



**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET ALANI**  
**KALİTESİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME**  
**YÖNTEMLERİ İLE ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

Burak BORA

Danışman

Doç. Dr. Neşe YALÇIN

NEVŞEHİR

Ağustos 2017





**T.C.**  
**NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET ALANI**  
**KALİTESİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME**  
**YÖNTEMLERİ İLE ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

Burak BORA

Danışman

Doç. Dr. Neşe YALÇIN

NEVŞEHİR

Ağustos 2017

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

### **Tezi Hazırlayan**

Burak BORA

## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Konaklama İşletmelerinde Hizmet Alanı Kalitesinin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Analizi” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan  
Burak BORA

Danışman  
Doç. Dr. Neşe YALÇIN

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı  
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Neşe YALÇIN danışmanlığında Burak BORA tarafından hazırlanan "Konaklama İşletmelerinde Hizmet Alanı Kalitesinin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Analizi" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

23/08/2017

### JÜRİ

Danışman : Doç. Dr. Neşe YALÇIN

Üye : Doç. Dr. Nuri Özgür DOĞAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet UMUR

İMZA  


### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 05.08.2017 tarih ve 2017.41.653 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

05.08.2017  
  
Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE  
Enstitü Müdürü

# KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET ALANI KALİTESİNİN ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME YÖNTEMLERİ İLE ANALİZİ

Burak BORA

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Ağustos 2017

Danışman: Doç. Dr. Neşe YALÇIN

## ÖZET

Oteller, ülkelerin sosyal ve ekonomik gelişmesine pozitif katkıda bulunan konaklama işletmelerinin en önemli bileşenlerinden biridir. Sunulan hizmet genellikle firmanın *hizmet alanı* olarak bilinen fiziksel ortamında üretildiği ve tüketildiği için, oteller bu konuda olağanüstü bir hizmet seviyesi sunmalıdırlar. Dolayısıyla, hizmet alanı bir hizmet işletmesinin fiziksel ortamının kalitesini belirlemede bir araç olarak kullanılabilir. Bu sebeple, bu tezde hizmet alanı kalitesi (HAK) tüm boyutlarıyla birlikte incelenmiş ve oteller için bir HAK modeli önerilmiştir. Son olarak, önerilen model Türkiye'nin Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren butik olmayan beş yıldızlı otellerin HAK performansını belirlemek için kullanılmıştır. Ölçümde çok kriterli karar verme (ÇKKV) yöntemlerinden iyi bilinen ikisi olan AHP ve TOPSIS'in bulanık versiyonları kullanılmıştır. Sonuçlar, önerilen HAK modelinin belirtilen yöntemlerle birlikte kullanılarak otellerin fiziksel çevresini değerlendirmede başarılı bir şekilde kullanılabileceğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet Alanı Kalitesi, Otel İşletmesi, ÇKKV, Bulanık AHP, Bulanık TOPSIS

**ANALYSIS OF SERVICESCAPE QUALITY IN THE HOSPITALITY  
INDUSTRIES USING MULTI-CRITERIA DECISION MAKING METHODS**

**Burak BORA**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences  
Business Administration, Master's Thesis, August 2017**

**Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Neşe YALÇIN**

**ABSTRACT**

Hotels are one of the most important components of the hospitality industry that contribute positively to the social and economic development of the countries. As the service product is generally produced and consumed within the firm's physical environment often known as *servicescape*, hotels must provide extraordinary level of service. Thus, servicescape might be used as a quality indicator to describe the physical environment of a service company. Therefore, this study examines the servicescape quality (SSQ) with its dimensions and proposes the SSQ framework for hotels. Finally, the proposed framework is employed to evaluate SSQ performance of five-star hotels (excluding boutique hotels) operating in the Cappadocia region of Turkey by integrating the fuzzy versions of AHP and TOPSIS, which are the two-well-known multiple criteria decision making (MCDM) methods. The findings of the study reveal that the proposed SSQ framework can be applied to evaluate the physical environment of hotels by employing the integrated method.

**Keywords:** Servicescape Quality, Hotel Industry, MCDM, Fuzzy AHP, Fuzzy TOPSIS



## TEŞEKKÜR

Tezimi zamanında bitirip, son Őeklini vermemde en az benim kadar üzerinde emeği olan, gece g¼nd¼z demeden her t¼rl¼ yardımıını esirgemeyen, her umutsuzluğa kapıldığımda tekrar motive olmamı sağlayan, herŐeyim, niŐanlım Duygu'ya sonsuz teŐekk¼r ederim. Akademik bilgisine her zaman saygı duyduğum, y¼ksek lisansımın ilk g¼n¼nden beri her konuda yardımını esirgemeyen, tez konumun belirlenmesinden baŐlayıp son nokta konulana kadar kendi alıŐmasıymıŐŐasına ilgi g¼steren danışman hocam Doç. Dr. Neşe YALÇIN'a teŐekk¼r¼ bir borç bilirim. Ayrıca tezimi detaylı olarak inceleyip, ¼nerilerde bulunup, tezimin daha iyi hale gelmesinde katkıları olan Doç. Dr. Nuri ¼zg¼r DOĞAN ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet UMUR'a da teŐekk¼r ederim.

Burak BORA  
Nevşehir, 2017

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	ii
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK.....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>
ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	vi
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ.....	vii
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### HİZMET İŞLETMELERİNDE HİZMET ALANI KALİTESİ VE ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN KALİTE BOYUTLARI

1.1. Hizmet Kavramı .....	7
1.2. Hizmet Kalitesi Kavramı.....	11
1.3. Hizmet Alanı Kalitesi.....	14
1.4. Hizmet Alanı Kalitesinin Boyutları.....	15
1.4.1. İçsel Faktörler .....	15
1.4.1.1. Atmosfer.....	15
1.4.1.2. Tasarım.....	18
1.4.1.3. Sosyal faktörler .....	22
1.4.2. Dışsal Faktörler.....	25
1.5. Literatür Araştırması .....	27

### İKİNCİ BÖLÜM

#### BULANIK ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME

2.1. Bulanık Mantık.....	33
2.2. Bulanık Küme Ve Bulanık Sayılar .....	34
2.3. Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri.....	35
2.4. Bulanık AHP Yöntemi .....	38
2.5. Bulanık TOPSIS Yöntemi .....	42

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET ALANI KALİTESİNİN ÇOK KRİTERLİ DEĞERLENDİRMESİ: KAPADOKYA ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	46
3.2. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Uygulanması.....	47
3.2.1. Hiyerarşik Modelin Oluşturulması .....	48
3.2.2. Veri Toplanması .....	53
3.2.3. Bulanık AHP Yöntemi ile Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması.....	56
3.2.4. Bulanık TOPSIS Yöntemi ile Alternatiflerin Sıralanması.....	61
<b>SONUÇ.....</b>	<b>62</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>65</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>79</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>83</b>

## KISALTMALAR VE SİMGELER

<b>AHP</b>	Analitik Hiyerarşi Prosesi
<b>BÇKKV</b>	Bulanık Çok Kriterli Karar Verme
<b>ÇKKV</b>	Çok Kriterli Karar Verme
<b>HAK</b>	Hizmet Alanı Kalitesi (Servicescape Quality)
<b>TKB</b>	Tasarım Kalitesi Belirleyici
<b>TOPSIS</b>	İdeal Çözüme Benzerlik Bakımından Sıralama Performansı Tekniği (Technique for Order Performance by Similarity to Ideal Solution)

## ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

<b>Şekil 1</b> Müşteri Yönetimi ve Davranışsal Sonuçlar arasındaki ilişki .....	6
<b>Şekil 2</b> Üçgensel bulanık sayıların aitlik fonksiyonları. ....	40
<b>Şekil 3</b> Değerlendirme süreci.....	47
<b>Şekil 4</b> Otellerin HAK hiyerarşik modelinin bir örneği.....	51
<b>Tablo 1</b> Farklı hizmet işletmelerindeki hizmet alanı boyutları .....	28
<b>Tablo 2</b> Bulanık ölçeğin tanım ve aitlik fonksiyonu .....	40
<b>Tablo 3</b> “En iyi hizmet alanı kalitesi performansının bulunması” olan genel hedefe göre soru çizelgesi.....	52
<b>Tablo 4</b> “İF (İçsel Faktörler)” ana kriterine göre soru çizelgesi.....	52
<b>Tablo 5</b> Beş yıldızlı otel alternatiflerinin sözel değerlendirmesi.....	54
<b>Tablo 6</b> Hedefe göre değerlendirme matrisleri.....	55
<b>Tablo 7</b> Alt kriterlerin içsel faktörlere göre değerlendirilmesi.....	55
<b>Tablo 8</b> Değerlendirme kriterleri ağırlıklarının özeti .....	59
<b>Tablo 9</b> Otel alternatiflerinin son performans indeksleri .....	61

## GİRİŞ

Rekabetin yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinde, müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için işletmelerin yaptıkları işin çevresel yönlerini çok iyi anlamaları ve sunulan hizmetin soyutluğundan kurtulabilmeleri oldukça önemlidir. Hizmetler doğaları gereği soyut olduklarından, müşteriler hizmet seçeneklerini değerlendirirken, genellikle fiziksel (somut) işaretler aramaktadırlar (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985). Müşteriler, hizmetleri bölünmez bir bütün olarak gördükleri için, hizmet sağlayıcısının (veya işletmesinin) fiziksel ortamını, alınan hizmetin ilk yönü olarak değerlendirebilirler. Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) hizmet kalitesi (Servqual) kavramını ortaya koyduklarında ve daha sonra geliştirdiklerinde (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1991), hizmet kalitesinin beş boyutu olarak somut varlıklar, güvenilirlik, cevap verebilirlik, güvence ve empatiyi göstermişlerdir. Somut varlıklar kavramı; fiziksel tesisler, araç-gereç, çalışanların görünümü ve kullanıcıların varlığını içermektedir. Bir diğer deyişle, somut varlıklar müşterilerin alacakları hizmetin seviyesinin ilk izlenimleri olduğundan hizmet kalitesini belirleyen faktörlerden biri olacaktır. Hizmet kalitesinin (servqual) somut varlıklar boyutu, soyut hizmet kalitesi boyutları algısını etkileyerek, servis kalitesini direkt veya dolaylı olarak etkileyebilir (Reimer ve Kuehn, 2005).

İngilizce literatürde “servicescape” olarak yer alan kavram, Türkçe literatürde hizmet ortamı, atmosfer, fiziksel ortam gibi terimlerle ifade edilmiştir (Avan ve Özdemir, 2015; Çelik, 2009; Aksu, 2012). Bu tez çalışmasında *servicescape* kavramı *hizmet alanı* şeklinde kullanılmış olup, tez çalışmasının araştırma konusunu oluşturan *hizmet alanı kalitesi* kavramı ise İngilizce *servicescape quality* teriminden gelmektedir ve tez boyunca HAK şeklinde ifade edilerek kısaltılmıştır.

Hizmet alanı, müşterilere ipuçları sunan hizmet ürününün önemli bir somut bileşenidir ve müşterilerin zihinlerinde anlık bir algısal tablo yaratır (Kotler, 1973). Hizmet alanı, hizmetin performansını veya iletişimini ortaya koyan somut eşyalarla birlikte, hizmetin sunulduğu ve satıcıyla müşterinin etkileşim içinde olduğu ortam olarak kabul edilir (Booms ve Bitner, 1982).

Hizmet alanı terimi genellikle, somut ve soyut işaretlerin müşteriler üzerindeki etkisine verilen addır; fakat hizmet alanı kelimesi yerine sıklıkla kullanılan üç konsept daha vardır. Bunlar; atmosfer, çevresel psikoloji ve mağaza ortamıdır (Hooper vd., 2013). Bilimsel olarak, atmosferin tanımı duyuşsal kanalların yardımıyla “bir küreyi çevreleyen hava” olarak düşünebilir. Çevresel psikolojinin bakış açısına göre atmosferin tanımı, fiziksel uyarıcının duyuşsal bir karşılık yaratma üzerindeki doğrudan etkisini vurgulamak için gereklidir. Heide ve Grønhaug (2009) atmosferi, herhangi bir coğrafi bölgeye, ırka ve hizmet sağlayıcısı türüne göre ayırt etmeksizin müşteri memnuniyetini açıklayan kritik bir faktör olarak tanımlamıştır. Atmosferin kavramsal çerçevesi, atmosferin fiziksel çevrenin önemli bir parçası olduğu fikrine dayanmaktadır. Fiziksel çevrenin ana karakteristikleri Kotler (1973)'in araştırmasında tartışılmış, atmosferik konsepti ilk kez öne sürülmüş ve görsel, işitsel, kokusal ve dokunsal gibi duyuşsal terimlerle tanımlanmıştır. Bununla birlikte, atmosfer ve hizmet alanı kavramları arasındaki farklılığın açıklaması Heide ve Grønhaug (2006) tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında hizmet alanı, hizmetlerin sağlandığı fiziksel çevre olarak tanımlanırken, atmosfer ise insanlar (örn. hizmet sağlayıcılar ve müşteriler) ve fiziksel çevre (örn. hizmet alanı) arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak tanımlanmıştır. Konaklama işletmelerinin ürünleri, hizmetler gibi doğası gereği soyut olduklarından, görünüşler gibi somut işaretler kullanmak müşterilere hizmeti değerlendirme konusunda yardımcı olabilmektedir. Bu sebeple hizmet alanı, hizmet alanının kendisi ve hizmet sağlayıcı hakkında bir yargılama yapmak için gerekli kanıtları sağlar (Levitt, 1981). Hizmet alanının algılanan kalitesi müşterinin memnuniyeti üzerinde önemli bir rol oynar, bu da davranışsal niyeti etkiler (Bitner, 1992). Bu nedenle, otel yöneticilerinin müşterilerin hizmet kalitesi ile ilgili beklentilerini ve algılarını ve hizmet kalitesinin iyi bir atmosfer yaratarak müşteri memnuniyetini nasıl etkilediğini iyice kavraması gerekmektedir.

Turley ve Milliman (2000)'e göre, hizmet alanı planlaması, bir işletmenin başarılı veya başarısız olması için belirleyici bir faktördür. Hizmet tasarımı; bireysel, kavramsal ve duygusal tepkiyi etkilediğinden, hizmet sağlayıcılar ve tasarımcılar hoş ve etkili hizmet alanları yaratmak adına hizmet alanı tasarım faktörlerinden yararlanmalıdır (Lin, 2004). Bu bakış açısı, hizmet sağlayıcılarını HAK'ki etkili bir biçimde ölçmelerini gerekli kılmaktadır.

Özellikle otel işletmesinde, HAK tüm otellerin popülerliğini arttırmada önemli bir rol oynadığından, bazı boyutlarındaki küçük değişiklikler büyük farklılıklara yol açabilmektedir. Bu sebeple hizmet alanının hangi yönlerinin, onun kalitesini ortaya koyduğunu belirleyecek, güvenilir ve geçerli bir araç geliştirmek oldukça gereklidir. Bu tezin amacı, Türkiye'nin en önemli turizm merkezlerinden biri olan Kapadokya bölgesinde bulunan beş yıldızlı butik olmayan otellerin HAK performansını niteliksel ve sayısal hizmet alanı boyutlarını dikkate alarak değerlendirmektir. Doğası gereği çok boyutlu bir yapıya sahip olduğundan, HAK performansı ölçümü bir çeşit çok kriterli karar verme (ÇKKV) problemi olarak görülebilir. Hem literatür hem de uzman görüşleri değerlendirildikten sonra, otellerdeki HAK'ı ölçmek adına bir değerlendirme modeli önerilmiştir. Uzman fikirleri, gerçek dünya problemleri ile ilgili sözel değişkenler içerdikleri için, değerlendirme kesin olmayan, bulanık bir ortamda yapılmalıdır. Bu sorunla baş etmek adına, ilk kez Zadeh (1965) tarafından ortaya atılan bulanık küme teorisi, insanların öznel yargılarıyla ilişkili konseptler arası anlam karmaşasını ölçmede yardımcı olduğundan, performans ölçümü için kullanılmıştır. Günümüzde bulanık küme teorisi, karar verme problemleri gibi konseptlerin çözümünde, yönetim alanının birçok bölümünde uygulanmaktadır. Karar vermenin en çok bilinen konularından biri de tüm ilgili nitelikler/kriterlerde en yüksek derecede memnuniyeti sağlayan optimum seçeneği bulmaya çalışan ÇKKV'dir (Yang vd., 2007). Dolayısıyla, bu tezde HAK performansını ölçmek için iki bulanık ÇKKV metodu kullanılmıştır. Bunlardan biri, kriter ağırlıklarını belirlemek için kullanılan bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), diğeri ise HAK ölçüm sürecinin bütünlüğünü ve uygunluğunu güçlendirmek için alternatifler arasında bir sıralama yapan TOPSIS (Technique for Order Performance by Similarity to Ideal Solution /



İdeal Çözüme Benzerlik Bakımından Sıralama Performansı Tekniği) yönteminin bulanık versiyonudur.

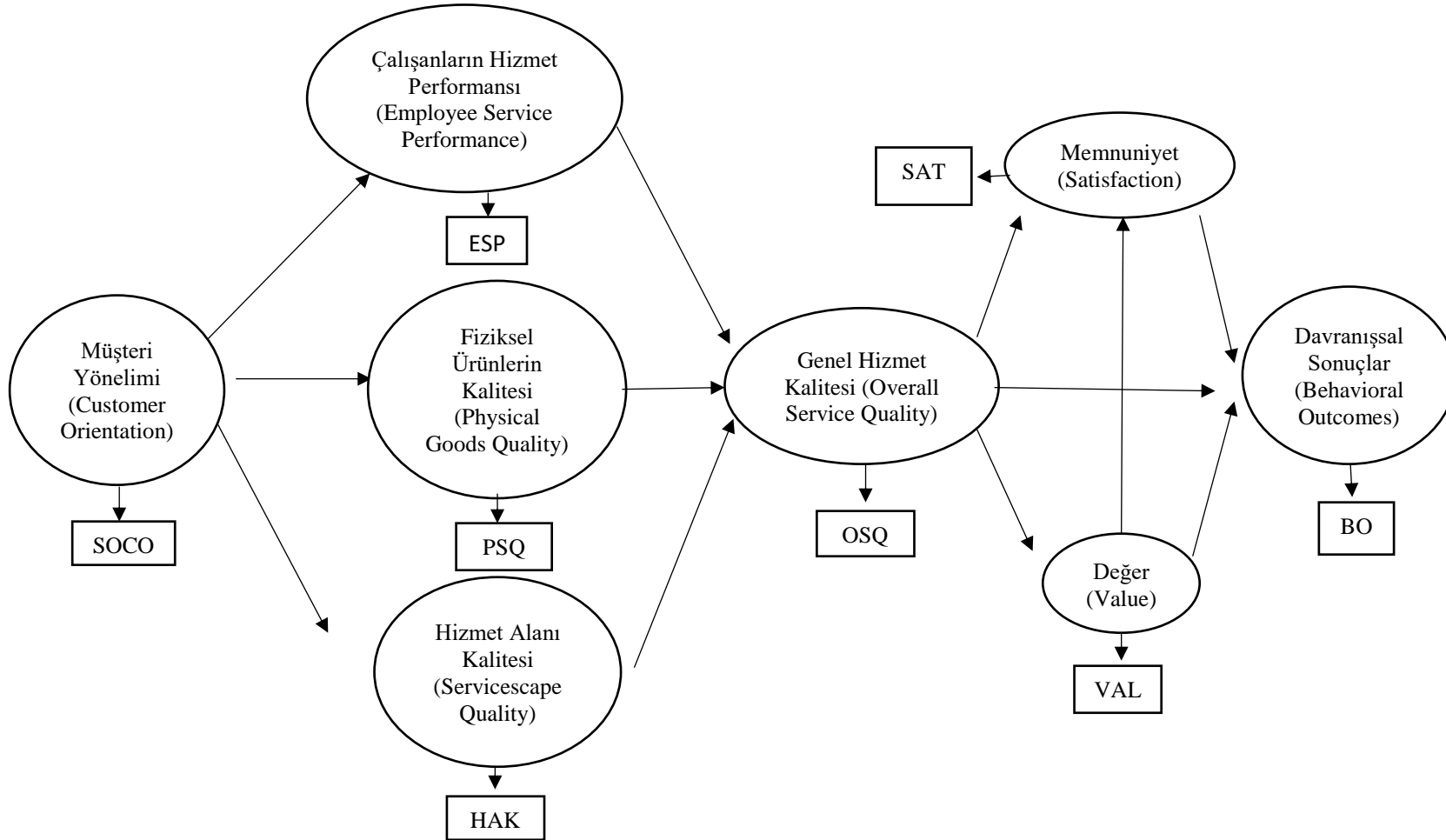
Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hizmet, kalite, hizmet kalitesi, hizmet alanı, hizmet alanı kalitesi kavramları tanımlanmıştır. Sonrasında hizmet alanı kalitesinin literatürde yer alan çeşitli boyutları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Son olarakta literatürde konuyla ilgili yer alan çalışmalardan örnekler sunulmuştur. İkinci bölümde ise bulanık mantığın ne olduğu, ne zaman ve neden ortaya çıktığı anlatılmış; buradan bulanık kümeler ve bulanık sayılara geçiş yapılmıştır. Sonrasında ise ÇKKV metodları hakkında genel bir bilgi verilmiş, bulanık ÇKKV (BÇKKV) yöntemlerinin ortaya çıkışına ve klasik ÇKKV yöntemlerine göre üstünlüklerine değinilmiştir. BÇKKV yöntemleri ile yapılan çalışmalara literatürden örnekler sunulduktan sonra tezde kullanılan bulanık AHP ve bulanık TOPSIS yöntemleri matematiksel işlemleriyle birlikte detaylı olarak açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, araştırmanın amacı ve önemine değinilmiş, araştırma ile ilgili hiyerarşik yapının oluşturulma süreci anlatılmış ve oluşturulan hiyerarşi sunulmuştur. Verilerin toplanması ile ilgili bilgiler verildikten sonra son olarak bulanık AHP ve bulanık TOPSIS yöntemlerinin uygulanması sonucunda elde edilen tablolar sunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **HİZMET İŞLETMELERİNDE HİZMET ALANI KALİTESİ VE ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN KALİTE BOYUTLARI**

Hizmet “bir kişi veya kuruluşun bir diğer kişi veya kuruluşa sunduğu, elle tutulmaz bir faaliyet veya yarar” olarak tanımlanmaktadır (Karafakıoğlu, 1998). Hizmet sektörü dediğimizde ise ilk akla gelen tanımlardan biri “satışa sunulan faaliyetler, fayda veya tatminlerdir”; bir diğer tanıma göre ise “hizmet sektörü elle tutulur maddi ürünler haricinde kalan tüm çalışma ve etkinliğin üretildiği sektördür” olacaktır (Belgin, 2010). Hizmet, rekabetçi avantajı ele geçirmek ve koruyabilmek için en etkili araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Hizmet sektörü; iş faaliyetleri (hukuk-avukatlık, muhasebe, AR-GE, bilgisayar ve ilgili hizmetler), telekomünikasyon, inşaat, dağıtım hizmetleri (toptan ve perakende), eğitim hizmetleri, elektrik dağıtımı, çevre hizmetleri, finansal hizmetler (bankacılık ve sigorta), sağlık hizmetleri, turizm (otel ve restoranlar, seyahat acentesi ve tur operatörleri), ulaştırma hizmetleri (yurtiçi ve uluslararası deniz taşımacılığı, yurtiçi ve uluslararası hava ulaşımı ve demiryolları) gibi hizmetleri kapsayan bir sektördür (Gövdere, 2009).

Geleneksel olarak hizmet alanı ve hizmet ortamı, hizmet sunumunun fiziksel atmosferiyle ilişkilidir (Fassnacht ve Koese, 2006). Bitner (1992) ve Elliot vd. (1992)'ye göre, fiziksel çevre kalitesi hizmet üretimi sürecinin fiziksel bileşenleriyle belirlenir. Şekil 1'de de gösterildiği gibi, genel hizmet kalitesi üç alt boyutun birleşimi olarak kavramsallaştırılmıştır: çalışan hizmet performansı, fiziksel malların kalitesi, hizmet alanı kalitesi (McAlexander, Kaldenberg ve Koenig, 1994; McDougall ve Levesque, 1994; Rust ve Oliver, 1994; Brady ve Cronin, 2001).



**Şekil 1** Müşteri Yönetimi ve Davranışsal Sonuçlar arasındaki ilişki  
**Kaynak:** Brady ve Cronin, 2001

HAK boyutu, hizmet kalitesi değerlendirmelerinin en önemli yönlerinden biri olarak nitelendirilmektedir (Baker, 1986; Bitner, 1990, 1992; Wright vd., 1992; McDougall ve Levesque, 1994; Rust ve Oliver, 1994; McDonald vd., 1995; Wakefield vd., 1996; Howat vd., 1996; Brady, 1997; Ko ve Pastore, 2005). Buna ek olarak, Hooper vd. (2013) hizmet alanının, hizmet kalitesi algısına bir öncül olarak görülmesi gerektiğini, çünkü hizmet sağlayıcıların müşterileri üzerinde ilk izlenim oluşturmaları için ikinci bir şanslarının olmadığını söylemektedir. Bu bölümde temel olarak hizmet alanının boyutlarını ortaya çıkarabilmek adına hizmet alanı üzerine yapılan, hizmet işletmelerindeki ve özellikle otellerdeki çalışmalar incelenecektir, daha sonra, hizmet alanının boyutları, bu çalışmanın HAK değerlendirmesi modelini oluşturabilmek için literatürle paralel olarak detaylandırılacaktır.

### **1.1. Hizmet Kavramı**

Hizmet kavramı oldukça geniş bir alanı içeren çalışma dallarından oluşmaktadır. Hizmetler, havayolu ulaştırmasından, sigorta işlerine, çamaşırhane işlerinden, ticari taksilerin yerine getirdiği ulaştırma işlevine, doktorlardan, danışmanların da içerisinde olduğu çalışma alanlarına kadar pek çok alanı kapsamaktadır. Çeşitli hizmet tanımları bulunmakla birlikte en genel anlamıyla hizmet; eylemler, süreçler ve performanslardır. Dünya üzerindeki sektörel alanlarda üretilen ve ancak fiziksel ürün ve yapısına sahip olmayan bütün aktiviteleri de hizmet şeklinde tanımlamak mümkündür (Kozak, 2012: 15).

Kotler ve Armstrong (2010) hizmeti; temel olarak soyut, herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan, faaliyetler, yararlar veya doygunluklardan oluşan ürün çeşidi olarak tanımlamaktadır. Esas olarak tüketici ihtiyacı ve beklentilerini karşılayacak yararları sağlayan fiziksel ve maddi olmayan, elle tutulamayan, stok edilemeyen, anında tüketilen ürünlere hizmet tanımlaması yapmak doğrudur. İşletmeler açısından bakıldığında pazarı bulunan ve alınıp satılarak kişi veya kurum ihtiyaçlarını karşılayan faaliyetler hizmet olarak tanımlanabilmektedir (Mirze, 2010'dan aktaran Demirel, 2015: 30).

