

Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama

Tuğçe Ertem Eray¹

Öz

Kurum ve kuruluşların etkili ve başarılı olmaları bir çok etkenle beraber yönetimin başarısına da bağlıdır. Her kademedeki yöneticinin rollerini tam anlamıyla bilmeleri ve yerine getirmeleri önem taşımaktadır. Bu anlamda, fakültelerin yönetiminden sorumlu dekanların da kendilerinden beklenen rolleri doğru bir şekilde yerine getirmeleri ve yaptıkları işten tatmin olmaları gerekmektedir. Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatmini üzerine çok sayıda çalışmaya rastlanmakla beraber konuya akademik personel bağlamında yaklaşan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışma, literatürdeki boşluğu doldurmak adına, Türkiye'deki iletişim fakültesi dekanları üzerinde, rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç çerçevesinde, oluşturulan soru formu Türkiye'deki İletişim Fakültesi dekanlarına uygulanmıştır. Araştırma neticesinde, rol çatışmasının iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı, rol belirsizliği ile iş tatmini arasında, negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rol Çatışması, Rol Belirsizliği, İş Tatmini, Akademik Personel, Dekan

Relationship Between Role Conflict, Rol Ambiguity and Job Satisfaction: Study on Deans of Faculty of Communication

Abstract

The success of institutions and organizations, in addition to many others, depends on the success of their management. It is important for managers at all levels of an organization to fully understand their roles. In this sense, deans, who are responsible for the management of their respective schools, should play the roles that are expected of them properly and be satisfied with the management roles that they execute. Although there are multiple studies that focus on role conflict, role ambiguity and job satisfaction, the number of studies that handle the situation from the perspective of academic staff is limited. This study, in order to fill the gap in the literature, aims to put forward the relationship between the role conflict, role ambiguity and job satisfaction of the deans of all faculties of communication in Turkey. The survey, which was created with the aforementioned goal, was applied to the deans of faculty of communication in Turkey. This study shows that role conflict doesn't have a direct effect on job satisfaction and that there is a negative but significant relationship between role ambiguity and job satisfaction.

Keywords: Role Conflict, Role Ambiguity, Job Satisfaction, Academic Staff, Dean

¹ PhD, Visiting Scholar, University of Alabama, Advertising&Public Relations

Giriş

Etkili ve başarılı bir yönetim için kurum ve kuruluşların yönetim kademelerinin hem kendi hem de çalışanları ile aralarında uyumun olması ve her kademedeki yöneticinin de rolünü doğru bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek adına yöneticilerin rollerinin net bir şekilde belirlenmesi ve bilinmesi önem arz etmektedir. Başarılı bir üniversite yönetimi için de durum benzerdir. Bu anlamda, üniversitedeki merkezi yönetim kadar fakülte, yüksek okul, meslek okulu gibi birimlerin yönetiminden sorumlu bireylerin de rollerinin net olması ve doğru bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir.

Bir üniversiteye bağlı olan herhangi bir fakültenin yönetiminden sorumlu, profesör aşamasındaki öğretim üyesi dekan olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016). Merkezi yönetim (rektörlük) ile fakülte arasındaki bağlantı dekan aracılığıyla kurulmakta, dekan hem yönetimin bir uzantısı olarak hem de fakültenin merkezi yönetimdeki temsilcisi olarak görev yapmaktadır. Bu iki grubun, dekanın yapması ya da yapmaması gereken davranış ve bilişleri ürettiği belirtilmektedir. Bu beklentiler de dekanın gerçekleştirecekleri rollerin algısını ve anlayışını şekillendirmektedir. Diğer bir deyişle dekanın rolü ve bu rolü nasıl gerçekleştireceği toplumsal normlardan, dekanla etkileşim içerisinde olanların algılarından ve kişisel yeterliliklerden etkilenmektedir (Wolverton ve ark. 1999: 80). Türkiye’de Yükseköğretim Kurulu dekanın yetki ve görevlerini fakülte kurullarına başkanlık, kurul kararlarının uygulanması, fakülte birimleri arasında düzenli çalışmanın sağlanması, her öğretim yılı sonunda ve istendiği durumlarda fakültenin genel durumu ve işleyişi hakkında rektöre rapor verilmesi, fakültenin ödenek, kadro ihtiyaçlarının gerekçesi ile rektörlüğe bildirilmesi, fakülte bütçesi ile ilgili önerinin yönetim kurulunun görüşünü aldıktan sonra rektörlüğe sunulması, fakültenin birimleri ve her düzeydeki personeli üzerinde genel gözetim ve denetim görevinin sürdürülmesi şeklinde ifade etmektedir. Dekan, fakültenin ve bağlı birimlerinin öğretim kapasitesinin rasyonel bir şekilde kullanılmasından, geliştirilmesinden, gerektiğinde güvenlik önlemlerinin alınmasından, öğrencilere gereken sosyal hizmetlerinden sağlanmasından, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesinden, tüm faaliyetlerin gözetim, denetimin yapılmasından, takip ve kontrol edilmesinden ve sonuçlarının alınmasından rektöre karşı birinci derecede sorumlu olmaktadır (YÖK 2016). Görüldüğü üzere dekan merkezi yönetim (rektör) ile fakülte (fakülte yönetim kurulu, öğretim üyeleri, idari personel, öğrenciler gibi) arasında köprü görevi üstlenmekte, merkezi yönetim ile fakülte arasındaki bağlantı dekan aracılığıyla kurulmaktadır. Dolayısıyla bir üniversiteye bağlı fakültenin üst yönetimi dekan ve ona bağlı dekan yardımcılarında oluşan dekanlık olmakta ve dekanın üstlendiği roller gerek üniversite yönetimi gerek fakülte personeli ve öğrencisi açısından önem taşımaktadır.

