasyonu	Eğitim15	,75		
		Eğitim16	,87		
		Eğitim17	,91		
		Eğitim18	,75		
	Bireysel Kazanç	Eğitim19	,76		
		Eğitim20	,76		
		Eğitim21	,74		
		Eğitim22	,85		
		Eğitim23	,91		
		Eğitim24	,71		
		Eğitim25	,86		
	Kariyer Olanakları	Eğitim26	,84		
		Eğitim27	,76		
		Eğitim28	,77		
		Eğitim29	,54		
		Eğitim30	,73		
Örgütsel Sinizm	Bilişsel	Sinizm1	,85	0,896	,845 Sig. ,000
		Sinizm2	,82		
		Sinizm3	,79		
		Sinizm4	,84		
		Sinizm5	,68		
	Duyuşsal	Sinizm6	,72		
		Sinizm7	,64		
		Sinizm8	,57		
		Sinizm9	,86		
	Davranışsal	Sinizm10	,87		
		Sinizm11	,82		
		Sinizm12	,91		
		Sinizm13	,94		
Çalışan Performansı	Çalışan Performansı	Performans1	,86	0,932	,915 Sig. ,000
		Performans2	,83		
		Performans3	,92		
		Performans4	,88		

Tablo 2’de görüldüğü üzere çalışma yaşam kalitesi ölçeği 23 ifade ve 6 faktörden oluşmaktadır. Kurumsal itibar ölçeğine ait KMO testi sonucu 0,863’tür. Bu sonuca göre örnekleme yeterliliğinin çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir (Karagöz, 2017, s. 404). Diğer taraftan çalışma yaşam kalitesi ölçeğine ait Barlett testi sonucu $p(\text{sig})=0,000$ ’dır. Bu sonuca göre değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiştir (Karagöz, 2017, s. 408). İş tatmini ölçeği ise 5 ifade ve 1 faktörden oluşmaktadır. İş tatmini ölçeğine ait

KMO testi sonucu 0,885'tir. Bu sonuca göre örnekleme yeterliliğinin çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir (Karagöz, 2017, s. 404). Diğer taraftan iş tatmini ölçeğine ait Barlett testi sonucu $p(\text{sig})= 0,000$ 'dır. Bu sonuca göre ifadeler arasında yüksek korelasyon mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiştir (Karagöz, 2017, s. 408). Eğitim ve geliştirme ölçeği 30 ifade ve 6 faktörden oluşmaktadır. Eğitim ve geliştirme ölçeğine ait KMO testi sonucu 0,812'dir. Bu sonuca göre örnekleme yeterliliğinin çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir (Karagöz, 2017, s. 404). Diğer taraftan eğitim ve geliştirme ölçeğine ait Barlett testi sonucu $p(\text{sig})= 0,000$ 'dır. Bu sonuca göre ifadeler arasında yüksek korelasyon mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiştir (Karagöz, 2017, s. 408). Örgütsel sinizm ölçeği 13 ifade ve 3 faktörden oluşmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğine ait KMO testi sonucu 0,845'tir. Bu sonuca göre örnekleme yeterliliğinin çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir (Karagöz, 2017, s. 404). Diğer taraftan örgütsel sinizm ölçeğine ait Barlett testi sonucu $p(\text{sig})= 0,000$ 'dır. Bu sonuca göre ifadeler arasında yüksek korelasyon mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiştir (Karagöz, 2017, s. 408). Çalışan performansı ölçeği 4 ifade ve 1 faktörden oluşmaktadır. Çalışan performansı ölçeğine ait KMO testi sonucu 0,915'tir. Bu sonuca göre örnekleme yeterliliğinin çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir (Karagöz, 2017, s. 404). Diğer taraftan çalışan performansı ölçeğine ait Barlett testi sonucu $p(\text{sig})= 0,000$ 'dır. Bu sonuca göre ifadeler arasında yüksek korelasyon mevcuttur ve veriler çoklu normal dağılımdan gelmiştir (Karagöz, 2017, s. 408). Bu sonuçlar elde edilen verilerin yapılmak istenilen analize uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Değerleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri				
			Çalışma yaşam Kalitesi	İş tatmini	Çalışan Performans	Eğitim ve Geliştirme	Örgütsel Sinizm
X^2/df	<3	$3 < (X^2/df) < 5$	2,125	2,621	3,317	2,754	3,178
CFI	> .95	> .90	0,945	0,963	0,928	,913	,941
SRMR	< .05	< .08	0,027	0,025	0,014	0,047	0,23
RMSEA	< .05	< .08	0,041	0,024	0,037	0,012	0,034

