



Kapadokya Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

**KAMU KURUMLARINDA DIŞ KAYNAK KULANIMI  
AFYONKARAHİSAR İŞKUR ÖRNEĞİ**

Hasan GÖKTAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Nevşehir, 2022



KAMU KURUMLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI  
AFYONKARAHİSAR İŞKUR ÖRNEĞİ

Hasan GÖKTAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Kapadokya Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Nevşehir, 2022

## ÖZET

GÖKTAŞ, Hasan. “*Kamu Kurumlarında Dış Kaynak Kullanımı Afyonkarahisar İŞKUR Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir, 2022.

Günümüzde gittikçe zorlaşan rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için farklı modern yönetim stratejilerinden faydalandığı görülmektedir. İşletmelerin faydalanmış oldukları bu yeni stratejilerinden birisi de dış kaynak kullanımıdır. Dış kaynak kullanımı stratejisi genel olarak işletmelerin temel yeteneklerine odaklanması ve temel yetenekleri arasında yer almayan faaliyetleri için alanında uzman tedarikçi firmadan hizmet sağlaması olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede çalışmanın amacı; Afyonkarahisar ilinde hizmet veren Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe haiz, idari ve mali açıdan özerk bir kamu kurumu olan İŞKUR'daki dış kaynak kullanımının incelenmesidir.

Çalışmanın birinci bölümünde yeni kamu yönetimi yaklaşımının kapsamı, temel dayanakları, geleneksel kamu yönetiminden farklılıkları ve kamu kurumlarındaki kamu işletmeciliği paradigması ele alınmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, dış kaynak kullanımı kavramı ve dış kaynak kullanımına ilişkin kavramsal çerçeve çizilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise dış kaynak kullanımından faydalanan bir kamu kurumunda yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile mülakat yapıp saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde; dış kaynak kullanımının işletmelerde olduğu gibi kamu kurumlarındaki örgütsel yapılanmalarda da dış kaynak kullanım düzeyleri, dış kaynak kullanım alanları, dış kaynak kullanım nedenleri, dış kaynak kullanım avantaj/dezavantajları tespit edilmiştir.

### **Anahtar Kelimeler:**

Kurum, Kamu Kurumu, Dış Kaynak Kullanımı, İŞKUR (Türkiye İş Kurumu)

## ABSTRACT

GÖKTAŞ, Hasan. “*Outsourcing by Public Institutions The exampla of Afyonkarahisar İŞKUR*”, Master’s Thesis, Nevşehir, 2022

It is evident that institutions may utilize different modern management strategies to withstand in today’s increasingly competitive conditions and gain advantage of sustainable competition. One of these new strategies utilized by institutions is outsourcing. Outsourcing can be defined as the focusing of institutions on their basic capabilities and the provision of service, which are not included among their capabilities, by a proficient supplier. From this respect, the aim of the study is the examination of the outsourcing policy of Afyonkarahisar İŞKUR which functions under the special law of the Ministry of Labor and Social Security as a legal entity that is independent in terms of management and finance.

The first part of the study covers the content of the new public administration approach, its legal foundation, the difference of it from the traditional public administration and the paradigm of public administration in public institutions are covered. The second part focuses on outsourcing as a term and the conceptual framework related to the use of outsourcing. In the third part of the study an interview was carried out with a semi-structured interview form and a field study was also practiced. The findings of the research led to the detection of advantages and disadvantages of outsourcing, the reasons for the use of outsourcing, the areas of outsourcing and the level of outsourcing in organizational units of public institutions that are similar to companies.

### **Keywords:**

Institutions, Public Institution, Outsourcing, İŞKUR (Labor Institution of Turkey)

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>KABUL VE ONAY .....</b>	<b>i</b>
<b>YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....</b>	<b>ii</b>
<b>ETİK BEYAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>vi</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....</b>	<b>x</b>
<b>TABLolar DİZİNİ .....</b>	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>xiv</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM: YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMI .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ ORTAYA ÇIKIŞI .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ İLKELERİ.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Katılımcılık.....	9
1.2.2. Demokratiklik .....	10
1.2.3. Hesap Verebilirlik.....	11
1.2.4. Şeffaflık .....	12
1.2.5. Esneklik .....	13
1.2.6. Verimlilik.....	15
1.2.7. Yerellik .....	16
1.2.8. Vatandaş Odaklılık .....	17
1.2.9. Küçülme.....	18
<b>1.3. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ KAMUYA ETKİSİ .....</b>	<b>23</b>
1.4.1. Yeni Yönetim Anlayışı (New Public Management).....	23
1.4.2. Kamu İşletmeciliği (Public Administration) .....	25

<b>2. BÖLÜM: DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING).....</b>	<b>29</b>
<b>2.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAM VE TANIMI .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMA ALANLARI .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....</b>	<b>35</b>
2.4.1. Stratejik Yönetim.....	35
2.4.2. Temel Yetenekler.....	36
2.4.3. Küçülme.....	37
2.4.4. Değişim Mühendisliği .....	38
2.4.5. Uzman Firma .....	38
<b>2.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ .....</b>	<b>39</b>
2.5.1. Maliyetleri Azaltmak .....	39
2.5.2. Temel Yetenekleri Geliştirme.....	40
2.5.3. Örgütsel Küçülme İhtiyacı.....	40
2.5.4. Esnekliği Artırma.....	42
2.5.5. Riski Azaltma .....	42
2.5.6. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme.....	43
2.5.7. Başarılı Kurum ve Kuruluşlar Arasına Girme .....	43
2.5.8. Finansal Kaynak Sağlama .....	45
2.5.9. Yatırım Harcamalarını Azaltma .....	45
2.5.10. Kaliteyi Artırma.....	45
2.5.11. Hız Kazanma .....	46
2.5.12. Süreç Yenileme.....	46
<b>2.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SÜRECİ .....</b>	<b>47</b>
2.6.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması.....	47
2.6.2. Dış Kaynak Kullanımında Kurumsal Değerlendirme.....	48
2.6.3. Dış Kaynak Kullanma Kararının Alınması.....	49
2.6.4. Dış Kaynak Kullanma Stratejisinin Belirlenmesi.....	49
2.6.5. Teklif Formunun Hazırlanması.....	50
2.6.6. Firmalardan Gelen Tekliflerin Değerlendirilmesi .....	51
2.6.7. Dış Kaynak Kullanımında Uygun Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi.....	51
2.6.8. Tedarikçi İşletme İle Sözleşmenin İmzalanması .....	52

<b>2.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI .....</b>	<b>54</b>
2.7.1. Maliyet Tasarrufu .....	54
2.7.2. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesi, Riskin Azalması .....	54
2.7.3. Bürokrasinin Azalması, Yaratıcılık ve Esnekliğin Artması .....	55
2.7.4. Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlama .....	55
2.7.5. Temel Yeteneklere Odaklanma .....	56
2.7.6. Sağlıklı Küçülmeye İmkân Sağlama .....	56
2.7.7. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme .....	57
2.7.8. Malzeme ve Emeğin Maliyetinin Düşmesini Sağlama.....	57
<b>2.8. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SAKINCALARI.....</b>	<b>58</b>
2.8.1. Niteliksiz Tedarikçi Firma Seçimi.....	58
2.8.2. Esnekliğin Kaybedilmesi .....	60
2.8.3. Kontrolün Kaybedilmesi.....	60
2.8.4. Personel Üzerindeki Olumsuz Etkileri .....	61
2.8.5. Önemli Becerilerin Yitirilmesi .....	61
2.8.6. İşletmeye Ait Bilgiler Rakip İşletmelerin Eline Geçmesi .....	62
2.8.7. Tedarikçi İşletmeye Bağımlılığa Yol Açması .....	62
2.8.8. Kalitenin Düşmesi .....	62
2.8.9. Maliyet Artışı.....	63
<b>3. BÖLÜM: AFYONKARAHİSAR İŞKUR ÖRNEĞİ.....</b>	<b>64</b>
<b>3.1. ARAŞTIRMA KONUSUNUN AMACI.....</b>	<b>65</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMA KONUSUNUN YÖNTEMİ .....</b>	<b>65</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....</b>	<b>66</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....</b>	<b>66</b>
<b>3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>67</b>
<b>3.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>67</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>89</b>

<b>EKLER.....</b>	<b>98</b>
<b>EK 1. MÜLAKAT SORULARI .....</b>	<b>98</b>
<b>EK 2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI ALGISINA YÖNELİK SORULAR.....</b>	<b>99</b>
<b>EK 3. BİRİM FİYAT TEKLİF MEKTUBU ÖRNEĞİ .....</b>	<b>100</b>
<b>EK 4. TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU FORMU .....</b>	<b>101</b>
<b>EK 5. ETİK KURUL / KOMİSYON İZİNİ YA DA MUAFİYET FORMU .....</b>	<b>102</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>103</b>

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>Ar-Ge</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>ÇSGB</b>	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
<b>DKK</b>	: Dış Kaynak Kullanımı
<b>GKY</b>	: Geleneksel Kamu Yönetimi
<b>IMF</b>	: Uluslararası Para Fonu
<b>İŞKUR</b>	: Türkiye İş Kurumu
<b>KKY</b>	: Klasik Kamu Yönetimi
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>KY</b>	: Kamu Yönetimi
<b>MNPA</b>	: Piyasa Temelli Kamu Yönetimi
<b>NPM</b>	: Yeni Kamu Yönetimi
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
<b>PA</b>	: Kamu İşletmeciliği
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>YKİ</b>	: Yeni Kamu İşletmeciliği

## TABLOLAR DİZİNİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.</b>	Klasik Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetiminin Temel Değerleri .....	8
<b>Tablo 2.</b>	Geleneksel Yönetim ile Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması .....	21
<b>Tablo 3.</b>	Yeni Yönetim Anlayışı Açısından Yerinden Yönetim ve Merkezi Yönetim Arasındaki Farklar .....	28
<b>Tablo 4.</b>	Dış Kaynak Endüstrisinin Oluşumu .....	32
<b>Tablo 5.</b>	Kullanıldığı Alanlar Açısından Dış Kaynaklardan Yararlanma .....	34
<b>Tablo 6.</b>	Dış Kaynaklardan Yararlanma Anlaşmalarında Önem Verilen Konularda Farklılaşma .....	53
<b>Tablo 7.</b>	“Dış Kaynaklardan Yararlanma Düzeyiniz Nedir?” Sorusunun Analizi .....	68
<b>Tablo 8.</b>	“Dış Kaynak Kullanma Nedenleriniz Nedir?” Sorusunun Analizi .....	69
<b>Tablo 9.</b>	“Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerindeki Etkileri Nelerdir?” Sorusunun Analizi .....	70
<b>Tablo 10.</b>	“Dış Kaynak Kullanımının Personel Üzerindeki Etkileri Nelerdir?” Sorusunun Analizi .....	71
<b>Tablo 11.</b>	“Dış Kaynak Kullanımının Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkileri Nelerdir?” Sorusunun Analizi .....	72
<b>Tablo 12.</b>	“Dış Kaynak Kullanımının Kurumunuza Sunmuş Olduğu Avantajlar Nelerdir?” Sorusunun Analizi .....	73
<b>Tablo 13.</b>	“Dış Kaynak Kullanımının Kurumunuza Sunmuş Olduğu Dezavantajlar Nelerdir?” Sorusunun Analizi .....	74
<b>Tablo 14.</b>	“Dış Kaynak Kullanımının Kurumunuzun Temel Yeteneklere Ulaşmasında Katkıları Var mıdır?” Sorusunun Analizi .....	75
<b>Tablo 15.</b>	“Dış Kaynak Kullanımı Kurumunuzda Örgütsel Küçülme Sağlamakta mıdır?” Sorusunun Analizi .....	76
<b>Tablo 16.</b>	“Dış Kaynak Kullanımı Kurumunuzdaki Yöneticilere Yönetimsel Anlamda Avantaj Sağlamakta mıdır?” Sorusunun Analizi .....	77
<b>Tablo 17.</b>	“Kurumunuz Aşağıdaki Hangi Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Hizmeti Vermektedir?” Sorusunun Analizi .....	78

