

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

## ÖRGÜTSEL USTALIĞIN MÜŞTERİ ODAKLI HİZMET DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE HATA YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜ

Selahattin KANTEN<sup>1</sup> & Pelin KANTEN<sup>2</sup>

### Öz

*Literatürde, işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemeleri çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmada, müşteri odaklı hizmet davranışlarını etkileyen örgütsel öncüller bağlamında örgütsel ustalık ve hata yönetim kültürü algısı ele alınmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın amacı örgütsel ustalığın müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırma amacı kapsamında K.K.T.C'de faaliyet gösteren beş yıldızlı üç otel işletmesinin 172 çalışanından anket yolu ile veriler toplanmıştır. Otel çalışanlarından toplanan veriler tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve doğrulayıcı faktör analizleri vasıtası ile değerlendirilmiş, hipotezlerin test edilmesinde ise hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel ustalığın yapısal ve bağlamsal ustalık boyutlarının işgörenlerin rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışı sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, hata yönetim kültürü algısı da işgörenlerin rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışı sergileme düzeylerini etkilemektedir. Ayrıca, örgütsel ustalık boyutlarının işgörenlerin rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışı sergileme düzeyleri üzerinde hata yönetim kültürünün kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Ustalık, Hata Yönetim Kültürü, Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları, Hizmet Sektörü

**Jel Kodları:** M10, M20, M54

**Başvuru:** 27.01.2019 **Kabul:** 14.02.2019

### THE ROLE OF ERROR MANAGEMENT CULTURE ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY ON CUSTOMER-ORIENTED SERVICE BEHAVIORS

### Abstract

*Within the literature, it is suggested that employee's tendency to exhibit customer-oriented service behaviors based on the various individual and organizational*

1 Doç.Dr., Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, skanten@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7414-8495>

2 Doç.Dr., Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, pelinkanten@comu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6487-0203>

*antecedents. This study examines organizational ambidexterity and error management culture as a scope of the organizational antecedents which may have significant effect on customer-oriented service behaviors. Accordingly, this study aims to investigate the effects of organizational ambidexterity on customer-oriented service behaviors and also it aims to explore the mediating role of error management culture. For the purpose of the study, data has been collected via survey method from the 172 employees who are working in three hotel establishment located in K.K.T.C. In addition, exploratory and confirmatory factor analysis, correlation, hierarchical regression analysis, sobel test applied to the obtained data from the hotel employees. Based on the findings, it is observed that the dimensions of organizational ambidexterity called as structural and contextual have positive effect on customer-oriented service behaviors of employees. In addition, also the error management culture has a positive effect on customer-oriented service behaviors. However, it has been found that error management culture has a partial mediating affect the relationships between organizational ambidexterity and customer-oriented service behaviors.*

**Keywords:** *Organizational Ambidexterity, Error Management Culture, Customer-oriented Service Behaviors, Service Industry*

**Jel Codes:** *M10, M20, M54*

---

## 1. GİRİŞ

21.yüzyılın iş dünyasına hizmet örgütlerinin yön verdiği ve gelecekte çalışma yaşamının büyük bir kısmına bu örgütlerin nüfuz etmeye devam edeceği görülmektedir (Payne & Webber, 2006: 365). Yüksek rekabet içeren bu koşullarda, hizmet örgütlerinin başarısı müşterilerine daha iyi hizmet deneyimi sunmalarıyla ve insan kaynağını geliştirmeleriyle ilişkilendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, hizmet örgütlerinde işgörenler ile müşteriler arasında birebir etkileşim kurulması, müşteri odaklı hizmet davranışlarının sergilenmesi ve müşteri odaklılık kritik bir öneme sahiptir (Kim vd., 2009: 369-370). Genel bir yaklaşımla müşteri odaklılık, işgören-müşteri etkileşimine dayanan süreçlerde müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Dimitriades, 2007: 470). Daha somut bir ifade ile müşteri odaklılık; işgörenlerin müşterilere yönelik sergilediği olumlu tutum veya davranışları nitelendirir (Kassim vd., 2012: 132). Alan yazına hâkim bu bireysel bakış açısına göre müşteri odaklılık; müşteri odaklı becerileri, hizmet motivasyonunu, müşterilerin taleplerinin fazlasıyla karşılanmasını, müşterilerle ilişki kurma yeteneğini, etkili iletişimi ve hizmet sunumunu temsil etmektedir. Örgütsel bakış açısına göre ise, müşteri odaklılık; örgütsel amaçlara ulaşılmasını ve müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesini kolaylaştıran bir işletme felsefesini veya politikasını ifade etmektedir (Kanten vd., 2016: 861). Bu bağlamda, örgütsel başarının temel unsurlarından birisi olan müşteri odaklılığın; müşteri odaklı stratejiler ile müşteri odaklı hizmet süreçleriyle sağlanabileceğini ifade etmek mümkündür (Gazzoli vd., 2012: 2). Müşteri odaklı hizmet süreçleri, müşteriler ile örgütün hizmet sistemleri arasında yaşanan ve “karmaşık” olarak nitelenen bir dizi etkileşimi içermektedir (Mattson, 1994: 46). Bu etkileşimin niteliği, müşterilerin hizmetlere ilişkin değerlendirmeleri üzerinde önemli düzeyde rol oynamaktadır. (Liljander & Mattson, 2002: 838). Başka bir ifadeyle, “işgörenin hizmet sunumunda sergilemiş olduğu davranış biçimi” ya da “hizmeti sunarken nasıl davrandığı” algısı hizmetin önemli bir parçası haline gelmekte ve müşterinin hizmet

algısını etkilemektedir (Grönross, 2000: 307).

Müşterilerin hizmet kalitesi algısı, sunulan hizmet performansının temelinde yer alan operasyon süreçlerine bağlıdır. Müşteriler, hizmet aldıkları banka şubelerinde, alış-veriş merkezlerinde, mağazalarda, ulaştırma ve konaklama işletmelerinde, restoranlarda, hastanelerde hizmet operasyonlarının başarısı üzerinde kritik rol oynayan birçok detayı ve alt operasyonu görememektedirler (Kanten, 2016: 322-323). Dolayısıyla, tüm ana ve alt hizmet operasyonlarında ve müşterilerle birebir etkileşime dayanan süreçlerde işgörenlerin davranışları ve hizmet performansları, müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin anahtar unsurları olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, hizmet sunan örgütlerde müşteri odaklı bir bakış açısının oluşturulması ve müşteri odaklı hizmet davranışlarına önem verilmesi, hizmet kalitesinin, müşteri tatmininin ve müşteri bağlılığının artırılması açısından kritik bir role sahiptir (Hennig-Thurau & Thurau, 2003: 26-27). Özellikle, modern çalışma yaşamında, örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinin ve uzun dönemli müşteri sadakati sağlamalarının temelinde müşteri odaklı bakış açısının ve müşteri odaklı hizmet davranışlarının yer aldığı ileri sürülmektedir (Gazzoli vd., 2012: 2). Dolayısıyla, müşteri odaklı hizmet davranışlarının kritik rolü sebebiyle, hizmet örgütlerinde işgörenlerin bu davranışları sergilemelerini kolaylaştıran ve etkileyen faktörlerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Ancak, literatürde işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemelerini etkileyen faktörlere yönelik kısıtlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmalarda müşteri odaklı hizmet davranışlarının öncülleri çerçevesinde kişilik özellikleri, mükemmeliyetçilik, başarı kazanma arzusu, duygusal zekâ, iş tatmini ve iş becerisi gibi bireysel faktörler ele alınmıştır. Bununla birlikte var olan çalışmalarda örgüt iklimi, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, örgüt kültürü, pazar odaklılık, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, güçlendirme algısı ve örgüt yapısı gibi birçok örgütsel faktörün de müşteri odaklı hizmet davranışlarının belirleyicisi olduğu vurgulanmaktadır (Kanten vd., 2016: 862). Bu çerçevede, çalışmada müşteri odaklı hizmet davranışlarını etkileyen örgütsel faktörler bağlamında örgütsel ustalığın ve hata yönetim kültürünün ele alınması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel ustalığın işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemeleri üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde de hata yönetim kültürünün aracılık rolünün irdelenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Ulusal ve uluslararası literatürde, örgütsel ustalık, hata yönetim kültürü ve müşteri odaklı hizmet davranışları arasındaki ilişkileri birlikte ele alan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın ilgili yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

## 1.1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1.1. Örgütsel Ustalık

Küresel çalışma yaşamında artan belirsizlik ve karmaşıklık, örgütlerin hızlı değişimler gerçekleştirmelerini ve değişen koşullara uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle, yüksek düzeyde dinamiklik ve istikrarsızlık içeren bu koşullara uyum sağlamanın temel koşulu “örgütsel ustalık” olarak görülmektedir (Du & Chen, 2018: 1). Örgütsel ustalık, son 20 yıldır yönetim yazınında hızla ivme kazanan kavramlardan birisi haline gelerek, örgüt bilimcilerin de dikkatini çekmektedir (Hughes, 2018: 1). Bu

kavramı, örgüt bilimciler, “insanların aynı anda iki elini birden kullanabilme becerisi” şeklinde bir metafor kullanarak tanımlamaya çalışmışlardır. Bu metafora göre, mevcut yetkinlikleri kullanarak aynı zamanda yeni fırsatlar araştırabilmek “örgütsel ustalık” olarak tanımlanmaktadır (Carmeli & Halevi, 2009: 211). Örgütsel ustalık, sürekli değişen çevresel şartlara uyum sağlamak amacıyla örgütün yeni fırsatları araştırırken bir yandan mevcut kaynaklarından yararlanmasını ve bu iki durum arasında bir denge kurabilmek için örgütsel kaynaklarını yeniden biçimlendirilmesini temel almaktadır. (Cingöz & Akdoğan, 2014: 59). Örgütsel ustalık; örgüt tasarımı, stratejik ve operasyonel karar verme, örgütsel davranışın modelleri ve dinamikleri konularına yönelik yeni bir mercek sunmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütsel ustalık, örgütsel çevrede yararlanma ve araştırma stratejilerinin yönetilmesini nitelendirmektedir. Yararlanma stratejisi; genellikle, mevcut bilginin ve seçeneklerin işlenmesinde ve geliştirilmesinde daha çok biçimsel süreçlerin kullanılmasını içermektedir. Araştırma stratejisi ise temel olarak; yeni bilgiler, alanlar ve fırsatlar ile birlikte gerekli olan zihniyetin organik gelişiminin kolaylaştırılması ile ilgilidir (Stokes vd., 2015: 64).