“Sonuç olarak hizmet, insanların ya da insan gruplarının ihtiyaçlarını gidermek amacıyla belirli bir fiyattan satışa sunulan, elle tutulamayan, koklanamayan,

standartlaştırılmayan, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir” (Sevimli, 2006: 2).

Hizmetler dünyada en hızlı gelişen sektörlerden olup turizm de hizmet sektörü içerisinde en hızlı gelişen sektörlerden birisidir. Hizmetlere genellikle kolaylaştırıcı mallar eşlik etmekte ve bu kolaylaştırıcı mallar somut olmakla birlikte hizmet sağlamada destekleyici niteliktedirler. Bu durum hizmetin sadece soyut ürünlerden oluşmadığını ve hizmetin bozulabilirliğini belirtmektedir. Hizmetler aynı zamanda kişilerin bir diğer kişi adına sunduğu ve performansa dayalı faaliyetler bakımından, mallardan farklılaşmaktadır. Bireyler kimi zaman hizmeti satın alan taraf iken, kimi zaman da hizmet sunum sürecine aktif olarak katılabilmektedir (Cook vd., 2006’dan aktaran Demirel, 2015: 31).

### **Hizmetin Özellikleri**

Hizmet kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bazı özelliklerinin incelenmesi gerekir. Hizmet için birçok özellik tanımlanmıştır ancak hizmeti ürünlerden ayırmaları nedeniyle literatürde en sık bahsedilen dört özellik; soyutluk, ayrılmazlık, çeşitlilik (heterojenlik) ve dayanıksızlıktır (Karahana, 2000: 27-41).

Ancak tüm hizmetlerin bu özelliklere uyması gibi bir durum söz konusu olmayabilir. Çoğu hizmet bu özellikleri gösterirken bazıları da bu hizmetlerin sonuçları olarak ortaya çıkabilmektedir (Haksever vd, 2000: 16).

- **Soyutluk**

Hizmetler, soyutluk özelliğine sahip olduğundan patentlerinin alınması zordur; bu sebeple taklit edilmeleri kolaydır. Ancak hizmetlerin fiyatlandırılması, standartlaştırılması zordur. Performans sınıfına girdikleri için hizmetler; görülemez, tadılamaz, koklanamaz ve hissedilemezler. Özellikle tüketiciler soyutluk özelliğinden dolayı hizmetleri önceden deneyimleyemezler. Bu sebeple tüketiciler hizmeti değerlendirebilmek adına yer, ekipman, çalışanlar, fiyat gibi unsurlarla soyut olan ürünü somutlaştırmaya çalışarak hakkında bir sonuca ulaşmaya çalışırlar (Dikkaya, 2015: 10).

Bir başka deyişle hizmetlerden sağlanan fayda tecrübelerine dayanmaktadır. Müşteriler hizmetlerin değerini ve niteliğini yalnızca satın alımı gerçekleştirdikten sonra ya da hizmetin tüketimi ve satın alımı süresince değerlendirebilir. Tüketiciler bir hizmeti satın alırken geçmişteki tecrübelerine göre hareket ederler (Sevimli, 2006: 5).

- **Ayrılmazlık**

Hizmetin ayrılmazlığı, öncelikle hizmeti sunan insan veya makine olsa bile sağlayıcısından ayrılamayacağı anlamına gelmektedir. Eğer çalışan hizmeti sunuyorsa, bu durumda çalışan hizmetin parçası konumundadır. İkinci olarak hizmet üretimi ile tüketiminin eş zamanlı olması ayrılmazlığın diğer önemli yönünü oluşturmaktadır. Bunun sonucu olarak müşteri de hizmet üretim sürecine dahil olmaktadır (Kotler vd., 2005'ten aktaran Demirel, 2015: 33).

Fiziksel mallar, önce üretilmekte ve depolanmakta, sonra satılmakta ve tüketilmektedir. Hizmetler ise önce satılmakta, sonra üretimle tüketim aynı zaman dilimi içerisinde gerçekleşmektedir. Üretim ile tüketim birbirinden ayrılamamaktadır. Bu yüzden, hizmetler onu sağlayan ve satın alandan ayırt edilememektedir (Mucuk, 2012: 132).

Hizmet sağlayan işletmeler aynı anda üretim ve sunum yapmak zorundadır. Bu nedenle hataların ve kalite eksikliklerinin saklanması hemen hemen imkansızdır. Ayrılmazlık özelliğinden dolayı müşteri ile işletme çalışanı arasındaki iletişim zorunlu hale gelmektedir. Zorunlu hale gelen iletişim sonucunda müşteriler de hizmet sürecine katılabilmektedir. Böylelikle müşterilerin deneyimi, bilgisi vb. özellikleri hizmet kalitesini etkileyebilmektedir.

- **Çeşitlilik (Heterojenlik)**

Sunulan bir hizmetin kalitesi çok sayıda faktörün etkileşimi altında gerçekleşmektedir. Özellikle de hizmet kalitesinde hizmeti sunan kişinin rolü büyüktür. Kişinin gün içindeki fizyolojik durumu, psikolojik durumu, müşterilerin tutum ve davranışları, hizmet sunanın fizyolojik durumu ve diğer durumsal faktörler sunulan hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir (Avcıkurt vd., 2009'dan aktaran Demirel, 2015: 32). Her bir çalışan farklı bir kişiliğe sahip olmakla birlikte her bir müşteriyle de etkileşimi

farklı olmaktadır. Ruh hali değişikliğinden kaynaklanan davranış şekilleri de günden güne farklılık göstermektedir. Hizmet işletmeleri dünyadaki en iyi ürüne sahip olsalar bile çalışanın ruh hali hizmeti sunmak için uygun değilse, müşteri algısı olumlu olmayacaktır. Bunun sonucunda hizmet işletmesi müşteriye hizmet sunabilmek için başka bir fırsat bulamayacaktır (Hoffman vd., 2010: 68-71).

Hizmet işletmeleri sundukları hizmetin kalitesini yüksek tutmak, farklı zamanlarda veya farklı kişilere değişik kalitede değil, istikrarlı bir biçimde aynı hizmeti vermek konusunda özen göstermek zorundadırlar. “Hizmette heterojenliği gidermek ve standardı sağlamak için, çalışanların titizlikle seçilmesi, kalite için motive edilmesi, çalışanlara işe alıştırma programlarının uygulanması, iyi bir denetim sistemi ile etkili bir geri bilgi akışı düzeninin kurulması gerekmektedir” (Çelik, 2009: 173).

- **Dayanıksızlık**

Birçok hizmet üretildiği anda tüketildiği için dayanıksız ve depolanamaz ürünler olarak değerlendirilir. Bir işletmeyi telefonla arayıp bilgi alan veya işlem yaptıran bir müşteri ancak aradığı ve konuştuğu zaman aralığında hizmet alabilir. Otel odalarının, uçaktaki koltukların veya bir avukatın zamanı, daha sonra kullanılmak için depolanamaz. Buna rağmen, müşterinin açısından dayanıksızlık farklı olabilir. Her ne kadar müşteri aldığı bir hizmeti üretildikten sonra beraberinde götürmesine de hizmetin etkilerini, hizmeti aldıktan çok daha sonra bile hissedebilir (Haksever vd. 2000: 18).

Dayanıksızlık, hizmetlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamaması anlamına gelir (Papatya vd., 2012). Soyut olmalarından dolayı hizmetler müşteriye sunulmadan önce ve sunulduktan sonra varlıklarını koruyamazlar, yani hizmetler daha sonraki bir satış için depolanamazlar. Hizmetlerin üretimden sonra depolanamaması nedeniyle ekonomik kayıplar meydana gelmektedir. Müşteri için hazırlanan otel odası, müşterinin gelmemesi halinde kullanılmayacağı için, hizmeti sunmak için yapılan oda hazırlığı boşa gitmiş olacaktır. Bu sebeple de işletmenin müşteri isteklerine anlık cevap verebilecek esneklikte olması gerekmektedir (Gümüšoęlu vd., 2007: 2-29).

## 1.2. Hizmet Kalitesi Kavramı

Hizmet kalitesi kavramını tanımlamadan önce kalite kavramını tanımlamak faydalı olacaktır. Kalite, müşterilerin, mal ve hizmetlerden beklentilerinin karşılanması ve bunun da ötesine geçip daha fazlasının verilmesidir (Hitt vd., 1995: 147). Genel bir ifadeyle amaca uygunluk derecesi, ürünün müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarını karşılayabilme becerilerine bağlı olan özelliklerdir (Kobu, 1999; Bell ve Menguc, 2002).

Algılanan kalite, müşterilerin bir varlığın toplam mükemmelliği ve üstünlüğü hakkındaki yargıdır. Bu yargılar nesnel kaliteden farklılaşmakta, bir tutum şekli olarak kendini göstermekte, tatminle ilişkili fakat eşdeğer özellik göstermemekte ve beklentilerle algılanan performansın karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Parasuraman vd., 1988: 5). Kalitenin algılanmasını, müşterilerin karakteristik özellikleri, sosyal statüleri, gelir düzeyleri, gelenekleri, dini yapıları, içinde buldukları sosyal ve ekonomik çevreleri, teknolojik gelişmeler, eğitim durumları, genel toplumsal yargılar, yaşanan coğrafya ve iklim gibi dış çevre koşulları da dahil olacak şekilde doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir (Tütüncü, 2009: 63).

Hizmet sektöründe kalite; müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygunluk, sürekli başarı, sunulan hizmetin eksiksiz ve hatasız gerçekleştirilmesi, ölçülebilen ve değerlendirilebilen müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir unsur olarak kabul edilmektedir (Murat ve Çelik, 2007). Parasuraman vd. (1988) hizmet kalitesinin, müşterilerin hizmet sunumu sırasındaki performans algılamalarının ve beklentilerinin karşılaştırılmasından ortaya çıktığını, ayrıca müşterinin beklentileri karşısında hizmet seviyesinin ne kadar iyi bir şekilde gerçekleştirildiğinin ölçüsü olduğunu belirtmektedir. Algılanan hizmet kalitesi, objenin (ürünün) kalite nitelikleri yönünden algılanmasına dayalı genel bir değerlendirme olarak nitelendirilebilir (Steenkamp, 1989). Parasuraman vd., (1991) hizmet kalitesinin beş boyutu olarak somut varlıklar, güvenilirlik, cevap verebilirlik, güvence ve empatiyi tanımlamışlardır:

Hizmet almak için işletmeyi ziyaret eden bir müşterinin ilk izlenimi, işletmenin *somut varlıklar* boyutunu oluşturan çalışanlara, mobilyaya ve çevredeki diğer görünür unsurlara dayanmaktadır. Fiziksel tesislerle birlikte görünüş, temizlik ve düzen de



müşterilerin algısını etkilemektedir (Newman, 2001). *Güvenilirlik* boyutu, hizmete ve hizmetin sunumunun doğruluğuna olan güvenirliliği içermektedir (Jabnoun, Hassan ve Tamami, 2003). Güvenilirlik aynı zamanda performansın tutarlılığı, hizmetin doğru sunumu ve şirketin sözlerini tutması anlamına da gelmektedir. Söz verilen hizmet doğru ve güvenilir bir şekilde sağlandığı sürece, hizmet sağlayıcı gittikçe daha güvenilir olmaktadır. Bu demektir ki hizmeti bir kez doğru bir şekilde vermek yeterli değildir aynı zamanda daha sonra verilen hizmetlerde de tutarlı olunmalıdır. Hizmet kalitesini ölçmenin bir diğer boyutu da *güvence*dir. Güvence, çalışanların müşterileri yaptıkları iş konusunda vasıflı olduklarına ve görevlerini yerine getirebilecek bilgi ve beceriye sahip olduklarına ikna etmeleri gerektiği anlamına gelmektedir. *Cevap verebilirlik*, hizmetin hızlı bir şekilde sunulmasını, müşterilere istekle yardımcı olunmasını, bir soruya veya bir duruma hızlı bir şekilde problemi çözmeye yönelik olarak yanıt verilmesini içermektedir. Müşteriler çalışanların mutlu ve kibar olmasını ve hızlı bir hizmet sunmalarını beklemektedirler (Çırpın, 2014). *Empati* boyutu, müşteriye gösterilen ilginin ve bireysel alakanın derecesini ifade etmektedir (Jabnoun, Hassan ve Tamami, 2003). Hizmet sağlayan firmalar ve çalışanlar kendilerini müşterilerin yerine koymalı ve ona göre hareket etmelidirler (Aydın vd., 2006: 148). Empati, müşterilere bireysel olarak ilgi gösterilmesini, özel ihtiyaçlarının karşılanmasını, ilgilerinin ciddi bir şekilde dikkate alınmasını ve devamlı müşterilerin tanınmasını içeren kalitenin bir boyutu olarak tanımlanmaktadır (Newman, 2001; Öztürk, 2007: 155).

Hizmet kalitesi; müşterilerin hizmet sunumundan önceki beklentileri ile hizmet sırasındaki ve sonrasındaki algılamaları arasındaki ilişkinin fonksiyonudur. Fiziksel malların aksine, hizmet kalitesi hem hizmetin sonucu hem de hizmet sunum süreci ile ilgili yargılardan oluşmaktadır (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 2006'dan aktaran Demirel, 2015: 38-39).

Hizmet kalitesi, müşterilerin hizmet beklentileri ve gerçekte sunulan hizmet algılamalarının şekillenmesi temeline dayanmaktadır. Özünde müşteriler algılanan hizmet ile beklenen hizmeti karşılaştırmaktadır. Eğer algılanan hizmet karşılanıyorsa veya beklentilerin ötesine geçiliyorsa müşteriler memnun olacak ve büyük olasılıkla hizmeti gelecekte yeniden satın alacaklardır. Fakat algılanan hizmet beklenenden

düşük seviyede ise hizmet sunumu sonucunda memnuniyetsizlik ve hayal kırıklığı yaşanacak ve yeniden satın alma gerçekleşmeyecektir (Baines vd., 2008'den aktaran Demirel, 2015: 39).

İşletmelerin başarısı açısından hizmet pazarlaması kapsamında sunulan hizmetlerin kalitesi çok önemlidir (Stanton vd., 1997). İşletmelerin tesisleri, hizmet süreçleri, teçhizatları, iş tasarımları, çalışanları için uyguladıkları ödül ve teşvik programları, yöneticilerin planları ve kararlarının etkisi hizmet performansını doğrudan etkilemektedir. Hizmet performansını etkileyen unsurlar doğrudan hizmet kalitesi üzerinde de etki yaratmaktadır. Denetlenebilen bu etmenlerin yanında tüketicilerin davranışları, iklim, rakiplerin etkisi ve performansı gibi denetlenemeyen unsurlar da hizmet kalitesini etkiler (Çiftçi, 2006: 14). Ayrıca hizmet işletmelerinde müşterilerin hizmet ve hizmet kalitesini nasıl algıladığını anlamak güç olabilir. İşletmeler müşteriler tarafından hizmetlerin nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini bilmezse müşteriler açısından hizmet kalitesini düzeltmek ya da geliştirmek için bir plan yapamaz (Yıldız, 2009). Hizmetleri üretirken mutlaka kalite göz önünde bulundurulmalı ve bunlar dahilinde çalışan seçimi ve eğitimi ile hizmet kalitesi bir ölçüde standartlaştırılabilir (Karahan, 2000; Devebakan ve Aksaraylı, 2003).

Hizmet kalitesinin, turizm işletmelerinde sürekliliğinin sağlanması için önem arz etmesi ve başarının en önemli belirleyicisi olarak görülmesi, yönetimin ve çalışanların beklentileri aşacak düzeyde hizmet sağlamasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yönetimin müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde belirlemesi başarının ön koşulu olarak kabul edilebilmektedir (Saleh ve Ryan, 1991: 328). Uzun vadede kaynaklarını verimli kullanmayan, kaliteli hizmet üretemeyerek müşteri memnuniyetini sağlayamayan turizm işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri olanaksız hale gelebilmektedir (Aymankuy, 2005).

Hizmet kalitesindeki yükselmenin bir işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandıracığı, mevcut müşteriyle iş hacmini artıracığı, işletmeyi fiyat yönlü rekabetlerde öne çıkarabileceği ve hataları telafi etmek için harcanan emek ve masrafi azaltabileceği kanıtlanmıştır. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin temel amaçlarından biri hizmet kalitesini geliştirmek olmalıdır (Sevimli, 2006: 14).

### 1.3. Hizmet Alanı Kalitesi

Hizmet alanı sosyal veya doğal bir ortam olarak değil, insan eliyle yapılmış yapay bir ortam olarak görülmektedir (Bitner, 1992). Hizmet alanı, hizmetin sunulduğu işletmenin fiziksel ortamı veya tesisleri şeklinde tanımlanmaktadır (Countryman ve Yang, 2006). Bir diğer tanım da hizmet ortamını oluşturan, insanlar dışında kalan unsurlar olarak yapılmıştır (Hoffman vd., 2009). Hizmet alanı kavramı hem içsel faktörleri (tasarım, yerleşim, eşyalar, dekor) hem de dışsal faktörleri (binanın dışı, tabelalar, park alanı, bekleme salonları, ön büro ve manzara gibi) kapsamaktadır. Hizmet alanları görünüşte sadece işletmenin maddi varlıkları olsa da (Ezeh ve Harris, 2007; Sweeney ve Wyber, 2002) genel hizmet kalitesi algısı gibi müşterilerin psikolojilerini etkilemede kritik bir faktör olabilirler.

Hizmet literatüründe, müşterilerden beklenen davranışların öncüllerini tanımlayabilmek için birçok çalışma yapılmıştır fakat bugüne kadar bu çalışmalar hep hizmet kalitesi, hizmet değeri, memnuniyet ve satın alma niyetleri arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır (Brady ve Cronin, 2001).

Atmosfer değişkenleri ve hizmet alanı üzerine yapılan araştırmaların birçoğu restoranlar, perakendeci dükkanları, hastaneler, bankalar, barlar ve şarap mahzenleri gibi çeşitli işletmelerin fiziksel çevrelerini meydana getiren birtakım unsurlar üzerine odaklanmışlardır (Bitner, 1992; Baker vd., 1994; Lucas, 2003; Pan vd., 2008; Musriha, 2012) Her pazar ve hizmet kaynağı farklı ihtiyaçları ve tercihleri olan farklı müşterilerden oluştuğundan, Kotler (1973) tüm işletmeler için tek bir hizmet alanı bileşenleri takımı olamayacağını öne sürmüştür. Ayrıca Kotler (1973), her pazarın hizmet alanı bileşenlerinin, o pazarın hedef müşterilerinin ihtiyaçları, istenen duygusal tepkileri ve rakiplerin sundukları alternatifleri göz önünde bulundurularak belirleneceğini öne sürmüştür. Öte yandan, hizmet alanı boyutlarının sınıflandırılmasının farklı hizmet işletmeleri arasında da farklılık gösterdiği unutulmamalıdır (Ezeh ve Harris, 2007). Gruplandırılmadığı ve sınıflandırmadığı farklılıklara rağmen atmosfer, yapay eserler, yön işaretleri, temizlik, insan sayısı, diğer müşterilerin davranışları, tasarım, düzen ve işlevsellik gibi unsurlar tüm hizmet alanı

değerlendirmelerinde bulunması gerekmektedir. Tüm bunlar bir hizmet tecrübesi yaratabilmek için kesinlikle bulunması gereken unsurlardır (Chua vd., 2010: 181).

#### **1.4. Hizmet Alanı Kalitesinin Boyutları**

Literatür araştırması doğrultusunda, konaklama işletmelerinde hizmet alanı kalitesinin belirlenmesi ile ilgili ana kriterler içsel ve dışsal faktörler olmak üzere belirlenmiştir. Bu iki ana kriterin altında yer alan çeşitli alt kriterlerde dikkate alınarak, hizmet alanı kalitesinin değerlendirilmesinde kullanılan tüm kriterler aşağıdaki alt başlıklar altında sırayla açıklanmıştır.

##### **1.4.1. İçsel Faktörler**

Hizmet alanı kalitesi bakımından içsel faktörler (İF) temel kriteri atmosfer, tasarım ve sosyal faktörler olmak üzere başlıca üç alt kriter içermektedir (Baker, 1986).

###### **1.4.1.1. Atmosfer**

“Kotler (1973) tarafından atmosfer kavramı; bir alışveriş ortamının tüketicilerin satın alma olasılıklarını arttırmak için, bilinçli bir şekilde tasarlanması olarak tanımlanmıştır. Atmosfer, müşterilerin bilişsel, duygusal ve psikolojik durumlarını etkilemenin yanı sıra davranışlarını da etkilediği için önemli bir konudur (Simpeh vd., 2011: 120). Heide ve Gronhaug (2009) Norveç’te, otel müşterileri üzerine yapmış oldukları çalışmada, atmosferin müşteri memnuniyeti, tekrar ziyaret etme ve tavsiye üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Simpeh vd (2011) üç yıldızlı otellerde yaptıkları bir çalışmada, atmosferik öğelerden olan, çevre koşulları, mekânsal düzen, işlevsellik ve işaretler, semboller ve sanat eserleri ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Loureiro vd (2013) Portekiz’deki kaplıca otellerinde yaptıkları çalışmada atmosferik unsurların, müşterilerin kişisel rahatlamaları ve memnuniyetleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır” (Ayazlar ve Artuğer, 2015). Bir otelin atmosferini ses, ışıklandırma, koku ve sıcaklık gibi etmenler oluşturur (Bitner, 1992; Heide ve Grønhaug, 2006).

Müzik haricindeki *sesler* çok yüksek veya çok fazla olması halinde rahatsızlık verici olabilirler. Özellikle insanların sakin ve rahat bir ortam aradıkları yerlerde, kimsenin

kendini rahatsız hissetmemesi amacıyla sessiz bir ortam yaratılması oldukça önemlidir.

Sanayi devriminden sonra, özellikle Fordist üretim anlayışının etkisiyle, fosil yakıt tüketimi ve beraberinde getirdiği sera gazı emisyonları artış göstermiş, çevre kirliliği çok yüksek seviyelere ulaşmış ve küresel ısınma süreci başlamıştır. Bu değişimler, küresel anlamda sıcaklıkların artmasına, deniz seviyelerinin yükselmesine, kuraklık ve çölleşmeye neden olmuştur. Turizmin gerçekleşmesinde doğal çevre ve iklim koşullarının belirleyici öğeler olduğu düşünüldüğünde, bu değişimlerin turizmi etkilemesi kaçınılmazdır (Kozak vd., 2013). Tüketici farkındalığının giderek arttığı günümüzde sürdürülebilirlik anlayışının da etkisiyle işletmeler *hava kalitesi* konusuna daha çok önem vermeye başlamışlardır. Özellikle Turizm ve Çevre Bakanlığı'nın ülke geneline yayılan istasyonlarla hava kalitesini kontrol etmesi ve raporlar sunması turizm adına büyük önem arz etmektedir. İnsanların sürekli ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak geçici sürelerle başka yerlerde konaklamalarının altında yatan temel sebeplerden biri hava değişikliğidir. Özellikle şehir yaşamının gürültüsünden, çevre ve hava kirliliğinden, kalabalıktan uzaklaşmanın yolu doğayla iç içe destinasyonlarda konaklamak olduğundan oteller açısından *hava kalitesi* atmosfer kriterinin önemli bir alt kriteri olarak düşünülebilir.

İnsan davranışlarını etkilemesinden dolayı *koku*, duyguları uyandırma konusunda çok güçlü bir araçtır. Birçok çalışma konaklama işletmelerinde kokunun duygulara yön vermesi ve konukların tecrübelerini etkilemesi adına kullanımını incelemiştir (Heide ve Grønhaug, 2006; Brunner-Sperdin ve Peters, 2009).

İnsanların duygu durumunu etkileyebilen, kolaylıkla kontrol edilebilen *ışıklandırma*, atmosferin çok önemli bir parçasıdır. Konuk tarafından kolaylıkla ürünün veya sunulan hizmetin kalitesiyle ilişkilendirilebilir (Baker vd., 1994). Fernandez vd. (2012) otel işletmelerinde ışıklandırmanın konukların tecrübesi üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu araştırmış ve ışıklandırma tercihlerinin aktiviteden aktiviteye farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır (örneğin, insanlar bir film izlerken daha loş bir ortamı tercih etmişlerdir ama bunun aksine bir lavabo aynasına bakarken parlak, aydınlık bir ortamı tercih etmişlerdir).

Atmosfer bakımından ele alınması gereken bir diğer önemli kriter olan *müzik*; tempoyu, ses düzeyini ve tarzı değiştirmek gibi yollarla (Herrington, 1996; Turley ve Milliman, 2000; Caldwell ve Hibbert, 2002) kişilerin duygularını ve tutumlarını etkilemede kullanılabilir (Dube ve Morin, 2001: 108). Lin (2009)'e göre klasik müzik otelin barındaki gençler için uygun olmayacaktır, öte yandan hoş bir müzik arka planı otel lobisinde tercih edilebilir (Hwang, 2007).

Bir çevrede atmosferin değiştirilmesinde *renk* de önemli unsurlardan biridir. Örneğin, parlak renkler bireyler üzerinde daha güçlü bir uyarıcı ve harekete geçirici görevi görürken; soluk renkler bireyleri sakinleştirir. Countryman ve Jang (2006) renk tercihlerinin yemek salonu, konuk salonu ve otel lobisi gibi alanların tasarımında farklılık göstermesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Hangi hizmet işletmesi olduğu fark etmeksizin, *temizlik* insanlar tarafından çok önemli bir değişken olarak algılanmaktadır (Callan ve Bowman, 2000; Lockyer, 2002, 2005) ve genel hizmet alanı kalitesini etkileyen müşteri memnuniyeti seviyeleriyle doğrudan ilgilidir (Lucas, 2003). Otelde sinek ve böcek lekeleri ile müşterileri rahatsız edici diğer pisliklerin bulunmaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Duş, tuvalet, lavabo, pisuarların devamlı olarak temiz tutulmasına özen gösterilmelidir. Sıhhi tesisat devamlı olarak bakımlı tutulmalı, bozulan kısımlar derhal tamir edilmelidir. Genel tuvaletlerde tuvalet kâğıdı, kapaklı çöp sepeti, temizlik fırçası, lavabolarda sıvı sabun ve el kurulama kağıtları veya mekanik kurutma cihazları bulundurulmalıdır. Yatak odalarında çarşaf ve havluların kaç günde bir değiştirildiği ile ilgili bilgilendirme etiketleri bulundurulmalıdır (KKTC Bakanlar Kurulu, 2012).

