Turizm Akademik Dergisi
Tourism Academic Journal
www.turizmakademik.com

İşyeri Arkadaşlığının Prososyal Kural İhlali Davranışı Üzerindeki Etkisinde Affetme İkliminin Rolü

Pelin KANTEN[a*], Yener PAZARCIK[b], Selahattin KANTEN[c], Merve Gözde DURMAZ[d]

[a] *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Çanakkale, Türkiye, pelinkanten@comu.edu.tr, ORCID:0000-0002-6487-0203*

[b] *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, ypazarcik@comu.edu.tr*

[c] *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, skanten@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7414-8495*

[d] *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Çanakkale, Türkiye, mervegozdedurmaz@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1000-8316*

Öz

Prososyal kural ihlali, işgörenler tarafından biçimsel rol tanımlarının ötesinde sergilenen ve örgütsel amaçlara fayda sağlaması durumunda yapıcı ve olumlu olarak değerlendirilen bir davranış türüdür. Literatürde işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışı sergilemeleri üzerinde örgütsel faktörlerin etkili olacağı sürülmektedir. Bu çalışmada, prososyal kural ihlali davranışını etkileyen örgütsel faktörler bağlamında affetme ikliminin ve işyeri arkadaşlığının rolü ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı işyeri arkadaşlığının prososyal kural ihlali davranışı üzerindeki etkisinde affetme ikliminin aracılık rolünün belirlenmesidir. Araştırma amacı kapsamında Çanakkale ve Bursa illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı on adet otel işletmesinden kolayda örnekleme yöntemi ile belirlen 175 katılımcıya anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile değerlendirilmiş, hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, işyeri arkadaşlığının prososyal kural ihlali davranışını etkilemediğini ancak affetme ikliminin prososyal kural ihlali davranışının boyutu olan iş arkadaşına yardım etme boyutunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, affetme ikliminin işyeri arkadaşlığı ile iş arkadaşına yardım etme ilişkisinde tam aracılık rolüne sahip olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşyeri arkadaşlığı, Affetme iklimi, Prososyal kural ihlali davranışı.

Abstract

Prosocial rule breaking refers to the behavior which exhibit beyond the role requirements of employees and considered as the positive and constructive as it provides benefit to the organizational goals. In literature, it is suggested that some organizational factors are the precursors of the prosocial rule breaking behavior. In this context, the purpose of this study is to determine the effect of workplace friendship on prosocial rule breaking behavior and the mediating role of forgiveness climate. Within the scope of the research, data has been collected via survey method from the 175 employees who are working in four and five star hotel establishment located in Çanakkale and Bursa provinces. The obtained data were evaluated by exploratory and confirmatory factor analysis and structural equation modelling were used by the hypotheses test. Based on the findings, it is observed that the workplace friendship has no positive and significant effect on the dimension of prosocial rule breaking behavior but forgiveness climate has a positive and significant effecto on prosocial role breaking behavior dimension which is called as helping co-worker. However, forgiveness climate has a full mediator role between the relationship workplace friendship and helping co-worker.

Keywords: Workplace friendship, Forgiveness climate, Prosocial rule breaking behavior.

JEL CODE: D23, L80

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 09.11.2020

Düzeltme : 23.11.2020

Kabul : 29.11.2020

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Kanten P. & Pazarcık Y. & Kanten S. & Durmaz M. G. (2020). İşyeri Arkadaşlığının Prososyal Kural İhlali Davranışı Üzerindeki Etkisinde Affetme İkliminin Rolü, Turizm Akademik Dergisi, 7 (2), 241-254.

* Sorumlu yazar e-posta: pelinkanten@comu.edu.tr

Not: Bu çalışmanın verileri, 2019 yılında elde edilmiş olup çalışma, veriler 2019 yılında toplandığı için etik kurul onayı alınmamıştır.

GİRİŞ

İnsan yaşamının önemli sosyal ihtiyaçlarından birisini temsil eden arkadaşlık, bireylerin hayatına anlam kazandıran ve mutluluk kaynağı olan bir unsurdur. Bireylerin yaşamları boyunca kurdukları arkadaşlıkların niteliği aynı zamanda yaşam tatmininin temel göstergelerinden birisidir. Başka bir ifadeyle, gruba ait olma ve ilişki kurma ihtiyacının giderilmesinin bireylerin kişisel gelişimlerine ve başarılarına katkı sağlaması beklenmektedir (Pillemer & Rothbard, 2018: 1). Maslow (1943) ihtiyaçlar hiyerşisinde sosyal ihtiyaçlar bağlamında arkadaşlığın temel bir gereksinim olduğunu ileri sürerek; arkadaşlık kurmanın sevme, sevilme ve ait olma ihtiyaçlarını giderme aracı olduğunu vurgulamıştır. McClelland (1988) başarma ihtiyacı teorisine göre ise arkadaşlık ait olma gereksinimini temsil eden üç temel insan ihtiyacından birisi olarak görülmektedir. Bu teoriye göre, bireylerin çevresindeki diğer kişilerle yakın ilişki kurma ve bu ilişkileri sürdürme yönünde bir motivasyon duyması ve böylece ait olma ihtiyacını gidermesi mümkündür (Özbek, 2018: 157).

Sosyo-duygusal bir ihtiyaç olan arkadaşlık; bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında tutum ve davranışlarını etkileyen bir özelliğe sahiptir (Song, 2006: 47). Doğası gereği sosyal varlık olan bireylerin çalışma ortamında da iş arkadaşlıkları kurmaları beklenmektedir (Gates, Ritch & Blackwood, 2019: 20). İşyeri arkadaşlığı, örgütsel çevrede ortak değer yargılarına ve ilgi alanlarına sahip olan bireylerin karşılıklı güven ve bağlılık içeren gönüllülük esasına dayalı ilişkilerini temsil etmektedir (Lee & Ok, 2011: 2). Gönüllük içeren arkadaşlık ilişkisi örgütsel çevrede rol gerekleri çerçevesinde yapılandırılan ilişkilerden ziyade bireysel ve sosyo-duygusal fayda yaratan aynı zamanda isteğe bağlı gelişen kişisel bir zeminde yer almaktadır (Mao, 2006: 1819). Bu bağlamda, örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan temelde işyeri arkadaşlığı ilişkinin inşa edilmesi söz konusudur. Örneğin, biçimsel iletişim kanallarıyla ve örgüt tarafından yapılandırılan biçimsel gruplar çerçevesinde geliştirilen arkadaşlık ilişkileri rol gereklerinin yerine getirilmesine fayda sağlayan ve zorunluluk içeren bir işyeri arkadaşlığını ifade etmektedir. Ancak, biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla, ortak ilgi ve değer yargıları temelinde yapılandırılan ve karşılıklı güven ve sevgi içeren işyeri arkadaşlığının ise örgütsel amaçlara katkı sağlamakla birlikte aynı zamanda bireysel ihtiyaçları da gidermesi beklenmektedir.

