

Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sekreterlerde İş Memnuniyeti

Demet ÜNALAN* Fevziye ÇETİNKAYA**
Özcan ÖZYURT***, Aydemir KAYABAŞI****

ÖZET

Bu çalışmada, Erciyes Üniversitesi Hastanelerinin çeşitli birimlerinde görev yapan sekreterlerin işinden, çalışma koşullarından ve çalıştığı kurumdan memnuniyet durumlarını belirlemek amacıyla 140 sekretere anket formu doldurmaları istenmiştir. Araştırma kapsamına alınan sekreterlerin %72.9'u, poliklinikte çalışan sekreterlerin %92.0'ı, klinikte çalışanların %78.3'ü, arşiv ve hasta kabulde çalışanların %88.2'si yaptıkları işten memnun olduklarını belirtmişlerdir. Sekreterlerin çalıştıkları birimlere göre memnuniyet oranları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır ($p=0.542$). Eğitimi ile ilgili bir işte çalıştığını belirten sekreterlerin memnuniyet oranı, eğitimi ile ilgili bir işte çalışmadığını belirtenlere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<0.05$).

Çalışılan bölümde iş yükü dağılımının adil olduğunu, başarılarından dolayı takdir edildiğini, kurum içi terfilerde adalet ilkesine uyulduğunu düşünenlerin memnuniyet oranları anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<0.05$). Sekreterlerin %57.1'i işinden ayrılmayı düşünmediğini, %30.7'si bazen düşündüğünü, %12.1'ü ise çok sık düşündüğünü belirtmiştir. Eğitimi ile ilgili bir işte çalıştığını belirten sekreterlerin %21.7'si bazen, %14.5'i çok sık, eğitimi ile ilgili bir işte çalışmadığını belirtenlerin ise %38.6'sı bazen, 10.5'i çok sık işten ayrılmayı düşünmektedir. Çalışanların işini sürdürme güvencesi ve memnuniyet düzeyi arttıkça işten ayrılmayı isteme sıklığı da anlamlı düzeyde azalmaktadır ($p<0.059$). İşini sürdürme güvencesi olmadığını düşünenlerde işten ayrılmayı isteme oranı daha yüksek iken, güvencesi olduğunu düşünenlerde bu oran anlamlı olarak düşüktür. İşinden memnun olduğunu belirtenlerin işinden ayrılmayı isteme oranı da anlamlı düzeyde düşüktür. Sekreterlerin mesleki memnuniyet düzeylerini olumsuz etkileyen faktörlere karşı önlemlerin alınması, hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunacaktır.

Anahtar kelime: Sekreter, Hastane, İş Memnuniyeti

* Yrd.Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi Halil Bayraktar Sağlık Hizmetleri MYO

** Prof. Dr. Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı

*** Başmüdür, Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi

**** Hastane Müdürü, Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi

The Job Satisfaction Of The Secretaries In A University Hospital

ABSTRACT

This study has been applied for determining satisfaction level of the secretaries with their job, working conditions and employer institute Erciyes University Hospitals. The questionnaires have been filled out by 140 secretaries whose working at different sections of the hospital. The secretaries in this scope of the resource are pleased with their job by 72.9 %, this figure varies with 92.0 % rate at policlinics, 78.3 % rate at clinics, 88.2 % rate at admission and archive secretaries. Meaningful differences have not been detected statically by variety of working sections of the secretaries ($p=0.542$). Satisfaction level of secretaries whose are working related with their educations are found meaningful compared with secretaries those not working with related education ($p<0.05$). Satisfaction levels of the secretaries have been found meaningful among who thinks fair work distribution, appreciation of success and promoting by fair ($p<0.05$). The secretaries have been expressed that they don't think quitting the job with 57.1 %, who thinks sometimes 30.7 % and who thinks very often 12.1 %. Secretaries who are working related with their educations think to quit sometimes 21.7 %, very often 14.5 % and those are not working related with their education think to quit sometimes 38.6 %, very often 10.5 %. When guarantee of continuous job and satisfaction level of the secretaries increases quitting need decreases meaningfully ($p<0.059$).

Secretaries who think no guarantee of continuous job are want to quit more then the others those are satisfied with their jobs meaningfully lower. For better service quality of the secretaries, necessary precautions need to be taken for factors that effects job satisfaction.

Key words: Secretary, Hospital, Job Satisfaction

I. GİRİŞ

Sağlık hizmeti sunan örgütler, yapısal ve işlevsel açıdan en karmaşık örgütler arasında yer almaktadır. Yardımcı personelden, yüksek eğitimiye kadar çeşitlilik gösteren her düzeydeki personel; karmaşık ve çok pahalı teçhizat, yaşam ve ölümlle ilgili faaliyetler ve ortaya çıkan stres gibi özellikleriyle sağlık işletmeleri, yapısında pek çok ekibi barındıran organizasyonlardır (Aslan ve ark. 2004). Her düzeyde hizmet veren sağlık ekibi halkalarının bir bölümünde de tıbbi dokümantasyon ve sekreterlik mesleği yer almaktadır. Tıbbi sekreterleri; hastanelerde, teşhis ve tedavi, hastanın izlenmesi ve gerekli malzeme temini gibi konularda yazışmaları yapmak gibi görevleri yerine getirmektedirler. Kurum-hasta, hekim-hasta arasında köprü görevi yapan tıbbi sekreterlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi için işyeri ortamının uygun

olması ve sekreterlerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Sekreterler hizmet sunarken; temel fizyolojik isteklerin karşılanması, güvence isteğinin yerine getirilmesi, kurum bazında ait olma ihtiyacına cevap verilmesi, değer verilme, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacının yerine getirilmesi vb. beklentiler içerisindedirler (Tengilimoğlu, Çıtak 2003).

