

## تأثیر جو برخورد با خطا بر تمایل به ترک خدمت زنان شاغل (مورد مطالعه: هتل های چهار و پنج ستاره شهر مشهد)

اسماعیل ملک اخلاق<sup>۱</sup>، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران  
فرشاد قادری، دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه  
گیلان، رشت، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۵/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۷/۲۰

### چکیده

در عصر اجتماعی جدید زنان به‌عنوان نیمی از افراد جامعه در پیشبرد اهداف کشورها تأثیر بسزایی دارند. با توجه به اینکه سازمان‌ها از وجود خطا بری نیستند، جو مناسب برای برخورد با خطا برای سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های خدماتی ضروری است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر جو برخورد با خطا بر تمایل به ترک خدمت با نقش میانجی‌گری رفتار یادگیری می‌باشد. پژوهش حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش انجام کار، پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را کارکنان زن هتل‌های شهر مشهد تشکیل دادند. به دلیل نامشخص بودن جامعه آماری، ۳۹۰ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که روایی صوری و محتوایی آن از طریق بررسی صاحب‌نظران مدیریت و روایی سازه آن با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس<sup>۲</sup> ارزیابی و تأیید شد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> بزرگ‌تر از ۰/۷ برای سازه‌های مختلف پرسشنامه، پایایی آن را تأیید کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد، جو مدیریت خطا و جو بخشش درک شده به ترتیب با ۰/۴۸ و ۰/۵۷ بر رفتار یادگیری کارکنان تأثیر دارد. همچنین اثر جو مدیریت خطا، جو بخشش درک شده و رفتار یادگیری به ترتیب با ۰/۳۴-، ۰/۲۰- و ۰/۲۸- بر کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان معنی‌دار است. علاوه بر این نقش واسط رفتار یادگیری در رابطه علی بین جو مدیریت خطا و تمایل به ترک خدمت با ضریب اثر ۰/۱۳- و رابطه علی بین جو بخشش و تمایل به ترک خدمت با ضریب اثر ۰/۱۶- نیز تأیید شد.

**کلیدواژه‌ها:** جو مدیریت خطا، جو بخشش درک شده، رفتار یادگیری، تمایل به ترک خدمت

## مقدمه

خطا جزء جدانشدنی زندگی انسان است و اعضای سازمان همواره در اجرای وظایف خود ناخواسته با آن مواجه می‌شوند و بیشتر سازمان‌ها نمی‌توانند از آن بگریزند. سازمان‌ها با خطاهایی روبه‌رو هستند که در کنار پیامدهای منفی، پیامدهای مثبتی را نیز برای آن‌ها به همراه دارد؛ این در حالی است که هر انسانی ممکن است مرتکب خطا و اشتباه شود (لی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). کارکنان سازمان‌های خدماتی نظیر صنعت گردشگری نیز از این امر مستثنا نیستند و بدون در نظر گرفتن میزان مهارت، تعهد و دقت آن‌ها در انجام وظایف حرفه‌ای، ممکن است دچار اشتباه شوند. سازمان‌های خدماتی اعم از سازمان‌های فعال در حوزه گردشگری، هرروز با خطای احتمالی مواجه بوده و کاملاً با پیامدهای منفی چنین خطاهایی آشنایی دارند، پیامدهایی همچون استرس، خدمات معیوب، نارضایتی مشتری، افزایش هزینه‌ها و کاهش درآمد (گوچت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). توجه به این نکته بسیار مهم است که هیچ سازمانی از خطا بری نیست و هیچ سازمانی نمی‌تواند به‌طور صد درصد از اشتباه جدا باشد (گوچت و همکاران، ۲۰۱۶). این موضوع باعث شرایط غیر کارکردی شده و به باعث ترک خدمت کارکنان سازمان می‌شود (سیگولارو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰)، این در حالی است که، جابه‌جایی کارکنان برای سازمان‌ها مقوله‌ای بسیار پرهزینه و چالش‌انگیز تلقی می‌شود به‌طوری‌که میانگین هزینه‌های فردی که سازمان را ترک می‌کند، ۱/۵ برابر حقوق دریافتی وی است (زارع خفری و حسنی، ۱۳۹۳). پس ابقا و نگهداشت کارکنان با استعداد در سازمان برای پاسخ به مشکلات متغیر مشتریان و کاهش هزینه‌های سازمانی تأثیر بسزایی دارد (کیم<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

در بین کشورهای مسلمان، ایران به‌عنوان یک کشور در حال توسعه در صنعت گردشگری با داشتن مراکز مذهبی و فرهنگی متعدد فرصت‌های خوبی برای رقابت در این صنعت دارد (خاکساری، ۲۰۱۴). موضوع حاضر به دلیل شرایط ویژه حاکمیت کشور و ریشه این فعالیت در فرهنگ دینی، نقش مهمی در پایداری فرهنگی و اقتصادی ایران دارد (ضرغام بروجنی و همکاران، ۱۴۰۰). شهر مشهد به‌عنوان یک شهر مذهبی

1. Li  
2. Guchait  
3. Cigularov  
4. kim

در ایران، سالیانه تعداد ۲۰ میلیون گردشگر را پذیراست. این در حالی است که بیش از ۸۰ درصد هتل‌های ایران در این شهر وجود دارد و نکته مهم این که تعداد قابل توجهی از این کارکنان زن هستند. زنان شاغل در صنعت گردشگری تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرند که از این عوامل می‌توان درگیری کار-خانواده، درگیری در اوقات فراغت کار و اضافه‌بار کار که از مهم‌ترین عوامل استرس‌زا برای کارکنان صنعت گردشگری به شمار می‌روند اشاره کرد (کاراتیپ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰)، که این عوامل منجر به عدم تمرکز و بروز اشتباهات در سازمان می‌شوند. بر اساس مطالعات، تضادهای شغلی در بین زنان شاغل بیشتر از مردان شاغل است (هاوانگ و رامادوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). این در حالی است که زنان جامعه علاوه بر فعالیت‌های مربوط به قلمروی خانه، بخش عمده‌ای از زندگی آن‌ها مربوط به فعالیت‌های قلمروی محیط کاری و اجتماعی می‌شود (گالاهان و سینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴)

زنان شاغل در حالی که نقش‌های چندگانه‌ای ایفا می‌کنند، در زمینه انجام وظایف و مسئولیت‌های ناشی از نقش‌های خانگی و شغلی، دچار عوامل ضد کارکردی می‌شوند (ماهر<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۷) که از این عوامل می‌توان به استرس و اضطراب اشاره کرد که به‌نوبه خود تأثیر مستقیم بر سلامت روانی و فیزیکی زنان شاغل داشته و موجب تمایل به ترک شغل و خسارت به سازمان‌ها می‌شوند (منصور و ترمبلی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). نکته مهم اینجاست که کارکنان، با این شرایط روحی نخواهند توانست رابطه خوبی با افراد مشتریان ایجاد کنند (گالاهان و سینگ، ۲۰۱۴). با توجه به مطالب بیان شده کارکنانی که شرایط روحی خوبی ندارند نمی‌توانند روابط خوبی با گردشگران داشته باشند و زندگی کاری و شغلی این کارکنان متزلزل خواهد شد. چنین کارکنانی در تفکر به خروج از شغل خود خواهند بود، پس به دلیل وجود چنین تعارضاتی توجه به زنان شاغل در بخش گردشگری بیش‌ازپیش حس می‌شود.

