



**İNSAN VE TOPLUM BİLİMLERİ
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**

Cilt / Vol: 7, Sayı/Issue: 3, 2018

Sayfa: 1582-1591

Received/Geliş: Accepted/Kabul:

[13-03-2018] – [05-07-2018]

**Yükseköğretim Kurumlarında Memnuniyet Kavramı:
Kuramsal Bir Derleme**

Cenk Arsun YÜKSEL

Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
Assoc. Prof. Istanbul University School of Business

<https://orcid.org/0000-0002-2249-2806>

cenka@istanbul.edu.tr

İlknur BİLGİN & Hava YAŞBAY KOBAL

Dr. Öğr. Üye., Hakkari Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Dr. Hakkari Uni. Faculty of Economics and Administrative Sciences

<https://orcid.org/0000-0002-9678-6495>, <https://orcid.org/0000-0002-2589-785X>

ilknurbilgin@hakkari.edu.tr, havayasbay@hakkari.edu.tr

Öz

Bu çalışmanın amacı, memnuniyet kavramının ve bu kavramla ilişkili faktörlerin yükseköğretim kurumları bakımından kapsamlı biçimde irdelenmesidir. Bu amacı gerçekleştirebilmek üzere yükseköğretim kurumlarının paydaşlarının belirlenmesi, memnuniyete etki eden faktörlerin ortaya konması ve farklı bilim dallarında araştırma konusu olan müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, kurumsal imaj, kurumsal itibar ve paydaş kavramlarının yükseköğretim kurumlarına uyarlanabilir oluşunun ilgili ulusal ve uluslararası yazına dayanılarak ispat edilmesi hedeflenmektedir. Çalışmanın cevap aradığı temel sorular şunlardır: Yükseköğretim kurumlarında memnuniyeti artırmak üzere hangi konulara eğilmek faydalı olabilir? Memnuniyet düzeyi düşük olan yükseköğretim kurumlarının örnek alabileceği unsurlar nelerdir? Memnuniyet üzerindeki müdahale edilemeyen dışsal faktörlerin olumsuz etkileri nasıl bertaraf edilebilir? Çalışmada elde edilen bilgiler doğrultusunda, yükseköğretim kurumlarında öğrencilerin yanı sıra, tüm paydaşların beklenti ve memnuniyet düzeylerinin dikkate alınması, yükseköğretim kurumu yöneticilerinin bilgi, deneyim ve talep paylaşımına açık olmaları ve stratejik kararlarda tüm paydaş gruplarının gözetilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Memnuniyet, Müşteri Memnuniyeti, Yükseköğretim Kurumları, Paydaş Odaklı Yaklaşım, Müşteri Odaklılık

**Satisfaction Concept in Higher Education Institutions: A
Theoretical Compilation**

Abstract

Purpose of this study is to examine the satisfaction concept and the concepts related to satisfaction comprehensively. In order to realize this purpose, determination of stakeholders of the higher education institutions, revealing the factors affecting satisfaction and proving the adoptability of customer satisfaction, service quality, corporate image, corporate reputation and stakeholder-based concepts, which take place in different research areas to higher education institutions due to the national and international literature, is aimed. These main problems are questioned in the study; which subjects to be worked so as to improve the satisfaction in higher education institutions would be useful, which principles can higher education institutions with lower satisfaction hold up as an example, how to eliminate the negative effects of unconvertible exogenous variables on satisfaction. Due to these questions, suggestions will be made for higher education institution managers and further research.