Herzberg, çalışanların iş ile ilgili tutumunu belirleyen iki grup faktörün var olduğunu; birinci grup faktörlerin doyumsuzluk faktörleri adı altında çalışma koşulları, güvenlik, organizasyon politikaları, maaş gibi dışsal faktörleri içerdiğini, dışsal faktörlerin tatmin edilmemesi durumunun çalışanların doyumsuzluğuna yol açtığını belirtmektedir. Memnuniyet faktörleri adı verilen ikinci grup faktörlerin ise, çalışanların birey olarak kabul görme, gelişme ve sorumluluk alma gibi içsel faktörleri içerdiğini ve bu faktörlerin karşılandığında ise iş doyumunu meydana geldiğini belirtmiştir (Yılmaz 2001). Motivasyon faktörleri; başarı, başarının tanınması, işin kendisi, sorumluluk ve büyüme veya ilerlemeyi kapsamakta ve iş memnuniyetine götürmektedir. Bunların yokluğu işte doyum kaybına neden olmaktadır. Doyumsuzluk, işletme politikası ve yönetimi, denetim, kişiler arası iletişim, çalışma şartları, ücret ve güvenliği kapsamakta ve iş memnuniyeti düzeyini belirlemektedir (Dieleman et al 2003).

Tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilecek iyileştirilme stratejisi olarak tanımlanan toplam kalite yönetimi sağlık hizmetleri içinde önemli yararlar sağlayacak bir yaklaşımdır (Yılmaz, Yılmaz 1999). Bu yaklaşımın benimsendiği kuruluşlarda müşteri memnuniyetinin tam olarak sağlanması esastır. Toplam kalite yönetimi çalışmalarında iç müşteri olarak kabul edilen personelin memnuniyeti ve iş doyumlarına öncelik verilmeden ve doyumunu artırıcı çalışmalar yapılmadan dış müşterilerin sürekli memnuniyetinin sağlanamayacağı kabul gören bir düşünce tarzıdır (Aksakal ve ark. 1999). Ayrıca çalışanların memnuniyetinin sağlık sisteminde kalitenin sürdürülebilirliği açısından önemli bir unsur olduğu belirtilmektedir (Asunakutlu 2005).

Bu çalışmada, Erciyes Üniversitesi Hastanelerinin çeşitli birimlerinde (poliklinik, klinik, hasta kabul, arşiv, laboratuvar ve yönetim birimleri) görev yapan sekreterlerin işinden, çalışma koşullarından ve çalıştığı kurumdan memnuniyet durumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

II. YÖNTEM

Tanımlayıcı nitelikteki bu çalışma, 2005 Nisan-Mayıs aylarında, Erciyes Üniversitesi Tıp Fakültesi Gevher Nesibe Hastanesi, Mehmet Yılmaz Öztaşkın

Kalp Damar Hastanesi, Semiha Kibar Organ Nakli ve Diyaliz Hastanesi, M.Kemal Dedeman Hematoloji-Onkoloji Hastanesi'nin poliklinik, klinik, arşiv, hasta kabul, ameliyathane, laboratuvar ve yönetim birimlerinde görev yapan sekreterler üzerinde yapılmıştır. Tıp Fakültesi Hastaneleri 2002 yılından itibaren sağlık hizmetleri sunumu konusunda ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi Belgesi almış olup, 2003 yılından itibaren de Toplam Kalite Yönetim Sistemine geçmiştir. Hastanelerin çeşitli birimlerinde görev yapmakta olan 143 sekreterin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır. Sekreterlerin 140 (%97.9)'ına ulaşılmış olup; % 2.1'ine senelik izinde olma, raporlu olma, araştırmaya katılmayı reddetme gibi nedenlerle ulaşılamamıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü tanımlayıcı bilgilere ilişkin sorulardan ikinci bölümü ise, sekreterlerin işinden ve çalıştığı kurumdan memnuniyet ya da memnuniyetsizliğini ortaya çıkartmaya yönelik sorular olmak üzere toplam 56 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan bu anket formu; Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Kalite Geliştirme Merkezi tarafından 2003 yılında hazırlanan personel memnuniyetini değerlendirme anketinin, konu ile ilgili literatür ışığında sekreterlere uyarlanmasıyla oluşturulmuştur.

Anket formunda; sekreterlerden işyerindeki çalışma koşulları ve uygulamalar hakkındaki görüşlere ne dereceye kadar katıldıklarını belirtmeleri istenmiş ve bu görüşlere katılma derecesi; 5'li Likert ölçeğine uygun hazırlanan, tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, hiç katılmıyorum seçenekleri ile belirlenmiştir. İşinden memnun olma ve işinden ayrılmayı düşünme durumları ile ilgili çapraz tablolar yapılırken "tamamen katılıyorum" ve "katılıyorum", katılıyorum, "katılmıyorum" ve "hiç katılmıyorum" ise katılmıyorum olarak birleştirilmiş olup, kararsız olanlar değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Çalışmamızda, tıbbi dokümantasyon ve sekreterlik programından mezun olanların aldığı eğitimle uyumlu bir işte çalıştıkları kabul edilmiştir.

Anket formu; ölçek formatında hazırlanmadığından dolayı; geçerlilik-güvenirlilik, faktör analizi gibi değerlendirmeler yapılamamıştır.

Veriler bilgisayar yardımıyla değerlendirilmiş, istatistiksel analizde Ki kare testi kullanılmıştır. Değerlendirmelerde anlamlılık düzeyi olarak $p < 0.05$ kabul edilmiştir.