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırmada kullanılan ölçeklere ait uyum iyiliği bulguları kabul edilebilir aralıklar içerisinde. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmada kullanılan ölçeklerin verilerle doğrulandığını söyleyebiliriz. Bu sonuçlar kurumsal çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin 6 faktörlü, iş tatmini ölçeğinin 1 faktörlü, eğitim ve geliştirme ölçeğinin 6 faktörlü, örgütsel sinizm ölçeğinin 3 faktörlü ve çalışan performansı ölçeğinin 1 faktörlü kurumsal yapısını doğrulamaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için Process Makro kullanılmıştır. Araştırma sürecinde toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Daha sonra çalışma yaşam kalitesi, iş tatmini, eğitim ve geliştirme, örgütsel sinizm ve çalışan performansı değişkenlerinin oluşturduğu model test edilmiştir. Yapılan test sonucunda uyum iyiliği değerlerinin ölçüm modelini doğruladığı belirlenmiştir.

Turizm çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi algı düzeylerinin iş tatmini algıları ve performansları üzerindeki etkisinde eğitim ve geliştirmenin aracı, örgütsel sinizmin düzenleyici rolünün var olup olmadığını tespit etmek için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap yöntemi kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin kullanıma nedeni, Baron ve Kenny'nin geleneksel yönteminden ve Sobel analizinden daha güvenilir sonuçlar verdiğinin belirtilmesidir (Gürbüz, 2019, s. 65). Araştırma sürecinde yapılan analizlerde process makro uygulaması

kullanılmıştır. Bootstrap tekniği kapsamında 5000 yeniden örneklem tekniği seçilmiştir. Bootstrap tekniğinin uygulanması için asgari şart olan, değişkenlerin %95 güven aralığında alacakları değerlerin (0) değerini (Gürbüz, 2019, s. 65) almamaları şartı sağlanmıştır. Bu şarta ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Değişkenler Arası İlişkiler	β	T-Değeri	Anlamlılık Değeri	Sonuç
H1	Çalışma yaşam Kalitesi → İş Tatmini	0,421	5,994***	0,000	Kabul
H2	Çalışma yaşam Kalitesi → Çalışan Performansı	0,234	3,161***	0,025	Kabul
H3	Çalışma yaşam Kalitesi → Eğitim ve Geliştirme	0,111	2,124***	0,004	Kabul
H4	Eğitim ve Geliştirme → İş Tatmini	0,263	2,765***	0,000	Kabul
H5	Eğitim ve Geliştirme → Çalışan Performansı	0,187	2,514***	0,000	Kabul
H6	Örgütsel Sinizm → İş Tatmini	-0,346	3,163***	0,002	Kabul
H7	Örgütsel Sinizm → Çalışan Performansı	-0,297	2,983***	0,004	Kabul