Keywords: Satisfaction, Customer Satisfaction, Higher Education Institutions, Stakeholder Baed Concept, Customer Orientation

1. Giriş

Yükseköğretim kurumları, ulusal ve uluslararası düzeyde entelektüel sermayenin oluşumunda kilit bir role sahiptir. Entelektüel sermayenin temel unsuru olan insan sermayesi, çalışanların eğitim, bilgi, beceri ve yeteneklerini ifade etmektedir (Görmüş, 2009). Bireylerin mesleki yetkinlikleri, geçmişten gelen usta-çırak usulü ve ortaöğretimde alınan mesleki eğitim hâlâ önemli ölçüde etkili olmakla birlikte, büyük oranda yükseköğretim kurumlarında şekillenmektedir. Yükseköğretim, yalnızca bireylere meslek kazandırmakla kalmayıp, toplumun yaşam biçimine de belirgin düzeyde yön vermektedir (Baskan, 2001). Toplumsal hayatta bu denli rol oynayan yükseköğretim kurumlarının temel performans göstergesi, paydaşlarını ne ölçüde memnun ettiği olarak nitelendirilebilir.

Memnuniyet denildiğinde, çoğunlukla müşterilerin işletmelerden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik algılanmaktadır. Ancak kurumsal yönetimin birçok ilkesinin kamu kurumlarına, kâr amacı gütmeyen kuruluşlara, hatta fikirlere, sanatsal etkinliklere vb. adapte edilebildiği bilinmektedir (Cengiz ve Kırkbir, 2007; Altunel ve Günlü, 2015). Yükseköğretim kurumlarında memnuniyet çoğunlukla öğrencinin üniversiteden duyduğu memnuniyet yönünden ele alınmış olmakla birlikte, akademik ve idari personelin, mezunların, velilerin vb. paydaşların da söz sahibi olduğu unutulmamalıdır.

2. Kuramsal Çerçeve

Farklı disiplinlerde yer alan “müşteri memnuniyeti” ve “paydaş” kavramlarının üniversitelere uygulanabilirliği geçmişte ispatlanmış olup Belash’ın çalışması paydaş yaklaşımını (Belash vd., 2015), Misanew ve Tadesse’in 2014 yılındaki çalışmaları ise müşteri memnuniyetini üniversitelere uygulamaktadır (Misanew ve Tadesse, 2014).

Sopon, Ilies ve Petean’a (2013) göre öğrenciler, üniversitenin en önemli paydaşlarıdır. Yazarlar cinsiyet, öğrenim süresi ve kurumsal itibarın, birer dışsal faktör olarak, öğrenci memnuniyeti üzerindeki etkilerini araştırmış ve cinsiyetin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmazken, öğrenim süresinin dolaylı, kurumsal itibarın ise doğrudan bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmada ele alınanlar dışında memnuniyeti etkileyen birçok dışsal faktörden söz etmek mümkündür. Ancak bilindiği üzere, dışsal faktörlere müdahale etmek çok olası olmamakla birlikte bunlara karşı önlem alınarak stratejik konum belirlenebilir. Misanew ve Tadesse’e (2014) göre öğrenciler, üniversitenin birincil müşterileri olarak ele alınabilir.

Ülkemizde son iki yıl boyunca yürütülen TÜMA’da (Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması) akademisyenler, Türkiye’deki tüm üniversitelerde öğrenci memnuniyet düzeylerini sıralamışlardır. Memnuniyet; öğrenim deneyiminin tatminkârlığı, yerleşke ve yaşamın doyuruculuğu, akademik destek ve ilgi, kurumun yönetim ve işleyişinden memnuniyet, öğrenme



imkân ve kaynaklarının zenginliği ve kişisel gelişim ve kariyer desteği olmak üzere altı boyuta indirgenmiştir (Karadağ ve Yücel, 2016; 2017). Karadağ ve Yücel tarafından yürütülen bu araştırma son derece kapsamlı ve objektif olmasına karşın yalnızca nicel yöntemle yürütülmüş, ayrıca yalnızca öğrenci memnuniyetini ele almıştır.