Usta örgütler, yeni fırsatları araştırırken eş zamanlı olarak mevcut yetkinliklerini de kullanabilme becerisine sahiptirler. Bu durum, mevcut bilgilerden yararlanılması ile birlikte yeni fırsatların da araştırılmasını içermektedir. Ancak, örgütün “*yararlanma*” ve “*araştırma*” stratejisi birbiriyle çelişen özelliktedir. Çünkü araştırma, yenilik ve risk alma gibi eylemleri kapsamakta; yararlanma ise var olan yetkinlikler aracılığıyla radikal değişikliklere ve böylece değer yaratan faaliyetlere odaklanmaktadır. Bununla birlikte, yararlanma stratejisi kısa dönemli bir bakış açısına ve verimlilik elde etme amacına sahip iken, araştırma stratejisi ise daha gelecek odaklı ve uzun dönemli bir özellikte beraber, örgütsel süreçlerde esnekliği artırmayı destekleyen faaliyetleri nitelendirmektedir (Bodwell & Chermack, 2010: 196). Ayrıca, yararlanma stratejisi mevcut bilginin değerlendirilerek, geliştirilmesini ve böylece kademeli olarak artan yeniliği hedeflemektedir. Araştırma stratejisi ise, daha radikal değişimlere yol açması mümkün olan yeni bilgilerin geliştirilmesi ile ilgilidir (Derbyshire, 2014: 574). Dolayısıyla, örgütsel ustalık, örgütün mevcut yetkinliklerinden yararlanma ve yeni fırsatları keşfetme gibi görünüşte birbiriyle çelişen bir takım faaliyetlerin öğrenme yoluyla sürdürülmesi yeteneğidir (Bonesso vd., 2014: 393). Diğer bir ifade ile araştırma ve yararlanma, farklı yönetsel rutin uygulamalar ile yönetsel davranışların iç içe geçmesi ve örgütün kıt kaynakları elde etmek için rekabet etmesini içermektedir. Böylece, örgütlerin rutin uygulamalar ve davranışlar arasındaki karşılıklı değişimleri yönetme zorunluluğu “öğrenme ustalığı” olarak nitelendirilmektedir. Örgütler, yalnızca keşfetmeye odaklandıklarında elde ettikleri bilgilerin getirisinin yüksek olmamasıyla beraber, değerini de kaybetmesi mümkündür. Bu nedenle, örgütlerin birbirini tamamlayıcı şekilde yararlanma ve araştırma stratejisine yönelmeleri gerekmektedir (Diaz-Fernandes vd., 2017: 63).

Örgütsel ustalıkla ilgili alan yazında “*yapısal*” ve “*bağlamsal*” olmak üzere iki görüş bulunmaktadır. Yapısal ustalık, araştırma ve yararlanma stratejilerinin birbirinden ayrılması ile çift yönlü bir örgüt yapısı oluşturulmasını ifade etmektedir. Örneğin, yapısal ustalığa sahip örgütlerde araştırma ve geliştirme gibi birimler yeni kaynakların, pazarların ve eğilimlerin araştırılmasına odaklı iken; temel iş birimlerinin de mevcut kaynaklar ile pazarlara önem vermesinin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bağlamsal ustalık ise

örgütün bir iş biriminde araştırma ve yararlanma stratejilerinin bütünleşik ve eş zamanlı olarak sürdürülmesidir. Bağlamsal ustalık, örgütsel süreçlerde araştırma ve yararlanma faaliyetleri için harcanması gereken çaba ve zamanın kararını işgörenlere bırakan daha esnek sistemleri nitelendirmektedir. Bağlamsal ustalık, yapısal ustalığın alternatifi olmamakla birlikte, tamamlayıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Gschwantner & Hiebl, 2016: 374-375). Yapısal ustalık, örgütteki farklı yeteneklerin, sistemlerin, süreçlerin ve kültürel unsurların bütünleştirilerek, örgütün birbiriyle çelişen unsurlarının eşgüdümlü hale getirilmesidir. Bağlamsal ustalık ise tek bir örgütsel birimde uyum ve düzen içerisinde davranışsal kapasitenin başarılmasını temsil etmektedir (Cingöz & Akdoğan, 2014: 61). Bu bağlamda, yapısal ustalık; yararlanma ve araştırma stratejilerinin yapısal olarak paylaşılması ile kazanılırken; bağlamsal ustalık ise, örgütteki kültürel değerler ve normlardan kaynaklanmaktadır (Güttel & Konlechner, 2009: 151). Yönetim yazınında bağlamsal görüşün yapısal görüşe nazaran daha yaygın olarak ele alındığı görülmektedir. Çünkü yapısal öncüller, örgütün farklı birimlerinde yararlanma ve keşfetmeye olanak sağlayan örgütsel uygulamaları temsil etmektedir. Örneğin, çalışanların karar verme süreçlerine katılımlarını sağlayan, merkezi olmayan karar verme süreçleri yapısal ustalığın öncülleri kapsamındadır. Bağlamsal öncüller ise, işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren insan kaynakları yönetimi sistemleri gibi örgütsel süreç ve uygulamaları nitelendirmektedir. (Fu vd., 2015: 55-56).

### 1.1.2. Hata Yönetim Kültürü

Örgütsel çevrede kaçınılmaz olan hatalar nihayetinde müşteri ve zaman kaybı, kalitede düşüş, müşteri tatminsizliği, kötü söylentiler, maliyetlerde artış ve gelir kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (van Dyck vd., 2005: 1228). “Hata”, yetersiz bilgi eksikliği ve yetersiz geri-bildirim süreçleri nedeniyle planlardan ve amaçlardan istenmeyen yönde bir sapma olarak tanımlanmaktadır. Benzer bir kavram olan “hizmet kusuru/hizmet hatası” ise genel olarak, başarısız hizmet performansı ya da müşterilerin beklentilerini karşılamadaki başarısızlık olarak tanımlanmaktadır (Guchait vd., 2015: 59). Hizmet süreçlerindeki kusur ve hataların ise %60'nın ön hat birimlerden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Çünkü ön hat birimlerdeki işgörenler, müşteriler ile doğrudan yüz-yüze etkileşime girmeleri, stres düzeylerinin yüksek olması ve mükemmel hizmet sunumu endişesi sebebiyle hata yapmaya daha yatkındırlar. (Guchait vd., 2014: 28). Bu nedenle, hizmet örgütlerinin hizmet süreçlerinde ortaya çıkabilecek olan hataları önlemekten ziyade, hata yönetim kültürüne odaklanmaları gerekmektedir (Guchait vd., 2012: 12). Hata yönetimi, beklenen hataların olumsuz sonuçlarından kaçınmayı, hataların meydana getireceği zararların kontrolünü ve gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan hataların azaltılmasını kapsayan uzun dönemli öğrenme ve yenilik yapma sürecidir (Frese & Keith, 2015: 665). Bu bağlamda, hata yönetimini, temel olarak hataların nasıl meydana geldiğinin öğrenilmesi ve sonrasında bu hataların oluşmasını engelleyecek sistemlerin ve süreçlerin tasarlanması olarak ifade etmek mümkündür (Guchait vd., 2012: 12). Örgüt kültürünün bir alt kümesini temsil eden hata yönetim kültürü; hataların hızlı bir şekilde tespiti ve analizi, hata oluşum süreçlere ilişkin bilgi paylaşılması, hata iletişiminin sağlanması, hata durumunda yardımlaşılması ve hatalardan ders çıkarılması gibi hataların önlenmesine ve yönetilmesine ilişkin örgütsel uygulamaları kapsamaktadır. Aynı zamanda, hata yönetim kültürü örgütsel çevrede işgörenlerin hataları önleme veya ortaya çıkan hataları çözme