<b>Tablo 18.</b> “Kurumunuz Aşağıdaki Faaliyetlerden Hangilerinde Dış Kaynak Kullanımı Hizmeti Almaktadır?” Sorusunun Analizi .....	79
<b>Tablo 19.</b> “Kurumunuzdaki Dış Kaynak Kullanımının Maliyetler Üzerindeki Etkileri Aşağıdakilerden Hangisi İle Açıklanabilir?” Sorusunun Analizi .....	80
<b>Tablo 20.</b> “Dış Kaynak Kullanımı Kurumunuz Personeli Açısından Nasıl Bir Etkiye Sahiptir?” Sorusunun Analizi.....	81
<b>Tablo 21.</b> “Dış Kaynak Kullanımı Kamu Kurumları Açısından Stratejik Bir Karar mıdır?” Sorusunun Analizi.....	81

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci.....	36
Şekil 2. Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Süreci.....	59
Şekil 3. İŞKUR (Türkiye İş Kurumu) Logosu.....	64

## ÖNSÖZ

İşletmelerde önemli bir yeri olan dış kaynak kullanımı günümüzde kamu kurumlarında da tercih edilen ve kullanılmakta olan modern yönetim uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede “Kamu Kurumlarında Dış Kaynak Kullanımı Afyonkarahisar İŞKUR Örneği” tez çalışmamızın konusunu oluşturmuştur. Kamu kurumlarında da işletme organizasyon yapılarındaki gibi temel yeteneklerinin dışında kalan mal/hizmet üretimini tedarikçi firma yoluyla temin etmek böylece kendi öz yeteneklerine ait olan işlere yoğunlaşmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Böylece kamu kurumları işletme örgütleri ile mal/hizmet üretimi çerçevesinde organizasyon olarak işbirliğine gitmişlerdir. Bu çerçevede Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na bağlı, idari ve mali açıdan özerk bir kamu kurumu olan Afyonkarahisar İŞKUR ile dış kaynak kullanımının uygulama boyutu açısından tezimiz tamamlanmıştır.

Bu tez çalışmasının başından itibaren destek ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi Doç. Dr. İlhan GÜLLÜ ’ye, Kapadokya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü öğretim üyelerine emeklerinden dolayı teşekkürü borç bilirim. Ayrıca araştırmayla ilgili verilerin toplanması aşamasında mülakat çalışmasında yardımlarını esirgemeyen Afyonkarahisar İŞKUR İl Müdürü Ahmet KARAKAYA ve iş arkadaşlarına teşekkür ederim. Yapmış olduğum bu çalışmanın literatüre ve ilgili kullanıcılara faydalı olmasını diliyorum.

Hasan GÖKTAŞ

Nevşehir-2022

## GİRİŞ

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki yaşanan büyük değişimler sonucu işletmeler geleneksel yönetim yaklaşımlarını revize ederek çağdaş yönetim yaklaşımlarına yönelmeye başlamışlardır. Günümüzde sürekli olarak artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve sunmuş oldukları mal/hizmetlerin kalitesini artırabilmeleri için mevcut değişimlere ayak uydurmak ve stratejik planlamalar yapmaları gerekmektedir. Bu gereksinimlerden dolayı modern yönetim stratejisi olan dış kaynak kullanımı günümüz koşullarında hem özel sektörde hem de kamu sektöründe giderek yaygınlaşmaktadır.

İşletmelerdeki dış kaynak kullanımı ve benzer türevdeki modern yönetim yaklaşımları, kamu kurumlarında yeni kamu yönetimi yaklaşımı ile kamu işletmeciliği modelinin benimsenmesi ve böylece kamudaki katı hiyerarşik bürokratik yapılanma yerine esnek, piyasa tabanlı, müşteri odaklı, çıktı esaslı yönetim anlayışının uygulanmasına neden olmuştur. Bu süreçle birlikte kamu kurumlarında işletmelerdeki modern yönetim uygulamaları egemen paradigma olarak yerini almaya başlamış böylece verimlilik-karlılık-rasyonalite çıktı odaklı üretim trend bir yönetim felsefesi olarak kabul görmeye başlamıştır.

Kamu kurumlarındaki ya da kamu sektöründe mükemmeliyetçiliğe ulaşmak için özel sektör yani işletmelerdeki üstünlüklerin kabul edilerek bu perspektifte üretim ve hizmet anlayışının kabul edilmesi süreci yeni kamu işletmeciliği ya da kamu işletmeciliği modelinin uygulanmasına olanak sağlamıştır. Böylece işletmelerdeki düşük maliyet, kaliteli mal/hizmet, rasyonel yönetim türevindeki unsurlar kamu kurumlarındaki örgütsel yapılanmalarda da uygulanma olanağı bulmuştur. Bu süreçle birlikte kamuda hizmet sunumlarında etkinlik/verimlilik, piyasa mekanizmalarının ön planda tutulması, vatandaş anlayışından müşteri odaklı hizmet anlayışı ve beraberinde personel üzerinde performans ağırlıklı çıktı anlayışı yerleşmeye başlamıştır.

Yeni kamu işletmeciliği modelinin temel paradigması kamu kurumlarını ve kamudaki organizasyon yapılarında geleneksel kamu yönetimi anlayışının hakim kılmış olduğu hantal, aşırı bürokrasi içerikli örgütsel yapılar ve de girdi-süreç odaklı işlevselliğini yitirmiş verimsizlik anlayışından kurtarmayı temel hedef olarak belirlemiştir. Bu çerçevede yeni kamu işletmeciliği kamu kurumlarına işletmecilik faaliyet ve uygulamalarını kullanabilme olanağı sağlamıştır. Literatürde modern yönetim yaklaşımları olarak da karşılığını bulan bu işletmecilik uygulamalarından en trend ve popüler olanı dış kaynak kullanımı (Outsourcing) dır. DKK ya da dış kaynak kullanımı işletmelerin öz/temel yeteneklerine odaklanarak kendilerinin en iyi yapmış oldukları faaliyetlerini gerçekleştirmeleri, asıl faaliyet alanlarının dışındaki iş/işlemleri tedarikçi işletme ya da firmadan temin edebilme süreçleridir (Yanmaz Arpacı, 2019:7). Böylece dış kaynak kullanımı süreci işletmelere rekabetçi piyasada rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayarak sektördeki mevcut durumlarını da tutundurma, konumlandırma olanağı sağlamış olmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin dış kaynak kullanımına başvurma sebeplerinin temeli olarak maliyetleri azaltma, kaliteli mal/hizmet anlayışı, öz/temel yeteneklere odaklanma gibi parametreler olmakla birlikte uzun vadede fayda sağlaması düşünülen stratejik yönetim aracı olması gerçekliğidir.

Yapılan literatür taraması ile birlikte kamu kurumlarında dış kaynak kullanımı ve Afyonkarahisar İŞKUR örneğinin birlikte ele alınıp araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte dış kaynak kullanımı ve Afyonkarahisar İŞKUR örneklemini üzerinden modern yönetim yaklaşımları ve işletmecilik uygulamalarının kamu kurumlarındaki uygulaması üzerine çalışmalarında fazla olmadığı görülmüştür. Bu çalışmada dış kaynak kullanımı ve özerk bir kamu kurumu olan Afyonkarahisar İŞKUR örneği üzerinden yarı-yapılandırılmış mülakat soruları ile elde edilen bulgular ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi ile literatüre önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte bu çalışmayla kamu kurumlarında dış kaynak kullanımı uygulaması ile Afyonkarahisar İŞKUR üzerinden kamu kurumlarının organizasyon yapılarındaki değişim ve kamu işletmeciliği modeline farklı bir paradigma kazandırması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede teorik ve uygulama aşamasını kapsayan çalışma sürecinde kamu kurumlarında dış kaynak kullanımı ve Afyonkarahisar İŞKUR

örneği çerçevesinde literatür taraması yapılarak teorik temel oluşturulduktan itibaren araştırmanın hipotezleri belirlenmiştir.

Kamu kurumlarında dış kaynak kullanımının incelendiği ve bunun Afyonkarahisar İŞKUR Örneği üzerinden araştırıldığı bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; yeni kamu yönetimi yaklaşımının ortaya çıkışı, yeni kamu yönetimi yaklaşımının ilkeleri, yeni kamu yönetimi yaklaşımının özellikleri açıklanarak yeni kamu yönetimi yaklaşımının kamuya etkisinin teorik çerçevesi belirlenerek; yeni kamu yönetimi yaklaşımı (New Public Management) ve kamu işletmeciliği tablolar dâhilinde kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır.

İkinci bölümde; dış kaynak kullanımı kavram ve tanımı, dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimi, dış kaynak kullanımının uygulama alanları, dış kaynak kullanımı ile ilgili temel kavramlar, dış kaynak kullanımının nedenleri, dış kaynak kullanım süreci ile ilgili açıklamalarda bulunulmuştur. Bunlara ek olarak dış kaynak kullanımının işletmeler açısından faydaları ve dış kaynak kullanımının sakıncaları ile ilgili tablolar kullanılarak detaylı bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü olan uygulama bölümünde ise; Afyonkarahisar İŞKUR İl Müdürlüğü yönetici ve personeli ile yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla mülakat yapılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan İŞKUR yönetici ve personeli ile yapılan görüşmeler neticesinde; kurumun dış kaynak kullanım düzeyi, dış kaynak kullanma nedenleri, dış kaynak kullanımının verimlilik üzerindeki etkileri, dış kaynak kullanımının personel üzerindeki etkileri, dış kaynak kullanımının hizmet kalitesi üzerindeki etkileri, dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları, dış kaynak kullanımının temel yetenekler üzerindeki etkileri, dış kaynak kullanımının örgütsel küçülme ve kurum yöneticileri açısından avantajları tablolara dönüştürülerek değerlendirilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmayı derinleştirmek açısından İŞKUR yönetici ve personeline dış kaynak kullanımı algısına yönelik mülakat soruları yöneltilmiş, mevcut sorularla dış kaynak kullanımı hizmeti verilip-verilmediği, temin edilen dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımının maliyeti ve personel üzerindeki etkileri, dış kaynak kullanımının stratejik boyutu tablolar aracılığı ile yorumlanıp değerlendirilmesi yapılmıştır.

Sonuç ve öneriler kısmında ise tez çalışmasının kısa bir özetine yer verilerek bundan sonraki çalışmalara yol göstermesi ve literatüre katkı sağlaması adına önerilerde bulunularak çalışma tamamlanmıştır.