Not: *** $p < 0,001$; Standardize edilmemiş beta katsayıları (β) raporlanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, turizm işletmesi çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi algı düzeylerinin, iş tatminleri ($\beta=0,42$, $p<0,01$) ve performansları ($\beta=0,23$, $p<0,05$) olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca turizm işletmelerinde çalışanların, çalışma yaşam kalite algı düzeylerinin, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin algı düzeylerini ($\beta=0,11$, $p<0,05$) olumlu ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda araştırma hipotezlerinden “H1: çalışma yaşam kalitesinin, çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde olumlu etkisi vardır” ve “H2: çalışma yaşam kalitesinin, çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde olumlu etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Ayrıca eğitim ve geliştirme uygulamalarının bağımsız değişken olarak, iş tatmini ve çalışan performansı değişkenleri üzerindeki etkisine ilişkin analizler sonucunda, çalışanların eğitim ve geliştirme uygulamalarını algılama düzeylerinin, iş tatminini ($\beta=0,26$, $p<0,00$) ve çalışan performansını ($\beta=0,19$, $p<0,00$) olumlu ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, “H3: çalışma yaşam kalitesinin, işletmedeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerinde olumlu etkisi vardır”, “H4: Eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde olumlu etkisi vardır” ve “H5: Eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların performansları üzerinde olumlu etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Diğer taraftan örgütsel sinizmin, çalışanların iş tatmini düzeyleri ve performansları üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, örgütsel sinizm tutumunun, çalışanların iş tatmini düzeylerini ($\beta=0,34$, $p<0,05$) ve performanslarını ($\beta=0,30$, $p<0,05$) olumsuz etkilediği saptanmıştır. Bu doğrultuda “H6: örgütsel sinizm tutumunun çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde olumsuz etkisi vardır” ve “H7: örgütsel sinizm tutumunun çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde olumsuz etkisi vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 5. Aracı Etkilere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Değişkenler Arası İlişkiler	β	T-Değeri	Anlamlılık Değeri	Güven Aralığı	Sonuç
H8	Çalışma yaşam Kalitesi → Eğitim ve Geliştirme → İş Tatmini	0,110	3,847***	0,000	,724 - ,841	Kabul
H9	Çalışma yaşam Kalitesi → Eğitim ve Geliştirme → Çalışan Performansı	0,043	2,916***	0,127	,173 - ,343	Ret

Eğitim ve geliştirme değişkeninin araştırma modelindeki aracı rolüne ilişkin yapılan analizler sonucunda, çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde eğitim ve geliştirmenin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir ($\beta = ,110$, %95, BCA CI [.724, .841]). Ayrıca çalışma yaşam kalitesinin, çalışan performansı üzerindeki etkisinde, eğitim ve geliştirmenin aracı etkisi ($\beta = ,043$, %95, BCA CI [.173, .343]) sınırlı olmakla beraber söz konusu etki anlamlı değildir.

Bu sonuçlar doğrultusunda, “H8: çalışma yaşam kalitesinin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde eğitim ve geliştirmenin aracı rolü vardır” hipotezi kabul edilmiştir. “H9: çalışma yaşam kalitesinin, çalışanların performansları üzerindeki etkisinde eğitim ve geliştirmenin aracı rolü vardır” hipotezi ise ret edilmiştir.

Tablo 6. Düzenleyici Etkilere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Değişkenler Arası İlişkiler	β	T-Değeri	Anlamlılık Değeri	Güven Aralığı	Sonuç
H10	Çalışma yaşam Kalitesi * Örgütsel Sinizm → İş Tatmini	-0,146	5,994***	0,001	,321 - ,035	Kabul
H11	Çalışma yaşam Kalitesi * Örgütsel Sinizm → Çalışan Performansı	-0,069	5,161***	0,025	,411 - ,026	Kabul