odaklı bir bakış açısına sahip olmasını temsil etmektedir (Scheel & Hausmann, 2013: 67). Emek-yoğun işgücüne sahip örgütlerin özellikleri sebebiyle hata ortaya çıkma sıklığının diğer sektörlerle nazaran daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü tüm hizmet süreçlerinde insan yer alması hata yapmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Bununla birlikte hizmetin değişmezlik ve soyut nitelikleri sebebiyle hataların telafi edilmesi de oldukça zordur. Dolayısıyla, hizmet sunan örgütlerde hata yönetim kültürünün yapılandırılması ve işgönerler tarafından bu kültürün benimsenmesi hizmet kalitesi algısının oluşumu açısından önem taşımaktadır (Nergiz, 2015: 221-222). Özellikle, güçlü bir hata yönetimi kültürüne sahip örgütlerde, hataların günlük yaşamın bir parçası olarak kabul edilmekte ve işgönerler hızlı bir şekilde hataları saptama, düzeltme, çalışma arkadaşlarından yardım isteme, bilgi paylaşma, bilinçlenme ve olumsuz deneyimlerden öğrenme konusunda teşvik edilmektedir (Farnese vd., 2018: 3). Diğer taraftan, hata yönetim kültürü olan örgütlerde işgönerler hataların oluşumunun tamamen engellenemeyeceğini ve bu nedenle nadiren de olsa hata oluşabileceğinin farkındadırlar. Bu nedenle hata yönetim kültürünün oluşturulmasıyla işgönerlerin birbirleriyle hatalara yönelik açıkça iletişim kurmaları ve hatalardan ders çıkararak, öğrenmeleri amaçlanmaktadır. Hata yönetim kültürü, hatalara yönelik bilgi paylaşımlarının ve hataların önlenmesinin biçimsel prosedürler ve uygulamalar aracılığıyla nasıl gerçekleştirilebileceği ile ilgilidir (Guchait, 2016: 124, 127). Bu bağlamda, örgütsel çevrede hataların olumsuz etkilerinin azaltılabilmesi ve hataların olumlu yönlerinden daha fazla yararlanılabilmesi için hata yönetim kültürünün paylaşılmasının gerektiği ifade edilebilir. Böylece çalışanlar tarafından benimsenen bu kültür insan hatalarının asla tamamen önlenemez olmadığını kabul ederek, hatalar meydana geldikten sonra “ne oldu ve ne yapılabilir”, sorusunun sorulması gerektiğini varsaymaktadır. Sonuç olarak, hata yönetim kültürü hataların olumsuz sonuçlarını azaltmaya aynı zamanda olumlu sonuçlarını ise arttırmaya odaklanan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (van Dyck vd., 2005: 1228).

### 1.1.3. Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları

Örgüt düzeyinde müşteri odaklılık; müşterilerin çıkarlarını ilk sıraya koyarken, diğer paydaşları dışlamayacak şekilde uzun dönemli kârın geliştirilmesine yönelik inanç kümesi olarak tanımlanmaktadır. Müşteri odaklı bir örgütün diğer örgütlere göre daha çok müşteri memnuniyeti ve olumlu davranışsal çıktılar sağlayacağı kabul edilmektedir. Müşteri odaklılık tüm örgütler için önemli olmasına rağmen, özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için daha önemlidir. Bunun nedeni hizmetlerin soyutluk, hetorejenlik ve ayrılmazlık özelliklerinin, hizmet süreçlerini müşterilerin kalite algılarının en önemli belirleyicisi haline getirmesidir (Kim vd., 2004: 267). Müşteri odaklılık bireysel düzeyde; işgönerlerin hizmet sunumunu müşterilere göre (ihtiyaçları, problemleri, özel durumlar vb.) ayarlayarak istekli bir şekilde gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda müşteri odaklı hizmet davranışları, işgönerlerin hizmet sunumunda sergiledikleri ve müşteri memnuniyetine yol açan belirli davranışlarını nitelemektedir (Lanjananda & Patterson, 2009: 8). Müşteri odaklı hizmet davranışları; hizmet kalitesinin, müşteri tatmininin ve örgütsel performansın artırılmasının temelinde yer alan önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Hizmet örgütlerinde müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması eğilimi olarak tanımlanan müşteri odaklı hizmet davranışlarının rol tanımlı ve rol ötesi olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırıldığı

görülmektedir (Kanten, 2014: 103).

*Rol tanımlı hizmet davranışları*, işgörenden hizmet sunumunda yerine getirmesi beklenen davranışlardır. Bu davranışlar, işyerinde açık bir şekilde ifade edilen kurallardan, iş tanımı ve performans değerlendirme formlarında belirtilen yükümlülüklerden kaynaklanmaktadır. Örneğin, işgörenden müşterilere nezaket göstermesi, isimleriyle hitap etmesi, hizmet süreçlerine yönelik doğru ve tutarlı bilgi vermesi gibi davranışlar rol tanımlı hizmet davranışları kapsamında değerlendirilmektedir. *Rol ötesi hizmet davranışları* ise, işgörenden hizmet sunumunda biçimsel rol gereklerini aşarak kendi isteğiyle sergilediği davranışları ifade etmektedir. Bu kapsamda işgörenden müşterilere kendilerini özel hissettirecek biçimde hizmet sunması, müşterilerle istekli bir şekilde ilgilenmesi ve onlara yardımcı olması gibi davranışlar rol ötesi olarak değerlendirilmektedir (Tsaur vd., 2014: 130-131). Dolayısıyla, rol ötesi hizmet davranışları, müşterilerin hizmet beklentilerini aşan bir prososyal davranış biçimi olarak, örgüte rekabet avantajı sağlamaktadır (Kim vd., 2009: 374). İşgörenden rol ötesi hizmet davranışlarını neden sergiledikleri ile ilgili açıklamalar en çok “sosyal mübadele kuramı” çerçevesinde yapılmaktadır. *Sosyal mübadele kuramı*, işgörenden belirli davranışları benimsemelerini, örgüte minnet borcunun ifadesi olarak karşılıklılık normuna dayandığını ileri sürmektedir (Tang & Tang, 2012: 885). Başka bir ifade ile örgüt tarafından beklentileri karşılanan birey, buna olumlu bir karşılık vermeye güdülenmektedir. Rol ötesi hizmet davranışlarını açıklamada kullanılan diğer bir teori olan *sosyal kimlik kuramına* göre ise, örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşen işgörenden işlerine daha fazla adanarak, rol ötesi davranış sergileme yönünde daha istekli olmaları beklenmektedir (Kanten, 2016: 329).

#### **1.1.4. Müşteri Odaklı Hizmet Davranışlarının Örgütsel Ustalık ve Hata Yönetim Kültürü İle İlişkisi**

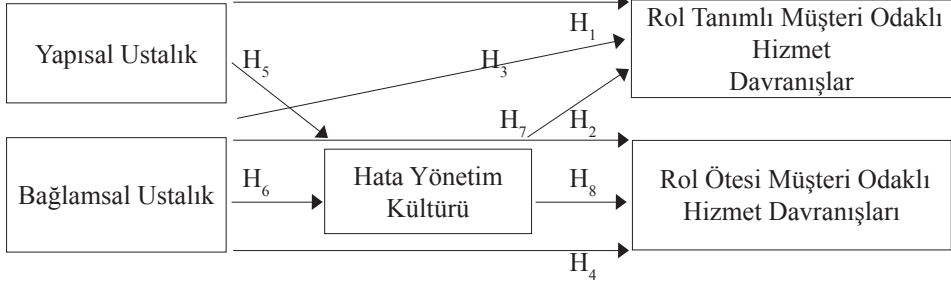
Örgüt psikolojisi ve pazarlama yazınında, işgörenden hizmet davranışlarını etkileyen faktörlerin örgütsel ve bireysel olmak üzere iki kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Örgütsel faktörler, mükemmel hizmet sunumunu kolaylaştıran ve destekleyen bir kültürü, örgüt iklimini, politikaları, liderlik tarzlarını ve güvene dayalı ilişkileri, iş tasarımı ve yönetim desteğini nitelemektedir (Lanjananda & Patterson, 2009: 6; Pimpakorn & Patterson, 2010: 57). Bu çerçevede, hizmet örgütlerinde müşteri odaklı hizmet davranışlarının sergilenmesinin değerler ve normlar gibi iklimsel ve kültürel mekanizmalara dayandığı ifade edilebilir. Bununla beraber, hizmet odaklılığın örgütün diğer amaçlarına ve önceliklerine yansımaları ve müşteri odaklı hizmet davranışlarının örgüt kültürüne hakim olması gerekmektedir (Bowen vd., 1989: 82). Örgütsel faktörler içerisinde müşteri odaklı hizmet davranışlarının öncüllerden birisi olarak vurgulanan örgüt kültürü; işgörenden tarafından paylaşılan değerler bütünü olarak, onlara nasıl davranmalarını konusunda bilgi vermektedir. Dolayısıyla, örgüt kültürü tarafından biçimlendirilen örgüt ikliminin örgüt genelinde olumlu bir atmosfer oluşturması; böylece, işgörenden davranışlarının düzenlenmesinde ve örgüte olan katkısının artırılmasında önemli bir rol oynaması beklenmektedir. Ayrıca, sosyal mübadele kuramına göre; örgütte kaliteli bir istihdam ilişkisi olması durumunda, işgörenden istekli bir şekilde rol ötesi davranışlar sergileme eğilimi göstermesinin mümkün olacağı vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel çevrenin önemli bir bileşenini temsil eden örgütsel destek algısının da işgörenden rol ötesi hizmet davranışları sergilemelerini etkileyeceği belirtilmektedir

(Kanten, 2016: 354-355). Bu bağlamda, örgütsel destek ve sosyal mübadele kuramına göre, yüksek düzeyde örgütsel destek hisseden işgörenlerin bunun karşılığında olumlu tutum ve davranışlar sergileyebilecekleri ileri sürülmektedir (Guchait vd., 2014: 30). Literatürdeki örgütsel öncüller kapsamında Olsen & Sky (2013) çalışmalarında takım anlayışına dayalı hizmet ikliminin, güçlendirme algısının ve işgörenlerin karar süreçlerine katılımının müşteri odaklılığı etkilediğini iddia etmişlerdir. Bununla birlikte Kelley (1992); Siguaw vd. (1994) ve Bennett (1999), örgüt ikliminin işgörenlerin müşteri odaklılık düzeyini etkilediğini belirtmiştir.