Üniversite yönetiminin beklentileri ile fakültenin beklentileri karşı karşıya kaldığında, bu beklentileri yerine getirmek durumunda kalan dekanın farklı beklentiler arasında çatışma yaşadığı ifade edilmektedir. Örneğin, üniversite yönetimi dekandan masrafları kısımasını beklerken fakülte çalışanları daha fazla araştırma, seyahat desteği talep edebilmektedir. Böylece dekan kazan-kaybet durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Dekan üniversite içerisinde meşru otorite olarak görülürken, meslektaşları içerisinde bu gücünü sınırlı bir şekilde kullanabilmektedir. Öğretim üyesi olarak kendi meslektaşları arasında yönetim görevlerini ileten olarak görülürken, üniversite yönetimi açısından ne kadar doğrudan ve kararlı bir şekilde hareket ederse o kadar etkili bir yönetici

olarak görülmektedir (Wolverton ve ark. 1999: 81). Tucker ve Bryan (1991) fakülte dekanlarının güvercin, ejderha ve diplomat olmak üzere üç farklı rol üstlendiklerini ifade etmektedirler. Barış güvercini olarak çatışan fraksiyonlara müdahale ettiklerini, ejderha olarak iç ve dış tehditleri fakülteden uzakta tuttuklarını ve diplomat olarak da fakültede çalışanlara yol gösterdiklerini ve onları yapmaları gerekenler konusunda cesaretlendirdiklerini belirtmektedirler. Dekanlara yüklenen bu üç rolün her biri çatışan beklentiler ve belirsiz yorumlama olasılığı ile karşılaşmaktadır (Wolverton, vd., 1999: 82). Dolayısıyla dekanlara yüklenen rollerin her birinin ayrı ayrı birbiriyle çatışma yaşayabileceği gibi kendi içerisinde de çelişkiler barındırabileceği söylenebilir. Nitekim rollerin belirsizliği de farklı şekilde yorumlanmalarına ve farklı uygulamalarla karşılaşmalarına neden olabilmektedir.

Dekanların kendi içlerinde de rollerine yönelik çatışmalar yaşamaları söz konusu olabilmekte, çok sayıda farklı taleple karşı karşıya kalan dekanların birincil görevlerini yerine getirmede sıkıntılar yaşadığı, ders anlatma, araştırma yapma gibi akademik görevlerinden taviz vermek durumunda kaldıkları ve idari işlere yönelindikleri belirtilebilir. Görüldüğü üzere dekanların rollerine yönelik algılamaların çok farklı ve çeşitli olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Çoğunlukla çatışan bu farklı algılamaların dekanların çözmeye zorlanacağı ikilemler yarattığı ve arada kaldıkları ifade edilmektedir. Sensing (2003: 6), dekanların özellikle bütçe, programlara kaynak yaratma, derslere göre sınıf dağılımları, öğrencilerin ve fakülte çalışanlarının moralleri ve kaynak kıtlığı gibi konularda mücadele verdiklerini vurgulamaktadır. Dekanların rolleri arasında çatışmaların var olduğu ve rollerinin tam anlamıyla bilinmediği, belirsiz olduğundan hareketle bu çalışmada Türkiye’de iletişim fakültelerinde görev yapmakta olan dekanların rol çatışması ve belirsizliğine odaklanılmakta ve dekanların rol çatışması ve belirsizliği ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Her birey, kuruluşu oluşturan ilişkiler ağında bir alana sahiptir ve bir görevi doldurmaktadır. Kuruluştaki diğer bireylerin de bu görev sahibi kişilerden rol beklentileri bulunmaktadır ve bu rol beklentilerinin tamamı o bireyin rolünü tanımlamaktadır (Dozier 2005: 350). Yönetim kademelerinde yer alan bireylerin de rollerini tam anlamıyla bilmesi ve doğru bir şekilde yerine getirmesi başarılı bir yönetim için gereklidir. Kamu ya da özel sektörde yer alan kurum ve kuruluşlarda görev yapan, yönetimin her kademesindeki yöneticilerin kendilerine verilen görevleri ve kendilerinden beklenen rolleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Sağlam yapılı bir kurum ve kuruluşta roller, statüler, yetkiler ve bunlarla ilişkili sorumluluklar belirlenmiş olmalıdır. Böylece algılanan rollerle beklenen yönetsel roller arasında uyum sağlanmış olmaktadır. Tam tersi söz konusu olduğunda ise kurum içerisinde statü, rol ve yetkiden kaynaklanan çatışmalar söz konusu olabilmektedir (Gökçe ve Şahin 2003: 134, 135). Bununla birlikte birey, rollerinin belirsizliği, çelişkili olması gibi nedenlerden ötürü kendi içerisinde de çatışma yaşayabilmektedir. Rol çatışması ve rol belirsizliği hem yöneticinin iş tatminsizliğine, hem de yönetimin başarısızlığına neden olabilmektedir.