Örgütsel sinizm değişkeninin araştırma modelindeki düzenleyici etkisine ilişkin yapılan analizler sonucunda, çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini ($\beta = -,105$, %95, BCA CI [,321 - ,035]) ve çalışan performansı ($\beta = -,069$, %95, BCA CI [,411 - ,026]) değişkenleri üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm değişkeninin, düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda “H10: çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini üzerindeki etkisinde, örgütsel sinizmin düzenleyici rolü vardır” ve “H11: çalışma yaşam kalitesinin, performans üzerindeki etkisinde, örgütsel sinizmin düzenleyici rolü vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada kalifiye insan kaynağını elde tutmak ve onlardan üst düzeyde performans alabilmek için önemli bir rol üstlenen çalışma yaşam kalitesi yapılan araştırmanın merkezinde yer almaktadır. Öncelikle araştırma sürecinde elde bulgular doğrultusunda, araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda turizm işletmelerinde ağırlıklı olarak erkeklerin çalıştıkları söylenebilir. Nitekim genel olarak turizm işletmelerinde kat hizmetleri departmanı dışındaki departmanlarda erkeklerin ağırlıklı olarak çalıştığı gözlemlenebilir. Ancak turizm eğitimi alan kadınlarında giderek artan oranda turizm sektöründe çalışmaya başladığı gözlemlenebilir. Ayrıca katılımcıların gelir düzeyine ilişkin betimleyici analiz yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda turizm çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun (%82,9) asgari ücret üzerinde gelir elde ettiği tespit edilmiştir. Turizm işletmelerinde genellikle asgari ücretin üzerinde ücret verildiği görülebilir. Ancak stajyer öğrencilere asgari ücret veya asgari ücretin altında ücretler verilebilmektedir. Ayrıca veri toplama sürecinde katılımcıların büyük çoğunluğunun yönetici pozisyonunda görev yaptığı gözlemlenmiştir. Çalışmaya katılanların büyük çoğunluğunun yönetici pozisyonunda olması da bu sonucu açıklayabilir. Diğer taraftan çalışanların, çalıştıkları işletmeyi başkalarına önermeleri ile ilgili analiz sonucunda, çoğunluğun (%61,7) çalışmış oldukları işletmeyi başkalarına çalışmalarını için önermeyecekleri tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, turizm çalışanlarının çalıştıkları işletmelerden memnun olmadıkları sonucu çıkarılabilir. Ancak böyle bir değerlendirme yapabilmek için farklı değişkenlerin (yaş, cinsiyet, medeni durum vb.). yer aldığı bir araştırma yapılabilir (Üngüren & Doğan, 2010). Turizm çalışanlarının eğitim durumları analiz edildiğinde, neredeyse yarısının ilköğretim ve lise düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Diğer

yarısının ise yükseköğrenim düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Turizm çalışanlarının yaş dağılımı analiz edildiğinde, neredeyse yarısının 21- 40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Diğer yaş aralıklarında dikkat çekici bir sonuca rastlanmamıştır.

Araştırma kapsamında çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre turizm işletmeleri çalışanlarının, çalışma yaşam kalitesi algı düzeylerinin iş tatminleri düzeylerini ($\beta=0,42$, $p<0,01$) etkilediği tespit edilmiştir. Bulgulara göre çalışma yaşam kalitesindeki 1 birimlik artış, iş tatmininde 0,42'lik artış sağlamaktadır. Elde edilen sonuç daha önce yapılmış kavramsal çalışmalar ve araştırmalar (Orgambidez vd., 2020; Pruijt, 2000) ile desteklenmektedir. Çalışma yaşam kalitesinin artışına bağlı olarak, iş tatmini düzeyinin artması beklenen bir durumdur. Çünkü çalışma yaşam kalitesi unsurları, iş tatmini etkileyecek özellikleri taşımaktadırlar. Çalışma yaşam kalitesi unsurlarından olan, iş kariyer memnuniyeti, işin genel olarak iyiliği, çalışma koşulları ve özel-iş hayatı dengesi çalışanın işten tatmin olmasında önemli bir yere sahiptir. Diğer taraftan çalışma yaşam kalitesinin, çalışan performansı üzerinde etkisi ($\beta=0,23$, $p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışma yaşam kalitesinde oluşacak 1 birimlik artış çalışan performansında %23'lük bir artışa neden olmaktadır. Elde edilen sonuç daha önce yapılmış çalışmalar (Ramstad, 2009) tarafından desteklenmektedir. Özellikle çalışma yaşam kalitesi boyutlarından işi kontrol edebilme ve iş stresi çalışan performansı üzerinde etkili olabilmektedir.