در رابطه با نظریه جو مدیریت خطا در سازمان‌ها تحقیقات نشان‌دهنده این موضوع است که خطا در کار باعث ایجاد عوامل غیر کارکردی می‌شود در صورتی که می‌توان با ایجاد جو مناسب برخورد با خطا در

---

1. Karatepe

2. Hwang & Ramadoss

3. Gahlan & Singh

4. Maher

5. Mansour & Tremblay

سازمان‌ها از این پیشامد استفاده بهینه کرد، به‌گونه‌ای که از خطاهای انجام‌گرفته در سازمان به‌عنوان ایجاد دانشی پایدار در سازمان استفاده نمود (عبدالهیان، ۱۳۹۱). از این‌رو، پژوهشگران بسیاری به اهمیت فهم و یادگیری خطاهای سازمانی توجه می‌کنند، زیرا تأثیر زیادی بر رفتارها و نگرش کارکنان دارد. علاوه بر این، برخی محققان معتقدند که این دست تجربه‌ها را باید فرصتی برای یادگیری و بهبود شرایط کاری در بلندمدت در نظر گرفت (گارتیمر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در رابطه با اهمیت یادگیری از خطا، محققان خاطر نشان می‌کنند که هدف اولیه از گزارش خطا، یادگیری از خطاهای گزارش شده است (گودمن و همکاران، ۲۰۱۱<sup>۲</sup>). این در حالی است که یکی از مشکلات در مورد خطا این است که کارکنان خطا را گزارش نمی‌دهند، و خطایی که گزارش نشود نمی‌تواند باعث یادگیری شود (کائو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). عدم وجود جو برخورد با خطا، روابط بین کارکنان و مدیران را مختل می‌سازد در این شرایط کارکنان نخواهند توانست خطاهای سازمانی خود را گزارش کنند و این عامل باعث ایجاد شرایط پرمخاطره کاری و تمایل به ترک خدمت می‌شود (ریسل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

با اتکا بر ادبیات موجود، می‌توان به‌صراحت ادعا کرد که با شناخت و بررسی عوامل تأثیرگذار بر تمایل کارکنان به ترک خدمت در میان سازمان‌های دولتی، می‌توان در مسیر تازه‌ای از پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی گام برداشت. بنابراین، سازمان‌ها باید تدابیری اتخاذ کنند که مشکلات، قبل از اقدام به ترک خدمت، در مرحله تمایل به آن شناسایی و برطرف شود. با توجه به آنچه تاکنون گفته شد و نیز با در نظر گرفتن پژوهش‌های اندک موجود در زمینه توجه به جو برخورد با خطا در سازمان‌ها که به کاهش تمایل کارکنان برای ترک شغل منجر می‌شود (گوچت و همکاران، ۲۰۱۹)، می‌توان ضرورت انجام پژوهش را بدین گونه بیان کرد: ۱. اهمیت طرح راهکارهای عملی در راستای کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های خدمت محور مثل صنعت گردشگری بیش‌ازپیش احساس می‌شود. ۲. ترک خدمت کارکنان برای سازمان هزینه‌های هنگفتی دربر دارد و گذشته از آن کارکنانی با اندیشه ترک سازمان نمی‌توانند در

---

1. Gartmeier  
2. Goodman  
3. Cao  
4. Reisel

راستای نیل به اهداف سازمان افرادی مؤثر باشند. ۳. با توجه به این که بیشتر مطالعات در زمینه جو برخورد با خطا و تأثیر آن بر تمایل به ترک خدمت کارکنان در کشورهای پیشرفته انجام شده است و زنان از توجه محجور مانده‌اند، به منظور درک بهتر این پدیده، اجرای پژوهشی با توجه به شرایط فرهنگی جامعه ایرانی ضرورت دارد. بنابراین هدف این پژوهش آزمون روابط متغیرهای مورد مطالعه، ارائه راهکارها و رهنمودهایی در خصوص روابط بین جو برخورد با خطا و ترک شغل و همچنین نقش میانجی رفتار یادگیری با به‌کارگیری نظریه نگاهداشت منابع در کارکنان زن شاغل در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر مشهد می‌باشد.

### مبانی نظری پژوهش

#### جو بخشش درک شده

بخشش سازمانی به‌عنوان عملی از ترک عصبانیت، خشم و تمایل به انتقام‌جویی از کسی که موجب آسیب شده است تعریف شده است (گوچت و همکاران، ۲۰۱۹). جو بخشش درک شده به کاهش برخی از پیامدهای منفی از خطا و اشتباه کمک می‌کند و به کارمندان اجازه می‌دهد تا از اشتباهات خود یاد بگیرند و ابعاد و علت انجام اشتباه را واکاوی کرده و از این طریق بیاموزند (بیاس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در تعریفی دیگر جو بخشش درک شده به اعتقادات کارکنان در مورد میزان پذیرش سازمان مبنی بر نقض/عدم موفقیت/خطا در کار آن‌ها اشاره دارد (گوچت و همکاران، ۲۰۱۶). جو بخشش درک شده شامل این اعتقاد است که کارکنان نسبت به اشتباهی که انجام داده‌اند بدرفتاری نمی‌بینند همین‌طور جو بخشش یک عامل سازمانی قوی است که می‌تواند به بخشش کارکنان کمک کند و منجر به نتایج مثبت شود (آدامز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). اظهار بخشش از طرف فرد بخشنده سبب می‌شود تا او بتواند از تعارض به وجود آمده به‌خوبی عبور نموده و در پاسخ به بی‌عدالتی، به‌سوی ترمیم رابطه حرکت کند (گوچت و همکاران، ۲۰۱۹).

1. Bies  
2. Adams,

## جو مدیریت خطا

در رابطه با خطاهای سازمانی سه نکته اساسی وجود دارد: ۱. عمدی نیستند؛ ۲. فقط در زمینه فعالیت‌هایی که در ارتباط مستقیم باهدف هستند، رخ می‌دهند و ۳. فردی که مرتکب خطا می‌شود باید بپذیرد وقوع خطای بالقوه اجتناب‌پذیر بوده و تصادفی نیست (فرس و هافمن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). به عقیده محققان، فرهنگ مدیریت خطا به رویه‌ها، شیوه‌ها و نگرش‌های مرتبط با خطا و روش‌های برخورد با خطا اشاره دارد و بر مجموعه دستورالعمل‌ها و مفاهیم ارزشی که در سازمان به اشتراک گذاشته شده و قابل مشاهده است، تأکید می‌کند. درحالی‌که، جو مدیریت خطا صرفاً دربردارنده مجموعه مفاهیم ارزشی قابل مشاهده نیست، بلکه فضای درونی را نیز در برمی‌گیرد (لی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). جو مدیریت خطا را می‌توان در قالب ابعاد مدیریت خطای فعال، ارتباطات خطا، یادگیری از خطا، تفکر درباره خطا و اشتیاق به گزارش خطا در نظر گرفت. مدیریت خطای فعال، به ادراک کارکنان از شیوه‌های خطایابی و اصلاح خطای همکاران اشاره دارد (کراوس و کاسی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). ادراک کارکنان، از میزان تلاش برای تجزیه و تحلیل خطاها به منظور جلوگیری از وقوع مجدد آن‌ها به تفکر درباره خطا اشاره دارد و اشتیاق به گزارش خطا، نشان‌دهنده ادراک کارکنان از پیامدهای گزارش رسمی خطا به سازمان است (گوچت و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). در سازمان‌هایی که رویکرد مدیریت خطا به کار گرفته می‌شود، کارکنان تشویق می‌شوند تا زمانی که در رویه کار یا خدمات ارائه شده خطایی رخ دهد، با یکدیگر ارتباط برقرار کنند که این موضوع به توسعه دانش مشترک درباره خطاها منجر شده و هم یادگیری از اشتباهات خود و هم اشتباهات دیگران را به همراه دارد (گرنولد<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۳).

## رفتار یادگیری

یادگیری، نتیجه‌ی اجتماعی و جمعی حاصل از مکالمات، توزیع دانش و شبکه‌سازی اجتماعی تعریف

---

1. Frese & Hofmann  
 2. Lei  
 3. Krauss & Casey  
 4. Guhait  
 5. Gronewold

می‌شود (کارملی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). در یک جامعه یادگیرنده، دانش از طریق استادان، تحصیل و محتوای تعاملی توزیع شده در جامعه، به دست می‌آید (والومبا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). هنگامی که فرد اطلاعات جدیدی را کسب می‌کند یا دانشی را با دیگران به اشتراک می‌گذارد، باید جهت دستیابی به تجربه‌ی یادگیری معنادار، از فرایند بازسازی دانش استفاده کند. به بیان دیگر تسهیم دانش، می‌تواند منجر به ارزش‌آفرینی شود. دانش حاصل از تعامل می‌تواند مزایای فراوانی داشته باشد و با ارائه عناصری بدیع، باعث تقویت دارایی‌های فکری سازمان شود. رفتار یادگیری، فرایند مستمر علمی و عملی است که ویژگی‌های آن عبارت‌اند از: تفکر درباره‌ی نتایج، پرسشگری، پیگیری بازخورد، تسهیم اطلاعات، درخواست کمک، بحث درباره‌ی خطاها و نتایج غیرمنتظره (ادموندسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹؛ گوچت و همیلتون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳).

