

## Araştırma / Research Article



## Sağlık hizmetlerinde dış kaynak kullanımının kurumsal kültür bağlamında değerlendirilmesi: Bir hastane örneği

### Evaluation of using outsourcing in health care services in the context of organizational culture: A hospital example

Cenk Hilmi Kılıç<sup>1</sup>, Özden Güdük<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Sağlık Bilimleri Üniversitesi Kartal Koşuyolu Yüksek İhtisas Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İstanbul.  
<sup>2</sup>TÜSEB Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü, Ankara.

#### Anahtar Kelimeler:

Dış Kaynak Kullanımı, Kurum Kültürü, Özyetenek

#### Key Words:

Outsourcing, Organizational Culture, Core Competence

#### Yazışma Adresi/Address for correspondence:

Özden Güdük,  
TÜSEB Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü,  
Ankara  
ozdenguduk@gmail.com

#### Gönderme Tarihi/Received Date:

31.03.2017

#### Kabul Tarihi/Accepted Date:

08.05.2017

#### Yayımlanma Tarihi/Published Online:

15.06.2017

#### DOI:

10.5455/sad.13-1490969429

#### ÖZET

Çalışan davranışlarını etkileyen faktörlerden biri olan kurumsal kültür, örgütsel aidiyeti artırması, performansa olumlu etkileri ve örgüte bütünlük sağlaması gibi sebeplerden dolayı günümüzde önemli bir kavram olarak ifade edilmektedir. Son yıllarda artış gösteren dış kaynak kullanımı, sağlık kuruluşlarında çok sayıda sözleşmeli personel çalıştırılmasına yol açmıştır. Dış kaynak firmaları tarafından çalıştırılan bu personellerin kurum kültürünü benimseme derecesi, sunulan sağlık hizmetinin kalitesine doğrudan etki etmektedir.

Bu çalışmada İstanbul'da faaliyet gösteren bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde dış kaynak kullanımı vasıtasıyla çalışan personelin çalıştığı hastanenin kurum kültürü hakkındaki algıları ölçülmüştür. Hastanede bu kapsamda çalışan 400 personele anket dağıtılmış, doldurulan 218 anketten 192'si analiz için uygun bulunmuştur. Analiz sonucunda tüm iş kollarında personellerin orta düzeyde kurum kültürleri algısı olduğu anlaşılmıştır. Demografik özelliklere göre kurum kültürü algısındaki farklılıklar incelendiğinde ise sadece çalıştığı meslek kolu ve yaş özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

#### ABSTRACT

Organizational culture, which is one of the factors affecting employees' behaviours, is expressed as an important concept today due to reasons such as increasing organizational belonging, positive effects on performance and ensuring organizational integrity. Due to the increasing outsourcing in recent years, a large number of contracted personnel are employed in health institutions. The level of adoption of institutional cultures by these employees, which are run by outsourcing firms, has a direct impact on the quality of the health service offered.

In this study, the perceptions of institutional culture of the employees working through outsourcing in an education and research hospital operating in Istanbul were measured. Questionnaires were distributed 400 employees who worked in this context in the hospital and 192 of 218 completed questionnaires were found suitable for analysis. As a result of the analysis, it was found that in all business lines, the staff had a sense of moderate corporate culture. When the differences in the perception of organizational culture according to demographic characteristics are examined, it is determined that there is a significant difference only according to the age of the profession and the age of work.

## GİRİŞ

İnsan faktörünün ön planda olduğu hizmet işletmelerinde kurum kültürü kavramı büyük önem taşımaktadır. Günümüzde sağlık tesisleri sahip olduğu insan kaynağı ve hizmet sunum şekliyle emek yoğun hizmet işletmesi olarak nitelendirilmekte olup yapılan faaliyetler, önemli derece de profesyonelleşmiş grupların ortak ve uyumlu çalışmasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle sağlık tesislerinin ana hedefi olan kaliteli sağlık bakım hizmeti sunmak için personelinin tutum ve davranışları büyük ölçüde önem arz etmektedir. İnsan kaynağı tüm işletme ve organizasyonlar için olduğu gibi sağlık hizmeti sunan kurumlar içinde en

temel belirleyici girdidir. Kaliteli sağlık hizmeti sunmak için kurumda paylaşılan değerlerin, tutumların ve davranışların çalışanlarca benimsendiği bir kurum kültürünün olması elzemdir.

Kurum kültürü vasıtasıyla organizasyona bir kimlik tanımlanmış olur ve örgüte kazandırılan bu kimlik vasıtasıyla çalışanların örgüte bağlılıkları, duygusal aidiyetlerinin artırılması mümkün olmaktadır. Kurum içindeki kültür çalışan davranışlarını yönlendiren bir unsur olduğundan, ürün ve hizmetin kalitesi ve performans üzerinde önemli derecede bir etkiye sahiptir.