İşyeri arkadaşlığı, biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla aynı zamanda yatay ve dikey biçimde sürdürülen ilişkiler temelinde açık ve sosyal sistem olan örgütlere fayda sağlayan bir mekanizma rolü üstlenmektedir (Berman, West & Ritchter, 2002: 218). İşyeri arkadaşlığının iş performansı ve örgütsel verimlilik üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olması nedeniyle araştırmacıların dikkatini işyeri arkadaşlığının sonuçlarına yönelttiği görülmektedir (Chen, Hsieh & Mao, 2012: 719). Dolayısıyla, işyeri arkadaşlığının işgörenlerin tutum ve davranışları üzerindeki kritik rolü sebebiyle, işyeri arkadaşlığının örgütsel çevrede doğurduğu olumlu veya olumsuz tutum ve davranışların irdelenmesi önem taşımaktadır. Özellikle işgören tutum ve davranışlarının anahtar role sahip olduğu hizmet sektöründe rol ötesi sergilenen davranışları etkileyen örgütsel faktörler belirlenmeye çalışılmaktadır. Literatürde (Barry & Wentzel, 2006; Balaban & Özsoy, 2014; Lee & Ok, 2011; Akila & Priyadarshini, 2018; Choi & Ko, 2020) işyeri arkadaşlığının. örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe adanma, örgütsel vatandaşlık davranışları, işten ayrılma niyeti ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini irdeleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Ayrıca işyeri arkadaşlığı ve prososyal kural ihlali davranışıyla ilgili yapılan çalışmaların önemli bir kısmının konaklama sektöründe olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, çalışmada konaklama sektöründe önem arz ettiği düşünülen işyeri arkadaşlığının prososyal davranışlardan birisi olarak ele alınan prososyal kural ihlali davranışı üzerindeki etkisinin irdelenmesi amaçlanmaktadır. Mevcut çalışmalarda işyeri arkadaşlığının sonuçlarının ve prososyal kural ihlali davranışının sonuçlarının çeşitli açılardan ele alındığı görülmektedir. Ancak işyeri arkadaşlığının prososyal kural ihlali davranışı üzerindeki etkisinde affedici iklimin rolünü inceleyen bir çalışmanın olmaması sebebiyle, araştırmanın ilgili literature katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda ekip çalışmasının, işbirliğinin ve ortak amaçlar doğrultusunda rol ve rol ötesi davranışların kritik role sahip olduğu konaklama sektöründe işyeri arkadaşlığının prososyal kural ihlali davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde affetme ikliminin rolünün sorgulanması araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Günümüz modern toplumunda bireylerin geçmişe nazaran daha çekirdek aileler içerisinde yaşamaları veya aile bireylerinden uzak mesafelerde bulunmaları ortak duygu ve değerleri paylaşma, sevme, sevilme, ait olma gibi ihtiyaçları arkadaşlık olgusuyla tatmin etmelerini gerekli kılmaktadır. Arkadaşlık 21.yüzyılda iş ve sosyal yaşamda sosyal ve duygusal destek kaynağı olarak görülmektedir. Özellikle işyeri arkadaşlığı, örgütsel çevrenin doğurduğu stresli koşullarda işgörenlere yardımlaşma imkanı veren, kariyer gelişimlerine ve güç elde etmelerine fırsat sağlayan bir mekanizma rolündedir (Gates ve ark., 2019: 21-23). Bu bağlamda işyeri arkadaşlığını örgütsel çevrede tüm kademelerde toplumsal

normlar ve sosyo-duygusal amaçlarla şekillenen biçimsel ve gönüllü ilişkiler olarak tanımlamak mümkündür (Pillemer & Rothbard, 2018: 1). İşyeri arkadaşlığının sosyo-duygusal temelli ve karşılıklı güven içeren özelliği ve doğası gereği örgütsel çevrede istenen çıktıların elde edilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Fine (1986) çalışmasında işyeri arkadaşlığının yardımlaşma sağlaması sebebiyle işgörenlerin işlerini başarmalarına destek olduğu; işbirliğini ve iletişimi artırarak, stresi azaltığı ileri sürülmektedir. Hamilton (2007) işyeri arkadaşlığının bilgi ve duygu paylaşımını arttırarak, işe ilişkin kaygıları ve problemleri azaltacağını varsaymaktadır. Berman (2002) ve Song (2006) işyeri arkadaşlığının verimlilik ve performans gibi çıktıların artmasına katkı sağladığını vurgulamıştır. Lee & Ok (2011) konaklama sektöründeki çalışmasında işyeri arkadaşlığının işten ayrılma niyeti, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisini açıklamıştır. Biçer ve Büyükyılmaz (2017) çalışmasında işyeri arkadaşlığının işe bağlanma düzeyini; Cao & Zhang (2020) ise işgörenlerin yenilikçi davranışlar sergilemelerini olumlu yönde etkilediğini ileri sürmüştür. Bununla birlikte Barry & Wentzel (2006); Rabaglietti, Vacirca & Pakalniskiene (2013); Padilla-Walker ve ark. (2014) çalışmalarında işyeri arkadaşlığının prososyal davranışları etkilediği ele alınmıştır. Dolayısıyla işyeri arkadaşlığının işgörenlerin örgütsel çevrede olumlu tutumlara sahip olması üzerinde belirleyici bir rolü olduğunu ifade etmek mümkündür. Çünkü örgütsel çevrede geliştirilen arkadaşlık ilişkileriyle, yardımlaşma duygusunun artması, işbirlikçi ve fedakar davranışların sergilenme düzeyinin daha yüksek olması beklenmektedir (Alparslan, 2016: 520).

Sosyal bir gruba ait olan bireylerin olumlu ilişkiler kurma amacıyla yardımsever ve fedakarlık içeren davranışları kapsamında değerlendirilen prososyal davranışlar çalışma ortamındaki ilişkiler zemininde şekillenen işgören ve örgüt odaklı davranışlardır. Prososyal davranışlar, rol tanımlı olan veya işgörenlerin rol tanımlarında yer almayan örgütsel amaçların başarılmasına katkı sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Kanten, 2016: 330). Prososyal davranışlar, geleneksel bakış açısına göre örgüt üyelerinin örgüte ve çalışma arkadaşlarına fayda sağlamak amacıyla sergilediği yapıcı ve istenen davranışlarını temsil etmektedir. Örneğin işgörenin çalışma arkadaşının işini tamamlamasına yardım etmesi veya iş rolleri için fazladan çaba göstermesi gibi davranışlar örgütsel çevrede olumlu olarak değerlendirilen prososyal davranışlar kapsamındadır. Ancak, bazen işgörenlerin örgütsel kuralları veya prosedürleri ihlal ederek, prososyal davranış sergileyebilecekleri de ileri sürülmektedir.

Morrison (2006) tarafından prososyal kural ihlali olarak tanımlanan bu davranış; işgörenlerin örgütün refahını arttırmaya yönelik bilinçli olarak kural, politika ve prosedürlere uygun olmayan tutum ve eylemlerini içermektedir. Örneğin bir otel müşterisinin resepsiyon görevlisinden giriş saatinden önce rezervasyon yaptığı odayı çeşitli sebepler ileri sürerek talep etmesi üzerine; görevlinin müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla rezerve edilen otel odasını giriş saatinden önce müşteriye sunması, prososyal kural ihlali davranışı kapsamında değerlendirilmektedir (Morrison, 2006: 5). Dolayısıyla, işgörenler tarafından sergilenen, örgütsel amaçlara doğrudan zarar vermeyen ve müşteri tatminine yol açan bu davranış örgüt politikalarının ihlal edilmesini içermesi sebebiyle prososyal kural ihlali davranışı olarak değerlendirilebilir.

Prososyal kural ihlali davranışı sapkın davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Ancak bireysel çıkar içermemesi ve örgüte fayda sağlayan yönü olması sebebiyle sapkın davranışlardan farklılık göstermektedir. Başka bir ifadeyle, prososyal kural ihlali davranışı işgörenin çalışma arkadaşlarına yardım etme veya müşterilere daha iyi hizmet verme amacıyla örgütsel kuralların göz ardı edilmesini kapsamaktadır (Curtis, 2010: 5). Bu bağlamda, prososyal kural ihlali davranışının yaygın olarak örgüte, çalışma arkadaşlarına ve müşteriye yönelik olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Prososyal kural ihlali davranışının işgörenin iş rolünü daha etkili sürdürme veya çalışma arkadaşına yardım etme ya da müşteriye üstün nitelikte bir hizmet sunma amacıyla örgütsel normlardan sapması şeklinde sergilenmesi mümkündür (Dahling, Chau, Mayer & Gregory, 2012: 22).

Morrison (2006) prososyal kural ihlali davranışı olumlu ve yapıcı sapkın davranış olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, işgörenin örgüt normlarından kasıtlı, bir amacı gerçekleştirme gayesiyle isteğe bağlı olarak ayrılması prososyal kural ihlalinin olumlu ve yapıcı şeklini temsil etmekle birlikte, bu davranışın örgütün yazılı politika ve prosedürleriyle sınırlandırılması sapkın olarak nitelendirilmesine yol açmaktadır. İşgörenin rol gereklerinin ötesinde sergilenen, örgüte ve çalışma arkadaşlarına refah sağlayan prososyal kural ihlali davranışı örgütsel faktörlerle şekillenmektedir. Örneğin örgütsel çevrede prososyal kural ihlali davranışının sergilenmesinde örgüt ikliminin, lider üye etkileşiminin ve iş yeri arkadaşlığının belirleyici rolü vurgulanmaktadır (Fleming, 2019: 5-7). Bu bağlamda araştırma aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır.