Müşteri odaklı hizmet davranışlarının örgütsel öncülleri içerisinde son yıllarda vurgulanmaya başlanan bir diğer faktör ise “hata yönetim kültürü”dür. Guchait vd. (2015); Guchait vd. (2016) ve Pasamehmetoglu vd. (2017) çalışmalarında hata yönetim kültürünün, hizmet süreçlerinde işgörenlerin birbirlerine yönelik sergilemiş oldukları bir tür prososyal davranış biçimini ifade eden “yardım etme davranışını” ve hizmet performansını arttırdığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte Guchait vd. (2018) çalışmalarında hata yönetim kültürünün işgörenlerin işe adanma düzeyleri üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ve bu etkinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını ileri sürmüşlerdir. Diğer taraftan literatürde, hata yönetim kültürünün ön hat işgörenlerin müşteri odaklı prososyal hizmet davranışlarını nasıl ve ne düzeyde etkilediğinin açıklanması gerekliliğinin araştırmacılar tarafından vurgulandığı görülmektedir (Wang vd., 2018: 1399). Dolayısıyla hata yönetim kültürü ile müşteri odaklı hizmet davranışlarının ilişkisine yönelik alan yazında mevcut bir araştırmanın bulunmaması, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanmasını önemli hale getirmektedir. Diğer taraftan örgütsel yapı ve süreçler, güçlü bir müşteri odaklılığın geliştirilmesinin kritik bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Hennig-Thurau & Thurau, 2003: 26). Bu kapsamda araştırmacılar son zamanlarda, hizmet örgütlerinde örgütsel ustalığın önemini vurgulamaya başlamışlardır. Buna göre; işgönerler hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi için yeni bilgiler elde etme aynı zamanda var olan becerileri araştırma ve geliştirme gereksinimi duymaktadırlar (Ubeda-Garcia vd., 2016: 368). Böylece, işgönerlerin hizmet ustalığı davranışına uyum sağlayabilmesi ve örgütsel çevrenin gelişiminin kolaylaşması beklenmektedir. Söz konusu gelişim, birbiriyle çakışan bu iki faaliyete yönelik, işgönerlerin kaynakları en iyi biçimde kullanabilmesini sağlamanın bir yolu olarak, bireysel ve örgütsel özelliklerin kaynaştırılmasını ifade etmektedir (Faia & Vieira, 2017: 449). Örgütsel ustalık, işgönerlerin bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmalarına; aynı zamanda bu bilgi ve becerilerin istekli bir şekilde ve yüksek motivasyon içerisinde kullanılmasına güvenmektedir (Fu vd., 2016: 95-96). Ayrıca, örgütsel ustalık; müşterilerin mevcut taleplerinin karşılanması ile eş zamanlı olarak gelecekte ortaya çıkması beklenen yeni istek ve beklentilerin keşfedilmesini amaçlaması sebebiyle, müşteri odaklılığın sağlanmasına hizmet etmektedir (Herhausen, 2015: 2). Sonuç olarak, örgütsel ustalığın hizmet süreçlerinde sergilenen müşteri odaklı hizmet davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu doğrultuda örgütsel ustalık, hata yönetim kültürü ve müşteri odaklı hizmet davranışları arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yönelik aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir:



Şekil 1. Doğrudan Etkileri Gösteren Araştırma Modeli



H<sub>1</sub>: Yapısal ustalık işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Yapısal ustalık işgörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Bağlamsal ustalık işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Bağlamsal ustalık işgörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

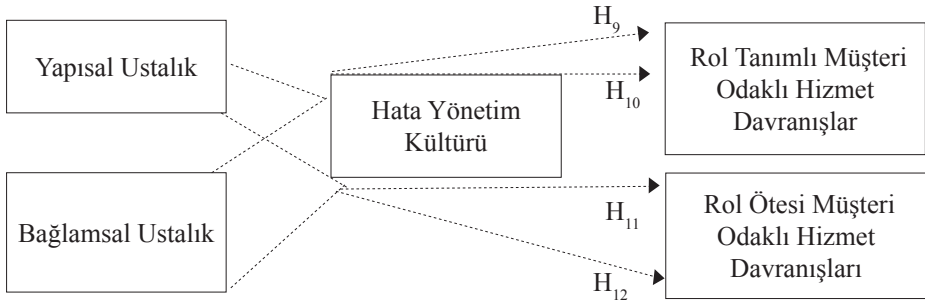
H<sub>5</sub>: Yapısal ustalık işgörenlerin hata yönetim kültürü algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: Bağlamsal ustalık işgörenlerin hata yönetim kültürü algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>7</sub>: Hata yönetim kültürü işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>8</sub>: Hata yönetim kültürü işgörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

Şekil 2. Aracılık Etkilerini Gösteren Araştırma Modeli



H<sub>9</sub>: Yapısal ustalığın işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeyleri üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık etkisi vardır.

H<sub>10</sub>: Bağlamsal ustalığın işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeyleri üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık etkisi vardır.

H<sub>11</sub>: Yapısal ustalığın işgörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeyleri üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık etkisi vardır.

H<sub>12</sub>: Bağlamsal ustalığın işgörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları

sergileme düzeyleri üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık etkisi vardır.

## 2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemelerini etkileyen örgütsel faktörler kapsamında; örgütsel ustalığın ve hata yönetim kültürünün rollerinin incelenmesidir. Bu çerçevede, işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemeleri üzerinde örgütsel ustalığın etkisi ve bu etki üzerinde de hata yönetim kültürünün aracılık rolünün belirlenebilmesi araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, işgörenlerin örgütsel ustalık ve hata yönetim kültürü algısı ile müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. İlgili örneklemden elde edilen verilere öncelikle keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, sonrasında ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

### 2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırmanın konu açısından kapsamı; örgütsel ustalık, hata yönetim kültürü ve müşteri odaklı davranışlar arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada, örgütsel ustalık “yapısal” ve “bağlamsal” olarak iki boyutta; hata yönetim kültürü “hataların düzeltilmesi ve ders çıkarılması”, “hatalara yönelik iletişim”, “hata yapmaktan çekinme” ve “hata yapma riski alma” şeklinde dört boyutta; müşteri odaklı hizmet davranışları ise “rol tanımlı” ve “rol ötesi” olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde faaliyet gösteren 3 adet beş yıldızlı otel işletmesinin 172 çalışanı oluşturmaktadır. Bu otellere teslim edilen 250 anket formundan geri dönen 198 adet (%79) anket formu içerisinde eksik ve uygun doldurulmamış olan formların ayıklanması sonucunda 178 adet anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır. Ancak yapılan uç değer (outliers) analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 6 adet veri seti tespit edilerek, analizlerden çıkarılmış ve toplam 172 (%68) adet anket analizlere dâhil edilmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Ölçekleri

Anket formlarının 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.

- **Hata Yönetim Kültürü Ölçeği:** İşgörenlerin hata yönetim kültürü algılarının ölçülmesinde van Dyck (2000)’in çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. Hata

yönetim kültürü ölçeği; hataların düzeltilmesi ve ders çıkarma, hataya yönelik iletişim, hata yapmaktan çekinme ve hata yapma riski alma şeklinde dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte, hataların düzeltilmesi ve ders çıkarma boyutu altında “çalışanlar bir hata olduğunda bunu nasıl düzeltereklerini bilirler” vb. gibi 5 ifade; hataya yönelik iletişim boyutu altında “çalışanlar hata yaptığında diğer arkadaşlarının da aynı hatayı yapmaması için onları uyarırlar” vb. gibi 4 ifade; “hataya yönelik iletişim boyutu altında “çalışanlar hata yapma ihtimallerinden dolayı endişe duyarlar” vb. gibi 4 ifade ve hata yapma riski alma boyutu altında ise “çalışanlar bazen hata oluşturabilecek riskleri göz önünde bulundurmazlar” vb. gibi 3 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan 13 madde ölçekten çıkarılmış ve toplam %54 varyans oranını açıklayan teoriye uygun dört faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Faktör yükleri .51 ve .77 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri .686 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .611 olarak hesaplanmıştır.

• **Örgütsel Uсталık Ölçeği:** İşgörenlerin örgütsel uсталık algılarının ölçülmesinde Zaidi ve Othman (2015) çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel uсталık ölçeği; yapısal uсталık ve bağlamsal uсталık olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Yapısal uсталık boyutu altında “müşteri ihtiyaçları farklı birimler tarafından karşılanmaktadır” vb. gibi 4 ifade; bağlamsal uсталık boyutu kapsamında ise “çalışanlar gerekli olduğunda görev tanımlarının dışında da inisiyatif alabilirler” vb. gibi 4 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan 3 madde ölçekten çıkarılmış ve toplam %52 varyans oranını açıklayan teoriye uygun iki faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Faktör yükleri .58 ve .77 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri .721 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .670 olarak hesaplanmıştır.

