



2025, 14 (3), 1829-1852 | Araştırma Makalesi

Otel Çalışanlarının Bireysel Yaratıcılık, Hizmet Kalitesi ve Hata Toleransı Algılarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Yunus Emre Bilgiç ¹

Gölnur Karakaş Tandoğan ²

Öz

Turizm sektörünün önemli bir parçası olan otel işletmeleri, misafirlerine günün her saati hizmet sunan, misafirlerin istek ve gereksinimlerini karşılayan tesislerdir. Bu çalışma, otel işletmelerinde çalışanların bireysel yaratıcılık, hizmet kalitesi ve hata toleransı algılarının demografik özelliklere göre farklılıklarını incelemektedir. Misafir memnuniyeti, hizmetin kalitesi ve çalışanların hizmet sunumundaki tutumları, otel işletmelerinin başarısında kritik rol oynamaktadır. Hizmetin anında tüketilmesi ve insan faktörünün etkisi, hata olasılığını artırırken, çalışanların sorumluluk ve inisiyatif alması misafir memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların sundukları hizmet kalitesi, hizmeti sunarken göstermiş oldukları sunum farklılıkları ve işletmenin veya yöneticilerin hatalara karşı tutumları otel işletmelerinde hizmet kalitesi, bireysel yaratıcılık ve hata toleransı kavramlarının önemini oldukça artırmaktadır. Çalışma evreni Kuşadası'nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışma kapsamında 29 otel işletmesinden izin alınarak kolayda örnekleme yöntemi ile 470 otel çalışanına ulaşılmıştır. Ancak elde edilen anketler analiz öncesinde incelenerek 413 tanesinin analize uygun olduğu tespit edilmiş ve çalışma bu veriler üzerinden istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda bireysel yaratıcılık ve hata toleransı algısının hizmet kalitesini etkilediği görülmüştür. Ayrıca bireysel yaratıcılık ölçeğinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektörde çalışılan yıl, çalışılan departman ve çalışılan otel konsepti ile arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Hizmet kalitesi ölçeği ile eğitim durumu, çalışılan departman ve çalışılan otel konsepti ile arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Hata toleransı ölçeği ile eğitim durumu ve sektörde çalışılan yıl ile arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda sektöre çeşitli öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bireysel Yaratıcılık, Hata Toleransı, Hizmet Kalitesi, Otel İşletmeleri, Otel Çalışanları

Bilgiç, Y. E., & Karakaş Tandoğan, G. (2025). Otel Çalışanlarının Bireysel Yaratıcılık, Hizmet Kalitesi ve Hata Toleransı Algılarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 14(3), 1829-1852. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1542496>

Geliş Tarihi	02.09.2024
Kabul Tarihi	10.07.2025
Yayın Tarihi	30.09.2025
*Bu CC BY-NC lisansı altında açık erişimli bir makaledir.	

1 Dr. Aydın, Türkiye, y-e-bilgic@outlook.com ORCID: 0000-0002-3779-8082

2 Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın, Türkiye, gulnur.tandogan@adu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1283-3910



Examining of Hotel Employees' Perceptions of Individual Creativity, Service Quality and Fault Tolerance in Terms of Demographic Variables

Yunus Emre Bilgiç¹

Gölnur Karakaş Tandoğan²

Abstract

Hotel businesses, which are an essential part of the tourism industry, are facilities that provide 24/7 service to meet the needs and expectations of their guests. This study examines the differences in hotel employees' perceptions of individual creativity, service quality, and error tolerance based on demographic characteristics. Guest satisfaction, service quality, and employees' attitudes toward service delivery play a critical role in the success of hotel businesses. Since services are consumed instantly and involve human interaction, the likelihood of errors increases. In this context, employees' responsibility and initiative-taking significantly impact guest satisfaction. The quality of service provided by employees, their unique approaches to service delivery, and the attitudes of management toward errors further emphasize the importance of service quality, individual creativity, and error tolerance in hotel businesses. The research population consists of employees working in 4- and 5-star hotels in Kuşadası. Within the scope of the study, permission was obtained from 29 hotel businesses, and 470 hotel employees were reached using the convenience sampling method. However, after reviewing the collected surveys before analysis, 413 were found suitable for evaluation, and the study was conducted using statistical software. The analysis results indicate that perceptions of individual creativity and error tolerance influence service quality. Additionally, the individual creativity scale differs based on gender, age, education level, years of experience in the industry, department, and hotel concept. The service quality scale varies by education level, department, and hotel concept. The error tolerance scale differs based on education level and years of experience in the industry. Based on the results obtained, various suggestions have been made for the sector.

Keywords: Individual Creativity, Service Quality, Mistake Tolerance, Hotel Management, Hotel Employees

Bilgiç, Y. E., & Karakaş Tandoğan, G. (2025). Examining of Hotel Employees' Perceptions of Individual Creativity, Service Quality and Fault Tolerance in Terms of Demographic Variables. Journal of the Human and Social Science Researches, 14(3), 1829-1852. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1542496>

Date of Submission	02.09.2024
Date of Acceptance	10.07.2025
Date of Publication	30.09.2025
*This is an open access article under the CC BY-NC license.	

1 Dr, Aydın, Türkiye, y-e-bilgic@outlook.com ORCID: 0000-0002-3779-8082

2 Assoc. Prof, Aydın Adnan Menderes University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Aydın, Türkiye, gulnur.tandogan@adu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1283-3910

Giriş

İşletmeler etik olmayan ve istenmeyen değişikliklerle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu değişimler hizmet sektörünün önemli bir parçası olan turizm işletmelerinde de yaygın bir şekilde görülmektedir (Demiray, 2023, s.636). Konaklama endüstrisinde rekabet üstünlüğü sağlanmanın önemli faktörlerinden biri hizmet kalitesidir. Dolayısıyla otel işletmeleri müşteri memnuniyetini kaliteli hizmet aracılığıyla sağlamadıkça rekabet ortamında ayakta kalamazlar (Al-Ababneh, 2017, s.189). Hizmet personelinin yeteneği, bilgi birikimi ve o anki motivasyonu önemli olduğundan, hizmet kalitesinin belirlenmesi soyut ve bireysel yargılar sonucunda gerçekleşmektedir (Gürbüz ve Ergülen, 2006, s.175). Hizmetin kalitesi, onu sağlayan işgücünün kalitesiyle, diğer bir ifadeyle istihdamın kalitesiyle ilgilidir (Keskin vd., 2023, s.609). Bu nedenle hizmet sunumu ve hizmet sunanların ortaya koymuş olduğu performans hizmet kalitesinin en belirleyici unsurudur. Hizmet kalitesi gerek müşteri memnuniyetine gerekse kurum imajına doğrudan etki etmektedir (Kalyoncuoğlu ve Faiz, 2016, s.69-70). Hizmet kavramı soyut bir kavram olduğu için müşterilerin beklentilerinin altında hizmet almaları sonucu olarak memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işletmeler müşterilerini kaybetme riski yaşayabilmektedir (Bhandari vd., 2007, s.174-175).

Değişimlerin takip edilmesi, yeniliklere ayak uydurulması rekabet avantajının sağlanması için bir diğer önemli faktör de yaratıcılıktır. Bir işletmenin başarılı olması için yenilikçi ve yaratıcı olması gerekmektedir (Samen, 2008, s.376). Çalışanlar işletmeyi başarıya götüren bu önemli faktörlerin, yenilik, değişim, verimlilik ve yaratıcılık vb. temel kaynağı olarak görülmektedir. Bu sebeple yaratıcılığı engelleyici unsurların ortadan kaldırılması ve yaratıcılığın teşvik edilmesi büyük önem arz etmektedir (Akyüz, 2015, s.207). Araştırmalar yaratıcı bireylerin farklı yollar deneyerek yeni ürün ve hizmetler geliştirdiği, problemlere farklı çözüm yolları bulduğunu ortaya koymaktadır.

Otel işletmeleri gibi hizmetlerin sunulduğu anda tüketilmesi, insan faktörünün ön planda olması hizmet hatalarının oluşmasına neden olmaktadır. Bu noktada otel işletmeleri açısından oluşabilecek hataların önüne geçilmesi önem arz ederken, otel işletmeleri gibi emek-yoğun çalışan ve hizmet sunan işletmelerin hatalardan ders çıkarak öğrenmeyi benimsemeleri daha büyük önem arz etmektedir. Çünkü hatalar çoğu zaman bir şeylerin yanlış gittiğine veya değişmesi gerektiğine yönelik işaretler vermektedir (Uyar, 2018, s.760). Hatalardan öğrenmenin işletmeleri olumlu yönde etkilediği ortaya konmuş olsa da çoğu işletmenin hatalara tolerans göstermediğini de ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Hatalara karşı tolerans göstermeyen işletmeler başarıları ödüllendirirken, başarısızlıkları ve hataları cezalandırmaktadır. Yapılan hatalar neticesinde cezalandırılacağı algısına sahip çalışanlar yeni şeyler denemekten ve keşfetmekten korkmaktadır (Weinzimmer ve Esken, 2017, s.3).

Tüm işletmeler gibi otel işletmelerinin de faaliyetlerini sürdürebilmeleri için müşteri memnuniyeti, karlılık ve bunların sürdürülebilirliği sağlamaları önemli bir konu olmakla birlikte temel amaçları arasındadır. Yüksek yatırım maliyetleri ile kurulan otel işletmeleri çeşitli nedenlerden kaynaklı olsa da özünde yanlış yönetim anlayışı, doğru çalışanların istihdam edilmemesi gibi konular yatmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin doğru yönetim stratejilerini izlemesi ve uygun çalışanların istihdam edilmesine gerekli özeni göstermeleri gerekmektedir. Otel işletmelerinde çalışanların tutumu, davranışı, sorunlara çözüm şekli, sorunlara müdahale hızı ve vermiş olduğu hizmete kattığı

farkındalık, tatil deneyimi gibi soyut bir kavramın misafirler tarafından olumlu veya olumsuz olarak yorumlanmasına neden olmaktadır.