H_1: İşyeri arkadaşlığı prososyal kural ihlali davranışının alt boyutu olan iş arkadaşına yardım etmeyi anlamlı olarak etkilemektedir.

H_2: İşyeri arkadaşlığı prososyal kural ihlali davranışının alt boyutu olan müşteriye yardım etmeyi anlamlı olarak etkilemektedir.

Kahari, Mildred & Micheal (2017) işin anlamlılığı, işin önemi, işin kimliği ve geri bildirim gibi işin özelliklerinin; Majeed, Jamshed & Mustamil (2018); Zhu ve ark. (2018) etik liderliğin prososyal kural ihlali davranışı üzerinde etkisini vurguladığı görülmektedir. Bununla birlikte Vardaman, Gondan & Allen (2014) çalışmasında etik iklim ile prososyal kural ihlali davranışını ilişkilendirmektedir. Özellikle etik iklimin yardımseverlik boyutunu algılayan işgörenlerin örgütsel çevrede müşterilere ve çalışma arkadaşlarına iyilik yapma amacıyla örgütsel kuralları göz ardı edebileceği ileri sürülmektedir.

İşgörenlerin, örgütsel çevrede algılanan yardımseverlik, işbirliği veya olumlu atmosfer doğrultusunda prososyal kural ihlali davranışı sergileme yönünde eğilim göstermeleri mümkündür. Çünkü, olumlu iklimin ve duyguların işgörenleri çalışma arkadaşlarına veya müşterilere yardım etme amacı içerisine yöneltmesi, böylece kuralları göz ardı etme düşüncesiyle suçluluk veya ahlaki olmayan bir tutum sergileme hissine kapılmaması beklenmektedir (Bolino & Grant, 2016: 35). Bu bağlamda örgütte affedici bir iklimin varlığının prososyal kural ihlali davranışını arttırması söz konusudur. Böylece algılanan affetmeye yönelik bir ikliminin işgörenlerin örgütsel refahı arttırma çerçevesinde kuralları ihlal etmeye yönelmesini kolaylaştırması, ihlal edilen kurallar üst yönetim tarafından fark edildiğinde ise bu durumun empati, hoşgörü ve örgüte sağlanan fayda bağlamında olumsuz olarak değerlendirilmemesi mümkündür. Örgüt ikliminin affedici olması, işgörenlerin iş süreçlerinde yaptıkları hataları düzeltmesine zemin hazırlayan bir ortamı temsil etmektedir. Bununla birlikte affetme iklimi, çalışma ortamında bireylerarası ilişkileri güçlendiren ve olumlu davranışların sergilenmesini kolaylaştıran bir faktör olarak görülebilir.

Affedici bir örgüt iklimi, örgütsel süreçlerde karşılaşılan hoşnutsuz durumları bilinçli olarak göz ardı ederek; karşı tarafa misilleme yapmaktan ziyade, ortaya çıkan durumu yoksaymayı içeren bir atmosferi yansıtmaktadır (Cox, 2011: 1). Başka bir ifadeyle affetme iklimi, hata yapan bireyin bu durumunu kabullenerek, merhamet göstermeyi içeren tutum ve davranışlarını kapsamaktadır. Affetme iklimi örgütsel çevrede hata yapan kişiye yönelik prososyal davranış sergilemeyi kapsayan bireylerarası ilişkiler sürecini temsil etmektedir. Bu bağlamda, affetme ikliminin olumlu ve yardımlaşma içeren davranışları teşvik etmesi, işyerinde çatışma iklimini yumuşatması ve yapıcı bir ortam sağlaması beklenmektedir (Boonyarit ve ark., 2013: 319). Özellikle konaklama işletmelerinde aşırı iş yükü, iş baskısı, yorgunluk ve emek yoğun işgücü gibi işin doğası gereği hata ortaya çıkma olasılığının yüksek olması affetme ikliminin daha fazla önem taşıdığını göstermektedir. Dolayısıyla konaklama sektöründe affedici bir iklim inşa edilmesinin ve ortaya çıkan hataları öğrenme sürecine dönüştürerek, fayda elde etmenin kritik bir role sahip olduğu ileri sürülmektedir (Guchait ve ark., 2016: 379-380).

Örgütsel çevrede, affetme iklimi samimi arkadaşlık ilişkilerinin yapılandırılmasından önem taşıyan bir unsur olarak değerlendirilimektedir. Örneğin Fehr & Gelfand (2012) bireylerarası geliştirilen sosyal ve işbirliği ilişkilerinin çalışma ortamında empatiye dayalı bir iklimin oluşmasına zemin hazırladığını ileri sürmektedir. Ayrıca sosyal bilgi işleme kuramına göre örgüt ikliminin grup üyelerinin iş süreçlerine ve çalışma arkadaşlarına ilişkin değerlendirilmelerinin sonucunda şekillendiği varsayılmaktadır. Başka bir ifadeyle, iş arkadaşları arasındaki deneyimlerin çalışma ortamına ilişkin normların ve değerlerin inşa edilmesini etkilemesi beklenmektedir (Guchait ve ark., 2016: 3). Bu çerçevede, aşağıdaki araştırma hipotezinin test edilmesi amaçlanmaktadır.

H_3: İşyeri arkadaşlığı affetme iklimini anlamlı olarak etkilemektedir.

Örgütsel çevrede, affetme iklimi karşılaşılan hatalar veya olumsuz durumlar karşısında işgörenlerin birbirlerine misilleme yapma veya öfke duyma yerine, bu durumu göz ardı etmeye yönelik tutum ve davranışlar sergilemesini nitelemektedir. Örneğin affedici bir örgüt ikliminin bireylerarası ilişkileri iyileştiren, verimliliği arttıran ve olumsuz duyguları azaltan bir etki oluşturması beklenmektedir (Öztürk, 2018: 1108). Affetme ikliminin örgütsel ve bireysel düzeyde olumlu çıktılara yol açtığı ileri sürülmektedir. Guchait ve ark. (2016) ile Rahimnia, Gholami & Nosrati (2018) affetme ikliminin iş tatminini ve öğrenmeyi olumlu etkilediğini vurgulamışlardır. Karremans, Van Lange & Holland (2005) ise affediciliğin prososyal odaklılığı ve gönüllü davranışlar sergilemeyi etkilediğini ileri sürdüğü; Ahmed & Braithwaite (2006) çalışmalarında affetme ikliminin örgütsel çevrede işgörenlerin zorba davranışlar sergilemelerini azalttığını belirtmiştir.

Cox (2011) çalışmasında affetme ikliminin iş stresini azalttığı; iş tatminini, örgütsel performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenme düzeyini arttırdığı yönünde bulgular elde etmiştir. Gürlek, Erbaş & Yeşiltaş (2020) çalışmasında affetme ikliminin öğrenme odaklılığı ve yardım etme davranışını anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaştığı görülmektedir. Bu doğrultuda, yardım ve fedakarlık gibi özellikleri içeren affetme ikliminin prososyal davranışları da olumlu yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür (Cox, 2008: 23).

Bu çerçevede, aşağıdaki hipotezler test edilmek üzere geliştirilmiştir.

H_4: Affetme iklimi prososyal kural ihlali davranışının alt boyutu olan iş arkadaşına yardım etmeyi anlamlı olarak etkilemektedir.

H_5: Affetme iklimi prososyal kural ihlali davranışının alt boyutu olan müşteriye yardım etmeyi anlamlı olarak etkilemektedir.