Araştırma sürecinde yapılan analizler sonucunda turizm çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi düzeyine ilişkin algılarının, iş tatmini üzerine etkisinde, eğitim ve geliştirme uygulamalarına ilişkin algılarının aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Konuyla ilgili daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğinde, eğitim ve geliştirme uygulamalarının, çalışma yaşam kalitesi ve iş tatmini ilişkisindeki aracı rolünü ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak burada ortaya çıkan eğitim ve geliştirme uygulamalarının aracı rolünün varlığı, teorik olarak beklenen bir sonuçtur. Çünkü dolaylı etki değeri (,110), iki çalışandan çalışma yaşam kalitesine ilişkin olumlu algı düzeyi, diğer çalışandan bir birim yüksek olan çalışanın, eğitim ve geliştirme uygulamalarını olumlu algılama düzeyi, çalışma yaşam kalitesi algı düzeyi düşük olan çalışandan, daha yüksek olacağı için, iş tatmini algı düzeyinin ,110 birim daha yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu sonuca göre çalışma yaşam kalitesi algı düzeyi yüksek olan çalışanlar eğitim ve geliştirme uygulamalarına ilişkin olumlu algı geliştirmektedir. Çalışma yaşam kalitesi algı düzeyi vasıtasıyla gelişen olumlu eğitim ve geliştirme uygulamaları algısı ise çalışanın zihinde iş ile ilgili tatmin oluşmasını sağlamaktadır. Araştırma sonucuna göre turizm işletmeleri çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi algı düzeylerinin, iş tatmini algıları üzerinde etkisinde eğitim ve geliştirme uygulamalarının etkisi bulunmaktadır. Çalışma yaşam kalitesi algı düzeyinin, turizm işletmeleri çalışanlarının performansları üzerine etkisinde eğitim ve geliştirme uygulamalarını algılama düzeyinin aracı rolüne ilişkin değerlendirmede, çalışma yaşam kalitesi algı düzeyi ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki etkileşimde eğitim ve geliştirme uygulamalarını algılama düzeyinin aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Ancak söz konusu rolün etkisi anlamlı değildir.

Araştırma değişkenlerinden çalışma yaşam kalitesi değişkeninin, iş tatmini ve çalışan performansı değişkenleri üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm değişkeninin düzenleyici rolünü belirlemek için yapılan analizler sonucunda, örgütsel sinizm değişkeninin söz konusu etkilerde düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çünkü çalışma yaşam kalitesi değişkeni iş tatminini olumlu ($\beta=0,42$, $p<0,01$) etkilemektedir. Ancak örgütsel sinizm değişkeni iş tatminini ($\beta= -0,25$, $p<0,05$) olumsuz etkilemektedir. Çalışma yaşam kalitesi ve örgütsel sinizm değişkenlerinin, iş

tatmini üzerindeki düzenleyici etkisinin ($\beta=0,146$, $p<0,05$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, örgütsel sinizm tutumunun yüksek olduğu durumlarda çalışma yaşam kalitesi algısının iş tatmini üzerindeki etkisi azalmaktadır. Örgütsel sinizm tutumunun düşük olduğu durumlarda ise çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini üzerindeki etkisi artmaktadır. Diğer taraftan çalışma yaşam kalitesi değişkeni, çalışan performansı değişkenini olumlu ($\beta=0,23$, $p<0,05$) etkilemektedir. Örgütsel sinizm değişkeni ise çalışan performansını olumsuz ($\beta=-0,30$, $p<0,05$) etkilemektedir. Çalışma yaşam kalitesi ve örgütsel sinizm değişkenlerinin, çalışan performansı değişkeni üzerindeki düzenleyici etkisinin ($\beta=0,06$, $p<0,05$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, örgütsel sinizm tutumu değişkeninin yüksek olduğu durumlarda, çalışma yaşam kalitesi değişkeninin, çalışan performansı değişkeni üzerindeki etkisi düşük düzeyde olsa da azaldığı belirlenmiştir. Örgütsel sinizm tutumu değişkeninin düşük olduğu durumlarda ise çalışma yaşam kalitesi değişkeninin, çalışan performansı üzerindeki etkisi düşük düzeyde de olsa artmaktadır.