• **Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları Ölçeği:** İşgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerinin ölçülmesinde geçerlilik ve güvenilirliği Kanten (2014) tarafından yapılmış olan çalışmada yer alan ölçek kullanılmıştır. Müşteri odaklı hizmet davranışları ölçeği rol tanımlı müşteri odaklı davranışlar ve rol ötesi müşteri odaklı davranışlar olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Rol tanımlı müşteri odaklı davranışlar kapsamında “müşterilerin benden beklediği tüm görevleri yerine getiririm” vb. gibi 4 ifade; rol ötesi müşteri odaklı davranışlar kapsamında ise “müşterilere hizmet ederken genellikle görev sınırlarımın ötesinde çaba sarf ederim” vb. gibi 3 ifade yer almaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0.50'nin altında kalan 2 madde ölçekten çıkarılmış ve toplam %59 varyans oranını açıklayan teoriye uygun iki faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Faktör yükleri .52 ve .88 arasında değişmektedir. Ölçeğin KMO değeri .730 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçeğin Cronbach Alfa değeri .773 olarak hesaplanmıştır.

Keşfedici faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar arasında olduğunu

göstermektedir (Schermmelleh-Engel vd., 2003: 52; Meydan ve Şeşen, 2011: 35). Tablo 1’de araştırmannın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları verilmektedir.

**Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri**

| Değişkenler                     | $\chi^2$ | d.f. | $\chi^2/df$<br>$\leq 5$ | GFI<br>$\geq .85$ | AGFI<br>$\geq .80$ | CFI<br>$\geq .90$ | IFI<br>$\geq .90$ | NNFI<br>$\geq .90$ | RMSEA<br>$\leq 0.08$ |
|---------------------------------|----------|------|-------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| Örgütsel Uсталık                | 16.91    | 13   | 1.30                    | 0.97              | 0.94               | 0.98              | 0.98              | 0.97               | 0.042                |
| Hata Yönetim Kültürü            | 167.97   | 96   | 1.74                    | 0.89              | 0.85               | 0.89              | 0.90              | 0.87               | 0.066                |
| Müş. Odaklı Hizmet Davranışları | 25.05    | 13   | 1.92                    | 0.96              | 0.91               | 0.97              | 0.97              | 0.95               | 0.074                |

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 172 çalışanın büyük çoğunluğu (%62)’si erkek, %38’i ise kadındır. Çalışanların önemli bir bölümü (%80)’i 20-39 yaş aralığındadır. %10’u 40-49 arası, diğer %10’u ise 50 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %34’si ön lisans, %34’ü lise, %32’si ise lisans düzeyinde mezuniyete sahiptir. Bununla birlikte, çalışanların %43’ünün servis, %20’sinin kat hizmetleri, %27’sinin *ön büro*, %10’unun ise güvenlik, halkla ilişkiler, pazarlama gibi departmanlarda görev yaptığı görülmüştür. Ayrıca katılımcıların *çalışma sürelerine bakıldığında* %60’ının 1-5 yıl arasında, %20’sinin 5 yıl ve daha uzun süredir, diğer %20’sinin 1 yıldan daha az bir süredir aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

#### 3.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış ve ortalamalar hesaplanmıştır. Bu kapsamda, işgörenlerin örgütsel ustalık ve hata yönetim kültürü algılamaları ile müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerine ilişkin değerler Tablo 2’de verilmektedir.

**Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

|                      | Ort. | S.S | 1      | 2      | 3      | 4      | 5 |
|----------------------|------|-----|--------|--------|--------|--------|---|
| Yapısal Uсталık      | 3.84 | .61 | 1      |        |        |        |   |
| Bağlamsal Uсталık    | 3.81 | .75 | .264** | 1      |        |        |   |
| Hata Yönetim Kültürü | 3.53 | .50 | .372** | .493** | 1      |        |   |
| Rol Tan. Müşt Odak.  | 3.84 | .77 | .322** | .316** | .301** | 1      |   |
| Rol Ötesi Müşt Odak  | 3.74 | .83 | .296** | .340** | .450** | .399** | 1 |

\*\* $p < 0.01$

Tablo 2’de korelasyon matrisindeki bulgular incelendiğinde, yapısal uсталık algılamaları ile işğörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı davranışlar ( $r=.322$ ;  $p<0.01$ ) ve rol ötesi müşteri odaklı davranışlar sergilemeleri ( $r=.296$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bağlamsal uсталık algısı ile rol tanımlı müşteri odaklı davranışlar ( $r=.316$ ;  $p<0.01$ ) ve rol ötesi müşteri odaklı davranışlar ( $r=.340$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapısal uсталık ( $r=.372$ ;  $p<0.01$ ) ve bağlamsal uсталık algısı ( $r=.493$ ;  $p<0.01$ ) ile hata yönetim kültürü arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan işğörenlerin hata yönetim kültürü algısı ile rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları ( $r=.301$ ;  $p<0.01$ ) ve rol ötesi müşteri odaklı davranışlar ( $r=.450$ ;  $p<0.01$ ) sergilemeleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, işğörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerinin daha çok yapısal uсталık algılamalarıyla ilişkili olduğunu; rol ötesi müşteri odaklı davranışların ise bağlamsal uсталık ile daha yüksek bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, araştırma bulguları hata yönetim kültürü algılamasının da rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları ile daha fazla ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

### 3.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve örgütsel uсталıđın müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık rolünün açıklanması amacıyla, Baron & Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu yöntemeye göre, ilk aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ikinci aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin sorgulanması gerekmektedir. Üçüncü aşamada ise bağımsız değişkene ilaveten aracı değişken modele eklenerek, regresyon analizi yapılması gerekmektedir. Bu analiz sonucunda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki katsayısında ilk aşamadaki modele göre düşüş olması kısmi aracılık etkisini göstermektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortadan kalkması ise tam aracılık etkisini ifade etmektedir. Ayrıca kısmi veya tam aracılık etkisinin istatistiksel olarak açıklanabilmesi için Sobel testinin kullanılması ve z değerinin anlamlılığına bakılması gerekmektedir (Kanten, 2014: 19). Bununla birlikte modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığının belirlenmesi amacıyla doğrudanlığa (collinearity) bakılmalıdır. Elde edilen değerlere göre bu çalışmada bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı sorunu olmadığını doğrulayan sonuçlar bulunmuştur (Tolerans $>2$ , VIF $<10$ ).

Baron & Kenny (1986) modeli doğrultusunda, örgütsel uсталıđın müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık rolünü belirlemek amacıyla, bağımsız değişken ile (örgütsel uсталık), aracılığı araştırılan değişken (hata yönetim kültürü) ve bağımlı değişken (müşteri odaklı hizmet davranışları) arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığıyla incelenerek, Sobel testi yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3 ve Tablo 4’de verilmektedir.

**Tablo 3. Örgütsel Ustalık Rol Tanımlı Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisinde Hata Yönetim Kültürünün Aracılık Etkisi**

| Model                                      | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken         | R <sup>2</sup> | $\beta$ | F      | p    | Sobel testi        |
|--|----------------------|--------------------------|----------------|---------|--------|------|--------------------|
| 1  | Yapısal Ustalık      | Rol Tan.Müş Odaklı Davr. | .103           | .407*** | 19.623 | .000 |                    |
|  | Bağlamsal Ustalık    |                          | .100           | .326*** | 18.836 | .000 |                    |
| 2<br>Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model | Yapısal Ustalık      | Rol Tan.Müş Odaklı Davr  | .142           | .308**  | 13.936 | .002 | z=3.227<br>p=0.012 |
|  | Bağlamsal Ustalık    |                          | .128           | .228**  | 12.356 | .008 |                    |
|  | Hata Yönetim Kültürü |                          | .091           | .460*** | 16.921 | .000 |                    |

p&lt; 0.01 \*\* p&lt; 0.001\*\*\*

Hiyerarşik regresyon analizi kapsamında ilk aşamada yapısal ustalık  $\beta=.407$  ( $p< 0.001$ ) ve bağlamsal ustalık boyutlarının  $\beta=.326$  ( $p< 0.001$ ) işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş,  $H_1$  ve  $H_3$  hipotezleri desteklenmiştir. İkinci aşamada yapısal ve bağlamsal ustalığın aracı değişken olan hata yönetim kültürü üzerindeki etkisine bakıldığında, yapısal ustalığın  $\beta=.308$  ( $p< 0.001$ ); bağlamsal ustalığın ise  $\beta=.333$  ( $p< 0.001$ ) düzeyinde ve pozitif olarak işgörenlerin hata yönetim kültürü algılamalarını etkilediği belirlenmiş,  $H_5$  ve  $H_6$  hipotezleri desteklenmiştir. Aynı zamanda hata yönetim kültürünün işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini  $\beta=.460$  ( $p< 0.001$ ) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiş ve  $H_7$  hipotezi desteklenmiştir. Üçüncü aşamada, yapısal ve bağlamsal ustalık aracılık etkisi araştırılan hata yönetim kültürü değişkeni ile birlikte analize dâhil edilmiş ve bu değişkenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisine bakılmıştır. Analizler sonucunda yapısal ustalık boyutunun rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinin devam ettiği  $\beta=.308$  ( $p< 0.001$ ) aynı şekilde bağlamsal ustalığın da etkisinin  $\beta=.228$  ( $p< 0.001$ ) sürdüğü ancak bu etkilerin ilk modele göre anlamlı olarak azaldığı görülmüştür. Bu bağlamda, yapısal ustalığın ve bağlamsal ustalığın işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemeleri üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Böylece  $H_9$  ve  $H_{10}$  hipotezleri desteklenmiştir. Elde edilen sonuçlar, işgörenlerin rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerinin örgütsel ustalık algılamalarına bağlı olarak arttığını göstermektedir. Aynı zamanda rol tanımlı müşteri odaklı davranışlar algılanan hata yönetim kültürüne bağlı olarak da artmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel ustalık algısıyla birlikte eş zamanlı olarak hata yönetim kültürü algısının da oluşmasıyla rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışlarının daha fazla sergilenmesi mümkündür. Diğer bir ifadeyle, rol tanımlı müşteri odaklı hizmet davranışlarının işgörenlerin örgütsel ustalık ve hata yönetim kültürü algılamalarıyla artması beklenebilir.