Seyahat ve turizm konusunda çekicilik sunan çeşitli faktörlerin olduğu bilinmektedir. Bunlar; “miras/kültür”, “şehir/yerleşim alanı”, “konfor/gevşemek”, “plaj/kıyı dinlenme yeri”, “açık hava kaynakları” ve “kırsal ve ucuz olma” yı kapsayan 6 faktörden oluşmaktadır. Bu çekicilik kaynakları turistlere bütünsel bir tatil deneyimi sunmaktadır. Bu çekiciliklerden birine olan talep diğer bir çekiciliğe ihtiyacı doğurmaktadır. İnsanların günlük hayatlarını kolaylaştıran maddi rahatlık anlamına gelen *konfor* da turizmin temel yapı taşlarından. Yıl boyunca çalışıp kısıtlı bir

zamanda tatil yapmak isteyen insanlar bu süreyi verimli ve anlamlı geçirmek istemektedirler. Evlerindeki rahatlık, temizlik, lezzetli yemekler, ucuz ve kolay ulaşım, eğlenceli mekanlar, ulaşılabilirlik turistlerin memnuniyet nedenleri arasında sayılmaktadır (Özdemir, 2002).

Bugün konaklama sektörü uluslararası literatürde “Hospitality” adıyla anılmaktadır. Önceleri ev sahibi-konuk ilişkisi içerisinde ihtiyaç sahiplerine iyilik etme ve cömertlik gösterme, bir seçkinlik göstergesi olarak görülmüştür. Ancak ticari seyahatlerin gelişmesi, piyasa güçlerine çabuk yanıt veren ve hatta konukseverliğin pazarlanmasını sağlayan bir sistemin gelişmesine neden olmuştur. Bugün çoğu konaklama işletmesinin konukseverlik, konfor ve rahatlık, kolay erişilebilirlik adına yaptığı çalışmaların, reklam ve tanıtımın temelinde bu yatmaktadır (Kozak vd., 2013).

#### **1.4.1.2. Tasarım**

Tasarım kararları; restoranlar, hastaneler, havayolları ve bankalar gibi kişilerarası hizmetin olduğu hizmet işletmelerinde oldukça önemlidir (Bitner, 1992). Örneğin; farklı çeşitlerde tesislere sahip bir otel, konuklarına cezbedici bir atmosfer yaratmak için tasarım faktörlerini dikkatli bir şekilde değerlendirmelidir. Tasarım; stil, düzen ve mimari gibi hem işlevsel hem de estetik unsurları içermektedir (Heide vd., 2007: 1316). Ransley ve Ingram (2001) tasarımın oteli ziyaret etmeye çekici bir atmosfer yaratabileceğini iddia etmektedir. Eğer bir konuk odası konuğun konforunu arttırmaya yönelik olarak tasarlanırsa, yüksek olasılıkla konuğun memnuniyetini ve üzerinde bıraktığı etkiyi kaldığı süre boyunca güçlendirecektir. Bu yüzden “konuk-dostu” bir düzen tasarımı memnun edici bir müşteri tecrübesi sağlayacaktır. Zemke ve Pullman (2008) tasarımın performans üzerindeki etkisini anlayabilmek için “Tasarım Kalitesi Belirleyici” adını verdikleri bir yöntem kullanmışlardır. Sonuçlar göstermiştir ki, konuklar alanın genişliğinin ve içsel alanlara ulaşımın önemini vurgularken, hizmet sağlayıcılar günlük ortalama kişi sayısında artış yakalayıp kârda artışa gitmek istemektedirler. Atmosferin tasarım değişkenleri, literatürde genellikle farklı farklı ele alınmıştır (Baker vd, 1994; Bitner, 1992; Turley ve Milliman, 2000; Heide ve Grønhaug, 2006). Bu çalışmada tasarımın boyutları, içsel tasarım ve dekor olarak iki başlık altında değerlendirilmiştir. Aşağıda bu iki boyut açıklanacaktır.

Fiziksel tasarım; giriş, bekleme salonu, alan tasarımı, koridor genişliği, tesislerin yerleşimi gibi otelin içsel mekân düzenini ifade eder. Beş yıldızlı bir otelde, konuklar bazen odalarını veya aradıkları tesisleri bulmakta işletlere veya otel çalışanları tarafından verilen detaylı tariflere rağmen zorlanabilirler. Bu noktada, odalara kolay ulaşım imkânı, konuklar açısından otelin tercih edilmesini sağlayabilecek önemli bir etken olmuştur (Dube ve Renaghan, 1999). Otelin atmosferine bağlı olarak, resimler ve tarihi eserler odaların dekorasyonunda kullanılabilir. Öte yandan, otelin konseptiyle alakasız olarak kullanılan öğelerle birlikte aşırı resim kullanımının, müşterilerin ortamları bölünmez bir bütün olarak algılanmasından dolayı, otele karşı negatif bir his oluşturması yüksek bir olasılıktır (Countryman ve Jang, 2006). Çevresel objeler, müşterilerle iletişim kurmanın bir diğer yoludur. Örneğin işaretler, etiket (bölüm isimleri), yön (çıkış) ve çeşitli kurallar (sigara içmek yasaktır) olarak kullanılabilirler (Bitner, 1992).

Beş yıldızlı otellerin esas girişlerindeki kapı çift girişli (rüzgarlıklılı) otomatik olarak çalışan cinsten veya döner kapı şeklinde olmalıdır (KKTC Bakanlar Kurulu, 2012). *Lobi*, otelin atmosferini gözler önüne seren ilk karşılaşılan alandır. Lobiyi girişler, ön büro, ofisler, konuk asansörleri, oturma alanı gibi alanlar çevreler. Otelde lobi için en az 6 ila 10 m<sup>2</sup> arası büyüklükte bir alan ayırılmalıdır (Guerra, 1994). *Resepsiyon*, müşteri ilişkilerinin yürütüldüğü alandır. Bu alanda kayıt, rezervasyon, ödemeler ve müşteri hizmetleri gibi işlemler yürütülür (Guerra, 1994).

Bir otelin başarısı planlanma şeklinde yatmaktadır. Bu sebeple *alanların planlanması*, müşterileri olduğu kadar çalışanların verimliliğini de göz önüne alarak yapılmalıdır. Bina, en iyi müşteri hizmetini sağlayabilmeleri için çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Örneğin, yemek hizmetleri sürekli malların teslimatıyla desteklenmektedir, bu sebeple dışarıya kolay bir ulaşımı olmalıdır. Alanlar müşterilerin tesisin sunduğu tüm hizmetlerle karşılaşmasını sağlayacak şekilde planlanmalıdır. Bu hem otelin daha çok gelir elde etmesini sağlayacak hem de müşteriler üzerinde tekrar geri gelme isteği uyandıracaktır (Guerra, 1994).

Beş yıldızlı otelerde *koridor genişliği* 1,50 m'den az olmamalıdır. Koridor genişliği katların hacmi ve koridorların uzunluğu ile ilgili olarak artmalıdır. Otelin koridoru



tabii veya suni olarak yeteri kadar havalandırılmalı ve ışıklandırılmalıdır. Koridor boyları 20 m’yi aşıyorsa koridorun orta kısmına gelecek şekilde en az 60 dakika ısıya mukavim maddeden imal edilmiş her iki yöne doğru açılabilen ısı ve duman perde kapıları bulunmalıdır. (KKTC Bakanlar Kurulu, 2012).

*Tesisler*, müşterilerin ihtiyaçlarına dayalı hizmetler sunmalıdır. Aynı zamanda müşterilerin tesislere kolay ulaşımı sağlanmalıdır. Örneğin, kumarhane otellerinde, lobi ve barların oyun alanlarına direkt bir bağlantısının olması kilit bir etmendir. Bu bağlantı sadece pratik bir hizmet yaratmakla kalmayacak aynı zamanda da işlerin birinden diğerine akışını sağlayacaktır. Bu bağlantılar otelin ana alanlarını “paylaşılan alan” konsepti altında tamamlar (Guerra, 1994). Aynı fikir konaklama otellerinde restoran, kafe ve yemek salonları gibi tesislere de uygulanmalıdır.

Beş yıldızlı otellerde müşteri *merdivenlerinin genişliği* 1.50 m’den az olmamalıdır. Müşteri merdivenlerinin genişliği katların hacmi ile ilgili olarak arttırılmalıdır. Otel binalarında merkez merdivenden başka genişliği en az 1.20 m olan bir de servis merdiveni olmalıdır. Otelin merdivenleri tabii veya suni olarak yeteri kadar havalandırılmalı ve ışıklandırılmalıdır (KKTC Bakanlar Kurulu, 2012).

Zemin katından başka bir kattan fazla katı olan beş yıldızlı otellerde müşteriler için *asansör* konması şarttır. Otellerde asansör sayısı hizmet ettikleri oda sayısı oranında yükseltilmelidir. Ayrıca müşteriler tarafından kullanılan asansör veya asansörlere ilaveten, çalışanlar ve bagajlar için servis asansörü bulunması da zorunludur (KKTC Bakanlar Kurulu, 2012).

Genel içsel değişkenler “yer ve halı, aydınlatma, kokular, sesler, sıcaklık, temizlik, duvar dekoru ve renklerin kullanımını” içerir (Turley ve Milliman, 2000). Türk kültüründe büyük bir yeri olan *halılar*, özellikle Türk geleneklerini yansıtmaya çalışan otellerin konuk odalarına çok daha zengin bir hava katacaktır. Özellikle ayakkabı ile üzerine basılabileceğinden halıların temizliğinin ve bakımının düzenli yapılması önemlidir. Aksi halde müşteriye özensiz ve kalitesiz bir otel izlenimi yaratılacaktır. Halı kullanılmayan otelin diğer tesislerinde de kaliteli ve tesisin amacına uygun *yer kaplamaları* kullanılmalıdır.

Mobilyalar, resimler ve sanat eserlerinin kullanımını içeren önemli bir tasarım unsuru olan *dekor*, müşterilere sunulan hizmetin kalitesi, standartlar veya mekândan beklentiler ile ilgili üstü kapalı ipuçları verebilir. Otel lobisinde yer alan lüks bir koltuk yüksek fiyat ve prestij mesajı verebilir, öte yandan sıradan bir mobilya tam tersi bir imaj yaratabilir. Perdeler, yatak örtüleri, yorgan çarşafı, yastık kılıfları, bornozlar, havlular, masa örtüleri ve otel tarafından sağlanan diğer tüm kumaşlar en üst düzey kalitede olmalıdır. Çeşitli faktörlerin otel ile ilgili müşteri tercihleri konusunda belirleyici rolü vardır ve içsel dekor müşterilerin otel seçimi konusunda önemlidir (Saleh and Ryan, 1992; Min and Min, 1997; Lockyer, 2002). Öte yandan, Ekinci ve Riley (2001) dekor alt-kriterlerinin otel işletmesi tarafından çok az dikkate alındığını belirtmişlerdir. Gerek odalarda gerekse tesislerde bulunan mobilyalar otelin veya tesisin konseptine ve amacına uygun şekilde seçilmelidir. Yıpranan, eskiyen veya işlevini yitiren mobilyalar onarılmalı, değiştirilmeli veya ortadan kaldırılmalıdır. Resimler, fotoğraflar, işaretler, semboller, sertifikalar gibi birçok obje gerekli görüldüğü yerlerde *duvar dekorunun* içine adapte edilebilir. Bunun dışında tesisin amacına uygun, müşteri üzerindeki etkiyi arttıracak çeşitli farklı dekorlar da kullanılabilir.

Bir otelin görsel etkisinin büyük bir bölümü, mimarisine ve içsel tasarımına ek olarak, uygun *işaretlerin ve görsel nesnelerin* kullanılması ile yaratılacaktır. Uygun içsel işaretler ve semboller olarak toplantı rehberi, yönlendirici işaretler, oda tanımlayıcıları ve oda resimleri (restoran resmi) gösterilebilir (Guerra, 1994).

*Duvar boyası* tesisin amacıyla uyumlu olmalıdır. Restoran, konuk odaları veya lobi gibi alanlarda göz yormayacak dinlendirici renkler tercih edilebilecekken; bar gibi alanlarda daha koyu renkler tercih edilebilir. Çocuklara ayrılan alanlarda eğlenceli renkli *duvar kağıtları* kullanmak, çocukların ortamı sevmelerine, dolayısıyla ebeveynlerinin oteli ileride tekrardan tercih etmelerine yardımcı olabilir. Lüks beş yıldızlı bir otelde, duvarlarda çeşitli dönemlere ait konukların ilgisini çekebilecek *tablolar* bulunabilir. Otelin yakın çevresinde bulunan tarihi alanların veya doğal güzelliklerin resimleri de konukları o mekanları ziyaret etmeye teşvik edebileceği de düşünülerek konulabilir. Ayrıca resepsiyonda ve lobide önceden otelde konaklamış

nl isimlerle çektirilen *fotoğrafların* yer alması yine mevcut konukların otelin kalitesi hakkındaki fikirlerini etkileyebilir. Otelin sahip olduğu *sertifikalar*, işlev gördüğü süreç içerisinde kazanılan *dller*, çalışanların sahip olduğu yetkinliği gösteren belgeler müşteriler üzerinde güven veya hayranlık etkisi yaratıp, otelin tekrardan tercih edilmesini sağlayacak etmenler olabilirler (Turley ve Milliman, 2000: 195).

#### **1.4.1.3. Sosyal faktörler**

Sosyal faktörler, çalışanların görünüşü ve fiziksel karakteristikleriyle ilişkilendirilen ortamdaki insan değişkenlerine verilen isimdir (Turley ve Bolton, 1999). Bununla birlikte iletişim kurabilme, fiziksel temas, göz teması gibi konuk ile çalışanlar arasında gerçekleşen etkileşimler de sosyal faktörler olarak değerlendirilir (Zemke ve Shoemaker, 2008).

Konaklama işletmeleri diğer işletmelere oranla en geniş müşteri profiline (eğitim, gelir dağılımı, kültür, yaş, ırk) sahip işletmeler arasında sayılmaktadır. Bu açıdan müşteri profilini iyi belirlemek ve bu doğrultuda hareket etmek rekabetin hızla arttığı günümüzde işletmelere fayda sağlayacaktır. Bir işletmenin en önemli varlığı, müşterilerdir ve özellikle konaklama işletmelerinde, tüm müşteriler *konuk* olarak kabul edilir ve onlara potansiyel bir arkadaşmış gibi davranılır. Buna bağlı olarak müşteri beklentilerinin belirlenmesi işletme açısından önemlidir. Müşteriyi tatmin etmenin en iyi yolu onların beklentilerine karşılık verebilmektir. Müşteriyi memnun etmek, memnuniyeti sürekli kılmak, sürekli değişen ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilmek, günümüz işletmelerinin sürekliliğini sağlayabilmesinin koşullarındandır (Bayer, 1992: 106; şener, 1996: 68). Tatmin olmuş her müşterinin işletmeye yeniden geleceği konusunda tam bir kesinlik bulunmamakla birlikte, tatmin olmayan bir müşterinin işletmeye tekrardan gelmeyeceği kesindir (Kozak, 1996: 52).

İşletmelerde müşteri memnuniyetini sağlamanın yolu hizmet kalitesini arttırmaktan ve beklentileri hızla karşılayıp rekabet avantajı elde edebilmekten geçmektedir. Bu süreçte müşterileri tanıyıp anlamak müşteri profili oluşturmak, temel müşteri profilini belirleyerek ona hizmet etmek önemlidir. Çünkü *müşterilerin görünüşü*, tarzı çoğu zaman işletme atmosferinin olumlu veya olumsuz görünmesine neden olabilmektedir. Bu sebeple hedef müşterilerin eğitimi, kültür düzeyi, estetik anlayışı, prestij ihtiyaı,

demografik özellikleri ve gelir düzeyleri hakkında güvenilir bilgilere ihtiyaç vardır (Gerson, 1997).

Ortamdaki *insanların sayısı*, duruma bağlı olarak atmosfer algısını etkileyebilir. Bir barda ve dans kulübünde kalabalık ortam istenilen bir durum olmakla birlikte (Turley ve Milliman, 2000), bir butik otelde bu durum hoş karşılanmayacaktır.

Turizm sektörü, farklı *uyruklardan* insanları bir araya getiren kültürlerarası iletişimin gelişmesini sağlayan bütünleştirici bir sektördür. Ayrıca turizm yüz yüze iletişimin yoğun bir şekilde yaşandığı, otomasyon ve makineleşmenin sınırlı ölçüde gerçekleştirildiği, emeğin yoğun olduğu bir sektördür. Hizmet veren işletmelerde tüketici ihtiyaçlarının tatmini; özellikle tüketiciyle yüz yüze iletişimde bulunan çalışanların hizmet verme esnasında sergilediği tutum ve davranışlarla ilgilidir (Hennig-Thurau ve Thurau, 2003; McNaughton vd., 2002; Yagil, 2001). Özellikle konaklama işletmelerinde farklı kültürlerden insanlara hizmet vermek, onların memnuniyetlerini sağlamak, iletişim kurup işletmede huzurlu bir ortam sağlamak çok önemlidir. Bu sebeple, çalışanların tüketicilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini doğru anlaması, onlara özel ilgi göstermesi ve iyi hizmet sunarak tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin edebilmesi, bunları yaparken tüketiciyi memnun etmeyen davranışlardan uzak durması ve uzun süreli tüketici memnuniyeti sağlaması gerekmektedir (Kuşlivan ve Eren, 2011; Donovan vd., 2004: 143; Ünüvar, Başoda, 2012).

*Çalışanlar* bu kültürel öğelerin konuklara aktarılmasında kilit kişilerdir. Çalışanlar, açık fikirli, arkadaş canlısı ve diğerlerini düşünecek özelliklerde seçilirler, işe alınırlar ve eğitilirler. Bu sebeple, çalışanların konuklarla olan etkileşiminin önemini fark edilmesi oldukça önemlidir. Solomon vd. (1985)'ine göre, aktivitelerin ve süreçlerin takas edildiği hizmet pazarlamasında, müşteriyle olan etkileşim sunulan hizmetin kalitesini belirleyebilir.

Çalışanlar, otelde çalıştığı bölümün özelliğine uygun olarak özel ve tek tip kıyafetlerle hizmet etmelidir. Kıyafetler devamlı olarak temiz ve düzgün olmalıdır (KKTC Bakanlar Kurulu, 2012). Çalışanlar, bir işletmenin vitrini niteliğindedir. Tüketicilerin işletme hakkında olumlu veya olumsuz algıya sahip olmasındaki etkenlerden biri olan

çalışanlar; işletmenin reklam yüzleridir. Bu sebeple tüketici ile yüz yüze iletişimin yoğun yaşandığı hizmet işletmelerinde çalışanların giyimi, temizliği, davranışları, konuşma tarzı, jest ve mimikleri, olayları kavrama ve sorunları anında çözebilme becerisi çok önemlidir.

Hizmetler, insanların ya da insan gruplarının ihtiyaçlarını gidermek için belirli bir fiyattan sunulan, elle tutulmayan (soyut), koklanamayan, standartlaştırılmayan, yarar ve doyum oluşturan soyut faaliyetler bütünüdür (Sevimli, 2006: 2). Tüketiciler, hizmet üretim aşamasının bir parçasıdır. Malların aksine, hizmeti satın alabilmek için tüketiciler hizmetin üretildiği yere gitmek zorundadır; yani dağıtım sistemi tersine işler. Bu sebeple, deneyim edilmeden hakkında fikir sahibi olunamadığı için, hizmetin kalitesi konusunda tereddütler yaşanması doğaldır. Tüketici kendi önsezileri, yakınlarının tavsiyeleri, internet veya kitle iletişim araçlarından yararlanarak hizmet hakkında bilgi edinmeye çalışır. Bu sebeple işletmelerin hizmetleri konusunda gerçekçi, sürekliliği olan bilgileri paylaşması önemlidir. Sonuçta müşteri otele geldiğinde kendisine vaat edilen hizmet ile gerçek hizmeti karşılaştıracak ve bunun sonucunda tatmin ya da tatminsizlik elde edecektir. Ayrıca işletmede tüketicilerin istek ve beklentilerinin doğru anlaşılması, hizmetin zamanında, güler yüzlü ve istekli bir şekilde sunulması, sorunlara pratik çözümler getirilmesi hizmetin kaliteli görünmesini sağlayacaktır (Dikkaya, 2015: 10).

Günümüzde *eğitim*, sadece okul sıralarında bireye verileden çok öteye geçmiş “yaşam boyu eğitim” kavramı ön plana çıkmıştır. Yaşam boyu eğitim kapsamında, örgün eğitim, mesleki eğitim, teknik eğitim, hizmet içi eğitim ve iş dışındaki tüm aktiviteler yer almaktadır. Yaşam boyu eğitim herhangi bir mekâna bağlı kalmadan, yaş, konum, zaman, sosyo-ekonomik durum, eğitim durumu kısıtlamaları olmadan okulda, evde, iş yerinde, bireyin aktif olduğu her yerde vardır, dolayısıyla eğitim konusunda her birey için eşit imkânların olmadığı ortaya çıkmaktadır (Mahmutoğulları, 2015: 3). Hizmet içi eğitim, yaşam boyu eğitimin içinde yer alan bir alt süreçtir ve günümüz örgütlerinin vazgeçilmez etkinliklerinden biri olarak görülmektedir (Kulaz, 2013: 20). Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey, işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleği ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar. Hizmet içi eğitim yaşam boyu eğitimin bir

gereği olarak, çalışanların yaptıkları işlerde daha üretici, başarılı ve mutlu olmalarını sağlayacak bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmayı amaçlamaktadır (Caudron, 2001: 32-36; Köse, 2006: 19). Eğitilmiş insan gücü, turizm faaliyetlerinde yer alan fiziki elemanlara etkinlik ve anlam kazandıran bir unsurdur. Eğitilmiş insan unsurunun yeterliliği, turistin beklediği düzeyde hizmet almasını sağlamaktadır. Yoğun bir rekabetin yaşandığı dünya turizm piyasalarına, standarda uygun kaliteli mal ve hizmetlerle girebilmek için nitelikli çalışan gerekmektedir. Nitelikli çalışanların yetiştirilmesi ise ancak kaliteli turizm eğitimi ile mümkündür (Ünlüönen ve Şahin, 2011: 16).

Her sektörde önemi günden güne artan yabancı *dil bilgisi*, turizm sektöründe eskiye oranla daha da önem kazanmıştır. Özellikle son yıllarda hızla artan küreselleşme, toplumları ve insanları birbirine daha da yakınlaştırmıştır. Bu gelişim turizm sektörünü de yakından etkilemiştir. Dünyada her ülkede seyahate katılan insanların sayısı arttığı gibi, seyahat edecek ülkeler ve mekânlar da çeşitlenmiştir. Misafirlere iyi hizmet edebilmek, yeterli kalifiye çalışanların varlığına ve çalışanların yabancı dil bilgisine bağlıdır. Misafirlerle iyi diyalog kurmayan, konuştukları dili anlamayan iş görenin iyi hizmet vermesi mümkün değildir. Çalışanların kavradıklarını kendi alanlarında kullanabilmesi, farklı kültürlerden konuklarla iletişim kurabilmesi ancak yabancı dil ile mümkün olabilmektedir.

Duygusal zekâ gösterimi gibi *kişisel yetenekler*, konukların duygularının daha iyi anlaşılabilmesini sağlayacak anahtar faktörler olarak değerlendirilir. (Lashley, 2008: 22).

#### **1.4.2. Dışsal Faktörler**

Dışsal faktörler, binanın içerisi görülmeden önce tecrübe edildikleri için, tüketici tarafından işletme ile ilgili ilk fark edilen işaretlerdir (Turley ve Milliman, 2000: 195). Bu faktörler binanın mimari stili, konumu ve adresi, park imkanları, yakın çevre / dükkanlar, çevre tasarımı (çim alan ve bahçeler), yükseklik, binanın rengi ve boyutu, giriş / dış duvarlar ve camlar, sıkışıklık ve trafik gibi işletmenin atmosferini oluşturan tüm etmenleri içerir (Turley ve Bolton, 1999: 33; Turley ve Milliman, 2000: 194; Wakefield ve Blodgett, 1994: 71).

Siguaw ve Enz (1999) *mimariyi* ve tasarımı kullanarak konuk tecrübesini geliştirmenin önemini vurgulamışlardır. Otelin kendine has mimari özelliği, lüks ve kaliteli bir otel olarak görülmesi anlamına gelebilir. Kapadokya'daki otellerin inşasında özel türde bir taşın kullanılması, doğal görünümün korunması ve estetik olmayan bir görüntüye engel olunması için zorunludur. Çevre düzeni, aydınlatma, araç girişi, tente gibi her unsur binanın mimari stiline katkıda bulunur (Guerra, 1994).

Bir otelin görsel etkisinin büyük bir bölümü, mimarisine ve içsel tasarımına ek olarak, uygun *işaretlerin ve görsel nesnelere* kullanılması ile yaratılacaktır. Uygun dışsal işaretler olarak, binanın tanımlanması, araçlar için yönlendirici işaretler ve yayalar için yönlendirici işaretler örnek gösterilebilir (Guerra, 1994: 20).

*Otelin konumu*, otel atmosferini değerlendirmede, daha otelin içerisine girmeden müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği ile sonuçlanabilecek kritik bir faktördür. Hava alanı, otobüs terminali yakınında veya kolay bir güzergahta yer almak, müşterinin otele olan ulaşımını kolaylaştıracağından, otelin tercih edilmesi ihtimalini arttırabilir. Pan (2005), konumun otelin başarısının belirlenmesinde önemli bir rol oynadığını belirtir ve otel işletmesine olan özel ve yerel yatırımların ve işletmeye yönelik yürütülen politikaların planlanmasına daha çok önem verilmesi gerektiğinin üzerinde durur. Ekinçi ve Riley (2001) müşterilerin konaklayacakları yeri seçerken konumun kilit bir belirleyici olduğunu belirtirler. Bununla birlikte, konum Lundberg vd. (1995) tarafından otelin başarısı için oldukça önemli bir belirleyici olarak tanımlanmıştır.

*Park alanlarının* bulunması ve güvenli park alanları, müşteri memnuniyeti (Lewis, 1987) ve müşterilerin otel seçimini etkilemesi açısından önemlidir (Lockyer, 2005). Park alanlarının sayısının fazla olması daha çok müşterinin oteli tekrar ziyaret etmesini sağlamakla birlikte, park alanı koşulları otel seçimini etkileyen faktörler olarak görülmektedir (Tzeng vd., 2002). Park alanında taksiler, kısa süreli duraklayan otomobiller ve servisler için özel alanlar bulundurulmalı, park alanı girişleri ana girişten rahatlıkla ulaşılabilir olmalıdır (Guerra, 1994: 12).