Rol çatışması, aynı anda iki ya da daha fazla rol gönderiminden birisine uyulması ve diğerine uymanın güçleşmesi söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır (Katz ve Kahn 1977: 202). Birey aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalmakta ve rol gereklerinden birisine diğerine oranla daha fazla uymaktadır. Değişik

şart ve durumlarda ortaya çıkabilen rol çatışmaları genel olarak bireyin birbirine zıt iki statüyü aynı anda işgal etmesi ve hangi statünün rolüne öncelik vereceği konusunda çelişki yaşaması söz konusu olduğunda, bireyin mevcut yetenek ve özellikleri ile rol gerekleri uyumsuz olduğunda, birey yerine getirmek zorunda olduğu rolü sevmez ya da benimsememezse, statünün değişmesine paralel olarak roller de değiştiğinde ve üst-üst çatışması söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır (Gökçe ve Şahin 2003: 147). Rizzo ve ark. (1970: 155), rolün gereklerinin birbiriyle uyuşmaması durumunda rol çatışmasının yaşanacağı üzerinde durarak durarak uyuşmazlıkla sonuçlanan çeşitli çatışma durumlarından bahsetmektedirler. Bireyin içsel standartları veya değerleri ile rol davranışı arasındaki çatışma, bireyin zaman, kaynak ve yetenekleri ile rol davranışı arasındaki çatışma, aynı bireyden farklı davranışlar bekleyen farklı rolleri arasındaki çatışma, çatışan beklentiler ve kurumsal talepler, başkalarından gelen çatışan istekler ve değerlendirmede uyuşmayan standartlar söz konusu olduğunda rol çatışmasından bahsedilebileceğini ifade etmektedir.

Rol belirsizliği ise bireyin davranışlarının sonuçlarının tahmin edilebilirliği ve davranışsal gerekliliklerin varlığı ya da açıklığı açısından ele alınmaktadır (Rizzo ve ark. 1970: 155, 156). Birey, kendisinden ne beklediğini tam olarak bilmiyorsa, kendisinden ne beklediğini tam olarak biliyor; fakat buna nasıl ulaşacağını bilmiyorsa, hem kendisinden ne beklediğini hem de buna nasıl ulaşacağını bildiği halde yerine getireceği rolün sonuçlarını önceden tahmin edemiyorsa rol belirsizliği ile karşı karşıya kalmaktadır (Şimşek 2002: 317). Rol belirsizliği, kurum ve kuruluştan kaynaklanabileceği gibi kişisel faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Kurumsal rolün yeterince açık olmaması ve rolü başarmak için gerekli bilgiden yoksun olunması ile kişinin rol hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması kurumsal faktörler olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir duruma ise, kurumsal rol gönderme sürecinde yaşanan aksamalar veya kişinin rol algılamasında sorun yaşaması sebep olabilmektedir. Buna, örgütün çok büyük ve karmaşık olması, hızlı bir şekilde gelişmesi ile yeniden örgütlenme, iş görenleri etkileyen kurumsal çevrede meydana gelen değişiklikler, birbiriyle ilişki personelin yer değiştirmesi ve yönetimin etkin kurumsal bilgi akışını sağlayamaması gibi olaylar neden olmaktadır (Basım ve ark. 2010: 151).

Rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda araştırma bulunmakla beraber rol çatışması ve rol belirsizliğinin stres, iş tatmini, kurumsal bağlılık gibi faktörlere etkisini ölçen çok sayıda araştırmaya da rastlanmaktadır (Kahn ve ark. (1964), Brief ve Aldag (1976), Dubinsky ve ark. (1992), Judge ve ark. (1994), Fried ve Tiegs (1995), Tubre ve Collins (2000), Fisher (2001), etc). Türkiye'deki çalışmalar da benzer şekilde rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini, stres, performans vb. üzerindeki etkilerine yoğunlaşmaktadır. Örneğin Adıgüzel (2012), işle ilgili stres, rol çatışması ve rol belirsizliğinin hemşireler üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmada hemşirelerin personel devri üzerinde işle ilgili stres, rol belirsizliği ve çatışmasının zayıf düzeyde etkisini olduğunu ifade etmektedir. Börk ve Adıgüzel (2015) rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Polatçı ve Özyer (2015) gerçekleştirdikleri çalışmalarında hem rol belirsizliğinin hem rol çatışmasının tükenmişlik sendromu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bu çalışma da rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini ile ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Bununla birlikte akademisyenlerin rol çatışması ve rol belirsizliği üzerine yapılan

çalışmalara bakıldığında Türkiye’de rol çatışması ve rol belirsizliğinden çok akademisyenlerin tükenmişlik sendromu üzerine odaklanan çalışmalara yer verildiği görülmüştür. Örneğin Doğan ve ark. (2016) gerçekleştirdikleri çalışmada İstanbul’da devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin rol belirsizliği ve rol çatışmasının tükenmişlik ve tükenmişliğin tüm boyutları ile ilişkili olduğunu ve tüm bu değişkenlerin tükenmişliği etkilediğini belirtmektedir.