## 1. BÖLÜM

### YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

#### 1.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ ORTAYA ÇIKIŞI

Kamu yönetiminde 1980'den sonra görülen paradigma değişikliği genelde ve özel olarak kamu yönetimi alanında gelişen ve bilgi, uzay, post endüstriyel veya postmodern anlayış olarak kavramlaştırılabilen gelişmenin sonucudur (Aydın, 2013:287). Literatürde yeni kamu yönetimi yaklaşımı ile özdeş olarak “postmodern kamu yönetimi anlayışı” da sıklıkla kullanılmaktadır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı ya da postmodern kamu yönetimi yaklaşımının yaslanmış olduğu temel argümanları işletme organizasyon yapılarına uygun olarak ortaya çıkan ve gelişen esneklik ve şeffaflık özelliğinin içermiş olduğu katı bürokratik mekanizmalardan uzak, konsensüs (uzlaşma) odaklı bir görünüm oluşturmaktadır.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı, tek bir yaklaşım olmamakla birlikte genelde kamu bürokrasilerinin siyasal içeriğini; demokratik katılımı bürokratik temsil ve rekabet ile birleştirerek, örgütsel verimlilik arasındaki değişimin dengesini geliştiren, tüm bunları kurumsal düzenlemelere bağlayan, piyasa tabanlı strateji ve tekniklerin birleşiminden oluşmaktadır (Killian, 2008:50). Bu sürecin sonucunda ise yeni kamu yönetimi yaklaşımı, yönetim sürecinde alternatif ve önemli bir paradigma değişimi olarak konumlanmaktadır. Sürecin buraya taşınmasında ve de temel paradigma değişiminde ise, elektronik ve bilişim teknolojilerindeki yaşanan gelişmeler, globalleşme ve liberal ekonomik dönüşümler etkili olmuştur.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı, ekonomik ve yönetsel sistemin yapı ve faaliyetlerindeki değişimi yorumlayan, yönlendiren ve geleneksel yönetim düşüncesine bir alternatif olarak ortaya çıkan bir yaklaşımdır (Aydın, 2013:297). Özünde yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkışı genellikle ekonomik, mali, sosyal ve de siyasal etkenlere bağlanır.

Bu gelişme ise, kamu yönetimi alanında ortaya çıkan en önemli uluslararası eğilimlerden biri olarak nitelendirilip dört yönetsel eğilimle ilgili olduğu ifade edilmektedir (Aydın, 2013:298). Bunlar:

- Kamusal harcamaların ve personel yönünden devletin büyüme sürecinin hızının düşürülmesi ya da durdurulması.
- Bütün alanların devlete dayandırılmış olduğu bir sistemden özelleştirme ya da özelleştirme türevi bir sisteme geçiş.
- Kamusal hizmetlerin üretilip dağıtılması ve de geliştirilmesi aşamasında bilgi-işlem teknolojilerinden faydalanılması.
- İleri aşama bir uluslararası hatta ulus ötesi mevcut gündeme geçilerek geleneksel tek ülke ve ulus devlet perspektifinden uzaklaşılması.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımının oluşum süreci özünde devletin büyümesinin ve bununla bağlantılı olarak kamu harcamalarının artmasının ve de bu artışa sebep olan kamu personelinin istihdamının azaltılması argümanına yaslanmaktadır. Özelleştirme ve bununla birlikte her şeyin devlete dayandırılan sistemden uzaklaşılması işletme organizasyon yapılarına benzer örgütsel yapının oluşturulmaya çalışılması yeni kamu yönetiminin özünü oluşturmaktadır. Sürecin buraya taşınmasında ise, kamu hizmetlerinin üretilip dağıtılması ve de paylaşılmasında bilişim teknolojilerinin alt yapısından yararlanmak ağırlıklı olarak girdi-çıkıtı müşteri memnuniyeti anlayışının yerleşmesine neden olmuştur.

Yeni kamu yönetiminin teorik çerçevesi savunucuları tarafından belirli bir tutarlılıkta ortaya konmaya çalışılmıştır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımına bürokrasi içerisinden de farklı yorumlar getirilmiştir.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı paradigma olarak, siyaset yerine yönetime odaklanma, performans değerlendirmesi ile verimliliğe odaklanma; kamu bürokrasisini kullanan ve birbiriyle ilişki kuran araçlarla bağlantı kurması, rekabeti canlandırmak için işletme organizasyon yapılarında olduğu gibi dış kaynak kullanımına yönelmesi, çıktı hedeflerini temel alması, vadeli sözleşmeler, parasal teşvikler ve yönetme özgürlüğünü vurgulayan kendine özgü bir yönetim tarzına sahiptir.

Refah devleti anlayışı ile iç ve dış güvenlik, ulusal savunma ve de adalet hizmetleri türevindeki temel kamusal hizmetlere ilave biçimde iktisadi, toplumsal ve kültürel yaşamı doğrudan etkileyebilen birçok faaliyetin devlet aracılığıyla yapılması, devletin hantal bürokratik yapısı sebebiyle etkinlik-verimlilik parametresinin yitirilmesine neden olmuştur (Uysal, 2020:120). Bununla birlikte refah devletinin temel önermesi olan toplumsal gereksinimlerin giderilmesi için sağlamış olduğu denetimci hegomonik devlet geleneğinin ve de bu geleneğin yansıması olarak tezahür eden her türlü işi yapmaya ve her türlü mal-hizmeti sunma çabasında olan büyük ve hantal kamu yönetimi anlayışının sorunların çözüme kavuşturulmasında çokta etkili olmadığı anlaşılmıştır. Sürecin buraya taşınmasında ise 1970' li yıllarda kendini gösteren yüksek enflasyon ile birlikte ortaya çıkan iktisadi resesyon<sup>1</sup> ve cari bütçe açıkları gibi iktisadi ve maliyet eksenli sorunlar kamusal mal ve hizmetlerin üretilip dağıtımında refah devleti anlayışı ile büyüyüp gelişen devlet yapısının artık işlevselliğinin kaybedildiğinin anlaşılmasına neden olmuş, kamu yönetiminde değişimin kaçınılmaz olduğu artık temel argüman olarak kabul edilme durumuna gelmiştir.

Klasik kamu yönetimi geleneğinin sorunsal oluşturan tarafının eleştirilmesini yeterli görmeyip kamu yönetimindeki tıkanmayı ortadan kaldırmak için yeni çözümler getirebilme çabası, yeni kamu yönetiminin ortaya çıkış arayışlarının temel motivasyonunu oluşturur (Uysal, 2020:120). Klasik kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına geçişte genel olarak; kamu yönetimi üzerine yoğunlaşmış olan eleştiri süreci, yeni sağ (new right) ve iktisadi bakış açısındaki değişiklikler, özel sektördeki gelişmeler ve de toplumsal yani sosyolojik nedenler olarak belirtebiliriz.

Kamu yönetimi yanında özellikle konjonktürel olarak IMF, Dünya Bankası, Avrupa Birliği, OECD gibi uluslararası örgütler demokratik yönetim ve insan temelli yaklaşımı esas alarak değişim hareketlerinde temel güç oluşturmaktadır. Bu çok yönlü değişimler ise, beraberinde klasik kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi yaklaşımına doğru değişimin gerçekleşmesinde itici güç olmuşlardır.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi Görkem Bahtiyar'ın "Kriz Teorileri ve Büyük Resesyon: Post-Keynesyen Kurumsalcılık Lehine Bir Argüman" (2020) adlı makalesinde resesyon ekonomilerin büyüme süreçlerindeki gelirlerin artması ile beraber para talebinin ve bağlantılı olarak faizlerin yükselmesi, bu sebeple genişleme evresinde olan ekonominin kendi içerisinde istikrarsız bir yapıya kavuşması olarak açıklanmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz. a.g.e syf 137

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu sektöründe idareden (administration) işletmecilik (management) anlayışına geçişi simgelemektedir. Kamuda öteden beri uygulanan geleneksel yönetim anlayışı yerine, özel sektör yönetiminden esinlenerek geliştirilen yeni kamu yönetimi anlayışı artık günümüzde egemen olmaya başlamıştır (Eryılmaz, 2020:17-18).

**Tablo 1.** Klasik Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetiminin Temel Değerleri

<b>Klasik Kamu Yönetimi</b>	<b>Yeni Kamu Yönetimi</b>
Toplum merkezli demokrasi	Birey merkezli demokrasi
Toplum sözleşmesi	Ekonomik sözleşme
Toplumculuk	Bireycilik
Kamu yararı	Kişisel yarar
Toplumsal sorumluluk	Sınırlı devlet
Geleneksel değerler	Ekonomik değerler
Politik hesap verebilirlik	Yönetimsel hesap verebilirlik
Halkı temsil etme	Profesyonellik
Dayanışma	Rekabet
Katı bürokrasi	Dar merkez
Hiyerarşi	Yatay örgüt modeli
Güçlü merkezîyet	Yerelleşme
Merkezi kontrol	Performans hedefleri
Geniş personel	Az sayıda ve uzman personel
Sabit, sürekli çevre	Esnek, geniş çevre
Yasal güvence	Fayda/maliyet analizi
Statüye ilişkin sorunlar	Etkililik, ekonomiklik, etkinlik, kalite ve karlılığa ilişkin sorunlar
Yasal düzenlemelerle kural ve normları ayrıntılı belirlemek	Yasal düzenlemelerin sayıca azaltılması ve sadeleştirilmesi
Yetki, yetki gaspı ve geçişiyle ilgili endişeler	Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili endişeler
Kurallar	Roller, kamu hizmetleri standartları
Vatandaş	Müşteri
Emir-komuta	Karar alma ve yönetime katılma
Durağanlık	Devingenlik
Eşit ücret	Performansa dayalı ücret
Genel yönetim alışkanlıkları	Proje yönetimi
Klasik devlet muhasebesi ve bütçe sistemi	Kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu
Kamu sektörünün kesin egemenliği	Özel sektörden daha fazla yararlanma çabası
Kamu tekelciliği	Rekabet, piyasa türü yönetim araçları
Klasik mülkiyet kavramı	Mülkiyet kavramının yeniden değerlendirilmesi
Zaman ve eylem araştırması, insan ilişkileri	Performans, sonuç, duyarlılık, sorumluluk ve toplam kalite yönetimi

**Kaynak:** Karcı, 2008:59 Çukurçayır ve Eşki, 2001:95

Tablo 1 incelendiğinde klasik kamu yönetimindeki toplumsal fayda anlayışının yerini zamanla yeni kamu yönetimi yaklaşımında bireysel faydaya bıraktığı görülmektedir. Benzer şekilde klasik kamu yönetimindeki geleneksel değerler yerine yeni kamu yönetimi yaklaşımında ekonomik değerlerin ön plana çıkmaya başladığı ve rekabetin kamu kurumlarında işletmelerde olduğu gibi benimsenmeye başladığı görülmektedir.

## **1.2. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ İLKELERİ**

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı yönetimde temel ilke olarak katılımcılık, demokratiklik, hesap verebilirlik, şeffaflık, esneklik, verimlilik, yerellik, vatandaş odaklılık gibi temel kavramların kamu yönetimine egemen olması gerektiğini vurgulamaktadır (Aydın, 2013:307). Bu kavramlara ek olarak işletme organizasyon yapılarında olduğu gibi küçülme yeni kamu yönetimi yaklaşımının benimsemiş olduğu ilkelerdendir.

### **1.2.1. Katılımcılık**

Post modern anlayış, yeni kamu yönetimi anlayışı ve yönetim anlayışının bir gereği olarak vatandaşa yönetime katılma kanallarının açık olmasının gereğine vurgu yapar (Aydın, 2013:307). Bu süreçte personelin başarılı olmasında, halka danışma ve halkın hizmet sunumuna katılımının sağlanmasının rolü oldukça önemli ve gereklidir. Topluma kaliteli ve yeterli düzeyde hizmet sunabilmek için, yönetimin halk ile yani hizmet sunulan kitle ile kurulan ilişkinin iyi ve belirli bir düzeyde olması gerekmektedir.

Kararların alınmasında, bu kararların uygulanması ve çalışmaların denetlenmesi aşamalarında halka da bazı görevler düşmektedir. Halkın bu sürecin çeşitli aşamalarında yardımını, desteğini, katkısını sağlamak iyi bir yönetim ve yönetime katılma için gereklidir (Tortop, 1986:1). Sunulan hizmetlerin asıl muhatabı olan halkın, personele hizmet sunumunda yardımcı olması veya olabilmesi için hizmete katılması gerekmektedir.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı bir yandan kamu örgütlerinin üretim performansını artırmayı diğer yandan da kamuyu hacim olarak daraltıp asli fonksiyonlarına döndürmeyi amaçlamaktadır (Haktankaçmaz, 2009:54). Kamu örgütlerinin işletme organizasyon yapılarına benzer üretim performanslarının yükseltilmesi ise, çalışanları daha fazla yönetime ve karar alma mekanizmalarına katma süreciyle gerçekleşecektir.

