

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

AFFETMENİN GÜCÜ: AFFETME İKLİMİNİN ÖĞRENME ODAKLILIK, YARDIM DAVRANIŞI VE İŞGÖREN MUTLULUĞU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Mert GÜRLEK¹ & Emre ERBAŞ² & Murat YEŞİLTAŞ³

Öz

Bu araştırma, affetme ikliminin işgören mutluluğu, öğrenme odaklılık ve yardım davranışı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla test edilmiştir. Araştırmada kullanılan veriler otel işgörenlerinden (n=399) elde edilmiştir. Bulgular temel olarak, affetme ikliminin işgören mutluluğu, öğrenme odaklılık ve yardım davranışı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bununla beraber, araştırmada affetme ikliminin öğrenme odaklılık ve yardım davranışı üzerindeki etkisinde işgören mutluluğunun aracılık rolü tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, affetme iklimi işgören mutluluğu oluşturmak suretiyle öğrenme odaklılığı ve yardım davranışını artırmaktadır. Sonuç olarak, affetme ikliminin sonuçları hakkında yeterli ampirik kanıt olmadığı dikkate alındığında, bu araştırmanın alanyazına katkı sağladığını söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: *Affetme İklimi, İşgören mutluluğu, Öğrenme Odaklılık, Yardım Davranışı, Otel İşletmeleri.*

JEL Kodları: *M1, M12, M14, M19.*

Başvuru: *17.07.2019*

Kabul: *22.09.2019*

THE POWER OF FORGIVENESS: THE EFFECTS OF FORGIVENESS CLIMATE ON EMPLOYEE HAPPINESS, LEARNING ORIENTATION, AND HELPING BEHAVIOR

Abstract

This study aims to examine the effects of forgiveness climate on learning orientation, helping behavior, and employee happiness. The research hypotheses were tested using structural equation modeling. The data used in the research were obtained from hotel employees (n =399). The findings indicate that forgiveness climate has a positive and significant effect on employee happiness, learning orientation, and helping behavior. In addition, employee happiness acted as a mediator of the effects of forgiveness climate on learning orientation and helping behavior. According to this finding, forgiveness

1- Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Burdur, Türkiye, mertgurlek89@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0024-7746>

2- Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Burdur, Türkiye, emreerbas85@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3595-8676>

3- Doç Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Burdur, Türkiye, yesiltas.murat@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7865-0407>

climate predicted employee happiness, which in turn predicted learning orientation and helping behavior. Finally, considering that there is not enough empirical evidence about the consequences of forgiveness climate, it is possible to say that this research contributes to the literature.

Keywords: *Forgiveness Climate, Employee Happiness, Learning Orientation, Helping Behavior, Hotel Companies.*

JEL Codes: *M1, M12, M14, M19.*

Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

1. GİRİŞ

Günümüz bilgi ekonomisinde işletmelerde yaşanan hızlı değişimler, artan yabancılaşma ve anlam arayışı, birçok hatayı da beraberinde getirmektedir. Kalifiye çalışanları uzun vadede elde tutmak ve yenilikçi fikirleri ortaya çıkarmak için çalışanların hatalarını yönetebilen işletmeler günümüzde daha başarılı olmaktadır (Stone, 2002: 278). Hizmet ağırlıklı işletmelerde hizmet üretim ve sunum sürecinde ortaya çıkan tahmin edilmesi güç hataların yönetilmesi çalışan ve müşteri tatmini açısından kritik bir öneme sahiptir (Guchait, Lanza-Abbott, Madera ve Dawson, 2016: 379). Özellikle turizm sektöründe, hatalar yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletlerinde 2013 yılında yaşanan gıda kaynaklı hastalıkların %51'inin restoran işletmelerinde hazırlanan gıdalardan kaynaklandığı ifade edilmektedir (CDC, 2013: 3). Turizm işletmelerinde, hataların tespit edilerek öğrenme girdisine dönüştürülmesi hizmet performansının iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Guchait, Lee, Wang and Abbot, 2016: 2).

Genellikle turizm işletmeleri çalışan davranışlarını kontrol etme odaklı politika ve sistemler geliştirerek, hataların kontrol edilmesine yönelik katı bir yaklaşım benimsemektedirler (Guchait, Paşamehmetoğlu ve Madera, 2016: 49). Bu katı yaklaşımdan ziyade, turizm işletmelerinin hatalara ilişkin açık iletişim ortamı, hataların nedenlerini anlama arayışı, hata kaynaklarının tespiti gibi hata yönetimi teknikleri geliştirmeleri gerekmektedir (Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri, 2016: 379). Çoğu zaman bu tekniklerde hataların yönetilmesinde etkili olamayabilmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanların hatalarını önlenmesini teşvik eden daha güçlü yollara ihtiyaç duymaktadırlar. Turizm işletmeleri için hatalardan yararlanmaya ve öğrenmeye dönük bir örgüt iklimi oluşturmak daha iyi bir seçenek olabilir (Keith ve Frese, 2009:137). Çalışanlar suçlanma ve cezalandırılma korkuları nedenleri ile hatalarını paylaşmaya karşı çekingen davranabilmekte (Guchait, Paşamehmetoğlu ve Madera, 2016: 51) ve hataları fayda-maliyet dengesine göre paylaşmayı tercih etmektedirler (Swift, Balkin, ve Matusik, 2010: 379). Örneğin başarılarını sergileme eğilimindeki çalışanlar hata yapabilme ihtimali bulunan görevlerden uzak durmayı tercih etmektedir (DeShon ve Gillespie, 2005). Bu nedenle, hatalar karşısında suçlama ve kin tutma eylemlerinin bütünüyle terk edilmesini içeren affetme iklimi hataları etkili bir şekilde yönetmek için bir araç olarak kullanılabilir (Cameron ve Caza, 2002: 39).

Affetme, örgütsel iklim perspektifinden “affetme iklimi” kavramı adı altında yakın zamanlarda araştırılmaya başlanmıştır (Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri, 2016). İklim, genel itibarı ile bireylerin içerisinde buldukları çevresel özelliklerden, beklentilerden ve dürtülerden oluşan bir kümeyi ifade etmektedir (Litwin ve Stringer, 1968: 29). Çalışanlar

iş ortamında yaşadıkları sosyal gözlemlere dayalı olarak örgütsel iklimi anlamlandırmaktadırlar. Bu bağlamda, sosyal bilgi işleme teorisi (Salancik ve Pfeffer, 1978) affetmenin örgütsel iklim bağlamında incelenmesinde teorik bir zemin teşkil etmektedir (Dahiya ve Rangnekar, 2018; Guchait ve diğerleri, 2019: 96). Teori, çalışanların işletmeye ilişkin algılamalarının iş çevresinde kazandıkları sosyal deneyimler temelinde şekillendiğini belirtmektedir (Naumann ve Bennett, 2002: 371). Çalışanlar kendi hatalarının ve çalışma arkadaşlarının hatalarının affedildiği ve hatalar karşısında suçlamanın olmadığı bir örgütsel çevre deneyimledikleri zaman, affetme iklimi algılamaktadırlar (Cox, 2011: 3). Affetme iklimi Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri (2016: 3) tarafından “işyerinde hatalar ve yanlışlıklara karşı olumlu ve ileri görüşlü bir yaklaşımın benimsenmesinin yanı sıra, kızgınlık ve suçlamadan vazgeçilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Affetme iklimi, anlaşmazlıklara karşı taraflar arasında karşılıklı anlayışın ve hoşgörünün örgütlerce ödüllendirildiği, desteklendiği ve beklendiği ortak bir anlayışı ifade etmektedir (Fehr ve Gelfans, 2012: 666). Affetme ikliminin hâkim olduğu bir örgütte, bireyler veya gruplar kırgınlıkları görmezden gelme, kin tutmama eğilimleri göstermektedir. Bu bağlamda, affetme iklimi, bir suç veya hata gerçekleşse bile mağdur olanların affetmeye istekli olduğu bir örgüt iklimi yaratmaktadır (Cox, 2008: 54).

Affetme iklimi ampirik olarak yeni zamanlarda ele alınmaya başlanmıştır. Örneğin, Cox (2011) affetme ikliminin affetme istekliliğini, iş tatminini, örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını, iş stresini azalttığını tespit etmiştir. Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri (2016) affetme ikliminin öğrenme davranışını, örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Guchait ve diğerleri, (2019) ise affetme iklimin psikolojik güvenlik ve örgütsel adaleti artırdığını tespit etmiştir. Görüldüğü gibi, affetme ikliminin sonuçları hakkında yeterli ampirik kanıt bulunmamaktadır. Bu nedenle, araştırmacıların ve uygulamacıların affetme ikliminin sonuçlarını anlamalarını sağlamak için güçlü bir teorik çerçeve gerekmektedir. Bu araştırma yukarıda belirtilen araştırma boşluğunu doldurmak için affetme ikliminin sonuçları olarak işgören mutluluğunu, öğrenme odaklılığı ve yardım davranışlarını ele almaktadır. Bu çalışmada, affetme iklimi ve sonuçları arasında ise şöyle bir ilişki mekanizması kurulmaktadır. Affetme iklimi işgören mutluluğu oluşturmak suretiyle öğrenme odaklılığı ve yardım davranışını artıracaktır. Bir başka ifadeyle, hataların affedildiği bir iklim yaratan örgütler çalışanların mutlu olmalarını sağlayacak ve böylece işgörenlerin öğrenme odaklılığı ve yardım davranışları artacaktır.