**Tablo 4. Örgütsel Uсталıđın Rol Ötesi Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisinde Hata Yönetim Kültürünün Aracılık Etkisi**

| Model                                      | Bağımsız Değişkenler | Bağımlı Değişken             | R <sup>2</sup> | β       | F      | p    | Sobel testi                                 |
|--|----------------------|------------------------------|----------------|---------|--------|------|---|
| 1  | Yapısal Uсталık      | Rol Ötesi. Müşt Odaklı Davr. | .088           | .400*** | 16.311 | .000 |   |
|  | Bağlamsal Uсталık    |                              | .116           | .376*** | 22.291 | .000 |   |
| 2<br>Aracı Değişkenin Dâhil Edildiği Model | Yapısal Uсталık      | Rol Ötesi Müşt Odaklı Davr   | .221           | .202*   | 24.039 | .043 | z=4.085<br>p=0.00004<br>z=4.884<br>p=0.0000 |
|  | Bağlamsal Uсталık    |                              | .221           | .173*   | 23.960 | .046 |   |
|  | Hata Yönetim Kültürü |                              | .202           | .735*** | 43.118 | .000 |   |

p<0.05 \*, p< 0.001\*\*\*

Aracılık etkisi araştırılan modelin diğer değişkenleri kapsamında yapısal uсталık  $\beta=.400$  ( $p< 0.001$ ) ve bağlamsal uсталık boyutlarının  $\beta=.376$  ( $p< 0.001$ ) işğörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüş,  $H_2$  ve  $H_4$  hipotezleri desteklenmiştir. Aynı zamanda hata yönetim kültürünün işğörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini  $\beta=.735$  ( $p< 0.001$ ) pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiş ve  $H_8$  hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte, yapısal ve bağlamsal uсталık aracılık etkisi araştırılan hata yönetim kültürü değişkeni ile birlikte analize dâhil edilmiş ve bu değişkenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analizler sonucunda yapısal uсталık boyutunun rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinin devam ettiği  $\beta=.202$  ( $p< 0.05$ ) aynı şekilde bağlamsal uсталıđın da etkisinin  $\beta=.173$  ( $p< 0.05$ ) sürdüğü ancak bu etkilerin ilk modele göre anlamlı olarak azaldığı görülmüştür. Bu bağlamda, yapısal uсталıđın ve bağlamsal uсталıđın işğörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemeleri üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Böylece  $H_{11}$  ve  $H_{12}$  hipotezleri desteklenmiştir. Araştırma sonuçları, işğörenlerin rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerinin örgütsel uсталık algılamalarına bağlı olarak arttığını göstermektedir. Özellikle R<sup>2</sup> değerlerine bakıldığında örgütsel uсталıđın işğörenlerin müşteri odaklı rol ötesi hizmet davranışı sergileme düzeylerini daha çok etkilediği görülmektedir. Aynı zamanda rol ötesi müşteri odaklı davranışlar algılanan hata yönetim kültürüne bağlı olarak da artmaktadır. Dolayısıyla rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışlarının örgütsel uсталık algısıyla beraber aynı zamanda hata yönetim kültürü algısının oluşmasıyla sergilenebileceği ifade edilebilir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Hizmet sektöründe örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri büyük ölçüde müşteri taleplerini tam anlamıyla karşılamalarına ve mükemmel düzeyde hizmet sunabilmelerine bağlıdır. Başka bir ifadeyle, hizmet örgütlerinin etkinliği ve başarısı müşteri odaklı bir bakış açısının benimsenmesini ve işgörenlerin müşteri odaklı davranışlar sergilemelerini gerektirmektedir. Bu nedenle hizmet sunan örgütlerde müşteri tatmininin ve müşteri sadakatinin sağlanmasında işgörenlerin tutum ve davranışlarının kritik bir role sahip olduğu görülmektedir. Özellikle, hizmet süreçlerinde işgörenlerden görev tanımları kapsamında müşterilere nezaket göstermeleri, müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamaları ve eksiksiz hizmet sunumu gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin görev tanımlarında yer almayan bazı tutum ve davranışları istekli bir şekilde sergilemelerinin de hizmet performansının artırılmasında gerekli olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, hizmet örgütlerinde işgörenlerin rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemelerine zemin hazırlayan bir örgüt iklimi yapılandırılmaları önem taşımaktadır. Çünkü, işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları sergilemelerinin bireysel unsurlarla birlikte aynı zamanda örgütsel koşullarla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Literatürdeki çalışmalarda, kişilik özelliklerinin yanı sıra örgütsel faktörler bağlamında algılanan örgütsel desteğin, örgüt ikliminin, örgüt kültürünün, örgüt yapısının ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının müşteri odaklı hizmet davranışlarının öncülleri olduğu ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada müşteri odaklı hizmet davranışlarının öncülleri olarak değerlendirilen örgütsel faktörler kapsamında örgütsel ustalık ve hata yönetim kültürü ele alınmıştır. Örgütsel ustalık algısının işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışlarını etkilediği varsayılarak; bu etki üzerinde hata yönetim kültürünün aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel ustalığın yapısal ve bağlamsal ustalık boyutlarının işgörenlerin rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları sergileme düzeylerini pozitif yönde etkilediği görülmüş ve  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuç, hizmet süreçlerindeki yetkinliği, yenilik yapabilme ve değişimlere ayak uydurabilme kapasitesini temsil eden örgütsel ustalığın, müşteri odaklılık bakış açısının temelini oluşturması sebebiyle, işgören davranışlarına yansıtacağını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde tüm birimlerin koordineli olarak hizmet süreçlerini geliştirme ve iyileştirme yönünde çaba harcanması ve aynı zamanda birim bazında yenilik ve öğrenme kapasitesinin artırılması müşteri odaklı davranışların sergilenmesi yönünde itici bir güç açığa çıkarmaktadır. Bu bağlamda, işgörenlerin örgütün tüm hizmet birimlerini yenilikçi, araştırma ve geliştirmeye odaklı olarak algılamaları durumunda müşterilerin taleplerini yerine getirme yönünde fazlasıyla çaba harcamaları ve görev tanımları kapsamında olmayan konularda da müşterilere yardım etmeleri beklenebilir.

Araştırma sonuçları, örgütsel ustalık algısının hata yönetim kültürünü olumlu yönde etkilediğini göstermektedir böylece  $H_5$  ve  $H_6$  hipotezleri desteklenmiştir. Bu sonuca göre, örgütün mevcut kaynaklarını geliştirmeye önem vermesi ve yeni fırsatlar elde etmeye çalışmasıyla, öğrenme odaklı bir bakış açısının oluşturulması mümkündür. Başka bir ifadeyle, öğrenme odaklı bir örgüt felsefesinin hata yönetimini, hatalardan



ders çıkarılmasını ve hata süreçlerine yönelik bilgi paylaşımını kolaylaştıracağı ifade edilebilir. Dolayısıyla, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde keşfetmeye ve araştırmaya odaklı bir örgüt yapısı tasarlanmasıyla işgörenlerin hatalarından çıkarımlar yapmaları ve böylece öğrenmenin gerçekleşmesi sağlanabilecektir. Ayrıca araştırmada, algılanan hata yönetim kültürünün işgörenlerin rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı davranışlar sergilemelerini olumlu yönde etkilediği görülmüş,  $H_7$  ve  $H_8$  hipotezleri desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuç, işgörenlerin hata yapmaktan çekinmediği, hata yapılan süreçlere ilişkin birbirleriyle bilgiler paylaştığı, hatalardan ders çıkarıldığı ve çift yönlü öğrenmenin olduğu bir kültürde işgörenlerin müşterilere daha özverili davranabileceğini, müşteri taleplerini fazlasıyla yerine getirme yönünde istekli olacağını göstermektedir. Bu bağlamda otel işletmelerine mevcut kaynaklardan yararlanmaya ve yeni fırsatlar elde etmeye yönelik bir örgüt yapısı tasarımları aynı zamanda hatalardan ders çıkarılmasını sağlayan ve öğrenme odaklı bakış açısını kapsayan hata yönetim kültürü oluşturmaları önerilebilir. Böylece, örgütün ustalığını ve hizmet süreçlerini yönetme şeklini içeren olumlu bir örgüt iklimiyle olumlu işgören davranışlarının arttırılabileceği ifade edilebilir. Diğer taraftan araştırma bulguları, örgütsel ustalık algısının rol tanımlı ve rol ötesi müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermektedir. Araştırmanın  $H_9$ ,  $H_{10}$ ,  $H_{11}$  ve  $H_{12}$  hipotezleri desteklenmiştir. Bu sonuca göre, örgütün yetkin, araştırma ve geliştirme odaklı olmasının yanında aynı zamanda; hata yönetimine odaklanan bir kültüre sahip olmasıyla müşteri odaklı hizmet davranışlarının artacağını ifade etmek mümkündür.