Bu araştırmada, çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri, hizmet kalitesi ve hata toleransı algılamaları tespit edilmeye çalışılmış, bireysel yaratıcılık, hizmet kalitesi ve hata toleransı ölçekleri ile demografik değişkenler arasında farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Hizmet veren işletmeler genelde oluşabilecek hatalara karşı sert tutum sergileyebilmektedir. Yeni şeyler denemekten, hata yapmaktan korkan ve eğer hata yaparsa cezalandırılacağını bilen çalışanlar, içlerinde var olan yaratıcılıklarını ortaya çıkaramaz, gösterilmesi gereken hizmet kalitesini gösteremezler. Bundan dolayı işletme sahipleri ve üst yönetim özellikle konaklama işletmeleri gibi hataların yoğun bir şekilde gerçekleşebildiği hizmet sektöründe çalışan bireylerin hatalarını hoşgörü ile karşılamalı ve onları yeni şeyler denemeye teşvik etmelidir. Geçmişte, günümüzde ve halen gelişmekte olan bütün buluşların hepsi, elektriğin ve lambanın, telefonun, bilgisayarın, dijital uygulamaların, kullandığımız bütün araç ve gereçlerin, ilaçların, yemeklerin ve içeceklerin bulunmasında yeni şeyler deneme ve yapılan hatalardan ders çıkarma ve daha iyisini yapma anlayışı söz konusudur. Başarılı birçok buluşun arkasında onlarca, yüzlerce ve hatta binlerce hata bulunmaktadır. Eğer işletmeler de gerçek başarıyı elde etmek istiyorsa hatalardan kaynaklı başarısızlıkları hoş görmeli, hataları gözden geçirmeli ve yeniden denemelidir. Ayrıca literatürde farklı sektörlerde hata yönetimi ve hata kültürünü inceleyen, bu kavramların diğer değişkenler ile ilişkilerini araştıran farklı çalışmalar yapılmış olsa da otel işletmelerinde hata toleransını ve diğer değişkenlerle ilişkisini inceleyen çalışmaların azlığı nedeni ile bu konuda literatürde boşluklar olduğu görülmektedir. Bu çalışma ile otel çalışanlarının bireysel yaratıcılığı, hizmet kalitesi ve hata toleransı algılarının demografik faktörlere göre farklılıklarını ortaya koyarak literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

1. Bireysel Yaratıcılık

Küreselleşen rekabet ortamı ve hızla artan teknolojik gelişmeler yaratıcılığın önemini artırmaktadır. Bundan dolayı işletmeler her geçen gün müşterilerine değer yaratabilmek ve farklılıklar sunabilmek için yaratıcılık faaliyetlerinde bulunmaktadır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013, s.101). Günlük yaşamımızda sık karşılaştığımız yaratıcılık kavramı; kavrama yeteneği, algılama, duyarlılık, esneklik, bilinçlilik, sezgi, yeniliğe açıklık ve buluş vb. zihinsel süreçleri barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Töremen, 2003, s.227). Bireysel ve organizasyonel seviyelerde çeşitli şekillerde görülebilen yaratıcılık, organizasyonun amaçlarını daha iyi gerçekleştirebilmesi için ürün / hizmetlerin üretiminde yeni fikirler yaratmak olarak tanımlanabilmektedir (Taştan, 2016, s.105). Yaratıcılık; bireylerin veya kuruluşların yararlı ve yeni bir ürün, süreç veya fikri tasarlayıp uygulama yeteneğidir (Naktiyok, 2004, s.162). Yaratıcılık = Orijinallik x Kullanışlılık (yarar), olarak tanımlanabilir. Bu formül, göstermektedir ki yaratıcılığın ortaya çıkması için orijinallik ve faydaya gereksinim duyulmaktadır (De Dreu, 2010, s.439). Yaratıcı (yenilikçi) fikir önceden var olan kalıpların ötesine geçmek, sıradanlığı aşmak, durum ve olaylara yeni yaklaşımlar getirmek, kavramlar arası keşfedilmemiş ortaya çıkarmak, kısacası, esnek ve akıcı düşünme yeteneğidir (Aksüzek, 2008, s.26).

Yaratıcılık hakkında söz edebilmek için; fikir, günlük hayatta veya toplumda gerçekleşebilir veya uygulanabilir olmalıdır. Çünkü gerçekleşmemiş fikirlerin ortaya çıkışı yaratıcılıktan çok saçmalık olarak tanımlanabilir. Fikir ticari açıdan

değerlendirilmeli ve uygulanabilir olmalıdır. Yani maddi açıdan başarıya götürmesi ve hayata katkı sağlaması önemlidir (Kerse, 2013, s.45). Uzun yıllar boyunca bireysel farklılıklara odaklanan yaratıcılık kavramı üzerinde çalışan araştırmacılar, yaratıcı bir insanın diğer bir insandan nasıl ayrımlaştığı sorusuna cevap bulmaya çalışmışlardır (Amabile, 1997, s. 42). Yaratıcı kişiler, diğer insanlarla kolayca ekip halinde çalışan ve onları alışılmadık durumları ve görevleri keşfetmeye teşvik eden kişilerdir. Yaratıcılık, açık düşüncenin bir göstergesidir. Yaratıcı kişilerin bilgisinin zenginliği, yoğunluğu, seçimi olağanüstüdür ve eğitimi kendi elindedir. Pek çok yaratıcı bireyin hayatında öngörülemeyen başarısız sonuçların ve başarıların olduğu görülmektedir. Ancak bu başarısız sonuçlar birey üzerinde olumlu bir etkiye sahip olup, birey bu durumu kendini geliştirmek için bir fırsat olarak görmektedir (Cengiz vd., 2007, s.101). Yaratıcı kişiler; aşırı düzeyde hayal gücüne ve benzersiz fikirler yaratma becerisine sahip; durumlar arasında bağlantılar kuran, benzersiz ve esnek düşünen, akıcı bir şekilde farklı fikirler üreten, değişime ve yeniliğe karşı pozitif bir tutum sergileyen kişilerdir. Yaratıcı bir kişi, etrafındaki eksikliklere tahammül edememektedir. Doğuştan gelen yaratıcı gücü, meraklı doğası ve çeşitli düşünce özellikleriyle mevcut sorunlara ve eksikliklere çözümler aramaktadır. Bu beceriler yaratıcı bireyi yeni, benzersiz ve değişik sonuçlara götürmektedir. (Onur ve Zorlu, 2017, s.1547-1548).

Yaratıcı bireyler, farklı kültürleri öğrenme anlamında da meraklıdırlar ve diğer insanlarla grup halinde çalışabilmektedirler (Ache, 2000, s.443). Hizmet sektöründeki işletmeler, müşterilerinin beklentilerini çalışanlarının yaratıcılıkları ile karşılayarak rakiplerine üstünlük sağlamaktadır. Yaratıcı bireyler, işletmelerine istikrarlı bir rekabet gücü sağlamanın yanı sıra bölgenin gerek ulusal gerekse uluslararası rekabet gücünün artırılmasında da önemli rol oynamaktadır. Yaratıcı fikirler yeniliklere dönüştüğünde müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılayarak ve rakiplerinden farklı ürünler üreterek, rekabet avantajı elde edebilmektedir (Arslan, 2019, s.789-790).

2. Hizmet Kalitesi

Hizmet kavramı basitçe, bir kişi veya kuruluş tarafından başka bir kişi veya kuruluşa sağlanan soyut bir faaliyet veya fayda olarak tanımlanır (Kıngır, 2006, s.458). Amerikan Pazarlama Birliği'ne göre hizmetler, doğrudan üreticiden kullanıcıya değiş tokuş edilen, taşınamayan, depolanamayan ve neredeyse anında bozulabilen geniş ölçüde soyut olan mallardır (Mucuk, 2001, s.285). İster bireyler ister makineler tarafından gerçekleştirilen hizmetler, her şeyden önce fiziksel bir varlığı olmayan ve insanların ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan faaliyetlerdir. Hizmetleri mallardan ayıran ve aynı zamanda hizmet kalitesinin belirlenmesini zorlaştıran özellikler; soyutluk, eşzamanlılık, heterojenlik ve dayanıksızlıktır. Somut olmayan ürünler olan hizmetlerin kalite özelliklerinin üretilmeden önce tamamen kontrol edilememesi, hizmet kalitesinin kontrol edilmesini zorlaştırmaktadır (Çiçek ve Doğan, 2009, s. 202).

Hizmet kalitesi, bir kuruluşun müşteri gereksinimlerini karşılama veya beklentilerin üstüne çıkma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Odabaşı, 2004, s.93). Hizmet kalitesi; maliyetleri düşürme, müşteri ihtiyaçlarını karşılama, satışları artırma ve yeniden satın alımları artırma üzerinde olumlu bir etkisi bulunan bir kavramdır (Tse ve Ho, 2009, s. 460).