Affetme ikliminin sonuçları olarak işgören mutluluğunun, öğrenme odaklılığın ve yardım davranışlarının ele alınmasının nedeni bu araştırmanın hizmet sektöründe gerçekleştirilmesidir. Hizmet sektöründe işgörenlerin müşteriler ile sürekli etkileşim halinde olmaları, onları hizmet kalitesinin önemli bir parçası yapmaktadır (Gürlek, 2018: 1). Bu nedenle hizmet sektöründe işgören mutluluğunu sağlamak oldukça önemlidir. Diğer yandan, hizmet sektörü takım çalışması gerektiren bir iş ortamına sahiptir (Boshoff ve Allan, 2000: 67-68; Safavi ve Karatepe, 2018: 1118). Çalışanların yardım davranışları sergilemesi takım çalışmasını güçlendirmek suretiyle hizmet kalitesine katkı sağlamaktadır (Testa ve Sipe, 2006: 41; Nadiri ve Tanova, 2010: 39). Yanı sıra, hizmet sunum süreçlerinin iyileştirilmesi için işgörenlerin sürekli bilgi edinmeleri ve mevcut teknik ve sosyal becerilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir (Tajeddini, 2011: 444). Bu nedenle öğrenme odaklılık hizmet işletmeleri için oldukça önemlidir.

Bu araştırma alanyazına birkaç katkı sağlamaktadır. Birincisi, affetme iklimi hakkında bilgi birikimini genişletmektedir. İkincisi, affetme iklimin sonuçlarının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Üçüncüsü, affetme iklimini işgören mutluluğu aracılığıyla öğrenme odaklılığı ve yardım davranışını artırdığını ortaya koyarak, affetme iklimin işgören davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır.

1.1. Literatür Taraması ve Hipotezler

Bu çalışmada değişkenler arası ilişkilerin açıklanmasında, sosyal bilgi işleme teorisi, sosyal değişim teorisi ve duygusal olaylar teorisi kullanılmıştır. Sosyal bilgi işleme teorisi, bireylerin sosyal çevreyi gözlemleyerek edindikleri bilgilere göre tutum ve davranış geliştirdiklerini ileri sürmektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226). Örgütsel iklim, pasif gözlemin aksine aktif bir örgütsel anlamlandırma sürecinin bir parçası olan sosyal-bilişsel bir yapıdır (Zohar ve Luria, 2004: 323). Bireyler örgüte ve işe yönelik bir tutum geliştirmek için ihtiyaç duydukları bilgileri örgüt iklimi gözlemleyerek elde etmektedirler (Yeşiltaş, Gürlek ve diğerleri, baskıda). Örgütsel ortamda çalışanlar, kin tutma yerine bağışlamanın, problemler karşısında suçlama yerine anlayışın hakim olduğu bir iklim gözlemlediklerinde (Cox, 2008), daha fazla öğrenme odaklı olabilirler, daha fazla yardım davranışı sergileyebilirler. Sosyal değişim teorisine göre (Blau, 1964), örgüt tarafından işgörenlere yönelik olumlu bir davranış sergilendiğinde veya bir yarar sağlandığında, yapılan iyilik karşısından işgörenler kendilerini örgüte yarar sağlama yükümlülüğünde hissetmektedirler. Affetme iklimi örgüt tarafından oluşturulan ve işgörenlere sunulan bir yarar niteliğindedir (Gould-Williams, 2007:1631) Affetme iklimi algılayan çalışanları kendileri için geliştirilen örgüt iklimine, yardım davranışlarıyla ve öğrenme odaklılıkla karşılık verebilirler. Duygusal olaylar teorisi istikrarlı ve yapıcı çalışma ortamlarının olumlu veya olumsuz duygusal olayların oluşumunu etkilediğini ileri sürmektedir (Mignonac ve Herrbach, 2004: 223; Fisher, 2010: 386-387). Bu olayların yaşanması, çalışanların duygusal durumları deneyimlemesine neden olur. Duygusal durumlar da çalışma tutumlarına yol açar. Çalışma ortamının özellikleri çalışma tutumlarını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebilir (Rego Ribeiro, Cunha ve Jesuino, 2011:525) Bu teoriyle uyumlu olarak, affetme iklimi algılayan işgörenler işyerinde daha fazla mutluluk yaşayabilirler ve bunun sonucu olarak daha fazla öğrenme odaklı olabilirler ve daha fazla yardım davranışı sergileyebilirler.

1.1.1. Affetme iklimi, öğrenme odaklılık, yardım davranışı ve işgören mutluluğu

İş kaynakları ve talepleri modeli açısından bakıldığında, affetme iklimi destekleyici bir çalışma ortamı yaratan bir iş kaynağıdır. Örgütte bir hata meydana geldiğinde, hatayı yapan kişi suçlamayla değil, anlayışla karşılanıyorsa destekleyici bir çalışma ortamı ortaya çıkmaktadır. İş kaynakları ve talepleri modeline göre destekleyici çalışma ortamı algılayan çalışanlar örgüte ve çalışma arkadaşlarına yönelik olumlu davranışlar sergilemektedirler (Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri, 2016: 383). Turizm işletmelerinde, işin doğası gereği hataların kaçınılmaz olması (Guchait, Paşamehmetoğlu ve Dawson, 2014: 28) ve hataların genellikle peşin hükümlü bir şekilde çalışana yüklenmesi (Guchait, 2017: 252-253) çalışanlar üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinde affetme ikliminin yaratılması olumlu sonuçlara neden olabilir. Örneğin, affetmenin işgörenlerin öğrenme odaklılığına (Frese ve Keith, 2015: 614) bir zemin kazandırdığı

ifade edilmektedir. Çünkü hataların affedilmesi, hataların düzeltilmesi ve gelecekte tekrarlanmaması için çalışanlara önemli bir öğrenme motivasyonu kazandırmaktadır (Ellis ve Davidi, 2005: 860). Örneğin, Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri (2016) affetme ikliminin örgütlerde öğrenme davranışını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde hatalara sistematik yaklaşan işletmelerin, öğrenme, performans ve yenilik temelinde olumlu sonuçlar alabilecekleri belirtilmektedir (Frese ve Keith, 2015). Dolayısıyla, çalışanlar arasında öğrenme odaklılığın teşvik edilmesi örgütlerin hataları sindirebilme ve affedebilme duruşuna bağlıdır (Edmondson, 2011).

Hatalara affedici yaklaşan işletmeler, çalışanların sadece öğrenme odaklı olmalarını değil (Weinzimmer ve Esken, 2017: 322), aynı zamanda uzun dönemde mutlu olmalarını da sağlamaktadır. (Stone, 2002; Maltby, Day ve Barber, 2005). Bu bağlamda, duygusal olaylar teorisi (Weiss ve Cropanzano, 1996) yapıcı ve istikrarları bir örgütsel çevre algılayan işgörenlerin daha fazla olumlu duygular yaşadığını vurgulamaktadır. Hataların affedildiği bir iklim gözlemleyen örgütte çalışmaktan mutlu olmaktadır. Örneğin, hataların affedildiği bir örgütsel ortam algılayan çalışanlar olumlu bir ruh haline sahip olurken, hataların cezalandırıldığı bir örgütsel ortam algılayan çalışanlar işini ve ilişkilerini öfke ve yılgınlık gibi olumsuz ruh hali içerisinde yürütmektedirler (Babalola, Ren, Kobinah, Qu, Garba ve Guo, 2019: 137-138). Diğer taraftan, affetme sayesinde, merhamet duygusu gelişen çalışanlar, diğer bireylere karşı farkındalık kazanmakta ve yardım davranışı gibi sosyal davranışlar sergilemektedirler (Fehr, Gelfand and Nag, 2010; Fehr ve Gelfand, 2012). Sonuç olarak, destekleyici bir iş çevresi yaratan affetme ikliminin işgören mutluluğunu, öğrenme odaklılığı ve yardım davranışını artırması muhtemeldir. Yukarıda belirtildiği gibi sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) işgörenlerin kendilerine yönelik yarar sağlayıcı örgütsel uygulamalara ve yapıcı örgütsel özelliklere olumlu tepkiler verdiklerini vurgulamaktadır. Bu bakımdan, affetme iklimi algılayan işgörenlerin daha fazla öğrenme odaklı olmaları ve daha fazla yardım davranışı sergilemeleri beklenilebilir. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H1: Affetme iklimi öğrenme odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Affetme iklimi işgören mutluluğunu pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Affetme iklimi işgörenlerin yardım davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