### تمایل به ترک خدمت

ترک خدمت به معنای جدا شدن فرد از سازمانی است که در آن به فعالیت مشغول است. قصد و تمایل به ترک خدمت، به عنوان میل و اشتیاق آگاهانه برای ترک سازمان و استعفا تعریف می‌شود، که به طور لزوم به استعفا و ترک واقعی نمی‌انجامد، بلکه به احتمال ترک رابطه با سازمان در آینده نزدیک اشاره دارد (میک<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). امروزه ترک خدمت به عنوان یکی از چالش‌های مهم در تمام سازمان‌ها، بدون در نظر گرفتن نوع سازمان، مطرح است. تمایل به ترک خدمت، برنامه‌ریزی و هدف یک فرد برای ترک خدمت کنونی خود در سازمان و جست‌وجو برای یافتن شغل دیگر در آینده نزدیک تعریف می‌شود (ریزوان<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). مطالعات پیشین ادعا کرده‌اند که تمایل به ترک خدمت یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان است که می‌تواند از جابجایی‌های شغلی انجام گرفته در سازمان متأثر شود. هزینه‌های ترک خدمت کارکنان بنا بر کارایی هر کارمند، سالانه بین ۲۰ تا ۲۰۰ درصد به سازمان خسارت وارد می‌کند. علاوه بر این، ضایعات معنوی ناشی از ترک خدمت

---

1. Carmeli  
2. Walumbwa  
3. Edmondson  
4. Guchait & Hamilton  
5. Meek  
6. Rizwan

مانند از دست رفتن تجارب و کاهش بهره‌مندی از خرد جمعی، کاهش تعهد، انگیزه و اخلاق کاری میان کارکنان باقیمانده، از مواردی است که قابل‌اندازه‌گیری نیست. (برنهام<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

### چارچوب مفهومی پژوهش

#### تأثیر جو بخشش بر رفتار یادگیری سازمانی:

هنگامی که جو سازمان به‌گونه‌ای باشد که کارکنان و مدیران به دیگران احترام بگذارند، احساس تکریم کنند و مطمئن باشند که اگر خطایی به مدیریت گزارش شود، آسیب شدید نخواهند دید، احتمال بیشتری وجود دارد که دانش خود را به اشتراک بگذارند و خطاهایشان را مورد بحث و بررسی با یکدیگر قرار دهند تا دیگران نیز دوباره به این خطا مرتکب نشوند و از وجود جو بخشش در سازمان یاد بگیرند که دیگر همان خطا در سازمان تکرار نشود (کارملی و گیتل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). ویژگی یک محیط امن روانی، اعتماد بین فردی و احترام متقابل میان اعضای سازمان است، به شکلی که افراد بتوانند با آسودگی خاطر، نقش خود را بر عهده بگیرند و هراسی از عواقب منفی مربوط به تصویر و جایگاه شغلی خود نداشته باشند (ادموندسون، ۱۹۹۹). هنگامی که کارکنان در محیط کار احساس امنیت روانی داشته باشند، احتمال بیشتری وجود دارد که به رفتارهای یادگیری رو آورند (گوچت و همکاران، ۲۰۱۶). رابطه مثبت میان احساس امنیت روانی و رفتار یادگیری نشانگر آن است که ادراک کارکنان از جو بخشش نیز به رفتارهای یادگیری می‌انجامد (بردلی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

#### تأثیر جو مدیریت خطا بر رفتار یادگیری:

ارتباط آزاد در رابطه با خطاهای سازمانی به تسهیم دانش کسب شده میان اعضای سازمانی منجر می‌شود و بهبود یادگیری و نوآوری در سازمان را تسهیل می‌بخشد (واندیک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). محققان معتقدند که یادگیری در سازمان شامل تعاملات میان اعضای سازمان است (گراردی<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۸)، و به

---

1. Branham  
2. Carmeli & Gittell  
3. Bradley  
4. Van Dyck  
5. Gherardi,



دانش به اشتراک گذاشته شده اعضا و ایجاد راه‌حل‌های جدید بستگی دارد. از این رو، یادگیری می‌تواند فرایند رفتاری پویا از تعامل و تبادل میان اعضای واحد کاری در نظر گرفته شود (کارملی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). از طرفی واندیک<sup>۲</sup> و همکاران، (۲۰۰۵) چنین بیان می‌کنند که فرهنگ مدیریت خطا، ارتباط و یادگیری در خصوص خطا را که با اهمیت‌ترین روش برای مدیریت خطاهاست، تسهیل می‌کند. بیشترین ارتباطات در زمینه خطاها، به توسعه تسهیم و انتقال دانش در رابطه با خطا منجر می‌شود و ایجاد محیط‌هایی برای گزارش آزاد، پرس‌وجو و تسهیم بیش‌ها، یادگیری از خطا را حمایت می‌کند (ملک زاده و همکاران، ۱۳۹۷). به اعتقاد محققان، اگرچه شکست و موفقیت هر دو موجب یادگیری می‌شوند، دانش به دست‌آمده از خطا و شکست با سرعت کمتری نسبت به دانش به دست‌آمده از موفقیت، بی‌ارزش می‌شود. دانشی که از طریق پاسخ به شکست به دست می‌آید، در مقایسه با پاسخ به موفقیت، در حافظه سازمان جاسازی و تدوین می‌شود، زیرا شکست، افراد را مجبور می‌کند که شکاف دانشی خود را کشف کرده و برای توسعه دانش تلاش کنند (راسپین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

#### تأثیر جو بخشش بر تمایل به ترک خدمت:

مدل مطالبات شغلی - منابع شغلی (JD-R)، از دو جزء تشکیل شده است؛ ۱- منابع شغلی که عبارت‌اند از جنبه‌های فیزیکی، روانی، اجتماعی یا سازمانی شغل که برای دستیابی به اهداف شغلی کارکردی بوده، مطالبات شغلی را کاهش می‌دهند و موجب رشد و توسعه‌ی فردی می‌شوند ۲- مطالبات شغلی که عبارت‌اند از جنبه‌های فیزیکی، روانی، اجتماعی یا سازمانی شغل که تلاش جسمی یا روانی فرد را می‌طلبند، در نتیجه با هزینه‌های فیزیکی یا روانی همراه هستند. به‌طورکلی مطالبات شغلی و منابع شغلی با یکدیگر همبستگی معکوس دارند (بکر و دِمروتی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). منابع شغلی، منجر به نتایج کاری مثبت (مانند افزایش تعهد سازمانی، تمایل کمتر به ترک شغل) می‌شوند (ببکاک رابرسون و استرایکلند<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). جو بخشش سازمانی، منبع شغلی قابل‌توجهی برای کارکنان شاغل در صنعت گردشگری محسوب می‌شود

---

1. Carmeli  
2. Van Dyck  
3. Raspin  
4. Bakker & Demerouti  
5. Babcock-Roberson & Strickland

(گوچت و همکاران، ۲۰۱۶)، چرا که کارها در سازمان‌های مرتبط با پذیرش مهمان (از جمله هتل‌ها) کاملاً وابسته به افراد است و کارکنان باید برای بهره‌برداری از اهداف سازمانی با یکدیگر همکاری کنند، بخشش خطا در محل کار می‌تواند بر کارایی و اثربخشی سازمان، تأثیر مثبتی داشته باشد به گونه‌ای جو بخشش باعث خواهد شد فرد در سازمان بماند و کارهای خود متمرکزتر از قبل باشد (کاکس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). محیط کاری حمایتی را می‌توان در جو بخشش و فضای کاری خلاصه کرد. چنین محیطی یک منبع شغلی محسوب می‌شود که نتایج شغلی کارمندان را بهبود می‌بخشد و آن‌ها را به ماندن در سازمان ترغیب می‌کند (گوچت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). در چنین محیط‌هایی، کارکنان و مدیران تمایل بیشتری به بخشش نشان می‌دهند و احتمال کمتری وجود دارد که نسبت به فرد خاطی رفتار خصومت‌آمیزی داشته باشند (کاکس، ۲۰۱۱). بخشش خطا در محل کار، احتمالاً سطوح تنش و استرس را نیز کاهش می‌دهد در این حالت فرد حالت تدافعی نداشته و سازمان را ترک نخواهد کرد (گوچت، ۲۰۱۶).