İş Tatmini

İş tatminine yönelik genel kabul görmüş bir tanım bulunmamakta ve farklı yaklaşımlara rastlanmaktadır. Bu durum çalışanın işinden tatmin olmasının birçok nedene bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. İş tatmini, çalışanların işinden duyduğu mutluluk, kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan pozitif duygusal durum şeklinde tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt 2008: 1). Bir başka tanım ise çalışanın nasıl hissettiğinden ziyade iş yerinde nasıl davrandığına odaklanmakta ve iş tatminini, bireylerin üstlendikleri iş yeri rollerine etkili bir şekilde uyum sağlamaları şeklinde ifade etmektedir. Bununla birlikte iş tatminini çalışanın işindeki başarısıyla, rol algısı, iş performansı ve şirket performansı ile ilişkilendiren tanımlamalara da rastlanmaktadır (Börk ve Adıgüzel 2015: 257). Gerçekleştirilen iş tatmini analizlerinin ise genelde iki nedene dayandığı belirtilmektedir. İlki bireylerin kişisel refahı, mutluluklarını ölçmek, ki çoğu sosyal bilimci refah dağılımının önemi üzerinde durmaktadır. İkinci olarak iş tatmininin analizi iş gücü piyasasındaki belirli bakış açılarına yönelik içgörü sağlamaktadır (Clark 1999: 189).

İş tatminine yönelik araştırmalar farklı faktörlerin etkisini ölçtüğü gibi farklı meslek gruplarına yönelik olarak da çeşitlilik göstermektedir. Konumuz açısından üniversitelerde görev yapan bireylere yönelik çalışmalara bakıldığında geniş çaplı bir araştırmanın Bentley ve arkadaşlarının (2013) editörlüğünde gerçekleştirilen Job Satisfaction around the Academic World başlıklı çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışma ile birçok ülkede görev yapmakta olan akademisyenlerin kariyerlerinden tatmin olup olmadıklarını incelemeyi amaçlamaktadırlar. Araştırmaya 11 ülke katılmış ve sonuçlar İngilizce konuşulan ülkelerle konuşmayan ülkeler arasında farklılık göstermiştir. Bununla birlikte ülkelerin hepsinin (ABD ile birlikte 12 ülke) iş tatminleri ile kurumsal kaynakların yeterliliği arasında güçlü bir ilişki ortaya koydukları, çoğunun çevresel değişkenlerin (öğrencilerin niteliği, karar almada kişisel etkiler, yönetim sürecinden tatmin gibi) iş tatmini üzerinde etkisinin bulunduğunu düşündükleri ifade edilmektedir. Bununla birlikte ortaya çıkan sonuçlar neticesinde genel olarak kültürel farklılıklardan dolayı standardize edilmiş uluslararası bir araştırmanın uygulanmasının zor olduğunu vurgulamışlardır. Türkiye’de ise akademik personelin iş tatmini üzerine gerçekleştirilen araştırmaların çoğu iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerine odaklanmaktadır. Örneğin, Bakan ve Büyükbeşe (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırma iş tatmini ile kurumsal iletişim arasındaki ilişkiyi irdelemektedir. Araştırma sonucunda iletişim ile işin niteliğinden tatmin, kurum imajından tatmin, yöneticilerden tatmin, yönetsel yaklaşımdan tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu; fakat iletişim ve ücret arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı belirtilmektedir. Karaman ve Altunoğlu (2007) kamu üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının iş tatmini düzeyini etkileyen faktörleri inceledikleri çalışmalarında iş tatmini düzeyinin, özgürce karar verme, yeni programlar uygulamak için şartların uygun olması, diğer çalışanlarla işbirliği ve ücret faktörlerinden etkilendiğini ifade

etmektedirler. Şıklar ve ark. (2011) üniversite akademik personelinin iş tatminlerini cinsiyet ve akademik kadro düzeyinde araştırdıklarını belirtmektedirler. Akademik personelin iş tatminini belirlemeye yönelik bir diğer araştırma ise Naktiyok ve Kaygın (2012) tarafından gerçekleştirilmiş ve çalışmanın sonucunda akademik personelin iş tatmini bakımından işin niteliği, iş güvenliği düzeylerinin tatminkar olduğu, ücret, beşeri ilişkiler, çalışma koşulları ve terfi düzeylerinin kısmen tatminkar olduğu ortaya konulmuştur. Bu çalışma ise rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla diğer çalışmalardan farklılaşmakta ve bunu yönetim kademesi ile sınırlayarak araştırmayı dekanlar üzerine gerçekleştirmektedir.