1.1.2. İşgören mutluluğu ve öğrenme odaklılık

İşgörenlerin çalışma hayatında mutlu olmaları hayatlarına da yansımaktadır. Elbette işyerinde mutlu olmak bir insanı tek başına mutlu edemez, ancak kişi çalışma ortamında mutsuzsa, gerçekten mutlu olamaz. Bu nedenle işgören mutluluğunu teşvik etmek önemlidir (Gavin ve Mason, 2004: 381). Mutluluk öznel bir deneyimdir. İnsanlar, kendilerinin mutlu olduklarına inandıkları ölçüde mutludurlar (Rego, Ribeiro ve Cunha, 2010: 217). Mutluluk olumlu duygusal deneyimlerin varlığını ve olumsuz duygusal deneyimlerin yokluğunu içeren bir yapıdır (Rego ve Cunha, 2008: 740; Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre ve Fernández, 2017: 319). Mutluluk çalışma ortamı hakkında çalışmada oluşan olumlu tutumlara veya hoş deneyimlere (olumlu duygular, ruh halleri) atıfta bulunmaktadır. İşgören mutluluğu işin kendisi, yapılan işin taşıdığı durumsal özellikler ve bir bütün olarak örgütün kendisi ile ilişkilidir (Fisher, 2010: 385-386). Araştırmacılar mutluluğun bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Örneğin,

Oswald, Proto ve Sgroi, (2015) mutlu çalışanların mutsuz çalışanlardan % 12 oranında daha fazla üretken olduğunu tespit etmiştir. İşgören mutluluğu öğrenme odaklılığı teşvik edebilecek bir unsur olarak görülebilir. Öğrenme odaklılık bireylerin yeni beceriler edinerek ve yeni durumlara hakim olarak yetkinliklerini geliştirme yönelimini ifade etmektedir (Vandewalle, 1997: 997). Öğrenme odaklılık bireylerin zorlu görevleri yerine getirmeleri için ihtiyaç duyduğu yeni bilgilerin edinilmesini kolaylaştırmaktadır (Hirst, Van Knippenberg, Zhou, 2009: 281). Öğrenme odaklı çalışanları yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmek ve genişletmek için güçlü bir arzuya sahiptir. Bu tür çalışanlar mevcut teknik ve sosyal beceri repertuarlarını genişletmek için sürekli çaba sarf ederler (Tajeddini, 2011: 444). Duygusal olaylar teorisine göre, iş ortamında çalışanların deneyimlediği olumlu duygular çalışanların davranış ve tutumlarını olumlu yönden etkilemektedir (Rego, Ribeiro, Cunha ve Jesuino, 2011). Örneğin, Salas-Vallina, Alegre ve Fernandez (2017) işgören mutluluğunun örgütsel öğrenmeyi artırdığını tespit etmiştir. Bu nedenle, örgütsel ortamda mutluluk deneyimleyen çalışanlar daha fazla öğrenme odaklı olabilirler (Semedo, Coelho ve Ribeiro, 2017). Dolayısı ile mutlu olan işgörenlerin öğrenme odaklılıklarının güçleneceği ifade edilebilir. Bu teorik tartışmaya dayalı olarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H4: İşgören mutluluğu öğrenme odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

1.1.3. İşgören mutluluğu ve yardım davranışı

Yardım davranışı, çalışanların iş arkadaşlarının işle ilgili sorunları için gönüllü bir şekilde yardım etmelerini ve iş arkadaşlarının bir sorunla karşılaşmalarını önlemelerini içermektedir (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997: 263; Deckop, Cirka ve Andersson, 2003: 104). İşletmelerde yardım davranışı, çalışanların karşılaşabilecekleri problemlerin engellenmesi veya çözülmesi amacıyla çalışanlar arasında uyum ve yardımlaşmayı ortaya çıkaran gönüllü davranışlardır (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 516-517). Duygusal olaylar teorisi işyerinde yaşanan olumlu duyguların olumlu işgören tutumları doğurduğunu ileri sürmektedir (Rego Ribeiro, Cunha ve Jesuino, 2011:525). Duygular, çalışanların işletmedeki rollerini ve fonksiyonlarını etkileyen önemli bir mekanizmadır (Zopiatis, Constanti ve Theocharous, 2014: 131). Mutlu çalışanlar, diğer insanlara daha fazla yardımcı olma, daha anlayışlı ve saygılı olma eğilimindedirler. İyi ruh haline sahip çalışanlar bunu sürdürebilecek davranışlarda bulunurlar. Örneğin, kendilerini mutlu hisseden çalışanlar kendilerini mutlu hissetmeye devam etmelerinin bir aracı olarak fedakar, yardımsever ve nazik davranışlarda bulunmayı seçebilirler (Rego, Ribeiro ve Cunha, 2010: 2019). Nitekim, Kalshoven ve Boon (2012) işgören mutluluğunun yardım davranışlarını artırdığını tespit etmiştir. Bu teorik tartışmaya dayalı olarak, aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H5: İşgören mutluluğu yardım davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

1.1.4. İşgören Mutluluğunun Aracılık Rolü

Bu araştırma, affetme ikliminin sonuçları olarak işgören mutluluğu, öğrenme odaklılık ve yardım davranışını ele almakta olup, affetme iklimi ve onun sonuçları arasında ise şöyle bir ilişki mekanizması kurmaktadır. Affetme iklimi işgören mutluluğu oluşturmak suretiyle öğrenme odaklılığı ve yardım davranışını artıracaktır. Örgütsel davranış yazınında

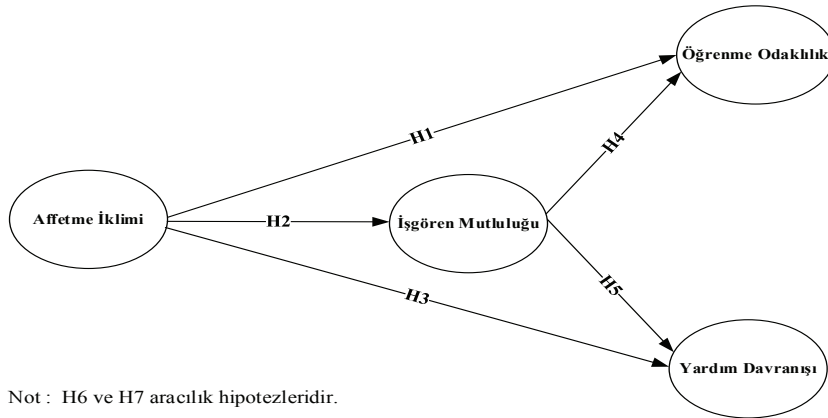
işgören mutluluğu mükemmel bir aracı değişken olarak kabul edilmektedir (Fisher, 2010; Rego ve Cunha, 2008). Örgütler çalışanları mutlu edebilecek düzenlemeler yapmak suretiyle işe ve örgüte yönelik olumlu davranışlar geliştirmektedirler.

Araştırmacılar olumlu örgütsel özelliklerin, yardım davranışını güçlendiren olumlu duyguları teşvik ettiğini vurgulamaktadırlar (Rego, Ribeiro ve Cunha, 2010; Murphy ve Tyler, 2008). Affetme iklimi çalışanlar arasında olumlu duygular geliştiren önemli bir örgütsel özelliktir. Sosyal bilgi işleme teorisine göre çalışanların algılamaları iş çevresinde kazandıkları sosyal deneyimlere dayalı olarak şekillenmektedir (Guchait, Abbott ve diğerleri, 2016: 381). İş ortamında affetme iklimi gözlemleyen işgörenlerin mutluluk düzeyleri aratabilir. Mutlu çalışanlar ise ruh halleriyle tutarlı olarak yardım davranışı sergileyebilirler. Bu nedenle affetme iklimi işgören mutluluğu aracılığıyla yardım davranışlarını artırabilir.