Günümüzde sağlık tesisleri sağlık hizmeti dışında kalan temizlik, güvenlik, teknik, yemek, çamaşır yıkama gibi pek çok hizmeti dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik eder hale gelmiştir. İşsizlik oranlarının çift haneye ulaştığı ülkemizde, taşeron kavramı ile çalışan bu kişiler iş güvencesi olmaksızın, düşük ücret koşullarını kabul ederek çalışmaktadır. Böyle bir durumda dış kaynak olarak tedarik edilen bu personel arasında kurum kültürünün oluşması ele alınması gereken bir konudur. Bu çalışmada da Sağlık Bakanlığına bağlı bir kamu hastanesinde dış kaynak kullanımı yoluyla çalışan personelin, demografik özellikleri de göz önünde bulundurularak kurum kültürü düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

### KURUMSAL KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür kavramı ilk olarak 1871 yılında Edward B. Taylor tarafından "Topluluk içerisinde yaşayan bireylerin sahip olduğu inançlar, değerler, gelenekler, sanat ve bilgi gibi pek çok karmaşık alışkanlıklar ve yeteneklerden meydana gelen bir bütün" şeklinde ifade edilmiştir (1). Kurum kültürü kavramı ise 1960'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmış ve yönetim biliminde giderek popülerliğini arttıran bir kavram olmuştur.

Çalışma tarzlarından, kurum içi hiyerarşiye, kutlama ve törenlerden, kurum içi ödüllendirme ve cezalandırma sistemi gibi geniş bir alanı kapsayan kurum kültürü organizasyon içinde konuşulan ve konuşulmayan kuralları da içermektedir (2).

Bir organizasyon için tüm çalışanları tarafından kabul gören değerler bütünü olarak ifade edilen kültürü oluşturan unsurlar literatürde yaygın olarak iki grupta ele alınmıştır. Sert unsurlar olarak adlandırılan birinci grup kurumsal yapıyı oluşturan daha çok teknik unsurlara odaklanırken, yumuşak unsurlar olarak ifade edilen ikinci grup kurum içindeki beşeri davranış ve ilişkileri temel almaktadır. Bu unsurlar üzerine ülkelerden uygulama örnekleri verilmek gerekirse, Japon kurumlarının kalite yönetim yaklaşımı kültür faktörleri olarak yumuşak unsurları ön plana alırken, Amerikan organizasyonları daha çok sert unsurları araç olarak kullanmaktadır (3).

### Kurumsal Kültürün Önemi

Kurum kültürü vasıtasıyla organizasyona bir kimlik tanımlanmış olur ve örgüte kazandırılan bu kimlik vasıtasıyla çalışanların örgüte bağlılıkları, duygusal aidiyetleri artırılması mümkün olmaktadır (2).

Kurum içindeki kültür çalışan davranışlarını yönlendiren bir unsur olduğundan, ürün ve hizmetin kalitesi ve performans üzerinde önemli derecede bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (4).

Bir kuruluşun amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi, kurum içindeki çalışanların uyumlu bir biçimde önceden belirlenmiş amaç, hedef, standart, felsefe, ideoloji ve değerleri paylaşması ile mümkün olmaktadır (5).

Bu nedenle çalışanlar arasında iş ile ilgili bağlılığı oluşturmak için ortak ifadeleri, dili ve kavramları meydana getiren, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyerek kurumsal olayları anlamlandırmalarını sağlayan unsur kurum kültürüdür.

### Sağlık Tesislerinde Kurumsal Kültür'ün Önemi

Sağlık tesislerinin en önemli hedefi olan kaliteli sağlık hizmeti sunmak için kurum çalışanlarının örgüt içindeki tutum ve davranışları önem arz etmektedir. Yapılan pek çok çalışmada kurumsal performansın düşük veya yüksek düzeyde olması genel olarak çalışanlar arasında paylaşılan kültürel değerlerin seviyesine bağlı olduğu hususunda görüş belirtilmektedir (6).

İleri düzeyde uzmanlaşmış işler dolayısıyla karmaşık bir yapıda olan sağlık tesisleri, teknolojideki hızlı değişim, maliyet kısıtları ve hizmet görenlerin beklentilerindeki artış gibi pek çok problem ile karşı karşıya kalmaktadır. Böyle bir yapı içinde kaliteli hizmet sunmaya çalışan sağlık tesisleri ancak başarılı yöneticiler ve özverili çalışanlar ile hedeflerini gerçekleştirebilecektir. Bunun için de kurumda paylaşılan değerlerin, tutumların ve davranışların iş görenlerce benimsendiği bir kurum kültürünün olması oldukça önemlidir (7).

Kalite yönetiminde başarılı olan kuruluşlar incelendiğinde, organizasyon kültürünün kalite kültürüne uygun hale getirilmesi konusundaki çalışmalara büyük önem verdikleri görülmektedir. Kalite yönetimi çalışmalarına başlayan kuruluşlarda ilk yapılması gereken, kurum kültürünü belirlemek ve belirlenen kurum kültürünün kalite yaklaşımına uygunluğunu değerlendirmek olmalıdır (8).

Sağlık bakım hizmeti sunan kuruluşlar için en iyi kültür modelinin ne olduğu ile ilgili kesin bir kanaat olmamakla birlikte Simms ve ark. (1994) çalışmalarında yeniliklere açık ve sorunlara çözüm üreten, iş görenlerin de en az kurum yöneticileri kadar kararlara katılma yetkisinin olduğu ve çalışanların yaratıcılığının öne çıkarıldığı kültürel yapının sağlık organizasyonları için en uygun olduğunu belirtmişlerdir (8).

### DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI

Dış kaynaklardan yararlanma ifadesi ilk olarak 1979 senesinde "Oxford English Dictionary" de yer bulmuş ve yine İngiltere'de 1981 yılında yayınlanan

bir makalede (Business Week) "outsourcing" ismiyle literatüre girmiştir (9). Literatürde dış kaynak kullanımı konusunda çeşitli tanımlar bulunmakla birlikte genel tanımı; işletmelerin öz yetenekleri dışındaki tüm işlerini, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış kuruluşlar yoluyla temin etmesi olarak ifade edilmektedir (10,11).

İlk dış kaynak kullanımı uygulamaları Amerikan otomotiv endüstrisinde başlamış olup sonraki yıllarda maliyetleri düşürme ve personel tasarrufu gibi etkilerinden dolayı diğer sektörlerde de yaygınlaşmıştır. Günümüzde rekabet avantajı elde edebilmek için öz yeteneğine odaklanan işletmelerin sayısındaki büyük artışın geldiği son noktada, kuruluş amacı yalnızca dış kaynak kullanımını yerine getirmek olan işletmeler ortaya çıkmıştır (10).

Daha kaliteli ürün ve hizmet sunmak, müşterilerin çeşitli istek, ihtiyaç ve beklentilerine daha hızlı cevap verebilmek, daha esnek ve dinamik bir organizasyonel yapıya ulaşabilmek için kuruluşlar öz yetenekleri dışında kalan hizmetleri, işlerinde uzmanlaşmış firmalar tarafından tedarik etme yoluna gitmektedir (12). Kuruluşlar kendilerine rekabet avantajını sağlayacak olan öz yeteneklerine odaklanarak bunun dışında kalan tüm işlerini alanında uzman işletmelerden tedarik etmek suretiyle kaynak tasarrufu yaparken, yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve de yalın hale gelmektedir (13).

### Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının İşletme ve Organizasyon İçin Avantaj ve Dezavantajları

Literatürde dış kaynak kullanımının işletme ve organizasyonlara yararları ile ilgili genel bilgiler aşağıda özetle ifade edilmiştir:

- **Öz yeteneğe Odaklılık:** Günümüzde küreselleşme olgusu sonucu ortaya çıkan pazar koşulları gereği rekabet edebilmek için işletmelerin asıl yeteneklerine odaklanmalarını gerekmektedir. Çünkü bu yöntem sayesinde işletmeler zamanı, personeli, bilgiyi ve diğer tüm kaynaklarını daha verimli oldukları kendi faaliyet alanında kullanarak gereksiz iş yükünden kurtulmakta ve rekabet avantajı sağlayacak kendi faaliyet alanında uzmanlıklarını arttırması mümkün olmaktadır (10).
- **Maliyet Avantajı:** İşletme ve organizasyonların dış kaynak kullanımına yönelmesinin en önemli sebeplerinde biri maliyetlerini düşürmektir. Maliyet avantajı konusunda çarpıcı örneklerden biri General Motors (GM) firması örneğidir. GM

firması Dünya genelindeki bin iki yüz tedarikçisine günde ortalama 3.500 araçla 90.000 ton sevkiyat yaparken, bahsi geçen bu lojistik hizmetini dış kaynak kullanımı ile yapmaya karar vermiş ve sipariş çevrim zamanını 60 günden 13 güne kadar düşürmüştür (10).

- **Bilgi Teknolojilerini Doğru Kullanmak:** Günümüzde önemli ölçüde Bilgi Teknolojilerine (BT) dayanan işletme yönetimi için BT'nin doğru seçimi ve kullanımı işletmenin rekabet edilebilirliğine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Örneğin sağlık tesisleri "hastane bilgi yönetim sistemi" adı altında BT hizmetini kendine en uygun şekliyle dışarıdan hizmet olarak sağlamakta ve birçok hizmet gibi hastane otomasyon sistemini de dış kaynak kullanımı olarak temin etmektedir (14).
- **Hizmet Standartları:** Dış kaynak kullanan kurumlarda, hizmet sağlayıcı firmalarla yapılan sözleşmeler de hizmetin kapsamı açık olarak ifade edildiğinden, hizmet alan kurumlar sorun yaşamayacağı ve istediği performansı alabileceği garantisini içindedir (10).
- **Kaynak Sürekliliği:** Özellikle beşeri sürekliliğin öneminin çok mühim olduğu hizmet sektörlerinde işten ayrılma, hastalık veya izin gibi kaynak sürekliliğini sektöre uğratabilecek durumlarla başa çıkabilmek bir dış kaynak sağlayıcısı firmanın daha iyi yönetebileceği bir durumdur.
- **Kaynak Havuzu:** Aynı işletme içinde de olsa birbirinden farklı uzmanlık alanı gerektiren işlerin geniş bir kaynak havuzundan sağlanması, kaynak yönetimi açısından avantaj sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanım uygulamaları aynı hedef doğrultusunda birbirleriyle yardımlaşan organizasyonlar arası ilişkileri ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişkiler sonucunda bazı dezavantajlı durumlarında meydana geleceği ve nasıl yönetilmesi gerektiği bilinmelidir (11). Günümüzde işletmelerin profesyonel yönetilmesinin sembollerinden biri olan dış kaynak kullanımı uygulamalarının olumlu olduğu kadar olumsuz olan durumları da bulunmaktadır. Bu olumsuz durumların iyi değerlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir.