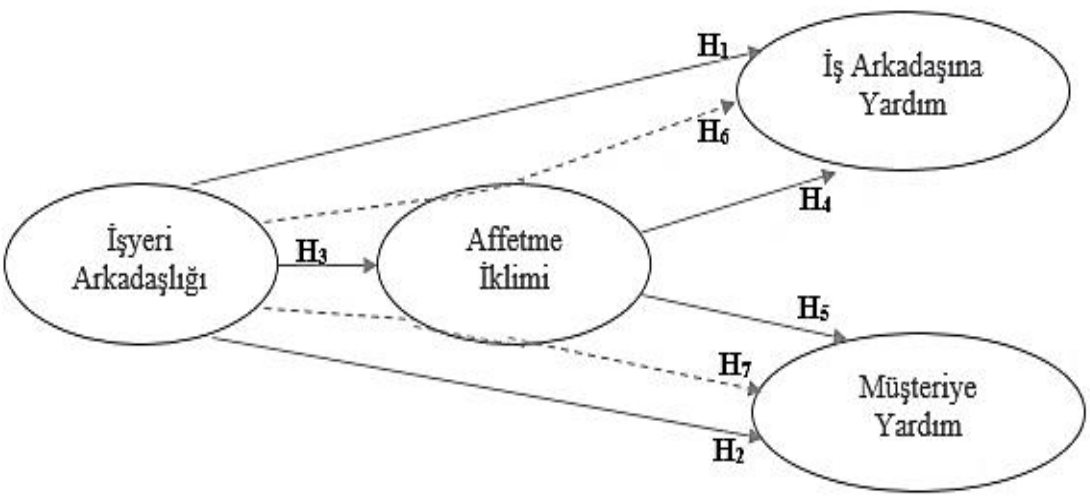
Sonuç olarak, insan unsurunun kritik bir rol oynadığı ve hataların kaçınılmaz olduğu konaklama sektöründe affedici bir iklim anahtar bileşen olarak görülebilir. Diğer taraftan işgücünün tutum ve davranışlarının hizmet süreçlerinin etkinliğinde belirleyici bir unsur olması, prososyal davranışların önemini arttırmaktadır. İşgörenler müşterilere daha iyi hizmet sunma amacıyla rol tanımlı veya rol ötesi prososyal davranışlar sergilemekle birlikte bazen bu davranışları örgütsel normları göz ardı ederek de sergileyebilmektedir. Dolayısıyla konaklama sektöründe prososyal davranışlar ile birlikte prososyal kural ihlali davranışlarının da sergilenmesi beklenebilir. Özellikle affedici iklime sahip örgütlerde işgörenlerin politika ve prosedürleri örgüt yararına ve müşteri memnuniyetini sağlama amacıyla ihlal etmeleri beklenmektedir. Bununla birlikte, örgütsel çevrede bireylerarası olumlu ilişkilerin, informal grupların ve arkadaşlık sürecinin affedici bir iklimin oluşmasına katkı sağlamasıyla beraber prososyal davranışları da arttırması mümkündür. Bu çerçevede işyeri arkadaşlığı, affetme iklimi ve prososyal kural ihlali davranışları arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yönelik aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir:

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışını sergilemelerini etkileyen örgütsel faktörler kapsamında; işyeri arkadaşlığının ve affetme ikliminin rollerinin incelenmesidir. Bu çerçevede, işyeri arkadaşlığının prososyal kural ihlali davranışı üzerindeki etkisinde affetme ikliminin aracılık rolünün belirlenebilmesi araştırmanının sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. İlgili örneklemden elde edilen verilere öncelikle keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmış, sonrasında ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır.

Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın konu açısından kapsamı; işyeri arkadaşlığı, affetme iklimi ve prososyal kural ihlali sergileme davranışları arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen Çanakkale ve Bursa illerinin şehir merkezinde faaliyet gösteren on adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinin 175 çalışanı oluşturmaktadır. Bu illerin şehir merkezinde yer alan on iki ay açık olan şehir otelleri seçilerek, bırak topla yöntemi ile anketler toplanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda söz konusu illerdeki 10 adet şehir otelinin yönetiminden alınan izin doğrultusunda teslim edilen 280 anket formundan geri dönen 190 adet (%67) anket formu içerisinden eksik ve uygun doldurulmamış olan formların ayıklanması sonucunda 175 adet (%62) anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın Ölçekleri

Anket formlarının Anket formunda, işgörenlerin işyeri arkadaşlığı ve affetme iklimi algılama düzeyleri ile prososyal kural ihlali davranışı sergileme düzeylerini ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. Anketin oluşturulmasında uluslararası literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak, ölçekler Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. İşyeri arkadaşlığı ölçeği, Nielsen ve ark. (2000) çalışmasından alınmıştır. İşyeri arkadaşlığı ölçeği tek boyut ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Bununla birlikte affetme iklimi ölçeği, Cox (2008) çalışmasından elde edilmiştir. Affetme iklimi ölçeği tek boyut 5 ifadeden oluşmaktadır. Prososyal kural ihlali davranışı ölçeği ise Dahling ve ark (2012) çalışmasından alınmıştır. Prososyal kural ihlali davranışı ölçeğinde; iş arkadaşına ve müşteriye yardım boyutlarına ait 8 ifade bulunmaktadır. Ayrıca anket formunda 8 adet demografik soruya yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmanın ölçüm modeli ve hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. YEM için Smart PLS (V.3.2.7) programından yararlanılmıştır. Öncelikle verilerin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığı test edilmiş ve araştırmanın normallik varsayımını sağlamadığı belirlenmiştir. Bu nedenle araştırmada Smart PLS programının kullanılmasının uygun alacağı düşünülmüştür. Araştırma hipotezlerin test edilmesinde ön yükleme (bootstrapping) yöntemi kullanılmıştır. Analiz sürecinde, Anderson & Gerbing'in (1988) ikili yaklaşımına uygun olarak öncelikle ölçüm modeli test edilmiş, daha sonra yapısal model testine geçilmiştir.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 175 çalışanın %63'ü erkek, %34'ü ise kadındır. Çalışanların %58'i 18-33 yaş; %27'si 34-41 yaş; %15'i ise 42 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %37'si lisans ve lisansüstü, %36'sı lise, %17'si ön lisans, %10'i ise ilköğretim mezuniyet düzeyine sahiptir. Ayrıca çalışanların %34'ünün yiyecek ve içecek departmanında, %28'inin önbüro departmanında, %11'inin kat hizmetleri departmanında %10'unun ise teknik, satın alma, muhasebe ve insan kaynakları gibi bölümlerde görev yaptıkları görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların %49'unun 1-6 yıl arası, %32'sinin 1 yıldan daha az bir süredir, %19'unun ise 7 yıl ve daha uzun bir süredir aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Ortak Metot Varyansı

Anket tekniğinden faydalanılarak yapılan davranış çalışmalarında ortak metot varyansı ortaya çıkabilecek sorunlar arasında görülmektedir (MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Bunu çözmenin nitel ve nicel bazı yolları olduğu ileri sürülmektedir (Podsakoff & Organ, 1986). Nicel yöntem bağlamında araştırmada Harman'ın tek faktör testi ve VIF (variance iflation factors) değerlerinin hesaplanması yöntemlerine başvurulmuştur. Araştırmada Harman'ın tek faktör testi kullanılarak tek bir faktörün baskın faktör olarak öne çıkıp çıkmadığı belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen verilere göre tek bir faktörün baskın olmadığı, oluşan faktör yapısının toplam varyansın %15.74'ünü açıkladığı ve bu değerin, %50'nin altında olduğu görülmüştür. Araştırmada bir başka istatistiksel yöntem olarak VIF değerleri kontrol edilmiştir. Hair ve ark. (2014) bu değerin 5'den küçük olmasının yeterli olacağını belirtmiştir. Bu çalışma için örtük değişkenlerin VIF değerlerinin 1.231 ile 3.624 arasında değiştiği görülmüştür. Araştırmada tek faktörün baskın faktör olmaması ve VIF değerlerinin belirtilen sınırlar içerisinde olması ortak yöntem sapmasının bir sorun oluşturmadığını göstermektedir.