İş kaynakları ve talepleri modeline göre, affetme iklimi destekleyici bir çalışma ortamı yaratan bir iş kaynağıdır. Örgütte bir hata meydana geldiğinde, hatayı yapan kişi suçlamayla karşılaşmıyorsa destekleyici bir çalışma ortamı ortaya çıkabilir (Guchait, Lanza-Abbott, et al., 2016: 383). Affetme ikliminin yarattığı destekleyici çalışma ortamını algılayan çalışanlar kendileri daha mutlu hissedebilirler. İş ortamında çalışanların deneyimlediği mutluluk gibi olumlu duygular ise çalışanları daha fazla öğrenme odaklı hale getirebilir (Salas-Vallina, Alegre ve Fernandez, 2017a: 474). Bu nedenle affetme iklimi işgören mutluluğu aracılığıyla öğrenme odaklılığı artırabilir. Nitekim Salas-Vallina, Alegre ve Fernández, (2017b) işgören mutluluğunun örgütsel özellikler ve pozitif iş çıktıları ilişkisinde önemli bir aracı değişken olduğunu ortaya koymuşlardır. Yukarıdaki teorik tartışmaya dayalı olarak aşağıdaki hipotezler sunulmuştur. Yanı sıra, araştırma modeli Şekil 1’ de gösterilmiştir.

H6:İşgören mutluluğu affetme ikliminin yardım davranışı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

H7:İşgören mutluluğu affetme ikliminin öğrenme odaklılık üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.



Not : H6 ve H7 aracılık hipotezleridir.

Şekil 1. Araştırma Modeli

2.YÖNTEM

2.1.Örneklem

Araştırmada veriler Muğla, Antalya ve İstanbul illerinde yer alan beş yıldızlı otel çalışanlarından kolayda örneklem yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu illerin uygulama bağlamında tercih edilmesinin nedeni Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin yoğun olarak bulunduğu ve Türk turizminin itici gücünü oluşturan iller olmasıdır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). Araştırma örneklemini bu illerde yer alan ve zincir otel işletme ve bağımsız otel işletme sistemi ile işletilen 10 farklı otelin çalışanları oluşturmaktadır. Veriler Muğla ve Antalya illerinde bırak topla yöntemi kullanılarak elde edilirken, İstanbul illi için online anket formu kullanılarak elde edilmiştir. İstanbul için bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni yazarların işgörenlere daha rahat ve ekonomik bir şekilde ulaşmasıdır. Bu bağlamda bırak topla yöntemi için 500 anket gönderilmiş 350 anket toplanabilmiştir. Kullanılabilir olmayan 45 anket analiz dışı bırakılmıştır. İstanbul ilinden elde edilen veriler için sektör profesyonellerinden destek alınarak 94 çalışana anketler sosyal medya hesapları ve mail adreslerinden ulaştırılmıştır. Her iki yöntem kullanılarak toplam 399 geçerli anket edilmiştir.

Araştırma katılanların yaklaşık olarak % 37'si kadın, % 63'ü erkek erkektir. Araştırmaya katılanların %41,6'sı lise, 27,9'u ön lisans mezunu iken, 30,2'si lisans ve lisansüstü mezunudur. Katılımcıların % 39,6'sı 1 yıldan daha az süredir örgütte çalışırken, % 44,6'sı 1-5 yıl arasında, %11,8'i 6-10 yıl arasında örgütte çalışmaktadır. Katılımcıların % 67,4'ü işgören pozisyonunda çalışırken, % 20,8'i alt kademe yönetici, %11,8'i orta kademe yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcıların % 8,3'ü 18 yaşın altında yer alırken, % 39,3'ü 18-25 yaş aralığında, % 28,4'ü 26-33 yaş aralığında, % 12,5'i 34-41 yaş aralığında, % 8,8'i 42-49 yaş aralığında, % 2,8'i 49 yaş ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Departman açısından, katılımcıların % 27,8'i F&B departmanında, %14'ü mutfak departmanında, %18,3'i ön büro departmanında, %15,5'i İKY departmanında, % 6,3'ü muhasebe departmanında (25), %11,8'i diğer departmanlarda çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların verdikleri cevapların ortalamaları açısından, en yüksek ortalamaya öğrenme odaklılık sahiptir ($X= 3.78$). Öğrenme odaklılığı sırasıyla, yardım davranışı ($X= 3.69$), çalışan mutluluğu ($X= 3.67$) ve affetme iklimi ($X= 3.54$) takip etmektedir (bkz: Tablo 3).

2.2. Ölçüm Değişkenleri

Bu çalışmada kullanılan tüm ölçekler ilgili literatürlerdeki önceki çalışmalardan alınmıştır. Ölçeklere ait ifadelerin değerlendirilmesinde beş puanlık likert ölçek kullanılmıştır. İngilizce alanyazınından alınmaları nedeniyle ters çeviri yöntemi (Brislin, 1976), kullanılarak ölçeklerin dilsel geçerlikleri denetlenmiştir. Ters çeviri sürecinde çift dilli (Türkçe ve İngilizce) beş dil uzmanında yararlanılmıştır. Çeviri sürecinin sonucunda elde edilen Türkçe soru formu otel çalışanlarına (N=15) uygulanmış ve ifadelerin anlaşılabilirliğini kontrol etmeleri istenmiştir. Gelen önerilere göre soru formuna son hali verilmiştir.

Affetme iklimini ölçmek amacıyla Cox (2011) tarafından geliştirilen dört maddelik affetme iklimi ölçeği kullanılmıştır. Çalışan mutluluğunu ölçmek için Lyubomirsky ve Lepper'in (1999) tarafından geliştirilen dört maddelik mutluluk ölçeğinden yararlanılmıştır. Yardım etme davranışı Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie (1997) tarafından ge-

liştirilen yedi maddeyle ölçülmüştür. Öğrenme odaklılığı ölçmek için Vandewalle (1997) tarafından geliştirilen altı maddelik ölçekten faydalanılmıştır.

2.3. Ölçüm Modeli Sonuçları

Bu çalışmada dört ana değişkenin ayırt edici geçerliliğini incelemek için ölçüm modelleri kıyaslanmış ve araştırma değişkenlerinin ayırt edici geçerlikleri incelenmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi dört faktörlü model ($\chi^2 = 430.662$, $df = 159$, $p < .01$ $\chi^2/df = 2.709$, $RMSEA = 0.066$, $CFI = 0.967$, $NFI = 0.948$), diğer alternatif modellere göre veriyle daha iyi uyum göstermektedir. Bu sonuçlar, mevcut çalışmada kullanılan dört temel değişken arasında iyi bir ayırt edici geçerlik olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 1. Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Modeller	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	NFI
Dört faktörlü model (temel model)	430.662	159	2.709		.066	.967	.948
Üç faktörlü model (Aİ ve ÖO)**	919.794	162	5,678	489.132*	.108	.907	.890
Üç faktörlü model (Aİ ve İM)**	734.337	162	4.533	303.675*	.094	.930	.912
Üç faktörlü model (Aİ ve YD)**	566.439	162	3.497	135.777*	.079	.932	.950
Üç faktörlü model (İM ve YD)**	678.498	162	4,188	247.836*	.090	.937	.919
İki faktörlü model (Aİ, ÖO ve YD)**	1137.483	164	6.936	706.821*	.122	.881	.864
Tek faktörlü model	1252.437	165	7.591	821.775*	.129	.867	.850

Not: * $p < 0.001$; **değişkenler kombine edilmiştir; Aİ= Affetme iklimi; ÖO= Öğrenme odaklılık; İM= İşgören mutluluğu; YD= Yardım davranışı

Ölçüm modelinin analizinde faktör yükünün, 0.50’nin altında kalması nedeniyle işgören mutluluğu ölçeğinden bir ifade çıkarılmıştır. Geriye kalan 20 ifadenin faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$). Dört faktörlü modelin ölçüm sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Sonuçlara göre bileşik güvenilirlik değerleri (CR) 0.882-0.949 arasındadır. Bu sonuç yapı güvenilirliğinin sağlandığına işaret etmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988). Açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin ise 0.715 ve 0.754 aralığındadır. Bu değerler yakınsak geçerliliğin sağlandığına işaret etmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Diğer yandan, ölçeklere ilişkin alfa katsayıları 0.887-0.910 aralığındadır. Bu sonuç tüm yapıların içsel tutarlılığına işaret etmektedir.