III. BULGULAR

Tablo 1. Araştırma Grubunun Çeşitli Özelliklerine Göre Dağılımı

	Sayı	%
Cinsiyet		
Erkek	36	25.7
Kadın	104	74.3
Yaş grupları		
20-25	69	49.3
26-30	37	26.4
31-35	12	8.6
36-40	15	10.7
41 ve ↑	7	5.0
Medeni durum		
Evli	63	45.0
Bekar	77	55.0
Eğitim düzeyi		
Lise	25	17.9
Yüksekokul	115	82.1
Çalıştıkları birim		
Poliklinik Sekreterliği	30	21.4
Klinik Sekreterliği	25	17.9
Arşiv ve hasta kabul	21	15.0
Diğer*	64	45.7
Çalışma statüsü		
Kadrolu Devlet Memuru	20	14.3
Sözleşmeli personel	45	32.1
Hizmet alımı ihalesi yoluyla İstihdam edilenler**	75	53.6
Çalışma biçimi		
Sürekli gündüz	100	71.4
Gece/ gündüz vardiya usulü	11	7.9
Gündüz ve nöbet	29	20.7
TOPLAM	140	100.0

* Ameliyathane, laboratuvar ve yönetim birimleri

** 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu çerçevesinde hizmet alım ihalesi yoluyla istihdam edilenler

Çalışanların %74.3'ü kadın olup %49.3'ü 20-25 yaş grubunda, %55.0'ı bekar, %82.1'i yüksekokul mezunu, %71.4'ü sürekli gündüz çalışmaktadır (Tablo 1).

Tablo 2. Araştırma Grubunun İşyerindeki Çalışma Koşulları Ve Uygulamalar Hakkındaki Görüşleri

GÖRÜŞLER	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
	%	%	%	%	%
Fiziki Koşullar					
▪ Hastanenin klimatizasyon sisteminin iyi çalışması	29.3	51.4	7.1	10.0	2.1
▪ Çalışma ortamında işe uygun bir yerleşim düzeninin olması	11.4	39.3	11.4	23.6	14.3
▪ Hastanenin temizliğine özen gösterilmesi	2.9	51.4	9.3	4.3	2.1
▪ Büro araç ve gereçlerinin yeterli olması	12.9	44.3	15.7	25.0	2.1
▪ Sağlığın görev gereği yapılan işlerden olumsuz etkilenmesi	20.0	25.0	23.6	26.4	5.0
▪ İş yeri güvenlik önlemlerinin yeterli olması	12.1	27.1	24.3	32.9	3.6
Çalışma Arkadaşları İle İletişim					
▪ Çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin iyi olması	24.3	50.7	10.0	12.9	2.1
Görev Dağılımı					
▪ İş yükü dağılımının adil olması	10.7	36.4	11.4	30.7	10.7
▪ Kurumda görev, yetki ve sorumlulukların açıkça tanımlanmış olması	19.3	42.9	15.7	15.0	7.1
Kurumsal Bağlılık					
▪ Çalışma arkadaşları arasında ortak kurumsal değer ve inanç paylaşımının mevcut olması	16.4	52.1	18.6	11.4	1.4
▪ İlişkilerin karşılıklı güvene dayalı olması	12.1	38.6	30.0	15.7	3.6
▪ Bu kurumun bir çalışanı olmaktan gurur duyuyor olma	32.9	46.4	17.1	2.9	0.7
Kurum İçi İletişim					
▪ Hastane işleyişine ilişkin bilgilerin zamanında iletilmesi	13.6	52.9	19.3	9.3	5.0
▪ Hastanede bölümler arası etkin bir iletişimin olması	4.3	37.9	31.4	22.1	4.3
▪ Hastanede elektronik iletişim teknolojilerinden yeterince yararlanılması	12.1	55.0	11.4	12.9	8.6
▪ Hastane işleyişi ile ilgili gereksiz formalitelerin olması	21.4	36.4	19.3	21.4	1.4
▪ İletişim kanallarının (toplantılar, bültenler, ilan tahtaları vb.) etkili bir şekilde kullanılması	12.1	45.7	27.1	11.4	3.6
Performans Değerlendirme					
▪ Çalışma performanslarının değerlendirilmesi ve sonuçların bildirilmesi	4.3	18.6	28.6	36.4	12.1

Tablo 2. Araştırma Grubunun İşyerindeki Çalışma Koşulları Ve Uygulamalar Hakkındaki Görüşleri (Devam)

GÖRÜŞLER	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
	%	%	%	%	%
▪Adaletsiz ücret politikasının, çalışma performansını olumsuz etkilemesi	48.6	31.4	10.7	7.1	2.1
▪Kurumda mesleki yönde ilerleme ve yükselme olanaklarının olması	3.6	19.3	26.4	28.6	22.1
▪ Kurum içi terfilerde adalet ve eşitlik ilkesine uyulması	4.3	15.0	32.1	29.3	19.3
▪ Yapılan işe uygun ücretin ödendiğini düşünme	5.7	17.1	11.4	28.6	37.1
▪ Kurumda başarıların takdir edilmesi	5.0	23.6	22.1	31.4	17.9
▪ İşin en iyi şekilde yapılması konusunda cesaretlendirilme	10.0	20.0	19.3	35.7	15.0
Yönetici İle İlişkiler					
▪Yönetici ile ilişkilerin karşılıklı güven esasına dayalı olması	15.7	45.0	27.1	9.3	2.9
▪İşte yapılan hataların yönetici tarafından toleransla karşılanmaması	7.1	35.0	23.6	25.7	8.6
▪ Yöneticinin iş konusunda rehberlik etmesi	20.0	49.3	18.6	9.3	2.9
Sosyal Olanaklar					
▪ Kurumumuzda sosyal aktivitelere (kutlamalar, konserler vb.) önem verilmesi	13.6	37.1	22.1	20.0	7.1
▪ Düzenlenen sosyal aktivitelerin, iş verimini artırdığını düşünme	20.0	39.3	23.6	15.7	1.4
Hizmet İçi Eğitim					
▪ Eğitimin ihtiyaca yönelik olması	10.0	27.1	24.3	30.0	8.6
▪ Eğitim olanaklarının yeterli olması	10.0	37.9	28.6	19.3	4.3
▪ Eğitimlerin mesleki bilgi düzeyine fayda sağlaması	15.7	56.4	16.4	10.0	1.4
Kalite yönetimi sistemi					
▪ Kalite yönetimi sistemi çalışmalarını hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünme	7.9	40.0	21.4	27.9	2.9
▪ Kalite yönetimi sistemi çalışmalarının iş süreçlerini olumlu etkilemesi	10.7	46.4	31.4	10.0	1.4