Analizler sonucunda görüldüğü üzere çalışma yaşam kalitesi değişkeninin iş tatmini üzerinde doğrudan, eğitim ve geliştirme değişkeni aracılığıyla dolaylı etkisi bulunmaktadır. Diğer taraftan çalışma yaşam kalitesi değişkeninin, iş tatmini değişkeni üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici etkisi vardır. Ayrıca çalışma yaşam kalitesi değişkeninin çalışan performansı üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Diğer taraftan çalışma yaşam kalitesi değişkeninin çalışan performansı değişkeni üzerindeki etkisinde, örgütsel sinizm değişkeninin düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Bu sonuçlar doğrultusunda turizm işletmelerine ve konuyla ilgili araştırma yapacaklara bazı önerilerde bulunulabilir. Turizm işletmelerinin rekabet avantajı sağlayabilmeleri büyük oranda çalışanlarının vermiş oldukları hizmetin kalitesine göre şekillenmektedir. Bu nedenle turizm işletmeleri kalifiye çalışanları işletmelerine çekmek, var olan kalifiye çalışanları elinde tutmak, çalışanlarının iş tatmini düzeylerini artırmak ve performanslarında iyileşme sağlayabilmek için çalışma yaşam kalitesi unsurlarına önem vermelidir. Diğer taraftan turizm işletmeleri örgütsel sinizm tutumu sergileyen çalışanların işletmeleri için önemli bir sorun olduğunu görmelilerdir. Turizm işletmeleri çalışanların örgütsel sinizm tutumu geliştirmelerine neden olabilecek etkenleri takip etmelilerdir. Daha sonra bu etkenlerin olumsuz etkilerini en aza indirecek önlemler almaları gerekir. Konu ile ilgili araştırma yapacak araştırmacılara ise, çalışma yaşam kalitesinin farklı değişkenler (İş doyumu, iş memnuniyeti, kariyer hedefleri vb.) üzerine etkisini araştırmaları önerilebilir. Bunun yanında farklı değişkenlerin (örgütsel intikam, örgütsel sessizlik vb.) çalışma yaşam kalitesi değişkeninin, iş tatmini ve çalışan performansı üzerine etkisinde düzenleyici etkileri araştırılabilir.

Beyan

Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Etik Kurulu 02.07.2020 tarihi ve 9 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269.

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- Akar, H., & Üstüner, M. (2017). Çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 159-176.
- Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği. (2020). Turizm istihdamında durum, *Resort Perspektif Dergisi*, 21 (212). 25-26. https://drive.google.com/file/d/1v_9fFpeyWxEHKrsay0a_fvZiYTETbvRA/view
- Anwar, G., & Shukur, I. (2015). The impact of training and development on job satisfaction: A case study of private banks in Erbil. *International Journal of Social Sciences ve Educational Studies*, 2(1), 65.
- Arubayi, D. O., Eromafuru, E. D., & Egbule, A. C. S. (2020). Human resource development and employee performance: The role of individual absorptive capacity in the Nigerian oil sector. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(2), 1-15.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research ve Practice*, 3(4).
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in pt. nesinak industries. *Journal of Business, Management, ve Accounting*, 2(1).
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini ölçeğinin uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.
- Chaudhary, N. S., & Bhaskar, P. (2016). Training and development and job satisfaction in education sector. *Training and Development*, 2(8), 42-45.
- Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 10(3), 273-284.
- Çelik, C. (2019). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışanların örgütsel destek algısı ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: yazılım sektörü çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (9) 1, 35-46.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Gliner, A. J., Morgan, A. G., & Leech, L. N. (2015). *Uygulamada araştırma yöntemleri: Desen ve analizi bütünleştiren yaklaşım*. (Çev: V. Bayar ve S. A. Bayar). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gopinath, R. (2016). A Study on Training and Development in BSNL with special reference to Job Satisfaction in three different SSAs using Modelling. *Global Journal for Research Analysis*, 5(6), pp. 367-370.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 224-229.

- Ishak, N., & Azizan, M. A. (2021). Efficiency management of quality working environment in construction industry. *In AIP Conference Proceedings*, 2347(1), p. 020061). AIP Publishing LLC.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*, Akdeniz Üniversitesi (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Antalya.
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 62-68.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 171–192. John Wiley ve Sons Inc.
- Kusluvan, S., & Kusluvan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism Management*, 21(3), 251-269.
- Levine, M. F., Taylor, J. C., & Davis, L. E. (1984). Defining quality of working life. *Human Relations*, 37(1), 81-104.
- Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., & Simonnet, V. (2007). Job satisfaction and quits. *Labour Economics*, 14(2), 251-268.
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational behavior and human performance*, 5(5), 484-500.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of humanities and social science*, 14(5), 45-54.
- Naseer, S. , Raja, U. , Syed, F., & Baig, M.U. A. (2021), "Örgütsel sinizm ne zaman ve neden CWB'lere yol açar", *Personel İncelemesi* , 50(1), s. 90-107. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0480>
- Orgambidez, A., Borrego, Y., & Vázquez-Aguado, O. (2020). Linking Self-efficacy to Quality of Working Life: The Role of Work Engagement. *Western Journal of Nursing Research*, 42(10), 821-828.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588.
- Pruijt, H. (2000), Performance and quality of working life, *Journal of Organizational Change Management*, 13(4), pp. 389-400. <https://doi.org/10.1108/09534810010339077>.
- Qian, Y., & Jian, G. (2020), Ethical leadership and organizational cynicism: the mediating role of leader-member exchange and organizational identification, *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), pp. 207-226. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0069>.
- Ramstad, E. (2009), "Promoting performance and the quality of working life simultaneously", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(5), pp. 423-436. <https://doi.org/10.1108/17410400910965706>.