Ölçüm Modeli

Araştırmada tercih edilen iki aşamalı model doğrultusunda, önce ölçüm modeli değerlendirilmiş, sonrasında yapısal model test edilmiştir. Ölçüm modelinin amacı, araştırmada ölçülen yapıların her bir gösterge tarafından doğru bir şekilde ölçülüp ölçülmediğinin test edilmesiyle birlikte, geçerliliğin ve güvenilirliğin kontrol edilmesinin sağlanmasıdır. Bu kapsamda yakınsama geçerliliği, ayrışma geçerliliği ve güvenilirlik rakamları hesaplanmıştır. İçsel tutarlılık bağlamında yapı güvenilirliği (Composite Reliability) ve Cronbach Alfa katsayısı, yakınsama geçerliliği için AVE değeri hesaplanmıştır. Elde edilen değerlerden AVE değerlerinin >.50 olması (Ali ve ark., 2018); Cronbach's Alpha ve Yapı Güvenilirliğinin >.70 olması beklenmektedir (Fornell & Larcker, 1981).

Tablo 1 incelendiğinde AVE değerlerinin 0.550-0.799 aralığında ve >.50 olduğu, tüm faktör yüklerinin 0.740-0.912 aralığında; birleşim güvenilirliği değerlerinin ise 0.829-0.923 aralığında ve kabul edilebilir sınır değer olan ≥0.70'in üstünde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmada yakınsama geçerliğinin ve yapı güvenirliğinin sağlandığını ifade etmek mümkündür.

Tablo 1: Ölçüm Modeli

Bileşenler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
İşyeri Arkadaşlığı	0.740-0.812	0.723	0.829	0.550
Affetme İklimi	0.870-0.912	0.874	0.923	0.799
Müşteriye Yardım Etme	0.780-0.880	0.853	0.894	0.629
Çalışma Arkadaşına Yardım Etme	0.760-0.906	0.876	0.910	0.672

Ayrıca araştırmada içsel tutarlılık güvenilirliğinin sağlanması için hesaplanan Cronbach Alpha değerlerinin de kabul edilen sınır değer olan ≥0.70'in üstünde olduğu görülmektedir. Araştırmada ayrışma geçerliliğinin sağlanması için Fornell Larcker Kriteri hesaplanmıştır (Fornell & Larcker, 1981).

Tablo 2: Fornell-Larcker Kriteri

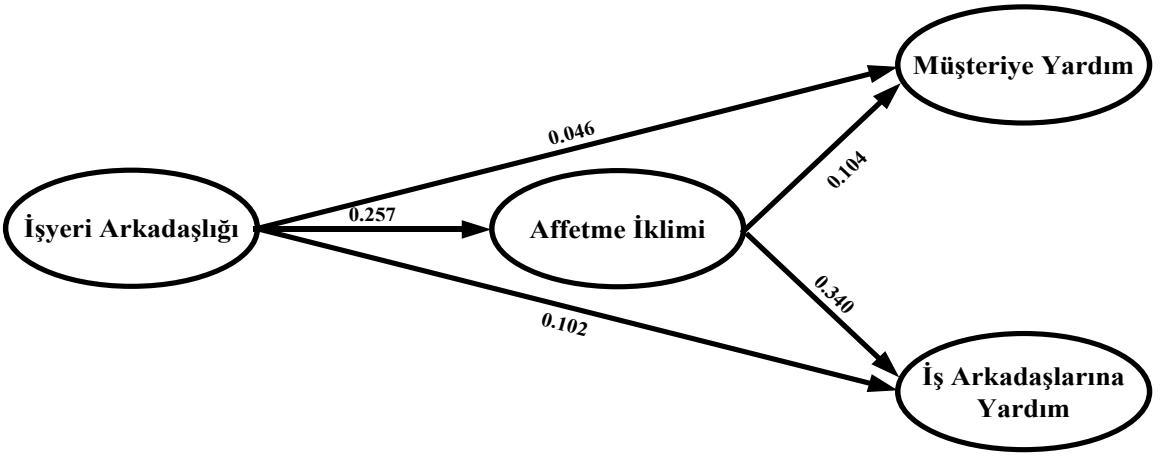
	Affetme İklimi	İşyeri Arkadaşlığı	Çalışma Arkadaşına Yardım Etme	Müşteriye Yardım Etme
Affetme İklimi	***0.894***			
İşyeri Arkadaşlığı	0.257	***0.741***		
Çalışma Arkadaşına Yardım Etme	0.366	0.189	***0.820***	
Müşteriye Yardım Etme	0.116	0.079	0.244	***0.793***

Ayrışma geçerliliği yapılar veya ölçümler arasında farklılığın düzeyini ifade etmektedir. Buna göre her bir yapının ortalama açıklanan varyans değerinin karekökünün yapının ilişkili korelasyonlarından büyük olması ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Yeşiltaş, Kanten & Kanten, 2018: 912). Tablo 2 'de görüldüğü üzere koyu ve italik olarak belirtilen değerlerin tamamı ilişkili yapıların korelasyonundan daha büyüktür.

Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Bulgular

Yapısal modelin ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla Smart PLS v.3.2.7 programı kullanılmıştır. Yol katsayılarının istatistiksel açıdan anlamlılığının belirlenebilmesi amacıyla 5000 yeniden örnekleme ile bootstrapping tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma modelinin uyum iyiliğini değerlendirmek amacıyla ise standardized root mean residual (SRMR) değeri kullanılmıştır. Buna göre SRMR değeri 0.076 olarak hesaplanmıştır. Bu değerin 0.08'in altında olması modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. (Hu ve Bentler, 1999). Bootstrapping tekniği kullanılarak % 95 güven aralığında yapılan analizler sonucunda 4 yol katsayının anlamsız; 3 yol katsayısının ise anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda doğrudan hipotezleri oluşturan 3 yol katsayı ise anlamsızdır. Buna göre araştırmada; iş yeri arkadaşlığının prososyal kural ihlali davranışının çalışma arkadaşına yardım etme boyutu (β=0.102; t değeri=1.245; p>0.05) ile müşteriye yardım etme boyutu (β=0.046; t değeri=0.308; p>0.05) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür, H_1 ve H_2 hipotezleri desteklenmemiştir. Diğer taraftan iş yeri arkadaşlığının affetme iklimi algısını (β=0.257; t değeri=3.302; p<0.05) anlamlı ve olumlu yönde etkilediği ve H_3 hipotezinin desteklendiği belirlenmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular affetme ikliminin prososyal kural ihlali davranışının çalışma arkadaşına yardım etme boyutunu (β=0.340; t değeri=4.401; p<0.05) anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini ancak müşteriye yardım etme davranışı üzerinde (β=0.104; t değeri=0.771; p>0.05) bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda H_4 hipotezi desteklenmiş, H_5 ise desteklenmemiştir.

Araştırmada işyeri arkadaşlığının prososyal kural ihlali davranışı üzerindeki etkisinde affetme ikliminin aracılık rolünü belirlemek amacıyla ön yükleme (bootstrapping) tekniğinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda 5000 kez yeniden örneklendirme yoluyla %95 güven aralığında parametrelerin tahmin edilmesi yoluna başvurulmuştur. Araştırma bulgularına göre; işyeri arkadaşlığının prososyal kural ihlali davranışının çalışma arkadaşlarına yardım etme boyutu üzerindeki etkisinde affetme ikliminin (β=0.087; p<0.05; CI= [0.036, 0.166]) tam aracılık etkisinin olduğu görülmektedir, böylece H_6 hipotezi desteklenmiştir. Araştırmanın diğer bulgusu olan işyeri arkadaşlığının müşteriye yardım etme boyutu üzerindeki etkisinde affetme ikliminin aracılık etkisi ise (β=0.027; p>0.05; CI= [-0.070, 0.098]) güven aralığının 0'ı içermesi nedeniyle desteklenmemiş, H_7 hipotezi kabul edilmemiştir. Araştırmada Zhou, Lynch & Chen (2010)'nin önermiş olduğu yol doğrultusunda aracılık hipotezleri; tamamlayıcı aracılık (kısmi aracı), rekabetçi aracılık (sürekli kısmi aracı), dolaylı aracılık (tam aracı), doğrudan etki (aracılık bulunmamakta) ve etki yok (aracılık yok) şeklinde incelenmiştir. Buna göre;



Şekil 2: Yapısal Model

araştırma modeline yer alan bağımsız değişkenin (işyeri arkadaşlığının) bağımlı değişken (prososyal kural ihlali davranışı) üzerinde doğrudan etkisinin olmaması sebebiyle, affetme ikliminin aracılık etkisinin dolaylı (tam aracılık) olarak yorumlanması söz konusudur.