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin düşük seviyede iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu üzerinde durulmaktadır. Rizzo ve ark. (1970) tarafından akademik literatürde incelenen rol çatışma ve rol belirsizliği, Kahn ve ark. (1964) tarafından da ele alınmış ve rol çatışması ile belirsizliğinin açık bir şekilde düşük seviyede iş tatmini ile ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Keller (1975) bu ilişkinin gerçekleştirilen birçok çalışma ile de desteklendiğini ifade etmektedir. Güncel çalışmalar da bu ilişkiyi desteklemektedirler. İş tatminini etkileyen faktörler arasında rol algısıyla ilgili problemler olduğu üzerinde durulmaktadır. Christen, Iyer ve Soberman (2016) iş tatmininin çeşitli faktörlerden etkilendiğini ortaya koydukları çalışmalarında iş tatmini ile rol algısı arasında negatif bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedirler. Başka birçok çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin Montgomery (2011), rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasında negatif korelasyon olduğunu ifade etmektedir. Karadal, Ay ve Çuhadar (2008) yöneticiler üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında rol çatışması ve belirsizliği ile iş tatmini arasındaki negatif ilişki üzerinde durmaktadır. Bu ve benzeri çalışmalardan hareketle rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:
Hipotez 1: Rol çatışması ile iş tatminini arasında negatif bir ilişki vardır.
Hipotez 2: Rol belirsizliği ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki vardır.

Amaç ve Yöntem

Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatmini üzerine akademik personelle gerçekleştirilen çalışmaların sınırlı olduğunu göz önünde bulunduran bu çalışmanın amaç ve yönetime aşağıda yer verilmektedir.

Amaç

Bu çalışma Türkiye'deki iletişim fakültesi dekanlarının rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. İletişim fakültesi dekanlarının rol çatışması ile rol belirsizliği arasında bir ilişki var mıdır?
2. İletişim fakültesi dekanlarının rol çatışmaları ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?

3. İletişim fakültesi dekanlarının rol belirsizliği ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Çalışma iletişim fakültesi dekanlarının rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan survey araştırma yöntemini içermektedir. Bu çerçevede çalışmada önceden geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış ölçekleri içeren soru sorma tekniğinden yararlanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni Türkiye'deki üniversite fakültelerinde görev yapan dekanlar olarak belirlenmiştir. Bu evren kapsamında çalışmanın örneklemini Türkiye'de iletişim fakültelerinde görev yapan dekanlar oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında iletişim fakültesi dekanlarına yöneltilen soru formu açık ve kapalı sorular olmak üzere toplam 6 sorudan oluşmaktadır. 1. ve 2. sorular katılımcıların cinsiyet ve yaşlarını, 3. soru çalıştıkları üniversitenin vakıf ya da devlet olup olmadığını sorgulamaktadır. 4. soruda dekanların kaç yıldır bu görevde bulduklarına yanıt aranmıştır. Diğer soruların yanıtlanmasında 5'li Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. 5. soruda iletişim fakültesi dekanlarının yaşadıkları rol çatışması ve rol belirsizliğini incelemek amacıyla Rizzo ve ark. (1970) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum). Katılımcılara yöneltilen 14 ifadeden 8'i rol çatışması, 6'sı rol belirsizliği ile ilgilidir. Rol çatışması ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,75, rol belirsizliği ölçeğinin Cronbach's Alfa değeri 0,85 ile genel olarak önerilen değerlerin üzerindedir. 6. soruda iletişim fakültesi dekanlarının iş tatminini incelemek amacıyla literatürde geniş kullanıcısı olan ve genel kabul görmüş Minnesota Tatmin Anketi'nin (Weiss ve ark. 1967) kısa tipi olan 20 soruluk ölçekten faydalanılmıştır (1-Hiç Memnun Değilim, 5-Çok Memnunum). Bu ölçeğin Cronbach's Alfa değeri ise 0,86 olarak önerilen değerlerin üzerindedir.

İşlem

Soru formu Türkiye'deki fakülte dekanlarını temsil ettiği düşünülen iletişim fakültesi dekanlarına basılı ve e-posta aracılığıyla ulaştırılmıştır. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Öncelikle analize esas oluşturacak veri setine ilişkin tanımlayıcı istatistikler açıklanmaktadır. İkinci aşamada ölçeklerin ortalamaları alınmıştır. Üçüncü aşamada araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu süreçte SPSS programından yararlanılmıştır.

Bulgular

Türkiye'de toplam 62 iletişim fakültesi bulunmaktadır. Bu iletişim fakültelerinde görev yapmakta olan toplam 49 dekan araştırmaya katılmıştır. Araştırmaya katılan dekanların cinsiyet dağılımları incelendiğinde %22,4'ünün yani 11 kişinin kadın olduğu, %77,6'sının yani 38 kişinin erkek olduğu görülmektedir. Dekanların %6,1'i (3 kişi) 36-40, %8,2'si (4 kişi) 41-45, %34,7'si (17 kişi) 46-50, %38,8'i (19 kişi) 51-55, %6,1'i (3 kişi) 56-60, %6,1 (3 kişi) 61-> yaş grubuna ait kişilerden oluşmaktadır. Dekanların %22,4'ü (11 kişi) vakıf üniversitelerinde görev yapmakta iken %77,6'sı (38 kişi) devlet

üniversitelerinde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan dekanların %8,2 'si (4 kişi) 1 yıldır, %40,8'i (20 kişi) 2 yıldır, %32,7'si (16 kişi) 3 yıldır, %18,4'ü (9 kişi) 3 yıldan fazladır dekanlık görevini yürütmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Rol Çatışmasına Yönelik İfadelere Katılım Dereceleri