- Risgiyanti, R., & Hidayah, R. (2020). The role of workplace spirituality in reducing the negative impact of organizational cynicism on job performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 692-703.
- Salehi, M., Seyyed, F., & Farhangdoust, S. (2020), "The impact of personal characteristics, quality of working life and psychological well-being on job burnout among Iranian external auditors", *International Journal of Organization Theory ve Behavior*, 23(3), pp. 189-205. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2018-0104>.
- Sarwar, A., & Muhammad, L. (2020). Impact of organizational mistreatment on employee performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(23), 159-166.
- Scott, K. A., & Zweig, D. (2021). We're in This Together: A Dyadic Approach to Organizational Cynicism, Leader-Member Exchange, and Performance. *Human Performance*, 1-14.
- Sheikh, A., Alvi, A. K., & Rehman, K. U. (2020). The relationship of organizational cynicism with the job satisfaction: the mediating role of psychological contract breach. *Gomal University Journal of Research*, 36(2), 1-13.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual review of psychology*, 43(1), 399-441.
- Tarigan, J., Susanto, A.R.S., Hatane, S.E., Jie, F., & Foedjiawati, F. (2021), "Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance: Case study from Indonesia controversial industry", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 13 No. 2, pp. 141-158. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2019-0189>
- Üngüren E., & Doğan, H. (2010). Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin CHAID analiz yöntemiyle değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 39 - 52.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan management review*, 15(1), 11-21.

Quality of Work Life, Job Satisfaction, and Performance of Tourism Enterprises Employees: The Mediating Role of Training and Development Activities and Moderating Role of Organizational Cynicism

Mustafa IŞKIN

Sivas Cumhuriyet University, Faculty of Tourism, Sivas /Turkey

Extensive Summary

Human resources have an important place for businesses. Through to human resources, businesses differ from other businesses. However, human resources are even more important for tourism businesses. Because the facilities or menus of tourism enterprises can be imitated, but the employees who provide the service cannot be imitated. Service quality is one of the most important factors that provide differentiation in tourism enterprises. Employees play an important role in ensuring service quality. Under these conditions, the importance of the quality of work life in tourism enterprises is realized. In order for tourism enterprises to recruit employees with professional competence, the level of work life quality must be high. In addition, in order to attract successful and qualified employees to the enterprise, the quality of work life must be at a high level. Generally, problems related to the quality of work life can be experienced in tourism enterprises. Factors such as long working hours, low job security, seasonal tourism employment, and the inability of employees to develop themselves can be cited as the source of these problems.

The quality of work life can be effective on the job satisfaction levels of the employees. Job satisfaction includes the emotional reactions of employees towards their jobs. In fact, the positive emotional reactions that employees develop towards their jobs express job satisfaction. The negative emotional reaction of employees towards their jobs can be expressed as job dissatisfaction. The quality of work life can be effective in the formation of the emotional reactions of the employees. On the other hand, the quality of work life can also be effective on the performance of employees. It is expected that the performance of employees who are satisfied with the working environment is high. However, training and development activities may have a mediating role in the effect of work life quality on job satisfaction or performance. As a matter of fact, in a higher perception of the quality of work life, the companies' training to their employees and carrying out activities that will improve them can make the employees feel more important. This situation may play a role in the positive development of employees' perceptions of work life quality. Increasing the perceived quality of work life through training and development can have a positive impact on the job satisfaction and performance of employees. In addition, organizational cynicism behaviors of employees may also have an effect on the effect of work life quality on job satisfaction and performance. Although there are efforts to improve the level of work life in the enterprise, these efforts may not be welcomed by every employee. Although the majority of the employees realize positive feelings and thoughts towards the working environment, some employees may develop negative thoughts and feelings towards the working environment because they exhibit organizational cynicism.