SONUÇ

Emek yoğun bir sektör olan konaklama endüstrisinde işgörenler hizmet süreçlerinin merkezinde yer almakta ve her gün kaçınılmaz bir çok hatalı tutum veya davranış sergileyebilmektedir. İşgörenlerin müşterilere hizmet sunumunda kasıtlı olmadan işin doğası gereği hatalar yapmaları müşteri tatminini ve dolaylı olarak örgütsel performansı etkileyen bir durumdur. Karşılaşılan bu süreçlerde işgörenlerin hatalı davranışlarını cezalandırıcı tutum yerine yapılan hatalardan ders çıkarmaya ve öğrenmeye yönelik bir iklim inşa edilmesi hizmet sunumunun etkinliği açısından önem taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, günümüz konaklama sektöründe karşılaşılan hataları göz ardı etmeye yönelik affedici bir iklimin inşaasıyla işgörenlerin verimliliğini ve motivasyonunu arttırmak mümkündür. Diğer taraftan karşılıklı etkileşimin, işbirliğinin ve yardımlaşmanın kritik bir role sahip olduğu konaklama sektöründe bireylerarası ilişkiler de önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin eş güdümlü olarak gerçekleştirilen hizmet süreçlerinde işgörenlerin sürekli birbirleriyle olumlu ilişkiler yapılandırmaları gerekmektedir. Bu çerçevede, çalışma ortamında takım çalışması ruhunu, işbirliğini ve yardımlaşma duygusunu arttıran iş yeri arkadaşlığının inşaa edilmesiyle olumlu örgütsel çıktıların elde edilmesi beklenmektedir.

Sosyo-duygusal, karşılıklı güven ve saygı temelinde yapılandırılan işyeri arkadaşlığının bireyin temel ihtiyaçlarını gidermesinin yanında örgütsel çevrede olumlu tutum ve davranışlar sergilenmesini etkilemesi mümkündür. Başka bir ifadeyle, bir gruba ait olan, çalışma ortamında çevresiyle olumlu sosyal ilişkiler geliştiren işgörenlerin yardımsever, işbirlikçi ve prososyal davranışlar sergileme eğilimlerinin artması söz konusudur. Prososyal örgütsel davranışlar olumlu ve örgüte, bireye ve müşteriye fayda sağlayan ve uzun vadede örgütün performansını arttıran bir niteliğe sahiptir. Özellikle konaklama sektöründe rol tanımlı ve rol ötesi prososyal davranışlar hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artmasında önem taşımaktadır. Ancak, konaklama sektöründe bazen işgörenlerin örgütsel roller kapsamında örgüte yarar sağlama amacıyla kural ve politikaları göz ardı ederek, sapkın olarak nitelendirilen prososyal kural ihlali davranışları da sergilemeleri beklenmektedir. Çünkü, müşteri memnuniyetini arttırma bağlamında işgörenlerin iş süreçlerinde bazı insiyatifler alarak, bürokratik işlemleri göz ardı ettiği, hizmet sunumunu hızlandırmaya çalıştığı ve kurallardan saptığı görülebilmektedir. Literatürdeki çalışmalarda Morrison (2006); Dahling ve ark (2012); Vardaman ve ark (2014); Kahari ve ark (2017); Majeed ve ark (2018); Fleming (2019) işgörenlerin prososyal kural ihlali davranışları sergileme düzeyinin örgütsel ve bireysel faktörlerden etkilendiği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, çalışmada prososyal kural ihlali davranışlarını etkileyen örgütsel faktörler kapsamında işyeri arkadaşlığı ve affetme iklimi ele alınmıştır. İşyeri arkadaşlığının prososyal kural ihlali davranışları üzerindeki etkisinde affetme ikliminin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, işyeri arkadaşlığının prososyal kural ihlali davranışının iş arkadaşına yardım etme ve müşteriye yardım etme boyutlarını etkilemediği görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, arkadaşlık ilişkilerinin işgörenlerin örgütsel normları göz ardı ederek, örgüte fayda sağlama yönünde bir davranış sergilemesine yol açmadığını göstermektedir. Araştırmada, işyeri arka-

daşlığının affetme iklimini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, konaklama sektöründe işgörenler arasında sosyo-duygusal temelli arkadaşlık ilişkilerinin birbirlerinin hatalarını görmezden gelmelerine ve birbirlerini suçlamamaya yönelik bir tutuma sahip olmalarına yol açması beklenmektedir. Çünkü, karşılıklı güven ve saygıya dayanan işyeri arkadaşlığı ilişkileriyle işgörenlerin birbirlerini anlayışla karşılayan bir iklim inşa etmeleri söz konusudur. Diğer taraftan, affetme ikliminin prososyal kural ihlali davranışının alt boyutu olan çalışma arkadaşına yardım etmeyi etkilediği görülmüştür. Buna göre, hoşgörü, hatalardan ders çıkarma ve öğrenmeye dayalı bir çalışma ortamında işgörenlerin çalışma arkadaşları için örgütsel kuralları göz ardı etmeleri beklenebilir. Başka bir ifadeyle, örgütsel normları ihlal ederek, çalışma arkadaşına yardım etme eğilimi gösteren işgören, örgütün kendisini cezalandırmayacağına inanması durumunda, yardım etme yönündeki tutumunu arttırabilir.

Araştırma sonucunda, işyeri arkadaşlığının prososyal kural ihlali davranışının çalışma arkadaşına yardım etme boyutu üzerindeki etkisinde affetme ikliminin aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuç, işyeri arkadaşlığının çalışma arkadaşına yardım etme amacıyla kuralların göz ardı edilmesini etkilemesinin ancak affedici bir iklimin algılanmasıyla söz konusu olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, olumlu bireylerarası ilişkilerin olduğu çalışma ortamında işgörenlerin birbirlerine yardım etme amacıyla örgütsel normlardan sapmaları ancak örgütün kendilerini hoşgöreceğine veya cezalandırmayacağına yönelik bir algıya sahip olmalarıyla mümkündür. Bu bağlamda, işyeri arkadaşlığının doğrudan kuralların ihlal edilmesini etkilemediğini, affetme ikliminin algılanması durumunda bu ilişkinin ortaya çıkabileceğini ifade etmek mümkündür.

Sonuç olarak, konaklama sektöründe işgörenlerin hizmet sürecinde örgütün refahı doğrultusunda kuralları göz ardı etmelerinin örgütsel faktörlere bağlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, hataların tolere edildiği, hatalardan ders çıkarılıp, hataların öğrenme süreci olarak değerlendirildiği örgütlerde, işgörenlerin örgüt yararına veya çalışma arkadaşlarına yardım etme amacıyla kuralları kısmen ihlal etmesi söz konusu olabilir. Bu çerçeve, konaklama sektöründeki işletmelere hata yönetim kültürü yapılandırmaları böylece işgörenlerin hatalardan ders çıkarmaları ve öğrenme düzeylerini arttırmaları önerilebilir. Ayrıca olumlu bireylerarası ilişkiler ile örgütsel refahı arttırmak amacıyla otel işletmelerinde işgörenlerin örgütün amaçlarına zarar vermeyen boyutta, müşterilere daha iyi ve hızlı hizmet sunma adına kuralları göz ardı etmeleri kabul edilebilir. Bununla birlikte, ilerideki araştırmalarda prososyal kural ihlali davranışının sergilenmesi üzerinde etkili olan bireysel faktörlerin araştırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Ahmed, E. & Braithwaite, V. (2006). Forgiveness, Reconciliation, and Shame: Three Key Variables in Reducing School Bullying. Journal of Social Issues, 62(2), 347-370.