#### تأثیر جو مدیریت خطا بر تمایل به ترک خدمت

توجه به این نکته مهم است که اقداماتی مانند مدیریت خطا به ارتقای عملکرد مثبت و کاهش عواقب منفی در سازمان مثل ترک شغل منجر می‌شود (واندیک و همکاران، ۲۰۰۵). در مدیریت خطا مسئله مهم حذف خطاها نیست، بلکه بر مقابله با اشتباهات و پیامدهای آن تمرکز می‌شود (گوچت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). با توجه به این که در سطح سازمانی، برخی فعالیت‌های مدیریت خطا مربوط به برقراری ارتباط در زمینه خطا و به اشتراک‌گذاری خطاهاست، مدیریت خطا با ایجاد رضایت در فرد موجب نگه داشتن وی می‌شود (گوچت و همکاران، ۲۰۱۶). خطاها می‌توانند در سازمان، نوآوری را تحریک کنند و به نوعی محیطی پویا و دلخواه کارمندان را در سازمان ایجاد کنند در چنین حالتی تمایل به ترک سازمان به حداقل می‌رسد (گوچت و همکاران، ۲۰۱۹). برقراری ارتباط در زمینه خطا، نتایجی مانند پذیرش اشتباهات،

---

1. Cox  
2. Guhait  
3. Guhait,

تشخیص سریع و بررسی خطا را به همراه دارد (براجر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). علاوه بر این، خطاهای عملی برای توسعه سازمان و انسان حیاتی هستند (فرس و کث<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

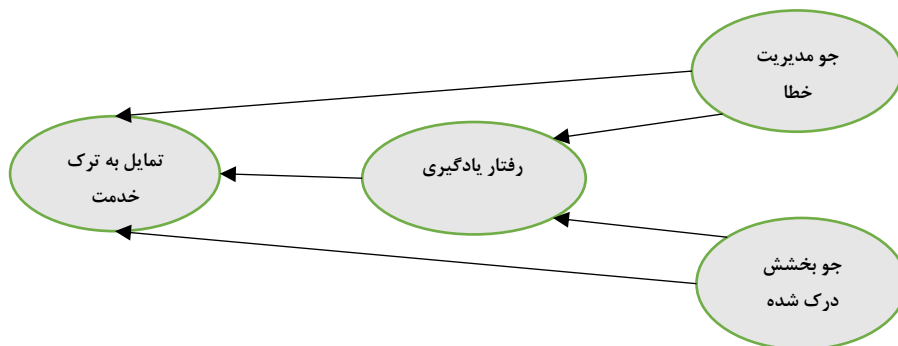
### نقش میانجی رفتار یادگیری سازمانی:

واندیک<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۳)، معتقدند که رویکرد مدیریت خطا در سازمان‌ها، باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود، زیرا در این حالت یادگیری رخ می‌دهد این در حالی است که سازمان یادگیرنده و پویا نرخ بسیار پایین ترک شغل رو به رو می‌شود. کارکنان خدماتی از یادگیری بهره می‌برند، چرا که خطاها شکلی از بازخورد منفی بوده و موجب فراهم شدن اطلاعات ارزشمندی برای افراد خاطی می‌شود، اطلاعاتی درباره چگونگی تغییر نحوه کنش، کسب دانش درباره‌ی شرایط مختلف خطاها و درک بهتر موقعیت‌های خاصی که منجر به خطا می‌شوند (واندیک و همکاران، ۲۰۰۵). جو بخشش، بر رویکرد نگه داشت منابع انسانی اثر مثبت دارد، زیرا «رویکرد بدون سرزنش و یادگیرنده» به کار گرفته می‌شود (فرس و کث، ۲۰۱۵). ارتباط، یکی از مهم‌ترین شروط برای یادگیری از خطاهای رخ داده است. پژوهشگران تأکید دارند که یادگیری از خطا، در محیطی رخ می‌دهد که گزارش دهی و بحث درباره‌ی خطا آزاد تلقی شود و پرسش فعالانه و اشتراک اطلاعات برقرار باشد و کارکنان یادگیرنده و فعال در شرایط به وجود آمده در سازمان ماندگار هستند و قصد ترک شغل ندارند (گوچت و همکاران، ۲۰۱۶). جو بخشش و مدیریت خطا در سازمان، با ایجاد چنین شرایطی، به ارتباط آزاد درباره‌ی خطا کمک می‌کند. در نتیجه، ادراک کارکنان از جو مدیریت خطا باید منجر به افزایش رفتارهای یادگیری شود و ماندن در سازمان مطلوب می‌شود (راسپین، ۲۰۱۱).

### مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق:

با توجه به مطالب بیان شده و بر اساس پیشینه نظری و پیشینه تجربی تحقیق و فرضیه‌ها، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ طراحی و تدوین گردیده است.

1. Bragger  
2. Frese, M., & Keith  
3. Van Dyck



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (گوچت و همکاران، ۲۰۱۹؛ گوچت و همکاران، ۲۰۱۶)

با توجه به مدل مفهومی پژوهش فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر مطرح می‌گردد:

- ۱- جو بخشش بر رفتار یادگیری سازمانی تأثیر مثبت دارد.
- ۲- جو مدیریت خطا بر رفتار یادگیری تأثیر مثبت دارد.
- ۳- جو بخشش بر تمایل به ترک خدمت تأثیر منفی دارد.
- ۴- جو مدیریت خطا بر تمایل به ترک خدمت تأثیر منفی دارد.
- ۵- رفتار یادگیری بر تمایل به ترک خدمت تأثیر منفی دارد.
- ۶- رفتار یادگیری در رابطه بین جو بخشش درک شده و تمایل به ترک خدمت نقش میانجی ایفا می‌کند.
- ۷- رفتار یادگیری در رابطه بین جو مدیریت خطا و تمایل به ترک خدمت نقش میانجی ایفا می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی-تحلیلی است. برای سنجش متغیرها از سنجه‌های استاندارد مطالعات پیشین استفاده شد. سنجه‌ها به منظور استفاده در زمینه سازمانی ایرانی با استفاده از شیوه ترجمه - بازگشت - ترجمه، بومی‌سازی شده است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه نهایی از طریق بررسی نظرهای صاحب‌نظران مدیریت، تأیید شد. متغیر جو بخشش چهار سؤال برگرفته از مطالعه گوچت و همکاران (۲۰۱۶)، متغیر جو مدیریت خطا با هفت سؤال از مطالعه ادمونس (۱۹۹۹)، رفتار یادگیری با پنج سؤال از مطالعه امبروز و اسپچینگ (۲۰۰۹) و تمایل به ترک خدمت با سه سؤال

برگرفته از مطالعه بوشوف و آلن، (۲۰۰۰)، سنجیده شده‌اند. روایی سازه‌های پرسشنامه و معناداری بار عاملی گویه‌های مربوط به سازه‌های مدنظر با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار آموس ارزیابی و تأیید شد. نتایج تحلیل عاملی در جدول ۲ آورده شده است. همچنین انسجام درونی ابزارهای مورد استفاده نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که نتایج آن در جدول (۱) گزارش شده است. شایان ذکر است که تمام سنجه‌ها با استفاده از مقیاس لیکرت پنج‌تایی و در محدودهای از ۱= کاملاً مخالف تا ۵= کاملاً موافق سنجیده شدند. واحد تحلیل این تحقیق فرد است بنابراین، جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان زن شاغل در هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر مشهد می‌باشد. به علت عدم همکاری برخی از هتل‌ها و همچنین عدم امکان دسترسی به همه کارکنان زن به خاطر کار در نوبت‌های مختلف تعیین دقیق تعداد کارکنان زن این هتل‌ها امکان‌پذیر نبود لذا از روش نمونه‌گیری به صورت غیر تصادفی در دسترس انتخاب شد. بر این اساس محققان با مراجعه به هتل‌هایی که تمایل به همکاری داشتند پرسش‌نامه را در اختیار کارکنان خانمی قرار می‌دادند که حاضر بودند به سؤالات پرسش‌نامه پاسخ دهند. تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۸۴ نفر محاسبه گردید. از این رو ۵۰۰ پرسشنامه در این هتل‌ها توزیع شد که از این بین ۳۹۰ پرسشنامه تکمیل جمع‌آوری گردید. پژوهش حاضر از لحاظ جمعیت شناختی چنین بود که ۲۰ درصد از کارکنان بین ۲۰ تا ۳۰ سال ۴۷ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۲ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال ۱۱ درصد بیشتر از ۵۰ سال بودند این در حالی است که ۱۲ درصد تحصیلات دیپلم و کمتر، ۲۲ درصد تحصیلات فوق‌دیپلم، ۵۲ درصد تحصیلات لیسانس و ۱۶ درصد دارای تحصیلات فوق‌لیسانس و بالاتر بودند. علاوه بر این از لحاظ تأهل ۶۷ درصد نمونه مدنظر متأهل و ۳۳ درصد مجرد بودند. بعلاوه خاطرنشان می‌شود که داده‌های پژوهش حاضر در زمستان ۱۳۹۹ و بهار ۱۴۰۰ جمع‌آوری شده است. به منظور تحلیل داده‌ها، تحلیل همبستگی پیرسون برای محاسبه ضرایب همبستگی مرتبه صفر، انجام شد و از روش معادله ساختاری برای بررسی برازش الگوی معادله ساختاری با داده‌های جمع‌آوری شده، استفاده شد. تحلیل‌ها با استفاده از نرم افزارهای آموس ۱۸<sup>۱</sup> و اس پی اس ۱۹<sup>۲</sup> انجام گرفت.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