Hizmet kalitesinin genel olarak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Tekeli, 2001, s.141; Zengin ve Erdal, 2000, s.48; Dörtüol, 2014, s.95; Genç, 2009, s.137; Koçoğlu ve Aksoy, 2012, s.5);

- Sunulan veya kullanılan ürünlerde olabilecek değişiklikler tüketici memnuniyetini artırabilir ve ürünlerin fiyatını etkileyebilmektedir.
- Eksikliklerin giderilmesi, hızlı hizmet sunumu ve zamanında teslimat da memnuniyeti artırabilir.
- Sunulan hizmette insan etkisi çok fazladır ve hizmetin kalitesini insan beklentileri ve etkisi belirlemektedir.
- Hizmetin kaliteli olması, müşteri beklentilerini doğru şekilde karşılayabilmesine bağlıdır ve diğer işletmelerle kıyaslanarak değerlendirilir.
- Hizmet kalitesi, mükemmelliğe ulaşma ve çaba sarf etme ile ilgilidir ve işletmeler, yöneticiler, tüketiciler ve çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurabilir.
- Hizmet kalitesi, müşteri beklentileri ile sunulan hizmet arasındaki farka göre değerlendirilir ve hizmet üretim ve sunum sürecinden ayrı düşünülemez.
- Hizmet kalitesi, müşterinin sübjektif tutumunu yansıtır.

İşletmelerin hizmet kalitesini yükseltmek için kendilerine bir strateji geliştirmeleri gerekmektedir. Bu strateji çerçevesinde çalışanlarını eğitmeli, hizmetlerini çeşitlendirmeli ve sunulan hizmet için kullanılan ekipmanları geliştirmelidir. Ancak unutulmamalıdır ki müşteri beklentileri analiz edilmeden geliş güzel hazırlanmış stratejiler işletmenin hizmet kalitesini ve başarıya ulaşmasını engellemektedir. Özellikle turizm gibi iş gücünün yoğun olduğu hizmet sektörlerinde geliştirilen stratejilerin eğitim ağırlıklı olması gerekmektedir (Öztürk ve Seyhan, 2005, s.124). Hizmet kalitesinin algılanması ve belirlenmesinde, hizmet sunumunun yapıldığı ortam, hizmet süresi, hizmeti sağlayıcıların deneyimi, hizmet sürekliliği, güvenilirliği, doğruluğu ve esnekliği gibi faktörler önemli rol oynamaktadır. Bu faktörlerin belirleyicisi hizmeti alanlardır. Hizmet kalitesi soyut ve ürün kalitesine kıyasla ölçülmesi zor olduğundan, hizmet kalitesinin belirlenmesinde güvenilirlik, hizmet verme isteği, yetkinlik, ulaşılabilirlik ve hız, insan ilişkileri, güvenlik, inanılrlık, müşteriye anlama, hizmetin somutlaştırılması ve iletişim gibi bazı alt faktörlerde dikkate alınmalıdır (Torun, 2009, s.32). Turizm işletmelerinde kalite, turistlerin halihazırdaki veya ortaya çıkan gereksinimlerini karşılayabilen ürün ve/veya hizmetler üretmek ve sağlamak, iş verimliliğini artırabilmek ve etkili bir maliyet yönetimi süreciyle maliyetlerin azaltılması için kullanılan stratejik bir araçtır (Tütüncü, 2013, s.120). Turizm işletmelerinin başarısı ve devamlılığı için hizmet kalitesi önemlidir ve her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Turizm sektörü yapısının hızla değişmesi ve turist beklentilerinin devamlı olarak yükselmesi, rekabetin artması turizm sektöründe hizmet kalitesi çalışmalarının önemini artırmaktadır (Akbaba ve Kılınç, 2001, s.163). Müşteri tatmini, müşteri algı ve beklentilerine bağlı olduğu için hizmet kalitesi algısı önemli arz etmektedir (Kabir ve Carlsson, 2010, s.5).

3. Hata Toleransı

Hizmet ile ilgili gerçekleşen veya algılanan sorunlar, eksiklikler ve aksaklıklar hizmet hatası olarak ifade edilmektedir (Magnini ve Ford, 2004, s.280). Hizmet hatası,

beklenenden daha düşük bir hizmet almanın bir sonucu olarak müşteri memnuniyetsizliğinden kaynaklanmaktadır (Loo vd., 2013, s.730).

Müşteri talepleri karşılanırken bazen kasıtlı bazen de bilmeden bazı olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz durumlar kurumsal itibarın zedelenmesine ve işletmenin hedeflerinden sapmasına yol açmaktadır. Literatürde bu tür olumsuz olaylar genellikle hizmet hataları olarak tanımlanır. Hizmet hatası kavramı, yalnızca ürün ve hizmetlerin üretimindeki veya gösterilmesindeki kusurları veya belirsizlikleri tanımlamak için değil, aynı zamanda müşteri beklentilerinin karşılanmadığı durumları tanımlamak için de kullanılmaktadır (Akgöz ve Krasnikova, 2020, s.447). Bitner vd. (1990)'e göre hizmet hatası, hizmet aşamalarının herhangi bir yerinde meydana gelebilir ve hatta müşteri gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalabilmektedir. Hizmet hatası, deneyimlediğimiz hizmetlerin beklentilerimizi karşılamadığında ortaya çıkar. Akşam yemeğine zamanında gelmeyen bir restoran müşterisi, uzun süredir telefonda bekleyen bir banka müşterisi veya uçuşun gecikmesinden dolayı önemli bir toplantıya geç kalan bir havayolu müşterisi hizmet hatasını bizzat deneyimlemektedir (Şeker, 2018, s.30). Bu hatalar müşterilerde memnuniyetsizlik yaratır ve bunun sonucunda müşterilerin tekrar satın alma davranışını da etkilemektedir (Türkoğlu, 2007, s.4).

Müşterileri memnun etme amacıyla yapılan onca çabaya karşın hizmet sunumu esnasında yolunda gitmeyen işler olabilmektedir (Nguyen ve McColl-Kennedy, 2003, s.46). Hizmeti sunan ve hizmeti alan insan olduğu için kusursuz hizmet anlayışı doğru değildir. Bir hizmet hatası oluştuğunda, hizmeti alanlar hüsrana uğrayabilmekte, kızabilmekte ve işletmeye olan güvenlerini kaybedebilmektedir. Bu durum memnuniyetsizliğe, müşteri kaybına ve olumsuz ağızdan ağza sözlere neden olabilmektedir. Sosyal platform ve internetin kullanımının artmasıyla birlikte müşteriler şikayetlerini kolaylıkla bu alanlarda paylaşabilmektedir. Çevrimiçi ortamdaki olumsuz puanlar ve yorumlar, geniş bir kitleye ulaşarak diğer tüketicilerin dikkatini çekebilmekte ve gelecekteki satın alma davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Ancak hizmet telafileri, müşterilerin hizmet sağlayıcılara karşı tutum ve davranışlarının değişmesinde önemli bir rol oynayabilmektedir (Guchait vd, 2019, s.931).

Örgütsel öğrenme için hatalar çok etkili bir fırsat sağlayabilir, çünkü bu deneyimler, örgüt üyelerinin mevcut varsayımlara karşı çıkmalarını ve yenilikçi fikirlerle hataları düzeltmeleri için bir teşvik görevi görür. Hata toleransındaki spesifik değer, bilgideki eksikliğin nerede olduğunu gösterme yeteneğine bağlıdır. Hatalar genellikle istenmezken, hatalardan öğrenme fikrini destekleyen affedici bir ortama sahip olmak, örgütsel öğrenme sürecini teşvik edebilir. Bu nedenle, bir kuruluşun keşiflerden yararlanabilmesi için, çalışanlarını yeni yöntemler keşfetmeye teşvik ederek çalışanların öğrenme sürecine etkin bir şekilde katılmalarını sağlamalıdır. Kuruluşlar bu süreçte yapılan hataları fark etmeli ve özellikle de tolere etmelidir. Sonuç olarak, kuruluşlar keşif fırsatları yoluyla öğrenebilirlerse iş verimliliği artırılabilir (Weinzimmer ve Esken, 2017, s.2-3). Ayrıca gelecekte aynı hatayı tekrar yapmaktan kaçınmak ve bir yanlışlığı düzeltmek için yapılan hatalardan öğrenmek ve ders çıkarmak, başlangıçta motivasyonel bir avantaj sağlamasından dolayı önemli bir rol oynamaktadır (Ellis ve Davidi, 2005, s.857).

Weinzimmer ve Esken (2017, s.5) çalışmalarında hata toleransı kavramını ortaya koymuşlardır ve hata toleransını "bir organizasyon içinde var olan, üyelerin risk

almasına, yenilikçi çözümler aramasına ve hata yapma korkusu olmadan daha yüksek bilgi geliştirmesine izin veren koşullar” olarak ifade etmişlerdir. Hata toleransı, çalışanlara, hataların oluşumunun kabulüyle karakterize edilen destekleyici bir çalışma ortamı sağlayan örgütsel düzeyde bağlamsal bir faktördür (Wang vd., 2021, s.4). Bir kuruluşun üyeleri hataların kabul edilebilir olduğunu anladıklarında, daha çok inisiyatif alabilirler (Carmeli ve Sheaffer, 2008, s.473). Hizmet çalışanları konuşurken, başkalarıyla iletişim kurarken ve mesai saatleri içerisinde hata yapabilirler. Hesap hataları, eksik siparişler, yanlış yapılan yemekler gibi hatalar çalışanlar ve yöneticiler tarafından yapılabilir (Guchait vd., 2016, s.3). Weinzimmer ve Esken (2017) hata toleransını, yeni şeyler keşfetmek için gerekli olan “yaparak öğrenme” yaklaşımı olarak ifade etmektedir. Ayrıca örgüt üyelerine olumsuz sonuçlardan korkmadan hata yapmalarına izin verildiği takdirde onları inisiyatif alma ve yenilikçi fırsatları takip etme noktasında daha çok teşvik etmektedirler (Weinzimmer ve Esken, 2017, s.21). Frese ve Keith (2015) hata toleransı ve hata yönetimi eğitiminin benzer özellikler taşıdığını, çalışanlara hata yapma fırsatı verildiğini ve çalışanların hataların olumlu işlevi hakkında bilgilendirildiği ve hataların nedenleri hakkında eleştirel düşünmeye teşvik edildiğini ifade etmiştir.