İşletmeler açısından genel olarak dış kaynak kullanımının neden olabileceği dezavantajlı durumlar aşağıda ifade edilmiştir:

- **Yanlış ve Yetersiz Seçim:** Çeşitli dış kaynak hizmeti sunan kuruluşlar bazen gerekli bilgi, beceri, araç, uzman ve tecrübeye sahip olmayabilmektedir.

Yine dış kaynak hizmeti alınan firmalar kendi kısa dönemli çıkarlarının düşünen firmalar olabilmektedir. Böyle durumlarda ürün veya hizmetini dış kaynak vasıtasıyla satın alacak kuruluş sunacağı mal ve hizmetin kalitesinde olacak bozulmadan dolayı para, imaj ve itibar kaybetme riski ile karşı karşıya kalacaktır.

- *Anlaşma Kapsamında Yürütülen İşi Kontrol Etmekten Kaynaklanan Sakıncaları:* Hizmet alan firma ile hizmet sağlayan firma arasında dış kaynak tedarikine ilişkin sözleşme imzalanması, yönetimin sorumluluğunun bittiği ve kontrole lüzum olmadığı anlamına gelmemektedir. Dış kaynak kullanımı alınmasına karar veren yöneticiler, anlaşmanın genel kapsamını, tanımlarını ve şartlarını çok detaylı olarak belirlemelidir. Çünkü dışarıdan mal ve hizmet alınan firmanın görevi sözleşme yapıldığında bitmez aksine sözleşmede belirtilen şartların eksiksiz yerine getirilmesi, beklenilmeyen durumlarda kaynaklanan aksaklıkların çözümü için çalışmaya ve kontrol etmeye devam etmek durumundadır. Eğer gerekli kontroller yapılmaz ise dış kaynaklardan yararlanan kuruluş önemli sorunlarla karşı karşıya kalabilecektir (15).
- *Önemli Becerilerin Yitirme Tehlikesi:* Bir konu hakkında bilgi ve beceri uzun zaman sonunda kazanılan deneyim ve tecrübelerden meydana gelmektedir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanarak personel istihdamında azalmaya gitmesi, sahip olduğu uzman personelin veya personelin uzmanlık alanlarını kaybetme tehlikesini doğurmaktadır (10). Ayrıca dış kaynak kullanımı dolayısıyla kurumsal öğrenme ve inovasyon da gerileme meydana gelmesi muhtemel sakıncalardan bir diğeridir (14).
- *Kuruma Ait Bilgiler Rakiplerin Eline Geçme Olasılığı:* Özellikle yönetim bilgi sistemleri gibi hizmetleri dış kaynaklardan tedarik eden kuruluşlar, her konudaki stratejik bilgilerin açığa çıkması riski ile karşı karşıya kalabilmektedir.

### **Dış Kaynak Kullanımının Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı**

1990'lı yıllardan günümüze Türk sağlık sistemi içinde sürekli olarak gelişen dış kaynak kullanımı sağlık kuruluşları için kendi bünyesinde yönettiği belli hizmetleri ve fonksiyonları belli bir sözleşme ekseninde dışarıdan profesyonel bir tedarikçiye devretmesini ifade eder (9). Sağlık tesisleri dış kaynak sağlayan tedarikçi firma ile yardımlaşma (cooperation) ve aynı zamanda rekabet (competition) halindedir. Literatürde

bu durumu ifade etmek için yardımlaşma ve rekabet terimlerinin birleşiminden "co-opetition" doğmuştur (13).

Günümüzde sağlık kuruluşları sunduğu sağlık hizmeti dışında kalan; temizlik, güvenlik, hasta karşılama ve yönlendirme, veri hazırlama kontrol işleri, biyomedikal ve teknik hizmetler, bilgi işlem donanım destek vb. gibi diğer hizmetlerin tamamını dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik etmektedir. Son zamanlarda laboratuvar hizmetleri, radyoloji hizmetleri, ameliyathane ve sterilizasyon hizmetleri gibi sağlık hizmetlerinin kendisini de dış kaynak kullanımı vasıtasıyla tedarikçi firmalardan sağlama yoluna gidildiği görülmektedir.

Gözüküçük ve Çelik (2012) tarafından yapılan çalışmada sağlık hizmetlerini, sağlık kuruluşunca dış kaynak olarak tedarik edilmesine iten nedenler olarak birinci sırada %95.9 ile "sağlık tesislerinin teknolojiye daha rahat ulaşma arzusu" gelirken ikinci olarak; %94.5 oranla "sağlık tesislerinin tıbbi cihaz bakım kalibrasyon, yedek ve sarf malzeme temini konularına daha az zaman ve kaynak ayırma isteği" ve üçüncü olarak da %93.8 oranı ile "hastalara verilen uzun randevu sürelerinin kısaltılması" isteği olduğu ortaya konmuştur.