Benzer memnuniyet araştırmaları, özel üniversiteler başta olmak üzere, çeşitli üniversiteler tarafından yinelenmiştir. Ancak bu araştırmalarda yalnızca nicel yöntemin kullanılıyor olması ve özellikle anket formunun öğrencilere sistem üzerinden gönderiliyor olması, bilimsel geçerliliği olumsuz yönde etkilemekte, öğrenciler eğitim kalitesi, akademik donanım vb. unsurlar yerine başarı ortalamalarının yüksek veya düşük oluşuna göre üniversiteden memnun olup olmadıklarını değerlendirmektedirler. Bu durumda araştırma sonuçlarından alınan geribildirime dayanan özel üniversitelerin birçoğu başarı ortalamasının düşük olması durumunda akademisyenlerin başarısını da yanlış değerlendirmektedir.

Organizasyonlarda iç müşteri memnuniyeti ne kadar yüksekse dış müşteri de o kadar tatmin olmaktadır. Bu anlayışı üniversitelere uyarlamak elbette mümkündür. Akademik ve idari personel üniversiteden memnun oldukça, öğrencilere eğitim hizmeti sunma ve hizmetin sunulmasını kolaylaştırmada istekli olacaklar, bu durum öğrenci memnuniyetini olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca akademik ve idari personelin farklı gruplar şeklinde ele alınması gerekmektedir. Akademik ve idari personelin çalıştıkları kurumdan beklentileri farklı boyutları içermekte ve dolayısıyla memnuniyet düzeyleri de bu doğrultuda farklılaşmaktadır. Shakirova ve Nurakhmetova (2015), yaptıkları araştırmada, araştırma motivasyonunun akademisyenlerin memnuniyetini doğrudan etkilemediğini, buna karşın, kurumsal kültür, kişiler arası ilişkiler ve çalışma ortamının memnuniyet üzerinde direkt etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Moradi ve diğerleri (2013) ise, yalnızca öğrenen organizasyon kültürünün akademisyenlerin memnuniyeti ile ilişkisini incelemiş olsa da, istatistiksel olarak çok güçlü bir korelasyon yakalamıştır.

Günümüzde eğitimin de internete neredeyse tamamen adapte olmuş olması, üniversitelerde de web tabanlı memnuniyet araştırmayı gerektirmektedir. Çevrimiçi ortamda yalnızca üniversitenin web sayfası değil, web tabanlı tüm unsurlar önem arz etmektedir. Eom ve Ashill (2016), online eğitimde öğrenme çıktılarının bilişsel düzeyde olduğu kadar, iletişim vasıtasıyla duygusal düzeyde de tatmini etkilediğini ortaya koymaktadır.

Uluslararası yazında memnuniyet kavramını eğitim pazarlaması, hizmet pazarlaması, paydaş odaklı memnuniyet vb. farklı yaklaşımlarla ele alan yazarlar bulunmaktadır. İngiltere’de yapılan bir araştırmada, öğrenci



memnuniyeti pazar odaklı yaklaşımla irdelenmiş ve memnuniyet oluşturan unsurlar; eğitim, geribildirim, akademik destek, yönetim, öğrenme kaynakları ve kişisel gelişim olarak belirlenmiştir (Gibbons, Neumayer ve Perkins, 2015). Tran, Blankson ve Roswinanto (2015), pazar odaklılığın üniversitelere uyarlanabilirliğini irdelenmiş, pazar odaklılık ile öğrenci memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiş ve son dönemde bu yöndeki çalışmaların da benzer bulgular taşıdığını vurgulamıştır. Memnuniyeti en fazla etkileyen unsurun hangisi olduğu konusunda kesin bir yargıdan söz etmek mümkün değildir. Tokmak, Bülent Ecevit Üniversitesi'nde 389 öğrenciyle yaptığı çalışmada, demografik özellikler ve marka çağrışımlarının memnuniyet üzerindeki etkilerini incelemiştir (Tokmak, 2016). Araştırmacı, ürünle ilişkili çağrışımların, ürünle ilişkili olmayan çağrışımlar, faydalar ve demografik faktörlere nazaran memnuniyeti daha fazla etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ancak, bu çalışmada memnuniyeti etkileyen unsurlardan yalnızca iki tanesinin ele alınmış olduğu unutulmamalıdır.