	Ortalama	St. Sapma
Birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha fazla meslek grubu ile beraber çalışıyorum	4,22	0,587
Biri tarafından kabul edilirken, diğerlerinin kabul edemeyebileceği görevler yapabiliyorum	3,22	1,263
İşimle ilgili uygun kaynak ya da malzeme olmadan da görevimi yapabilirim	2,69	1,084
Herhangi birinin söylemesine gerek kalmadan ya da yardımı olmadan da görevimi yapabilirim	3,67	1,088
Birbirinden farklı şekillerde yapılması gereken işleri yapmak zorunda kalıyorum	4,12	0,526
Gereksiz şeyler üzerine çalışmak zorunda kalırım	4,1	0,941
İki ya da daha fazla insandan biriyle uyum olmayan istekler alırım	4,2	0,763
Görevimi başarmak için bazı karar ya da kurallara ters hareket etmek zorunda kalıyorum	3,08	1,152
1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum		

Tablo 1'de araştırmaya katılan iletişim fakültesi dekanlarının rol çatışmasına yönelik ifadelerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan iletişim fakültesi dekanlarının rol çatışmalarına yönelik ifadelere katılım derecelerine baktığımızda ifadelerinin "Katılıyorum" ifadesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ölçekteki en yüksek değer 4,22 ortalama değeri ile birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha fazla meslek grubu ile beraber çalışıyorum ifadesidir. En düşük değer ise 2,69 ortalama ile işimle ilgili uygun kaynak ya da malzeme olmadan da görevimi yapabilirim ifadesidir.

Tablo 2. Katılımcıların Rol Belirsizliğine Yönelik İfadelere Katılım Dereceleri

	Ortalama	St. Sapma
Sorumluluklarımın neler olduğunu biliyorum	4,43	0,736
Ne kadar yetkiye sahip olduğumu biliyorum	4,16	0,657
Benden tam olarak ne beklendiğini biliyorum	3,9	0,743
Ne yapılması gerektiğine ilişkin açıklamalar açık ve nettir	3,37	0,906

İşimle ilgili belirgin, planlanmış hedefler ve amaçlar vardır	3,82	0,635
Zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum	2,88	1,184
1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum		

Tablo 2’de araştırmaya katılan iletişim fakültesi dekanlarının rol belirsizliğine yönelik ifadelerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan iletişim fakültesi dekanlarının rol belirsizliğine yönelik ifadeler katılımlı derecelere baktığımızda ifadelerinin “Katılıyorum” ile “Kararsızım” ifadeleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Ölçekteki en yüksek değer 4,43 ortalama değeri ile sorumluluklarının neler olduğunu biliyorum ifadesidir. En düşük değer ise 2,88 ortalama ile zamanımı uygun bir şekilde planlayabiliyorum ifadesidir.

Tablo 3. Katılımcıların İş Tatminine Yönelik İfadelere Katılım Dereceleri

	Ortalama	St. Sapma
Beni her zaman meşgul etmesi açısından	2,35	0,855
Tek başıma çalışma imkanı	2,71	1,137
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkanı	3,49	0,893
Toplumda bir yer edinme imkanı	3,43	0,913
Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı açısından	3,71	0,645
Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği	3,29	1,021
Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkanı	3,29	1
Sürekli bir işe sahip olma imkanı	3,82	0,928
Başkaları için bir şey yapabilme imkanı	4,31	0,548
Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkanı	3,29	1,118
Yeteneklerimi kullanabilme imkanı	4,18	0,486
Kurum politikasını uygulama imkanı	3,24	0,902
Aldığım ücret	3,2	0,979
Bu işte ilerleme imkanım	3,04	1,02
Kendi kararımı verme özgürlüğü	3,55	0,959
İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkanı	3,49	1,102
Çalışma koşulları	3,04	1,06
Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması	3,2	1,19
Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	3,08	1,152
İşimden elde ettiğim başarı duygusu	3,78	1,263
1-Hiç memnun değilim, 5-Çok memnunum		

Tablo 3’te araştırmaya katılan iletişim fakültesi dekanlarının iş tatminine yönelik

ifadelerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan iletişim fakültesi dekanlarının iş tatminine yönelik ifadelerle katılım derecelerine baktığımızda ifadelerinin “Kararsızım” ifadesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ölçekteki en yüksek değer 4,3 ortalama değeri ile başkaları için bir şey yapabilme imkanından memnun oldukları ifadesidir. En düşük değer ise 2,35 ortalama ile işlerinin her zaman meşgul etmesi açısından memnuniyetlerine yönelik ifadedir.