از آنجا که یکی از پیش شرط‌های به کارگیری رویکرد متغیرهای مکنون در الگوی مدل یابی معادله ساختاری، وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش است، تحلیل همبستگی پیرسون انجام شد. در جدول ۱ میزان همبستگی هر متغیر با سایر متغیرها، آلفای کرونباخ هر متغیر و نیز آماره‌های توصیفی آن‌ها شامل میانگین و انحراف معیار، ارائه شده است.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار، پایایی و همبستگی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱. جو بخشش درک شده	۳/۸۴	۰/۸۴	(۰/۸۶۹)			
۲. جو مدیریت خطا	۳/۹۰	۰/۷۱	**۰/۵۲۶	(۰/۸۹۲)		
۳. رفتار یادگیری	۳/۶۰	۰/۷۲	**۰/۵۶۷	**۰/۶۰۱	(۰/۸۴۰)	
۴. تمایل به ترک خدمت	۳/۰۱	۰/۸۴	-۰/۴۶۷**	-۰/۵۱۸**	-۰/۵۱۴**	(۰/۷۱۰)

منبع: یافته‌های پژوهش

ضرایب این جدول نشان می‌دهد که رابطه بین جو بخشش درک شده و جو مدیریت خطا به عنوان متغیرهای مستقل با رفتار یادگیری به عنوان متغیر واسطه به ترتیب برابر با ۰/۵۶۷ و ۰/۶۰۱ می‌باشد. رابطه این دو متغیر با تمایل به ترک خدمت نیز برابر با ۰/۴۶۷- و ۰/۵۱۸- است. رابطه رفتار یادگیری و تمایل به ترک خدمت نیز برابر با ۰/۵۱۴- است که در مجموع می‌توان گفت رابطه دوه‌دو بین متغیرها معنادار است. میانگین متغیرها نشان از آن دارد که میانگین همه متغیرها بیش از حد متوسط پرسشنامه یعنی عدد ۳ است و در این بین بیشترین مقدار به متغیر جو مدیریت خطا و کمترین مقدار نیز به تمایل به ترک خدمت دارد.

همچنین پیش از ارزیابی مدل ساختاری ارائه شده، لازم است معناداری بار عاملی سازه‌های مختلف پرسشنامه در پیش‌بینی گویه‌های مربوطه بررسی شود تا از برازندگی مدل‌های اندازه‌گیری و قابل قبول بودن نشانگرهای آن‌ها در اندازه‌گیری سازه‌ها اطمینان حاصل شود. این مهم، با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار آموس انجام شد. با توجه به این که در مدل تحلیل عاملی تأییدی بر ارزش یافته، بار عاملی تمامی گویه‌ها معنادار بودند، هیچ یک از گویه‌ها از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند.

مبنای معناداری گویه‌ها این است که سطح معناداری برای آن‌ها زیر ۰/۰۵ باشد. از این رو در نهایت، ۱۰ گویه از پرسشنامه، تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های معنادار به همراه شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره ۳ ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری داشته و بر این اساس معناداری بار شدن هر متغیر مشاهده شده به متغیر مربوطه، تأیید شد.

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای گویه‌های پرسشنامه

نام متغیرها	گویه	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
جو بخشش درک شده	Q1	۰/۷۹۳	/۰۰۰	معنادار
	Q2	۰/۸۱۲	/۰۰۰	معنادار
	Q3	۰/۸۵۷	/۰۰۰	معنادار
	Q4	۰/۷۰۴	/۰۰۰	معنادار
جو مدیریت خطا	Q5	۰/۸۱۷	/۰۰۰	معنادار
	Q6	۰/۷۲۶	/۰۰۰	معنادار
	Q7	۰/۷۶۰	/۰۰۰	معنادار
	Q8	۰/۸۱۹	/۰۰۰	معنادار
	Q9	۰/۶۷۸	/۰۰۰	معنادار
	Q10	۰/۶۳۸	/۰۰۰	معنادار
	Q11	۰/۷۲۰	/۰۰۰	معنادار
رفتار یادگیری	Q12	۰/۶۵۴	/۰۰۰	معنادار
	Q13	۰/۷۰۴	/۰۰۰	معنادار
	Q14	۰/۶۴۹	/۰۰۰	معنادار
	Q15	۰/۷۹۱	/۰۰۰	معنادار
	Q16	۰/۷۸۹	/۰۰۰	معنادار
تمایل به ترک خدمت	Q17	۰/۷۰۴	/۰۰۰	معنادار
	Q18	۰/۶۲۲	/۰۰۰	معنادار
	Q19	۰/۶۹۷	/۰۰۰	معنادار

منبع: یافته‌های پژوهش

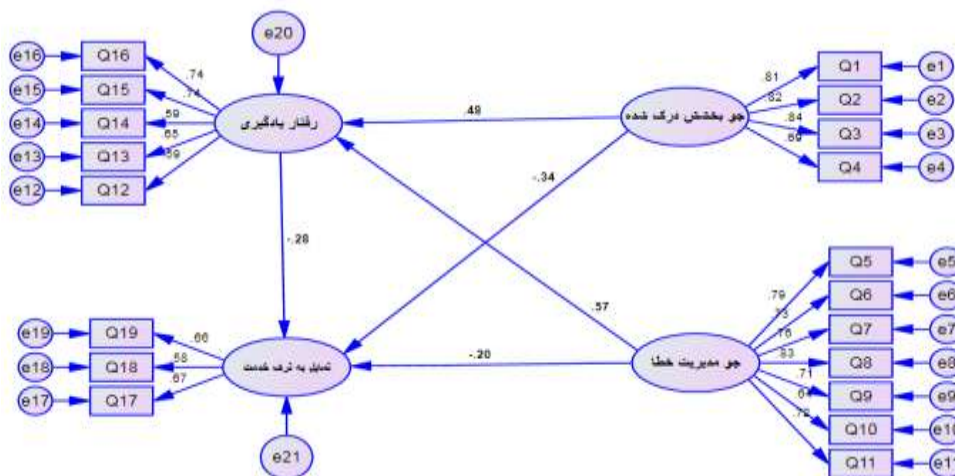
شکل ۲ نشان‌دهنده مدل معادلات ساختاری برازش یافته است و شدت روابط بین متغیرها را مشخص می‌کند. در یک الگوی معادله‌ی ساختاری مطلوب ابتدا شاخص‌های برازش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

همان‌گونه که در جدول ۳ نشان داده شده است کلیه شاخص‌های برازش الگوی نهایی، از نقاط برش پیش‌گفته مطلوب‌ترند که از برازش کاملاً رضایت‌بخش مدل حکایت دارد.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری

نام شاخص	نماد	مقدار قابل قبول	مقدار ایده‌آل	مدل اندازه‌گیری	مدل ساختاری
درجه آزادی	(df)	-	-	۱۴۶	۳۲
کای اسکور	( $\chi^2$ )	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	۶۸۰۳۸	۶۰۱۳۴
کای اسکور بهینه شده	( $\chi^2/df$ )	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	۲/۸۱۱	۱/۸۷۹
نیکنوی برازش	(GFI)	$.80 \leq GFI < .95$	$.95 \leq GFI \leq 1.0$	۰/۸۲۷	۰/۹۲۵
ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده	(RMR)	$0 < RMR \leq 10$	$0 \leq RMR \leq 05$	۰/۰۵۳	۰/۰۵۳
شاخص برازش تطبیقی	(CFI)	$.90 \leq CFI < .97$	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	۰/۹۰۸	۰/۹۴۷
ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد	(RMSEA)	$.05 < RMSEA \leq .08$	$0 \leq RMSEA \leq 05$	۰/۰۶۱	۰/۰۶۵
شاخص نیکنوی برازش ایجازی	(PGFI)	$.50 \leq PGFI < .6$	$.60 \leq PGFI \leq 1.00$	۰/۶۳۵	۰/۵۴۵
شاخص برازش ایجازی هنجار شده	(PNFI)	$.50 \leq PNFI < .60$	$.60 \leq PNFI \leq 1.00$	۰/۷۱۱	۰/۶۶۹

منبع: یافته‌های پژوهش



شکل ۲. الگوی معادله ساختاری منبع: یافته‌های پژوهش



در مدل برازش یافته تمام اثرهای مستقیم بین متغیرها در سطح اطمینان ۰/۹۵ مثبت و معنادارند ( $p < 0/05$ ,  $t$ ) ۱/۹۶ (>). برای آزمون فرضیه از دو شاخص  $p$ -value و  $t$ -value استفاده شده و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول برای رابطه مد نظر کمتر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم خارج از بازه  $\pm 1/۹۶$  باشد. همان گونه که در جدول ۴ و همچنین شکل ۲ مشاهده می شود ضریب اثر جو بخشش درک شده و جو مدیریت خطا بر رفتار یادگیری به ترتیب برابر با ۰/۴۸ و ۰/۵۷ می باشد که با توجه به شاخص  $p$ -value که برای هر دو رابطه ۰/۰۰۰ و از ۰/۰۵ کمتر است و همچنین شاخص  $t$ -value که برای دو رابطه به ترتیب برابر با ۷/۱۳۴ و ۷/۸۱۱ می باشد و این دو مقدار خارج از بازه  $\pm 1/۹۶$  می باشند می توان گفت این دو فرضیه تأیید می شود. همچنین اثر این دو متغیر بر تمایل به ترک خدمت نیز برابر با ۰/۳۴- و ۰/۲۰- می باشد که مقدار دو شاخص  $p$ -value و  $t$ -value برای این ضرایب نیز در بازه مطلوب و مناسب قرار دارد. در نهایت اثر رفتار یادگیری بر تمایل به ترک خدمت نیز برابر با ۰/۲۸- به دست آمده که مقدار دو شاخص مذکور برای این ضریب ۰/۰۰۰ و ۲/۲۹۱- به دست آمده که اولی از ۰/۰۵ کمتر و دمی خارج از بازه  $\pm 1/۹۶$  می باشد بر این اساس می توان گفت که این فرضیه نیز تأیید می شوند.

همچنین، فرضیه های ششم و هفتم این پژوهش به بررسی اثر غیرمستقیم جو بخشش درک شده و جو مدیریت خطا بر تمایل به ترک خدمت از طریق رفتار یادگیری پرداخته است، میزان اثر غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته با فرمول زیر محاسبه می شود که در این فرمول  $a$  اثر متغیر مستقل بر میانجی و  $b$  اثر متغیر میانجی بر وابسته است.

$$\text{رابطه ۱)} \quad \text{Bindirect} = a \times b$$

می توان با استفاده از آزمون سوبل، معناداری اثر غیرمستقیم را نیز محاسبه کرد که به صورت رابطه ۲:

$$\text{رابطه ۲)} \quad t - \text{value} = \frac{a*b}{\sqrt{b^2*sa^2+a^2*sb^2}}$$

در این فرمول  $a$  میزان اثر متغیر مستقل بر میانجی،  $sa$  میزان خطای استاندارد اثر مستقل بر میانجی،  $b$  میزان اثر میانجی بر وابسته و  $sb$  میزان خطای استاندارد اثر میانجی بر وابسته است. با توجه به توضیحات ارائه شده در ادامه فرضیات میانجی بررسی می شود.

همان‌گونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر جو بخشش و رفتار یادگیری برابر با  $0/48$  و برای رابطه بین دو متغیر رفتار یادگیری و تمایل به ترک خدمت برابر  $0/28$  - به دست آمده آمد. بنابراین، میزان اثر غیرمستقیم جو بخشش بر تمایل به ترک خدمت از طریق رفتار یادگیری برابر با  $0/134$  - است. با جایگزینی اعداد در رابطه ۲ مقدار  $t$ -value برای اثر غیرمستقیم  $2/866$  - محاسبه شد که خارج از بازه  $\pm 1/96$  است، از این رو اثر غیرمستقیم جو بخشش درک شده بر تمایل به ترک خدمت از طریق رفتار یادگیری معنادار است. به بیان دیگر، جو بخشش درک شده می‌تواند از طریق بهبود رفتار یادگیری، تمایل به ترک خدمت را کاهش دهد. همچنین میزان اثر غیرمستقیم جو خطا بر تمایل به ترک خدمت برابر با  $0/159$  - است که با جایگذاری اعداد به دست آمده در فرمول سوپل عدد معناداری  $2/849$  محاسبه گردید که چون خارج از بازه  $\pm 1/96$  می‌باشد می‌توان گفت این اثر غیرمستقیم نیز معنادار است یعنی جو خطا از طریق بهبود رفتار یادگیری تمایل به ترک خدمت را کاهش می‌دهد. نتیجه آزمون فرضیه‌های ۱ تا ۷ پژوهش، به‌طور خلاصه در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معناداری	عدد معناداری	خطای استاندارد	ضریب استاندارد	نتایج فرضیه
تأیید	0/000	7/134	0/039	0/482	۱. جو بخشش ← رفتار یادگیری
تأیید	0/000	7/811	0/051	0/573	۲. جو مدیریت خطا ← رفتار یادگیری
تأیید	0/000	-3/665	0/077	-0/341	۳. جو بخشش ← تمایل به ترک خدمت
تأیید	0/042	-2/036	0/097	-0/199	۴. جو مدیریت خطا ← تمایل به ترک خدمت
تأیید	0/022	-2/291	0/095	-0/280	۵. رفتار یادگیری ← تمایل به ترک خدمت
تأیید	0/004	-2/866	0/046	-0/134	۶. جو بخشش ← رفتار یادگیری ← تمایل به ترک خدمت
تأیید	0/004	-2/849	0/056	-0/159	۷. جو مدیریت خطا ← رفتار یادگیری ← تمایل به ترک خدمت

منبع: یافته‌های پژوهش

## نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر جو برخورد با خطا بر تمایل به ترک خدمت در کارکنان زن هتل‌های چهار و پنج ستاره شهر مشهد بود. به طور کلی، در این پژوهش هفت فرضیه تدوین و از

داده‌های جمع‌آوری شده از کارکنان زن هتل‌های شهر مشهد برای آزمون استفاده شد. این پژوهش از دو طریق به بسط ادبیات حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی در مدیریت گردشگری کمک می‌کند. نخست اینکه نشان می‌دهد ویژگی‌های رفتاری و وجود جو حامی در سازمان‌ها موجب بهبود جو کاری میان کارکنان خانم در صنعت گردشگری می‌شود و دوم این که روابط مبتنی بر بخشش خطا و مدیریت خطا، توجه به همکاران و جو کارکردی بخشنده باعث نگهداشت نیروی زبده در سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری می‌شود. در نهایت با توجه به نتایج برآمده از تأثیرات متغیر رفتار یادگیری و تأثیر آن بر کاهش ترک شغل در مشاغل خدماتی ابعاد جدیدی در مدیریت منابع انسانی معرفی خواهد شد. همان‌طور که پیش‌بینی می‌شد، آزمون فرضیه نخست پژوهش نشان داد جو بخشش درک شده تأثیر مثبت بر رفتار یادگیری کارکنان زن شاغل در صنعت گردشگری دارد، که این فرضیه بر اساس جدول ۴ تأیید شد. این نتیجه با یافته‌های مطالعه گوجت و همکاران (۲۰۱۶) و بردلی و همکاران، (۲۰۱۲) مطابقت دارد که در آن ادعا شده است، در سازمان‌هایی که جو بخشش وجود دارد یادگیری سازمانی بهتری انجام می‌پذیرد. بنابراین، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق می‌توان ادعا کرد، اقدامات انجام‌گرفته از جانب مدیران صنعت گردشگری در زمینه ایجاد محیطی مبتنی بر بخشش در کارکنان می‌تواند باعث یادگیری کارکنان از خطاهای انجام‌گرفته شود. کارکنانی که در سازمان، یادگیرنده هستند تشکیل سازمان یادگیرنده خواهند داد که برای یک شرکت به‌عنوان یک مزیت رقابتی بی‌همتا خواهند بود.