Önceki yapılan çalışmalara bakıldığında Kanbur (2015) çalışmasında çalışanların bireysel yaratıcılıklarının demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Çalışma sonucuna göre; katılımcıların bireysel yaratıcılık düzeyleri, katılımcıların medeni durumları, yaşlarına, hobilerine, işyerindeki çalışma sürelerine, toplam çalışma sürelerine ve işi ile ilgili yayınları takip etme durumlarına farklılıkları ortaya koymuştur. Yılmaz ve İraz (2013) tarafından yapılan çalışmada katılımcıların cinsiyet, yaş ve çalışma süresi gibi demografik değişkenler ile çalışanların yaratıcılık yönetimiyle ilişkili tutumlarını arasında da anlamlı ilişkiler ortaya konmuştur. Ercan İştin (2018) çalışanların hizmet kalitesine yönelik algılarını belirlemeye yönelik çalışmada çalışanların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çalıştıkları pozisyonlarına ve yaşlarına göre farklılıklar olduğunu, çalışanların eğitim durumuna ve çalışma sürelerine göre farklılık olmadığını ortaya koymuştur. Hançer’in (2017) çalışmasında çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile demografik değişkenler arasında farklılıklar olduğu görülmemiştir.

Önceki yapılan çalışmalar, genellikle bireysel yaratıcılık, hizmet kalitesi ve hata toleransı üzerine bağımsız analizler sunmaktadır. Bu çalışma ile bireysel yaratıcılık, hizmet kalitesi ve hata toleransının birbiriyle etkileşimini ve çalışanların demografik yapılarına göre bireysel yaratıcılık, hizmet kalitesi ve hata toleransı düzeylerinin belirlenerek literatürdeki bu boşluğu doldurmayı ve sektöre yönelik yeni yönetimsel çıkarımlar sunmak amaçlanmaktadır. Bundan dolayı araştırma için oluşturulan hipotezler;

H1: Katılımcıların cinsiyetleri ile H1_a Bireysel yaratıcılık düzeyleri, H1_b Hizmet kalitesi düzeyleri ve H1_c hata toleransı algıları ile arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Katılımcıların yaşları ile H2_a Bireysel yaratıcılık düzeyleri, H2_b Hizmet kalitesi düzeyleri ve H2_c hata toleransı algıları ile arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Katılımcıların medeni durumları ile H3_a Bireysel yaratıcılık düzeyleri, H3_b Hizmet kalitesi düzeyleri ve H3_c hata toleransı algıları ile arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Katılımcıların eğitim durumları ile H4_a Bireysel yaratıcılık düzeyleri, H4_b Hizmet kalitesi düzeyleri ve H4_c hata toleransı algıları ile arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Katılımcıların sektörde çalışma süreleri ile H5_a Bireysel yaratıcılık düzeyleri, H5_b Hizmet kalitesi düzeyleri ve H5_c hata toleransı algıları ile arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Katılımcıların çalıştıkları departman ile H6_a Bireysel yaratıcılık düzeyleri, H6_b Hizmet kalitesi düzeyleri ve H6_c hata toleransı algıları ile arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Katılımcıların çalıştıkları otel konsepti ile H7_a Bireysel yaratıcılık düzeyleri, H7_b Hizmet kalitesi düzeyleri ve H7_c hata toleransı algıları ile arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4. Yöntem

Otel işletmeleri gibi hizmetin ön planda olduğu işletmelerde en önemli başarı göstergelerinden biri kuşkusuz müşteri memnuniyetidir. Hizmet sunan işletmeler genelde oluşabilecek hatalara karşı sert tutum sergileyebilmektedir. Yeni şeyler denemekten, hata yapmaktan korkan ve eğer hata yaparsa cezalandırılacağını bilen çalışanlar, içlerinde var olan yaratıcılıklarını ortaya çıkaramaz, gösterilmesi gereken hizmet kalitesini gösteremezler. Bundan dolayı işletme sahipleri ve üst yönetim özellikle otel işletmeleri gibi hataların yoğun bir şekilde gerçekleşebildiği hizmet sektöründe çalışan bireylerin hatalarını hoşgörü ile karşılamalı ve onları yeni şeyler denemeye teşvik etmelidir. Bu araştırmanın amacı, emek-yoğun bir şekilde hizmet veren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların bireysel yaratıcılık ve hizmet kalitesi ve hata toleransı algılarının demografik özelliklere göre farklılıklarının belirlenmesidir.

Anketin ilk bölümünde katılımcıların bireysel özelliklerini belirlemek amacıyla demografik sorular bulunmaktadır. Elde edilen verilerin istatistiki olarak incelemesi için frekans analizinden yararlanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde “Bireysel Yaratıcılık Ölçeği”, üçüncü kısmında “Hizmet Kalitesi Ölçeği” ve dördüncü kısmında “Hata Toleransı Ölçeği” yer almaktadır. Hizmet Kalitesi için Ercan İştin (2019), Bireysel Yaratıcılık için Canal (2017) ve Hata Toleransı için Weinzimmer ve A.Esken (2017)’in çalışmalarında kullandıkları anketlerden yararlanılmıştır. Katılımcılar kendilerine yöneltilmiş olan maddelere “1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Tamamen Katılıyorum” cevapları vermektedir. Çalışma kapsamında değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve etkiyi incelemek için kolerasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test etmek amacıyla t-testi ve anova testleri kullanılarak verilerin analizi istatistik programı üzerinden gerçekleştirilmiştir.

5. Bulgular

Araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik özelliklerine Tablo 1’de yer verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların %54,5’ inin erkek, %45,5’ inin kadın, büyük çoğunluğunun (%56) 16-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarını bakıldığında %74,9’unun bekar olduğu, çoğunluğunun (%39,4) lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %51,6’sının sektörde 0-4 yıl arası çalıştıkları ve büyük çoğunluğunun (%40,6) servis departmanında çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların %55,2’si her şey dahil konseptinde hizmet veren otel işletmelerinde görev yaptığı görülmüştür.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Demografik ve Sosyal Özellikler		N	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	224	54,5
	Kadın	187	45,5
	Toplam	411	100,00
Yaş	16-25 yaş	230	56,0
	26-35 yaş	119	28,9
	36 Yaş ve üzeri	62	15,1
	Toplam	411	100,00
Medeni durum	Evli	103	25,1
	Bekar	308	74,9
	Toplam	411	100,00
Eğitim durumu	İlkokul	61	14,8
	Lise	162	39,4
	Önlisans	76	18,5
	Lisans ve üzeri	112	27,3
	Toplam	411	100,00
Sektörde çalışma süresi	0-4 yıl	212	51,6
	5-9 yıl	105	25,5
	10 yıl ve üzeri	94	22,9
	Toplam	411	100,00
Departman	Ön büro	90	21,9
	Mutfak	39	9,5
	Servis	167	40,6
	Kat hizmetleri	54	13,1
	Diğer departmanlar	61	14,8
	Toplam	411	100,00
Otel konsepti	Oda kahvaltı	43	10,5
	Her şey dahil	227	55,2
	Birkaç konsept birlikte	141	34,3
	Toplam	411	100,00

Elde edilen veriler temel bileşenler analizine tabi tutulmadan önce ölçeklerin faktör analizi için uygunluğu kontrol edilmiştir. Büyüköztürk (2002: 480), özellikle faktörlerin güçlü ve belirgin olması ve değişken sayısının çok fazla olmaması durumunda, faktör analizi için 100 ila 200 arası örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. Araştırmanın örneklem büyüklüğünün 200'ün üzerinde olması faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için kullanılan diğer ölçümler Bartlett testi (Bartlett, 1954) ve Kaiser-Meyer-Olkin (Kaiser 1970, 1974) örneklem yeterliliği ölçümüdür. Bartlett testinin anlamlı olması ($p < .05$) ve KMO değerinin 0.6 ve üzerinde olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Pallant, 2015, s.201). Tablo 2 incelendiğinde ölçeklerin Bartlett testi sonuçlarının anlamlı olduğu ($p < .000$) ve KMO değerinin bireysel yaratıcılık ölçeği için ,932, hizmet kalitesi ölçeği için ,930 ve ,848 olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Tablo 2. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	Faktör Yükleri	KMO Değeri	Bartlett Küresellik Testi x2 Değeri	Anlamlılık	Toplam Açıklanan Varyans Değeri	Cronbach Alpha
Bireysel Yaratıcılık		,932	3061,373	,000	54,751	,931
BY 11	,793					
BY 12	,769					
BY 10	,760					
BY 6	,753					
BY 2	,749					
BY 7	,743					
BY 9	,742					
BY 3	,741					
BY 8	,737					
BY 5	,736					
BY 13	,714					
BY 4	,713					
BY 1	,660					
Hizmet Kalitesi		,930	2295,438	,000	54,028	,917
HK 10	,778					
HK 11	,765					
HK 2	,761					
HK 3	,757					
HK 4	,756					
HK 6	,725					
HK 8	,725					
HK 7	,720					
HK 1	,717					
HK 9	,707					
HK 5	,665					
Hata Toleransı		,848	952,783	,000	65,672	,870
HT 3	,871					
HT 4	,847					
HT 2	,797					
HT 5	,791					
HT 1	,739					