*Peyzaj tasarımları* artan bir oranda, müşteri beklentilerine yönelik yapılmaktadır (Wilson, 1992). Bir tasarım yaparken, tasarımcı ya doğayı kendi tasarımına göre şekillendirmeye çalışır ya da tasarımını doğaya göre şekillendirir. Hangi yaklaşımın daha iyi olduğu tartışılabilir, fakat sonuç olarak tasarım hem doğal çevreyle ve yakın çevredeki alanlarla, hem de tarihi ve kültürel çevreyle uyumlu olmalıdır (Cohen, 1978). Her otelin çevresi, arazisi müsait olduğu takdirde çevre karakterine uygun olarak ağaçlandırılır, yeşillendirilir ve göze hoş görünecek bir şekilde düzenlenir. Otelin sınırları belirlenerek duvar, çit ve benzeri malzeme ile çevrilir. Oteller; doğal varlıklar, biyolojik çeşitlilik, sosyal, kültürel ve tarihi değerler ile yöresel değerlerin koruma, kullanma dengeleri ve turizm kaynaklarının sürdürülebilirliği gözetilerek işletilir. (KKTC Bakanlar Kurulu, 2012).

Otelin alana entegre edilmesi insanları binaya çekebilmek adına önemli bir etmendir. Bu sebeple otelin *girişleri* güçlü bir şekilde belli edilmeli ve çekici hale getirilmelidir. Her bir giriş işlevine göre özel bir tabelayla, ışıklandırmayla veya diğer mimari yollarla açık bir şekilde belirtilmelidir (Guerra, 1994: 12).

İşletmenin müşteriye bütünsel bir tatil deneyimi sunabilmesi *yakın çevresindeki* işletmelerle ve yerel halkla iş birliği yapmasına bağlıdır. Hastane, postane, banka, kafe, restoran, tiyatro, sinema, park ve bahçelerin varlığı konaklama işletmesinin çekiciliğini arttırabilmektedir. Yerel halkın turistlerle olumlu iletişime geçmesi, gelenek ve göreneklerini sergilemesi, kültürünü yansıtması yakın çevrenin turistler üzerinde olumlu algı yaratmasına genel atmosferin pozitif olmasına yardımcı olabilir (Turley ve Milliman, 2000: 195).

### **1.5. Literatür Araştırması**

Bu tez çalışmasının temel konusu hizmet işletmeleri kapsamında yer alan konaklama işletmeleri olduğundan, literatür araştırması hem farklı hizmet işletmelerinin hem de konaklama işletmelerinin hizmet alanı kalitesinin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsayacak şekilde iki kısımda verilmiştir. İlk kısımda farklı hizmet işletmelerindeki çeşitli çalışmalar özellikle yukarıda sözü edilen farklılıkları göstermek adına hizmet alanı boyutlarına göre özetlenmiştir (Tablo 1).



**Tablo 1** Farklı hizmet işletmelerindeki hizmet alanı boyutları

<b>Yazar(lar)</b>	<b>Hizmet Alanı Boyutları (Nitelikler)</b>	<b>İşletme</b>
Bitner (1992)	Atmosfer koşulları (sıcaklık, hava kalitesi, ses, müzik ve koku), Alan/İşlev (düzen, araç-gereç, ve mobilyalar), İşaretler, semboller, ve yapay eserler (yön işaretleri, kişisel eserler, ve dekor stili)	Genel olarak hizmet organizasyonları için
Baker vd. (1994)	Atmosfer (müzik, ışıklandırma, koku), Tasarım (yer kaplaması, duvar kaplaması, sergilenenler/aksesuarlar, renk, temizlik, tavan, giyinme odaları, koridorlar, düzlem, işaretler), Sosyal faktörler (satış elemanları)	Satış mağazası
Wakefield ve Blodgett (1994)	Düzen erişilebilirliği (giriş ve çıkışın yeri, mobilya ve araç-gereç düzeni), Tesis estetiği (mimari tasarım, renk, ve iç tasarım), Oturma rahatlığı (fiziksel koltuk ve koltuğun boyutu), elektronik araç-gereç ve göstergeler (işaretler, semboller, ve boş vakitler için eserler), Temizlik (tesislerin temizliği gibi., lavabolar, imtiyaz)	Boş vakit hizmet ortamı
Turley ve Milliman (2000)	Dışsal değişkenler (vitrin, kayan yazı, girişler, teşhir vitrinleri, bina mimarisi, yakın çevre, ve park yeri), Genel içsel değişkenler (zemin/döşeme, ışıklandırma, kokular ve sesler), Düzen ve tasarım (sabit eşyalar, oda alanının paylaşımı, ürünlerin gruplanması, trafik akışı, reyonların yerleri, ve reyonlar içerisinde alan paylaşımı), Satın alma noktası ve dekor (ürünlerin teşhiri, satın alma noktasındaki teşhir ürünleri, posterler, işaretler, kartlar, telemetin mesajları, ve duvar dekorları), İnsan değişkenleri (müşteri kalabalığı veya yoğunluğu, mahremiyet, müşteri karakteristikleri, personel / çalışan karakteristiği, ve çalışan üniformaları)	Satış mağazası
Lucas (2003)	Düzen navigasyonu (mimari, iç tasarım, ve mekânsal düzen), Temizlik (temiz kumarhane zemini), Koltuk konforu (Dolgu maddesi, arkalıklar, ve kumaş/ısı yayan koltuk, تنها koltuklar), İç dekor (ışıklandırma, renk, ve zemin dekoru), Atmosfer (iç iklim, müzik, ve görsel grafikler)	Kumarhane
Ryu ve Jang (2007)	Tesis estetikleri (mimari tasarım, renk, ve iç tasarım), Işıklandırma (ışıklandırma türü ve aydınlatması), Atmosfer (müzik, sıcaklık, ve koku), Düzen (makinalar gibi nesnelerin düzeni, araç-gereç, ve mobilyalar), Yemek araç-gereçleri (yüksek-kalite çatal-bıçak takımı, porselen, cam eşyalar, ve bez)	Lüks restoran
Pan vd. (2008)	Dışsal faktörler (kolay ulaşım ve park, göz alıcı bir dış kaplamaya sahip bina, manzaralı danışma bürosu çevre düzeni, şaraphaneye kolay ulaşım, dış mekan sergisi), İç faktörler (çekici döşeme ve boya, temizlik, açıklık, sıcaklık, geniş yürüme yolu, samimi arka plan müziği, bilgi kalitesi, diğer ilgili sunumlar), Tasarım faktörleri (tasarımın ve tesislerin uyumu, içsel tasarımın uygunluğu, markalı ürünlerin bulunma duruma, marka çeşitliliği), Vitrin ve düzeni (ürün bilgilerinin gösterimi, sunumun estetik özellikleri, fiyat bilgisi), Katılımcı faktörleri (şaraphane çalışanlarının görünümü, çalışanların tutumu ve bilgili olması, şaraphane çalışanlarının canlılığı, sunulan bilgilerin fonksiyonu, müşterilerin görünüşü ve davranışları)	Şarap işletmesi
Liu ve Jang (2009)	İç tasarım (genel iç tasarım, mobilyalar, tablolar, masa düzeni), Atmosfer (ışıklandırma, müzik, koku, oda sıcaklığı), Mekân düzeni (rahat koltuk genişliği, dolaşım kolaylığı, yemek mahremiyeti), İnsan faktörleri (iyi giyimli, profesyonel, münasip çalışanlar)	Restoran
Slåtten vd. (2009)	Atmosfer (koku, ışık, ses), Etkileşim (bilgi, arkadaşça, yardımsever, müsait), Tasarım (heykel, mimari stil)	Kış parkı
Musriha (2012)	Atmosfer koşulları, Alan/fonksiyon, İşaretler, semboller ve eserler	Banka

Bitner (1992) çalışmasında, hizmet organizasyonlarının karakteristiklerini sunmuş ve fiziksel çevrenin hem müşteriler hem de çalışanlar üzerindeki etkisini araştıran bir kavramsal çerçeve ortaya koymuştur. Fiziksel çevrenin, pazarlama hedefleriyle birlikte organizasyonel başarıya da olanak sağlayabilmesi becerisi incelenmiştir. Çeşitli disiplinlerden elde edilen literatür, odaklanılan önermelerin temelini de oluşturan çerçevenin teorik altyapısını meydana getirmektedir. Fiziksel çevrenin hizmet organizasyonları üzerinde sahip olduğu birçok stratejik rol incelenerek, kilit yönetimsel çıkarımlar ortaya konmuştur. Baker vd. (1994) satış mağazalarındaki belirli unsurların birleşimlerinin, müşterilerin ürünler ve hizmet kalitesi hakkındaki çıkarımlarını nasıl etkilediğini incelemişlerdir ve bu çıkarımların mağaza ortamının mağaza imajını etkilemesine nasıl aracılık ettiğini tartışmışlardır. Sonuçlar göstermiştir ki mağazadaki atmosfer ve sosyal unsurlar, müşterilerin kalite algısını oluşturmada yardımcı olan ipuçlarını vermiştir. Wakefield ve Blodgett (1994) hizmet alanının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuçlar hizmet alanı kalitesinin, müşterinin hizmete karşı duygusal ve davranışsal tepkilerinin oluşmasında önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Turley ve Milliman (2000) çalışmalarında, tesis temelli çevresel ipuçlarının veya atmosfer unsurlarının müşteri davranışları üzerindeki etkisi ile ilgili olarak yıllar içerisinde yapılan çalışmalara odaklanmışlardır. İlgili literatür incelenmiş ve konuyla ilgili yapılan çalışmalardan bir özet tablo oluşturulmuştur. Bu özet tablo atmosferik unsurların geniş bir yelpazede müşteri değerlendirmelerini ve davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Lucas (2003), Las Vegas kumarhane otelleri üzerine yaptığı çalışmanın sonucunda atmosfer koşulları, kollu makine katında dolaşım kolaylığı, temizlik, içsel dekor ve oturma konforunun her birinin kollu makine hizmet alanı memnuniyeti üzerinde önemli etkilerinin olduğunu bulmuştur. Kollu makine hizmet alanı memnuniyeti ve oyun değerinin genel memnuniyet üzerinde de önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur. Genel memnuniyetin müşteri sadakati, ağızdan ağıza pazarlama ve kumarhanede kalma isteği üzerinde önemli bir rol oynadığı sonucuna da ulaşılmıştır. Ryu ve Jang (2007) lüks restoranlarda yaptıkları çalışmalarında; tesis estetiği, atmosfer ve çalışanların, müşteri memnuniyet derecesi üzerinde ciddi bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Tayvan'da şarap işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmada Pan vd. (2008) zevkli atmosferik unsurların kullanımının daha çeşitli müşteri profillerini etkileyeceğini

savunmuşlardır. İki farklı türde 4 ünlü şaraphaneden 346 numune toplanmıştır ve şaraphane ile ilgili müşterilerin modu ve duygusal faktörler araştırılmıştır ve şaraphane atmosferi, müşteri memnuniyeti ve satın alma davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Test sonuçları zevkli bir atmosferin müşterilerin sadakatini arttırdığını ve güçlendirdiğini doğrulamıştır. Liu ve Jang (2009) Çin restoranlarında yaptıkları çalışmalarında restoran atmosferi, duygusal tepkiler, algılanan değer ve davranışsal niyetler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar restoran atmosferinin müşterilerin pozitif duyguları, negatif duyguları ve algılanan değer üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte pozitif ve negatif duygular ve algılanan değer müşterilerin yemek yedikten sonraki davranışsal niyetlerini de etkilemiştir. Algılanan değer davranışsal niyetlere en büyük katkıyı yapmakla kalmayıp aynı zamanda da duygusal tepkiler ve davranışsal niyet arasındaki ilişkiyi sağlamıştır. Slåtten vd. (2009) kış parkları üzerine yaptıkları çalışmalarında hangi tip atmosferik tecrübelerin ziyaretçileri duygusal olarak etkilediğine odaklanmışlardır. Norveç kış parkını ziyaret eden müşterilerden 162'sine anket uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli, atmosferik deneyimler, eğlence ve kış parkı ile sadakat arasındaki ölçümleri ve yapısal özellikleri test etmede kullanılmıştır. Sonuçlar tasarım ve etkileşimin müşterilerin eğlence hisleriyle bağlantılı olduğunu göstermiştir. Musriha (2012) hizmet alanı ve kişisel iletişim kalitesinin müşteri sadakati üzerindeki direkt veya dolaylı etkilerini incelemiştir. Sonuçlar, hizmet alanının ve kişisel iletişim kalitesinin müşteri tatmini ve sadakati üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Bununla birlikte otel işletmelerinde hizmet alanı ile ilgili çalışmalar şu şekilde incelenmiştir: Nguyen (2006) hizmet çalışanları ve hizmet alanıyla birlikte bunların kendi aralarındaki etkileşiminin hizmet organizasyonlarının (özellikle turizm ve konaklama hizmetlerinin) imaj algısı üzerindeki ana etkilerini ortaya koymuştur. Çalışmasında hizmet çalışanları ve hizmet alanı, hizmet sunumu süreci ile ilişkili somut unsurlar olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmesinde görünüş, kabiliyet ve profesyonellik hizmet çalışanları için; atmosfer koşulları, mekan (içsel ve dışsal) düzeni ve konum ise hizmet alanı için adı geçen somut unsurların bileşenleridir. Heide ve Grønhaug (2006) konaklama yöneticilerini, firmalarının çekiciliğini artırma çabaları yolunda destelemek adına, atmosferin öncül ve sonuçlarını da içeren sistematik bir özetini çıkarmıştır. Countryman ve Jang (2006) bir otel lobisinin fiziksel

çevresini meydana getiren renk, ışıklandırma, düzen, stil ve mobilyaların atmosferik unsurlarını incelemişlerdir. Çalışmaları sonucunda atmosferik unsurlardan üç tanesinin (renk, ışıklandırma, ve stil) bir otel lobisinin genel izlenimiyle önemli derecede alakalı olduğunu bulmuşlardır. Renk bu üç atmosferik unsur arasından en önemli olanıdır. Simpeh vd. (2011) hizmet alanının çok boyutluluğu ile müşteri himayesi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmaları, potansiyel fiziksel düzenin (atmosfer koşulları, mekân düzeni, işaretler, semboller, ve eserler), Accra metropol şehrindeki otel işletmelerinin müşteri çekmek için uygun ve değerli strateji olarak kullanılabilmesi olasılığına deneysel bir bakış açısı sunmaktadır. Naqshbandi ve Munir (2011) müşterilerin izlenimlerini etkileyen otel lobilerinin temel atmosferik unsurlarını çalışmışlardır ve kişilik özelliklerinden biri olan “açıklığın” butik ve butik olmayan otel müşterilerinin izlenimleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Kim ve Perdue (2013) kavramsal niteliklerin (örn., fiyat, hizmet ve yiyecek kalitesi, ve ulusal marka), etkin niteliklerin (örn., rahatlık hissi ve eğlence) ve duyuşsal niteliklerin (örn., oda kalitesi, genel atmosfer) otel seçimi üzerindeki farklı tesirlerine, aralıklı seçim modellemesi kullanarak kanıt oluşturmayı amaçlamışlardır.

Literatür araştırmaları göstermiştir ki hizmet alanı kalitesi, hizmet kalitesinin bir alt kriteri olmasının yanında kendi başına da detaylı olarak değerlendirilmesi gereken önemli bir kalite unsurudur. Fakat sadece HAK üzerine yoğunlaşan çalışmalar oldukça azdır. Özellikle de otellerdeki HAK konusunu başlı başına ele alan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu sebeple tezde bu konu ele alınmıştır. Hem Türkiye'nin hem de dünyanın gözde turistik merkezlerinden biri olan Kapadokya bölgesi, daha öncesinde bölgede oteller üzerine böyle bir çalışmanın da olmamasının literatürde yarattığı boşluk da değerlendirilerek, çalışmanın uygulanacağı yer olarak seçilmiştir. Bölgede çok sayıda otel yer almasından dolayı tezin odağı olarak sadece beş yıldızlı ve butik olmayan oteller seçilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### BULANIK ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME

Karar vermek insanların yaşamının her anında, bilinçli veya farkında olmaksızın sürekli gerçekleştirdiği bir eylemdir. Karar verme süreci hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Karar verilmesi gereken problem, işe giderken hangi kıyafeti giymeliyim sorusu kadar basit veya büyük bir şirket yöneticisinin yatırım yapılacak yeni projeyi seçmesi kadar zorlayıcı olabilir. Problem ne olursa olsun, gerek bireysel ihtiyaçları, gerekse toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için sunulan alternatifler arasından bir seçim yapmak durumunda kalınabilir. Karar verme bir süreçtir ve bu süreçte sunulan tüm alternatifler, seçenekler, faaliyetler ve olasılıklar arasından amaca en uygun olanı seçilir (Tekeş, 2002: 3). Dündar (1995) bir problemin karar verme problemi olması için üç özelliği taşıması gerektiğini söylemiştir: Birden çok davranış yollarının olması, her bir davranışın sonuçlarının birbirinden farklı olması ve gerçekleştirilmek istenen birtakım amaçların olmasıdır.

Gerçek hayattaki karar süreçlerinde nadiren tek bir hedef, amaç, kriter veya bakış açısı vardır (Zopounidis ve Doumpos, 2002: 167). Gerek kişisel gerekse toplumsal ihtiyaçların karşılanması amacıyla, karmaşık ve çok sayıda kriteri içeren bir problem için, çeşitli alternatifler arasından en uygun alternatif seçmek oldukça zor bir karar süreci olabilmektedir (Ağdaş, 2014: 47). Bu zorlu sürecin üstesinden amaca en uygun sonuca ulaşarak gelebilmek adına Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) Yöntemleri ortaya çıkmıştır. ÇKKV'nin amacı tüm alakalı nitelikler için en yüksek dereceden tatmin derecesine sahip optimum seçeneği elde etmektedir (Yang vd., 2007). ÇKKV'de karar vericilerin yaptıkları şey, sınırlı sayıdaki alternatif arasından en iyisini

bulmak, alternatifleri en iyiden en kötüye doğru sıralamak, alternatifleri önceden belirlenmiş homojen sınıflara gruplandırmak, veya her bir alternatifin tüm kriterleri aynı anda ne kadar karşılayabildiğini açıklamak için değerlendirmelerde bulunmaktır (Zavadskas ve Turskis, 2011: 405). Karar verme problemleri, birçok çok kriterli karar analizlerinde, çoğu zaman kesin olmayan ve bulanık veriler içerir. Çünkü kriterlerde bilgide var olan hatalı ölçüm veya belirsizlikler vardır. Bu sebeple, klasik ÇKKV metodunun gerçek hayattaki uygulaması karar verme durumlarında ciddi nesnel kısıtlarla karşı karşıya kalabilir (Kahraman, 2008: 2). Belirsizlik ve iki anlamlılık insan kararlarının ve tercihlerinin doğasında bulunduğundan, gerçek hayat durumları kesin sayısal değerler kullanılarak doğru bir şekilde modellenemez. İlk olarak Zadeh (1965) tarafından ortaya atılan bulanık küme teorisi, çok kriterli karar verme analizlerinde karşılaşılan belirsizlikleri ortadan kaldırmak için en çok kullanılan metot olabilir. Bulanık küme teorisinin tanınmasından sonra, birçok araştırmacı bu teoriyi, bu çalışmada da bulanık versiyonları kullanılan AHP ve TOPSIS gibi birçok klasik ÇKKV metoduna uyarlamaya çalışmışlardır. Bu tezin metodolojisi iki bulanık ÇKKV metodunun birlikte kullanımından oluşmaktadır.

## **2.1. Bulanık Mantık**

Bulanık kelimesi, tanımlanmaları iyi yapılmamış olan faaliyetler kümesi ya da gözlemler ile tanımlamaların yapılamadığı durumu ifade etmektedir (Chen ve Hwang, 1992). Aslında günlük hayatta farkında olmadan kullandığımız birçok ifade bir belirsizlik yani bulanıklık içermektedir. Çok, az, genç, yaşlı, sıcak, soğuk gibi sözel terimler belli bir referans noktası olmadan, kişiye ve bulunulan duruma göre farklılık gösterecektir. Bulanık mantık kavramı ilk kez Zadeh (1965) tarafından ortaya atılmıştır. Bulanık mantık, doğrusal ve doğrusal olmayan sistemlerin denetiminde kullanılan alternatif bir yaklaşımdır (Altaş, 1999). Günümüzde bulanık mantık, mühendislik sistemlerinin kontrolünden yapay zekaya kadar birçok uygulama alanında önemli bir araç haline gelmiştir (Tanaka, 1997). Bulanık mantık yaklaşımı, makinelere insanların özel verilerini işleyebilme ve onların deneyimlerinden ve önsezilerinden yararlanarak çalışabilme yeteneği verir. Bu yeteneği kazandırırken sayısal ifadeler yerine sembolik ifadeler kullanır (Başlıgil, 2005: 24). Bulanık mantıkta dilsel ifadelerde kullanılan kelime ya da kelime gruplarına dilsel değişkenler denilmektedir.

Dilsel değişkenleri anlamlı hale getirebilmek için bulanık küme teorisi ile bulanık kümeler geliştirilmiştir (Ağdaş, 2014).

## 2.2. Bulanık Küme Ve Bulanık Sayılar

Bulanık küme teorisi bir problemi (veya olayı) açıklamak için, doğal veya yapay bir dildeki kelimeler veya cümlelerle dile getirilen sözel değişkenlerden kaynaklanan öznel belirsizlik sorunlarının üstesinden gelir. Sözel değişken konsepti, çok karmaşık olan veya geleneksel sayısal ifadelerle iyi bir şekilde açıklanabilecek kadar iyi tanımlanmamış olan durumların üstesinden gelebilmek için oldukça kullanışlıdır (Zimmermann, 1991: 2). Sözel değişkenlerin kullanımı son zamanlarda oldukça yaygınlaşmıştır ve değerlendiriciler tarafından verilen sözel değerlendirmelere değer biçmek için kullanılmaktadır. Dahası, sözel değişkenler, her bir kriterin performans değeri başarısını ölçmenin bir yolu olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Bulanık bir sayı,  $A = \{x \in R \mid \mu_A(x)\}$  özel bir bulanık küme olmak üzere,  $x$  değerlerini gerçek doğru olan  $R: -\infty < x < +\infty$  'dan alan ve  $\mu_{\tilde{A}}(x)$   $R$ 'den  $[0,1]$  kapalı aralığına doğru devamlı bir eşleştirmedir (Büyüközkan ve Çifçi, 2012b: 2344). ÇKKV problemlerinin hem teorik hem de pratik uygulamalarında, üçgensel ve yamuksal şeklinde olarak adlandırılan iki farklı bulanık sayı formülünün geniş bir kullanımı vardır. Üçgensel bulanık sayılar, hesaplama kolaylığı ve sahip oldukları özelliklerden ötürü uygulama çalışmalarında kullanılması açısından daha kullanışlıdır (Ayağ, 2005).

Üçgensel bulanık bir sayı  $\tilde{A} = (l, m, u)$  şeklinde gösterilebilir ve aitlik fonksiyonu  $\mu_{\tilde{A}}(x): R \rightarrow [0,1]$  aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

$$\mu_{\tilde{A}}(x) = \begin{cases} 0, & x < l \text{ veya } x > u \\ (x-l)/(m-l), & l \leq x \leq m \\ (x-u)/(m-u), & m \leq x \leq u \end{cases} \quad [1]$$

$l \leq m \leq u$  olmak üzere ve  $l$ ,  $m$ , ve  $u$  sırasıyla, bulanık olayın olası en küçük değeri, en çok karşılaşılan (ortalama) değeri, ve olası en büyük değeri olarak tanımlanırlar (Ayağ, 2005).

Üçgensel bulanık sayının alternatif bir tanımı da,  $\alpha$  seviyesinde güven aralığını tanımlayarak aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Ayağ, 2005: 833):

$$\forall \alpha \in [0, 1] \quad \tilde{A}_\alpha = [l^\alpha, u^\alpha] = [(m-l)\alpha + l, -(u-m)\alpha + u] \quad [2]$$

$\alpha$ :  $\alpha$ -cut

$\tilde{A}_\alpha$ :  $\alpha$ -cut bulanık kümesi

$l$ : bulanık olayın olası en küçük değeri

$m$ : bulanık olayın en çok karşılaşılan (ortalama) değeri

$u$ : bulanık olayın olası en büyük değeri

$l^\alpha$ :  $\alpha$ -cut seviyesinde bulanık olayın olası en küçük değeri

$u^\alpha$ :  $\alpha$ -cut seviyesinde bulanık olayın olası en büyük değeri

### 2.3. Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri

ÇKKV, sonlu sayıda seçeneğin seçilme, sıralanma, sınıflandırma, önceliklendirme veya elenme amacıyla, genellikle ağırlıklandırılmış, birbirleri ile çelişen ve aynı ölçü birimini kullanmayan hatta bazıları nitel değerler alan çok sayıda ölçüt kullanılarak değerlendirilmesidir (Yoon ve Hwang, 1995: 2). Bir sorunun yapılandırılması aşamasında sorunla ilgili tüm kriterlerin, tecrübelerin ve yargıların ortaya konması ve aralarındaki ilişkilerin mümkün olduğunca açık bir biçimde tanımlanması gerekmektedir (Erganiş, 2010: 33). ÇKKV, kompleks problemleri çözmek için kullanılan bir modelleme ve çözüm aracıdır. ÇKKV disiplini bilgi teknolojilerindeki gelişimle yakından bağlantılıdır. Bilgi teknolojilerinde son yıllarda meydana gelen hızlı gelişim ÇKKV problemlerinin sistematik analizini yapmaya olanak sağlarken, diğer yandan bilgisayar ve bilgi teknolojileri kullanımının artması çok yüksek miktarlarda yeni bilginin oluşmasını sağlamış, bu da ÇKKV'nin öneminin hızla artmasına ve iş hayatındaki karar verme problemlerinde uygulanmasına yol açmıştır (Stewart, 1992: 571).

ÇKKV yöntemlerinin kullanılabilceği iki temel durum vardır. Birinci duruma göre; karar verici tek bir kişi veya bir grup olabilir ve verilmeye çalışılan karar başka kişi veya grupları etkilememektedir. Bu tür sorunlarda kullanılan yöntemler kısmen gayri resmi olabilir ve verilen kararın gerekçesi için sağlam bir açıklamaya ihtiyaç duyulmayabilir. İkinci durum ise, ilkinin tersi olan, karar vericilerin çok daha büyük bir grup veya topluluk adına karar vermesini gerektiren sorunlardır. Örneğin; büyük



kuruluşların yöneticileri, kamu üst düzey görevlileri vb. şeklindedir. Bu gibi sorunlarda yapılan seçimlerin gerekçeleri net bir şekilde açıklanmalı, farklı kriterlerin farklı birey ya da toplulukları temsil ettiği dikkate alınarak adaletli olunmalı, her türlü kriterin temsil ettiği düşünceler uygun ve net biçimde ortaya konulmalıdır (Gülten, 2009: 31-32; Erganiş, 2010: 37).