همچنین، بر اساس نتایج آزمون فرضیه دوم، اثر جو مدیریت خطا بر رفتار یادگیری کارکنان خانم تأیید شده است. بنابراین، می‌توان ادعا کرد ایجاد جو مدیریت خطا در سازمان باعث به وجود آمدن رفتار یادگیری در کارکنان سازمان می‌شود. یافته‌های به دست آمده در این پژوهش را می‌توان هم راستا با پژوهش‌های (کارملی و همکاران، ۲۰۰۹؛ راسپین، ۲۰۱۱)، دانست.

در آزمون فرضیه سوم اثر جو بخشش بر کاهش تمایل به ترک شغل تأیید شد. این یافته با ادعای گوجت و همکاران، (۲۰۱۴) و گوجت همکاران، (۲۰۱۹)، مبنی بر اینکه ویژگی‌های رفتاری مثبت در سازمان‌ها از جمله بخشش کارکنان در قبال خطاهای انجام شده، باعث نگه داشت نیروی توانمند در

سازمان‌ها می‌شود. به ضم گوچت و همکاران (۲۰۱۹)، چنین نیروهایی توانایی بسیار بارزی در اجرای استراتژی‌های خدماتی مناسب در سازمان دارند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که مدیران صنعت گردشگری باید درصدد اجرای استراتژی رفتاری مبتنی بر بخشش خطاها کارکنان باشند تا استرس انجام فعالیت‌های نو را از کارکنان دور کنند و علاوه بر نگه داشت کارکنان در جهت تقویت قوه خلاقیت این افراد برآیند.

در آزمون فرضیه چهارم تأثیر جو مدیریت خطا بر ترک خدمت مورد تأیید واقع شد. نتایج به دست آمده با تحقیقات (فرس و کث، ۲۰۱۵) در یک راستا بود. فرضیه چهارم چنین بیان می‌کرد که مدیریت خطاها در سازمان از به وجود آمدن افراد سرخورده که تمایل به ترک سازمان دارند جلوگیری خواهد کرد. بنابراین با توجه به این نتیجه می‌توان ادعا کرد که ایجاد جو مدیریت خطا و به کارگیری اقداماتی همچون برقراری ارتباط درزمینه خطا، پذیرش خطا به‌عنوان جزئی از کار، تشخیص سریع خطا و هماهنگی در بررسی خطا را می‌توان برای بهبود کیفیت و خدمات فرایندهای کاری مؤثر دانست و از این طریق در جهت نگه داشت نیروی کار با تجربه در سازمان گام برداشت.

در مرحله بعد این پژوهش، تأثیر رفتار یادگیری بر تمایل به ترک شغل در میان کارکنان زن فعال در هتل‌های ۴ و ۵ ستاره شهر مشهد مورد بررسی که قرار گرفت. می‌توان ادعا کرد که با افزایش رفتار یادگیری کارکنان زن در بخش گردشگری، رضایت شغلی آن‌ها افزایش یافته و تمایل به ترک شغل در آنان کاهش می‌یابد. از این منظر یافته‌های به دست آمده در این تحقیق با یافته‌ها گوچت و همکاران (۲۰۱۴) هم‌راستا است. بر همین اساس می‌توان ادعا کرد که رفتار یادگیری در کار، می‌تواند تجربه افراد را در زمینه‌ای که مشغول فعالیت می‌باشند، بالاتر برده و به گونه‌ای آن را تغییر دهد تا به افزایش رضایت شغلی و کاهش تمایل به ترک شغل منجر گردد.

در نهایت آزمون‌های میانجی‌گری با نقش میانجی رفتار یادگیری در رابطه بین جو بخشش و جو مدیریت خطا با تمایل به ترک خدمت با سطح معنادار قابل‌توجهی تأیید شد که نشان می‌دهد، رفتار یادگیری در رابطه بین خطاهای سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت، پیوند خوبی به وجود می‌آورد. نتایج فرضیه‌ها

هم‌راستا با پژوهش‌های گوچت و همکاران، (۲۰۱۶) و واندیک و همکاران، (۲۰۱۳) می‌باشد. در کل نتایج این پژوهش نشان می‌دهد رفتار یادگیری میان کارکنان خانم به‌طور چشمگیری می‌تواند تمایل به ترک خدمت را در آن‌ها کاهش دهد. در سازمان‌هایی که کارکنان از لحاظ روانی از نگرانی در کار با وجود جو بخشش و مدیریت خطا احساس امنیت می‌کنند، درگیر نوآوری در محل کار و تکنیک‌های بازیابی خدمات، از جمله پیش‌بینی زمینه‌های احتمالی خرابی و روش‌های مناسب برای بهبود خواهند شد در چنین حالتی با شغل خود درگیر شده و با توجه به یادگیری که خواهند داشت روزبه‌روز رشد کرده و تمایل به ترک خدمت آن‌ها بسیار پایین خواهد آمد. توجه به این نکته بسیار مهم است که در صنعت گردشگری یادگیری مطلب بسیار مهمی است و کارکنانی که از فعالیت‌های روزانه خود یاد می‌گیرند در رابطه با برخورد با گردشگرانی که به هتل مراجعه کرده‌اند رفتار مناسبی خواهند داشت. علاوه بر این کارکنان که با دیدن بخشش در سازمان احساس انصاف می‌کنند و خود را در قبال سازمان مسئول دیده و درصدد ماندن و کارکرد بهتر برای سازمان خواهند آمد.

جو و مدیریت برخورد با خطا باعث حفظ با ارزش‌ترین منبع سازمان یعنی نیروی انسانی با تجربه می‌شود، بنابراین تشخیص عواملی که بتواند این موضوع را برای سازمان‌ها عملی کند و باعث حفظ و نگه داشت مشتریان شود، برای صنعت گردشگری حائز اهمیت است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت مدیران ارشد صنعت گردشگری باید بر ویژگی‌های کاری از قبیل ایجاد حس دوستانه و تیمی در سازمان‌ها و ایجاد فضای امن و حمایتی با ویژگی‌های تمرکز بر ویژگی‌های کاری مثبت و تفویضی به منظور ایجاد توانمندی و یادگیری در کارکنان زن، درصدد پاسخگویی به نیازهای کاری و غیر کاری بانوان برآیند. تمامی این مراحل و اقدامات را می‌توان به عنوان رویکردی انگیزشی دانست که سازمان به وسیله آن می‌تواند به سمت اهداف خود پیش برود، آن هم درحالی‌که تمامی عناصر و قسمت‌های مختلف از جمله نیروی انسانی که یک مزیت برای سازمان محاسبه می‌شود به صورت کاملاً کارآمد و اثربخش در راستای نگه داشت منابع انسانی عمل می‌کنند. علاوه بر موارد ذکر شده یافته‌های به دست آمده در این تحقیق می‌تواند کاربردهای فراوانی را برای مدیران و مالکان هتل‌ها، هتل‌آپارتمان‌ها، مهمان‌پذیران و سایر

مراکز اقامتی و پذیرایی وابسته به صنعت گردشگری، به ارمغان آورد. با در نظر گرفتن نتایج حاصل از تحقیق پیش رو، می‌توان ادعا کرد که وجود جو مثبت برخورد با خطا در سازمان، در کاهش استرس‌های شغلی نقش به‌سزایی دارد که این امر منجر به رضایت شغلی و کاهش تمایل به ترک شغل، از طریق بروز رفتارهای یادگیری می‌گردد. لذا مدیران سازمان‌های گردشگری باید جهت حفظ و ابقای نیروی انسانی توانمند که پیش‌نیازی برای ارائه خدمات متناسب با نیازهای مشتری تلقی می‌شود، جو برخورد با خطا در سازمان‌هایشان را تقویت نمایند. علاوه بر این، بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، می‌توان ادعا کرد که اشاعه رفتار یادگیری در میان کارکنان صنعت گردشگری از طریق جو برخورد با خطا، قابل حصول است. بنابراین مدیران سازمان‌های گردشگری باید خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و راهکارهایی را در جهت درگیر نمودن کارکنان در رفتار یادگیری به‌منظور بروز نتایج مثبت (از قبیل کاهش تمایل به ترک شغل) در نظر بگیرند که اساساً می‌توان گفت موفقیت این امر تا حدودی منوط به ایجاد محیط و جوی امن در سازمان (همان‌جو بخشش و مدیریت خطا) است.