Sonuç olarak, yenilik ve öğrenme odaklı usta örgütlerde hata yönetim kültürünün olumlu yönde etkilenmesi ve aynı zamanda işgörenlerin müşteri odaklı hizmet davranışlarının da artması söz konusudur. Başka bir ifadeyle, hata yönetim kültürü usta örgütlerde müşteri odaklı hizmet davranışlarını arttıran faktörlerden birisidir. Bu çerçevede, otel işletmelerine tüm hizmet birimlerinde keşfetmeye ve araştırmaya odaklanan bir bakış açısıyla birlikte; hataların etkili olarak yönetileceğine yönelik bir kültür oluşturmaları önerilebilir. Bununla birlikte, araştırmacılara da, ilerideki çalışmalarda pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, örgüt yapısı ve yenilik kültürü gibi değişkenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi önerilebilir. Literatürdeki mevcut araştırmalar incelendiğinde, birçok örgütsel faktörün müşteri odaklı hizmet davranışlarını etkilediği vurgulanmaktadır. Ancak, bu çalışmalar içerisinde örgütsel ustalık ve hata yönetim kültürü gibi örgütün temel stratejisini yansıtan değişkenlerin bir arada ele alınmamış olması sebebiyle, araştırmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışmanın hizmet örgütlerinin en önemli bileşenlerinden birisini temsil eden otel işletmelerinde gerçekleştirilmesi nedeniyle de önem taşıdığı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Baron, R. M. & Kenny, D.A (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bennett, J.B., Lehman, W.E.K. & Forst, J.K. (1999). Change, Transfer Climate, and Customer Orientation, a Contextual Model and Analysis of Change-Driven Training, *Group & Organization Management*, Vol. 24, No. 2, 188-216.
- Bodwell, W. & Chermack, T. J. (2010). Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 77, No. 2, 193-202.
- Bonesso, S., Gerli, F. & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?. *European Management Journal*, Vol. 32, 392-405.
- Bowen, D. E., Siehl, C. & Schneider, B. (1989). A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 75-95.
- Carmeli, A. & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, 207–218.
- Cingöz, A. & Akdoğan, A. (2014). Örgütsel Ustalık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Ustalık Düzeyini Belirlemede Araştırıcı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 59-67.
- Derbyshire, J. (2014). The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors. *Technovation*, Vol. 34, 574–581.
- Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S. & Valle-Cabrera, R. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective, *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 20, 63-77.
- Dimitriades, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, Vol. 29 No. 5, 469-491.
- Du, J. & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, doi.org/10.1016/j.ijis.2018.03.003, 1-11.
- Faia, V. S. & Vieira, V. A. (2017). Generating sales while providing service: The moderating effect of the control system on ambidextrous behavior. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35, Issue: 3, 447-471.
- Farnese, M. L., Zaghini, F., Caruso, R., Fida, R., Romagnoli & M., Sili, A. (2018). Managing care errors in the wards: The contribution of authentic leadership and

- error management culture. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 40 Issue: 1, 17-30.
- Frese, M. & Keith, N. (2015). Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations. *Annu. Rev. Psychol*, 66, 661–687.
- Fu, N. & Ma, Q. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 6 No. 1, 52-70.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J. & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish Professional service firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 3 No. 2, 94-114.
- Gazzoli, G., Hancer, M. & Park, Y. (2012). Employee Empowerment and Customer Orientation: Effects on Workers' Attitudes in Restaurant Organizations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol.13, 1–25.
- Grönross, C. (2000). *Service Management and Marketing a Customer Relationship Management Approach*, (Second Edition, John Wiley & Sons Ltd., Baffin Lane, Chichester, England).
- Gschwantner, S. & Hiebl, M. R. W. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity, *J Manag Control*, Vol. 27, 371–404.
- Guchait, P., Kim, M. G. & Namasivayam, K. (2012). Error management at different organizational levels – Frontline, manager, and company. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, 12-22.
- Guchait, P., Neal, J. A. & Simons, T. (2016). Reducing food safety errors in the United States: Leader behavioral integrity for food safety, error reporting, and error management. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 59, 11-18.
- 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*, Vol. 41, 28–37.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. & Lanza-Abbott, J. A. (2015). The Importance of Error Management Culture in Organizations: The Impact on Employee Helping Behaviors During Service Failures and Recoveries in Restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Vol. 14, 45–67.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A. & Madera, J. (2016). Error management culture: impact on cohesion, stress, and turnover intentions. *The Service Industries Journal*, Vol. 36, Nos. 3–4, 124–141.
- Guchait, P., Zhao, X., Madera, J., Hua, N. & Okumus, F. (2018). Can error management culture increase work engagement in hotels? The moderating role of gender. *Serv Bus.*, Vol. 12, 757–778.
- Güttel, W. H. & Konlechner, S. W. (2009). Continuously Hanging by a thread: Managing Contextually aMBidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, Vol. 61,

Iss. 2, 150-172.

- Hennig-Thurau, T. & Thurau, C. (2003). Customer Orientation of Service Employees–Toward a Conceptual Framework of a Key Relationship Marketing Construct. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2, No. 1/2, 23-41.
- Herhausen D. (2015). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.139>, 1-12.
- Hughes, M. (2018). Organizational Ambidexterity and Firm Performance: Burning Research Questions for Marketing Scholars. *Journal of Marketing Management*, DOI: 10.1080/0267257X.2018.1441175.
- Kanten, P. (2014). The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented service behaviors. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43, 1, 100-119.
- Kanten, P., Kanten, S. & Baran, M. (2016). The Effect of Organizational Virtuousness on Front Line Employees' Customer Orientation: Role of Perfectionism, *10th International Congress on Social Sciences*, Conference Proceedings, Vol. 2, 857-874.
- Kanten, S. (2016). Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü, içinde; “Prososyal Örgütsel Davranışlar”, (Birinci Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Kassim, Z.A., Yusoff, I.Y. & Fong, N.L. (2012). Job Empowerment and Customer Orientation of Bank Employees in Kuching, Malaysia. *Contemporary Management Research*, Vol. 8, No. 2, 131-140.
- Kelley, S.W. (1992). Developing Customer Orientation among Service Employees, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 27-36.
- Kim, H. J., Tavitiyaman, P. & Kim, W. G. (2009). The Effect of Management Commitment to Service on Employee Service Behaviors: The Mediating Role of Job Satisfaction, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 33, No. 3, 369-390.
- Kim, J.□Y., Moon, J., Han, D. & Tikoo, S. (2004). Perceptions of justice and employee willingness to engage in customer□oriented behavior. *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 Issue: 4, 267-275.
- Lanjananda, P. & Patterson, P. G. (2009). Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management*, Vol. 20 No. 1, 5-32.
- Liljander, V. & Mattsson, J. (2002). Impact of Customer Pre-consumption Mood on the Evaluation of Employee Behavior in Service Encounters. *Psychology & Marketing*, Vol.19, No.10, 837-858.
- Mattson, J. (1994). Improving Service Quality in Person-to-person Encounters: Integrating Findings from a Multi-disciplinary Review. *The Service Industries Journal*, Vol.14, 45-61.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Nergiz, H.G. (2015). Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 26, Sayı 2, Güz, 221-237.
- Olsen, E.M. & Sky, A. (2013). How can service organizations improve the customer orientation of frontline employees? A cross cultural study. *Master thesis in Marketing and Brand Management*, Norwegian School of Economics, Bergen.
- Pasamehmetoglu, A., Guchait, P., Tracey, J.B., Christopher, J.L. & Cunningham, P.L. (2017). The moderating effect of supervisor and coworker support for error management on service recovery performance and helping behaviors. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27 Issue: 1, 2-22.
- Payne, S. C. & Webber, S. S. (2006). Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2, 365–378.
- Pimpakorn, N. & Patterson, P. G. (2010). Customer-oriented behavior of front-line service employees: The need to be both willing and able. *Australasian Marketing Journal*, Vol. 18, 57-65.
- Scheel, T. & Hausmann, U. (2013). Impact of error management culture on knowledge performance in professional service firms. *Horizons of Psychology*, Vol. 22, 66–79.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8 (2), 23-74.
- Siguaw, J.A., Brown, G. & Widing II, R.E. (1994). The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31, 106-116.
- Stokes, P., Moore, N., Moss, D., Mathews, M., Smith, S.M. & Liu, Y. (2015). The Micro-Dynamics of Intra-organizational and Individual Behavior and Their Role in Organizational Ambidexterity Boundaries. *Human Resource Management*, Vol. 54, No. S1, S63–S86.
- Tang, T-W. & Tang, Y.-Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, 885-895.
- Tsaur, S.-H., Wang, C.-H., Yen, C.H. & Liu, Y.-C. (2014). Job standardization and service quality: The mediating role of pro-social service behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 40, 130-138.
- Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortes, E., Marco-Lajara, B. & Zaragoza-Saez, P. (2016). Toward Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 57(4), 367–378.
- Wang, X., Guchait, P., Madera, J. M. & Pasamehmetoğlu, A. (2018). Is “Do it right the first time” necessarily right?: The importance of error management culture in the

hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 Issue: 3, 1398-1418.

van Dyck, C. (2000). *Putting errors to good use: error management culture in organizations*, PhD thesis, Faculty of Social and Behavioral Sciences (FMG), Institute Psychology Research Institute (PsyRes), Amsterdam: KLI.