Tablo 2 incelendiğinde Bireysel yaratıcılık ölçeği ifadelerinin faktör yüklerinin 0.793 ve 0.660 aralığında olduğu görülmekte ve toplam varyansın %57,751'ini açıklamaktadır. Hizmet kalitesi ölçeği ifadelerinin faktör yüklerinin 0.778 ve 0.665 aralığında olduğu görülmekte ve toplam varyansın %54,028'ini açıklamaktadır. Hata Toleransı ölçeği ifadelerinin faktör yüklerinin 0.871 ve 0.739 aralığında olduğu görülmekte ve toplam varyansın %65,672'sini açıklamaktadır. Faktör analizinde en önemli kriterlerden biri, açıklanan varyansın toplam varyansın üzerinden %50'den fazla olması gerektiğidir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77). Yapılan güvenirlik analizleri sonucunda ölçeklerin Cronbach

Alpha güvenirlik katsayıları incelendiğinde bireysel yaratıcılık ölçeği ,931, hizmet kalitesi ölçeği ,917 ve hata toleransı ölçeği ,870 olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

5.1. Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Ölçeklere uygulanan korelasyon analizi sonucuna hizmet kalitesi ölçeği ile bireysel yaratıcılık ölçeği arasında anlamlı ($p<0,05$; $p: 0,00$) ve pozitif yönlü yüksek seviyede ($r: ,722$) bir ilişki sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet kalitesi ölçeği ile hata toleransı ölçeği arasında anlamlı ($p<0,05$; $p: 0,00$) ve pozitif yönlü zayıf ($r: ,408$) bir ilişki sonucuna ulaşılmıştır. Bireysel yaratıcılık ölçeği ile hata toleransı arasında anlamlı ($p<0,05$; $p: 0,00$) ve pozitif yönlü zayıf ($r: ,447$) bir ilişki sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Ölçekler Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi Sonucu

	Hizmet Kalitesi	Bireysel Yaratıcılık	Hata Toleransı
Hizmet Kalitesi	1		
Bireysel Yaratıcılık	,722**	1	
Hata Toleransı	,408**	,441**	1

Tablo 4. Hizmet Kalitesi İle Bireysel Yaratıcılık ve Hata Toleransı Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

	β	t	p
Bireysel Yaratıcılık	,673	17,838	,000
Hata Toleransı	,112	2,958	,003

* $p<0,05$; $R^2: 0,532$; F: 231,758

Bağımlı Değişken: Hizmet Kalitesi

Regresyon analizi sonucunda bireysel yaratıcılık ($p: ,000$) ve hata toleransı ($p: ,003$) ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Elde edilen analiz sonucuna göre modelin bir bütün olarak anlamlı ($F=231,758$; $p: ,000$) olduğu ortaya konulmuştur. Bireysel yaratıcılığın ($\beta=0,673$; $t=17,838$; $p: ,00$) ve hata toleransı algısının ($\beta=0,112$; $t=2,958$; $p: ,003$) hizmet kalitesine etki ettiği görülmektedir.

5.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Ölçekler üzerinde yapılan inceleme sonucunda öncelikle elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmiştir. Araştırmada gözlem sayısı 29'dan fazla olduğundan normallik testi kapsamında Kolmogorow-Smirnov testinin kullanılması önerilmektedir (Karaathlı 2018, s.10).

Tablo 5. Normallik Testi

	Bireysel Yaratıcılık	Hizmet Kalitesi	Hata Toleransı
N	411	411	411
Kolmogorov-Smirnov (Sig.)	,000	,000	,000
Ortalama	4,026	4,191	3,720
Medyan	4,076	4,300	3,800
Çarpıklık	-,615	-1,079	-,443
Basıklık	-,065	1,141	-,581

Tablo 5'te normallik testi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde bireysel yaratıcılık ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov değerinin $p < ,05$, ortalama ve medyan değerleri (mean: 4,026; median: 4,076) , çarpıklık değeri -,615 basıklık değeri -,065 olduğu görülmektedir. Hizmet kalitesi ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov değerinin $p < ,05$, ortalama ve medyan değerleri (mean: 4,191; median: 4,300), çarpıklık değeri -1,079 basıklık değeri 1,141'dir. Hata toleransı ölçeğinin Kolmogorov-Smirnov değerinin $p < ,05$, ortalama ve medyan değerleri (mean: 3,720; median: 3,800), çarpıklık değeri -,443 basıklık değeri -,581 olduğu görülmektedir. -1,5 ve +1,5 aralığında bulunan çarpıklık ve basıklık değerleri ölçeklerin normal dağılımı sağladığını göstermektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerine göre ölçeklere vermiş oldukları cevapların farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla istatistik programı aracılığıyla farklılık testleri uygulanmıştır.

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Ölçeklere Vermiş Oldukları Cevapların Bağımsız T-Testi Sonuçlarının Dağılımı

		Bireysel Yaratıcılık				Hizmet Kalitesi				Hata Toleransı			
		Mean	Sd	t	P	Mean	Sd	t	P	Mean	Sd	t	p
Cinsiyet	Erken	4,12	,678	2,969	,003	4,20	,650	,585	,559	3,73	,973	,266	,790
	Kadın	4,91	,734			4,16	,720			3,70	,904		
Medeni Durum	Evli	4,11	,710	1,406	,161	4,22	,652	,516	,606	3,78	,919	,855	,393
	Bekar	3,99	,710			4,18	,692			3,69	949		

* $p < ,05$

Katılımcıların cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre ölçeklere vermiş oldukları cevaplar incelenerek cinsiyet ile sadece bireysel yaratıcılık ölçeği ile arasında ($p = 0,003 > 0,05$) anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Kadın katılımcıların bireysel yaratıcılıklarının erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre hizmet kalitesi düzeyinin ($\bar{x} = 4,20$) ve hata toleransı algı düzeyinin ($\bar{x} = 3,73$) daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Analiz sonucuna göre evli katılımcıların bekar katılımcılara göre bireysel yaratıcılık düzeyinin ($\bar{x} = 4,11$) hizmet kalitesi düzeyinin ($\bar{x} = 4,22$) ve hata toleransı algı düzeyinin ($\bar{x} = 3,78$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre H1a hipotezi kabul edilmiş, H1b, H1c, H3a, H3b ve H3c hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Yaşlarına Göre Ölçeklere Vermiş Oldukları Cevapların Anova Testi Sonuçlarının Dağılımı

Ölçekler	Yaş	Mean	Sd	F	p	Anlamli Fark (Tukey)
Bireysel Yaratıcılık	16-25 yaş	4,19	0,682	4,524	,011*	* 16-25 yaş /26-35 yaş p=,009
	26-35 yaş	3,93	0,717			
	36 yaş ve üzeri	4,17	0,606			
Hizmet Kalitesi	16-25 yaş	4,13	0,714	2,107	,123	
	26-35 yaş	4,28	0,588			
	36 yaş ve üzeri	4,22	0,716			
Hata Toleransı	16-25 yaş	4,07	0,827	1,464	,233	
	26-35 yaş	3,66	0,923			
	36 yaş ve üzeri	3,73	0,984			

*p<0,05

Tablo 7’de katılımcıların yaşlarına göre ölçeklere vermiş oldukları cevaplar incelenmiştir. İnceleme sonucunda hizmet kalitesi ölçeği ve hata toleransı ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak bireysel yaratıcılık ölçeği ile katılımcıların yaşları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür (p: ,011). Farklılığı tespit etmek amacıyla Post-Hoc testlerinden Tukey testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre farklılık oluşturan grupların 16-25 yaş ile 26-35 yaş (p: ,009) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar neticesinde 16-25 yaş katılımcıların 26-35 yaş katılımcılara göre bireysel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre H2_a hipotezi kabul edilmiş, H2_b ve H2_c hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Ölçeklere Vermiş Oldukları Cevapların Anova Testi Sonuçlarının Dağılımı

Ölçekler	Eğitim Durumu	Mean	Sd	F	p	Anlamli Fark (Tukey)
Bireysel Yaratıcılık	İlkokul	4,08	0,708	2,934	,033	* Lise /Lisans p=,023
	Lise	3,92	0,729			
	Önlisans	3,99	0,647			
	Lisans ve üzeri	4,17	0,709			
Hizmet Kalitesi	İlkokul	4,13	0,673	4,875	,002	* Lise /Lisans p=,001
	Lise	4,06	0,760			
	Önlisans	4,22	0,544			
	Lisans ve üzeri	4,37	0,613			
Hata Toleransı	İlkokul	3,96	0,906	4,194	,006	* İlkokul /Lise p=,020 * Lise/ Önlisans p=,032
	Lise	3,55	0,970			
	Önlisans	3,91	0,859			
	Lisans ve üzeri	3,68	0,930			

*p<0,05

Tablo 8’de çalışanların eğitim durumlarına göre ölçeklere vermiş oldukları cevaplar incelenmiştir. İnceleme sonucunda bireysel yaratıcılık ölçeği(p: ,033), hizmet kalitesi ölçeği(p: ,002) ile hata toleransı(p: ,006) ile katılımcıların eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılığı tespit etmek amacıyla Post-Hoc testlerinden Tukey testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre bireysel yaratıcılık ölçeği için fark yaratan gruplar lise ile lisans (p: ,023) olarak tespit edilmiştir. Eğitim durumu lisans ve üzeri düzeyinde olan çalışanların eğitim durumu lise düzeyinde olan çalışanlara göre bireysel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Tukey testi sonucuna

göre hizmet kalitesi ölçeği için fark yaratan gruplar lise ile lisans (p: ,001) olarak tespit edilmiştir. Eğitim durumu lisans ve üzeri düzeyinde olan çalışanların eğitim durumu lise düzeyinde olan çalışanlara göre hizmet kalitesi düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Tukey testi sonucuna göre hata toleransı ölçeği için fark yaratan gruplar ilkökul ile lise (p: ,020) ve lise ile önlisans(p: ,032) olarak tespit edilmiştir. Eğitim durumu ilkökul ve önlisans düzeyinde olan katılımcıların eğitim durumu lise düzeyinde olan katılımcılara göre hata toleransı algı düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre H4_a, H4_b ve H4_c hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Ölçeklere Vermiş Oldukları Cevapların Anova Testi Sonuçlarının Dağılımı