ÇKKV problemleri iki tür problem olarak ayrılabilirler: klasik ÇKKV problemleri ve bulanık ÇKKV (BÇKKV) problemleri. Klasik ÇKKV problemlerinde, kriterlerin oranları ve ağırlıkları kesin sayılar ile ölçülür ve ifade edilirler. BÇKKV problemlerinde ise hatalı ölçüm, kişisellik ve belirsizlik halleri çerçevesinde değerlendirilen kriterlerin oranları ve ağırlıkları, sözel ifadeler olarak belirlenirler ve daha sonra bulanık sayılara dönüştürülürler (Wang ve Lee, 2007: 1763). Karar vericiler çoğu zaman ÇKKV problemlerinde, bu tür problemlerin karakteristiği gereği, tam olmayan ve belirsiz bilgiler ile karşı karşıya kalırlar (Kahraman, 2008).

Literatürde çok kriterli karar analizlerinde kullanılan çok sayıda ÇKKV yöntemi bulunmaktadır. WPM (Weighted Product Model), WSM (Weighted Sum Model), ELECTRE (Elimination et Choix Traduisant la Realite), TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution), PROMETHEE, ANP (Analytic Network Process), SAW (Simple Additive Weighting), VIKOR (Vise Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje), DEMATEL (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory) ve AHP (Analytic Hierarchy Process) ÇKKV problemleri için geliştirilen tekniklerden bazılarıdır.

Bu ÇKKV yöntemleri farklı çalışma alanlarında, literatürde oldukça yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir. Bu çalışmada da bulanık AHP ve bulanık TOPSIS yöntemleri birlikte kullanıldığından, farklı alanlarda bu yöntemler kullanılarak yapılan çalışmalardan bazıları şöyledir: Seçme, Bayrakdaroğlu ve Kahraman (2009) bankaların performanslarını değerlendirmek için bir BÇKKV modeli önermişlerdir. Ertuğrul ve Karakaşoğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada, finansal oranlarla birlikte karar vericilerin kişisel fikirleri de dikkate alınarak firmaların performanslarının değerlendirilmesi için bir bulanık modelin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Önerilen yaklaşım bulanık AHP ve TOPSIS metotlarına

dayanmaktadır. BAHP ve TOPSIS metotları önerilen modele uygulanmıştır. Dağdeviren, Yavuz ve Kılınç (2009), savunma endüstrilerinde faaliyet gösterenlere ideal silahın seçimi konusunda yardımcı olabilmek için, belirsizlik ve kişiselliğin, üçgensel bulanık sayılar tarafından ifade edilen sözel değerler ile üstesinden geldiği bulanık bir ortamda AHP ve TOPSIS yöntemlerine dayanan bir değerlendirme modeli geliştirmişlerdir. Yalçın, Bayrakdaroğlu ve Kahraman (2012) tarafından üretim işletmeleri üzerine yapılan çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösterenlerin finansal performans değerlendirmesi yapılmıştır. BAHP metodu kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi için kullanılmıştır. Firmalar kendi üretim sektörleri içerisinde TOPSIS ve VIKOR yöntemlerinin karşılaştırmalı olarak kullanılmasıyla sıralanmışlardır. Yeşil tedarikçilere bir değerlendirme yapısı önerebilmek amacıyla yaptıkları çalışmada Büyüközkan ve Çifçi (2012a), yeşil tedarik zinciri yönetimi ve yeşil tedarik zinciri yönetimi kabiliyeti boyutlarını incelemişlerdir. Tanımlanan bileşenler, bulanık DEMATEL, AHP ve TOPSIS’i bulanık bir ortamda birleştiren yeni bir ÇKKV modeli oluşturacak şekilde birlikte kullanılmışlardır. Bir diğer çalışmalarında ise Büyüközkan ve Çifçi (2012b), elektronik hizmet kalitesi (e-sq) konseptini incelemiş ve e-sq’nin ana bileşenlerinin belirlenmesini amaçlanmışlardır. Önerilen e-sq yapısı, Türkiye’deki sağlık sektörü web sitelerinin performansını değerlendirmek için BAHP ve bulanık TOPSIS’i içeren bütünleşik bir ÇKKV yöntemi kullanılarak örneklendirilmiştir. Sun (2010) bilgisayar orijinal tasarım üreticilerinin performanslarını değerlendirmek için bir model oluşturmuştur. Değerlendirme modelinde kriter ağırlıklarının bulunmasında bulanık AHP ve alternatiflerin sıralaması içinse bulanık TOPSIS yöntemleri kullanılmıştır.

ÇKKV yöntemleri kullanılarak otel işletmeleri üzerine yapılan bazı çalışmalar da şu şekildedir: Wu, Lee ve Lin (2004) tarafından oteller için yapılan optimum mekânsal yerleşimi belirlemeyi amaçlayan çalışmada bulanık AHP yaklaşımı, rasyonel ve duygusal seçimlerden meydana gelen bir ÇKKV süreci üzerinde uygulanmıştır. Süreç, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, bulanık bir karar matrisi ve ağırlık vektörünün oluşturulması ve daha sonra aday alternatiflerin bulanık sıralama vektöründeki bulanık bir sayı ile sıralanmasını içermektedir. Benitez, Martin ve Roman (2007), Kanarya Adaları’nda yer alan önemli bir şirketin üç otelinde anket yöntemiyle uygulanacak bulanık çok kriterli karar verme yaklaşımıyla hizmet

kalitesini değerlendirme modeli önermişlerdir. TOPSIS ile genel bir hizmet performansı indeksi geliştirilmiştir. Bu indeks otel yöneticilerinin göreceli sıralamalarını daha iyi anlamalarını sağlayacak ve genellikle öznel yargılar içeren otel hizmetlerinin performansının değerlendirilmesi için uygun bir alternatif sağlayacaktır. Lin, Lee ve Chen (2009) ev sahibi seyahat acentasının bakış açısıyla yabancı bir seyahat aracısının (gidilecek yerdeki tur operatörü) hizmet performansını değerlendirmek için bulanık AHP kullanmışlardır. Hizmet performansı, ölçmesi zor birçok soyut özelliği de içeren çeşitli niteliklerin bir birleşimidir. Bu yüzden çalışma bir AHP metodu kullanmaktadır ve bahsi geçen problemi çözmek adına da bulanık küme teorisini hizmet performansı ölçümüne entegre etmiştir. Çalışma ile 36 üst düzey seyahat yöneticisi ile farklı seyahat acentalarından 56 genel yöneticinin fikirlerinden kritik olay tekniğini kullanarak değerlendirme kriterleri toplanmıştır ve bulanık AHP genel kriterlerin ağırlıklarının ve sıralamasının hesaplanmasında kullanılmıştır. Chen vd. (2014) uluslararası bir otel spa atmosferi değerlendirme modeli oluşturmak için yaptıkları çalışmalarında, ilk aşamasında Delphi, ikincisinde ise bulanık AHP olan iki aşamalı bir metod kullanmışlardır.

Bu tez çalışmasında iki bulanık ÇKKV yöntemi birlikte kullanılmıştır. Bu doğrultuda HAK performansının değerlendirme kriterlerinin ağırlıkları bulanık AHP yöntemi kullanılarak belirlenmiştir ve daha sonra bulanık TOPSIS yöntemi kullanılarak alternatiflerin sıralaması yapılmıştır.

#### **2.4. Bulanık AHP Yöntemi**

İlk olarak Saaty (1980) tarafından ortaya atılan AHP, ÇKKV metotları arasında çok alternatifli ve kriterli, sıkça kullanılan bir araçtır. Belirli bir karar verme problemi için tasarlanmış hiyerarşik bir yapıya bağlı olarak, bir takım belirlenmiş kriterin/niteliğin göreceli ağırlıklarını (göreceli önem derecelerini), ikili kıyaslama ve matris matematiği kullanarak elde eder. AHP, birçok performans ölçütünü kullanarak, karar alternatiflerini puanlamaya ve sıralamaya dayanan çok kriterli bir karar verme yöntemidir (Zahedi, 1986: 96). Bir başka ifadeyle AHP, birden çok sayıda karar kriterinin söz konusu olduğu karmaşık karar problemlerine çözüm getirmek için geliştirilmiş bir yöntemdir. Karmaşık bir problemin çözümünde AHP uygulanırken, problemin temel unsurları yani kriterleri ve karar alternatifleri çizilecek bir grafik

üzerinde gösterilerek karar probleminin hiyerarşisi oluşturulur (Özgüven, 2005). Bununla birlikte AHP, anahtar kriteri belirlemek için kriterlerin önceliğini belirleme (sıralama) yetisine sahiptir.

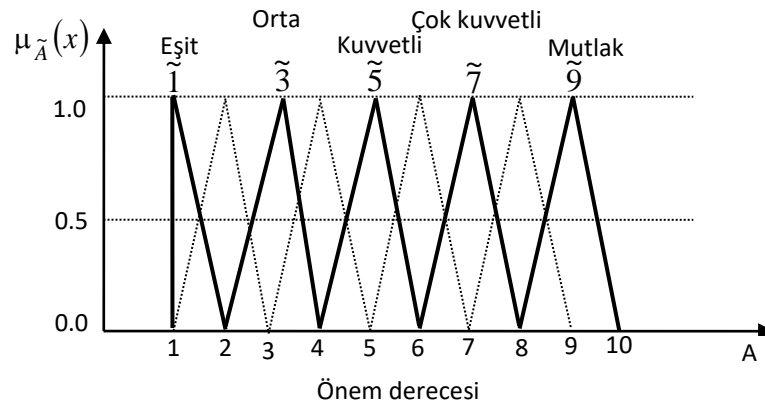
AHP, ÇKKV metotları arasında geniş bir uygulama alanına sahiptir, ancak AHP'nin geleneksel açıklamasının, karar vericilerin sabit değerler üzerinden bir karar vermelerinden dolayı ciddi bir eksikliği vardır. Bu eksikliği gidermek için, AHP'nin bulanık versiyonu ilk olarak Van Laarhoven ve Pedrycz (1983) tarafından yapılan çalışmayla ortaya konmuştur. O zamandan beri birçok bulanık AHP metodu (Buckley, 1985; Chang, 1996; Ayağ, 2005), ÇKKV problemlerinin birçok farklı alanındaki hiyerarşik bulanık problemleri çözmek için, çeşitli yazarlar tarafından önerilmiş ve kullanılmıştır (Kahraman vd., 2004; Ayağ, 2005; Wang vd., 2007; Büyüközkan ve Çifçi, 2012).

Geleneksel AHP'de, ikili karşılaştırmalar bir oran ölçeği kullanılarak yapılır. Sıklıkla kullanılan bir ölçek olan dokuzlu ölçek (Saaty, 1990), katılımcıların kararlarını ve tercihlerini *eşit derecede önemli, orta derecede daha önemli, kuvvetli derecede daha önemli, çok kuvvetli derecede daha önemli ve mutlak derecede daha önemli* şeklindeki seçenekler olarak ifade eder. Aralıklı dokuzlu ölçek basit ve kullanımı kolay olması gibi avantajlara sahip olsa da kişinin kararlarının veya bakış açısının bir sayıya eşleştirilmesinden kaynaklanan belirsizliği hesaba katmaz. Dokuzlu ölçekle aynı ekseninde, beş üçgensel bulanık sayı ( $\tilde{1}, \tilde{3}, \tilde{5}, \tilde{7}, \tilde{9}$ ) uygun gelen aitlik fonksiyonlarıyla birlikte Tablo 2'de tanımlanmıştır ve Şekil 2'de örneklendirilmiştir. Bu çalışmada, üçgensel bulanık sayılar,  $\tilde{1}$  ve  $\tilde{9}$  arasındaki, sadece aynı hiyerarşideki eşleştirilen unsurların göreceli kuvvetlerini göstermek için değil, aynı zamanda belirsizliği elde etmek adına otellerin HAK performansı değerlendirmesi için bir bulanık karar matrisi oluşturmada kullanılmıştır.

**Tablo 2** Bulanık ölçeğin tanım ve aitlik fonksiyonu

Önem derecesi	Bulanık sayı	Açıklama	Aitlik fonksiyonu
1	$\tilde{1}$	Eşit derecede önemli (EDÖ)	(1, 1, 2)
3	$\tilde{3}$	Orta derecede önemli (ODÖ)	(2, 3, 4)
5	$\tilde{5}$	Kuvvetli derecede önemli (KDÖ)	(4, 5, 6)
7	$\tilde{7}$	Çok kuvvetli derecede önemli (ÇKDÖ)	(6, 7, 8)
9	$\tilde{9}$	Mutlak derecede önemli (MDÖ)	(8, 9, 10)

**Kaynak:** Saaty, 1989



**Şekil 2** Üçgensel bulanık sayıların aitlik fonksiyonları.

**Kaynak:** Büyüközkan ve Çifçi, 2012b: 2345

Bu çalışmada, Ayağ (2005) tarafından önerilen bulanık AHP modeli, hesaplama kolaylığı ve tutarlılık analizinin normalize edilmiş matris üzerinden yeni bir matris oluşturmaya gerek kalmadan yapılabilmesinden dolayı, değerlendirme kriterlerinin ağırlıklarını belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Metodun sayısal işlemlerinin açıklaması aşağıdaki gibidir (Ayağ, 2005: 833-834):

- (1) *Performans puanının karşılaştırılması.* Sözel terimler aynı hiyerarşi içerisinde yer alan her bir eş unsurun göreceli kuvvetlerini ifade etmek için kullanılır.
- (2) *Bulanık karşılaştırma matrisinin kurulması.* Üçgensel bulanık sayılar kullanılarak, ikili karşılaştırma ile bulanık karar matrisi  $\tilde{A}$  aşağıda gösterildiği şekilde oluşturulmuştur:

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} \tilde{a}_{11} & \tilde{a}_{12} & \dots & \tilde{a}_{1n} \\ \tilde{a}_{21} & \tilde{a}_{22} & \dots & \tilde{a}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{a}_{n1} & \tilde{a}_{n2} & \dots & \tilde{a}_{nn} \end{bmatrix} \quad [3]$$

Eğer  $i = j$  ise  $a_{ij}^\alpha = 1$ ,  $i \neq j$  ise  $a_{ij}^\alpha = \tilde{1}, \tilde{3}, \tilde{5}, \tilde{7}, \tilde{9}$  veya  $\tilde{1}^{-1}, \tilde{3}^{-1}, \tilde{5}^{-1}, \tilde{7}^{-1}, \tilde{9}^{-1}$  şeklindedir.

(3) *Bulanık özdeğerin çözümü.* Bulanık bir özdeğer,  $\tilde{\lambda}$ ,  $\tilde{A}\tilde{x} = \tilde{\lambda}\tilde{x}$  eşitliğinin bulanık bir sayı çözümüdür.

$\tilde{\lambda}_{\max}$ ,  $\tilde{A}$ 'nın en büyük özdeğeri ve  $\tilde{x}$  sıfırdan farklı  $n \times 1$  ise, bulanık vektör  $\tilde{x}_i$  bulanık sayısını içerir. Aralık aritmetiği ve  $\alpha$ -cut kullanarak bulanık çarpma ve toplama işlemlerini gerçekleştirebilmek için,

$$\tilde{A}\tilde{x} = \tilde{\lambda}\tilde{x} \quad [4]$$

Eşitliği;

$$\begin{aligned} \tilde{A} &= [\tilde{a}_{ij}], \tilde{x}' = (\tilde{x}_1, \dots, \tilde{x}_n), \\ \tilde{a}_{ij}^\alpha &= [a_{ijl}^\alpha, a_{iju}^\alpha], \tilde{x}_i^\alpha = [x_{il}^\alpha, x_{iu}^\alpha], \tilde{\lambda}^\alpha = [\lambda_l^\alpha, \lambda_u^\alpha] \end{aligned} \quad [5]$$

olduğunda,

$$[a_{i1l}^\alpha x_{1l}^\alpha, a_{i1u}^\alpha x_{1u}^\alpha] \oplus \dots \oplus [a_{inl}^\alpha x_{nl}^\alpha, a_{inu}^\alpha x_{nu}^\alpha] = [\lambda x_{il}^\alpha, \lambda x_{iu}^\alpha]$$

$i = 1, 2, \dots, n$ , ve  $j = 1, 2, \dots, n$  olduğunda  $0 < \alpha \leq 1$  ve her  $i, j$  için.

$\alpha$ -cut uzmanların veya karar vericilerin kendi tercihlerine olan güvenlerini de dahil etmesiyle bilinmektedir. Karar matrisi  $\tilde{A}$  için memnuniyet derecesi,  $\mu$  iyimserlik indeksi ile hesaplanmaktadır.  $\mu$  indeksinin yüksek bir değeri, daha yüksek bir iyimserlik derecesine işaretler. İyimserlik indeksi, aşağıdaki şekilde tanımlanan bir doğrusal dışbükey kombinasyonudur (Lee, 1999'dan aktaran Ayağ, 2005: 834):

$$\tilde{a}_{ij}^\alpha = \mu a_{iju}^\alpha + (1 - \mu) a_{ijl}^\alpha, \quad \forall \mu \in [0, 1] \quad [6]$$

$\alpha$  sabit olduğunda iyimserlik indeksi,  $\mu$ , tamamlandıktan sonra, memnuniyet derecesini hesaplayabilmek için aşağıdaki matris elde edilebilir:

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} 1 & \tilde{a}_{12}^\alpha & \dots & \tilde{a}_{1n}^\alpha \\ \tilde{a}_{21}^\alpha & 1 & \dots & \tilde{a}_{2n}^\alpha \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{a}_{n1}^\alpha & \tilde{a}_{n2}^\alpha & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad [7]$$

Özvektör,  $\mu$  değerini sabit tutup özdeğerin maksimumunu bularak hesaplanmaktadır.

(4) *Tutarlılık oranının hesaplanması.* Öznel bakış açısının tutarlılığını ve karşılaştırmalı ağırlıkların doğruluğunu güvence altına almak için, tutarlılık oranı (TO, kabul edilebilir bir karşılaştırma için 0.10'a eşit veya daha küçük bir değer olmalı) aşağıdaki şekilde hesaplanır:

$$CR = CI / RI, \quad CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad [8]$$

(5) *Önceliklerin birleştirilmesi.* Kriter ağırlıklarını elde etmenin son adımı karar hiyerarşisinin farklı adımlarında elde edilen yerel önceliklerin bütünleşik genel öncelikleri elde etmek amacıyla bir araya getirilmesidir.

## 2.5. Bulanık TOPSIS Yöntemi

Gerçek hayattaki ÇKKV problemleriyle baş etme konusunda en kullanışlı tekniklerden biri, ilk kez Hwang ve Yoon (1981) tarafından ortaya atılan TOPSIS'tir. Bu metot, her kriterin yararlılığını monoton bir şekilde yükseltmeye veya düşürmeye eğilimi olduğunu varsaydığından, hem pozitif-ideal çözüm hem de negatif-ideal çözüm kolaylıkla tanımlanabilmektedir. Bu yüzden, seçilen alternatif pozitif ideal çözüme en kısa mesafede yer almalı ve negatif ideal çözümden de en uzak mesafede bulunmalıdır ve son olarak ideal çözüm her iki mesafeyi de aynı anda değerlendirilerek bulunur. Yukarıda bahsedildiği gibi, gerçek hayattaki problemlerle ilgili yapılan değerlendirmelerde çeşitli belirsizlikler/hatalı ölçümler veya öznelliklerin bulunduğu için, bu çeşit problemlerin çözümü için klasik karar verme teknikleri kullanışlı değildir. Bu sebeple, gerçek hayattaki problemlerin uygulamalarının bulanık bir ortamda çözümü TOPSIS metodunun bulanık versiyonu ile çok uygundur (Chen vd., 2006; Sadi-Nezhad ve Damghani, 2010; Afshar vd., 2011; Büyüközkan ve Çifçi,

2012b; Patil ve Kant, 2014). Bulanık TOPSIS, çok bilinen bir ÇKKV yöntemi olduğundan birçok araştırmacı TOPSIS'i bulanık ÇKKV problemlerini çözmek için kullanmıştır. Kimileri bu işlemi bulanık sayıları bulanıksızlaştırıp kesin sayılara dönüştürerek yapmıştır, ancak bu dönüşüm sırasında bilgi kaybı yaşanabilmektedir. Chen, Liang, Raj ve Kumar gibi araştırmacılar ise TOPSIS'in bulanık bir ortamda geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur (Wang ve Lee, 2007). Bu çalışmada, bulanık TOPSIS metodu Chen (2000: 5-6)'den alternatiflerin sıralanması amacıyla uyarlanmıştır. Tekniğin hesaplama adımları aşağıdaki gibidir (Chen, 2000: 5-6):

- (1) *Bulanık karar matrisinin oluşturulması.* Burada, sözel terimler olarak ifade edilen kriterlere göre alternatiflerin değerlendirilmesi bulanık sayılar olarak ifade edilir. Bulanık bir ÇKKV problemi, m sayıda alternatif ve n sayıda kritere sahip ise aşağıdaki şekilde matris formatında gösterilir:

$$\tilde{D} = \begin{matrix} & \begin{matrix} C_1 & C_2 & \dots & C_n \end{matrix} \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_m \end{matrix} & \begin{bmatrix} \tilde{x}_{11} & \tilde{x}_{12} & \dots & \tilde{x}_{1n} \\ \vdots & \ddots & & \\ \vdots & & \ddots & \\ \tilde{x}_{m1} & \tilde{x}_{m2} & \dots & \tilde{x}_{mn} \end{bmatrix} \end{matrix} \quad [9]$$

$\tilde{D}$ , A alternatifli ve C kriterli bir bulanık karar matrisini ifade eder.

- (2) *Karar matrisinin normalize edilmesi.* Normalize edilmiş bulanık karar matrisi  $\tilde{R}$  aşağıdaki şekilde hesaplanır:

$$\tilde{R} = [\tilde{r}_{ij}]_{m \times n}, \quad i = 1, 2, \dots, m; \quad j = 1, 2, \dots, n$$

$$C_j^+ = \max_i C_{ij} \text{ olduğunda } \tilde{r}_{ij} = \left( \frac{a_{ij}}{C_j^+}, \frac{b_{ij}}{C_j^+}, \frac{c_{ij}}{C_j^+} \right) \quad [10]$$

- (3) *Ağırlıklandırılmış karar matrisinin hesaplanması.* Ağırlıklandırılmış normalize edilmiş bulanık karar matrisi aşağıdaki eşitlik kullanılarak hesaplanır.  $w_j$  kriterin ağırlığını ifade ederken,  $j$  önerilen bulanık AHP'den elde edilir.

$$\tilde{v} = [\tilde{v}_{ij}]_{m \times n}, \quad i = 1, 2, \dots, m; \quad j = 1, 2, \dots, n \text{ olduğunda,}$$



$$\tilde{v}_{ij} = \tilde{r}_{ij} \otimes w_j \quad [11]$$

(4) *Pozitif ve negatif ideal noktalardan uzaklıkların hesaplanması.* Üçgensel bulanık sayılar  $[0,1]$  aralığında yer aldıklarından, bulanık pozitif ideal çözüm ( $A^+$ ) ve bulanık negatif ideal çözüm ( $A^-$ ) aşağıdaki şekildedir:

$$\begin{aligned} \tilde{v}_j^+ &= (1,1,1), \quad \tilde{v}_j^- = (0,0,0), \quad j = 1, 2, \dots, n \text{ olduğunda,} \\ A^+ &= \{\tilde{v}_1^+, \tilde{v}_2^+, \dots, \tilde{v}_n^+\}, \quad A^- = \{\tilde{v}_1^-, \tilde{v}_2^-, \dots, \tilde{v}_n^-\} \end{aligned} \quad [12]$$

Bir sonraki adım her otel alternatifinin bulanık pozitif ideal çözüm ve bulanık negative ideal çözümden uzaklıklarının hesaplanması.

$$\begin{aligned} d_i^- &= \sum_{j=1}^n d(\tilde{v}_{ij}, \tilde{v}_j^-), \quad i = 1, 2, \dots, m; \quad j = 1, 2, \dots, n \\ d_i^+ &= \sum_{j=1}^n d(\tilde{v}_{ij}, \tilde{v}_j^+), \quad i = 1, 2, \dots, m; \quad j = 1, 2, \dots, n \end{aligned} \quad [13][14]$$

$d(\cdot, \cdot)$  iki bulanık sayı arasındaki mesafe ölçümünü ifade eder. Mesafe ölçümü şu şekilde yapılır:

$$d(\tilde{A}, \tilde{B}) = \sqrt{\frac{1}{3} [(a_1 - b_1)^2 + (a_2 - b_2)^2 + (a_3 - b_3)^2]} \quad [15]$$

(5) *Her alternatifin ( $CC_i$ ) yakınlık katsayısının hesaplanması ve alternatiflerin sıralanması.* Bir performans indeksi olarak yakınlık katsayısı, her alternatifin sıralamadaki yerini belirlemek için tanımlanmıştır ve şu şekilde hesaplanır:

$$CC_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-}, \quad i = 1, 2, \dots, m \quad [16]$$

Analizde, bulanık AHP yöntemi kriter ağırlıklarını belirlemek için ilk metot olarak, bulanık TOPSIS yöntemi de alternatiflerin büyükten küçüğe doğru değerlendirme puanlarına göre sıralanması için ikinci metot olarak kullanılmıştır. TOPSIS yönteminin uygulanabilmesi için ilk olarak kriterlerin göreceli önem dereceleri

(ağırlıkları) elde edilmelidir. Her bir kriterin ağırlığı bulanık AHP tarafından TOPSIS yönteminde kullanılabilmesi için hesaplanmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE HİZMET ALANI KALİTESİNİN ÇOK KRİTERLİ DEĞERLENDİRMESİ: KAPADOKYA ÖRNEĞİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

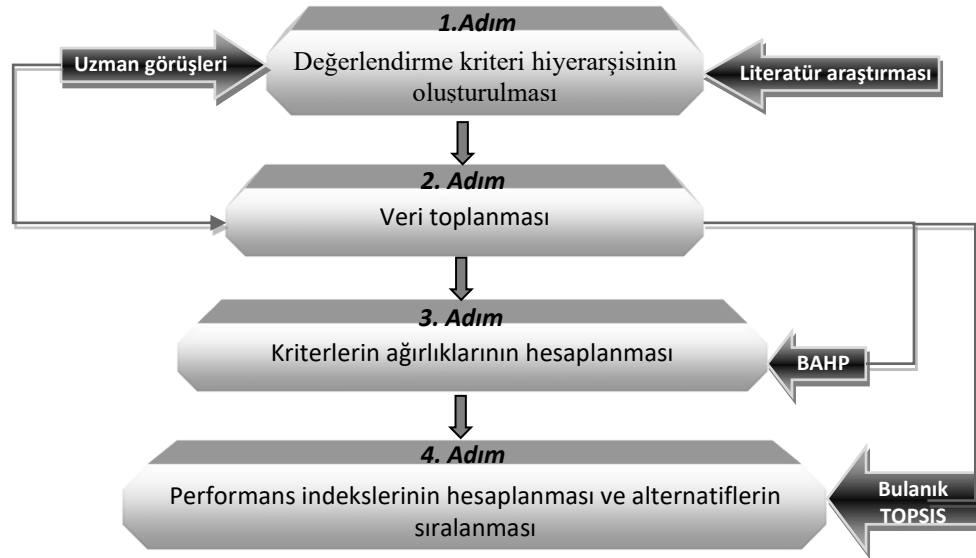
Bu tez çalışmasında Türkiye'nin Kapadokya bölgesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan beş yıldızlı butik olmayan otellerin HAK performanslarını, önerilen yöntem olan bulanık ÇKKV yöntemlerini kullanarak değerlendirmek amaçlanmıştır. Farsça'da "güzel atlar diyarı" anlamına gelen Kapadokya, kendine özel jeolojik, tarihi ve kültürel yapısıyla popüler bir turistik bölgedir. Mimari mekanlarının yapılış tarihi 60 milyon yıl öncesine kadar dayanmaktadır ve kiliseleri, manastırları, camileri, vadileri, kanyonları, taş evleri, peri bacaları başlıca ilgi odaklarıdır. Özellikle tarihi konakları ve turistlerin konaklayabilecekleri mağara evleri, modern, sofistike ve kendine has tasarımlarından dolayı otel işletmelerinin en önemli parçalarından biridir. Dahası bu otellerin oda sayısı 50'yi aşmamaktadır ve dekor, atmosfer, kişisel hizmet gibi kendilerine özel atmosferleri özel bir hizmet deneyimi sunmaktadır. Fakat bu oteller bahsedilen özelliklerinden ötürü butik oteller gibi algılsalar da, Kapadokya'daki otellerin birçoğu farklı özel sertifikalar altında faaliyetlerine devam etmektedirler. Öte yandan bu tezde uygulama alanı olarak ele alınan oteller; lüks, kaliteli hizmet sunan, mevkisi, konforu, lobileri, yüksek kalitede odaları ile karakterize edilen, bölge için büyük önem arz eden beş yıldızlı otel işletmeleridir.