Akila, A. Priyadarshini, R.G. (2018). The impact of workplace friendships on organizational commitment and intention to leave. The 3rd International Conference on Materials and Manufacturing Engineering 2018 IOP Publishing, 1-7.

Ali, F., Rasoolimanesh, S.M., Sarstedt, M., Ringle, C.M. & Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30 (1), 514-538.

Alparslan, A.M. (2016). İşyeri Arkadaşlığı. (Ed.: Kanten, Pelin; Kanten, Selahattin). Örgütlerde Davranışın Karanlık ve Aydınlık Yüzü. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Balaban, Ö. & Özsoy, E. (2016). Effects of Workplace Friendship on Individual Outcomes. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(13), 326-338.

Bary, C.M. & Wentzel, K.R. (2006). Friend influence on prosocial behavior: The role of motivational factors and friendship characteristics. Dev Psychol, 42(1), 153-63.

Berman, E.M., West, J.P. & Richter, M.N. (2002). Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers). Public Administration Review, 62(2), 217-230.

Biçer, C. & Büyükyılmaz, O. (2017). The Effects of Workplace Friendship on Job Involvement. The Online Journal of Science and Technology, 7(4), 214-220.

Bolino, M.C. & Grant, A.M. (2016). The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations, The Academy of Management Annals, 10(1), 1-94.

Boonyarit, I., Chuawanlee, W., Macaskil, A. & Supparerkchaisakul, N. (2013). A Psychometric Analysis of the Workplace Forgiveness Scale. Europe's Journal of Psychology, 9(2), 319–338.

Cao, F. & Zhang, H. (2020). Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China: A moderated-mediation model. Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China: A moderated-mediation model", Chinese Management Studies, 14(3), 661-676

Chen, C.Y., Hsieh, A.T. & Mao, H.Y. (2012). Role Ambiguity, Employee Gender, and Workplace Friendship. Psychological Reports, 110(3), 719-730.

Choi, Y. & Ko, S. (2020). Roses with or without thorns? A theoretical model of workplace friendship, Cogent Psychology, 7(1), 1-9.

Cox, S.S. (2008). A Forgiving Workplace: An Investigation of Forgiveness Climate, Individual Differences and Workplace Outcomes, Louisiana Tech University, College of Business, Business Administration -Management, Unpublished Doctorate Degree Thesis, Louisiana.

Cox, S.S. (2011). A Forgiving Workplace: An Investigation of Forgiveness Climate and Workplace Outcomes, Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 1, 1-6.

Curtis, C.R. (2010). An Investigation of Prosocial Rule Breaking within the Casual Restaurant Industry, University of Central Florida, Published Doctoral Dissertation, Florida.

Dahling, J.J., Chau, S.L., Mayer, D.M. & Gregory, J.B. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking, Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav., 33, 21-42.

Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. Academy of Management Review, 37, 664-688.

Fine, G. (1986). Friendship in the workplace. In V.J. Derlega, and B.A. Winstead (Eds.). Friendship and social interaction (pp. 185-206). New York, NY: Springer-Verlag.

Fleming, C.J. (2019): Prosocial Rule Breaking at The Street Level: The Roles of Leaders, Peers, and Bureaucracy. Public Management Review, DOI:10.108 0/14719037.2019.1619817

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal of Marketing Research, 18(1).

Gates, T.G., Rich, T. & Blackwood, R. (2019). Workplace Friendships Among Social Work, Counseling, and Human Service Educators: Exploring The Impact of Sexual Orientation and Friendships in Workplace Empowerment. Journal of Workplace Behavioral Health, 34(1), 20–37.

Guchait, P., Lanza-Abbott, J.A., Madera, J.M. & 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, 1–17.

Gürlek, M., Erbaş, E. & Yeşiltaş, M. (2020). Affetmenin Gücü: Affetme İkliminin Öğrenme Odaklılık, Yardim Davranışı ve İşgören Mutluluğu Üzerindeki Etkileri. Yönetim Bilimleri Dergisi, 18(38), 767-790.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial LEast Squares Structural Equations Modeling (PLS-SEM), Sage Publications, London.

Hamilton, E.A. (2007). Firm friendship: Examining functions and outcomes of workplace friendship among law firm associates (Unpublished doctoral dissertation). Boston College. Boston, MA.

Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1-55.

Kahari, W.I., Mildred, K. & Micheal, Ns. (2017). The Contributon of Work Characteristcs And Risk Propensity In Explaining Pro-Social Rule Breaking Among Teachers In Wakiso District, Uganda. SA Journal of Industrial Psychology, 1-11.

Kanten, S. (2016). Prososyal Örgütsel Davranışlar. (Ed.: Kanten, Pelin; Kanten, Selahattin). Örgütlerde Davranışın Karanlık ve Aydınlık Yüzü. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Karremans, J.C., Van Lange, P.A.M. & Holland, R.W. (2005). Forgiveness and Its Associations with Prosocial Thinking, Feeling, and Doing beyond the Relationship with the Offender. Pers Soc Psychol Bull, 31(10), 1315-26.

Lee, J.H.J. & Ok, C. (2011). Effects of Workplace Friendship on Employee Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention, Absenteeism, and Task Performance, Graduate Student Research Conference in Hospitality and Tourism (6 Ocak 2011), 1-5.

MacKenzie, S.B. & Podsakoff, P.M. (2012). Common method bias in marketing: causes, mechanisms, and procedural remedies, Journal of Retailing, 88(4), 542-555.

Majeed, N. Jamshed, S., Mustamil; N.M. (2018). Striving to Restrain Employee Turnover Intention Through Ethical Leadership and Pro-Social Rule Breaking. International Online Journal of Educational Leadership, 2(1), 39-53.

Mao, H.Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. The International Journal of Human Resource Management, 17(10), 1819-1833.

Morrison, E.W. (2006). Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking. Journal of Management, 32(1), 5-28.

Nielsen, I.K., Jex, S.M. & Adams, G.A. (2000). Development and Validation of Scores On a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale, Educational and Psychological Measurement, 60(4), 628-643.

Özbek, M.F. (2018). Do We Need Friendship in the Workplace? The Theory of Workplace Friendship and Employee Outcomes: The Role of Work Ethics. Journal of Economy Culture and Society, 58, 153-176.

Öztürk, S. (2018). Organizational Forgiveness and Organizational Commitment of Teachers. Universal Journal of Educational Research, 6(5), 1107-1118.

Padilla-Walker, L.M., Fraser, A., Black, B.B. & Bean, R.A. (2014). Associations Between Friendship, Sympathy, and Prosocial Behavior Toward Friends. Journal of Research on Adolescence, 25(1).

Pillemer; J. & Rothbard, N.P. (2018). Friends without Benefits: Understanding The Dark Sides of Workplace Friendship. Academy of Management Review, Vol. 43, No. 4, 1–2.

Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986). Self-Peports in Organizational Research: Problems and Prospects, Journal of Management, 12(4), 531-544.

Rabaglietti, E., Vacirca, M.F. & Pakalniskiene, W. (2013). Social-emotional competence and friendships: prosocial behaviour and lack of behavioural self-regulation as predictors of quantity and quality of friendships in middle childhood. European Journal of Child development, Education and Psychopathology, 1(1), 5-20.

Rahimnia, F., Gholami, M. & Nosrati, S. (2018). The Impact of Perceived Forgiveness Climate on the Attitudes and Work Behaviors of Employees of Mashhad Apartment Hotels and Hostels. Journal of Tourism Planning and Development, 7(24), 18-21.

Song, S.H. (2006). Workplace Friendship and Employees' Productivity: Lmx Theory and The Case of the Seoul City Government. International Review of Public Administration, 11(1), 47-58.

Vardaman, J.M., Gondan, M.B., Allen, D.G. (2014). Ethical Climate and Pro-Social Rule Breaking in The Workplace, Human Resource Management Review, 108-118.

Yeşiltaş, M., Kanten, P. & Kanten, S. (2018). Yetenek Yönetimi Stratejilerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Aracılık Rolü, 6.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 906-922.