### 1.2.2. Demokratiklik

Demokratik yönetim en sade şekliyle, halkın yönetime katılması, halkın seçimi ve halkın, seçmiş olduğu mevcut yönetimleri denetlemesi olarak görülmektedir (Kesgin, 2015:158). Bu sebepten demokratiklik, yönetimlerin halkın beklentilerine ve isteklerine uygun olarak hareket edilmeyi içermektedir. Yönetime katılımın sağlanması amacıyla “yönetimin demokratikleşmesi için yapılması gerekenler” ise şu şekilde belirtilebilir:

- Yerel yönetimler ve merkezi yönetimin taşra birimlerinin güçlendirilip, uzun vadede merkeziyetçi yönetim anlayışından, reel olarak işleyen yerinden yönetim anlayışına geçilmesi
- Yönetilenler ve yönetenler arasında ve de yönetim ile halk arasında ki bilgi akışının kurumsal olarak sağlanması
- Kamu yararı ile ilgili konularda karar verileceği durumlarda herkesin, halk temsilcileri ya da sivil toplum örgütlerinin ve de yerel yönetimlerin karar mekanizmalarına katılmalarının sağlanması
- Yönetilenler ve hizmet alan toplumunda katılım için bilgilendirilmesi ve teşvik edilmesi (Aydın, 2013:310).

Halkın çoğunluğunun kamu yönetimine katılımını sağlamanın ve de yönetimi demokratikleştirmenin en etkin yolu yerinden yönetim sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesidir. Bu süreçte ise, toplumsal katılımın az da olsa var olduğu kabul edilen mevcut yerel yönetimlerin geliştirilebilirliği üzerinde çalışmalar yapılabilir. Bu faaliyetler sürdürülürken “demokratik yönetime giden yolu açacak faktörler” şu şekilde belirtilebilir:

- Yasal, kurumsal ve de örgütsel düzenleme ve prosedürler.
- Yönetimde şeffaflık ilkesinin hâkim olup olmaması.
- Toplumun mevcut siyasal kültür ve eğitim durumu.
- Toplumun ekonomik açıdan kalkınmışlık seviyesi.
- Teknolojik gelişme ve örgütlenme düzeyi (Buran, 1995:216).

Bununla birlikte, yeni kamu yönetimi anlayışında demokratiklik ile birlikte edilgen olan vatandaş yerini etken vatandaşla yani müşteri odaklı katılımcıya devretmektedir (Karaçor ve Oltulu 2011:416-417). Bu çerçevede kamusal mal/hizmetlerin alıcı ve müşteri konumundaki olan vatandaşın kamu hizmetlerinin sunumunda devamlı, nitelikli ve hızlı olmasını talep ederek böylece yönetimde daha belirleyici ve aktif rol almış olacaktır.

### **1.2.3. Hesap Verebilirlik**

Çağdaş yönetim teorisi ya da yeni kamu yönetimi yaklaşımının temel kavramlarından birisi olan hesap verebilirlik, kamusal güç ve yetkilerin kontrol altına alınması ve bu yetkileri kullanan kişi ve kurumların topluma karşı sorumlu tutulmasıdır (Taner, 2012:31). Özünde halka karşı sorumluluk oldukça güç bir uğraştır. Bu sebepten literatürde halka hesap verebilirliğin mümkün olup olmadığı fazlasıyla tartışılan konulardan birisidir. Çünkü hesap verebilirliğin olabilmesi için, halkında yönetimin ve yöneticilerin göreve gelmelerinde ayrıca göreve geldikten sonra denetlenmelerinde oldukça kesin ve etkili bir rolünün olması gerekmektedir.

Kamu yönetiminde yaşanan perspektif değişiklikleri beraberinde kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaş odaklılık, kaynakların kullanımında etkinlik, ekonomiklik ve verimliliği öne çıkarmıştır (Tutar ve Altınöz, 2017:244). Bu değişim ise beraberinde kamu hizmetlerinin sunumunda ve kamu kaynaklarının kullanımında yönetim sorumluluğuna dayalı hesap verebilirliği zorunlu hale getirmiştir.

Bürokratik yönetimin bir icadı olan ve geleneksel yönetim anlayışının egemen olduğu dönemin asli ilkelerinden birisi haline dönüşen yönetimde kapalılık ve devlet

sırrı yerini, zamanla yönetimde açıklık yani şeffaflık ve hesap verebilirliğe bırakmıştır. Kamu kurumlarında gizliliğin ortaya çıkarmış olduğu sorunlar, müdahaleci devlet anlayışının toplum üzerinde yaratmış olduğu rahatsızlıklar ve kamu yönetimi alanında ortaya çıkan paradigma değişimi açık yönetim anlayışını ve beraberinde hesap verebilirlik ilkesini ortaya çıkarmıştır (Nacak, 2015:74).

Hesap verebilirlik, genel olarak geleneksel kamu yönetimi yaklaşımında tek taraflı olarak bilgilendirme, açıklama yapma ya da cevap verme şeklinde algılanmıştır. Ancak yeni kamu yönetimi yaklaşımında hesap verebilirliğin daha geniş bir perspektiften anlaşılması gerektiği üzerine vurgu yapılmıştır. Bu çerçevede hesap verebilirlik, günümüz yöneticileri için yaşamın önemli bir gerçeği durumuna gelmiştir. Bununla birlikte hesap verebilirlik kavram olarak tek bir çeşit sorumluluk ya da koşula bağlı olarak gerçekleşmemekte, birçok açıdan farklı şekilde değerlendirilmektedir.

#### **1.2.4. Şeffaflık**

Şeffaflık, yeni kamu yönetimi yaklaşımında idari anlamda gizli tutulan bilgi, belge ve diğer verilerin açığa çıkarılması mevcut iş/işlemlerin aleniyet çerçevesinde günışığına kavuşturulmasıdır (Gürün ve Gezici, 2018:73-74). Şeffaflık ilkesi demokratik yönetimler açısından oldukça önemlidir. Çünkü şeffaf yönetimin tanımlaması yapılırken en doğru olanı demokratikleşme ile ilişkilendirilen tanımıdır. Şeffaf yönetim, özünde demokrasinin sağlıklı bir şekilde işlediği, temel hak ve özgürlüklerin baskı altına alınmadığı, yönetimin yanlışlarının ve eksiklerinin serbestçe baskı altında kalmadan söylenebildiği bir yönetim sistemidir.

Kamu hizmetlerinden yararlananlara yönetime katılma kanallarını açan ve de yönetsel olarak hesap verebilme mekanizmalarına işlerlik kazandıran bir düzenleme olarak şeffaflık bazı reformların bir parçası haline gelmiştir. Özellikle kamuda israf ve yolsuzlukların önüne geçmede şeffaflığın oldukça gerekli ve etkili bir enstrüman olduğu düşünülmüş ve de şeffaflığın sağlamış olduğu olanakla hesap verebilirlik mekanizmaları geliştirilerek kamu kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılması yönünde kamu yönetiminde hassasiyetin ortaya çıkması ve yerleşmesi hedeflenmiştir (Şengül, 2018:155).

Günümüzde kamu yönetiminin ve de beraberinde siyasal yapının şeffaf olduğu ülkelerde, hem ulusal hem de uluslararası sermaye yatırımcıları daha kolay, sorunsuz ve endişe duymadan yatırım yapmakta ve ülkelerin ekonomik kalkınmalarına katkı sağlamaktadır. Bu süreçle birlikte kamu yönetiminin şeffaf olması vatandaşların devlete olan güvenlerini de beraberinde artırmaktadır (Yazıcı, 2018:301).

Kamu yönetiminde şeffaflık veya kamu yönetiminin şeffaf olması, toplumsal anlamda kamuda yolsuzluğun azaldığı ya da yolsuzluğun olmadığı yönünde bir algının oluşmasına da neden olmaktadır. Uluslararası şeffaflık örgütü her yıl yayınlamış olduğu raporlar doğrultusunda kamu yönetimlerinin şeffaflığını ve küresel yolsuzluk algısını ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.

Yönetimde şeffaflık, halkın yönetim tarafından yürütülen iş ve işlemlerden haberdar olması, gerekli bilgi ve belgelere ulaşabilmesi, yönetime katılması, yapılanları denetleyebilmesi veya yanlışlardan hesap sorabilmesi gibi demokratik, temiz ve dürüst yönetim anlayışını ifade etmektedir (Akpınar, 2011:240).

### **1.2.5. Esneklik**

Örgütlerin değişebilen pazar koşullarında, üretim sistemlerini geliştirip ve restore edebilme strateji-taktiği yoluyla; tasarlama, mal-hizmet, iş-işlem akışı, sürdürülebilir etkinlik ve verimlilik alanlarındaki gelişmelere bağlı olarak, müşterilerin arz ve taleplerini dikkate alarak, mekân, fiyatlandırma ve yarar entegrasyonunu sağlayabilme kabiliyetidir (Aydoğan, 2005:74). Hiyerarşi ve denetim açısından, yönetimin ya da örgütün esnekliği tartışması kamu yönetimi açısından üzerinde durulması gereken önemli konulardandır. “Esnek olmama” yönetimin birçok açıdan olumsuz yönlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Benzer şekilde her hangi bir yönetim, yönetimin genel manzarasını görebilen örgütün kritik ve de önemli bir düzeyini kapsayan minimal ölçekte bir değişim ve dönüşüme ivme kazandırabilmek için karar verme sürecine koordine bir şekilde personel tarafından yönlendirilmelidir. Örgüt yapısında esneklik olmadan yönetimler başka yönetsel olumsuz süreçlerin ortaya çıkabilme durumlarını engellemede güçlüklerle karşılaşabilirler.

Örgütlerin yalın olması “gerçekten ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmak” anlamındadır. Bu süreç üretimle ilgili olabileceği gibi, organizasyon modelinde gerekli olmayan görevlerden, personelden ve bunların maliyetlerinden de kurtulmayı gerektirmektedir (Efil, 2010:434). Başka bir ifadeyle işletme organizasyon yapılarında olduğu gibi kamu örgütlerinde de daha az zamanda, daha az enerjiyle, yine az bir alanda az bir personel kullanımıyla üretim sürecinin gerçekleştirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu sürecin sonucunda ise gecikme, bürokrasi, israf ve iletişim bozuklukları türevindeki problemlerin ortadan kalkma durumu gerçekleşecektir. Bu durum ise esneklikle kendisini göstermektedir.

Yeni kamu yönetiminin temel özelliklerinden birisi olan esneklik, işletmelerdeki şebeke organizasyon modeli ile benzerlik gösterebilmektedir. Çünkü şebeke organizasyonunun önemli bir özelliği, klasik kamu yönetimindeki komuta ve kontrol bakış açısı yerine, hiyerarşik kademelenmeden mümkün olduğunca uzak daha çok yatay ilişkiler içinde birimlerden oluşmasıdır (Koçel, 2013:389). İşletme organizasyon yapılarındaki esneklik ile kamu yönetimindeki esneklik günümüzde benzer bir yapıya dönüşmüş durumdadır.

Esneklik işletmelerin ekonomik yapı içerisinde ve üretim döngüsünde meydana gelen değişiklikler ve dalgalanmalara uyum sağlama hız ve ölçüsünü ifade etmekle birlikte, asıl olarak işgörenlerin, yaşam süreçlerinde değişiklik gösteren ihtiyaçlara uyum sağlama sürecini kapsamaktadır (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010:77). Benzer durum kamu yönetiminde halka mal/hizmet üretimi ve sunumunda esnek bir yapıya sahip olunmakla vatandaşların ya da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verilmiş olacaktır.