Karahan (2009)'un yaptığı çalışmada ise sağlık tesisi yöneticilerine, dış kaynak kullanımına iten nedenler sorulduğunda, katılımcıların %81.2'sinin görüşü ilk neden olarak sağlık tesisleri maliyetlerine olan azaltıcı etkisi olduğu ifade edilmiştir. Aynı çalışmada ikinci neden olarak verimlilik artışı gelirken, üçüncü olarak sağlık hizmet kalitesinin artırılması olarak değerlendirilmiştir (12).

Porter'in ifadesine göre; sağlık sektöründe rekabet aşırı dinamik olmakla beraber güncel teknolojiye de fazla bağımlıdır (16). Dolayısıyla daha hızlı rakipler pazar konumlarına göre kendilerini hızlı bir şekilde konumlandırabilmektedir. Bu yönüyle daha hızlı hareket ve esneklik sağlayan dış kaynak kullanımı rekabet etme yönünden de sağlık hizmetlerinde önem arz ettiği ifade edilebilir.

Genel olarak literatürde yer bulan çalışmalarda sağlık hizmetlerinde dış kaynak kullanımının maliyetleri düşürücü, üretkenliği ve hizmetin kalitesini artırıcı etkisi olduğunu ifade etmektedir. Ancak yapılan bir başka çalışmada (17, 18), hastane personelinin tatmin düzeyi düşük olarak bulunmuştur. Bu bilgi ışığında sağlık hizmetlerinde dış kaynak kullanımı üzerine yapılan çalışmaların sürekli maliyet, verimlilik ve üretkenlik gibi sonuçlara odaklandığı çalışan personel açısından negatif etkileri göz ardı ettiği sonucu çıkarılabilir.

Sağlık tesisinde radyoloji birim çalışanları üzerinde

dış kaynak kullanımının iş doyumu ve işe bağlılığını araştıran çalışmada yapılan korelasyon analizinde dış kaynak kullanımı iş tatmini ve işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılarak yönetim tarafından dış kaynak çalışanlarının kaygı ve belirsizlik algılarının giderilerek iyi yönetilmesi gerekliliği ifade edilmiştir (17).

Sağlık hizmetlerinde dış kaynak olarak çalışan firma personelleri esasen kamusal bir vazife yapmanın yanında düşük ücret ve iş güvencesi olmadan çalışmaktadır. İşsizlik oranının çift haneli rakamlara ulaştığı günümüzde asgari ücret ile istihdam edilecek çalışan bulmak son derece kolay olması hasebiyle sağlık hizmetlerinde çalışan personelin iş tatmini, doyumu ve işe bağlılığı dikkate alınmadan kaliteli hizmet sunmasını beklemek yanlış olacaktır. Gök ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde dış kaynak kullanımı kapsamında çalışan personellerin iş ve yaşam doyumu incelenmiş olup, elde edilen bulguların son derece düşük olduğu ifade edilmiştir (9).

## ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde amaç, kapsam, yöntem ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

### Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışma İstanbul ilindeki bir Eğitim Araştırma Hastanesinde dış kaynak kullanımı vasıtasıyla çalışan personelin demografik özellikleri de göz önünde bulundurularak kurumsal kültürü algılama düzeylerini belirlemek için yapılmıştır. Bu çalışmada ortaya çıkacak bulguların sağlık tesislerinde taşeron adı altında çalışanların kurum kültürünü betimleme ve oluşturma konusunda sağlık tesisi yöneticilerine ve politika yapıcılara katkıda bulunması amaçlanmıştır. Çalışmayı oluşturan kurumsal kültür anket sorularının hazırlanmasında Demir ve Öztürk (19)'ün çalışmasından yararlanılmıştır.

### Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için anket tekniği kullanılmış ve 2016 yılı Aralık- 2017 Mart ayları arasında hastanede dış kaynak kullanımı kapsamında çeşitli iş kollarında çalışan personele anket uygulanmıştır. Anketin birinci bölümünde çalışan personelin demografik bilgileri ile ilgili 7 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise kurumsal kültür ile ilgili ifadeler yer almakta ve cevaplanması için "tamamen katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" seçeneklerinden oluşan 5'li

likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu sorularla, sağlık tesisinde dışarıdan hizmet alım vasıtasıyla çalışan personelin kurum kültürünün varlığı ve çalışanların kurum kültürü hakkındaki düşünceleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Hazırlanan anket dış kaynak kullanımı vasıtasıyla hastanede çalışan 400 personele dağıtılmış, bunlardan 218 tanesi doldurularak geri gönderilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucu 192 (%48) anketin analiz için uygun bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 18.0 paket programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Anket için güvenilirlik analizi yapılmış ve 14 ifadeden oluşan kurum kültürü anketinin Cronbach Alpha değeri 0.834 olarak, analiz için kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

### Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 192 personelin demografik özelliklerine göre bulguları incelendiğinde %49.5 'i (95) erkek, %50.5 'inin (97) bayan olduğu görülmektedir. Anket uygulanan personelin %46.4 (89 kişi) ile büyük çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında olduğu bulunmuştur. Çıkan sonuçlara bakıldığında ankete katılan personelin %27.6'sı (53 kişi) ilkökul, %13.5'i (26 kişi) ortaokul, %34.4'ü (66 kişi) lise, %14.6'sı (28 kişi) ön lisans, %9.4'ü (18 kişi) lisans ve %0.5'i (1 kişi) lisans üstü öğrenim düzeyine sahiptir. %34.4 ile personelin en çok lise öğrenim düzeyine sahip olduğu anlaşılmıştır. "Ne kadar süredir bu hastanede çalışıyorsunuz" sorusuna verilen cevaba göre ise %35.9 (69 kişi) oran ile en çok 2-5 yıl aralığında çalışan olduğu görülmüştür. Ankete katılan çalışanlardan %34.9'u (67 kişi) temizlik hizmetinde, %14.6'sı (28 kişi) veri hazırlama kontrol işletmeni hizmetinde, %4.2'si (8 kişi) hasta yönlendirme hizmetinde, %7.3'ü (14 kişi) teknik hizmetlerde, %2.6'sı (4 kişi) bilgi işlem, %22.4'ü (43 kişi) güvenlik hizmetinde, %12'si (23 kişi) yemekhane ve %2.1'i (4 kişi) ise diğer hizmet alım faaliyetleri kapsamında çalışmaktadır. Araştırmaya katılan personelin aylık gelir bulgusuna bakıldığında ise %53.1 (102 kişi) 'inin 1300-1500 TL maaş aralığında asgari ücrete çalışan kişiler olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 1).

### Kurum Kültürüne İlişkin Bulgular

Araştırmada hastanede dış kaynak kullanımı olarak çalışan personelin algılarına göre kurum kültürü düzeyinin aritmetik ortalamasına bakılmıştır. Aritmetik ortalama aralık olarak 1-1.80 "oldukça düşük", 1.81-2.60 "düşük", 2.61-3.40 "orta", 3.41-4.20 "yüksek" ve 4.21-5.00 "oldukça yüksek" olarak değerlendirilerek ortaya konmuştur.

Tablo 1. Demografik zellikler

zellikler	Sıklık	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Bay	49.5
	Bayan	50.5
	Toplam	100
<b>Medeni Hal</b>	Evli	66.7
	Bekar	33.3
	Toplam	100
<b>Yaş Aralığı</b>	20-25	5.7
	26-35	46.4
	36-45	31.8
	46 ve zeri	16.1
	Toplam	100
<b>ğrenim Düzeyi</b>	İlkokul	27.6
	Ortaokul	13.5
	Lise	34.4
	Lisans	14.6
	n lisans	9.4
	Lisansüstü	0.5
	Toplam	100
<b>alıştığı Meslek Sınıfı</b>	Temizlik	34.9
	VHKİ	14.6
	Hasta karşılama ve yönlendirme	4.2
	Teknik Hizmetler	7.3
	Bilgi İşlem	2.6
	Güvenlik	22.4
	Yemekhane	12.0
	Diğer	2.1
	Toplam	100
	<b>Hastanede alışma Sresi</b>	0-1 yıl
2-5 yıl		35.9
6-10 yıl		24.5
10 yıl zeri		27.6
Toplam		100
<b>Aylık Gelir</b>	1300-1500TL arası	53.1
	1600-2000 TL arası	35.4
	2100-2500 TL arası	9.9
	2500 TL st	1.6
	Toplam	100

Çalışmaya katılan 192 personelin ankete verdiği cevapların ortalaması alındığında Tablo 2'deki tablodaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 2'de grldğu gibi kurum kültürü ile ilgili her bir ifadeye ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Değerlerden anlaşılacağı üzere ankete katılan çalışanların kurum kültürü 2.61-3.40 aralığında kalmış olup orta düzey olarak llmştir. Elde edilen bulguların hastanede çalışan taşeron personelin demografik özellikleriyle farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için "T testi" ve "One Way Anova analizi" yapılmıştır.

Personelin kurum kültürü ile cinsiyeti arasındaki ilişki için yapılan t test sonucuna göre tablo 3'de grldğu gibi sig. değeri 0.05 üzerinde bir değer almıştır. Dolayısıyla yapılan bu analizde kurumsal kültür algısı ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilebilmektedir.

Yukarıdaki tablo 4'deki sonuçlara göre de sig değeri 0.05'den büyük çıkmış olması sebebiyle, personelin kurum kültürü algısı medeni haline göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Personelin kurum kültürü algısı üzerine yaş grubunun etkisi olup olmadığını ölçmek için yapılan Anova testi sonucuna göre anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p < 0.05$ ). Tablo 5'de verilen bu sonuçlara göre hastanede çalışan 36-45 yaş personellerin kurum kültürü algıları diğer yaş gruplarına göre daha yüksek çıkmıştır. Buna karşın 20-25 yaş aralığında çalışanların kurum kültürü algıları düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 6'daki "P" değerinde grldğu gibi  $0.091 > 0.05$  olduğundan, öğrenim düzeyi ve ankete katılımcı personelin kurum kültürü algısında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 2.** Kurum Kültürüne İlişkin Bulgular