İşyerindeki çalışma koşulları ve uygulamalar hakkındaki görüşlerini olumlu ve olumsuz yönde en fazla etkileyen özellikler:

Fiziki koşullarla ilgili; çalışanların; %51.4'ü hastanede klimatizasyon sisteminin iyi çalıştığı gibi olumlu; %32.9'u iş yerinde yeterli güvenlik önlemlerinin bulunmadığını gibi olumsuz,

Görev dağılımı ile ilgili; %36.4'ü çalışılan bölümde iş yükü dağılımının adil olduğu gibi olumlu,

Kurumsal bağlılık ile ilgili; % 52.1 iş arkadaşları arasında ortak kurumsal değer ve inançların paylaşımının mevcut olduğu gibi olumlu,

Kurum içi iletişim ile ilgili; % 52.9'u hastaneye işleyişine ilişkin bilgilerin zamanında iletilmesi gibi olumlu; %36.4'ü hastane işleyişinde gereğinden fazla formalitelerin olduğu gibi olumsuz,

Performans değerlendirme; % 48.6'sı adaletsiz ücret politikasının çalışma performansını olumsuz etkilediği gibi olumlu,

Yönetici ile ilişkilerle ilgili; % 45.0'ı yönetici ile ilişkilerinin karşılıklı güvene dayalı olduğu gibi olumlu; %35.0'ı işte yapılan hataların yönetici tarafından toleransla karşılanmadığı gibi olumsuz,

Sosyal olanaklarla ilgili; % 37.1'i kurumda sosyal aktivitelere önem verildiğini gibi olumlu,

Hizmetiçi eğitim ile ilgili; %56.4'ü hizmetiçi eğitimlerin mesleki bilgi düzeylerine fayda sağladığı gibi olumlu, %30.0'ı hizmetiçi eğitimin ihtiyaca yönelik olmadığı gibi olumsuz düşüncelere sahip olduğu bulunmuştur (Tablo 2).

Çalışanların %58.6'sının yürüttüğü görev eğitimi ile ilgili olup, %63.6'sı haftada 45 saat çalışmaktadır.

Çalışanların %22.1'i son bir yıl içerisinde birim değiştirdiğini belirtmiş olup, bunların %15.7'sinde birim değişikliği kendi isteği dışında olmuş ve yine %15.7'si bu değişiklikten memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Çalışanların meslekte çalışma süresi en kısa 1 ay, en uzun 29 yıl olup, çalışma süresi ortalaması 5.4 ± 6.1 yıldır. Çalışanların 32'si (%22.9) 1 yıldan kısa, 66'sı (% 47.1) 1-5 yıldan beri, 42'si (%30.0) 6 yıl ve daha fazla süredir bu kurumda çalışmakta olup çalışma süresi ortalaması 5.3 ± 6.4 yıldır. Yürüttüğü görevde çalışma süresi ortalaması ise 4.3 ± 5.8 yıl olarak bulunmuştur.

Tablo 3. Araştırma Grubunun Çeşitli Özelliklerine Göre İş Memnuniyeti Oranları

	Sayı	S.S	%	X ²	p
Çalışma birimi					
Poliklinik Sekreterliği	26	24	92.3	11.798	0.008*
Klinik Sekreterliği	21	14	66.7		
Arşiv ve hasta kabul	25	20	80.0		
Diğer	64	60	93.8		
Eğitimi ile ilgili işte çalışma durumu					
Evet	73	66	90.4	5.196	0.022*
Hayır	48	36	75.0		
Çalışma statüsü					
Kadrolu devlet memuru	20	16	80.0	1.395	0.498
Sözleşmeli	45	38	84.5		
Hizmet alım ihalesi	75	67	89.3		
Çalışma süresi					
1-5 yıl	92	83	90.0	3.385	0.184
6-10 yıl	21	17	81.0		
11 yıl ve üstü	27	21	77.8		
İş yükü					
Genellikle ağır	70	57	81.4	2.986	0.225
Bazen ağır	46	42	91.3		
Ağır değil	24	22	91.7		
Çalışılan bölümde iş yükü dağılımın adil olduğuna					
Katılıyorum	66	63	95.5	10.017	0.002*
Katılmıyorum	58	44	75.9		
Başarılarından dolayı takdir edildiğine					
Katılıyorum	40	38	95.0	6.785	0.009*
Katılmıyorum	69	52	75.4		
Yapılan işe uygun ücretin ödendiğine					
Katılıyorum	32	27	84.4	0.003	0.956
Katılmıyorum	92	78	84.8		
Mesleki yönde ilerleme ve yükselme olanaklarının var olduğuna					
Katılıyorum	32	30	93.8	3.543	0.060
Katılmıyorum	71	56	78.9		
Kurum içi terfilerde adalet ve eşitlik ilkesine uyulduğuna					
Katılıyorum	27	26	96.3	5.707	0.017*
Katılmıyorum	68	51	75.0		
İş yeri güvenlik önlemlerinin yeterli olduğuna					
Katılıyorum	55	48	87.3	0.23	0.880
Katılmıyorum	51	45	88.2		

* p<0.05

Araştırma kapsamına alınan sekreterlerin %84.3'ü yaptıkları işten memnun olduklarını belirtmişlerdir. Klinikte çalışan sekreterlerin memnuniyet oranları diğer birimlerde çalışan sekreterlere göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 3).

Eğitimi ile ilgili bir işte çalıştığını, çalışılan bölümde iş yükü dağılımının adil olduğunu, başarılarından dolayı taktir edildiğini, kurum içi terfilerde adalet ilkesine uyulduğunu düşünenlerin memnuniyet oranları anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 3).

Çalışma statüsü, çalışma süresi, iş yükü, yapılan işe uygun ücretin ödenme durumu ve mesleki yönde ilerleme ve yükselme olanaklarının varlığı, iş yeri güvenlik önlemlerinin yeterliliği ile iş memnuniyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 3).

Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkilerinin olduğunu düşünenlerin memnuniyet oranları daha yüksek olmakla beraber gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($X^2=1.108$, $p=0.292$)

Sekreterlerin %25.7'si iş güvencesinin olmadığını, %50.0'si ise gelecek yıl aynı işinde olma ihtimalinden emin olmadığını belirtmiştir.

Sekreterlerin %57.1'i hiç işinden ayrılmayı düşünmediğini, %30.7'si bazen düşündüğünü, %12.1'ü ise çok sık düşündüğünü belirtmiştir.

6 yıl ve daha fazla süre üniversite hastanesinde çalışan sekreterler en sık (%14.3) işten ayrılmayı düşünmektedir. Çalışma süresi arttıkça ayrılmayı isteme sıklığı da artmakla beraber gruplar arasındaki fark anlamlı değildir ($X^2=0.440$, $p=0.979$).

Tablo 4. Araştırma Grubunun Çeşitli Özelliklerine Göre İşten Ayrılmayı Düşünme Sıklığı

	İşten Ayrılmayı Düşünme						Toplam		İstatistiki Değerlendirme	
	Hiç		Bazen		Çok sık		Sayı	%	X ²	p
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%				
Eğitimi ile ilgili işte çalışma durumu										
Evet	53	63.9	18	21.7	12	14.5	83	100.0	4.760	0.093
Hayır	29	50.9	22	38.6	6	10.5	57	100.0		
İşini sürdürme güvencesi										
Hiç	16	44.4	11	30.6	9	25.0	36	100.0	6.916	0.031*
Biraz	35	56.4	21	33.9	6	9.7	62	100.0		
Çok	31	73.8	8	19.0	3	7.1	42	100.0		
İşinden Memnun										
Memnun	72	59.5	31	26.6	13	10.7	121	100.0	9.721	0.008*
Memnun değil	5	26.3	9	47.4	5	26.3	19	100.0		
İş yükü										
Genellikle ağır	38	54.3	22	31.4	10	14.3	70	100.0	1.60	0.809
Bazen ağır	41	62.1	17	25.8	8	12.1	66	100.0		
Ağır değil	3	75.0	1	25.0	0	0.0	4	100.0		
Çalışılan bölümde iş yükü dağılımı adil olduğunu düşünme										
Katılıyorum	44	66.7	15	22.7	7	10.6	66	100.0	5.105	0.078
Katılmıyorum	27	46.6	21	36.2	10	17.2	58	100.0		
Mesleki yönde ilerleme ve yükselme olanaklarının var olduğuna inanma										
Katılıyorum	20	62.5	9	28.1	3	9.4	32	100.0	1.983	0.371
Katılmıyorum	35	49.3	23	32.4	13	18.3	71	100.0		
Başarılarından dolayı takdir edildiğini düşünme										
Katılıyorum	28	70.0	9	22.5	3	7.5	40	100.0	5.287	0.071
Katılmıyorum	33	47.8	24	34.8	12	17.4	69	100.0		
Yapılan işe uygun ücretin ödendiğini düşünme										
Katılıyorum	21	65.6	10	31.3	1	3.1	32	100.0	4.302	0.116
Katılmıyorum	48	52.2	28	30.4	16	17.4	92	100.0		

* p<0.05

Çalışanların işini sürdürme güvencesi ve memnuniyet düzeyi arttıkça işten ayrılmayı isteme sıklığı da anlamlı düzeyde azalmaktadır ($p<0.059$). İşini sürdürme güvencesi olduğunu düşünenlerde ve işinden memnun olanlarda işinden ayrılmayı isteme oranı anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (Tablo 4).

Çalıştığı bölümde iş yükü dağılımının adil olmadığını, mesleki yönde ilerleme ve yükselme olanaklarının var olmadığını, başarılarından dolayı takdir edilmediğini, yapılan işe uygun ücretin ödenmediğini düşünenler işten ayrılmayı daha sık düşünmektedir. Ancak gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p>0.05$) (Tablo 4).

Sekreterlerin % 50.0'ı işyüklerinin genellikle ağır olduğunu belirtmişlerdir. İş yükü arttıkça işten ayrılma sıklığı da artmakla beraber gruplar arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı değildir ($p>0.05$) (Tablo 4).

Adaletsiz ücret politikasının çalışma performansını olumsuz etkilediğini düşünen sekreterlerin %15.4'ü, düşünmeyenlerin ise %12.7'si işten çok sık ayrılmayı düşünmekle beraber gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($X^2=0.235$, $p=0.889$).

IV. TARTIŞMA

Sağlık kurumlarında sekreterlik hizmetleri gerek hasta ve hasta yakınları ile doğrudan temas gerekse başta hekimler olmak üzere sağlık personeli ile hasta ve hasta yakınları arasında iletişimi sağlayan temel bir hizmet birimi olmasına rağmen araştırmalarda çok fazla ele alınmamış ve sorunları irdelenmemiştir.

Çalışmamızda; sekreterlerin yarından fazlası birçok açıdan iş yeri fiziksel koşullarından memnun olduklarını ancak yeterli güvenlik önlemlerinin bulunmadığını belirtmişlerdir (Tablo 2). Genel olarak çalışanlar; ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli ortamı yeğlemekte ve önem vermektedir. Ayrıca çalışanların çoğu işyerlerinin evlerine yakın, çalıştıkları binanın temiz, işleri için gerekli araç gereçlerin uygun ve kullanılabilir olmasını istemektedirler (Çimen, Şahin 2000). Fiziksel çevre ve çalışma koşulları memnuniyeti belirleyen faktörlerdendir (Matrunola 1996). Ataklı ve arkadaşları (2003) çalışmasında fiziki ortam ve ücretin yönetici ve klinik sekreterlerin en fazla doyum elde ettiği boyut olduğunu belirtmişlerdir. Aksakal ve arkadaşları (1999) personelin %58.8'inin çalışma ortamlarının fiziki koşullarından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Aykanat ve Tengilimoğlu (2003)'nun yaptığı çalışmada da genel olarak işyeri fiziksel koşullarının normal düzeye yakın bulduklarını belirtmişlerdir. Özel bir hastanede iş doyumunu üzerine hekim, hemşire ve yardımcı personelden oluşan bir grup üzerinde yapılan çalışmada