Kamu idarelerinde iktisadi tahlil açısından; şeffaf ve hesap verebilir olabilme faktörlerinin gerçekleşmesi bakımından tek başına nicel verilerin maliyet içerikli tablo ve grafiklerden yurttaşların daha çok yarar sağlamasına gayret göstermek genel olarak yeterli olmayabilmektedir. Bunun için idari çalışmaların etkinlik ve de performans durumunu ölçmek, idarenin yapmış olduğu ekonomik performansı ve şimdiki ekonomik performansı, inisiyatif alma süreç ve mekanizmalarındaki etkinliğini değerlendirmek,

denetim organlarına mali denetim alanında daha somut ve güvenilir bilgi sağlamak, yatırımcılara ya da kurumlara idarenin mali durumu hakkında daha kaliteli ve anlamlı bilgiler vermek kamu hizmetlerinin aksatılmadan sunulmasında önem arz etmektedir (Alkan, 2018:810).

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı açısından tüm bu süreçler bize esnekliğin işletme organizasyon yapılarına benzer bir şekilde kamu kurumları ve kamu örgütlerinde de hizmet sunum ve verimliliği açısından önemli bir hal aldığını göstermektedir.

### **1.2.6. Verimlilik**

Verimlilik kavramı, literatüre işletme bilimi tarafından kazandırılmıştır. Bu sebeptendir ki yapılan tanımlamalar incelendiğinde, içeriğin daha çok işletmecilik perspektifinden oluşturulduğu söylenebilir. Ancak verimlilik son yıllarda kamu yönetimi alanında da tartışılmaya başlanmıştır (Aydın, 2013:327).

Verimlilik, en az kaynak kullanarak yani en düşük mali yapı ile en fazla çıktıya yani sonuca-getiriye ulaşabilme süreci biçiminde de tanımlanabilir bir durumu ifade etmektedir. Kısaca çıktı ile girdi arasındaki ilişki verimliliği oluşturmaktadır. Çıktı organizasyon yapısındaki asıl amaç olan üretimi yani üretilen mal ya da hizmete karşılık gelmektedir. Girdi ise, sermaye, hammadde, emek, vergi ve de diğer harcamalara karşılık gelmektedir.

İşletmelerde verimlilik, büyüme ve gelişmenin en önemli göstergesi olarak, genellikle çıktı değerinin girdi değerinden daha yüksek kılınması şeklinde tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede verimlilik, daha az girdi ile daha çok çıktının elde edilmeye çalışılması ile üretim maliyetinin etkili bir kontrolünü de sağlamaktadır.

Verimliliği, ekonomide mal ve hizmet üreten her birim veya kurumun ürettiği çıktının, kullanılan girdilere oranı olarak ta değerlendirebiliriz (Mirze, 2010:169). Verimlilik işletme literatüründe şu şekilde formüle edilmiştir: Verimlilik = Çıktı (üretilen mal ve hizmetler) / Girdi (kullanılan üretim faktörleri).

Kaynakların istenilen amaçlar için verimli kullanılıp kullanılmadığı sağlanan hizmetlerin değerini veya çıktılarını ölçen bir parametreyi gerektirebilmektedir. Başka bir ifade ile çıktılar ile girdiler arasındaki verimlilik ilişkisi önemli bir sorun teşkil etmektedir (Şen, 2014:80).

Kısaca kamu örgütleri açısından konuya bakıldığında, girdi ve çıktılarının net bir şekilde belirlenmesi mümkün olmayabilmektedir. Kamu hizmetlerinin sunumunda, başka bir ifade ile hizmet sektöründe verimlilik ölçümü daha zor olabilmektedir. Bu sebepten örgütsel verimliliğin belirlenmesinde önemli zorluklarla karşılaşmak mümkün olabilmektedir.

### **1.2.7. Yerellik**

Yeni kamu yönetimi ve hizmet anlayışının ve bu çerçevede kamu yönetiminde yerleşme bunun sonucunda ise özerkliğin gereği olarak kamu yönetimi sisteminde geçerli bir ilke olması gereken hizmette yerellik ilkesi yani subisidiarite<sup>2</sup> yerinden yönetim ve bunun en önemli özelliği olan özerklik kavramı ile doğrudan ilgilidir (Aydın, 2013:324).

Hizmette yerellik ilkesi özünde hizmetin vatandaşa en yakın yönetsel birim tarafından sunulması olarak ifade edilebilir. Bu açıdan hizmette yerellik, yerleşme eğiliminin ve de bireyin ön plana çıkmasının gereğidir. Bu süreç sadece yerinden yönetim birimlerinin hizmet sunması ile ilgili değildir. Merkezi yönetime bağlı olan taşra birimleri de sunmuş olduğu hizmetleri vatandaşa yakın olmaları sebebiyle bu çerçevede değerlendirmelidirler.

Yerinden yönetim ya da subisidiarite olarak ta bilinen yerellik ilkesi aslında hizmetin hizmetten yararlananlara en yakın olan yönetime verilmesi asıldır. Hizmetin halka en yakın yönetim tarafından sağlanması, kamuoyu denetimini güçlendirmekte beraberinde daha etkin ve de daha kaliteli hizmet sunulmasına katkı sağlamaktadır (Özer, 2005:247).

<sup>2</sup>Prof. Dr. Ahmet Aydın'ın Kamu Yönetimine Giriş (Ankara, 2013)'de subisidiarite kavramı hizmette yerellik ilkesi ile özdeş olarak ele alınıp kamu yönetiminde yerleşme ve de özerklik kavramı ile bağlantılı olarak açıklanmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz a.g.e syf 324

Yerelleşme merkezi yönetime ait olan yetki ve kaynakların yerel yönetim birimlerine devredilmesini ifade eden bir yönetim ilkesidir. Yerelleşme ile birlikte merkezi yönetim tek ve son belirleyici unsur olmaktan çıkmakta ve kamusal mal ve hizmetlerin sunulmasında ve de farklı yönetsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde merkezi yönetimin yanında çeşitli düzeylerde örgütlenmiş kamu örgütlerinin de söz hakkı bulunmaktadır (Demir, 2014;155-156).

### **1.2.8. Vatandaş Odaklılık**

Vatandaş odaklı yönetim, işletme yönetimindeki müşteri odaklı yönetim anlayışının kamuya yansımasıdır. İşletme yönetiminde uygulanmakta olan müşteri perspektifindeki yönetim paradigmasının teknik ve ilkelerinden faydalanılarak bunları kamu yönetimi şablonu içerisinde eriterek, kar değil kamu hizmeti merkezli ancak, bu hizmeti etkin-verimli-ekonomik ve kaliteli olarak servis etmeye çalışan bir nitelik göstermektedir (Aydın, 2013:338-339). Buradan da anlaşılacağı gibi, vatandaş odaklı kamu yönetimi anlayışında vatandaş, kamu yönetiminin daha çok merkezinde yer almaktadır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, hizmetin yönetimi ile hizmetin üretilip halka sunulmasının kurumsal olarak birbirlerinden ayrılmasının daha faydalı olduğu görüşünü savunmaktadır. Günümüzde özelleştirmenin daha çok ihale/sözleşme yöntemiyle özel sektör kuruluşlarına gördürülmesi, devletin “garantörlük” rolünü ve sorumluluğunu daha da önemli hale getirmiştir (Eryılmaz, 2017:235).

Yeni kamu yönetimi anlayışında, yönetim mekanizması hizmetleri üreten değil, ürettiren ve kontrol eden ve dolayısıyla da hizmete ilişkin sorumlulukları üstlenen garantör bir yönetim olarak işlevde bulunmak ve bu rollerini daha iyi yerine getirmek durumundadır.

Özel işletmeler, personel yönetimi konusunda kamuya göre daha esnek ve serbest hareket edebilme durumundadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte performansa bağlı ücret rejiminin yaygınlaşması ile birlikte, özel kesim ve kamu kesimi arasında önemli bir yakınlaşma eğilimi ortaya çıkmıştır (Eryılmaz, 2020:21).

Kamu yönetimindeki müşteri konseptli argüman, geleneksel yönetim düşüncesine dair olan mal/hizmet üretim anlayışının yeni temeller üzerine kurulup inşa edilmesini gerektirmektedir. Bu çerçevede verimlilik artırıcı bir örnek oluşturan toplam kalite yönetimi anlayışının kamuda uygulanması, özel kesimde mal ve hizmet üreten işletmeler ile benzer uygulama süreçleri benimsenmeli ve de vatandaşlar üretimin farklı aşamalarında müşteri olarak kabul edilip müşteri odaklı hizmet sunumu ortak bir amaç haline getirilmelidir (Türkyılmaz, 2013:56).

### **1.2.9. Küçülme**

İşletmenin mevcut durumu ile yaşamını devam ettirmekte zorlanması ya da rekabet üstünlüğünü kaybetmesi durumunda yöneticiler ve stratejistler bazı mevcut işlerini geçici veya sürekli olarak daraltmak veya tümüyle terk etmek durumu ile karşı karşıya kalabilirler. Böyle bir durumla karşılaşan işletmelerin yönetici ve stratejistleri küçülme, daralma veya piyasadan çekilme stratejilerini uygulamaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2018:192).

İşletmelerdeki küçülme stratejileri, beklentilerin gerçekleşmeme olasılığı, çevresel unsurlardaki tehdit boyutlarının artması, varlıkların küçülmesi ya da kaybedilme riskinin olduğu istenilmeyen durumlardır. Bu sebepten küçülme stratejileri çoğunlukla arzu edilmeyen stratejiler olup büyüme stratejilerinin tersine, toplum ve paydaşlar düzeyinde olumsuz çağrışımlar yapmaktadır.

Kamusal ölçekli işletmelerin tabiatında hammadde ve girdilerin özensiz bir şekilde kullanımı bunun tersi olarak özel sektör işletmelerinde ise, mevcut piyasa-pazar olanakları içerisinde kaynakları daha faydalı, akılcı ve hesaplı kullanıp tüketmek söz konusudur (Eryılmaz, 2017:244). Bu sebepten ekonomik krizlerde refah devleti anlayışının yattığı, bu sürecin aşılması içinde kamu işletmelerinin özelleştirilmesi, refah politikalarından uzaklaşarak, devletin ekonomiden elini çekmesi kamunun küçültülmesi gerekmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamusal alandaki hizmetlerin özelleştirilmesi ya da ticarileştirilmesi kısaca devletin küçültülmesi veya devletin faaliyet alanının

sınırlandırılması anlamına gelmektedir (Aksoy, 1998:10-11). Özellikle Amerika'daki kamu yönetimi anlayışına hâkim olan devletin ve devlet hizmetlerinin küçültülmesi yönündeki değişim aslında “kamu yönetiminin büyümesi” ile ilgili sorunlara çözüm amaçlı ortaya çıkmıştır.

Yeni kamu yönetimi anlayışının yansıtmış olduğu temel yasal düzenlemeler 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile gerçekleşmiştir. Bu kanun, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması, hesap verebilirlik ve mali saydamlık ile kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçesinin hazırlanmasını, uygulanmasını, bütün mali işlemlerin muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve mali kontrolü düzenlemeyi amaçlamaktadır (Eryılmaz, 2020:105).

Aslında yeni kamu yönetimi anlayışında ki bu temel paradigma devletin küçülmesini bununla birlikte bir çok sektörden elini çekip hizmet alımı yoluyla dış kaynak kullanımına (Outsourcing) doğru sürecin ilerlediğini göstermektedir.