	N.	Ortalama	Standart Sapma
Bu kurumda iş arkadaşlarıma herhangi bir konuda fikrimi açıkladığımda beni içtenlikle dinler ve katkıda bulunurlar.	192	3.4740	1.13919
Bu kurumda çalışanlar, iş yerinin yararına olduğunu bilseler dahi kurum kurallarını çiğnemezler.	192	3.1823	1.17705
Bu kurumda çalışanları işe alıştırmak adına oryantasyon eğitimi düzenlenir.	192	3.0625	1.20481
Bu kurum esnek ve sürekli olarak değişikliklere adapte olabilecek bir yapıya sahiptir.	192	3.0104	1.12091
İş yerimde uygun fiziksel çalışma ortamıma sahibim.	192	3.2135	1.19389
Çalıştığım birimde yeterli donanıma (işleri kolaylaştıracak teknik gereçlere) sahibim.	192	3.0104	1.19768
Bu kurumda çalışırken iş kazası geçirme riskimin çok düşük olduğuna inanıyorum.	192	2.6094	1.16606
Bu kurumumda görevimle ilgili iş tanımlarımın doğru yapıldığına inanıyorum.	192	2.9583	1.21005
Çalıştığım kurumda geçmişte çalışanların başarısı örnek olarak anlatılır.	192	2.8073	1.16644
Bu kurumda iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve onlarla iletişim kurmak kolaydır.	192	3.2188	1.22113
Çalışma arkadaşlarımdan biriyle bir sorunum olduğunda bunu onlarla rahatça konuşabilirim.	192	3.6094	1.05280
Kurumumda yapılan tören eğlence ve kutlamalara katılım yüksektir.	192	3.0729	1.11388
Amirlerim çalışanlarıyla arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba harcarlar.	192	3.3906	1.21445
İş yerinde ve çalıştığım birimde bir aile ortamı vardır.	192	3.5937	1.08370
Kurum Kültürünün Ortalaması		3.1581	,65352

**Tablo 3.** Personelin Kurumsal Kültür Algısı ve Cinsiyet İlişkisi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Kurum Kültürü	Bay	95	3.1083	,60626	0.297
	Bayan	97	3.2069	,69639	0.296

**Tablo 4.** Personelin Kurumsal Kültür Algısı ve Medeni Hali İlişkisi

	Medeni Hal	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Kurum Kültürü	Evli	64	3.0525	,64207	,112
	Bekar	128	3.2109	,65526	,113

**Tablo 5.** Personelin Kurumsal Kültür Algısı Yaş İlişkisi

	Yaş Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Kurum Kültürü	20-25	11	2.8506	,75624	,021
	26-35	89	3.0570	,61823	,021
	36-45	61	3.2400	,59061	,021
	46 ve üzeri	31	3.1581	,75657	,021

**Tablo 6.** Personelin Kurumsal Kültür Algısı ve ğrenim Düzeyi İlişkisi

	ğrenim Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Kurum Kültürü	İlkokul	53	3.3423	,76501	,091
	Ortaokul	26	2.9368	,72740	,091
	Lise	66	3.0985	,52784	,091
	n lisans	28	3.0867	,59628	,091
	Lisans	18	3.2262	,60224	,091
	Lisansüstü	1	3.8571	-	,091

**Tablo 7.** Personelin Kurumsal Kültür Algısı ve çalıştığı Meslek Kolu İlişkisi

	alıştığı Meslek Kolu	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Kurum Kültürü	Temizlik	67	3.1087	,65952	,014
	VHKİ	28	3.2194	,56975	,014
	Hasta Yönlendirme	8	2.6964	,56340	,014
	Teknik Hizmetler	14	3.3418	,63343	,014
	Bilgi İşlem	5	3.0571	,40216	,014
	Güvenlik	43	3.0050	,52382	,014
	Yemek	23	3.5652	,86439	,014
	Diğer	4	3.2679	,47871	,014

Hastane bünyesinde dışarıdan hizmet alım yoluyla çalışan personelin meslek kolu ve kurum kültürü algısı arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan Anova analizi sonucuna göre anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Tablo 7'de grldği gibi meslek kolları içinde en yüksek kurum kültürü algısı 3.5652 değeri ile yemek hizmetinde çalışan personellerde ortaya çıkmıştır. En düşük kurum kültürü algısı ise 2.6964 ile hasta karşılama ve yönlendirme hizmeti kapsamında çalışan personellerde olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki tabloda grldği gibi P değeri 0.05'den küçük olduğu için bu çalışmada anket katılımcısı personelin aylık geliri ve kurum kültürü algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aylık geliri 2100-2500 TL arasında olan grup en yüksek kurum kültürü düzeyine sahip olarak karşımıza çıkmıştır.