Bu tez çalışmasının uygulamasında, otelleri yukarıda bahsettiğimiz gruplara (beş yıldızlı oteller ve özel sertifikalı oteller) göre belirleyebilmek için uzmanların

görüşlerine, otellerin kendilerinden edinilen bilgilere ve konukların seyahat tripadvisor web sitesinde bıraktıkları yorumlara başvurulmuştur. Kapadokya bölgesindeki beş yıldızlı otellerin sayısı, bölgenin ayırt edici karakteristiklerinden dolayı özel sertifikalı otellere oranla oldukça azdır. Bu sebepten dolayı, çalışmada özel sertifikalı olmayan beş yıldızlı otellerin HAK performanslarının değerlendirilmesi amaçlandığından, alternatif oteller üç otelle sınırlı kalmıştır (Dinler, Hilton, Perissia).

### 3.2. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Uygulanması

Bu tez çalışmasında ÇKKV yöntemlerinin bulanık versiyonları kullanılarak beş yıldızlı otellerin HAK performanslarının değerlendirilmesi amaçlandığından, bu bölümde bu yöntemlerin nasıl uygulandığı aşağıda detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Kapadokya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı alternatif otellerin HAK bakımından değerlendirilmesinde izlenen süreç Şekil 3’de görüldüğü gibi dört ana adımdan oluşmaktadır. Her bir adım sırasıyla bu kısımda alt başlık altında açıklanmıştır.



Şekil 3 Değerlendirme süreci

Şekil 3’te gösterilen değerlendirme sürecine göre;

Adım 1. Hiyerarşik yapının otellerin HAK performansının değerlendirilmesi için tanımlanan boyutlara (ana ve alt kriterler) göre yapılandırılması.

Adım 2. Bulanık ikili karşılaştırma matrislerinin yapılandırılabilmesi için uzmanlardan verilerin toplanması ve bulanık karar matrisinin oluşturulması.

Adım 3. Bulanık AHP kullanarak değerlendirme kriterlerinin ağırlıklarının hesaplanması.

Adım 4. Bulanık TOPSIS kullanarak alternatiflerin değerlendirilmesi ve sıralanması.

Çalışmanın değerlendirme sürecinde belirtilen her adım aşağıda sırasıyla alt başlık olarak verilmiştir ve her adımda yapılan tüm işlemler detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

### **3.2.1. Hiyerarşik Modelin Oluşturulması**

Otellerin HAK değerlendirmesi boyutları (ana ve alt kriterler), hem uzmanların görüşleri hem de literatür araştırması sonucunda bir çerçeve oluşturabilmek adına belirlenmiştir. Bu bağlamda ilk olarak HAK değerlendirme kriterleri araştırmanın tasarımında sunulan literatür araştırması sonucunda belirlenmiştir. Daha sonra bu kriterler, Kapadokya’da uzun yıllardır hizmet veren ve tanınmış iki otel işletmesinin sahipleri ve yine bölgedeki beş yıldızlı otellerden ikisinin üst düzey yöneticileri olan uzmanların görüşleri doğrultusunda iyice incelenmiş ve üzerinde değişiklikler yapılarak Şekil 4’teki hiyerarşik model oluşturulmuştur. Literatürde yer almayıp uzmanların görüşleri doğrultusunda hiyerarşiye eklenen kriterler aşağıda eklenme gerekçeleri ile birlikte verilmiştir:

İçsel faktörler bakımından dahil edilen kriterler:

*Manzara:* Turistlerin tatil amaçlı destinasyon seçiminde doğal çekicilikler arasında yer alan manzara (görünüş, durum) önemli bir yer tutmaktadır. Konaklama işletmelerinin temel amacı, her konuğun farklı beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak ve hayal edilen tatil anlarını yaşatmaktır. Bunun için de konaklama işletmesinde hem iç mekanlarda hem de açık alanlarda “doğru tasarım” ilkelerinin uygulanması ve uygulanırken de fonksiyonellikten ve estetikten taviz verilmemesi gerekmektedir. Bu anlamda yatırımcıların daha arsa satın alımı sırasında doğru kararlar vermesi, doğal ve kültürel güzelliklerin yoğun olduğu alanları tercih ederek en başından tasarımlarını tasarımcılar ile paylaşması gerekmektedir.

*Balkon:* Deniz, doğa ve tarihi alan gibi manzaralara sahip otellerde konuk odalarında bulunan balkonlar, konukların memnuniyet derecelerine ve aldıkları hazza önemli katkılar sağlayabilecektir.

*Tavan dekoru:* Balo salonu, bar, toplantı salonu gibi ortamlarda tavanda mekânın amacına uygun çeşitli süslemelerin ve objelerin bulunması yaratılmak istenen etkiyi pekiştirecektir. Ancak müşterilerin konakladıkları odalarda tavanda kullanılacak dekorlar göz yorucu hatta huzur bozucu olabilir.

*Oda dekoru:* Otelin konseptine uygun olarak yapılmalıdır. Büyük toplantı merkezlerine sahip bir otelin odalarında, toplantıya katılan konukların kullanmak isteyebilecekleri çalışma masaları, laptop sehpaları gibi eşyaların olması kolaylık sağlayabilir.

*Çalışan sayısı:* Otel doluluk oranına uygun olarak müşterilere eşit düzeyde kaliteli hizmet sunabilecek yeterlilikte olması gereklidir. Sayının azlığı, hizmetin yetersiz sunulmasına neden olabilir, dolayısıyla bu durum müşteri şikayetlerine, çalışanların tatmininin düşmesine işletmede verimliliğin azalmasına neden olabilir.

Dışsal faktörler bakımından dahil edilen kriterler:

*Binanın yüksekliği / Binanın boyutu / Binanın rengi:* Binanın yüksekliği sahip olduğu oda ve tesis sayısı ile doğru orantılıdır. Daha yüksek bir bina otelin daha rahat fark edilmesini sağlayacaktır, aynı zamanda konuklara odalarından çevrenin daha güzel bir görüntüsünü sunacaktır. Tam tersi olarak da çevresinde yer alan diğer binalardan daha kısa olan bir otelin hem fark edilmesi zor olacaktır hem de konuklarına hoş bir manzara sunamayacaktır. Binanın boyutu otelin çeşidine göre büyük farklılık gösterebilir. Toplantı merkezi olarak tasarlanan bir otel büyük toplantı salonlarına sahip olacağından büyük boyutlara sahip olacaktır. Bununla birlikte sadece konaklama amaçlı bir otelde konuk odalarından başka çok fazla tesis bulunmayacağından boyutu da buna paralel olarak çok büyük olmayacaktır. Binanın rengi otelin karakterine uygun olmalıdır. Parlak canlı renkler otelin dikkat çekici olmasını sağlayacakken aynı zamanda da ciddiyetten uzaklaştıracaktır. Binanın renginin belirlenmesi konusunda en

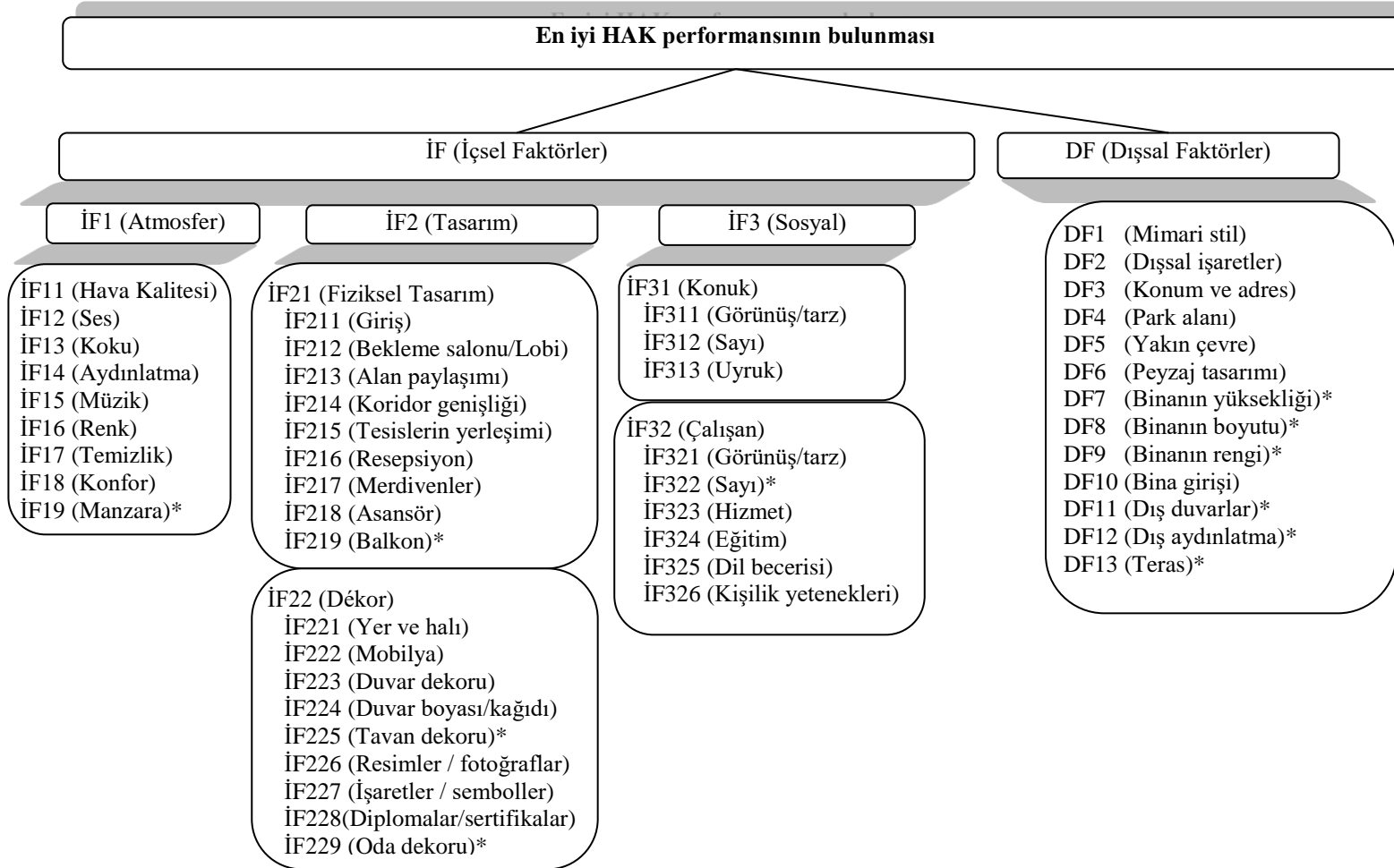
önemli etmenlerden biri de çevredir. Çevreyle uyum içerisinde olmayan bir otel göze hoş gelmeyecektir.

*Dış duvarlar:* Otelin dış duvarları konukların rahatını sağlamak aynı zamanda da tasarruf amaçlı olarak kaliteli bir ısı ve ses yalıtımına sahip olmalıdır.

*Dış aydınlatma:* Düzgün bir dış aydınlatma binanın mimarisini güçlendirmeli ve güvenli bir ortam yaratmalıdır. Kötü bir aydınlatma odağı alakasız bir noktaya çekebilir, gölgeler yaratabilir veya göz kamaşmasına yol açabilir. Farklı ışık kaynakları farklı renklerde ışık üretmektedir, bu yüzden kullanılacak yere ve amaca uygun ışık kaynağını seçmek önemlidir.

*Teras:* Konukların diledikleri zaman çıkıp hava alabilecekleri, oturup manzarayı seyredebilecekleri veya yemek yiyebilecekleri bir terasın varlığı otelin konuk üzerindeki memnuniyetini arttıracaktır.

Son olarak HAK performansı değerlendirmesi için bir hiyerarşik model ortaya çıkarılmıştır. Şekil 4’de görüldüğü gibi, ilk seviye hedef olan HAK performansı yönünden en iyi otelin bulunmasını, ikinci seviye HAK’nin ana kriterleri olan İçsel Faktörler (İF) ve Dışsal Faktörleri (DF) ve üçüncü, dördüncü ve beşinci seviyeler de hiyerarşinin alt kriterler kategorilerini göstermektedir.



\*: Literatürde yer almayıp uzman görüşleri doğrultusunda eklenen kriterler.

**Şekil 4** Otellerin HAK hiyerarşik modelinin bir örneği



**Tablo 3** “En iyi hizmet alanı kalitesi performansının bulunması” olan genel hedefe göre soru çizelgesi

Hedef: En iyi hizmet alanı kalitesi performansı soruları											
S1. İF (İçsel Faktörler), DF (Dışsal Faktörler)’e kıyasla ne kadar daha önemli?											
Sorular	Alt Kriter	Bir alt kriterin diğerine göre önem derecesi									Alt Kriter
		Mutlak derecede önemli (MDÖ)	Çok kuvvetli derecede önemli (ÇKDÖ)	Kuvvetli derecede önemli (KDÖ)	Orta derecede önemli (ODÖ)	Eşit derecede önemli (EDÖ)	Orta derecede önemli (ODÖ)	Kuvvetli derecede önemli (KDÖ)	Çok kuvvetli derecede önemli (ÇKDÖ)	Mutlak derecede önemli (MDÖ)	
S1.	İF				√						DF

**Tablo 4** “İF (İçsel Faktörler)” ana kriterine göre soru çizelgesi

Hedef: İF (İçsel Faktörler) ana kriteri soruları											
S2. İF1 (Atmosfer), İF2 (Tasarım)’a kıyasla ne derecede daha önemli?											
S3. İF1 (Atmosfer), İF3 (Sosyal faktörler)’e kıyasla ne derecede daha önemli?											
S4. İF2 (Tasarım), İF3 (Sosyal faktörler)’e kıyasla ne derecede daha önemli?											
Sorular	Alt Kriter	Bir alt kriterin diğerine göre önem derecesi									Alt Kriter
		Mutlak derecede önemli (MDÖ)	Çok kuvvetli derecede önemli (ÇKDÖ)	Kuvvetli derecede önemli (KDÖ)	Orta derecede önemli (ODÖ)	Eşit derecede önemli (EDÖ)	Orta derecede önemli (ODÖ)	Kuvvetli derecede önemli (KDÖ)	Çok kuvvetli derecede önemli (ÇKDÖ)	Mutlak derecede önemli (MDÖ)	
S2.	İF1					√					İF2
S3.	İF1			√							İF3
S4.	İF2				√						İF3

### 3.2.2. Veri Toplanması

Bu adımda, ilk olarak soru çizelgeleri ikili karşılaştırmalar matrisleri şeklinde oluşturulmuştur ve değerlendirme kriterlerinin göreceli ağırlıklarını belirleyebilmek için uzmanlar tarafından cevaplandırılmıştır. Örnek izlenimler oluşturabilmek için, “en iyi HAK performansını bulmak” olan genel hedefe göre ve “İF (İçsel Faktörler)” ana kriterine göre soru çizelgeleri Tablo 3 ve Tablo 4’te sırasıyla gösterilmiştir.

Tablo 4’deki soru çizelgesinden görüldüğü gibi, eğer soldaki bir kriter sağında yer alan kriterden daha önemli ise onay işareti “Eşit derecede önemli (EDÖ)” önem derecesinin solunda tercih edilen önem derecesinin altına işaretlenmelidir. Tam tersi olarak da, eğer solda yer alan bir kriter sağında yer alan kriterden daha az önemli ise, onay işareti “Eşit derecede önemli (EDÖ)” önem derecesinin sağında tercih edilen önem derecesinin altına işaretlenmelidir.

Bu adımda, ikinci olarak alternatiflerin sözel değerlendirmelerini elde edebilmek için bir soru çizelgesi oluşturuldu. Bu veriler matris formatında  $m$  alternatifli ve hiyerarşinin en alt seviyesi kriterler olan  $n$  (tüm kapsayan) kriterli bir bulanık ÇKKV problemi olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada alternatif otel sayısı Kapadokya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otelleri kapsadığından üç otelden oluşmaktadır. Hiyerarşik modeldeki tüm kriterlerin toplam sayısı 49’dur (Şekil 4). Daha sonra karar vericiler tarafından, bulanık AHP’nin bulanık ölçeği kullanılarak otellerin HAK performanslarının değerlendirilmesi için belirlenen kriterler ikili kıyaslama yoluyla karşılaştırılmıştır. Örnek bir izlenim oluşturabilmek için, beş yıldızlı otel alternatiflerinin HAK performanslarının, dört uzmanın (iki işletme sahibi, iki yönetici) ortak görüşlerinin alınması sonucunda elde edilen bulanık karar matrisi Tablo 5’te gösterilmiştir.

**Tablo 5** Beş yıldızlı otel alternatiflerinin sözel değerlendirmesi

	İF11	İF12	İF13	İF14	İF15	İF16	İF17	İF18	İF19	İF211	İF212	İF213	İF214	İF215	İF216	İF217	İF218
Alternatif 1	KDÖ	KDÖ	ODÖ	ODÖ	EDÖ	EDÖ	KDÖ	KDÖ	EDÖ	KDÖ	EDÖ	KDÖ	EDÖ	KDÖ	KDÖ	EDÖ	ÇKDÖ
Alternatif 2	KDÖ	ÇKDÖ	ÇKDÖ	KDÖ	ÇKDÖ	KDÖ	EMI	ÇKDÖ	ÇKDÖ	KDÖ	ÇKDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	ÇKDÖ	KDÖ	ÇKDÖ
Alternatif 3	KDÖ	KDÖ	ODÖ	ODÖ	EDÖ	EDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	ODÖ	KDÖ	ODÖ	KDÖ	ODÖ	ODÖ	ÇKDÖ
	İF219	İF221	İF222	İF223	İF224	İF225	İF226	İF227	İF228	İF229	İF311	İF312	İF313	İF321	İF322	İF323	İF324
Alternatif 1	EDÖ	ODÖ	EDÖ	EDÖ	EDÖ	EDÖ	EDÖ	EDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	EDÖ	EDÖ	ODÖ	EDÖ	ODÖ	ODÖ
Alternatif 2	EDÖ	KDÖ	KDÖ	ODÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	EMI	ÇKDÖ	KDÖ	EDÖ	EDÖ	ÇKDÖ	ÇKDÖ	ÇKDÖ	ÇKDÖ
Alternatif 3	EDÖ	ODÖ	EDÖ	EDÖ	EDÖ	EDÖ	EDÖ	EDÖ	KDÖ	EDÖ	KDÖ	EDÖ	EDÖ	ODÖ	EDÖ	KDÖ	EDÖ
	İF325	İF326	DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6	DF7	DF8	DF9	DF10	DF11	DF12	DF13		
Alternatif 1	ODÖ	KDÖ	ODÖ	ODÖ	ODÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	ODÖ	KDÖ	ODÖ	EDÖ	EDÖ		
Alternatif 2	ODÖ	ÇKDÖ	KDÖ	ODÖ	EDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	ODÖ	KDÖ	KDÖ		
Alternatif 3	ODÖ	KDÖ	ODÖ	ODÖ	ODÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	KDÖ	ODÖ	KDÖ	ODÖ	EDÖ	KDÖ		

**Tablo 6** Hedefe göre değerlendirme matrisleri

	Sözel terimler matrisi		Bulanık terimler matrisi		$\alpha$ -cut bulanık karşılaştırma matrisi ( $\alpha = 0.5, \mu = 0.5$ )	
	İF	DF	İF	DF	İF	DF
İF (İçsel Faktörler)	-	ODÖ	1	(2, 3, 4)	1	[2, 4]
DF (Dışsal Faktörler)		-	(1/4, 1/3, 1/2)	1	[1/4, 1/2]	1
Vektörün ağırlığı şu şekilde hesaplanmıştır $W_G = (0.7386, 0.2614)$						

**Tablo 7** Alt kriterlerin İçsel Faktörlere göre değerlendirilmesi

İF (İçsel Faktörler)	Sözel terimler matrisi			Bulanık terimler matrisi			$\alpha$ -cut bulanık karşılaştırma matrisi ( $\alpha = 0.5, \mu = 0.5$ )		
	İF1	İF2	İF3	İF1	İF2	İF3	İF1	İF2	İF3
İF1. Atmosfer	-	EDÖ	KDÖ	1	(1, 1, 2)	(4, 5, 6)	1	[1, 2]	[4, 6]
İF2. Tasarım		-	ODÖ	(1/2, 1, 1)	1	(2, 3, 4)	[1/2, 1]	1	[2, 4]
İF3. Sosyal faktörler			-	(1/6, 1/5, 1/4)	(1/4, 1/3, 1/2)	1	[1/6, 1/4]	[1/4, 1/2]	1
Vektörün ağırlığı şu şekilde hesaplanmıştır $W_{IF} = (0.5293, 0.3547, 0.1160)$									

### 3.2.3. Bulanık AHP Yöntemi ile Kriter Ağırlıklarının Hesaplanması

Her bir kriterin göreceli ağırlığını belirlemek için hazırlanan ikili kıyaslama matrisleri, Kapadokya’da uzun yıllardır hizmet veren ve tanınmış iki otel işletmesinin sahibi ve yine bölgedeki beş yıldızlı otellerden ikisinin üst düzey yöneticisi toplam dört kişi ile yapılan görüşmeler sonucunda oluşturulmuştur. İlk olarak modelin kurulması için her bir uzmanla bireysel görüşmeler yapılmış, sonrasında ise matrislerin oluşturulması adına tüm uzmanlarla bir araya gelinmiş ve ortak bir görüş üzerinde uzlaşmıştır. Bu şekilde tüm ikili karşılaştırma matrisleri elde edilmiştir.

Verilerin toplanmasından sonra tüm ikili karşılaştırmalar sözel ve bulanık terimler olarak uygulanmıştır. Daha sonra analiz için gerekli veriler girilmiş ve bunun sonucunda, önerilen bulanık AHP’de kullanılacak değerlendirme kriterlerinin ağırlıklarını hesaplamak için bulanık karşılaştırma matrisleri elde edilmiştir. Şekil 4’te gösterilen hiyerarşik modele göre, bir tane hedefe göre olan kriter ve dokuz tane de alt kriterin ilgili üst kriterlerine göre olmak üzere toplam on tane ikili karşılaştırma matrisi, sözel terimler olarak oluşturulmuştur.

Kriter ağırlıklarının hesaplanabilmesinde gerekli matrislerin oluşturulabilmesi bakımından, değerlendirme matrisleri Tablo 6 ve Tablo 7’de üçlü matris yapısı şeklinde verilmiştir. Sözel terimler matrisi, bulanık terimler matrisi ve  $\alpha$ -cut bulanık karşılaştırma matrisi Tablo 6 ve 7’de gösterildiği gibidir.

Belirtilen tablolardaki  $\alpha$ -cut bulanık karşılaştırma matrislerinin elde edilebilmesi için, ilk olarak bulanık sayıların alt limiti ve üst limiti  $\alpha$ ’ya göre formül (5) kullanılarak tanımlanmıştır. Daha sonra  $\alpha = 0.5$  değeri gerekli ifadelerin yerine konmuştur. Bunlardan sonra, tüm karşılaştırma matrislerinin özvektörleri,  $\mu = 0.5$  değerini formül (6)’da yerine koyduktan sonra, formül (4-5)’i kullanılarak hesaplanmıştır. Son olarak, tutarlılıklar formül (8) uygulanarak ölçülmüştür.  $\alpha$ -cut ve  $\mu$  değerleri hem işlemlerde kolaylık sağlaması hem de benzer çalışmalarda (Büyüközkan ve Çifçi, 2012b; Ayağ, 2005) da 0,5 değerini almalarından dolayı bu çalışmada da aynı şekilde kullanılmıştır. Aynı şekilde, geri kalan tüm karşılaştırma matrislerinin kriter ağırlıkları yukarıda açıklanan şekilde hesaplanmıştır. Tüm bulanık ikili karşılaştırma matrisleri öznel bakış açısının tutarlılığını ve karşılaştırmalı ağırlıkların doğruluğunu garanti altına almak

adına kontrol edilmişlerdir. Tutarlılık oranı 0.10'un altında olan matrisler karar vericilerle yeniden değerlendirilerek tutarlı matrisler elde edilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan bulanık AHP yöntemi ile ağırlıkların elde edilmesine yönelik hesaplama işlemlerinin örnek gösterimi için Tablo 6'da verilen hedef bakımından değerlendirme matrisi üzerinde adım adım açıklama yapılmıştır.

*Tablo 6 için bulanık AHP yönteminin hesaplama adımları:*

Birinci adımda; Tablo 6'dan da görüldüğü gibi öncelikle karar vericilerle kriterlerin ikili karşılaştırması yapılmış ve dilsel terimler kullanılarak karar matrisi oluşturulmuştur. Tablo 6'da İF kriteri ile DF kriteri ikili kıyaslaması yapılmış ve karar vericiler tarafından İF kriterinin DF kriterine göre orta derecede daha önemli (ODÖ) olduğu belirtilmiştir.

İkinci adımda; dilsel terimler matrisi bulanık karşılaştırma matrisine dönüştürülmüştür. Belirtilen bu dönüştürmede üçgensel bulanık sayılar kullanılarak bulanık karar matrisi eşitlik (3)'de gösterildiği gibi oluşturulmuştur. Tablo 6'da ikinci matris kısmından da görüldüğü gibi; bulanık terimler matrisinde ODÖ dilsel ifadesine karşılık gelen  $\tilde{3}$  bulanık sayısı için üçgensel bulanık sayı (2, 3, 4) olarak yazılmış ve bulanık karar matrisi elde edilmiştir.