da, fiziksel ve kişiler arası ilişkiler boyutunda yardımcı personelin diğer gruplara kıyasla daha yüksek puan aldıkları bulunmuştur (Şahin, Batıgün 1997). Sekreterlerin iş yerinin fiziki koşullarına önem vermelerinin altında yatan neden, uygun fiziksel koşulları kendilerine atfedilen önemin bir göstergesi olarak algılamalarından kaynaklanabilir. Sözedilen bu durum memnuniyet düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek boyutlardır.

Çalışmamızda sekreterlerin %84.3'ü yaptıkları işten memnun olduklarını belirtmişlerdir. Klinikte çalışan sekreterlerin memnuniyet oranları diğer birimlerde çalışan sekreterlere göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur ($p<0.05$) (Tablo 3). 2004 yılında Ankara, İstanbul ve İzmir'deki Sağlık Bakanlığı'na ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı dokuz hastanede yapılan araştırma sonuçlarına göre (Asunakutlu 2004) ilgili hastanelerde hem çalışanların iş tatmin düzeyleri hem de çalışan memnuniyet düzeyleri istenen seviyede olmadığı belirtilmiştir. Çalışanların memnuniyet düzeylerini belirleyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden pek çoğu yeterli iken birkaçının yetersiz olması kişilerin o konuda duyarlılıkları ölçüsünde memnuniyet düzeyleri açısından önemli sapmalara sebep olabilmektedir. Klinik sekreterliği, yapılan iş ve iletişim kurulması gereken hastaların yapısı itibarıyla bir çok zorluğu bünyesinde barındırmaktadır. Klinikte yatan hastaların ayaktan takip edilen hastalara göre daha ağır durumda olmaları, hayati endişelerin fazla olması, invaziv tetkik ve tedavilerin oluşturacağı duyarlılıklar, iletişimde zorlukları beraberinde getirmektedir.

Çalışmamızda; çalışanların yaklaşık yarısı iş arkadaşları arasında ortak kurumsal değer ve inançların paylaşımının mevcut olduğunu, bu kurumun bir çalışanı olmaktan gurur duyduğunu, hastane işleyişine ilişkin bilgilerin kendilerine zamanında iletildiğini, hastanede elektronik iletişim teknolojilerinden yeterince yararlandığını ve iletişim kanallarının etkili bir şekilde kullanıldığını belirtmişlerdir (Tablo 2). Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkilerinin olduğunu düşünen sekreterlerin iş memnuniyeti düzeyleri yüksek bulunmakla beraber gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Aksakal ve arkadaşları (1999) işyerindeki kişisel ilişkilerden memnun olanların mesleki memnuniyet düzeylerini anlamlı düzeyde yüksek bulmuşlardır. Ataklı ve arkadaşları (2003) yaptıkları çalışmada iş arkadaşları ile iyi iletişim kuramamanın en az iş doyumuna neden olan maddelerden olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerde bireylerarası ilişkiler ve iletişim biçimleri, insan kaynaklarının önemli bir performans kriteri olarak görülmektedir (Taştan 2002). Kalite ile ilgili tüm yaklaşımların temel elementlerinden birisi de müşterinin tam memnuniyetidir. İç müşteri olarak kabul edilen personelin gerek yaptığı işten, gerek hasta ve hasta yakınları ile ilişkilerinden, gerekse diğer çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinden memnun olması çok önemlidir.

Çalışma sırasında her bir çalışan, diğerini memnun edilmesi gereken bir iç müşteri gibi görebilirse iş ortamında karşılıklı çalışan memnuniyet kendiliğinden doğabilecektir (Uz 2005). Tam gün çalışan insan için iş yerinde geçirdikleri süre; o kişinin evinde ailesi ile birlikte uyanıklık hali içerisinde iken geçirdiği süreden daha fazladır. Dolayısıyla iş yerindeki insan ilişkileri daha da önem kazanmakta, mesleki memnuniyetin oluşmasının ötesinde kişinin mutluluğu ile de direkt ilişkili görülmektedir.

Çalışmamızda, sekreterlerin yaklaşık yarısının yönetici ile ilişkilerinin karşılıklı güven esasına dayalı olduğunu yöneticinin iş konusunda kendilerine rehberlik ettiğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan sekreterlerin yaklaşık üçte biri ise; hatalarına tolerans gösterilmediğini ve işini en iyi şekilde yapma konusunda cesaretlendirilmediklerini ifade etmişlerdir (Tablo 2). Çalışanlarına yardımcı ve destek olan, engellemeyen, sürekli kusur aramayan, takdir eden, çalışana güven duyduğunu gösteren, yükselme, ücret artışı gibi ödülleri kazandıran yöneticilerin çalışanların iş doyum düzeylerini artırmada etken olduğunu bildirilmektedir (Çimen, Şahin 2000).Yapılan hataların yönetici tarafından toleransla karşılanmaması durumu çalışan açısından yönetici ile ilişkilerine dair bir olumsuzluk olarak algılanmakla beraber, iş verimi açısından bakıldığında en azından hatalı davranışların sürdürülmemesi açısından gerekli bir durumdur. Ancak hatanın gösterilmesi ve düzeltilmesinin sağlanması kişiyi rencide etmeyecek tarzda yapılmalı,başarılar ödüllendirilerek hata azaltılmaya çalışılmalıdır.