در مورد مطالعات آتی می‌توان چنین بیان کرد، همان‌طور که مشهود است، فرهنگ‌سازمانی دارای تأثیر قابل‌توجهی بر ایجاد جو برخورد با خطا، رفتار یادگیری و دیگر مسائل مرتبط با سازمان است، لذا در تحقیقات آتی در نظر گرفتن بُعد فرهنگ و بررسی تأثیر آن بر جو برخورد با خطا و دیگر مؤلفه‌های سازمانی، می‌تواند بسیاری از مشکلات موجود را حل و فصل نماید. علاوه بر این، می‌توان تحقیقات آتی را در مسیر بررسی عوامل تأثیرگذار یا به عبارتی تعیین پیش‌ران‌های اثربخش بر جو برخورد با خطا در سازمان عنوان نمود. جامعه آماری به دلیل این که بانوان را در هتل‌های شهر مشهد مدنظر داشت با محدودیت‌هایی از قبیل عدم دسترسی، پراکنده بودن و نداشتن اطلاعات دقیق از تعداد بانوان شاغل در هتل‌ها مواجه بود.

## منابع

- زارع خفري، شهاب‌الدين؛ حسني، محمد. (۱۳۹۳). «بررسی تأثیر هویت بخشی سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری منطقه ۲ تهران)». فصلنامه مدیریت دولتی، ۱(۶)، ۱۰۹-۱۳۰.
- ضراغام بروچی، حمید؛ عبدی، مرجان؛ محمودزاده، سید مجتبی و اصلی پور، حسین. (۱۴۰۰). «طراحی شبکه مضامین چالش‌های توسعه گردشگری دینی در ج.ا. ایران». مطالعات اجتماعی گردشگری، ۹(۱۷)، ۵۱-۸۲.
- ملک زاده، غلامرضا؛ ادیب زاده، مرضیه و غلامی، محمد. (۱۳۹۷). «نقش میانجی سکوت گرایي اجتنابی در رابطه میان جو مدیریت خطا و رفتار یادگیری با عملکرد فردی». مدیریت دولتی، ۱۰(۴)، ۶۵۱-۶۷۷.
- عبداللهیان، فرزانه (۱۳۹۱). «بررسی نقش یادگیری سازمانی و نوآوری در فرهنگ مدیریت خطا و ارتباط آن با عملکرد سازمانی». پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه گیلان.
- Adams, G. S., Zou, X., Inesi, M. E., & Pillutla, M. M. (2015). Forgiveness is not always divine: When expressing forgiveness makes others avoid you. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 130-141.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art, *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bies, R. J., Barclay, L. J., Tripp, T. M., & Aquino, K. (2016). A systems perspective on forgiveness in organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 245-318.
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate, *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151.
- Bragger, J. D., Hantula, D. A., Bragger, D., Kirnan, J., & Kutcher, E. (2003). When success breeds failure: history, hysteresis, and delayed exit decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 6-14.
- Branham, F. L. (2000). Six truths about employee turnover. NY: American Management Association. <http://www.Nichebenefits.Com/Library/sixtruths.Pdf> (Accessed 5-19-08).
- Cao, H., Stetson, P., & Hripscak, G. (2018). Assessing explicit error reporting in the narrative electronic medical record using keyword searching. *Journal of biomedical informatics*, 36(1), 99-105.
- Lei, Z., Naveh, E., & Novikov, Z. (2016). Errors in Organizations: An Integrative Review via Level of Analysis, Temporal Dynamism, and Priority Lenses. *Journal of Management*, 42(5), 1315-1343.
- Carmeli, A. (2007). Social Capital, Psychological Safety, and learning behaviours from failure in organizations. *Long Range Planning*, 40(1), 30-44.

- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High- quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high- quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98.
- Cox, S. S. (2011). A forgiving workplace: An investigation of forgiveness climate and workplace outcomes, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2011, 1-6.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Frese, M., & Hofmann, D. A. (2011). Errors, Error Taxonomies, Error Prevention, and Error Management: Laying the Groundwork for Discussing Errors in Organizations. *In Errors in Organizations* (pp. 18-60). Routledge.
- Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual review of psychology*, 66, 661-687.
- Gahlan, V. S., & Singh, K. (2014). The Effect of Role Overload and Role Ambiguity on Job Performance of IT Professionals in India, *IUP Journal of Management Research*, 13(3), 59-81.
- Gartmeier, M., Ottl, E., Bauer, J., & Berberat, P. O. (2017). Learning from errors: critical incident reporting in nursing. *Journal of Workplace Learning*, 29(5), 343-356
- Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations: *The notion of situated curriculum*. *Management Learning*, 29(3), 273-297.
- Goodman, P. S., Ramanujam, R., Carroll, J. S., Edmondson, A. C., Hofmann, D. A., & Sutcliffe, K. M. (2011). Organizational errors: Directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 31, 151-176.
- Gronewold, U., Gold, A., & Salterio, S. E. (2013). Reporting self-made errors: The impact of organizational error-management climate and error type. *Journal of business ethics*, 117(1), 189-208.
- Guchait, P., & Hamilton, K. (2013). The temporal priority of team learning behaviors vs. shared mental models in service management teams. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 19-28.
- Guchait, P., Abbott, J. L., Lee, C. K., Back, K. J., & 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*, 40, 94-102.



- Guchait, P., Kim, M. G., & Namasivayam, K. (2012). Error management at different organizational levels—frontline, manager, and company. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 12-22.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & 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*, 41, 28-37.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & 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*, 41, 28-37.
- Hwang, W., & Ramadoss, K. (2017). The job demands–control–support model and job satisfaction across gender: The mediating role of work–family conflict. *Journal of Family Issues*, 38(1), 52-72.
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472.
- Khaksari, A., Lee, T. J., & Lee, C. K. (2014). Religious perceptions and hegemony on tourism development: The case of the Islamic Republic of Iran. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 97-103.
- Kim, P. B., Kim, S., Kim, S. S., & Kim, J. (2017). Organizational drivers and outcomes casino employees' work adaptability. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(3), 276-296.
- Krauss, A. D., & Casey, T. (2014). Error Management Climate as a Way to Align Safety Objectives with Operational Excellence, in *SPE International Conference on Health, Safety, and Environment*. Society of Petroleum Engineers.
- Lei, Z., Naveh, E., & Novikov, Z. (2016). Errors in Organizations: An Integrative Review via Level of Analysis, Temporal Dynamism, and Priority Lenses. *Journal of Management*, 42(5), 1315-1343.
- Maher, J. K., Marks, L. J., & Grimm, P. E. (1997). Overload, pressure, and convenience: Testing a conceptual model of factors influencing women's attitudes toward, and use of, shopping channels. *ACR North American Advances*.
- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2016). How the need for “leisure benefit systems” as a “resource passageways” moderates the effect of work-leisure conflict on job burnout and intention to leave: A study in the hotel industry in Quebec. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 4-11.
- Meek, W. R., Davis- Sramek, B., Baucus, M. S. & Germain, R. N. (2011). Commitment in franchising: The role of collaborative communication and franchisee's propensity to leave. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 559-581.

- Raspin, P. (2011). Failing to learn? How organizations can learn from failure. *Strategic Direction*, 27(1), 4-6.
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S. L., Maloles, C. M., & König, C. J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees, *International Studies of Management Organization*, 40(1): 74-91.
- Rizwan, M., Arshad, M. Q., Munir, H. M. A., Iqbal, F., & Hussain, A. (2014). Determinants of Employees' intention to leave: A Study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1.
- Van Dyck, C. (2000). Putting errors to good use: *Error management culture in organizations*. Amsterdam: KLI.
- Van Dyck, C., Dimitrova, N. G., De Korne, D. F., & Hiddema, F. (2013). Walk the talk: Leaders' enacted priority of safety, incident reporting, and error management Leading in health care organizations: Improving safety, satisfaction and financial performance (pp. 95-117): *Emerald Group Publishing Limited*.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1228-1240.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23