### **1.3. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ ÖZELLİKLERİ**

Yeni kamu yönetimi, geleneksel yönetimden farklı olarak, işletmelerdeki yönetim ve organizasyonu yönetimin işleyişinde, piyasalar ve toplumla olan ilişkilerinde yeni bir yapılanma olarak görmektedir (Eryılmaz, 2020:53). Literatürde yeni kamu yönetiminin temel unsurları konusunda çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Örneğin C. Hood yeni kamu yönetimi anlayışının asıl unsurlarını yedi grupta toplamıştır (Hood, 1991:4-5):

- Kamu sektöründe yöneticiye geniş yetki ve serbestliğinin tanınması,
- Performans Ölçümünün yapılması,
- Sonuçların prosedürlerden daha önemli olması,
- Kaynakların kullanımında disiplin ve tutumluluğa önem verilmesi,
- Kamu sektöründe işletmelerde olduğu gibi rekabetin artırılması,
- Yapısal olarak büyük olan organizasyonların, optimal büyüklükteki yeni yapılara dönüştürülmesi,
- Kamuda, özel sektördeki yönetim tekniklerinin uygulanması.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, Max Weber'in katı yani rigid bürokrasi modeline dayalı örgütlenmeye karşı çıkmaktadır. Bunun yerine kamuda esneklik, yenilik ve yaratıcılık ilkelerine ağırlık vermektedir.

Max Weber bürokrasiyi, katı hiyerarşi, uzmanlaşma, kurallara aşırı bağlılık gibi özelliklerle ifade edilebilen bir örgüt tipi ve de yasal-rasyonel egemenliğe dayanan modern devletin tipik yönetim aygıtı anlamındaki yönetimi biçimi olarak görmektedir (Zeybekoğlu ve Alkan, 2021:668). Bu çerçevede Weber, bürokrasinin teknik üstünlüğünün ideal tip olarak ekonomide ve kamu yönetiminde yaygınlık kazanmasının zorunluluğuna vurgu yapmaktadır. Özellikle bürokratik yönetim, teknik olarak en rasyonel yönetim olarak görülmekte kitle yönetiminin ihtiyaçları açısından kaçınılmaz kabul edilmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı devletin faaliyet alanının daraltılmasına vurgu yapmaktadır. Bu çerçevede minimal devlet anlayışı savunulurken yüksek maliyet ve kırtasiyecilikten kaçınılmaktadır. Kamu hizmetleri konusunda toplumsal sorunların çözümünde, devletin tek başına hareket etmesi yerine “kamu” “özel sektör” ve “sivil toplum” kuruluşları arasında katalizörlük<sup>3</sup> yapması görevini yüklemektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu yönetiminin siyasi yöneticiler ve de toplumla olan ilişkileri konusunda farklı bir bakış açısı sergilemektedir. Özellikle kamu yönetiminin sadece siyasi liderliğe değil, aynı zamanda kamuya yani halka karşıda sorumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı özünde piyasa yönelimlidir. İşletme yönetim ilke ve yöntemlerinin kamu yönetiminde uygulanmasını savunmaktadır (Eryılmaz, 2020:56). Yeni kamu yönetimi anlayışı özellikle, serbest piyasa mekanizmasının, kaynakların kullanımında, hizmetlerin üretilmesi ve sunumunda daha verimli ve etkili bir yöntem olacağını savunmaktadır. Benzer şekilde yeni kamu yönetimi yaklaşımı, hiyerarşik bürokratik yapı üzerine kurulmuş akılcı ilkeler yerine daha çok pazar ve toplum endeksli müşteri-vatandaş düşüncesini koruyup devam ettirmek istemektedir.

<sup>3</sup> Prof. Dr. Bilal Eryılmaz'ın Kamu Yönetimi (Kocaeli, 2020)'nde katalizörlük devletin kamu hizmetlerini yürütürken garantörlük misyonu ve toplumsal sorunları çözme konusunda, tek başına hareket etme yerine, “kamu”, “özel sektör”, “sivil toplum” kuruluşları ile ortaklaşma paydaş olarak görme şeklinde açıklanmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz a.g.e syf 54-56

Yeni kamu yönetimi anlayışı, Max Weber'in gayrişahsi, ast-üst ilişkisine tabi, otoriter ve de formel örgüt modelini başarısız olarak görmekte bu sebeple eğer kamusal mal-hizmet sektöründe, dinamik ve de sürekli bir değişim-dönüşümün yaşanmakta olduğu bir çağda varlığını sürdürecektse, mevcut sektör için yeni bir paradigmanın gerekliliğini savunmaktadır (Eryılmaz, 2017:245). Bu sebepten yeni kamu yönetimi yaklaşımı paradigma olarak kamu hizmetlerinin üretilmesinde kamu bürokrasisi yerine, piyasayı temel alan bir yönetim anlayışı, devletin yapısında, toplum üzerindeki etkisinde ve de piyasa ve siyasetle olan ilişkilerde değişimi esas almaktadır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı devlette ve kamu kurumlarında, devletin faaliyet alanının daraltılmasını ve de daraltılan bu faaliyet alanı içerisinde kamu kurumlarının işletmecilik anlayışı etrafında yeniden yapılandırılmasını ve yönetilmesini çözüm önerisi olarak görmektedir. Bu süreç ise kamu kurumlarında hizmet üretimi ve alımı açısından “dış kaynak kullanımını” ortaya çıkarmaktadır.

**Tablo 2.** Geleneksel Yönetim ile Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

	<b>Geleneksel Yönetim</b>	<b>Yeni Yönetim</b>
<b>Yapı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Katı örgüt yapısı</li> <li>➤ Merkeziyetçi</li> <li>➤ Katı Hiyerarşi</li> <li>➤ Geniş Merkez</li> <li>➤ Hizmet Devleti</li> <li>➤ Büyük Ölçekli Yapı</li> <li>➤ Bürokrasi Yönelimli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Esnek Örgüt Yapısı</li> <li>➤ Adem-i Merkeziyetçi</li> <li>➤ Yumuşak Hiyerarşi</li> <li>➤ Dar Merkez-Geniş Çevre</li> <li>➤ Minimal Devlet</li> <li>➤ Küçük Ölçekli Yapı</li> <li>➤ Piyasa Yönelimli</li> </ul>
<b>İlkeler Politikalar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yönetim (Administration)</li> <li>➤ Örgüt Merkezli</li> <li>➤ Kurallara Bağlı Yakından Kontrol</li> <li>➤ Sevk ve İdare</li> <li>➤ Sabit Ücret</li> <li>➤ Bürokrat Tipi Yönetici</li> <li>➤ Az Yetkili Yönetici</li> <li>➤ Gizlilik</li> <li>➤ Hizmetlerde Nicelik</li> <li>➤ ÜstYöneticiyeBağlı Değerlendirme</li> <li>➤ Kapalı Enformasyon Kanalları</li> <li>➤ Yetkiyi Toplayan</li> <li>➤ Risk Almakta İsteksiz</li> <li>➤ Kuralcı ve Kırtasiyecisi</li> <li>➤ Girdi ve Süreç Odaklı</li> <li>➤ Birey Yönelimli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ İşletme (Management)</li> <li>➤ Müşteri-Vatandaş Merkezli</li> <li>➤ Performans Hedefli Denetim</li> <li>➤ Yönetişim</li> <li>➤ Performansa Bağlı Ücret</li> <li>➤ Girişimci Yönetici</li> <li>➤ Yetkilendirilmiş Yönetici</li> <li>➤ Şeffaflık</li> <li>➤ Hizmetlerde Kalite</li> <li>➤ Çok Yönlü Değerlendirme</li> <li>➤ Açık Enformasyon Kanalları</li> <li>➤ Yetkiyi Paylaşan</li> <li>➤ Risk Almakta İstekli</li> <li>➤ Vizyon Sahibi ve Esnek</li> <li>➤ Çıktı ve Sonuç Odaklı</li> <li>➤ Ekip Yönelimli</li> </ul>

**Kaynak:** Eryılmaz, 2020:59

Günümüzde özel şirket ve de kamu kurumlarının çoğunluğu, geleneksel yönetim tarzından, yeni yönetim anlayışına geçiş aşamasının belirli bir yerinde konumlanmış durumdadır. Tablo 2 incelendiğinde “geleneksel yönetim” bölümündeki ilke ve anlayışlar günümüzde tamamıyla terkedilmiş durumda değildir. Geleneksel yönetim özellikle gelişmekte olan ülkelerde kısmen daha yaygın bir şekilde gözlemlenmektedir. Bununla birlikte gelişmiş ve de gelişmekte olan ülkelerin farklı örgüt yapılarında ve uygulamalarında “geleneksel yönetim” ve “yeni yönetim” her iki modelinde farklı biçimlerine rastlanabilmektedir.

Uygulamada “geleneksel yönetim” ve “yeni yönetim” saf biçimlerinden çok, ülkelere o ülkelerin sektörlerine ve de organizasyon yapılarına göre değişen karma bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Her ülkenin kendine özgü örgütlenme yapısı her iki modelin aynı anda karma bir şekilde uygulanmasına işletmelerdeki durumsallık yaklaşımı çerçevesinde imkân vermektedir.

Günümüzde geleneksel kamu yönetiminin temel yapı ve süreci, faaliyetlerde mümkün olduğu sürece güvenliği sağlama ve riski telafi etme amacını gütmeye çalışan kurallardan oluşmaktadır. Bununla birlikte mümkün olan en yüksek verimliliğin sağlanması ikinci sırada yer almaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı ise, çıktı yönelimli felsefesine uygun bir yapıyı amaçlayarak geleneksel kamu yönetimi anlayışındaki bu yapıyı değiştirmeyi amaçlamaktadır (Eren, 2001:140).

Yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde piyasa öncelikli bir sistem geliştirilmeye çalışılmıştır. Kamu kurumlarının da özel sektör gibi hareket edebileceği bu yapısal durumdan dolayı esnek bir örgüt yapısı, hesap verebilirlik, şeffaflık ve saydam bir yapının olması gerektiği temel nitelik ve özellik olarak vurgulanmıştır (Belli, 2017:115).

Yeni kamu yönetimi özünde geleneksel kamu yönetiminin devlete yaslanmış olan bürokratik, merkezîyetçi, katı ve hiyerarşik örgüt yapısı yerine daha çok piyasa temelli işletme organizasyon yapılarına benzer bir örgütlenme yapısını öngörmektedir. Böylece devletin kamu kurumlarındaki hegemonyası hizmet alımları ile başlayan süreçle birlikte

özel sektöre geçmiş olacak ve minimal devlet anlayışı piyasa şartlarında yeniden şekillenmiş olacaktır. Sürecin sonucunda ise, yeni kamu yönetimi anlayışı kamu işletmeciliği modelini kamu kurumlarına yapısal bir çözüm olarak getirmiş olacaktır.

#### **1.4. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ KAMUYA ETKİSİ**

20. yüzyıl ile birlikte Neo-Liberal düşüncenin iktisadi anlamda kamudaki örgütsel yapılanmalara büyük etkilerinin olduğu görülmüştür. Bu düşüncenin etkileri devlet yönetiminde kendini göstermiş, daha verimli yönetsel yapıların oluşturulması mevcut yapıların da verimli ve etkili bir hale dönüştürülmesi düşüncesi oluşmuştur (Göçoğlu ve Gündüz, 2020:2). Bu çerçevede devletin temel fonksiyonları da sorgulanmaya başlamıştır. Mevcut sorgulama ve eleştiri süreci yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yönetim anlayışında kamu kurumlarında kamu işletmeciliği formlarının benimsenmesi ve vatandaş ile devlet arasındaki ilişkide devletin yerinin değişmesi ön plana çıkmıştır. Bu değişim özünde kamu yönetimi anlayışının “etkin, etkili, verimli bir yönetim” vurgusu ile özel sektörün müşterilere vermiş olduğu hizmeti referans alan esnek bir yönetim anlayışını benimsemiştir.