Ölçekler	Sektörde Çalışma Süresi	Mean	Sd	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
Bireysel Yaratıcılık	0-4 yıl	3,99	0,660	3,656	,027	* 5-9 yıl /10 yıl ve üzeri p=,027
	5-9 yıl	3,93	0,781			
	10 yıl ve üzeri	4,19	0,720			
Hizmet Kalitesi	0-4 yıl	4,19	0,653	1,934	,146	
	5-9 yıl	4,09	0,754			
	10 yıl ve üzeri	4,29	0,655			
Hata Toleransı	0-4 yıl	3,70	0,915	2,955	,053	* 5-9 yıl /10 yıl ve üzeri p=,044
	5-9 yıl	3,58	0,931			
	10 yıl ve üzeri	3,90	0,989			

*p<0,05

Tablo 9’da katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre ölçeklere vermiş oldukları cevaplar incelenmiştir. İnceleme sonucunda bireysel yaratıcılık ölçeği(p: ,027) ile hata toleransı(p: ,053) ile katılımcıların sektörde çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığı tespit etmek amacıyla Post-Hoc testlerinden Tukey testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre bireysel yaratıcılık ölçeği için fark yaratan grupların 5-9 yıl ile 10 yıl ve üzeri (p: ,027) ve hata toleransı ölçeği için fark yaratan grupların 5-9 yıl ile 10 yıl ve üzeri (p: ,044) olduğu görülmüştür. Sektörde çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların sektörde çalışma süresi 5-9 yıl olan katılımcılara göre bireysel yaratıcılık düzeylerinin ve hata toleransı algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre H5_a ve H5_c hipotezleri kabul edilmiş, H5_b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Departmanlarına Göre Ölçeklere Vermiş Oldukları Cevapların Anova Testi Sonuçlarının Dağılımı

Ölçekler	Eğitim Durumu	Mean	Sd	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
Bireysel Yaratıcılık	Ön büro	4,26	0,653	5,698	,000	* Ön büro /Servis p=,000 * Servis / Diğer departmanlar p=,031
	Mutfak	3,97	0,646			
	Servis	3,86	0,743			
	Kat hizmetleri	4,01	0,676			
	Diğer departmanlar	4,16	0,667			
Hizmet Kalitesi	Ön büro	4,43	0,501	6,982	,000	* Ön büro /Mutfak p=,016 * Ön büro /Servis p=,000 * Servis / Diğer departmanlar p=,037
	Mutfak	4,04	0,621			
	Servis	4,02	0,787			
	Kat hizmetleri	4,27	0,544			
	Diğer	4,30	0,619			

	departmanlar				
	Ön büro	3,79	0,942		
	Mutfak	3,85	0,801		
	Servis	3,66	0,978	,752	,557
Hata Toleransı	Kat hizmetleri	3,78	0,957		
	Diğer departmanlar	3,61	0,911		

*p<0,05

Tablo 10’da katılımcıların çalıştıkları departmana göre ölçeklere vermiş oldukları cevaplar incelenmiştir. Analiz sonucunda bireysel yaratıcılık ölçeği(p: ,000) ile hizmet kalitesi ölçeği(p: ,000) ile katılımcıların çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığı tespit etmek amacıyla Post-Hoc testlerinden Tukey testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre bireysel yaratıcılık ölçeği için fark yaratan gruplar ön büro ile servis (p: ,000) ve servis ile diğer departmanlar(p: ,031) olarak tespit edilmiştir. Ön büro ve diğer departman çalışanlarının servis departmanında çalışanlara göre bireysel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Tukey testi sonucuna göre hizmet kalitesi ölçeği için fark yaratan gruplar ön büro ile mutfak(p: ,016), ön büro ile servis(p: ,000) ve servis ile diğer departmanlar(p: ,037) olarak tespit edilmiştir. Ön büro departmanında çalışanların mutfakta çalışanlara göre hizmet kalitesi düzeylerinin daha yüksek olduğu ayrıca ön büro ve diğer departman çalışanlarının servis departmanında çalışanlara göre hizmet kalitesi düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre H6a ve H6b hipotezleri kabul edilmiş, H6c hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Çalıştıkları Otel Konseptine Göre Ölçeklere Vermiş Oldukları Cevapların Anova Testi Sonuçlarının Dağılımı

Ölçekler	Otel Konsepti	Mean	Sd	F	p	Anlamlı Fark (Tukey)
Bireysel Yaratıcılık	Oda kahvaltı	4,31	0,374	6,462	,002	* Oda kahvaltı / Birkaç konsept birlikte p =,002
	Her şey dahil	4,05	0,725			
	Birkaç konsept birlikte	3,89	0,738			
Hizmet Kalitesi	Oda kahvaltı	4,37	0,326	11,041	,000	* Oda kahvaltı / Birkaç konsept birlikte p =,002 * Her şey dahil / Birkaç konsept birlikte p =,000
	Her şey dahil	4,28	0,655			
	Birkaç konsept birlikte	3,98	0,753			
Hata Toleransı	Oda kahvaltı	3,79	1,056	1,057	,348	
	Her şey dahil	3,65	0,944			
	Birkaç konsept birlikte	3,79	0,899			

*p<0,05

Tablo 11’de katılımcıların çalıştıkları otel konseptine göre ölçeklere vermiş oldukları cevaplar incelenmiştir. Analiz sonucunda bireysel yaratıcılık ölçeği (p: ,002) ile hizmet kalitesi ölçeği(p: ,000) ile katılımcıların çalıştıkları otel konsepti arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığı tespit etmek amacıyla Post-Hoc testlerinden Tukey testinden yararlanılmıştır. Test sonucuna göre bireysel yaratıcılık ölçeği için fark yaratan gruplar oda kahvaltı ile birkaç konsept birlikte (p: ,002) olarak tespit edilmiştir. Oda kahvaltı konseptinde hizmet veren çalışanların birkaç konsept birlikte hizmet veren çalışanlara göre bireysel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Tukey testi sonucuna göre hizmet kalitesi ölçeği için fark yaratan gruplar oda kahvaltı ile birkaç

konsept birlikte (p: ,002) ve her şey dahil ile birkaç konsept birlikte(p: ,000) olarak tespit edilmiştir. Oda kahvaltı ve her şey dahil konseptinde hizmet veren çalışanların birkaç konsept birlikte hizmet veren çalışanlara göre hizmet kalitesi düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre H7_a ve H7_b hipotezleri kabul edilmiş, H7_c hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç

Otel işletmeleri gibi insan faktörünün ön planda olduğu işletmelerde çalışanların bireysel yaratıcılıkları ve hizmet kaliteleri rakip işletmelere karşı rekabet avantajı sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar bireysel yaratıcılıklarını ve hizmet sunumlarını sergilerken zaman zaman hata yapabilmektedir. Bu noktada yönetimin hatalar karşısında sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar çalışanların bireysel yaratıcılıklarının gelişmesinde ve hizmet kalitesinin artmasında veya örselenmesinde önem teşkil etmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışma ile çalışanların bireysel yaratıcılık düzeyleri, hizmet kalitesi düzeyleri ve hata toleransı algılarının belirlenmesi ve demografik özelliklere göre farklılıklar olup olmadığı ortaya konmuştur.

Katılımcıların %54,5'inin erkek, %45,5'ininde kadın olduğu, büyük çoğunluğunun (%56) 16-25 yaş aralığında, %28,9'u 26-35 yaş, ve %15,1'i 36 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %25'nin evli, %74,90'unun ise bekâr olduğu, (%39,4) lise mezunu, %14,8'inin ilköğretim mezunu, %18,5'ininde ön lisans mezunu ve %27,2'sininde lisans ve üstü eğitim aldığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun (%51,6) 0-4 yıl arasında, %25,5'inin 5-9 yıl, %22,9'unun, 10yıl ve üzeri turizm sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara incelendiğinde, %21,9'unun ön büro, %9,5'inin mutfak, %40,6'sının F&B, %13,1'inin kat hizmetleri, %14,8'inin diğer departmanlarda (teknik, muhasebe, insan kaynakları, bilgi işlem, vb.) çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun (%55,2) her şey dâhil, %8'i oda kahvaltı, %2,4'ü ultra her şey dâhil ve %34,3'ünün birkaç konsept bir arada hizmet veren otel işletmelerinde çalıştığı görülmektedir.