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.

Zaidi, M.F.A. & Othman, S.N. (2015). Structural Ambidexterity vs. Contextual Ambidexterity: Preliminary Evidence from Malaysia. *Full Paper Proceeding MISG*, Vol. 1, 21-34.

## **THE ROLE OF ERROR MANAGEMENT CULTURE ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY ON CUSTOMER-ORIENTED SERVICE BEHAVIORS**

### **INTRODUCTION**

With the global environment becoming more dynamic, complicated and unclear conditions required to providing organizational ambidexterity initially which facilitate organizations to make rapid changes and to adapt changing circumstances (Du and Chen, 2018: 1). Organizational ambidexterity is an important and hot topic in management research, having witnessed a meteoric rise in organizational field scholars (Hughes, 2018: 1). Organizational ambidexterity represents between choice and decisions around the disposition of “exploitative” and “explorative” resources. In other words, organizational ambidexterity can be understood as the relationship and dynamic potential operating between exploitative and explorative resources. Exploitative resources generally encompass the use of more mechanistic-style processes to cultivate and develop extant knowledge and options. Explorative resources are primarily concerned with facilitating the organic evolution of new knowledge, fields, and opportunities accompanied by the requisite mind-set (Stokes et al., 2015: 64). However, organizational ambidexterity is highly reliant on the knowledge, skills, and abilities of human capital as well as the willingness and motivation to pursue these uses (Fu et al., 2016: 95-96). Besides, organizational ambidexterity shows organization’s ability to satisfy customers’ current and expressed needs with responsive while simultaneously being able to address customers’ future and latent needs and it aims to exhibition of customer orientated behaviors (Herhausen, 2015: 2).

Customer orientated behaviors are defined as the willingness of service providers to adjust their service delivery according to a customer’s situation (e.g. needs, problems, special circumstances (Lanjananda and Patterson, 2009: 8). Due to the success of

service organizations crucially depends on the interaction between frontline employees and customers, it is seen that previous research focus on the determinants of customer orientated behaviors. From situational perspective there is amount of research explore the organizational factors which promote employees customer orientation behaviors. These include organizational controls, task clarity, firm's market orientation, supervisor organizational commitment, centralization of organization, supportive work environment, pay satisfaction, service climate, supportive and customer-oriented supervision etc. In addition to these, it is asserted that the overall organizational climate of the organization impacts employees' customer orientation level and their behaviors (Kanten, 2016: 354-355). On the other hand, it is seen that one of the other crucial antecedents of customer oriented behaviors called as "error management culture which emphasized frequently in the last studies. For example, Guchait et al. (2015); Guchait et al. (2016) and Pasamehmetoglu et al. (2017) studies indicate that error management culture has increased the helping behaviors and service performance of employees in service process. In this context, it can be inferred that organizational structures and process are considered as the significant predictors which facilitate to create customer oriented view (Hennig-Thurau and Thurau, 2003: 26). Therefore, this study aims to examine some of the organizational antecedents of customer orientated behaviors employees in service sector. From the scope of the organizational antecedents; organizational ambidexterity and error management culture has been evaluated. It is seen that there are some researches investigating the antecedents of front-line employees' customer orientation in literature. However, there is not any research in existing literature yet examining the relationships among organizational ambidexterity, customer oriented behaviors and error management culture. Thus, this study aims to investigate the mediator role of error management culture between the relationship organizational ambidexterity on customer-oriented behaviors.

## **RESEARCH METHOD AND FINDINGS**

For the purpose of the study, the sample is determined five star hotels which are located K.K.T.C. The sample of this study includes 172 employees who have been working for three different hotels which are determined via convenient sampling method. 250 questionnaires have been sent to the hotel establishments and 198 have been returned so it representing a response rate of 79%. Some questionnaires were eliminated and 172 of them (68%) have been accepted. However, questionnaire survey method was used for data collection and three different measures taken for constituting the questionnaire forms. SPSS for Windows 20.0 and Lisrel 8.80 programs are used to analyze the data obtained. Firstly, the combined data set was subjected to exploratory factor analysis then confirmatory factor analysis has been conducted. After these analyses, respondent profile, descriptive statistics and pearson correlation analysis were conducted. For verifying hypotheses, in this study it used the testing approach of Baron and Kenny (1986) to examine whether error management culture was mediating variables or not. According to this approach, the procedures for regression analyses are as follows: (1) regressing the dependent variable on the independent variable; (2) regressing the mediator on the independent variable; and (3) regressing the dependent variable on the independent variable and mediator (Baron and Kenny, 1986). In this context, to determine the mediating effects of error management culture between organizational ambidexterity and customer

orientated behaviors; the relationships among independent variable (organizational ambidexterity), mediator variable (error management culture) and dependent variable (customer orientated behaviors) have been examined with hierarchical regression analysis and Sobel test conducted.

In the first step, it is seen that structural ambidexterity  $\beta=.407$  ( $p< 0.001$ ) and contextual ambidexterity  $\beta=.479$  ( $p< 0.001$ ) have both positive and significant effect on role prescribed customer orientated behaviors so  $H_1$  and  $H_3$  hypothesis were supported. In the second step, it is determined the effect of structural and contextual ambidexterity on the mediator variable which is labeled as error management and it is found that structural ambidexterity  $\beta=.308$  ( $p< 0.001$ ); and contextual ambidexterity  $\beta=.333$  ( $p< 0.001$ ) have both positive and significant effect on error management culture, thus  $H_5$  and  $H_6$  hypotheses were supported. Besides, it is found out that error management culture  $\beta=.460$  ( $p< 0.001$ ) has a positive and significant effect on role prescribed customer orientated behaviors so  $H_7$  was supported. In the third step, independent variable and mediator variable have analyzed together and investigated these variables effect on role prescribed customer orientated behaviors. In this context, it is seen that effects of structural and contextual ambidexterity on customer oriented behaviors have been continued but decreased and it is seen that error management culture significant effects has been continued on customer orientated behaviors. Due to the Baron and Kenny (1996)'s conditions were provided, it is found that error management has a partially mediator role between the relationships of organizational ambidexterity dimensions and customer orientated behaviors thus  $H_9$  and  $H_{10}$  hypotheses were supported. Moreover, it is found that structural ambidexterity  $\beta=.400$  ( $p< 0.001$ ) and contextual ambidexterity  $\beta=.376$  ( $p< 0.001$ ) have both positive and significant effect on extra-role customer orientated behaviors so  $H_2$  and  $H_4$  hypothesis were supported. In addition, it is seen that structural ambidexterity and contextual ambidexterity have both positive and significant effect on error management culture so  $H_5$  and  $H_6$  hypotheses were supported. On the other hand, it is determined that effects of structural and contextual ambidexterity on extra role customer oriented behaviors have been continued but decreased and it is seen that error management culture significant effects has been continued on extra-role customer orientated behaviors. As to the Baron and Kenny (1996)'s conditions were provided, it is found that error management has a partially mediator role between the relationships of organizational ambidexterity dimensions and extra-role customer orientated behaviors thus  $H_{11}$  and  $H_{12}$  hypotheses were supported.

## DISCUSSION AND CONCLUSION

In service area, organizations need to fulfill customer demands effectively and provide excellent service in order to gain competitive advantage. However, effectiveness of service organizations required to adopt customer oriented view and to exhibition of customer oriented behaviors. Due to this reason, it is seen that employees' customer-oriented behaviors have crucial importance on providing customer satisfaction and customer loyalty in service organizations and it is needed to determine antecedents of these behaviors. In literature, it is suggested that there are some individual and organizational antecedents of customer-oriented behaviors of employees. For example, in the context of organizational



antecedents it is seen that some variables such as organizational support, organizational culture, organizational climate, organizational structure and human resource management practices were examined. Therefore, it is aimed to determine the antecedents of customer-oriented behaviors in this study. As a result of the research findings, it has been found that dimensions of structural and contextual ambidexterity have impact on customer-oriented behaviors. According to this result, it is possible to express that in case of the employees perceived their organizations service units as innovative and oriented research, it is expected that they may exhibit more role prescribed and extra-role behaviors towards to the customers. Besides, research results revealed that the dimensions of organizational ambidexterity have impact on error management culture perception. In other words, organizational ambidexterity perception may facilitated learning form the error and lead to manage errors effectively. As it can be seen from the results, error management culture have a positive and significant effect on customer-oriented behaviors. Thus, it can be inferred that when employees not hesitate to make error and in case of there is a mutual information sharing process, it is expected that employees to behave more willingness to the customers. Consequently, error management has a partial mediating effect between the relationships organizational ambidexterity and customer-oriented behaviors. As a suggestion, it can be said that while organizational ambidexterity perceived, error management culture may have affected positively based on this condition and customer-oriented behaviors may have increased at the same time.