Memnuniyeti yalnızca belirli alanlarda irdelenen çalışmalar da mevcuttur. Al-Dulaimi (2016), yalnızca akademik ve idari performansla ilişkin memnuniyeti incelemiştir. İİBF öğrencileriyle yürütülen çalışmada, günümüz öğrencilerinin daha çok öğrenme odaklı oldukları, dolayısıyla memnuniyetin de buna göre şekillendiği belirtilmiş olsa da, bu çalışmanın ülkemizden oldukça farklı bir kültürde yapılmış olduğu göz ardı edilmemelidir.

Üniversiteden duyulan memnuniyet, birçok faktörden etkilenmekte, aynı zamanda birçok tutum ve davranışı da olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Bu konuda yürütülmüş geçmiş çalışmalar, yine öğrenci memnuniyeti üzerine odaklanmıştır. Teoride yaygın görüşe göre, üniversiteden duyulan memnuniyet, tercihleri büyük ölçüde etkilemektedir (Ismail, Hassan ve Sheriff, 2015). Öğrenciler bazında ele alındığında, memnuniyetin pozitif veya negatif ağızdan ağıza pazarlamaya (WOM) sebep olabileceği bilinmektedir. Benzer biçimde öğrenciler veya mezunlar, üniversiteden tatmin duydukları takdirde gelecekte eğitim aldıkları üniversitede lisansüstü eğitim almayı veya bu üniversitede çalışmayı düşünebilirler. Arslan ve Altınbaş Akkaş'ın (2014) yürüttükleri çalışmada sunulan hizmetler ve olanaklar, akademik beklentiler ve sosyal beklentilere ilişkin memnuniyetin üniversite yaşamından duyulan memnuniyeti olumlu yönde etkiledikleri ileri sürülmektedir. Huybers, Louviere ve Islam (2015), memnuniyeti yine tercih odaklı bir yaklaşımla ele almışlardır. Benzer biçimde, Topsakal ve İplik (2013), konuyu Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin hizmet kalitesi yaklaşımıyla ele almışlar, memnuniyetin hizmet kalitesinden etkilendiğini ve tavsiye üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Al-Dulaimi, Bhaya ve Jassmi (2016) de eğitim hizmetinin kalitesinin memnuniyet üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.



Konuyu hizmet kalitesi üzerinden irdeleyen çalışmaların çoğu, memnuniyetin devamında sadakati getireceğini ileri sürmektedirler. Öğrenciler birer müşteri olarak ele alındığında, memnuniyetin üniversitede çalışma niyetini etkileyeceği, bu nedenle üniversitelerin öğrencilerini memnun etmek üzere hizmet kalitelerini artırmaları gerektiği öne sürülebilir (Watjatrakul, 2014).