Çalışma sürelerine göre de kurum kültürü algısı ile bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 8.** Personelin Kurumsal Kültür Algısı ve Aylık Geliri İlişkisi

	Aylık Gelir	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Kurum Kültürü	1300-1500	102	3.1541	,73049	,0403
	1600-2000	68	3.0966	,06771	,0403
	2100-2500	19	3.3835	,11845	,0403
	2500 st	3	3.2619	,35074	,0403

**Tablo 9.** Personelin Kurumsal Kültür Algısı ve alışma Sresi İlişkisi

	alışma Sresi	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Kurum Kültürü	0-1 yıl	23	3.3137	,67308	0,555
	2-5 yıl	69	3.1077	,72405	0,555
	6-10 yıl	47	3.1140	,63968	0,555
	10 yıl zeri	53	3.1954	,55878	0,555



## SONUÇ

İleri düzeyde uzmanlaşmış işler dolayısıyla, karmaşık bir yapıda olan sağlık tesisleri, teknolojideki hızlı değişim, maliyet kısıtları ve hizmet görenlerin beklentilerindeki artış gibi pek çok problemler ile karşı karşıya kalmaktadır. Böyle bir yapı içinde kaliteli hizmet sunmaya çalışan sağlık tesislerinin ancak başarılı yöneticiler ve özverili çalışanlar ile hedeflerine ulaşması mümkün olacaktır. Bunun için de kurumda paylaşılan değerlerin, tutumların ve davranışların çalışanlarca benimsendiği bir kurum kültürünün olması elzemdir.

Kurum kültürü vasıtasıyla organizasyona bir kimlik tanımlanmış olur ve örgüte kazandırılan bu kimlik vasıtasıyla çalışanların örgüte bağlılıkları, duygusal aidiyetleri artırılması mümkün olmaktadır. Kurum içindeki kültür çalışan davranışlarını yönlendiren bir unsur olduğundan, sunulan ürün ve hizmetin kalitesi ve performans üzerinde önemli derecede bir etkiye sahiptir.

Günümüzde diğer işletmeler gibi sağlık kuruluşları da pek çok hizmeti dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik etmektedir. Bu sayede kaynak tasarrufu sağlanması, kalite artışı, verimlilik ve etkililikte iyileşme ve organizasyonel olarak yalın hale gelme gibi avantajlar kazanıldığına dair literatürde pek çok çalışma mevcuttur. Ancak kurum kültürü kapsamında değerlendirildiğinde sağlık hizmeti sunumunda direk hasta ile muhatap olan dış kaynak personelinin, düşük seviyede kurum kültürü olması hizmetin kalitesini etkileyen önemli birçok soruna neden olacaktır.

Bu çalışmada bir hastane ölçeğinde dış hizmet alımı (dış kaynak) vasıtasıyla çeşitli iş kollarında çalışan personellerin kurum kültürleri algısı ölçmek amaçlanmış ve çalışanlara anket tekniği uygulanmıştır. Değerlendirmeye uygun görülen 192 anketin analizi sonucunda tüm iş kollarında personellerin orta düzeyde kurum kültürleri algısı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç bize dış kaynak kullanımına tabi çalışan personel de tam anlamıyla kurum kültürü oluşmadığını göstermektedir. Demografik özelliklere göre kurum kültürü algısındaki farklılıklar incelendiğinde ise sadece çalıştığı meslek kolu ve yaş özelliklerine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Günümüzde sağlık hizmetlerinde kullanımı büyük oranda yaygınlaşan dışarıdan hizmet-kaynak kullanımının daha derinlemesine yapılacak analizlerle kurum kültürü bağlamında ele alınmaya değer bir konu olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda bu alanda yapılacak çalışmaların artırılması gerektiği düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

1. Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
2. Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8(29), 198-213.
3. Pakdil, F. (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 167-183.
4. Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 457-478.
5. Eren, E. (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Der Yayınları*. İstanbul
6. Çalışkan, A. (2013). İş Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 15(1), 88-112.
7. Gemlik N., Manioğlu Y., Çatar R.Ö. (2015). Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeline Göre Sağlık Meslek Gruplarının İncelenmesi ve Kamu Özel Hastanelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 1(1).
8. Seren, Ş. ve Baykal, Ü. (2007). Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi* 10(2), 1-11.
9. Gök, G., Erdem, R. ve Yıldız, F. (2016). Dış Kaynaktan Yararlanma Yoluyla Çalıştırılan Personelin İş ve Yaşam Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 23, 43-55.
10. Çakırlar, H. (2009). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Edirne, Türkiye.
11. Özbay, T. (2004). Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İstanbul İTO Yayını. Sayı:24.
12. Gözüküçük, M. ve Çelik, Y. (2012). Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Sağlık Hizmeti Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*. 15(2), 1-25.
13. Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. *Beta Yayınları* 16. Baskı. İstanbul, Türkiye.
14. Gül, H. (2005). Dış Kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayinde Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4, 157-184.
15. Okumuş, F. ve İfendiyoğlu, H. (2002). İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(3), 229-244.
16. Porter, M. E. (1996). *What Is Strategy*. *Harvard Business Review*. 61-78.
17. Çardak, H. Şener, E. ve Erdem, R. (2015). *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(1), 61-70.
18. Akbulut, Y., Terekli, G., Yıldırım, T. (2012). Outsourcing In Turkish Hospitals: A Systematic Review. *Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 11(2), 25-33.
19. Demir, C. ve Öztürk, C.U. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.