##### **1.4.1. Yeni Yönetim Anlayışı (New Public Management)**

Küreselleşme süreci ile birlikte üretim faktörleri, iletişim teknolojisi, devletin ekonomideki rolü, uluslararası ilişkiler sistemi, hukuk devleti anlayışı ve insan hakları kavramında oldukça kapsamlı ve de hızlı değişimler yaşanmaktadır. Kamu yönetimi alanında da bu değişim geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni yönetim anlayışına doğru hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir (Eren, 2001:58).

Yeni yönetim anlayışıyla ilgili olarak literatürde birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalardaki ortak nokta ve vurgu yeni yönetim anlayışı, kamu kurumlarının modernleştirilmesi ve de yeni biçimleri ile ilgilenmeye çalışmaktadır. Bu çerçevede kamu kurumlarının kamu yönetiminin kuruluşu ve kapsamı, yeni yönetim anlayışının düşünsel olarak asıl noktasını oluşturmaktadır. Yeni yönetim anlayışında işletme örgütlenme modeli yapılanmalar egemen paradigma olarak kendini göstermektedir.

Böylece kamu kurumları kamu işletmeciliğine doğru bir geçiş aşamasına girmiş durumdadır.

Yeni yönetim paradigması, asıl yönünü Weber'in formüle etmiş olduğu yasal-rasyonel bürokrasi modelinden alan geleneksel kamu yönetimi anlayışını, piyasa tarzı mekanizmalar, esnek ve âdemi merkezîyetçi örgütlenme, çıktılara yönelmiş, vatandaş-müşteri doyumunu esas alan yönetim anlayış ve tekniklerini ikame etme amacını gütmektedir (Eryılmaz, 2017:245).

Öncelikle yaygın bir şekilde özel sektör ya da işletmeler tarafından kullanılmakta olan toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans yönetimi gibi modern yönetim modellerinin kamu yönetiminde uygulamalarının ön planda olduğu bir anlayış olarak tanımlanan yeni kamu yönetimi olgusunun işletmecilik-yönetimcilik ve de girişimcilik gibi kuramsal yönleri bulunmaktadır (Eroğlu, 2010:227). Bu kuramsal yönlerden birincisi, kamu sektörüne özel sektördeki modern yönetim strateji ve uygulamalarını getirmeyi hedeflerken, ikincisi vatandaş-müşteri tercihi, rekabet edebilirlik ve de müteşebbis yapıları türevindeki düşünceleri asıl olarak görmektedir.

Yeni kamu yönetiminin kavramsal açıdan temeli 20. yüzyılın ortalarına doğru plan-program-bütçe argümanına dayanmaktadır. Bu sistem ise, kamu giderlerinin mevcut durumuna karşı çıkarak, kamu planlamasının gerçekleştirilme sürecini, kurumların kamusal gereksinimlerini daha kaliteli gidermeleri amacıyla tekrardan yapılanma sistemlerine gereksinim duymaktadır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı felsefi konsept olarak, kamu görevlilerinin ve politikacıların yardımsever olamayabilecekleri kendi çıkarlarını azami düzeye çekmeye çalışan ekonomik birimler olarak düşünülmekte ve de kamunun yeniden yapılandırılma sürecinde söz konusu durumun göz önünde bulundurulmasını dikkate almaya çalışmaktadır (Tosun, 2015:82). Yeni yönetim anlayışı kamu kurumlarında kamu personeline görev ve hizmet sunumunda kendi yetkilerinin özellikle yardımseverlik ve kaynak kullanımı konusunda kontrollü ve ölçülü olmalarını getirmeye çalışmaktadır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı temel felsefi kaynaklar açısından geleneksel kamu yönetimi anlayışından farklı olarak şu argümanları içermektedir.

Bunlar:

- Kamu hizmetleri üretilip sunulurken rekabet artırıcı piyasa tarzı çözümler,
- Hizmet sunumunda özellikle etkinlik ve etkililiğin artırılmaya çalışılması,
- Hizmet kalitesinde iyileşmeye gidilmesi,
- Performans yönetimi uygulamasının getirilmesi,
- Teknoloji kullanımının giderek yaygınlaşması (Güran, 2006:81).

Buradan hareketle yeni yönetim anlayışı ya da yeni kamu yönetimi anlayışı, orta ve uzun vadeli hedefler olarak kendisine mevcut yetkiyi paylaşımı olan, yenilik ve değişikliklere açık yönetici profiline sahip, başarıyı ödüllendiren, ekip çalışmasına sahip, müşteri ve kalite odaklı kitlesel üretimi benimsemiş olan bir yönetim anlayışı diyebiliriz.

#### **1.4.2. Kamu İşletmeciliği (Public Administration)**

1980'ler ve de 1990'lar, yönetimin geleneksel modelinin yetersizlikleri olarak kabul edilen faktörlere karşı doğrudan bir tepki olarak, kamu sektöründe yeni bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına tanıklık edilmiştir (Hughes, 2014:143). Bu yönetim anlayışı kamu işletmeciliğidir. Yeni yönetim anlayışı ile birlikte yönetsel anlamdaki reformlarda radikal değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimlerin özünde sonuca ulaşma yani sonuç odaklılık ve de yöneticilerin sorumluluk almalarına büyük bir önem verilmiştir.

New Public Management ya da yeni yönetim anlayışı ve uygulamadaki alanı olan kamu işletmeciliği, kamu yönetiminin bütünsel olarak örgüt yapısını, işleyişini, performans değerlendirme sürecini, siyaset, piyasalar ve toplumla olan ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda belirli düşünce sistematiğini oluşturmaya çalışmıştır (Eryılmaz, 2020:100).

Kamu işletmeciliği modelinde, devletin yapısı giderek küçülmekte ve faaliyet alanı daraltılarak, piyasaya, sivil toplum ve bireylere doğru bir yetki kayması karşımıza çıkmaktadır (Eryılmaz, 2017:267). Bu süreçte birlikte devletin büyümesi artık önerilen bir durum olmaktan çıkmaktadır. Piyasa mekanizması bu süreçte devletin kamusal sorumluluğunu zayıflatmamalı, temel görevlerini engellememelidir. Kamu işletmeciliğinde piyasa sisteminin gelişmesiyle beraber, kamunun rolü ve inisiyatifi azalmamakta, düzenleyici ve garantör<sup>4</sup> olarak aksine işlevleri artmaktadır.

Kamu işletmeciliği çıkış noktası olarak Yeni Sağ (New Right) düşüncesinden esinlenip bu düşünceye yaslandığı için, özelleştirme ve de alternatif hizmet sunum mekanizmalarının ön plana çıkarılması gibi yöntemlerle devletin rolünün sınırlandırılmasının gerekliliğini öngörmektedir (Güler, 2005:195). Bu sebepten kamu işletmeciliğinde hükümetin rolü piyasanın rolü karşısında belirgin bir şekilde azalma eğilimi göstermiştir.

Kamu işletmeciliği, geleneksel kamu yönetimi anlayışının bürokratik yapısını ve teknelci hizmet sunumunu eleştirmiş, farklı tercihlerin karşılanabilmesi ve alternatif hizmet sunumları adına piyasa odaklı bir yönetim anlayışını ön plana çıkarmıştır (Soyocak Özalp, 2020:253). Böylece kamu işletmeciliği yaklaşımı ile klasik devlet örgütlenmesinin piyasa koşullarına göre yeniden yapılandırılması, devletin siyasi sorumluluk alanının daraltılması, katı hiyerarşik yapının esnekleştirilmesi ve de kamu hizmetlerinin rekabet içerisinde müşteri odaklı oluşturulması amaçlanmıştır.

Kamu işletmeciliği devletin küçültülmesi ve özelleştirme politikaları ile birlikte, vakıf ve dernek gibi gönüllü kuruluşların kamu hizmetlerine olan katkısını artırmaya çalışmaktadır (Eryılmaz, 2020:218). Çünkü kamu kaynakları, kamu hizmetlerinin sağlanmasında tek başına yeterli olmamaktadır. Kamu hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde işletme organizasyon yapılarında olduğu gibi farklı örgütlenmelerden hizmet alımı sağlanmaktadır. Bu hizmet alımlarının başında ise dış kaynak kullanımı (Outsourcing) gelmektedir.

---

<sup>4</sup> Prof. Dr. Bilal Eryılmaz'ın Bürokrasi ve Siyaset (İstanbul, 2017)'de devletin garantörlük rolü ya da görevi kamu işletmeciliğinin bir gereği ve zorunluluğu olarak, kamu hizmetlerinin sunum ve yürütülmesinde piyasa temelli bir yaklaşımla görevlerin yerine getirilmesi bu nedenle devletin hizmet üretiminde düzenleyici ve denetleyici kurum olarak görev almasına vurgu yapılmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz a.g.e syf 235-236

Özellikle kamu kurumlarında yöneticilerde egemen olan temel anlayış, hata yapmamak ve risk almamaktır. Kamuda, yenilik ve yaratıcılık tehlikeli olarak algılanmış, kurallara körü körüne uymak ve hata yapmamak ise en doğru yol olarak kabul edilmiştir (Eryılmaz, 2020:275). Yeni kamu yönetimi anlayışı açısından kamunun örgütsel yapısı, büyük ölçekte değil, optimal büyüklükte olmalı bununla birlikte esnek, yumuşak bir hiyerarşik yapı, dar ve az personelli merkezi yapı, geniş yatay çevreye sahip adem-i merkeziyetçi yapıda çalışanlar fazlaca yetkilendirilmelidir.

Yeni yönetim anlayışı ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasını kamu işletmeciliği modeli ile gerçekleştirmeye çalışmıştır. Kamu işletmeciliğinde ise kamu kurumlarında tutumluluk, verimlilik, etkinlik, kalite, hesap verebilirlik, yönetişim, vatandaş odaklılık, esnek örgüt yapısı, yerindenlik ve performansa dayalı yönetim anlayışı gibi bileşenler yer almaktadır (Eryılmaz, 2017:259-260).

Yeni yönetim anlayışı kamu işletmeciliği modeli ile kamu kurumlarına piyasa temelli örgütsel modeli yerleştirmeye ve hâkim kılmaya çalışmaktadır. Böylece kamu kurumları merkezi idarenin etkisinden sıyrılarak, daha özerk hizmet alımı esaslı esnek bir yapıya kavuşmaları sağlanmaya çalışılacaktır. İşletmelerde olduğu gibi kamu kurumlarında da mal/hizmet üretiminde dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ortaya çıkacaktır.

Kamu işletmeciliğinin kamu yönetiminden oldukça farklı olduğu süreç içerisinde ortaya çıkmıştır. Kamu idarecisi, kanunları takip eden bir başkası tarafından verilen emirleri uygulayan kişi konumundadır. Süreç ve prosedürlerin önceliğine göre kamulaştırmada, sonuçlara ulaşma açısından dolaylı bir şekilde sorumludur (Hughes, 2014:25). Kamu işletmeciliğinde kamu idarecisi geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak gerçek sorunları anlamak ve bu sorunlara çözüm bulmak üzerine odaklanmaya başlamışlardır.

Kamu kurumlarının günümüzde değişim-dönüşüme uğramasında ve bu değişim-dönüşümle birlikte kamu işletmeciliği modelini benimsemesinde küreselleşme süreci ve rekabet, uluslararası ve bölgesel bütünleşmelerin önem kazanması, bilgi-işlem

teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve bununla birlikte kitlelerin bilinçlenmesi ve de ihtiyaç ve beklentilerinin farklılaşması yoluyla uluslararası ticaretteki standardizasyona geçiş süreci etkili olmuştur (Özcan, 2014:19).