Tablo 2. Ölçüm modeli

Değişkenler	λ	a	BG	AOV
Affetme İklimi		0,910	0,913	0,724
A1	0,84			
A2	0,90			
A3	0,85			
A4	0,81			
Öğrenme Odaklılık		0,951	0,949	0,754
B1	0,83			
B2	0,89			
B3	0,89			
B4	0,88			
B5	0,87			
B6	0,85			
Yardım Davranışı		0,951	0,949	0,728
C1	0,84			
C2	0,83			
C3	0,85			
C4	0,88			
C5	0,88			
C6	0,85			
C7	0,84			
İşgören Mutluluğu		0,887	0,882	0,715
D1	0,90			
D2	0,87			
D3	0,76			

Not: BG= Bileşik güvenirlik; AOV= Açıklanan ortalama varyans

2.4. Veri Analizi

Ölçüm modeli ve araştırma modelinin testi için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırma modelinin test edilmesinde Anderson ve Gerbing'in (1988) iki aşamalı yaklaşımı takip edilmiştir. İki aşamalı yaklaşıma göre ölçüm modeli yapısal modelden ayrı olarak değerlendirilmektedir. Ölçüm modeli tatmin edici uyum indislerine sahipse, yapısal modelin test edilmesine geçilmektedir. Yapısal eşitlik programı en çok olabilirlik yönteminden yararlanmaktadır. Bu yöntem için normal dağılım varsayımının denetlenmesi gerekmektedir. Çarpıklık (-1.026 ve -0.556) ve basıklık (-0.398 ve 0.514) değerlerinin normal dağılım varsayımını sağladığı (Kline, 2011) anlaşılmıştır. Aracılık analizi için Baron ve Kenny'nin (1986) ilkeleri takip edilmiştir. Aracılık türüne karar vermek için James ve diğerlerinin (2006) alternatif modellerinin karşılaştırılmasına yönelik önerileri

göz önüne alınarak, tam ve kısmi aracılık modelleri χ^2 farklılık testinden yararlanılarak değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Hipotez Testi

Tablo 3 incelendiğinde tüm doğrudan ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre aracılık analizi için gerekli olan şartlar (Baron ve Kenny, 1986) sağlanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde YEM kullanılmıştır. Yapısal modele ait uyum indisleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde ($\chi^2 = 450.691$ $df = 159$, $p < .01$ $\chi^2/df = 2.835$, $RMSEA = 0.068$, $CFI = 0.964$, $NFI = 0.946$). YEM sonuçları Şekil 2’de gösterilmiştir. YEM sonuçlarına göre affetme iklimi işgören mutluluğunu olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0.75$; $t = 15.029$; $p < 0.01$). Affetme iklimi öğrenme odaklılığı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0.53$; $t = 8.863$; $p < 0.01$). Affetme iklimi yardım davranışını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir. ($\beta = 0.78$; $t = 13.611$; $p < 0.01$). İşgören mutluluğu öğrenme odaklılığı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0.38$; $t = 6.449$; $p < 0.01$). İşgören mutluluğu yardım davranışını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0.22$; $t = 4.649$; $p < 0.01$). Bu bulgulara göre H1,H2,H3,H4 ve H5 hipotezleri desteklenmiştir. Aracılık türüne karar vermek için χ^2 farklılık testi kullanılarak kısmi aracılık modeli tam aracılık modeliyle kıyaslanmıştır. Sonuçlara göre kısmi aracılık modeli ($\chi^2 = 450.691$ $df = 159$, $p < .01$ $\chi^2/df = 2,835$, $RMSEA = 0.068$, $CFI = 0.964$, $NFI = 0.946$), tam aracılık modeline ($\chi^2 = 614.544$ $df = 161$, $p < .01$ $\chi^2/df = 3.817$ $RMSEA = 0.084$, $CFI = 0.944$, $NFI = 0.926$), göre daha iyi uyum indislerine sahiptir ($\Delta X^2 = 163.853$; $df = 2$; $p < 0.01$). Bu nedenle kısmi aracılık modeli kabul edilmiştir.

Tablo 3. Ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Değişkenler	1	2	3	4
1. Affetme İklimi	1			
2. Çalışan Mutluluğu	0.64*	1		
3. Öğrenme Odaklılık	0.67*	0.70*	1	
4. Yardım Davranışı	0.81*	0.72*	0.82*	1
Ortalama	3.54	3.67	3.78	3.69
Standart Sapma	1.13	1.07	1.06	1.07

* $p < 0.01$

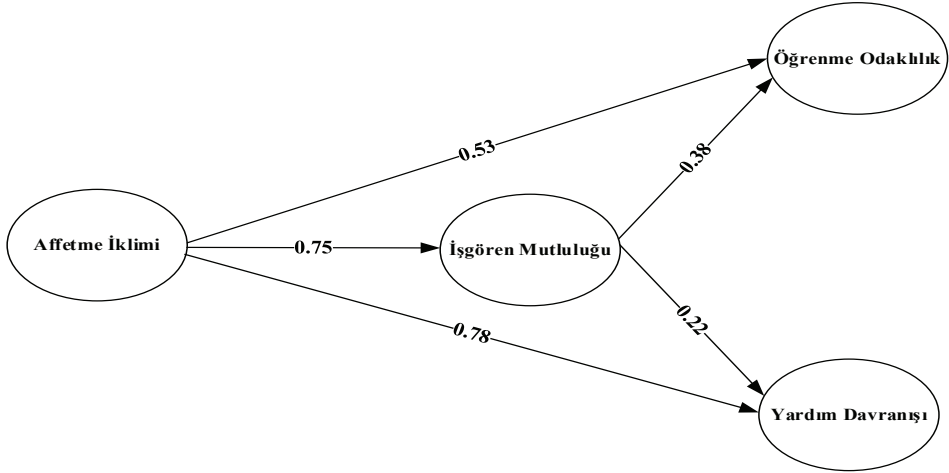
Dolaylı etkilerin anlamlılığını değerlendirme için *Sobel* testinden daha güçlü bir yöntem olarak kabul edilen önyükleme (*bootstrapping*) kullanılmıştır (Zhao, Lynch ve Chen 2010). Önyükleme testi sonuçları Tablo 4’te gösterilmiştir. Affetme ikliminin çalışan mutluluğu aracılığıyla öğrenme odaklılık üzerindeki dolaylı etkisi 0.28’dir % 95 güven aralığında, dolaylı etkinin alt ve üst sınır değerleri sırası ile 0.13-0.46’dur. Bu nedenle aracılık etkisi anlamlıdır ($p < 0.01$). Affetme ikliminin çalışan mutluluğu aracılığıyla yardım davranışı üzerindeki dolaylı etkisi 0.16’tür. % 95 güven aralığında, dolaylı etkinin

alt ve üst sınır değerleri sırası ile 0.042-0.30'dir ($p < 0.01$). Bu nedenle aracılık hipotezleri (H6 ve H7) desteklenmiştir. Araştırma bulgularına göre, affetme iklimi çalışan mutluluğunu yüksek bir açıklama gücüne sahiptir ($R^2=.56$). Diğer taraftan öğrenme odaklılığın ($R^2=.72$). ve yardım davranışının ($R^2=.90$) öncülleri tarafında açıklanan ortalama varyansı oldukça yüksektir.

Tablo 4. Ön yükleme testi sonuçları

Model Yolları	Dolaylı etki	% 95 GI*	Sınır Değerleri	
			Alt**	Üst**
H6 Aİ → İM → ÖO	0.28	0.13	0.46	
H7 Aİ → İM → YD	0.16	0.042	0.30	

*GI: güven aralığı sıfırdan farklıdır; ** $p < 0.01$



Şekil 2. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları

4. TARTIŞMA

4.1. Bulguların özeti

Araştırma bulguları geliştirilen teorik modeli açık bir şekilde desteklemiştir. Bulgulara göre affetme iklimi işgörenlerin öğrenme davranışını, işgören mutluluğunu ve yardım davranışını olumlu yönden etkilemektedir (H1, H2, H3). Buna göre hatalar karşısında suçlamanın olmadığı, hatalardan öğrenmenin temel alındığı bir örgüt iklimi algılayan çalışanlar daha fazla mutlu olmakta, daha fazla öğrenme odaklı olmakta ve daha fazla yardım davranışı sergilemektedirler. Diğer yandan, iş ortamında mutluluk deneyimleyen çalışanlar daha fazla öğrenme odaklı olmakla beraber daha fazla yardım davranışları sergilemektedirler (H4, H5). Buna göre, işgören mutluluğu bireylerin yeni beceriler edinecek, yetkinliklerini geliştirmelerine imkân tanımaktadır. Yanı sıra, kendilerini mutlu

hisseden çalışanlar yardım davranışı sergilemektedirler. Araştırma bulguları işgören mutluluğunun affetme iklimi ile öğrenme odaklılık ve yardım davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir (H6, H7). Bu bulgulara göre, affetme iklimi destekleyici bir iş çevresi yaratarak işgören mutluluğunu artırmakta, artan işgören mutluluğu ise yardım davranışları ve öğrenme odaklılığı teşvik etmektedir.