Çalışmamızda sekreterlerin %48.6'sı adaletsiz ücret politikasının çalışma performansını olumsuz etkilediğini, %37.1'i yaptığı işe uygun ücretin ödenmediğini düşünmektedir (Tablo 2). Yapılan işe uygun ücretin ödendiğini düşünenlerin iş memnuniyeti düzeyleri yüksek bulunmuştur (Tablo 3). Aksakal ve arkadaşları (1999) yaptıkları çalışmada, niteliğine uygun ücret almadığını düşünen personelin iş memnuniyeti düzeylerinin anlamlı düzeyde düşük bulduklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar için ücret artışının sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan doyumsuzluktur (Sevimli 2001). Tüm koşulların olumlu olması durumunda ücretin bir motivatör olması, ancak adil bir dağılım olmaması durumunda da yine aynı ücretin iş memnuniyetsizliğine neden oluyor olması ücretin psikolojik açıdan oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ücret yönetiminde, ideal olan çalışanların örgüt içinde bu konudaki adaletin sağlanıyor olmasını hissetmeleridir. Özellikle Adams'ın Eşitlik Kuramı'ndan hareketle; çalışanların kendilerinin katkıları ve örgütün kendilerine sağladıklarını, diğer çalışanların katkıları ve onlara sağlananlar ile karşılaştırdıkları bilinmektedir. Yapılan kıyaslamada, eğer bir eşitsizlik hali görülüyorsa, çalışanın morali olumsuz olarak etkilenecek ve bu da

motivasyonunu düşürecek, en sonunda (eşitsizliğin devam etmesi durumunda) işten ayrılmaya kadar gidebilen olumsuz sonuçlar doğurabilecektir (Kumbul 2001). Bizim çalışmamızda da istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde olmasa da “adaletsiz ücret politikasının, çalışma performansını olumsuz etkilediğini” düşünen sekreterlerin %15.4’ü, düşünmeyenlerin ise %12.7’si sık sık işten ayrılmayı düşünmektedir.

Çalışmamızda, çalışılan bölümde iş yükü dağılımının adil olduğunu, başarılarından dolayı takdir edildiğini, kurum içi terfilerde adalet ilkesine uyulduğunu düşünenlerin işinden memnun olma oranı anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 3). Bu beklenen bir sonuç olup, eşitlik ve adalet ilkeleri doğrultusunda gerçekleşmesi istenen bir durumdur. Diğer taraftan özellikle yüksekokulu mezunu personelin zaman içinde iş tecrübesinin artması, kendini daha iyi geliştirebilmesi sonucunda kıdemine paralel olarak terfi etme beklentisine girmesi doğaldır. Ayrıca çalışma verimini artıran faktörlerden biridir. Aksakal ve arkadaşları (1999) yaptıkları çalışmada başarılarından dolayı takdir edildiğini düşünen personelin % 61.6’sının işinden memnun olduğunu belirtmişlerdir. Diğer taraftan Paşa (2002) da çalışanların işlerinde verimli oldukları takdirde terfi edeceklerini bildiklerinde çalışma performansının artacağını ve çalışanların, insan olarak fikrine ve kişiliğine saygı duyulmak, değer verilmek, toplumun saygın üyesi olmak, yaptığı işi sevmek, sevdiği işi yapmak, takdir edilmek, mesleğinde ilerlemek, iş güvencesine sahip olmak ve ailesiyle birlikte geçimini sağlamak istediklerini belirtmiştir.

Çalışmamızda, iş yerinde yeterli güvenlik önlemleri bulunmadığını düşünen ve düşünmeyenlerin iş memnuniyeti düzeyleri benzer bulunmuştur (Tablo 3). Genelleme yapılmasa da bir araştırmada iş memnuniyeti ile işyeri güvenliği arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir (Gyekye 2005). İşyerinden memnuniyeti belirleyen önemli faktörlerden birisi de iş riski ve iş güvenliği parametreleridir. Dolayısıyla iş güvenlinin artması ölçüsünde iş memnuniyetini düzeyinin artması da tabidir.

Çalışmamızda; sekreterlerin %12.1’i, eğitimi ile ilgili bir işte çalışanların %14.5’i, çalışmayanların ise 10.5’i işinden çok sık işten ayrılmayı düşünmektedir. Simoens ve arkadaşları (2002) yaptıkları çalışmada da bütün meslek gruplarında mesleki memnuniyet düzeylerini yüksek bulmalarına rağmen personelin yaklaşık yarısının işten ayrılmayı istediklerini belirtmişlerdir. Normal şartlarda iş memnuniyeti ile işten ayrılma isteği arasında negatif bir korelasyon beklenir. Ancak kişilerin mevcut işlerinden memnun olmakla beraber mevcut işinden daha iyi koşullarda çalışma imkanının doğması durumunda işten ayrılma istekleri ortaya çıkabilecektir.

Diğer taraftan iş memnuniyeti esasen göreceli bir değerlendirmedir. İş memnuniyeti tek başına iş yeri şartları ile belirlenmekte olmayıp aynı zamanda kişilerin beklentileri ile de belirlenmektedir. Bu konuda bir başka detay kişilerin mevcut iş yerlerinde tecrübe ve birikimleri arttıkça bu birikimlerinin daha çok değer bulacağı daha üst seviyede işlere yönelme istekleri de işten ayrılmayı istemelerinde etkili olabilir.

Çalışmamızda, işini sürdürme güvencesi olduğunu düşünenlerde ve işinden memnun olanlarda işten ayrılmayı isteme oranı anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Çalışılan bölümde iş yükü dağılımının adil olmadığını, mesleki yönde ilerleme ve yükselme olanaklarının olmadığını, başarılarından dolayı takdir edilmediğini, yapılan işe uygun ücretin ödenmediğini düşünenler, istatistiksel açıdan anlamlı olmasa da işten ayrılmayı daha sık düşünmektedir (Tablo 4). İş adaletinin sağlanıp sağlanmaması ile işten ayrılma eğilimi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlara eşit muamele yapılmaması işten ayrılma eğilimine etki etmektedir (Tütüncü 2000). Sağlık çalışanlarının mesleğini gereği gibi yapabileceği sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarının (çalışma süresi, çalışma sonrası dinlenme ve izin, çalışma ortamının tehlikesizleştirilmesi, eğitim hakkı, çalışma güvenliğinin sağlanması, sosyal güvenlik vb.) sağlanması gerektiği bildirilmiştir (Özdemir 1999). Çalışanlar imkan buldukları takdirde beklentilerinin daha çok gerçekleşeceğini düşündükleri işlere yönelme eğilimi gösterirler. Ancak ülkemizde istihdam olanaklarının kısıtlı olması nedeniyle çalışma koşullarından memnun olmamalarına ve çok sık işten ayrılma isteğinde olmasına rağmen zorunlu olarak çalışmaya devam etmektedirler.