The main purpose of the study is to determine the mediator role of training and development and the moderator role of organizational cynicism in the effect of the independent variable of work life quality on the dependent variables of job satisfaction and performance. In this direction, a non-experimental research approach was adopted to explore the relationships and interactions between variables. Within the scope of the non-experimental research

approach, the relational approach, which is one of the sub-approaches of the relational non-experimental research approach, has been adopted to detect the relationships and effects.

Tourism businesses are labor-intensive businesses. For this reason, human resources have an important place in tourism enterprises. Because the most important factor that distinguishes tourism businesses from competing businesses is their qualified human resources. Tourism businesses need to give importance to human resources in order to gain competitive advantage. When the quality of work life is at a high level, it can ensure that the employees are satisfied with their jobs and increase their performance to the highest levels. In addition, it can be effective in attracting employees outside the enterprise. In this study, it was tried to determine the mediator of training and development and the moderator effect of organizational cynicism on the effect of work life quality on job satisfaction and employee performance. In this direction, a research model was created. Hypotheses were formed within the scope of the research model. The hypotheses are as follows;

- “H1: quality of work life has a positive effect on the level of job satisfaction of employees.”
- “H2: quality of work life has a positive effect on the level of employee performance”
- “H3: quality of work life has a positive impact on training and development activities in the enterprise”
- “H4: training and development practices have a positive effect on the level of job satisfaction of employees”
- “H5: training and development practices have a positive impact on employee performance”
- “H6: The attitude of organizational anger has a negative effect on the job satisfaction levels of the employees”
- “H7: The attitude of organizational anger has a negative effect on the level of job satisfaction of the employees”
- “H8: Training and development has a mediating role in the effect of quality of work life on job satisfaction of employees”
- “H9: Training and development play a mediating role in the impact of work life quality on employee performance”
- “H10: Organizational cynicism has a moderator role in the effect of quality of work life on job satisfaction”
- “H11: Organizational cynicism has a moderating role in the effect of quality of work life on performance”

The analysis results regarding the hypotheses are listed in the Table;

Hypotheses	Relationships Between Variables	β	t	p	Result	
H1	Quality of work life → Job satisfaction	0,421	5,994***	0,000	Accept	
H2	Quality of work life → Employee performance	0,234	3,161***	0,025	Accept	
H3	Quality of work life → Training and development	0,111	2,124***	0,004	Accept	
H4	Training and development → Job satisfaction	0,263	2,765***	0,000	Accept	
H5	Training and development → Employee performance	0,187	2,514***	0,000	Accept	
H6	Organizational cynicism → Job satisfaction	-0,346	3,163***	0,002	Accept	
H7	Organizational cynicism → Employee performance	-0,297	2,983***	0,004	Accept	
Hypotheses	Relationships Between Variables	β	t	p	BootLLCI-Bott ULCI	Result
H8	Quality of work life → Training and development → Job satisfaction	0,110	3,847***	0,000	,724 - ,841	Accept
H9	Quality of work life → Training and development → Employee performance	0,043	2,916***	0,127	,173 - ,343	Rejection
H10	Quality of work life * Organizational cynicism → Job satisfaction	-0,146	5,994***	0,001	,321 - ,035	Accept
H11	Quality of work life * Organizational cynicism → Employee performance	-0,069	5,161***	0,025	,411 - ,026	Accept

Note: *** p < 0,001

As seen in the results of the analysis, the variable of work life quality has a direct effect on job satisfaction and an indirect effect through the variable of training and development. On the other hand, organizational cynicism has a moderating effect on the effect of the quality of work life variable on the variable of job satisfaction. In addition, the variable of work life quality has a direct effect on employee performance. On the other hand, the organizational cynicism variable has a moderating effect on the effect of the work life quality variable on the employee performance variable.