Ülkemizde yürütülen geçmiş çalışmalar memnuniyeti ağırlıklı olarak Türk öğrenciler düzeyinde incelemiş olmakla birlikte, sahip oldukları farklı kültürel yapı sebebiyle üniversitede öğrenim gören yabancı uyruklu öğrencilerin üniversiteden memnuniyeti de son derece büyük önem arz etmektedir. Bu öğrenciler üniversitenin adını küresel düzeyde olumlu veya olumsuz yönde yaygınlaştırabilmektedir. Polat, Niğde Üniversitesi'nde yaptığı araştırmada, uluslararası öğrenci memnuniyetini oluşturan unsurları; eğitimin kalite düzeyi, sosyal yaşantı, ekonomik koşullar, olanaklar ile sunulan hizmetler, öğrenci beklentisi ve öğrencilerle empati kurma olarak ortaya koymuştur (Polat, 2015). Niğde küçük bir il olmasına karşın, azımsanmayacak bir öğrenci nüfusuna sahiptir. Bu yönüyle araştırmanın ulusal yazına önemli katkı sağladığı söylenebilir. Ayrıca bu projede "Anadolu üniversiteleri" olarak bilinen üniversitelere öneriler getirilmeye çalışılacağından, Polat'ın çalışması araştırmacılar için ayrıca önem teşkil etmektedir. Padlee ve Reimers (2015) ise uluslararası öğrencilerin memnuniyetlerini etkileyen unsurları; akademik hizmetler, erişilebilirlik, idari hizmetler, genişletilmiş hizmetler, fiziksel kanıtlar ve sunulan dersler olarak ileri sürmüşler, ancak araştırma sonucunda idari hizmetler ve fiziksel kanıtların memnuniyet üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Uluslararası öğrencilere ilişkin yürütülen bir diğer araştırmada, uluslararası öğrencilerin memnuniyet düzeyleri üzerinde sosyal ilişkilerin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle yabancı bir kültürde öğrenim görmenin zorluğu, sosyal ilişkilerin önemini artırmaktadır.

Navarro, Iglesias ve Torres (2005), İspanya'da bir dönem tercih oranlarının belirgin biçimde düşüşüne şahit olmuşlar, bu durumun nedenini araştırdıklarında öğrencilerin yaş grubunun değiştiğini tespit etmişlerdir. Yaş grubunun değişmesi, öğrenci profilini de etkilemiş, çalışan öğrenciler eğitim hayatlarını profesyonel yaşamla bir arada yürütmeye başlamışlardır. Dolayısıyla sunulan derslerin içeriklerinde farklılaşmaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu noktada yazarlar, esasen farklı bir müşteri segmentinin ortaya çıktığını ve bunların ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetler sunulması gerektiğini belirtmektedirler. Ülkemizde de, benzer biçimde, çalışan bireylerin önemli bir kısmının yüksek lisans yapma isteklerinin olduğu bilinmektedir. Bu nedenle üniversiteler tezsiz yüksek lisans programlarıyla



bu öğrenci profiline ulaşmaya başlamışlardır. Görüldüğü üzere, memnuniyet yalnızca öğrencilerde ölçülecek olsa dahi, farklı öğrenci profillerini araştırmaya dâhil etmek gerekir.

Ülkemizde akademisyenlerin hem eğitmen, hem araştırmacı, hem de idari yönetici rollerini üstlendiği bilinmektedir. Dolayısıyla farklı rollerin doğurduğu farklı beklentileri ve bu doğrultuda şekillenen memnuniyeti göz ardı etmemek gerekir. Oshagbemi 2000 yılındaki çalışmasında, akademisyenlerin tatmin düzeylerinin sürdürülebilirliği etkilediğini öne sürmektedir. Aynı çalışmada çeşitli korelasyonlara ulaşılmış olmasına karşın, yazar bu bağların neden-sonuç ilişkisi doğuramayacağını vurgulamaktadır. Örneğin çalışmada genç akademisyenlerin eğitmenlik tatmininin daha yüksek olduğu tespit edilmiş olmasına karşın, demografik bir değişken olan yaşın tatmin üzerinde bir etkisi olmadığı düşünülmektedir. Morris ve Laipple (2015), akademisyenlerin iş tatmininde idari görevlerin rolüne ilişkin yürüttükleri çalışmada yönetici rolü üstlenen akademisyenin liderlik becerisine göre diğer akademisyenlerin iş tatmininin değişkenlik göstereceğini belirtmektedirler. Aynı zamanda yöneticinin cinsiyeti gibi unsurlar yönetim tarzını etkileyeceğinden, kendisinin ve çalışma arkadaşlarının iş tatmini bu gibi farklı unsurlardan da etkilenecektir. Örneğin, kadınlar idari görevlerde kendilerini daha proaktif olarak nitelendirmektedirler. Benzer biçimde, tükenmişlik, iş değiştirme niyeti vb. faktörler de cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