Bu çalışmada otel çalışanlarının bireysel yaratıcılık, hizmet kalitesi ve hata toleransı düzeyleri incelenmiştir. Bağımsız t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak çalışmanın hipotezleri test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların cinsiyetleri ile hizmet kalitesi ve hata toleransı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İştin (2018)'in çalışmasında iki boyutta ele alınan hizmet kalitesi ölçeğinde sorumluluk ve empati boyutunun cinsiyet ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiş, güven verme ve özen gösterme boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ayrıca Mansour ve Nusairat (2012) cinsiyeti düzenleyici değişken olarak kullanıldığı çalışmalarında cinsiyetin işle ilgili tutumlar ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların cinsiyetleri bireysel yaratıcılık ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuç Kanbur (2015), Akça ve Beydilli (2018), Altınışık (2019)'un sonuçları ile benzerlik göstermemektedir. Bununla birlikte yapılan analizler sonucunda kadın katılımcıların bireysel yaratıcılıklarının erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu nedenle kadın çalışanlar yaratıcılık konusunda desteklenerek misafir memnuniyeti, hizmet kalitesi ve çalışan performansını artırma gibi konularda kadın çalışanlardan yararlanılmalıdır. Çalışanların medeni durumları ile bireysel yaratıcılık ile arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonuç

Mahmutoğlu (2022)'un çalışmasını desteklemekte ancak Kanbur (2015)'in sonuçları ile örtüşmemektedir. Çalışanların medeni durumları ile hizmet kalitesi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. İştin (2018)'in çalışmasında sorumluluk ve empati boyutunun medeni durum ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiş, güven verme ve özen gösterme boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çalışanların medeni durumları ile hata toleransı ile arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Katılımcıların yaşları ile bireysel yaratıcılık ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuç Kanbur (2015)'in çalışmasını desteklemektedir. Ancak Mahmutoğlu (2022), Altınışik (2019)'un çalışmalarında yaş ile yaratıcılık ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yapılan analiz sonucunda genç çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle otel işletmeleri arasında rekabet avantajı sağlayabilmek için genç çalışanlara daha fazla fırsat verilerek yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması teşvik edilmelidir. Katılımcıların yaşları ile hizmet kalitesi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İştin (2018)'in çalışmasında sorumluluk ve empati boyutunun yaş ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş, güven verme ve özen gösterme boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Mansour ve Nusairat (2012) yaştan işle ilgili tutumlar ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü olduğunu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşları ile hata toleransı arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. 16-25 yaş katılımcıların 26-35 yaş katılımcılara göre bireysel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre genç çalışanların otel işletmelerine yeni ve farklı yöntemler getirebileceği göz ardı edilmemeli ve genç çalışanlara daha çok şans verilmelidir. Eğitim durumu lisans ve üzeri düzeyinde olan katılımcıların eğitim durumu lise düzeyinde olan katılımcılara göre bireysel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç Altınışik (2019)'un araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Katılımcıların eğitim durumu ile hizmet kalitesi arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Ancak bu sonuç İştin (2018)'in sonuçları ile örtüşmemektedir. Ancak Mansour ve Nusairat (2012) eğitim durumunun işle ilgili tutumlar ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü olduğunu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların hizmet kalitesi algıları da yüksek olduğu görülmektedir. Otel işletmeleri, çalışanlarının eğitimine ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamalı ve onları bu konuda desteklemelidir. Eğitim durumu ilköğretim ve önlisans düzeyinde olan katılımcıların, eğitim durumu lise düzeyinde olan katılımcılara göre hata toleransı algı düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Sektörde çalışma süresi ile katılımcıların bireysel yaratıcılık düzeyleri Kanbur (2015)'in çalışmasının sonuçları ile örtüşmektedir. Sektörde çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan çalışanların, sektörde çalışma süresi 5-9 yıl olan katılımcılara göre bireysel yaratıcılık düzeylerinin ve hata toleransı algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sektörde çalışma süresi ile katılımcıların hizmet kalitesi düzeylerinin İştin (2018)'in çalışması ile benzerlik göstererek farklılaşmadığı görülmüştür.

Otel çalışanlarının çalıştığı departmana göre yaratıcılık düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmüştür ve Altınışik (2019), Mahmutoğlu (2022)'un sonuçlarını desteklemektedir. Yapılan analiz sonucunda ön büro ve diğer departman çalışanlarının servis departmanında çalışanlara göre bireysel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuç özellikle misafirle doğrudan iletişimde olan ön büro çalışanlarının hizmet sunumunda farklılık yaratması açısından önem arz etmektedir. Ön büro

departmanında çalışanların mutfakta çalışanlara göre hizmet kalitesi düzeylerinin daha yüksek olduğu ayrıca ön büro ve diğer departman çalışanlarının servis departmanında çalışanlara göre hizmet kalitesi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Oda kahvaltı konseptinde hizmet veren çalışanların birkaç konsept birlikte hizmet veren çalışanlara göre bireysel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Oda kahvaltı ve her şey dahil konseptinde hizmet veren çalışanların birkaç konsept birlikte hizmet veren çalışanlara göre hizmet kalitesi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç hizmet çeşitliliğinin artmasının çalışanlar üzerindeki yükü artırarak hizmet kalitesini düşürmesinden kaynakla bilmektedir. Bundan dolayı birkaç konsept birlikte hizmet veren işletmeler çalışanların iş yükünü dengelenmeli ve çalışanlara her konsept için ayrı ayrı eğitimler vermelidir.

Otel yöneticileri çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmeleri için onlara gerekli fırsatları vermeli ve desteklemelidir. Çalışanların yaratıcılık düzeyleri işe alım aşamasından itibaren düzenli olarak ölçülmeli, takibi yapılmalı ve yaratıcılığı engelleyen faktörler tespit edilerek ortadan kaldırılmalıdır. Böylelikle çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabileceği uygun ortam sağlanmış olmaktadır. Otel işletmeleri, misafirlerin aldıkları hizmeti değerlendirmeye yönelik düzenli ölçümler yapmalıdır. Bununla birlikte çalışanların kendi sundukları hizmetlerin değerlendirmesini yapan ölçümler yaparak iki ölçüm sonucunun ne düzeyde örtüştüğü veya farklılaştığı konusunda değerlendirme yapılabilir. Değerlendirme sonucuna göre otel yönetimi, hizmet kalitesini arttırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır. Otel yöneticileri hataların önlemeyeceğini kabul etmeli ve hataları gerek gelişim gerekse eksikliklerin giderilmesi için bir ders olarak görmelidir. Çalışanların çoğu, yeni şeyler denemekten ve hata yapmaktan korkmaktadır. Bu noktada yöneticiler çalışanlarına hata yapanların, yeni şeyler deneyenlerin cezalandırılmayacağı algısını aşılmalıdır. Otel işletmeleri hata kültürü, hata toleransı kavramlarını ve uygulamalarını yönetim felsefelerine dahil ederek çalışanlar tarafından bu felsefenin algılanmasını sağlamalıdır. Otel işletmeleri eğitilmiş, yeniliğe ve kendini geliştirmeye açık personel istihdam ederek örgüt yaratıcılıklarının artmasına katkı sağlayabilir.

Çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda gelecekte bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara ve işletmelere yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Kuşadası'nda bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen bu çalışma gelecek çalışmalarda Kuşadası'nda bulunan diğer konaklama işletmeleri de araştırma kapsamına dahil edilerek elde edilen sonuçlar ile karşılaştırılabilir.
- Kuşadası'nda faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmeleri, seyahat acentaları, farklı destinasyonlardaki otel işletmeleri, seyahat acentaları, yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilecek benzer bir çalışma özellikle hata toleransı değişkeninin etkisini ve önemi turizm alanında daha doğru bir şekilde ele alınmasını sağlayabilir.
- Gelecek araştırmalarda hata toleransı kavramının farklı sektörler üzerinde de ele alınması gerek literatüre gerekse yöneticilere farklı bakış açısı ve yönetim anlayışı kazandırılabilir.
- Bu çalışma kapsamında nicel araştırma ve anket yönteminden yararlanılmıştır. Gelecek çalışmalarda görüşme, odak grup çalışması gibi nitel araştırma

yöntemleri veya karma yöntem kullanılarak benzer şekilde ele alınması değişkenler hakkında daha derinlemesine çıkarımlar yapılmasını sağlayabilir.

- İşletmeler çalışanlarına hata yönetimi eğitimi vererek işletmede hata yönetimi, hata toleransı kültürü oluşturmali, çalışanların hata yapmaktan korkmamaları sağlanmalıdır.
- Çalışan eğitime yatırım yapılarak, hizmet kalitesinin artırılması için düzenli eğitim programları oluşturulmalıdır.
- Çalışanların iş yükü dengelenerek hizmet kalitesi düşüşü engellenmelidir.
- Çalışanlara yaratıcılıklarını gösterebilmeleri için fırsatlar sunulmalı ve çalışanlar bu konuda teşvik edilmelidir.

Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
Etik Beyan	* Bu çalışma Doç.Dr. Gülnur Karakaş Tandoğan danışmanlığında 2023 tarihinde tamamladığımız “Otel İşletmelerinde Psikolojik Güçlendirmenin Bireysel Yaratıcılığa ve Hizmet Kalitesine Etkisinde Hata Toleransının Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezi esas alınarak hazırlanmıştır. <i>Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.</i> * Çalışmada etik kurul iznine gerek yoktur.
Benzerlik Taraması	Yapıldı – Ithenticate
Etik Bildirim	itobiad@itobiad.com
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Yazar Katkıları	Çalışmanın Tasarlanması: 1. Yazar (%50), 2. Yazar (%50) Veri Toplanması: 1. Yazar (%50), 2. Yazar (%50), Veri Analizi: 1. Yazar (%50), 2. Yazar (%50) Makalenin Yazımı: 1. Yazar (%50), 2. Yazar (%50) Makale Gönderimi ve Revizyonu: 1. Yazar (%50), 2. Yazar (%50)
Peer-Review	Double anonymized - Two External
Ethical Statement	* This article is extracted from my doctorate dissertation entitled “A research on the role of mistake tolerance in the effect of psychological empowerment on individual creativity and service quality in hotels”, supervised by Assoc. Prof. Gülnur Karakaş Tandoğan Ph.D. Dissertation, Aydın Adnan Menderes University, Aydın/Türkiye, 2023). <i>It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.</i> * Ethics committee approval is not required for the study.
Plagiarism Checks	Yes - Ithenticate
Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Complaints	itobiad@itobiad.com
Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
Author Contributions	Design of Study: 1. Author (%50), 2. Author (%50) Data Acquisition: 1. Author (%50), 2. Author (%50) Data Analysis: 1. Author (%50), 2. Author (%50) Writing up: 1. Author (%50), 2. Author (%50) Submission and Revision: 1. Author (%50), 2. Author (%50)

Kaynakça | References

- Ache, P. (2000). Vision And Creativity—Challenge For City Regions. *Futures*, 32(5), 435-449.
- Akbaba, A., & Kılınç, İ. (2001). Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 162-168.
- Akça, İ., & Beydilli, E. T. (2018). İş Stresi Ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Kütahya'daki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(Ek1), 283-307..
- Akgöz, E., & Krasnikova, D. (2020). Konaklama İşletmelerinde Hizmet Hatası Telafi Stratejilerinin Kurumsal İtibara Etkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 446-461.
- Aksüzek, S. (2008). İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünce. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Ankara.
- Akyüz, B. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(44), 207-216.
- Altınışık, D. (2019). Otel İşletmelerinde Örgüt İkliminin Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi: İzmir'deki Dört Ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Aydın.
- Al-Ababneh, M. M. (2017). Service Quality In The Hospitality Industry. *Journal Of Tourism & Hospitality*, 6(1).
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Arslan, F. (2019). Lider Desteğinin Çalışanların Yaratıcılığına Etkisi: Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Alanlarında Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 783-791.
- Barlett, M. S. (1954). A Note On The Multiplying Factors For Various Chi Square Approximations. *Journal of The Royal Statistical Society*(16), 296-298.
- Bhandari, M. S., Tsarenko, Y., & Polonsky, M. J. (2007). A Proposed Multi-Dimensional Approach To Evaluating Service Recovery. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 174-185.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable And Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(32), 470-783.
- Canal, B. (2017). Örgütsel Özdeşleşmenin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Nevşehir.
- Carmeli, A., & Sheaffer, Z. (2008). How Learning Leadership And Organizational Learning From Failures Enhance Perceived Organizational Capacity To Adapt To The

Task Environment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(4), 468-489.

Cengiz, E., Acuner, T., & Baki, B. (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 98-121.

Çiçek, R., & Doğan, İ. C. (2009). Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 199-217.

De Dreu, C. K. (2010). Human Creativity: Reflections On The Role Of Culture. *Management And Organization Review*, 6(3), 437-446.

Demiray, G. (2023). Bilgi Uçurma (Whistleblowing) Algısına Yönelik Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Niğantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 636-654.

Dörtüyal, İ. T. (2014). *Ulusal Kültür Perspektifinden Hizmet Kalitesi Ve Müşteri Değeri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ellis, S., & Davidi, I. (2005). After-Event Reviews: Drawing Lessons From Successful And Failed Experience. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 857-871.

Frese, M., & Keith, N. (2015). Action Errors, Error Management, And Learning In Organizations. *Annual Review of Psychology*(66), 661-687.

Genç, R. (2009). *Uluslararası Otel Ve Restoran Yönetiminde İnsan*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Guchait, P., Han, R., Wang, X., Abbott, J., & Liu, Y. (2019). Examining Stealing Thunder As A New Service Recovery Strategy: Impact On Customer Loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 931-952.

Guchait, P., Simons, T., & Paşamehmetoğlu, A. (2016). Error Recovery Performance: The Impact Of Leader Behavioral Integrity And Job Satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(2), 150-161.

Gürbüz, E., & Ergülen, A. (2006). Hizmet Kalitesinin Ölçümü Ve Grönroos Modeli Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(35), 173-190.

Hançer, M. (2017). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışanların Hizmet Kalitesi Algılamaları: Tokat İli Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Tokat.

İştin, A. E. (2018). Örgütsel Destek Algısının Hizmet Kalitesine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Mersin.

Kabir, H., & Carlsson, T. (2010). Service Quality – Expectations, Perceptions And Satisfaction About Service Quality At Destination Gotland – A Case Study. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gotland Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı*. İsveç.

Kaiser, H. F. (1970). A Second Generation Little Jiffy. *Psychometrika*(35), 401-415.

Kalyoncuoğlu, S., & Faiz, E. (2016). Hizmet Kalitesinin Kurumsal İmaja Etkisi: Kamu Ve Özel Mevduat Bankaları Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(1), 67-103.

- Kanbur, E. (2015). Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Tokat.
- Karaatlı, M. (2018). Verilerin Düzenlenmesi Ve Gösterimi, Editör: Şeref Kalaycı, Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Ss: 1-47), 8. Baskı. Ankara: Dinamik Akademi Yayın Dağıtım.
- Karacıoğlu, F., & Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa Ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 99-111.
- Kerse, G. (2013). Personel Güçlendirme İle Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Erzurum.
- Keskin, E., Demiray, G., & Demir, H. (2023). Otel Yöneticilerinin Turizm Eğitime Yönelik Algıları. 23. *Ulusal Turizm Kongresi "Turizm Eğitimi"* (S. 608-623). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kıngır, S. (2006). Bir Hizmet İşletmesiolarak Beşyıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(15), 457-481.
- Koçoğlu, C. M., & Aksoy, R. (2012). Hizmet Kalitesinin Servperf Yöntemi İle Ölçülmesi: Otobüs İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 29(1), 1-20.
- Loo, P. T., Boo, H. C., & Khoo-Lattimore, C. (2013). Rofiling Service Failure And Customer Online Complaint Motives In The Case Of Single Failure And Double Deviation. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(7), 728-751.
- Magnini, V. P., & Ford, J. B. (2004). Service Failure Recovery İn China. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*., 16(5), 279-286.
- Mahmutoğlu, Z. (2022). Turizm Sektörü Çalışanlarının Kariyer Uyum Yeteneğinin Bireysel Yaratıcılığa Etkisi (Alanya Otelleri Örneği). *Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Eskişehir.
- Mansour, K., & Nusairat, F. (2012). The effect of work-related attitudes on the quality of service delivered by call centers. *IJAR-BAE*, 1(1), 1-16.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi Genişletilmiş 13. Basım.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Nguyen, D. T., & Mccoll-Kennedy, J. R. (2003). Diffusing Customer Anger In Service Recovery: A Conceptual Framework. *Australasian Marketing Journal (Amj)*, 11(2), 46-55.
- Odabaşı, Y. (2004). *Satışta Ve Pazarlamada Müsteri İlişkileri Yönetimi*, 4.Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Onur, D., & Zorlu, T. (2017). Yaratıcılık Kavramı İle İlişkili Kuramsal Yaklaşımlar. *Itobiad: Journal Of The Human & Social Science Researches*, 6(3), 1535-1552.
- Öztürk, Y., & Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri Ve Önemi. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 121-140.

- Pallant, J. (2016). *Spss Kullanma Kılavuzu Spss İle Adım Adım Veri Analizi*. (Çev. Balcı, S. Ve Ahi, B.). Ankara: Anı Yayıncılık (Eserin Orijinali 2015'te Yayımlandı).
- Samen, S. (2008). İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 363-378.
- Şeker, S. T. (2018). Bankacılık Sektöründe Hizmet Hatası. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Balıkesir.
- Taştan, S. B. (2016). Psychological Capital: A Positive Psychological Resource And Its Relationship With Creative Performance Behavior. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 101-118.
- Tekeli, H. (2001). *Turizm Pazarlaması Ve Planlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Torun, E. (2009). Dr. Sami Ulus Çocuk Hastalıkları Hastanesinde Beklenen Ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü*. Bolu.
- Töremen, F. (2003). *Yaratıcı Okul Ve Yönetimi*. Kuram Ve Uygulamada.
- Tse, C. E., & Ho, S. C. (2009). Service Quality In The Hotel Industry: When Cultural Contexts Matter. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 460-474.
- Türkoğlu, A. (2007). Hizmet Hatasının Telifisi Ve Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkileri: Kktc'deki Dört Ve Beş Yıldızlı Otel Ve Tatil Köylerinde Yapılan Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Ankara.
- Tütüncü, Ö. (2013). Konaklama İşletmelerinde Uluslararası Kalite Yönetim Sistemleri. N. Kozak İçinde, *Konaklama Hizmetlerinde Kalite Yönetimi* (S. 124-143). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Uyar, M. (2018). Hata Yönetim Anlayışı, İç Denetim Etkinliği Ve Öz Yetkinliğin Muhasebecilerin Hata İşleme Davranışına Etkileri Üzerine Keşifsel Bir İnceleme. *Third Sector Social Economic Review*, 53(3), 759-776.
- Wang, X., Wen, X., Paşamehmetoğlu, A., & Guchait, P. (2021). Hospitality Employee's Mindfulness And Its Impact On Creativity And Customer Satisfaction: The Moderating Role Of Organizational Error Tolerance. *International Journal Of Hospitality Management*, 94, 102846., 1-11.
- Weinzimmer, L. G., & Esken, C. A. (2017). Learning From Mistakes: How Mistake Tolerance Positively Affects Organizational Learning And Performance. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 53(3), 1-27.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi Ve Geçerlilik: Keşfedici Ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*(46), 74-85.
- Yılmaz, A., & İraz, R. (2013). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet Ve Katılım Bankaları Örneği. *International Journal Of Social Science*, 6(5), 829-855.
- Zengin, E., & Erdal, A. (2000). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. *Journal Of Qafqaz University*, 3(1), 43-46.