Otel endüstrisi emek yoğun bir sektördür ve çalışma ortamının merkezinde işgörenler yer almaktadır (Gürlek ve Uygur, 2020). Bununla beraber, otel çalışanları her gün değişik hata türlerinin (örn: hizmet hataları) faili olmaktadır. Bu hatalar stres, kazalar, hatalı ürünler, zaman kaybı, kalite ve performans sorunları, olumsuz sözler, müşteri tatminsizliği ve yıkıcı maliyetlere neden olabilmektedir (Guchait, Paşamehmetoğlu ve Lanza-Abbott, 2015; Yeşiltaş, Gürlek ve diğerleri, baskıda). Hizmet sunum sürecinde ortaya çıkan hataların yönetilmesi müşteri tatmini ve sadakati açısından kritik bir öneme sahiptir (Yao, Wang, Yu ve Guchait, 2019). Otel işletmelerinin hataları önlemek için işgörenleri cezalandırma ve davranışlarını kontrol etme odaklı katı bir yaklaşım yerine (Guchait, Paşamehmetoğlu ve Madera, 2016), hataların affedildiği ve hatalardan ders çıkarıldığı bir iklim yaratmaları bu çalışmada görüldüğü gibi olumlu işgören çıktıları yaratmaktadır.

Doğası nedeniyle otel endüstrisinde takım çalışması esastır (Boshoff ve Allan, 2000). Yanı sıra, hizmet kalitesini artırmak için işgörenlerin sürekli bilgi edinmeleri, mevcut bilgi ve becerini sürekli ilerletmeleri gerekmektedir (Tajeddini, 2011: 444). Bununla beraber, otel endüstrisinde işgörenlerin müşteriler ile sürekli etkileşim halinde olmaları, onları hizmet kalitesinin ayrılmaz bir parçası yapmaktadır (Gürlek, 2018: 1). Dolayısıyla, otel endüstrisinde işgören mutluluğunu sağlamak oldukça önemlidir. Bu nedenlerden dolayı, affetme ikliminin işgören mutluluğu aracılığıyla öğrenme odaklılığı ve yardım davranışını artırdığı dair bulgu otel işletmeleri için değerlidir.

4.2. Araştırmanın Teorik Katkısı

Yönetim ve örgüt yazınında affetme iklimi oldukça yeni konudur. Bu nedenle konuya odaklanan sadece birkaç araştırma bulunmaktadır. Örneğin, Cox (2011) affetme ikliminin affetme istekliliğini, iş tatminini, örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını, iş stresini azalttığını tespit etmiştir. Guchait, Lanza-Abbott ve diğerleri (2016) ise affetme ikliminin öğrenme davranışını, örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Görüldüğü gibi, affetme ikliminin sonuçları hakkında yeterli ampirik kanıt bulunmamaktadır. Yukarıda bahse konu edilen araştırma boşluğu dikkate alındığında, bu çalışmanın, işgören mutluluğu, öğrenme odaklılık ve yardım davranışı değişkenlerinin affetmenin ikliminin sonuçları olduğunu ortaya koyarak alanyazına katkı sağladığını söylemek mümkündür. Yanı sıra, bu araştırma affetme iklimi ile öğrenme odaklılık ve yardım davranışları arasındaki ilişkide işgören mutluluğunu aracılık rolü ortaya koyarak, affetme ikliminin işgören davranışlarını nasıl etkilediğinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Bulgular teoriler perspektifinden ele alınacak olursa, aşağıda değerlendirmelerde bulunulabilir. İşgörenler örgütsel iklimi gözlemlemek ve daha sonra anlamlandırmak suretiyle davranış geliştirmektedirler. Bu açıdan, sosyal bilgi işleme teorisinin kişilerin sosyal çevreyi gözlemleyerek edindikleri bilgilere göre tutum ve davranış geliştirdiklerine yönelik varsayımı (Salancik ve Pfeffer, 1978) bu araştırma için geçerlidir. Sosyal değişimi teorisi

perspektifinden, çalışanların örgüt tarafından yaratılan affetme ikliminin kendilerine yönelik bir yarar olarak kabul etmekte ve bu yarara karşılık daha fazla öğrenme odaklı olmaktadır ve daha fazla yardım davranışı sergilemektedirler. Bu bakımdan sosyal değişim teorisinin karşılıklı varsayımı (Blau, 1964) bu araştırma için geçerlidir.

Duygusal olaylar teorisi perspektifinden, işyerinde mutluluk deneyimleyen çalışanlar daha fazla öğrenme odaklı olmakta ve daha fazla yardım davranışı sergilemektedirler. Bu açıdan, duygusal olaylar teorisinin duygusal olaylarının yaşanmasının çalışan tutumlarının olum yönden etkilediğine dair varsayımı bu araştırma için geçerlidir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Bununla beraber affetme ikliminin işgören mutluluğunu artırdığı tespit edilmiştir. Bu bulgu duygusal olaylar teorisinin yapıcı çalışma ortamlarının olumlu ve olumsuz duygusal olayların oluşumunu etkilediğine dair teorik varsayımının (Mignonac ve Herrbach, 2004) bu araştırma açısından doğrulandığını göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Uygulamaya Katkısı

Hataların sıkça karşılaşıldığı otel endüstrisinde hataların özümsemesi ve olumlu bir çıktıya (mutluluk ve öğrenme gibi) dönüştürülmesi ortak bir öğrenme ve dayanışma ortamına ulaşılması bakımından kritik öneme sahiptir. Araştırma bulguları affetme ikliminin hizmet sektörü için oldukça önemli olan çalışan mutluluğunu, öğrenme odaklılığı ve yardım davranışlarını artırdığını ortaya koymuştur. Bu tür olumlu çıktılar elde etmek isteyen örgütler için affetme iklimi yaratmaları önerilmektedir. Affetme iklimi oluşturmak için, yöneticiler hatalara karşı cezalandırıcı ve korkutucu bir yaklaşımdan ziyade hataların paylaşımını teşvik edici bir yaklaşım sergileyebilirler (Guchait, Lee, Wang ve Abbot, 2016: 18). Özellikle yöneticiler affetmenin örgütsel bir iklime dönüştürülmesinde affedici yaklaşımları ile bir rol model olabilirler (Ayoko, 2016: 28). İşletmeler ise çalışanların yaptıkları hataları paylaşabildikleri ve çözümünde inisiyatif alabilecekleri bir güçlendirme sistemi oluşturabilirler. Örneğin, havacılık endüstrisinde, hataların birilerine yüklenmesiz raporlanması (*blame-free reporting*) uygulaması başarılı bir şekilde kullanılmakta (Clegg, 2014) ve büyük hataların önüne geçme ve bu hatalardan bir hafıza oluşturarak daha başarılı bir hizmet performansı geliştirmede başvurulan önemli bir mekanizma olarak görülmektedir (Skybrary, 2019). Diğer yandan, örgütler affetme iklimi oluştururken dikkatli olmalıdırlar. Affetme ikliminin yanlış kurgulanması örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin, affetme bağlamında yöneticilerin şiddetle müsamaha göstermesi örgüt ve işgörenler için ağır maliyetler doğurabilir (Radulovic, Thomas, Epitropaki ve Legood, 2019: 30). Bu bakımdan affedilecek hatalar için belirli bir standart belirlemekte yarar vardır.

SONUÇ

Bu araştırma affetme ikliminin örgüt içerisinde meydana getirdiği sonuçlar ortaya çıkarılmayı amaçlamıştır. Bu amaçla uyumlu olarak, işgören mutluluğu, öğrenme odaklılık ve yardım davranışı affetme ikliminin sonuçları olarak ele alınmıştır. Yanısıra, affetme iklimi ile öğrenme odaklılık ve yardım davranışları arasındaki ilişkide işgören mutluluğunu rolü incelenmiştir. Otel işletmelerinin işgörenlerinden elde edilen veriler yukarıda adı geçen ilişkileri test etmek için kullanılmıştır. Sonuçlar, affetme ikliminin destekleyici bir iş ortamı yaratmak suretiyle mutlu çalışanlar meydana getirdiğini, çalışanları öğrenme odaklı olmaya ve yardım davranışları sergilemeye teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Yani

sıra, sonuçlar affetme ikliminin işgören mutluluğu artırmak suretiyle öğrenme odaklılığı ve yardım davranışlarını artırdığını göstermektedir. Değişik hata türlerinin yoğun olarak yaşandığı otel endüstrisinde (Guchait ve diğerleri, 2015), affetme iklimi yaratan örgütler daha olumlu işgören çıktıları elde etmektedirler. Bu bağlamda, hatalar karşısında cezalandırma, kızma ve öfkeyi yansıtmaya yerine daha yapıcı yaklaşım sergileyen örgütlerin daha olumlu çıktılarına sahip olabileceğini söylemek mümkündür. Affetme ikliminin yeni bir araştırma konusu olduğu dikkate alındığında mevcut araştırmanın alanyazına katkı sağladığını söylemek mümkündür.