Bilindiği üzere, beklenti, memnuniyetin en önemli belirleyicilerindedir. Douglas, Douglas ve Barnes (2006), bir İngiliz üniversitesinde yaptıkları araştırmada, hizmet beklentilerinin yüksek önem derecesine sahip olduğu alanlarda beklentilerin karşılanması durumunda memnuniyet düzeyinin yüksek olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmanın yapıldığı üniversitede öğrencilerin hizmet beklentisinin yüksek olduğu alanların daha çok eğitime ilişkin faktörler, hizmet beklentisinin düşük olduğu alanların ise dekorasyon, otomatlar, mobilyalar vb. faktörler olduğu görülmektedir.

Brezilya Üniversiteleri'nde memnuniyetin incelendiği bir çalışmada Eberle, Milan ve Dorion (2016), Sreekumar ve Mahapatra'nın çalışmalarına dayanarak, üniversitelerin birer hizmet sağlayıcı olarak işletme konseptiyle memnuniyet bakımından pazara hitap edecek yeni dinamikleri uygulayabilmek üzere karşılaştırma yapmaları gerekliliğini vurgulamakta, bu yönde birçok yazarın makalelerine de atıf yapmaktadır.

3. Sonuç ve Öneriler

İşletme ve eğitim bilimleri alanlarında ulusal ve uluslararası literatürde yer alan mevcut çalışmaların birçoğu, üniversite memnuniyetini öğrenci düzeyinde ölçmektedir. Çalışan memnuniyetini ele alan araştırmalar da azımsanmayacak sayıda olmasına karşın, konuyu bütünsel olarak ele alan ulusal veya uluslararası yayınlara rastlanamamaktadır. Bu bakımdan, ileriki çalışmalarda, yükseköğretim kurumlarında memnuniyeti öğrenci veya



çalışan memnuniyetine indirgemek yerine, tüm paydaşların memnuniyetini ortaya koymak, literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

Ayrıca yükseköğretim kurumlarında memnuniyetle ilgili kavramların da kısıtlı yönleriyle araştırıldığı görülmektedir. Örneğin memnuniyetin devamı niteliğinde olan sadakat, öğrencilerin üniversitede lisansüstü eğitime devam etme niyetleri, üniversitede akademisyen veya idari personel olarak çalışma niyetleri, çalışanların üniversiteye karşı hissettikleri aidiyet, velilerin ve mezunların üniversite hakkında olumlu ağızdan ağıza iletişim uygulamaları ve tüm paydaşların gerektiğinde üniversiteyi savunmaları veya gönüllü reklamını yapmaları yönünde araştırılabilir. İleriki çalışmalarda üniversiteden duyulan memnuniyetin bireylerin yaşam doyumu üzerindeki etkisini irdelemek de faydalı olabilir.

Yükseköğretim kurumlarının yöneticileri açısından bakıldığında, mevcut araştırmaların çıktılarını yol gösterici niteliktedir. Günümüzde yöneticiler, kapalı birer kutu olmaktan çıkmış, çevreden gelen geribildirimleri titizlikle inceler hâle gelmiştir. Birçok yükseköğretim kurumunun üst düzey yöneticileri bugün sosyal medyada hesap açarak, özellikle öğrencilerinden gelen talep ve şikâyetleri hızlı bir biçimde değerlendirmektedirler. Anadolu üniversiteleri dâhil olmak üzere birçok üniversitede rektörlük whatsapp hatları oluşturulmuştur, bu hatlar sayesinde öğrenciler doğrudan rektöre ulaşabilmektedirler. Bu uygulamalar, dijitalleşmeyle birlikte değişen öğrenci profili dikkate alındığında, öğrencilerle etkileşim kurmada oldukça verimli yenilikler olarak göze çarpmaktadır. Bu tür uygulamalarla öğrenciler dışındaki paydaşlarla da iletişime geçmek faydalı olacaktır.