Araştırma sorularına yanıt vermek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon katsayılarına Tablo 4’te yer verilmiştir. Rol çatışması ve rol belirsizliği arasındaki ilişki istatistiksel olarak 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı değildir. Aynı şekilde rol çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişki de istatistiksel olarak 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı çıkmamıştır. Bununla birlikte rol belirsizliği ile iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

Tablo 4. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	İş Tatmini	Rol Belirsizliği	Rol Çatışması
İş Tatmini		-0,522**	-0,162
Rol Belirsizliği	-0,522**		0,217
Rol Çatışması	-0,162	0,217	
Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. (Çift kuyruklu)			

Sonuç

Etkili ve başarılı bir yönetim için yönetim kademelerinde görev yapmakta olan bireylerin rol çatışması ve rol belirsizliği yaşamamaları gerekmektedir. Aynı şekilde fakülte yönetiminden sorumlu dekanların da görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri için rolleri arasında birbiriyle uyumsuz olmayan istekler aldıklarını ve rollerinin net ve açık bir şekilde belirtilmiş olması gerekmektedir. Türkiye’de görev yapmakta olan dekanların rol çatışması yaşayıp yaşamadıklarını, gerçekleştirmeleri gereken roller ve görevler hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarını ortaya koymak için gerçekleştirilen bu araştırmada rol çatışması, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma bulguları neticesinde Türkiye’de iletişim fakültelerinde görev yapmakta olan dekanların rol çatışmasına yönelik ifadelerle katıldıkları gözlemlenmiştir. Bu anlamda dekanların rollerini yerine getirirken çatışma yaşadıkları belirtilebilir. Rol çatışmasına yönelik ifadeler Rizzo ve arkadaşları (1970) tarafından farklı türde çatışmaları ifade etmektedir. Dekanlar rol çatışmasına yönelik olarak özellikle birbirinden farklı işlevleri olan iki ya da daha fazla meslek grubuyla beraber çalışıyor olmalarını, iki ya da daha fazla insandan birbiriyle uyumsuz istekler aldıklarını ve gereksiz şeyler üzerinde çalıştıklarını vurgulamaktadırlar. Dolayısıyla sadece fakülte personeli arasında değil, yönetim ile fakülte çalışanları arasında da köprü görevi gören dekanların uyumsuz istekler söz konusu olduğunda rol çatışması yaşadıkları ifade edilebilir. Farklı meslek grubu ile çalışıyor olmalarına yönelik ifade aynı kişinin uyumsuz davranışlar içeren farklı rolleri arasında çatışma yaşaması şeklinde ele alınmakta ve dolayısıyla dekanların farklı rollere sahip oldukları (Rizzo ve ark, 1970) ve bu roller arasında çatışma yaşadıkları

şeklinde ifade edilebilmektedir. İki ya da daha fazla insandan birbirleriyle uyuşmayan istekler almaları söz konusu olduğunda yaşadıkları çatışma ise çatışan talepler söz konusu olduğunda yaşanan rol çatışması şeklinde ifade edilmektedir. Gereksiz şeyler üzerinde çalışıklarına yönelik ifadeye katilim derecelerinin yüksek olması ise dekanların içsel standartlar veya tanımlanan rol davranışları ile çatışma yaşamaları şeklinde ele alınmaktadır. Bununla birlikte gereksiz şeyler üzerinde çalışıklarına vurgu yapan dekanların, idari işlerin ağırlığından ya da gereksiz olarak nitelendirdikleri işlerin zamanlarını çok fazla almalarından dolayı gerek fakültelerde ders verme görevlerini gerek bilimsel araştırmalarda yer alma görevlerini yerine getiremedikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan dekanların rol belirsizliğine ilişkin ifadelerle yönelik katılımları belirsizlik yaşamadıkları yönünde olmuştur. İfadelerle bakıldığında dekanların sorumluluklarının bilincinde oldukları, yetkilerini, tam olarak kendilerinden neler beklendiğini bildikleri görülmektedir. Dolayısıyla iletişim fakültesinde görev yapmakta olan dekanların rollerine yönelik belirsizlik yaşamadıkları, yapmaları gereken görevler hakkında net bilgiye sahip oldukları ifade edilebilir. İş tatminine yönelik ifadelerle verilen yanıtlara baktığımızda ise görev yapmakta olan dekanların işlerinden ne tam anlamıyla memnun oldukları ne de memnun olmadıkları görülmektedir. Dolayısıyla genel bir çıkarım yapmak mümkün olmamakta, dekanların iş tatminlerine yönelik kararsız kaldıkları belirtilebilmektedir.

Değişkenler arası ilişkilere bakıldığında dekanların yaşadıkları rol çatışmasının iş tatminlerini doğrudan etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Dekanlar, rollerine yönelik rol çatışması yaşasalar da bu durumun işlerinden memnuniyetlerini etkilemediği görülmektedir. Bununla birlikte rol belirsizliği ile iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu bulgunun diğer araştırma sonuçlarıyla da benzerlik gösterdiği belirtilebilir. Örneğin Kahn ve ark. (1964) çalışmalarında rol belirsizliğinin bireylerin işiyle uyum sağlamalarında sorunlara neden olmasından dolayı bu bireylerin iş tatmininin düşük olduğuna ulaşımlardır. Benzer şekilde bu çalışmada da iletişim fakültelerinde görev yapmakta olan dekanların rol ve görevlerinin net bir şekilde ifade edilmemesi söz konusu olduğunda işlerinden memnun olmadıkları söylenebilir. Dolayısıyla dekanların iş memnuniyeti üzerinde rol belirsizliğinin etkisi bulunurken rol çatışmasının bir etkisinin olmadığı belirtilebilir. Bu anlamda dekanların iş memnuniyetini etkileyen başka faktörlerin olduğu düşünülmekte ve çalışmanın farklı değişkenler ile gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Araştırma sonuçları dekanların rol çatışması yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bu anlamda üniversitelerin politika ve uygulamalarında daha net olmaları gerektiği söylenebilir. Rollerin açıkça ifade edilmesi, sorumlulukların net bir şekilde tanımlanması ve bu pozisyonda görev yapanların amaçlarının açıkça ortaya konulması gibi uygulamaların rol çatışmasını azaltacağı düşünülmektedir. Bu anlamda yapılacak çalışmaların yöneticilerin rol çatışması yaşamalarını azaltacağı gibi rol belirsizlikleri yaşamalarını da engelleyeceği, dolayısıyla iş tatmini üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olacağı ifade edilebilir.