Üçüncü adımda; bulanık özdeğerlerin çözümü yapılır. Bu hesaplamada aralık aritmetiği ile  $\alpha$ -cut kullanılarak bulanık sayı Eşitlik (2), (4) ve (5)'e göre şu şekilde edilir:

(2, 3, 4) bulanık sayısı için  $\alpha = 0.5$  cut değerindeki belirlenecek aralık değeri için Eşitlik (2)'ye göre aralık;  $\tilde{3}_{0.5} = [2^{0.5}, 4^{0.5}] = [(3-2)x0.5+2, -(4-3)x0.5+4] = [2.5, 3.5]$  olarak elde edilir. Eşitlik (5)'e göre bu aralık değerinin gösterimi ise;  $[2+\alpha, -\alpha+4]$  şeklindedir.

Bulanık sayı için belirlenen bu aralık değerinin karar matrisindeki tatmin derecesi optimizm  $\mu$  indeks değeri ile tahmin edilir. En son elde edilen aralık değerindeki

bulanık sayı için optimizm indeks değerinin hesaplaması Eşitlik (6) yardımıyla şu şekildedir:

$\tilde{3}^{0.5} = \mu \times (2 + \alpha) + (1 - \mu) \times (-\alpha + 4)$ . Bu bulanık sayı için  $\alpha$ -cut ve  $\mu$  değeri 0.5 olduğundan;

$\tilde{3}^{0.5} = 0.5 \times (2 + 0.5) + (1 - 0.5) \times (-0.5 + 4) = 3$  elde edilir. Karar matrisindeki her bir bulanık sayı için optimizm indeks değerleri kullanılarak bulanık karar matrisinin son hali kesin sayılarla ifade edilmiş olacağından ağırlıkların elde edilmesi klasik AHP hesaplamasındaki gibi yapılıır. Tablo 6'daki matrisin bulanık AHP adımlarının kullanılmasıyla en son hali;  $\begin{bmatrix} 1 & 3 \\ 0.375 & 1 \end{bmatrix}$  şeklinde olacağından klasik AHP adımları sonucunda kriter ağırlıklarının elde edilecektir. Bu matris yapısına göre yapılan hesaplama sonucunda  $w_{IF} = 0.7386$  ve  $w_{DF} = 0.2614$  olarak elde edilmiştir.

Son olarak, bulanık AHP'den elde edilen tüm kriterlerin ve alt kriterlerin hem yerel hem de genel ağırlıklarını içeren sonuçlar Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8** Değerlendirme kriterleri ağırlıklarının özeti

	Yerel ağırlık	Genel ağırlık	Sıralama
<b>İF. İçsel Faktörler</b>	<b>0.7386</b>		
<b>İF1. Atmosfer</b>	<b>0.5293</b>		
İF11. Hava kalitesi	0.1488	0.0582	3
İF12. Ses	0.1235	0.0483	7
İF13. Koku	0.1458	0.0570	4
İF14. Aydınlatma	0.0509	0.0199	17
İF15. Müzik	0.0204	0.0080	29
İF16. Renk	0.0187	0.0073	31
İF17. Temizlik	0.3419	0.1337	1
İF18. Konfor	0.1334	0.0522	5
İF19. Manzara	0.0168	0.0066	34
<b>İF2. Tasarım</b>	<b>0.3547</b>		
İF21. Fiziksel Tasarım	0.5857		
İF211. Giriş	0.0340	0.0052	36
İF212. Bekleme salonu/Lobi	0.0428	0.0066	33
İF213. Alan paylaşımı	0.1535	0.0236	16
İF214. Koridor genişliği	0.0738	0.0113	26
İF215. Tesislerin yerleşimi	0.3353	0.0515	6
İF216. Resepsiyon	0.0230	0.0035	41
İF217. Merdivenler	0.0174	0.0027	46
İF218. Asansör	0.2385	0.0366	10
İF219. Balkon	0.0817	0.0125	23
İF22. Dekor	0.4143		
İF221. Yer ve halı	0.1320	0.0143	20
İF222. Mobilya	0.1248	0.0135	22
İF223. Duvar dekoru	0.0300	0.0033	43
İF224. Duvar boyası/kağıdı	0.0248	0.0027	45
İF225. Tavan dekoru	0.0154	0.0017	48
İF226. Resimler / fotoğraflar	0.0389	0.0042	38
İF227. İşaretler / semboller	0.3138	0.0341	11
İF228. Diplomalar / sertifikalar	0.0973	0.0106	27
İF229. Oda dekoru	0.2229	0.0242	14
<b>İF3. Sosyal Faktörler</b>	<b>0.1160</b>		
İF31. Konuk	0.5857		
İF311. Görünüş / tarz	0.5293	0.0266	13
İF312. Sayı	0.3547	0.0178	18
İF313. Uyruk	0.1160	0.0058	35
İF32. Çalışan	0.4143		
İF321. Görünüş / tarz	0.0557	0.0020	47
İF322. Sayı	0.1121	0.0040	39
İF323. Hizmet	0.3863	0.0137	21
İF324. Eğitim	0.0245	0.0009	49
İF325. Dil becerileri	0.3283	0.0117	24
İF326. Kişisel yetenekleri	0.0931	0.0033	42
<b>DF. Dışsal Faktörler</b>	<b>0.2614</b>		
DF1. Mimari stil	0.1293	0.0338	12
DF2. Dışsal işaretler	0.0112	0.0029	44
DF3. Konum ve adres	0.2240	0.0586	2
DF4. Park alanı	0.0168	0.0044	37
DF5. Yakın çevre	0.1694	0.0443	8
DF6. Peyzaj tasarımı	0.0150	0.0039	40
DF7. Binanın yüksekliği	0.0274	0.0072	32
DF8. Binanın boyutu	0.1508	0.0394	9
DF9. Binanın rengi	0.0911	0.0238	15
DF10. Bina girişi	0.0364	0.0095	28
DF11. Dış duvarlar	0.0555	0.0145	19
DF12. Dış aydınlatma	0.0295	0.0077	30
DF13. Teras	0.0435	0.0114	25



Tablo 8’de alt kriter seviyesinde yerel ağırlık ve genel ağırlık olmak üzere iki farklı ağırlık seviyesi elde edilmiştir. Yerel ağırlık her bir alt kriter seviyesindeki önem derecesini ifade eder. Bununla birlikte, yerel ağırlık diğer bir alt kriter seviyesi ile karşılaştırılmaz. Genel ağırlıklar birbirleri ile tüm alt kriterler seviyesinde karşılaştırılabilirler.

Tablo 8, ağırlıkları tüm alt kriterler seviyesinde incelerken aynı zamanda da önem derecesine göre bir sıralama sunmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre İçsel Faktörler (0.7386) ana kriterler seviyesinde en dikkat çekici olandır, onu Dışsal Faktörler (0.2614) takip etmektedir. İçsel faktörlerin alt kriterleri seviyesinde ise, Atmosfer (0.5293) en göze çarpanıdır. Bu kriteri (Atmosfer), Tasarım (0.3547) ve Sosyal Faktörler (0.1160) takip etmektedir.

Beş yıldızlı otellerdeki yerel ağırlıkların sonuçlarına göre, Atmosfer başlığı altında, Temizlik (0.3419) en yüksek ağırlığı, Manzara (0.0066) ise en düşük ağırlığı almıştır. Tasarım başlığı altında ise Fiziksel Tasarım (0.5857), Dekor (0.4143)’dan daha yüksek bir ağırlığa sahiptir. Fiziksel Tasarım’a baktığımızda ise de Tesislerin yerleşimi (0.3353) en yüksek ağırlığı alırken, Merdivenler (0.0174) en düşük ağırlığı almıştır. Dekor kriteri altında İşaretler/Semboller (0.3138) en yüksek ağırlığı alırken, Tavan dekoru (0.0154) en düşük ağırlığa sahiptir. Sosyal faktörler kriterine baktığımızda iki alt kriterden biri olan Konuklar (0.5857), Çalışanlar (0.4143)’a oranla daha yüksek bir ağırlığa sahiptir. Konuk kriteri altında ise Görünüş/tarz (0.5293) en yüksek ağırlığı almış olup, bu kriteri Sayı (0.3547) ve Uyrak (0.1160) takip etmektedir. Çalışan başlığına baktığımızda Servis (0.3863) en yüksek ağırlığı almış, Eğitim (0.0245) ise son sırada çıkmıştır. Dışsal Faktörler arasında; Konum ve adres (0.2240) en yüksek ağırlığı alırken, Dışsal işaretler (0.0112) en düşük ağırlığı almıştır.

Beş yıldızlı oteller için belirlediğimiz tüm 49 alt kriter arasından, Temizlik (0.1337) en önemli karar verme faktörü olarak görülürken, Eğitim (0.0009) en düşük önem derecesine sahip karar verme faktörü olarak belirlenmiştir.

### 3.2.4. Bulanık TOPSIS Yöntemi ile Alternatiflerin Sıralanması

Bu adımda, önerilen bulanık TOPSIS, sözel terimler ile ifade edilen kriterlere göre alternatiflerin değerlendirilmesini içeren toplanan verileri kullanarak otel alternatiflerinin performans indekslerinin hesaplanabilmesi için uygulanmıştır.

Oteller için bulanık karar verme matrisini oluşturduktan sonra, normalize edilmiş matris Eşitlik (10) kullanılarak, ağırlıklandırılmış matris ise Eşitlik (11) kullanılarak hesaplanmıştır. Daha sonra, pozitif bulanık ideal çözüm ( $A^+$ ) ve negatif bulanık ideal çözüm ( $A^-$ ) tanımlanmıştır ve her bir otel alternatifinin  $A^+$  ve  $A^-$ 'den mesafesi Eşitlik (13)-(15)'e göre hesaplanmıştır. Yöntemin son adımı otel alternatiflerinin ideal çözüme olan yakınlıklarına göre sıralanmasını içerir. Performans indeksleri otel alternatiflerini sıralamak adına hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 8** Otel alternatiflerinin son performans indeksleri

Alternatifler	$d^+$	$d^-$	$CC_i$	Sıralama
Alternatif 1	48,4139	0.5992	0.0122	2
Alternatif 2	48,1823	0.8282	0.0169	1
Alternatif 3	48,4193	0.5942	0.0121	3

Bulanık TOPSIS'ten elde edilen değerlendirme sonuçlarına göre, otel alternatiflerinin sıralama sonuçlarına ulaşılmıştır. 3 adet beş yıldızlı otel içerisinde, genel sıralamada Alternatif 2 en iyi HAK performansına sahip beş yıldızlı otel olmuş, sırasıyla Alternatif 1 ve Alternatif 3 otelleri onu takip etmiştir.

## SONUÇ

Rekabetin yoğun yaşandığı bir ortamda, fiziksel ortam unsurlarının hizmet kalitesi üzerinde belirleyici bir rolü olduğundan HAK ölçümü hizmet işletmeleri için önemli bir aktivite olabilmektedir. Otellerin, faaliyetlerinde yüksek kalitedeki kaynakları kullanarak en iyi hizmet kalitesini sunmanın önemini kavraması gerekmektedir. Otel konuklarının hem iç hem de dış fiziksel ortamdan beklentileri gittikçe artmaktadır. Bu sebeple, otel sahipleri konukların tüm bu beklentilerini karşılayabildikleri konusunda emin olmalıdır. Dahası fiziksel çevre, hizmet işletmeleri arasında fark yaratmada, işletmelerin imajını yükseltmede ve tüketici davranışları üzerinde kritik bir faktör olduğundan, HAK'ı çok kriterli performans değerlendirme ile analiz etmek, işletmeler için rekabet konusunda farklı öngörüler sunabilir. Bu sebeple, bu çalışmada otellerin HAK performanslarını değerlendirmek için bulanık AHP ve bulanık TOPSIS'i birleştiren çok kriterli bir yöntem sunulmuştur.

Tez çalışmasından elde edilen bulgulara göre, içsel faktörlerin, dışsal faktörlere oranla çok daha yüksek bir önem derecesine sahip olduğu kriter ağırlıklarına ilişkin sonuçlarda görülmektedir. Ayrıca atmosfer, içsel faktörler alt kriterleri arasında en önemli kriter olarak belirlenmiştir. Bitner (1992) atmosferin, somut mal üreticilerinden ziyade hizmet organizasyonları için önemli olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte hizmet pazarlaması literatüründe, atmosfer ile müşteriler arasında ilişki olduğu bulunmuştur ve atmosfer müşterilerin davranışları ve tutumlarını değiştirebilecek bir araç olarak görülmektedir (Heide vd., 2007). Atmosferin bu bahsedilen özellikleri yüksek kaliteli, sağlıklı, konforlu ve işlevsel bir iç mekân sağlamakla ilişkilidir. Diğer yandan, içsel faktörlerin diğer alt kriterlerinden tasarım ve sosyal faktörler arasından

tasarımın daha yüksek bir önceliği bulunmuştur. Ariffin ve Maghzi (2012)'ye göre, butik otel ve aile işletmesi gibi küçük otellerden yüksek seviyede bir konukseverlik (kişiselleştirme, sıcak karşılama, özel ilişkiler, samimiyetle verilen hizmet ve konfor gibi çok önemli sosyal tutum unsurlarını içermektedir) göstermesi beklenir fakat aynı tutum uluslararası büyük zincir otellerden de beklenmektedir. Ayrıca *temizlik* kriterinin, otellerin HAK bakımından, tatmin edici ve kaliteli bir hizmet ortamı oluşturabilmek konusunda baskın bir rol oynadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Temizliğin en yüksek ağırlığa sahip olması sonucu, oteller üzerine yapılan diğer birçok çalışmanın sonucuyla örtüşmektedir (Knutson, 1988; Saleh ve Ryan, 1992; McCleary ve Weaver, 1992; Weaver ve Oh, 1993; Callan, 1996; Lockyer, 2002; Nash vd., 2006; Vilnai-Yavetz ve Gilboa, 2010; Sohrabia vd., 2012). Bunun yanı sıra, *konum ve adres* ve *hava kalitesinin* beş yıldızlı oteller için çok önemli olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmanın sonuçları çeşitli teorik ve yönetsel çıkarımları içermektedir. Teorik ve yöntem bilim açısından çalışmanın literatüre birçok önemli katkıda bulunduğu görülebilmektedir. Teorik olarak, bu çalışma hizmet alanı pazarlaması literatürüne, beş yıldızlı otellerin HAK performanslarını değerlendirerek önemli katkılar yapmaktadır. Hizmet alanının önemi konaklama işletmeleri tarafından uzun süredir biliniyor olsa da, çok az sayıda çalışma HAK'ın önemli rolünü çok kriterli olarak vurgulamıştır. Bu çalışma, çoklu kriteri açık bir şekilde değerlendirmesi ve karmaşık problemi doğru oluşturarak otellerdeki HAK'ı değerlendirmesi konusunda özgündür. Yöntem bilim bakımından ise otellerin HAK performansı değerlendirmesi için bulanık bir model önerilmiştir ve performans ölçümü için iki bulanık ÇKKV metodu birleştirilmiştir.

Çalışmanın bulguları, HAK'ı daha mantıksal olarak değerlendirmenin önemi konusunda yönetsel olarak alınacak kararlar üzerinde etkili olabilir. Bu çalışma otel yöneticilerine pazarlama stratejileri konusunda öneriler sunmaktadır. İlk olarak bu çalışma, HAK'ın çok boyutlu yapısıyla beraber genel bir sistematik bakış açısı sunarak, otel yöneticilerinin otellerinin çekiciliğini arttırması konusunda yardımcı olmaktadır. Müşterilerin davranışları ve tatmin dereceleri, hizmet alanıyla ilişkili olduğundan, yüksek kalitede bir hizmet alanı oluşturmak hizmet sağlayıcılar açısından rekabetçi bir avantaj kazanabilmek için önemli bir etkidir. Bir diğer deyişle bu çalışmada, otel yöneticilerinin kendi otellerini rakiplerinden ayırt edici bir hale

getirebilmeleri için hizmet alanı kalitelerini yükseltmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Bunu yapabilmek için yöneticiler ilk olarak, müşteri sadakatini ve buna paralel satış oranlarını arttırabilmek için hizmet alanı temizliğini devamlı olarak geliştirmeye daha fazla önem vermelidir (Vilnai-Yavetz ve Gilboa, 2010). Bu çalışmada geliştirilen HAK modeli, yöneticilerin kendi performanslarını gözden geçirmeleri ve takip etmeleri ve hizmet ortamlarının kalitesini geliştirmelerini sağlayacak önemli bir kılavuz olarak kullanılabilir. Dahası, önerilen birleştirilmiş değerlendirme metodunun amacı uygulayıcılara, performans değerlendirme modellerinde bulanık bir bakış açısı sunmak ve karar çözümleyicilere bütün değerlendirme süreci konusunda daha iyi bir anlayış kazandırmaktır.

Çalışma zaman ve maddi kısıtlardan dolayı Kapadokya'da faaliyet gösteren üç otelle sınırlandırılmıştır. Eklenen her alternatif karar vericilerin harcayacağı zamanı katlanarak arttıracığından, hedeflenen sürede çalışmanın tamamlanabilmesi mümkün olmayacaktır. Daha geniş bir zamana yayılan bir planla daha çok otelin değerlendirilmesi mümkün olabilecektir. Ayrıca çeşitli kaynaklardan sağlanacak maddi destekle çalışmanın tek bir bölgeyle sınırlı kalmayıp daha geniş çaplı olması da sağlanabilecektir. Bu tez çalışmasında önerilen model ve yapılan öneriler beş yıldızlı otellere yönelik olduğundan, bu çalışmadan esinlenerek ileride yapılacak çalışmalarda hem diğer otel segmentleri için hem de farklı hizmet sağlayıcı işletmeler için yeniden düşünülmelidir. Buna ek olarak, ELECTRE, PROMETHEE, ORESTE, VICOR gibi diğer sıralamaya yarayan ÇKKV araçlarının da bulanık versiyonları TOPSIS yerine alternatif olarak kullanılabilir ve ileride yapılacak çalışmalar bu metotlardan elde edilecek sonuçlarla bu çalışmanın sonuçlarını karşılaştırma imkânı sağlayabilir. Son olarak, ileride yapılacak bir çalışmada bulanık ÇKKV metotları hizmet kalitesinin diğer alt kriterleri için de uygulanabilir ve böylece otel işletmelerindeki genel hizmet kalitesinin değerlendirilmesi yapılmış olacaktır.

## **KAYNAKÇA:**

- Afshar A, Mariño MA, Saadatpour M, Afshar A (2011) Fuzzy Topsis Multi-Criteria Decision Analysis Applied To Karun Reservoirs System. *Water Resources Management* 25 (2): 545-563.
- Ağdaş M (2014) Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Lojistik Tesis Yer Seçimi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Tedarik ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Aksu M (2012) Hizmet Kalitesinin Bir Unsuru Olarak Atmosferin Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi: Bozcaada'daki Otellerde Konaklayan Yerli Turistler Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Altaş İH (1999) Bulanık Mantık: Bulanıklık Kavramı. *Enerji, Elektrik, Elektromekanik-3e* 62: 80-85.
- Ariffin AAM, Maghzi A (2012) A Preliminary Study On Customer Expectations Of Hotel Hospitality: Influences Of Personal And Hotel Factors. *International Journal of Hospitality Management* 31(1): 191–198.
- Armstrong G., Kotler P. (2000) Marketing: An Introduction 5th ed. London: Prentice-Hall.
- Avan A, Özdemir S (2015) Zincir Otellerde Hizmet Ortamı-Kullanıcı Etkileşimi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Journal of Consumer and Consumption Research*, Istanbul 7 (1): 87-131.
- Ayağ Z (2005) A Fuzzy AHP-Based Simulation Approach To Concept Evaluation İn A NPD Environment. *IIE Transaction* 37 (9): 827–842.
- Ayazlar G, Artuğer S (2015) Otel Müşterileri İçin Önemli Olan Atmosferik Unsurların Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 21: 25-33
- Aydın K, Candan B, Hacıfendioğlu Ş, İslamoğlu AH (2006) *Hizmet Pazarlaması*, Beta Yayıncılık, 148.
- Aymankuy ŞY (2005) Turizm Sektöründe Sendikalaşma Ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir.

- Baker J (1986) The Role Of The Environment İn Marketing Services: The Consumer Perspective. *The services challenge: Integrating for competitive advantage*. IL: American Marketing Association, Chicago, pp. 79-84.
- Baker J, Grewal D, Parasuraman A (1994) The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (4), 328–339.
- Başlıgil H (2005) The Fuzzy Analytic Hierarchy Process For Software Selection Problems. *Journal of Engineering and Natural Sciences* 3: 24-33.
- Bayer MZ (1992) *Turizme Giriş*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Belgin Ö (2010) Hizmet Sektöründe Verimlilik. *Aylık Bilişim Kültürü Dergisi*, 113-114
- Bell S, Menguc B (2002) The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors and Superior Service Quality. *Journal of Retailing* 78 (2): 131-146.
- Benitez JM, Martín JC, Román C (2007) Using Fuzzy Number For Measuring Quality Of Service İn The Hotel İndustry. *Tourism management* 28(2): 544-555.
- Bitner MJ (1990) Evaluating Service Encounters: The Effects Of Physical Surroundings And Employee Responses. *Journal of Marketing* 54 (2): 69–82.
- Bitner MJ (1992) Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing* 56 (2): 57–71.
- Booms BH, Bitner MJ (1982) Marketing Services By Managing The Environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 23 (1): 35–40.
- Brady MK (1997) Re-Conceptualising Perceived Service Quality: Hierarchical Model. Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Florida State University*, Tallahassee.
- Brady MK, Cronin JJ (2001) Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research* 3 (3), 241–251.
- Brunner-Sperdin A, Peters M (2009) What İnfluences Guests' Emotions? The Case Of High-Quality Hotels. *International Journal of Tourism Research* 11 (2), 171–183.
- Buckley JJ (1985) Fuzzy Hierarchical Analysis. *Fuzzy sets and systems* 17 (3): 233-247.
- Büyüközkan G, Çifçi G (2012a) A Novel Hybrid MCDM Approach Based On Fuzzy DEMATEL, Fuzzy ANP And Fuzzy TOPSIS To Evaluate Green Suppliers. *Expert Systems with Applications* 39(3), 3000-3011.

- Büyüközkan G, Çifçi G (2012b) A Combined Fuzzy AHP And Fuzzy TOPSIS Based Strategic Analysis Of Electronic Service Quality In Healthcare Industry. *Expert Systems with Applications* 39 (3), 2341–2354.
- Caldwell C, Hibbert SA (2002) The Influence Of Music Tempo And Musical Preference On Restaurant Patrons' Behavior. *Psychology and Marketing* 19 (11), 895–917.
- Callan RJ (1996) An Appraisalment Of UK Business Travelers' Perceptions Of Important Hotel Attributes. *Hospitality Research Journal* 19 (4), 113–127.
- Callan RJ, Bowman L (2000) Selecting A Hotel And Determining Salient Quality Attributes : A Preliminary Study Of Mature British Travellers. *The International Journal of Tourism Research* 2 (2), 97–118.
- Caudron S (2001) The Myth Of Job Happiness. *Workforce* 80 (4): 32-36.
- Chang DY (1996) Applications Of The Extent Analysis Method On Fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research* 95 (3): 649–655.
- Chen SJ, Hwang CL (1992) Fuzzy Multiple Attribute Decision Making Methods. *Fuzzy multiple attribute decision making* 289-486. Springer Berlin Heidelberg.
- Chen CT (2000) Extensions Of The TOPSIS For Group Decision-Making Under Fuzzy Environment. *Fuzzy sets and systems* 114 (1): 1-9.
- Chen CT, Lin CT, Huang SF (2006) A Fuzzy Approach For Supplier Evaluation And Selection In Supply Chain Management. *International Journal of Production Economics* 102 (2): 289–301.
- Chen YC, Yu TH, Tsui PL, Lee CS (2014) A Fuzzy AHP Approach To Construct International Hotel Spa Atmosphere Evaluation Model. *Quality & Quantity* 48 (2): 645–657.
- Chua LB, Othman M, Boo HC, Abkarim MS, Ramachandran S (2010) Servicescape Failure and Recovery Strategy in the Food Service Industry: The Effect on Customer Repatronization. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 11 (3): 179–198.
- Cohen E (1978) The Impact of Tourism on the Physical Environment. *Annual of Tourism Research* 5(2): 215-237.
- Countryman CC, Jang S (2006) The Effects Of Atmospheric Elements On Customer Impression: The Case Of Hotel Lobbies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 18 (7), 534–545.



- Çelik A (2009) Sağlık Turizmi Kapsamında Termal İşletmelerde Sağlık Hizmetleri Pazarlaması Ve Algılanan Hizmet Kalitesi: Balçova Termal İşletmesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Çelik H (2009) Hizmet Ortamının Şehirlerarası Yolcu Taşıma Hizmetlerinde Algılanan Kalite Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration* 38(2).
- Çırpın BK (2014) Measurement Of Service Quality In Banking İndustry: A Case Study From Turkey. *Istanbul University Journal of the School of Business* 43 (2), 205-217.
- Çiftçi AG (2006) Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dağdeviren M, Yavuz S, Kılınç N (2009) Weapon Selection Using The AHP And TOPSIS Methods Under Fuzzy Environment. *Expert Systems with Applications* 36(4), 8143-8151.
- Demirel N (2015) Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir’deki Dört Ve Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Devebakan N, Aksaraylı M (2003) Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde SERVQUAL Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 5 (1), 38-54.
- Dikkaya F (2015) Hizmet Kalitesi Kapsamında Heveslilik Boyutuna İlişkin Beklenti Ve Alguların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya.
- Donavan DT, Brown TJ, Mowen JC (2004) Internal Benefits of Service- Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing* 68, 128–146.
- Dube L, Morin S (2001) Background Music Pleasure And Store Evaluation Intensity Effects And Psychological Mechanisms. *Journal of Business Research* 54 (2), 107–113.