Günümüzün öğretim tarzı, üniversitelerde yalnızca teorik bilgi aktarımından ziyade, öğrencilere mesleğin gerektirdiği nitelikleri kazandırmayı amaçlamaktadır. Bilgi ve deneyim paylaşımına açık yükseköğretim kurumlarının sanayiyle işbirliği içerisinde olduğu gözlenmektedir. Birçok üniversite, öğrencilerine, anlaşmalı olduğu işletmelerde staj ve iş olanakları sunmakta, derslerinde bu işletmelerin yöneticilerini konuk etmekte, hatta zorunlu derslerde yöneticilerin bu tür deneyimsel birikimlerini öğrencilere aktarmasını sağlamaktadır. Akademik yazında rastlanmamış olsa da, bu işletmelerin de yükseköğretim kurumlarıyla sıkı bir ilişki içerisinde olduğu yadsınamaz. Dolayısıyla, bu işletmelerin üniversiteden memnun olması, hem ilişkinin sürekliliğini, hem de mezunların istihdam oranlarını etkileyecektir.

Yükseköğretim kurumlarının stratejik kararlarında tüm paydaşların beklentileri dikkate alınmalı, sürdürülebilirliğin temel anahtarının paydaşların memnuniyeti olduğu göz ardı edilmemelidir. Üniversitenin yalnızca öğrencilere akademik bilgi aktarımı yahut çalışanlara yasal



haklarını sunmaktan öte, etkileşim içerisinde olduğu bireylerin sosyal yaşamında da yer kapladığı bilinci geliştirilmeli, bu yönde motivasyon sağlayıcı etkinliklere önem verilmelidir. Böylelikle kimi üniversitelerdeki fiziksel koşullardan kaynaklanan olumsuzluklar daha kolay bertaraf edilebilir. Engelliler, yabancı uyruklular gibi farklı öğrenci ve çalışan gruplarının gereksinimlerinin farklılaştığı benimsenmeli, tüm paydaşlara kendilerini değerli hissettirecek bir yönetim anlayışı kurumun stratejisiyle bütünleşmeli, operasyonel faaliyetlere kadar aktarılmalıdır.

Kaynakça

Al-Dulaimi, Z.Y.S. (2016). Student's Satisfaction About The Level Of Administrative And Academic Performance In The Faculty Of Administration And Economy Al- Iraqla University (A Survey), *Young Economists Journal*, 13(27), 153-164.

Al-Dulaimi, Z.A., Bhaya, Z.&Jassmy, B. (2016). The Impact of the Educational Services Quality on the Satisfaction of the Students, *Empirical Study Based on the Al-Rafidain Private University College Students*, *Romanian Journal of Marketing*, 4, 31-41.

Altunel, M.C. &Günlü, E. (2015). Deneyimleme Kalitesi, Algılanan Değer ve Memnuniyetin Müze Ziyaretçilerinin Tavsiye Etme Eğilimi Üzerindeki Etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2), 191-206.

Arslan, S. & Altınbas Akkas, O. (2014). Quality of College Life (QCL) of Students in Turkey: Students' Life Satisfaction and Identification, *Social Indicators Research*, 115(2), 869-884.

Baskan, G.A. (2001). Türkiye'de Yükseköğretimin Gelişimi, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1), 21-32.

Belash, O., Popov, M., Ryzhov, N., Ryaskov, Y., Shaposhnikov, S.&Shestopalov, M. (2015). Research on University Education Quality Assurance: Methodology and Results of Stakeholders' Satisfaction Monitoring, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 214, 344-358.

Cengiz, E. &Kırkbir, F. (2007). Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Karadeniz Bölgesi Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 263-285.

Douglas, J., Douglas, A.&Barnes, B. (2006). Measuring student satisfaction at a UK university, *Quality Assurance in Education*, 14(3), 251-267.