Ayrıca çalışma sadece iletişim fakülteleri baz alınarak sınırlı sayıda denekle gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle sonuçlar genelleme yapmak için yalnızca katkıda bulunabilir. Bu anlamda çalışmanın genişletilerek farklı fakültelerde, farklı yönetim kademelerinde gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Adıgüzel O (2012). İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4 (3), 163-169.
- Bakan İ ve Büyükbeşe T (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 7, 1-30.
- Basım H N, Erkenekli M ve Şeşen H (2010). Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı ile İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Amme İdaresi Dergisi, 43 (1), 145-165.
- Bentley P J, Coates H, Dobson I R, Goedegebuure L ve Meek V L (2013). Job Satisfaction around the Academic World, Springer, New York.
- Bozkurt Ö ve Bozkurt İ (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 1-18.
- Börk A ve Adıgüzel O (2015). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesi'ndeki Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma, TurkishStudies, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 10 (10), 249-266.
- Brief A P ve Aldag R J (1976). Correlates of Role Indices, Journal of Applied Psychology, 61 (4), 468-472.
- Christen, M, Iyer, G ve Soberman, D (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. Journal of Marketing, 70, 137-150.
- Clark A E (1999). Job Satisfaction in Britain, British Journal of Industrial Relations, 34 (2), 189-217.
- Doğan A, Demir R ve Türkmen E (2016). Rol Belirsizliğinin, Rol Çatışmasının ve Sosyal Desteğin Tükenmişliğe Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 30 (1), 37-67.
- Dozier D M (2005). İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Roller, James E. Grunig (ed), Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Elif Özsayar (çev), Rota Yayınları, İstanbul, 349-377.
- Dubinsky A J, Michaels R E, Kotabe M, Lim C U ve Moon H C (1992). Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan and Korea, Journal of International Business Studies, 23 (1), 77-99.
- Fisher, R. T (2001). Role stress, the type a behaviour pattern, and external auditor job satisfaction and performance, Behavioral Research in Accounting, 13 (1), 143-170.
- Fried Y ve Tieg R (1995). Supervisors' role conflict and role ambiguity differential relations with performance ratings of subordinates and the moderating effect of screening ability, Journal of Applied Psychology, 80, 282-291.
- Gökçe O ve Şahin A (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetmel Roller, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6, 133-156.

Judge T, Boudreau J ve Bretz R (1994). Job and life attitudes of male executives, *Journal of Applied Psychology*, 75, 738-742.

Kahn R, Wolfe D, Quinn R, Snoek J ve Rosenthal R (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, John Wiley & Sons, New York.

Karadal, H, Ay, U ve Cuhadar, M T (2008). The effect of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and organizational commitment: A study in the public and private sectors. *The Journal of American Academy of Business*, 13(2), 1-15.

Karaman F ve Altunoğlu A E (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeylerini Etkileyen Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (1), 109-120.

Kahn, R, Wolfe, D, Quinn, R, Snoek, J ve Rosenthal, R (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.

Katz D ve Kahn R L (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar, Doğan Basımevi, Ankara.

Keller, R T (1975). Role Conflict and Ambiguity: Correlates with Job Satisfaction and Values, *Personnel Psychology*, 28, 57-64.

Montgomery, M R (2011). Does absence of managerial communication negatively influence job satisfaction? A quantitative examination of the correlation between job satisfaction and role conflict and role ambiguity among high-tech employees. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), School of Social and Behavioral Sciences, Capella University.

Naktiyok A ve Kaygın E (2012). Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 23-32.

Polatçı S ve Özyer K (2015). Rol Stresörlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 33 (1), 29-40.

Rizzo J R, House R J ve Lirtzman S I (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163.

Sensing T (2003). The Role Of The Academic Dean, *Restoration Quarterly*, 45 (1), 5-9.

Şıklar E, Yılmaz V ve Coşkun D (2011). Eskişehir'deki Üniversitelerde Görevli Akademik Personelin İş Tatmini ve Duygusal Tükenmişliklerinin Log-Linear Modeller ve Correspondence Analizi ile İncelenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 113-134.

Şimşek M Ş (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.

Tubre T C ve Collins J M (2000). A Meta-Analysis of the Relationship Between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance, *Journal of Management*, 26 (1), 155-169.

Tucker A ve Bryan R A (1991). *The Academic Dean: Dove, Dragon, and Diplomat*, Macmillan Publishing, New York.

Türk Dil Kurumu http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5783b8630a08c5.63552276. Erişim tarihi: 11.07.2016.

Weiss D J, Dawis R W, England G W ve Lofquist L H (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, <http://vpr.psych.umn.edu/assets/pdf/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf>, erişim tarihi: 16.07.2016.