THE POWER OF FORGIVENESS: THE EFFECTS OF FORGIVENESS CLIMATE ON EMPLOYEE HAPPINESS, LEARNING ORIENTATION, AND HELPING BEHAVIOR

1. INTRODUCTION

Managing the errors arising in the service delivery process in service companies is critical for customer satisfaction (Guchait, Lanza-Abbott, Madera & Dawson, 2016:379). Organizations need strong ways to encourage employees to avoid their mistakes. Creating an organizational climate for learning from mistakes can be a good option for hotel companies (Keith & Frese, 2009:137). Employees may be shy about explaining their mistakes due to their fear of being blamed and punished (Guchait, Paşamehmetoğlu & Madera, 2016:2). Therefore, forgiveness climate, which involves the abandonment of blame and grudge actions in the face of mistakes, can be used as a tool to effectively manage errors (Cameron & Caza, 2002:39). Forgiveness climate has started to be addressed empirically in new times (Cox, 2011; Guchait, Lanza-Abbott et al., 2016; Guchait et al., 2019). There is insufficient empirical evidence for the consequences of the forgiveness climate. Therefore, this study aims to examine the effects of forgiveness climate on learning orientation, helping behavior, and employee happiness.

2. RESEARCH METHOD

The data used in the research was obtained from the employees of five-star hotel companies in Muğla, Antalya, and Istanbul provinces by using convenience sampling. In total, 399 usable questionnaires were gathered.

Because the scales used in the research are taken from the English literature, their linguistic validity was checked by using the back translation method (Brislin, 1976). A four-item scale developed by Cox (2011) was used to measure the forgiveness climate. The four-item happiness scale developed by Lyubomirsky and Lepper (1999) was used to measure employee happiness. The helping behavior was measured using the seven-item scale developed by Podsakoff, Ahearne, and MacKenzie (1997). Six-item scale developed by Vandewalle (1997) was used to measure learning orientation.

Structural equation modeling was used to test the measurement model and the research model. In testing the research model, Anderson and Gerbing's (1988) two-step approach was followed. The principles of Baron and Kenny (1986) were followed for mediation analysis. The recommendations of James et al. (2006) were used to decide the type of

mediation.

3. FINDINGS

According to the results of structural equation modeling, the forgiveness climate affects employee happiness positively and significantly ($\beta = 0.75$; $t = 15.029$; $p < 0.01$). The forgiveness climate affects learning orientation positively and significantly ($\beta = 0.53$; $t = 8.863$; $p < 0.01$). Forgiveness climate positively and significantly affects helping behavior ($\beta = 0.78$; $t = 13.611$; $p < 0.01$). Employee happiness has a positive and significant effect on learning orientation ($\beta = 0.38$; $t = 6.449$; $p < 0.01$). Employee happiness affects the help behavior positively and significantly ($\beta = 0.22$; $t = 4.649$; $p < 0.01$). According to these findings, H1, H2, H3, H4 and H5 hypotheses were supported.

Partial mediation model was compared to full mediation model by using χ^2 difference test to decide the mediation type. According to the results, the partial mediation model ($\chi^2 = 450.691$ $df = 159$, $p < .01$ $\chi^2/df = 2,835$, RMSEA = 0.068, CFI = 0.964, NFI = 0.946) has better fit indices than the full mediation model ($\chi^2 = 614.544$ $df = 161$, $p < .01$ $\chi^2/df = 3.817$ RMSEA = 0.084, CFI = 0.944, NFI = 0.926) ($\Delta X^2 = 163.853$; $df = 2$; $p < 0.01$). Therefore, the partial mediation model has been adopted. The indirect impact of the forgiveness climate on learning orientation through employee happiness is 0.28. In the 95% confidence interval, the lower and upper values of the indirect effect are 0.13-0.46, respectively. Therefore, the mediating effect is significant ($p < 0.01$). The indirect impact of the forgiveness climate on help behavior through employee happiness is 0.16. The lower and upper values of the indirect effect in the 95% confidence interval are 0.042-0.30, respectively ($p < 0.01$). Therefore, mediation hypotheses (H6 and H7) are supported.

4. DISCUSSION AND CONCLUSION

This study aims to examine the effects of forgiveness climate on learning orientation, helping behavior, and employee happiness. Consistent with this purpose, learning orientation, helping behavior, and employee happiness are considered as the consequences of the forgiveness climate. In addition, the mediating role of employee happiness in the effect of the forgiveness climate on learning orientation and helping behavior was examined. The data obtained from the employees of the hotel companies were used to test the relationships mentioned above. The results show that the forgiveness climate creates happy employees by creating a supportive work environment and encourages employees to be focused on learning and exhibit helping behaviors. In addition, the results show that the forgiveness climate increases learning orientation and helping behavior by increasing employee happiness. In the hotel industry, where different types of errors are intensely experienced (Guchait et al., 2015), organizations creating a forgiveness climate achieve more positive employee outcomes. In this context, it is possible to say that organizations that have a more constructive approach rather than punishment, resentment, and anger in the face of mistakes may have more positive outcomes.

The forgiveness climate is quite new in the management literature. So there are only a few studies focusing on this topic. For example, Cox (2011) found that forgiveness climate increased the willingness to forgive, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. Guchait, Lanza-Abbott et al. (2016) revealed that forgiveness climate significant-

ly affected learning behavior, organizational commitment, job satisfaction, and intention to quit. As can be seen, there is not enough empirical evidence for the consequences of the forgiveness climate. Considering the research gap mentioned above, it is possible to say that this research contributes to the literature by revealing that employee happiness, learning orientation, and helping behavior are the consequences of the forgiveness climate.

KAYNAKÇA

- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988), 'Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach', *Psychological Bulletin*, Vol. 103 No. 3, pp. 411-423.
- Ayoko, O. B. (2016). 'Workplace conflict and willingness to cooperate'. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 27 No. 2, pp.172-198.
- Babalola, M. T., Ren, S., Kobinah, T., Qu, Y. E., Garba, O. A., and Guo, L. (2019), 'Negative workplace gossip: Its impact on customer service performance and moderating roles of trait mindfulness and forgiveness'. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 80, pp. 136-143.
- Bagozzi, R. P., and Yi, Y. (1988), 'On the evaluation of structural equation models', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16 No. 1, pp. 74-94.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). 'The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51 No. 6, pp. 1173-1182.
- Blau, P. (1964). *'Power and exchange in social life'*. NY: John Wiley & Sons.
- Boshoff, C., and Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Brislin, R. W. (1976), 'Comparative research methodology: Cross-cultural studies', *International Journal of Psychology*, Vol. 11 No. 3, pp. 215-229.
- Cameron, K., and Caza, A. (2002), 'Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9 No. 1, pp. 33–48.
- Centers for Disease Control and Prevention (CDC) (2015), Surveillance for Foodborne Disease Outbreaks, United States, 2013, Annual Report. Atlanta, Georgia: US Department of Health and Human Services, CDC.
- Clegg, A. (2014, Semtember, 15) Lessons in failure from the error management gurus. Financial times, available at: <https://www.ft.com/content/d4b61ee2-39b3-11e4-83c4-00144feabdc0> (accessed 03 July 2019).
- Cox, S. (2008). *A Forgiving Workplace: An Investigation of Forgiveness Climate, Individual Differences and Workplace Outcomes*, Unpublished Doctoral Thesis, College of Business Louisiana Tech University.
- Cox, S. S. (2011, January). 'An investigation of forgiveness climate and workplace outcomes', *In Academy of Management Proceeding*, Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, No. 1, pp. 1-6.
- Dahiya, R. and Rangnekar, S. (2018). 'Forgiveness in Indian Organizations: A Revisit of the Heartland Forgiveness Scale', *Current Psychology*, <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9879-6>

- Deckop, J. R., Cirka, C. C., and Andersson, L. M. (2003), 'Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations', *Journal of Business Ethics*, Vol. 47 No. 2, pp. 101-113
- DeShon, R.P. and Gillespie, J.Z. (2005), 'A motivated action theory account of goal orientation', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No. 6, pp. 1096-127.
- Edmondson, A. C. (2011), 'Strategies for learning from failure', *Harvard Business Review*, Vol. 89 No. 4, pp. 48-55.
- Ellis, S., and Davidi, I. (2005), 'After event reviews: Drawing lessons from successful and failed experience', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 857-871.
- Fehr, R. and Gelfand, M. J. (2012), 'The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work', *Academy of Management Review*, Vol. 37 No. 4, pp. 664-688.
- Fehr, R. Gelfand, M. and Nag, M. (2010). 'The road to forgiveness: a meta-analytic synthesis of its situational and dispositional correlates', *Psychological Bulletin*, Vol. 136 No. 5, pp. 894-914.
- Fisher, C. D. (2010), 'Happiness at work. *International journal of management reviews*', Vol. 12 No. 4, pp. 384-412.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981), 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error', *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50
- Frese, M., and Keith, N. (2015), 'Action errors, error management, and learning in organizations', *Annual Review of Psychology*, Vol. 66, pp. 661-687.
- Gavin, J. H., and Mason, R. O. (2004), 'The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace', *Organizational Dynamics*, Vol. 33 No. 4, pp. 379-392.
- Guchait, P. (2017). 'Enhancing service recovery performance through error management culture', in S. K. Dixit (Ed.). *The routledge handbook of consumer behaviour in hospitality and tourism*, London: Routledge, pp. 249-259.
- Guchait, P., Abbott, J. L., Lee, C. K., Back, K. J., and Manoharan, A. (2019). 'The influence of perceived forgiveness climate on service recovery performance: The mediating effect of psychological safety and organizational fairness', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 40, pp.94-102.
- Guchait, P., Lanza-Abbott, J. A., Madera, J. M., and Dawson, M. (2016), 'Should organizations be forgiving or unforgiving? A two-study replication of how forgiveness climate in hospitality organizations drives employee attitudes and behaviors', *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 57 No. 4, pp. 379-395.
- Guchait, P., Lee, C., Wang, C. and Abbott, J. L. (2016), 'Impact of error management practices on service recovery performance and helping behaviors in the hospitality industry: The mediating effects of psychological safety and learning behaviors', *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-28.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., and Dawson, M. (2014), 'Perceived supervisor and