Eberle, L., Milan, G.S.&Dorion, E. (2016). Service quality dimensions and customer satisfaction in a Brazilian university context, *Benchmarking: An International Journal*, 23(7), 1697-1716.

Eom, S.B.&Ashill, N. (2016). The Determinants of Students' Perceived Learning Outcomes and Satisfaction in University Online Education: An Update, *Journal of Innovative Education*, 14(2), 185-215.



Gibbons, S., Neumayer, E.&Perkins, R. (2015). Student satisfaction, league tables and university applications: Evidence from Britain, *Economics of Education Review*, 48, 148-164.

Görmüş, A.Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(1), 57-75.

Huybers, T. Louviere, J.&Islam, T. (2015). What determines student satisfaction with university subjects? A choice-based approach, *The Journal of Choice Modelling*, 17, 52-65.

Ismail, N., Hassan, F.H.&Sheriff, N.M. (2015). Student Satisfaction Formation: Linkage Between Information Satisfaction and College Choice Satisfaction. *Leading Issues in Business and Management Research*. Editörler: Mendy, J., Geringer, S.D. İngiltere: Academic Conferences and Publishing International Limited.

Karadağ, E.&Yücel, C. (2017). Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması http://docs.wixstatic.com/ugd/779fe1_df4bc17412614459a0bc18222ca7e433.pdf Son erişim tarihi: 8 Ağustos 2017.

Karadağ, E.&Yücel, C. (2016). Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması https://docs.wixstatic.com/ugd/779fe1_c3f3b3d951a04f2b8df780beae7bc75f.pdf Son erişim tarihi: 1 Eylül 2017.

Misanew, A.&Tadesse, N. (2014). Determinants of Student and Staff Satisfaction with Services at Dilla University, Ethiopia: Application of Single and Multilevel Logistic Regression Analyses, *Social Indicators Research*, 119, 1571-1587.

Moradi, E., Almutairi, D.O., Idrus, D.&Emami, R. (2013). The Influence of Organizational Learning Culture on Job Satisfaction among Academic Staff, *Journal of Global Management*, 5(1), 56-66.

Morris, T.L.&Laipple, J.S. (2015). How prepared are academic administrators? Leadership and job satisfaction within US research universities, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(2), 241-251.

Navarro, M.M., Iglesias, M.P.&Torres, P.R. (2005). A new management element for universities: satisfaction with the offered courses, *International Journal of Educational Management*, 19(6), 505-526.

Oshagbemi, T. (2000). How satisfied are academics with their primary tasks of teaching, research and administration and management?, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1(2), 124-136.



Padlee, S.F.&Reimers, V. (2015). International student satisfaction with, and behavioural intentions towards, universities in Victoria, *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(1), 70-84.

Polat, C. (2015). How to Measure the Customer Satisfaction Among International Students? An Explorative Case Study on University Students, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 41-59.

Shakirova, S.&Nurakhmetova, L. (2015). Motivation for Research and job Satisfaction of the University Staff: Are They Interconnected?, *European Conference on Intellectual Capital-ECIC*, 286-297.

Sopon, D., Ilies, L.&Petean, F.I. (2013). Quality Of Educational Services: The Influence Of External Factors On University Student Satisfaction – A Case Study, *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings; Cluj-Napoca 6*: 112-116.

Tokmak, G. (2016). The Effects of Demographical Factors and Brand Associations on Satisfaction: University Sample, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(30), 193-212.

Topsakal, Y.&İplik, F.N. (2013). Üniversite Öğrencilerinin Kalite Alguları İle Memnuniyet ve Tavsiye Etme Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Çag University Journal of Social Sciences*, 10(2), 82-94.

Tran, T.P., Blankson, C.&Roswinanto, W. (2015). Market orientation: an option for universities to adopt?, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20, 347-365.

Watjatrakul, B. (2014). Factors affecting students' intentions to study at universities adopting the "student-as-customer" concept, *International Journal of Educational Management*, 28(6), 676-693.