- Dube L, Renaghan LM (1999) How Hotel Attributes Deliver The Promised Benefits: Guests' Perspectives On The Lodging Industry's Functional Best Practices (Part II). *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40 (5), 89–95.
- Dündar AÇ (1995) Çok Amaçlı Karar Vermede Yeni Bir Yöntem Ve Uygulaması. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Ekinci, Y, Riley M (2001) Validating Quality Dimensions. *Annals of Tourism Research* 28 (1), 202–223.
- Elliott KM, Hall MC, Stiles GW (1992) Service Quality İn The Health Care Industry: How Are Hospitals Evaluated By The General Public? *Journal of Hospital Marketing* 7 (1), 113–124.
- Erganiş YE (2010) Otomotiv Sektöründe Yeni Bir Dağıtım Merkezi Açılmasına Yönelik Bir Değerlendirme Modeli. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ertuğrul İ, Karakaşoğlu N (2009) Performance Evaluation Of Turkish Cement Firms With Fuzzy Analytic Hierarchy Process And TOPSIS Methods. *Expert Systems with Applications*,36(1), 702-715.
- Ezeh C, Harris LC (2007) Servicescape Research: A Review And A Research Agenda. *The Marketing Review* 7 (1), 59–78.
- Fassnacht M, Koese I (2006) Quality Of Electronic Services: Conceptualising And Testing A Hierarchical Model. *Journal of Service Research* 9 (1), 19–37.
- Fernandez P, Giboreau A, Fontoynt M (2012) A Three Step Method to Design Lighting in Hotel Rooms Through a User Centered Approach. Proceedings of experiencinglight2012. *International Conference on the Effects of Lighting on Welbeing* 12-13 November 2012, Eindhoven, the Netherlands.
- Gerson FR (1997) Müşteri Tatmininde Farklılık, Çeviren: Tülay Favonser, Rota Yayınları, *Etkin Yönetim Dizisi*, İstanbul.
- Gövdere B (2009) Türkiye’de Hizmetler Sektöründe Doğrudan Yabancı Yatırımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14 (1), 53-68.
- Guerra C (1994) A Casino Hotel Resort For The Tourist. Mimarlık Lisans Derecesi Tezi, College of Architecture of Texas Tech University, Mimarlık Fakültesi, Texas.

- Gülten H (2009) Tesis Yeri Seçimi Probleminde AAS Kullanılması ve Karar Sistemde AHS ile Doğrulaması. Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüšoğlu Ş, Akbaba A, Tavmergen Pİ, Akan P (2007) *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*, 1. Baskı, Detay Yayınları, Ankara
- Haksever C, Render B, Russel R, Murdick R (2000). *Service Management and Operations*. 2nd Ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Heide M, Grønhaug K (2006) Atmosphere: Conceptual Issues and Implications for Hospitality Management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 6 (4), 271–286.
- Heide M, Grønhaug K (2009) Key Factors in Guests' Perception of Hotel Atmosphere. *Cornell Hospitality Quarterly* 50 (1): 29–43.
- Heide M, Lærdal K, Grønhaug K (2007) The Design And Management Of Ambience—Implications For Hotel Architecture And Service. *Tourism Management* 28 (5): 1315–1325.
- Hennig-Thurau T, Thurau C (2003) 'Customer Orientation of Service Employees – Toward a Conceptual Framework of a Key Relationships Marketing Construct' *Journal of Relationship Marketing* 2 (1/2): 23-41.
- Herrington JD (1996) Effects Of Music İn Service Environments: A Field Study. *The Journal of Services Marketing* 10 (2), 26–41.
- Hitt, M, Ireland D, Hoskisson R (1995) *Strategic Management*. West Pub. Col.
- Hoffman KD, Bateson JE, Elliot G ve Birch D (2010) *Services Marketing*. Asia Pasific Edition, New Zealand.
- Hoffman KD, Bateson JEG, Wood EW, Kenyon, AJ (2009) *Services Marketing Concepts, Strategies and Cases*. *South-Western Cengage Learning*, Australia.
- Hooper D, Coughlan J, Mullen MR (2013) The Servicescape As An Antecedent To Service Quality And Behavioral Intentions. *Journal of Services Marketing* 27 (4), 271–280.
- Howat G, Absher J, Crilley G, Miline I (1996) Measuring Customer Service Quality In Sports And Leisure Centres. *Managing Leisure* 1 (2), 77–89.
- Hwang C, Yoon K (1981) *Multiple Attribute Decision Making: Methods And Application*. *Springer*, New York.

- Hwang LJJ (2007) The Hotel Servicescape for Chinese Female Travellers. *Advances in Hospitality and Leisure* 3, 231–241.
- Jabnoun N, Hassan HA, Tamami A (2003) Measuring Perceived Service Quality at UAE Commercial Banks. *The International Journal of Quality & Reliability Management* 20 (4/5).
- Kahraman C (2008) *Fuzzy Multi-Criteria Decision Making: Theory and Applications with recent developments*. Springer-Verlag, New York.
- Kahraman C, Cebeci U, Ruan D (2004) Multi-Attribute Comparison Of Catering Service Companies Using Fuzzy AHP: The Case Of Turkey. *International Journal of Production Economics* 87 (2), 171–184.
- Karafakıoğlu M (1998) Sağlık Hizmetleri Pazarlaması. *College and Research Libraries*, 47(2), 160-165.
- Karahan K (2000) Hizmet Pazarlaması. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kim D, Perdue RR (2013) The Effects Of Cognitive, Affective, And Sensory Attributes On Hotel Choice. *International Journal of Hospitality Management* 35, 246–257.
- Knutson BJ (1988) Frequent Travelers: Making Them Happy And Bringing Them Back. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29 (1), 82-87.
- Ko YJ, Pastore DL (2005) A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly* 14 (2), 84-97.
- Kobu, B (1999) Üretim Yönetimi. (10. Baskı), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No:04.
- Kotler P (1973) Atmospherics As A Marketing Tool. *Journal of Retailing* 49 (4), 48–64.
- Kotler P, Armstrong G (2010) Principles of Marketing. Pearson Education, New Jersey.
- Kozak M (1996) Stratejik Yönetim için Müşteri Kalitesinin Ölçülmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 7 (1-2): 52-54
- Kozak N (2012) Turizm Pazarlaması. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kozak MA, Evren S, Çakır O (2013) Tarihsel Süreç İçinde Turizm Paradigması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 24 (1), 7-22.

- Köse M (2006) İl Emniyet Müdürlükleri Bünyesinde Yürütülen Hizmet İçi Eğitim Programları Ve Katılımcı Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- Kulaz E (2013) İlkokul Öğretmenlerinin Kendilerine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Koşulları Ve Verimliliği Hakkındaki Görüşleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuşlivan S, Eren D (2011) İşgörenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 22(2), 139-153.
- Kuzey Kıbrıs Türkiye Cumhuriyeti Bakanlar Kurulu (2012) *2012 Oteller Tüzüğü*. <http://www.basbakanyardimciligi.gov.ct.tr> (26.08.2017)
- Lashley C (2008) Handbook of Hospitality Marketing Management. In: Oh, H., Pizam, A. (Eds.). *Marketing hospitality and tourism experiences, Butterworth-Heinemann, Oxford*, pp. 3–31.
- Levitt T (1981) Marketing İntangible Products And Product İntangibles. *Harvard Business Review* 59 (3), 94–102.
- Lewis RC (1987) The Measurement Of Gaps İn The Quality Of Hotel Services. *International Journal of Hospitality Management* 6 (2), 83–88.
- Lin İY (2004) Evaluating A Servicescape: The Effect Of Cognition And Emotion. *International Journal of Hospitality Management* 23 (2), 163–178.
- Lin CT, Lee C, Chen WY (2009) Using Fuzzy Analytic Hierarchy Process To Evaluate Service Performance Of A Travel İntermediary. *The Service Industries Journal* 29 (3): 281-296.
- Lin İY (2009) The Combined Effect of Color and Music on Customer Satisfaction in Hotel Bars. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 19 (1): 22–37.
- Liu Y, Jang S (2009) The Effects Of Dining Atmospherics: An Extended Mehrabian–Russell Model. *International Journal of Hospitality Management* 28 (4): 494–503.
- Lockyer T (2002) Business Guests' Accommodation Selection: The View From Both Sides. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14 (6): 294–300.
- Lockyer T (2005) The Perceived İmportance Of Price As One Hotel Selection Dimension. *Tourism Management* 26 (4): 529–537.

- Lucas AF (2003) The Determinants and Effects of Slot Servicescape Satisfaction in a Las Vegas Hotel Casino. *UNLV Gaming Research & Review Journal* 7 (1), 1–19.
- Lundberg DE, Krishnamoorthy M, Stavenga MH (1995) *Tourism Economics*. John Wiley & Sons, New York.
- Mahmutogulları D (2015) Hizmet İçi Eğitim Algısının Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bodrum Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- McAlexander JH, Kaldenberg DO, Koenig HF (1994) Service Quality Measurement. *Journal of Health Care Marketing* 14 (3), 34–40.
- McCleary KW, Weaver PA (1992) Do Business Travelers Who Belong to Frequent Guest Programs Differ from Those Who Don't Belong?. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 15 (3), 51-64.
- McDonald MA, Sutton WA, Miline GR (1995) TEAMQUAL: Measuring Service Quality İn Professional Sports. *Sport Marketing Quarterly* 4 (2), 9–15.
- McDougall GHG, Levesque TJ (1994) A Revised View Of Service Quality Dimension: An Empirical Investigation. *Journal of Professional Service Marketing* 11 (1), 189–209.
- McNaughton RB, Osborne P, Imrie BC (2002) Market-Oriented Value Creation in Service Firms. *European Journal of Marketing* 36 (9/10), 990-1002.
- Min H, Min H (1997) Benchmarking The Quality Of Hotel Services: Managerial Perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management* 14 (6), 582–597.
- Mucuk İ (2012) Pazarlama İlkeleri. Avcı Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- Murat G, Çelik N (2007) Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi İle Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3 (6): 1-20.
- Musriha N (2012) Effect Of Servicescape And Employee Communication Quality On Customer Loyalty Of Mandiri Bank In Surabaya. *Academic Research International* 2 (1): 229-240.
- Naqshbandi MM, Munir RS (2011) Atmospheric Elements And Personality: Impact On Hotel Lobby Impression. *World Applied Science Journal* 15 (6): 785–792.
- Nash R, Thyne M, Davies S (2006) An Investigation Into Customer Satisfaction Levels İn The Budget Accommodation Sector İn Scotland: A Case Study Of Backpacker

- Tourists And The Scottish Youth Hostels Association. *Tourism Management* 27 (3): 525–532.
- Newman K (2001) Interrogating SERVQUAL: A Critical Assessment of Service Quality Measurement in a High Street Retail Bank. *International Journal of Bank Marketing* 19 (3): 126-139.
- Nguyen N (2006) The Collective Impact Of Service Workers And Servicescape On The Corporate Image Formation. *Hospitality Management* 25 (2): 227–244.
- Özdemir C (2002) Turizm ve Rekreasyon Faaliyetlerinin Olumsuz Çevresel Etkileri: Türkiye’de Milli Parklara Yönelik Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi* 17 (2), 93-117.
- Özgüven C (2005) Karar Teorisi (Ders Notları) Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kayseri, 129-140.
- Öztürk SA (2007) *Hizmet Pazarlaması*, Ekin Yayıncılık, Bursa, 155.
- Pan CM (2005) Market Structure And Profitability İn The İnternational Tourist Hotel Industry. *Tourism Management* 26 (6), 845–850.
- Pan FC, Su SJ, Chiang CC (2008) Dual Attractiveness Of Winery: Atmospheric Cues On Purchasing. *International Journal of Wine Business Research* 20 (2), 95–110.
- Papatya G, Papatya N, Hamşioğlu AB (2012) Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi Ve Hasta Memnuniyeti: İki Özel Hastanede Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2 (1), 87-108.
- Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL (1985) A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49 (4), 41–50.
- Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality. *Journal of Retailing* 64 (1), 12-40.
- Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL (1991) Refinement And Reassessment Of The SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing* 67 (4): 420–450.
- Patil SK, Kant R (2014) A Fuzzy AHP-TOPSIS Framework For Ranking The Solutions Of Knowledge Management Adoption In Supply Chain To Overcome Its Barriers. *Expert Systems with Applications* 41 (2): 679–693.
- Ransley J, Ingram H (2001) What Is ‘‘Good’’ Hotel Design? *Facilities* 19 (1/2): 79–86.

- Reimer A, Kuehn R (2005) The Impact Of Servicescape On Quality Perception. *European Journal of Marketing* 39 (7/8): 785–808.
- Rust RT, Oliver RL (1994) Service Quality: Insights And Managerial Implications From The Frontier. *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA, Sage, 1–19.
- Ryu K, Jang S (2007) The Effect Of Environmental Perceptions On Behavioral Intentions Through Emotions: The Case Of Upscale Restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 31 (1), 56–72.
- Saaty TL (1980) The Analytic Hierarchy Process. *McGraw-Hill*, New York.
- Saaty TL (1989) Decision Making, Scaling, And Number Crunching. *Decision Sciences* 20 (2): 404–409.
- Saaty TL (1990) How To Make A Decision: The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research* 48 (1): 9–26.
- Sadi-Nezhad S, Damghani KK (2010) Application Of A Fuzzy TOPSIS Method Base On Modified Preference Ratio And Fuzzy Distance Measurement Assessment Of Traffic Police Centers Performance. *Applied Soft Computing* 10 (4): 1028–1039.
- Saleh F ve Ryan C (1991) Analysing Service Quality In The Hospitality Industry Using The Servqual Model. *Service Industries Journal* 11(3): 324-343.
- Saleh F, Ryan C (1992) Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model. *The Service Industries Journal* 11 (3): 324–345.
- Seçme NY, Bayrakdaroğlu A, Kahraman C (2009) Fuzzy Performance Evaluation İn Turkish Banking Sector Using Analytic Hierarchy Process And TOPSIS. *Expert Systems with Applications* 36 (9): 11699-11709.
- Sevimli S (2006) Hizmet Sektöründen Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Siguaw J, Enz CA (1999) Best Practices İn Hotel Architecture. *Cornell Hospitality Quarterly* 40 (5): 44–49.
- Simpeh KN, Simpeh M, Abdul-Nasiru I, Amponsah-Tawiah K (2011) Servicescape And Customer Patronage Of Three Star Hotels İn Ghana’s Metropolitan City Of Accra. *European Journal of Business and Management* 3 (4): 119–131.
- Slåtten T, Mehmetoglu M, Svensson G, Sværi S (2009) Atmospheric Experiences That Emotionally Touch Customers: A Case Study From A Winter Park. *Managing Service Quality: An International Journal* 19 (6): 721–746.



- Sohrabia B, Vanania IR, Tahmasebipurb K, Fazli S (2012) An Exploratory Analysis Of Hotel Selection Factors: A Comprehensive Survey Of Tehran Hotels. *International Journal of Hospitality Management* 31 (1), 96–106.
- Solomon MR, Surprenant C, Czepiel JA, Gutman EG (1985) A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions-The Service Encounter. *Journal of Marketing* 49 (1), 99–111.
- Stanton WJ, Etzel MJ, Walker, BJ (1997) Marketing. Eleventh Edition, USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Steenkamp JBE (1989) Product Quality: An Investigation Into The Concept And How It Is Perceived By Consumers: *Van Gorcum AssenMaastrich*.
- Stewart TJ (1992) A Critical Survey On The Status Of Multiple Criteria Decision Making Theory And Practice. *OMEGA International Journal of Management Science* 20 (5): 569-580.
- Sun CC (2010) A Performance Evaluation Model By Integrating Fuzzy AHP And Fuzzy TOPSIS Methods. *Expert systems with applications* 37 (12), 7745-7754.
- Sweeney JC, Wyber F (2002) The Role Of Cognitions And Emotions In The Music-Approach-Avoidance Behavior Relationship. *Journal of Services Marketing* 16 (1), 51-69.
- Şener NF (1996) *Yokedici Rekabet Ortamında Toplam Kalite Yönetiminin Önemi*. Kuşadası
- Tanaka K (1997) *An Introduction to Fuzzy Logic for Practical Applications* (Springer, New York).
- Tekeş M (2002) Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri Ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Kullanılan Tabancaların Bulanık Uygunluk İndeksli Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Turley LW, Bolton DL (1999) Measuring the Affective Evaluations of Retail Service Environments. *Journal of Professional Services Marketing* 19 (1): 31–44.
- Turley LW, Milliman RE (2000) Atmospheric Effects on Shopping Experimental Evidence. *Journal of Business Research* 49 (2):193–211.
- Tütüncü Ö (2009) *Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Tzeng GH, Teng MH, Chen JJ, Opricovic S (2002) Multi-Criteria Selection For A Restaurant Location In Taipei. *International Journal of Hospitality Management* 21 (2): 171–187.
- Ünlüöner K, Şahin SZ (2011) Turizmde istihdam, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 37(10): 1-25.
- Ünütvar Ş, Başoda A (2012) Algılanan Hizmet Verme Yatkinlığının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 9 (1): 46-65
- Van Laarhoven PJM, Pedrycz W (1983) A Fuzzy Extension Of Saaty's Priority Theory. *Fuzzy Sets and Systems* 11 (1–3): 229–241.
- Vilnai-Yavetz I, Gilboa S (2010) The Effect of Servicescape Cleanliness on Customer Reactions. *Services Marketing Quarterly* 31 (2): 213-234.
- Wakefield K., Blodgett JG, Sloan HJ (1996) Measurement and Management of the Sportscape. *Journal of Sports Management* 10 (1): 15–31.
- Wakefield KL, Blodgett JG (1994) The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings. *Journal of Services Marketing* 8 (3): 66–76.
- Wang L, Chu J, Wu J (2007) Selection Of Optimum Maintenance Strategies Based On A Fuzzy Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Production Economics* 107 (1): 151–163.
- Wang YJ, Lee HS (2007) Generalizing TOPSIS For Fuzzy Multiple-Criteria Group Decision-Making. *Computers & Mathematics with Applications* 53 (11): 1762-1772.
- Weaver P A, Chul Oh H (1993) Do American Business Travellers Have Different Hotel Service Requirements?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 5(3).
- Wilson W (1992) North American Landscape from Disney to the Exxon Valdez. *The Culture of Nature*. Blackwell, Oxford.
- Wright BA, Duray N, Goodale TL (1992) Assessing Perceptions Of Recreation Centre Service Quality: An Application Of Recent Advancements In Service Quality Research. *Journal of Park and Recreation Administration* 10 (3): 33-47.
- Wu FG, Lee YJ, Lin MC (2004) Using The Fuzzy Analytic Hierarchy Process On Optimum Spatial Allocation. *International Journal of Industrial Ergonomics* 33(6): 553-569.

- Yagil D (2001) Ingratiation and Assertiveness in the Service Provider- Customer Dyad. *Journal of Service Research* 3 (4): 345-353.
- Yalcin N, Bayraktaroglu A, Kahraman C (2012) Application Of Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Methods For Financial Performance Evaluation Of Turkish Manufacturing Industries. *Expert Systems with Applications* 39 (1): 350-364.
- Yang T, Chen MC, Hung CC (2007) Multiple Attribute Decision-Making Methods For The Dynamic Operator Allocation Problem. *Mathematics and Computers in Simulation* 73 (5): 285–299.
- Yıldız MS (2009) Katılıma Dayalı Spor Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi Modelleri. *Ege Akademik Bakış* 9 (4): 1213-1224.
- Yoon KP, Hwang CL (1995) Multiple Attribute Decision Making: An Introduction. *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in The Social Sciences* 10 (2): 151.
- Zadeh LA (1965) Fuzzy set. *Information and Control* 8 (3): 338–353.
- Zahedi F (1986) The Analytic Hierarchy process: A Survey of the Method and its Applications. *Interfaces* 16: 96-108.
- Zavadskas EK, Turskis Z (2011) Multiple Criteria Decision Making (MCDM) Methods in Economics: An Overview. *Technological and Economic Development of Economy* 17 (2): 397–427.
- Zemke DMV, Pullman M (2008) Assessing The Value Of Good Design In Hotels. *Building Research & Information* 36 (6): 543–556.
- Zemke DMV, Shoemaker S (2008) A Sociable Atmosphere: Ambient Scent's Effect on Social Interaction. *Cornell Hospitality Quarterly* 49 (3): 317–329.
- Zimmermann HJ (1991) Fuzzy Set Theory and Its Applications. (2nd ed.), *Kluwer Academic Publishers*, Boston, Dordrecht, London.
- Zopounidis C, Doumpos M (2002) Multi-Criteria Decision Aid In Financial Decision Making: Methodologies And Literature Review. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis* 11(4-5): 167-186.

## EKLER

**EK 1.** İçsel faktörler – Dışsal faktörler karşılaştırma matrisi

	İF	DF
İF	1	ODÖ
DF		1

**EK 2.** İçsel faktörler alt kriterlerinin karşılaştırma matrisi

	Atmosfer	Tasarım	Sosyal faktörler
Atmosfer	1	EDÖ	KDÖ
Tasarım		1	ODÖ
Sosyal Faktörler			1

**EK 3.** Atmosfer alt kriterlerinin karşılaştırma matrisi

	Hava kalitesi	Ses	Koku	Aydınlatma	Müzik	Renk	Temizlik	Konfor	Manzara
Hava kalitesi	1	EDÖ	EDÖ	ODÖ	MDÖ	MDÖ		EDÖ	MDÖ
Ses		1		KDÖ	MDÖ	MDÖ		EDÖ	ÇKDÖ
Koku		ODÖ	1	KDÖ	MDÖ	MDÖ		EDÖ	ÇKDÖ
Aydınlatma				1	ODÖ	ODÖ			ÇKDÖ
Müzik					1	EDÖ			EDÖ
Renk						1			EÖ
Temizlik	ODÖ	ÇKDÖ	ÇKDÖ	ÇKDÖ	MDÖ	MDÖ	1	ODÖ	MDÖ
Konfor				KDÖ	MDÖ	MDÖ		1	MDÖ
Manzara									1

**EK 4.** Tasarım alt kriterlerinin karşılaştırma matrisi

	Fiziksel tasarım	Dekor
Fiziksel tasarım	1	EDÖ
Dekor		1

**EK 5.** Fiziksel tasarım alt kriterlerinin karşılaştırma matrisi

	Giriş	Bekleme salonu / Lobi	Alan paylaşımı	Koridor genişliği	Tesislerin yerleşimi	Resepsiyon	Merdivenler	Asansör	Balkon
Giriş	1	EDÖ				EDÖ	ODÖ		
Bekleme salonu / Lobi		1				ODÖ	KDÖ		
Alan paylaşımı	KDÖ	KDÖ	1	KDÖ		ÇKDÖ	MDÖ		ODÖ
Koridor genişliği	ODÖ	ODÖ		1		KDÖ	ÇKDÖ		
Tesislerin yerleşimi	MDÖ	ÇKDÖ	KDÖ	ÇKDÖ	1	ÇKDÖ	MDÖ	ODÖ	KDÖ
Resepsiyon						1	EÖ		
Merdivenler							1		
Asansör	MDÖ	ÇKDÖ	ODÖ	KDÖ		MDÖ	MDÖ	1	KDÖ
Balkon	ODÖ	ODÖ		ODÖ		KDÖ	KDÖ		1

**EK 6.** Dekor alt kriterlerinin karşılaştırma matrisi

	Yer ve Halı	Mobilya	Duvar dekoru	Duvar boyası / kâğıdı	Tavan dekoru	Resimler / fotoğraflar	İşaretler / semboller	Diplomalar / sertifikalar	Oda dekoru
Yer ve Halı	1	EDÖ	ÇKDÖ	ÇKDÖ	MDÖ	ÇKDÖ		EDÖ	
Mobilya		1	ÇKDÖ	ÇKDÖ	MDÖ	ÇKDÖ		EDÖ	
Duvar dekoru			1	EDÖ	ODÖ	EDÖ			
Duvar boyası / kâğıdı				1	ODÖ				
Tavan dekoru					1				
Resimler / fotoğraflar				ODÖ	ÇKDÖ	1			
İşaretler / semboller	KDÖ	KDÖ	MDÖ	MDÖ	MDÖ	MDÖ	1	KDÖ	EDÖ
Diplomalar / sertifikalar			KDÖ	KDÖ	ÇKDÖ	KDÖ		1	
Oda dekoru	ODÖ	ODÖ	ÇKDÖ	ÇKDÖ	MDÖ	MDÖ		ODÖ	1

**EK 7.** Sosyal faktörler alt kriterlerinin karşılaştırma matrisi

	Konuk	Çalışan
Konuk	1	EDÖ
Çalışan		1

**EK 8.** Konuk alt kriterlerinin karşılaştırma matrisi

	Görünüş / tarz	Sayı	Uyruk
Görünüş / tarz	1	EDÖ	KDÖ
Sayı		1	ODÖ
Uyruk			1

**EK 9.** Çalışan alt kriterlerinin karşılaştırma matrisi

	Görünüş / tarz	Sayı	Hizmet	Eğitim	Dil becerisi	Kişilik yetenekleri
Görünüş / tarz	1			KDÖ		
Sayı	ODÖ	1		ÇKDÖ		EDÖ
Hizmet	MDÖ	KDÖ	1	MDÖ	EDÖ	KDÖ
Eğitim				1		
Dil becerisi	ÇKDÖ	KDÖ		MDÖ	1	KDÖ
Kişilik yetenekleri	ODÖ			KDÖ		1

**EK 10.** Dışsal daktörler alt kriterlerinin karşılaştırma matrisi

	Mimari stil	Dışsal işaretler	Konum ve adres	Park alanı	Yakın çevre	Peyzaj tasarımı	Binanın yüksekliği	Binanın boyutu	Binanın rengi	Bina girişi	Dış duvarlar	Dış aydınlatma	Teras
Mimari stil	1	MDÖ		ÇKDÖ	EDÖ	MDÖ	ÇKDÖ		ODÖ	KDÖ	ODÖ	KDÖ	ODÖ
Dışsal işaretler		1											
Konum ve adres	ODÖ	MDÖ	1	ÇKDÖ	EDÖ	MDÖ	MDÖ	ODÖ	KDÖ	ÇKDÖ	KDÖ	MDÖ	ÇKDÖ
Park alanı		ODÖ		1		EDÖ							
Yakın çevre		MDÖ		MDÖ	1	MDÖ	ÇKDÖ	EDÖ	ODÖ	KDÖ	ÇKDÖ	ÇKDÖ	ÇKDÖ
Peyzaj tasarımı		ODÖ				1							
Binanın yüksekliği		ODÖ		ODÖ		ODÖ	1			EDÖ		EDÖ	
Binanın boyutu	ODÖ	ÇKDÖ		MDÖ		MDÖ	ÇKDÖ	1	ODÖ	KDÖ	ODÖ	ÇKDÖ	KDÖ
Binanın rengi		ÇKDÖ		MDÖ		ÇKDÖ	KDÖ		1	KDÖ	EDÖ	ÇKDÖ	ODÖ
Bina girişi		KDÖ		KDÖ		ODÖ				1		EDÖ	EDÖ
Dış duvarlar		KDÖ		KDÖ		KDÖ	KDÖ			ODÖ	1	ODÖ	EDÖ
Dış aydınlatma		ÇKDÖ		ODÖ		ODÖ						1	
Teras		KDÖ		ODÖ		KDÖ	ODÖ					ODÖ	1

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı-Soyadı:** Burak BORA

**Uyruğu:** Türk

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Kırklareli 15.12.1989

**Tel:** 03842281000 - 14061

**E-posta:** [burakbora@nevsehir.edu.tr](mailto:burakbora@nevsehir.edu.tr)

**Yazışma Adresi:** Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Oda:5 50300 Merkez/Nevşehir

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Anadolu Üniversitesi	2014

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2015-	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

### YABANCI DİL

92,5 YDS Bahar 2014