Zhou, X., Lynch, J.G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis, Journal of Consumer Research, 37,197-206.

Zhu, J., Xu, S., Ouyang, K., Herst, D., Farndale, E. (2018). Ethical Leadership and Employee Pro-Social Rule-Breaking Behaviour in China. Asian Bus. Manage., 17, 59-81.

Destek Bilgisi:

Çalışma süresince herhangi bir organizasyondan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması:

Çalışmada alan yazına katkıda bulunulması esastır ve çıkar çatışması yoktur.

Etik Onayı:

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edilmiştir. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm Akademik Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu:

Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılar, kendi rıza ve istekleriyle araştırmaya dâhil olmuştur.

Etik Kurul Onayı:

Çalışmanın verileri, 2019 yılında elde edilmiş olup çalışma, veriler 2019 yılında toplandığı için etik kurul onayı alınmamıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı:

Çalışma, dört yazarın katkısı ile hazırlanmıştır. Katkı oranları;

1. Yazar = 30%

2. Yazar = 30%

3. Yazar = 20%

4. Yazar = 20%

EXTENSIVE SUMMARY

The Effects of Workplace Friendship on Prosocial Rule Breaking Behavior: Role of Forgiveness Climate

Pelin KANTEN*, Yener PAZARCIK, Selahattin KANTEN, Merve Gözde DURMAZ

Introduction

Friendships is considered as one of the social-affective needs of human which have a significant influence on individual attitudes and behaviors (Song, 2006: 47). Due to the nature of friendship, it is expected that individuals to maintain relationship in the workplace. Workplace friendship represents voluntary relationship based on mutual trust and commitment of the individuals to each other which have a common values and concern in the organizational environment (Lee & Ok, 2011: 2). Voluntary workplace friendship also refer to the relationship which provides benefit individual and social-emotional rather than shaped by the role requirements (Mao, 2006: 1819). In this context, it can be referred that to maintain formal and informal workplace friendship seen as mandatory in the organizations. For example, the workplace friendship which has established by the formal communication and organizational requirements considered as benefit and necessary. However, workplace friendship that has formed by the informal group and includes common values and concern and mutual trust may have contribution and useful for the obtaining organizational goals.

In literature, it is seen that studies (Barry & Wentzel, 2006; Balaban & Özsoy, 2014; Lee & Ok, 2011; Akila & Priyadarshini, 2018; Choi & Ko, 2020) examining the effects of workplace friendship on organizational commitment, job satisfaction, work engagement, organizational citizenship behaviour, turnover intention and prosocial organizational behaviors. On the other hand, it is seen that most of the studies which are related to the workplace friendship and prosocial rule breaking behaviour examined on the hospitality industry. In this context, this study aims to determine the effect of workplace friendship on prosocial rule breaking behaviour which has a greater importance on the hospitality industry. Previous studies suggested that there were various consequences workplace friendship and prosocial rule breaking behaviour. However, it is expect to add a contribution to the literature there is no study which is determining the role of forgiveness climate on the relationship between workplace friendship and prosocial rule breaking behaviour.

* Corresponding author at: Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, Department of Business, Canakkale, Turkey, E-mail address: pelinkanten@comu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-6487-0203

THEORATICAL FRAMEWORK

Morrison (2006) suggested that prosocial rule breaking behaviour is considered as a positive and constructive deviance behaviour. In other words, it refers to the deviance behaviour due to the limited by the written rules and procedures of organization. However, it is assumed that positive behaviour based on the voluntary exihibiton by the employees due to add contribution to the organizational goals. In this context, it can be said that prosocial rule breaking behaviour shaped by the organizational factors and it emphasized that organizational climate, leader member relationship and workplace friendship have a significant effect on these behaviors (Fleming, 2019: 5-7). Besides, forgiveness climate regarded as an important compenent in the hospitality industry due to the human crucial role. Forgiveness climate seen as key factor in the service process which has an effective role on employees' attitudes and behaviors. Because, employees can exhibit prosocial rule breaking behaviour voluntarily to provide customer satisfaction in the hospitality industry. On the other hand, incase of the organizations have a forgiveness climate, it is expected that employees exhibit prosocial rule breaking behaviour highly to provide customer loyalty and attain organizational goals. In addition, workplace friendship may have contribution by maintaining positive relationship between individuals and shaping informal groups and lead to increase of prosocial rule breaking behaviour. Therefore, it is developed a research model which aims to explain relationship among workplace friendship, forgiveness climate and prosocial rule breaking behaviour.

METHODOLOGY

The aim of this research is to determine the organizational antecedents of the prosocial rule breaking behaviour. In this context, from the organizational perspective workplace friendship and forgiveness climate were examined and it is targeted to find out the mediating role of forgiveness climate between the relationship workplace friendship and prosocial rule breaking behaviour. Therefore, for obtaining data survey method were used and in the first phase of the analyses; exploratory and confirmatory analyses were performed. Secondly, for hypotheses test structural equation model were used. The research has limited by determing the relationship among workplace friendship, forgiveness climate and prosocial rule breaking behaviour. Accordingly, the scope of the research, data were collected via survey method from the 175 employees who are working in four and five star

hotel establishment located in Çanakkale and Bursa provinces. The permission were taken from ten hotels management in these provinces. After that 280 survey were send and 175 of them were returned and included to the research. Questionnaire form which was used in the study involves three different measures related to the workplace friendship, forgiveness climate and prosocial rule breaking behaviour. The likert metric statements were used and measurement were taken from the previous studies in the literature and adapted to the Turkish. SPSS for Windows 22 and SmartPLS v3 were used to analyze the obtained data. SPSS 22 version used for the descriptive statistics and reliability analysis and assessing the demographic profile of the sample. Smart PLS v3 used for testing the hypotheses by employing partial least squares–structural equation modeling method. Therefore, partial least squares (PLS) based SEM was used in this study. While conducting analysis, Smart PLS program was used by applying bootstrapping technique (5000 resample) to determine the significance levels of the proposed hypotheses and also Anderson and Gerbing (1988) two-step approach has been used.

RESEARCH FINDINGS

In scope of the measurement model, convergent validity and discriminant validity were tested. Within the convergent validity, factor loadings, composite reliability (CR), and average variance extracted values were computed. It is seen that factor loadings exceeded the recommended value of 0.7 and composite reliability values greater than the recommended value of 0.7 and also average variance extracted is exceeded the recommended value of 0.5 (Hair et al., 2006). The next step as part of the measurement model was to assess the discriminant validity. Discriminant validity provided when the square root of the AVE (diagonal values) of each construct is larger than its corresponding correlation coefficients (Fornell & Larcker, 1981). Thus, it can be said that measurement model showed convergent validity and discriminant validity criteria were provided. With using Smart PLS v3 and bootstrapping procedure by 5000 iterations structural model and hypotheses were tested. In this step, for the explanation power the standardized R2 and for assessing the model fit standardised root mean square residual (SRMR) were computed. In this model SRMR value was observed 0.076 which is under the recommended value of 0.08, shows that model has an acceptable. According to the structural model, it is observed that the workplace friendship has no positive and significant effect on the dimension of prosocial rule breaking behavior but forgiveness climate has a positive and significant effecto on prosocial role breaking behavior dimension which is called as helping co-worker. However, forgiveness climate has a full mediator role between the relationship workplace friendship and helping co-worker.

CONCLUSION

In this study, it has been obtained that employees may exhibit prosocial role breaking behavior due to providing customer satisfaction and to attain organizational goals. Therefore, it can be inferred that for the welfare of the organization prosocial role breaking behavior may emerge in the service process in hospitality industry. In this context, the organization who can maintain error management culture which facilitate employees to learn and learn lessons from their mistakes, it is expected that prosocial role breaking behavior may increased. Accordingly, it is suggested that hospitality establishment to establish error management culture that includes forgiveness climate. On the other hand, it can be accepted that employees to exhibit prosocial role breaking behavior due to the increasing of service quality and welfare of the organization and also it is considered that workplace friendship lead to facilitate these behaviors exhibition. For the further research, it is recommended that to examine the antecedents of the prosocial role breaking behavior.