V. SONUÇ

Sağlık kurumunda sekreterlik; çoğu kere sıkıntılı bir durumda olan hasta ve hasta yakınları ile sağlıklı iletişimi, yöneticiler ve diğer çalışanlarla temasta aracılığı sağlayan önemli bir görevdir. Ancak bu kadar kilit rolü üstlenmiş olmalarına rağmen sekreterlerin rolleri ve önemleri çalıştıkları kurumlarca yeterince anlaşılmamaktadır. Nitekim sekreter memnuniyetine odaklanmış bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çalışmamızdan elde edilen sonuçlar doğrultusunda; çalışma ortamında olması gereken standartların sağlandığı, insan ilişkilerinin iyi oluşturulduğu, karşılıklı güvenin mevcut olduğu, çalışma başarılarının takdir edildiği, terfi ve ücretlendirmelerde adaletin sağlandığı ölçüde iş memnuniyetinin üst düzeyde sağlanacağını düşünüyoruz.

KAYNAKLAR

1. Aksakal N.F. Özkan S. Baykan Z. Aycan S (1999) Gölbaşı Bölgesi'nde Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Sağlık Personelinin Mesleki Memnuniyet Durumları. **Sağlık ve Toplum** 9(4): 9-14.
2. Aslan Ş. Özata M. Atayeter C. (2004) Sağlık İşletmelerinde Ekip Yönetimi: Fırsatlar Ve Sınırlılıklar. **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi** 43(516):17-23.
3. Asunakutlu T. (2004) **Türkiye'de Yataklı Tedavi Kurumlarında Kalite Yönetimi**. T.C. Sağlık Bakanlığı, Ankara.
4. http://www.sabem.saglik.gov.tr//forum/ezadmin/htmlarea/files/documents/1319_11yatakli_tedavi_kurumlari_kalite.pdf (erişim:08.11.2005).
5. Asunakutlu T. Sağlık Hizmetlerinde Kalite. www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/asuna.pdf (erişim: 31.10.2005).
6. Ataklı A. Dikmetaş E. Altınışik S (2003) Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici Ve Klinik Sekreterlerin İş Doyumu. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi** 6(2).
7. Aykanat S. Tengilimoğlu D (2003) Hastanelerde Sağlık Personelini Motive Eden Faktörlere İlişkin Bir Alan Çalışması. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi** 6(2)
8. Çimen M. Şahin İ (2000) Farklı Statülerde Çalışan Sağlık İdarecilerinin İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir İnceleme. **I. Ulusal Sağlık İdaresi Kongre Kitabı** 20-21 Mayıs ss: 53-59. Ankara.
9. Dieleman M. Cuong P.V. Anh L.V. Martineau T (2003) Identifying Factors For Job Motivation Of Rural Health Workers In North Viet Nam. **Human Resources for Health**. 1:10.
10. Gyekye S.A (2005) Workers' Perceptions Of Workplace Safety And Job Satisfaction. **Int J Occup Saf Ergon** 11(3):291-302.
11. Kumbul B (2001) Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri. **"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** 3(1) (www.isgucdergi.org).
12. Matrunola P (1996) Is There A Relationship Between Job Satisfaction And Absenteeism? **J Adv Nurs** 23(4):827-34.

18 *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1 (2006)*

13. Özdemir M (1999) Sağlık Çalışanlarının Sorunları. **Toplum ve Hekim** 14(6):402-10.
14. Paşa M.(2002) Yaşam Kalitesini Yükselten Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması. "**İş,Güç**" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** 4(1).
15. Sevimli A.K (2001) İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi. "**İş,Güç**" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** 3(2).
16. Simoens S. Scott A. Sibbald B (2002) Job Satisfaction, Work- Related Stress And Intentions To Quit Of Scottish Gps. **Scott Med J.** 47(4):80-6.
17. Şahin N.H. Batıgün A.D (1997) Bir Özel Hastane Sağlık Personelinde İş Doyumu Ve Stres. **Türk Psikoloji Dergisi** 12(39):57-71.
18. Taştan S (2002) İnsan Kaynakları Performans Kriterleri. "**İş,Güç**" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** 4(2) [ISSN: 1303-2860].
19. Tengilimoğlu D. Çıtak N (2003) **Sekreterlik Mesleği Ve Sekreterlerin Sınıflandırılması, Yönetici Ve Tıp Sekreterliği.** Seçkin Yayıncılık San.ve Tic. A.Ş. Ankara.
20. Tütüncü Ö (2000) Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 2(4):105-120.
21. Uz M.H. **Hastanelerde kalite yönetimi**, [www.sabem.saglik.gov.tr/ forum/ ezadmin/files/documents/526_14.pdf](http://www.sabem.saglik.gov.tr/forum/ezadmin/files/documents/526_14.pdf), (erişim: 8.11.2005).
22. Yılmaz C. Yılmaz İ (1999) **Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yaklaşımı.** II. Ulusal Sağlık Kuruluşları Ve Hastane Yönetimi Sempozyumu. 15-16 Mayıs, ss:245-253 Ankara.
23. Yılmaz M (2001) Sağlık Bakım Kalitesinin Bir Ölçütü: Hasta Memnuniyeti. **C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi** 5(2): 69-74.