- co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance’, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 41, pp. 28-37.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., and Madera, J. (2016), ‘Error management culture: impact on cohesion, stress, and turnover intentions’, *The Service Industries Journal*, Vol. 36 No. 3-4, pp. 124-141.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., and Lanza-Abbott, J. (2015). ‘The importance of error management culture in organizations: the impact on employee helping behaviors during service failures and recoveries in restaurants’. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 14 No. 1, pp. 45-67.
- Gürlek, M. (2018). *Kurumsal sosyal sorumluluğun işe adanma üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: otel işletmelerinde bir araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Gürlek, M., and Uygur, A. (2020). ‘Service-oriented high performance human resource practices and employee service performance: A test of serial mediation and moderation models’. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.8>
- Gould-Williams, J. (2007). ‘HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government’. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 3-4, pp.1627-1647.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., and Zhou, J. (2009), ‘A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity’, *Academy of Management Journal*, Vol. 52 No. 2, pp. 280-293.
- James, L. R., Mulaik, S. A., and Brett, J. M. (2006), ‘A tale of two methods’, *Organizational Research Methods*, Vol.9 No. 2, pp. 233–244
- Kalshoven, K. ve Boon, C. T. (2012). Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping The Moderating Role of Human Resource Management.
- Kalshoven, K., and Boon, C. T. (2012), ‘Ethical leadership, employee well-being, and helping’, *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11 No. 1, pp. 60-68.
- Kalshoven, K., and Boon, C. T. (2012), ‘Ethical leadership, employee well-being, and helping’, *Journal of Personnel Psychology*. Vol. 11 pp. 60-68.
- Keith, N., and Frese, M. (2009) Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture, in N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Organizational culture and climate*, Sage, Lose Angeles, pp. 137–159.
- Kline, R. B. (2011), *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.), The Guilford Press, New York.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). Turizm İstatistikleri. Erişim tarihi: Eylül 2019, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html>
- Litwin, G. H., and Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*, Harvard

University Press, Boston.

- Lyubomirsky, S., and Lepper, H. S. (1999), 'A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation', *Social indicators research*, Vol. 46 No. 2, pp. 137-155.
- Maltby, J., Day, L., and Barber, L. (2005). 'Forgiveness and happiness. The differing contexts of forgiveness using the distinction between hedonic and eudaimonic happiness', *Journal of Happiness Studies*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-13.
- Mignonac, K., and Herrbach, O. (2004). Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 No:2, pp. 221-240.
- McCullough, M. E., and Worthington Jr, E. L. (1994), 'Models of interpersonal forgiveness and their applications to counseling: Review and critique', *Counseling and Values*, Vol. 39 No. 1, pp. 2-14.
- Murphy, K., and Tyler, T. (2008), 'Procedural justice and compliance behaviour: The mediating role of emotions', *European Journal of Social Psychology*, Vol. 38 No. 4, pp. 652-668.
- Nadiri, H., and Tanova, C. (2010), 'An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 33-41.
- Naumann, S. E., and Bennett, N. (2002). 'The effects of procedural justice climate on work group performance', *Small Group Research*, Vol. 33 No. 3, pp. 361-377.
- Oswald, A. J., Proto, E., and Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, Vol. 33 No. 4, pp. 789-822.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. (1997), 'Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 2, pp. 262-270.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., and MacKenzie, S. B. (1997), 'Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 2, pp. 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000), 'Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research', *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 513-563.
- Radulovic, A. B., Thomas, G., Epitropaki, O., and Legood, A. (2019), 'Forgiveness in leader-member exchange relationships: Mediating and moderating mechanisms', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Doi: <https://doi.org/10.1111/joop.12274>

References

- Rego, A., and Cunha, M. P. (2008), 'Authentizotic climates and employee happiness:

- Pathways to individual performance?', *Journal of Business Research*, Vol. 61 No. 7, pp. 739-752.
- Rego, A., Ribeiro, N., and Cunha, M. P. (2010), 'Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors', *Journal of Business Ethics*, Vol. 93 No. 2, pp. 215-235.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., and Jesuino, J. C. (2011), 'How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship', *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 5, pp. 524-532.
- Safavi, H. P., and Karatepe, O. M. (2018), 'High-performance work practices and hotel employee outcomes: The mediating role of career adaptability', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 1112-1133.
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1978), 'A social information processing approach to job attitudes and task design', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, No. 2, pp. 224-253.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., and Fernandez, R. (2017a), 'Happiness at work and organisational citizenship behaviour: is organisational learning a missing link?', *International Journal of Manpower*, No. 38 No. 3, pp.470-488.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., and Fernández, R. (2017b), 'Organizational learning capability and organizational citizenship behaviour in the health sector: examining the role of happiness at work from a gender perspective. *The International Journal of Health Planning and Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 137-159.
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, and Fernández, R. (2017), 'On the road to happiness at work (HAW) transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context', *Personnel Review*, Vol. 46 No. 2, pp 314–338
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., and Ribeiro, N. M. P. (2017), 'Authentic leadership and creativity: The mediating role of happiness', *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 3, pp. 395-412.
- Skybrary (2019). Just culture. available at: https://www.skybrary.aero/index.php/Just_Culture (25 April 2019).
- Stone, M. (2002). 'Forgiveness in the workplace', *Industrial and Commercial Training*, Vol. 34 Issue: 7, pp.278-286.
- Swift, M., Balkin, D. B., and Matusik, S. F. (2010), 'Goal orientations and the motivation to share knowledge', *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 378-393.
- Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development: an empirical investigation of the Swiss hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 35 No. 4, pp. 437-468.
- Tax, S. S., and Brown, S. W. (1998), 'Recovering and Learning from Service Failure', *Sloan Management Review*, Fall, pp. 75-88.

- Testa, M. R., and Sipe, L. J. (2006), 'A systems approach to service quality: tools for hospitality leaders', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 47 No. 1, pp. 36-48.
- Vandewalle, D. (1997), 'Development and validation of a work domain goal orientation instrument', *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 57, pp. 995-1015.
- Weinzimmer, L. G., and Esken, C. A. (2017), 'Learning from mistakes: How mistake tolerance positively affects organizational learning and performance', *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 53 No. 3, pp. 322-348.
- Weiss, H. W., and Cropanzano, R. (1996). 'Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work'. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Worthington, E. L. Jr. (2005), 'Initial questions about the art and science of forgiving', in E. L. Worthington Jr. (Ed.), *Handbook of forgiveness*, Routledge, New York, pp. 1-13.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., and Chen, Q. (2010), 'Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis', *Journal of Consumer Research*, Vol. 37 No. 2, pp. 197-206
- Yao, S., Wang, X., Yu, H., and Guchait, P. (2019). 'Effectiveness of error management training in the hospitality industry: Impact on perceived fairness and service recovery performance'. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 79, pp. 78-88.
- Yeşiltaş, M., Gürlek, M., Tuna, M., Kanten, P., and Çeken, H. (in press). 'Paternalistic leadership, forgiveness climate, and organizational identification: Evidence from the hotel industry'. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*.
- Zohar, D., and Luria, G. (2004). 'Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns'. *Journal of applied psychology*, Vol. 89 No.2 322-333.
- Zopiatis, A., Constanti, P., and Theocharous, A. L. (2014), 'Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus', *Tourism Management*, Vol. 41, pp. 129-140.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Mert GÜRLEK Emre ERBAŞ Murat YEŞİLTAŞ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Mert GÜRLEK Emre ERBAŞ Murat YEŞİLTAŞ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Murat YEŞİLTAŞ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Mert GÜRLEK Emre ERBAŞ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required ort he study</i>	Mert GÜRLEK Emre ERBAŞ Murat YEŞİLTAŞ