**Tablo 3.** Yeni Yönetim Anlayışı Açısından Yerinden Yönetim ve Merkezi Yönetim Arasındaki Farklar

	<b>Yerinden Yönetim</b>	<b>Merkezi Yönetim</b>
Yönelimler	Müşteri odaklı	Örgüt odaklı
Görev Bölüşümü	Görev ayrılığı	Görev birliği
Yönetim	Motivasyona dayanma	Kurallara dayanma
Sorumluluk	Her kurum kendisi sorumlu	Başka birimlerde
Yönetim/Denetim	Çıktıya dayalı	Girdiye dayalı
Yapı	Âdem-i merkeziyetçi	Merkeziyetçi

**Kaynak:** Belli, 2017:113

Tablo 3 incelendiğinde yeni yönetim anlayışı müşteri odaklı, görev ayrılığı, motivasyon üzerine kurulu, her kurumun kendinden sorumlu olması, çıktı esaslı, Adem-i merkeziyetçi yapısı ile kamu kurumlarında kamu işletmeciliğinin oluşumuna temel oluşturmuştur. Böylece kamu kurumlarındaki geleneksel yönetim anlayışı süreç içerisinde yerini yeni yönetim anlayışına (new public management) bırakarak kamu işletmeciliği egemen olmuş bununla birlikte işletmelerdeki dış kaynak kullanımı (Outsourcing)<sup>5</sup> uygulaması kullanılmaya başlanmıştır.

<sup>5</sup>Prof. Dr. Tamer Koçel'in İşletme Yöneticiliği (İstanbul, 2013)'de dış kaynak kullanımı (Outsourcing) işletmelerin temel yetenek ve becerilerini kapsayan işleri yapmak istemeleri, öz yeteneklerinin dışında kalan işleri ise organizasyon dışındaki tedarikçi işletmelere yaptırma eğilimi olarak açıklanmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz a.g.e syf 384-385

## 2. BÖLÜM

### DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING)

#### 2.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI VE TANIMI

Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) kavramı ilk kez 1979 yılında Oxford English Dictionary’de yer almış ve de “Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama” şeklinde tanımlanmıştır (Güçlü, 2013:21). Outsourcing kavramı, “outside resource using” kavramının kısaltılarak oluşturulmuş şeklidir (Güner, İnaç ve Tutar, 2006:281). Dış kaynak kullanımı kavramının sözlük anlamı ise, mevcut kaynakların dışarıya aktarımı ya da transferi ve önem olarak ikincil işlerin işletme dışına kaydırılmasıdır (Akdoğan ve Karacaoğlu, 2010:93). “Outsourcing” veya “dış kaynak kullanımı” işletme örgütlerinin, kendi yetenekleri ve becerileri kapsamına giren kendi öz yeteneklerini kullanmadığı iş ve işlemleri işletme dışındaki bu alanda uzmanlaşmış işletmelerden temin etmesi sürecidir (Özbay, 2004:6).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili olarak literatürde farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazılarını aşağıda yer verilmektedir.

İşletmelerin artan bir şekilde, sadece kendilerinin sahip oldukları yetenek ve becerileri temel alan iş ve süreçleri yapmak istemeleri ya da kendi öz yeteneklerinin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki farklı işletmelere gördürme eğilimleri “Outsourcing” veya “dış kaynak kullanımı” olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2013:384-385). Bu tanımlamada dış kaynak kullanımı tek başına yürütülen bir uygulama olmayıp organizasyonlar arası ortaklık üzerine kurulmuş bir faaliyettir. Dış kaynak kullanımı süreci işletmeleri faaliyet alanları ve hizmet alımları açısından birbirlerine yakınlaştırmaktadır.

Diğer bir tanımda dış kaynak kullanımı (Öztürk, 2002:131) “İşletmenin kendisinin üretmiş olduğu süreç ve hizmetlerin aracı kurumlar tarafından temin edilmesi

konusunda, işletme ile hizmet sunan diğer işletme arasındaki sözleşme üzerine kurulu uzlaşmadır.” şeklinde açıklanmaktadır. Yapılan bu tanımlamadaki asıl vurgu, organizasyonlarda dış kaynak kullanımından söz edebilmek için dış kaynak kullanımına konu olan faaliyet alanlarının organizasyonun kendisi tarafından yapılıyor olması gerekmektedir.

Başka bir tanımlamada dış kaynak kullanımı (Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2010:230) “Outsourcing, işletmelerin kendi faaliyet alanlarını uzman oldukları konular ile sınırlandırarak diğer faaliyetlerinde ki hizmet ve mal üretimini dışarıdan satın almaya yönelmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamada dış kaynak kullanımı işletmelerde yürütülen faaliyetlerin yetersiz, verimsiz olduğu buna karşılık maliyetlerin yüksek olduğu alanlardan kurtulmak olarak görülmektedir.

Dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan diğer tanım da ise, “İşletmelerin çeşitli fonksiyonlarının farklı kesimler ve birimler tarafından yerine getirilmesi ve karşılanması anlamına gelen dış kaynak kullanımı genel olarak işletmenin ana faaliyet alanına girmeyen konuları iş ve işlemleri kapsamaktadır” şeklinde (Büber, 2012:43) tarafından ifade edilmiştir.

Uçkun ve Yüksel, (2007:29)’e göre dış kaynak kullanımı ise, “Firmaların bir takım faaliyetlerini, bu alanda uzman bir firmaya ya da tedarikçiye, belirli bir sözleşme çerçevesi dahilinde yaptırması sürecidir.” Bu çerçevede Outsourcing, şirketlerin kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecek faaliyet alanlarına odaklanmalarını bununla bağlantılı olarak kendi faaliyet alanlarına girmeyen konuları ise uzmanlaşmış olan firmalara yaptırma süreçleridir.

Dış kaynak kullanımı (Outsourcing), maliyetleri azaltmaya yönelik iş süreçlerinin geliştirilmesi, küresel ölçekte genişleme ve de rekabet avantajı sağlamaya yönelik yeni teknolojilerden yararlanabilmek için daha kaliteli müşteri sunmak türevindeki faaliyetleri kapsamaktadır (Aydın, 2016:65).

Dış kaynak kullanımı kavramı en kısa ve öz şekliyle “ürün ya da hizmetlerin organizasyon dışı kaynaklardan tedarik edilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Güler, 2019:33).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili aktarılan tanımlamalardan çıkarılacak ortak sonuç ise, işletmeler için dış kaynak kullanımı; öz/temel yetenek ve ilgi alanlarına odaklanmak için asıl ilgi ve uğraş alanları dışında kalan mal ve hizmet üretimi açısından gerekli olan yardımcı faaliyetleri o alanda uzman işletmelere gördürmektir. Dış kaynak kullanımı süreci gerçekleşirken işletmeler, maliyetleri azaltmak, küçülmek, esnek bir örgüt yapısını oluşturmak, uzmanlaşmayı geliştirmek, zaman ve gelir kaybına karşı tedbir getirmek türevinde farklı amaçlara yönelmektedir.

## **2.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TARİHSEL GELİŞİMİ**

Dış kaynak kullanımının gelişimi tek başına ve de farklı yönetsel uygulamalardan bağımsız olmamış aksine bütünleşik bir yapı içerisinde gelişme seyrini sürdürmüştür. Özellikle inşaat sektöründeki “taşeron kullanma” ya da imalat sektöründeki “fason üretim” uygulamaları dış kaynak kullanımının gelişmesi aşamasında önemli bir yer almıştır (Güçlü, 2013:17). Dış kaynak kullanımının yönetim ve örgüt literatüründe yeni bir kavram olarak ortaya çıkışı ve gelişimindeki asıl faktör ise, günümüzde işletmelerin sadece kendilerinin sahip oldukları yetenek ve becerileri temel alan işleri yapmayı daha akılcı bulmalarıdır. Dış kaynak kullanımının işletme stratejisi olarak kabul edilmesinde küreselleşme sürecinin etkisi oldukça büyüktür.

Tarihsel olarak dış kaynak kullanımı işletmelerin performansını artırmak için stratejik bir yöntem olarak görülmüştür. Günümüzde ise, işletmelerin büyümesinde önemli bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2016:65). Dış kaynak kullanımı ile birlikte işletmeler açısından maliyetleri azaltmak, iş süreçlerini geliştirmek, küresel genişleme ve rekabet avantajı sağlayarak yeni teknolojilerden faydalanıp iyi bir müşteri mal/hizmeti sunmak hedeflenmiştir.

**Tablo 4.** Dış Kaynak Endüstrisinin Oluşumu

Dış Kaynak Kullanım Taktiği	Stratejik Dış Kaynak Kullanımı	Dönüşümlü Dış Kaynak Kullanımı
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Özel iş problem çözümü</li> <li>➤ Finansal kaynak yetersizlikleri</li> <li>➤ Yetersiz iş yönetimi ve çalışan sayısının azaltılması</li> <li>➤ Yeniden büyük ölçekli yapılanma</li> <li>➤ Tedarikçi ile sözleşme yapma</li> <li>➤ Daha az sermaye ve yönetim zamanı için tedarikçi hizmeti sağlamak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stratejik ilişkiler kurmak</li> <li>➤ Alıcılar ve tedarikçi iş ortakları arasında iyi ilişkiler kurmak</li> <li>➤ Çok sayıda satıcılar ile çalışmak yerine, uzun vadeli hizmet sağlayıcılar inşa ederek daha küçük şirketlere entegre olmak</li> <li>➤ Yeniden işletmelere odaklanarak ve uygun olmayanları çıkarmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yenilik getirmek için dayanışma oluşturmak</li> <li>➤ Yenilik için dış kaynak kullanarak işleri uzmanlara yaptırmak</li> <li>➤ Yeni pazarlar oluşturarak yeni ürünler üretmek</li> <li>➤ Yeni müşteri dağıtım kanalları oluşturmak</li> <li>➤ Kendi şirketinin geleceği için yeni yatırım yapmak ve vasıflı yönetim kurmak</li> </ul>
1980-1990	1990-2000	2000-Daha sonrası

**Kaynak:** Aydın, 2016:65

İşletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamasını seçmelerinin sadece maliyet endişeleri ile bağlantılı olmadığı görülmektedir. Muhakkak maliyet unsuru önemli olmakla birlikte, dış kaynak kullanımının asıl nedeni, kendi öz yeteneklerinin etkin bir şekilde kullanılabileceği yeni teknolojiler sağlama, yeni bilgilere ulaşma olarak görülmektedir (Koçel, 2013:387). İşletmeler dış kaynak kullanımı ile birlikte yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi alanlarda yeni teknolojilere ulaşma ve erişme imkânına kavuşabilmektedir.

19. yüzyılda İngiltere’de mal ve hizmetlerin dış kaynaklar üzerinden sağlanması örneklerine rastlanmaktadır. Metal üretim işletmelerinde dış kaynak kullanımından yararlanıldığı görülmektedir (Öztürk ve Sezgili, 2002:132). Özellikle kamu sektöründe bu uygulama hapisanelerin yönetsel faaliyetleri, yollardaki çalışmalar, kamusal gelirlerin toplanması ve atık madenlerin toplanması alanlarında dış kaynak kullanımı uygulaması yapılmaktadır. Bu durum bize dış kaynak kullanımının kamu alanında uygulama aşamasının daha önceki dönemlerde de yapıldığını göstermektedir.

İngiltere’dekine benzer dış kaynak kullanımı uygulamaları diğer Avrupa ülkelerinde de zamanla yaygınlaşmaya başlamıştır. Dış kaynak kullanımı genel anlamda 1980’li yıllarda kullanılmaya başlanmış ancak yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990’lı yıllarda yaygınlık kazanmıştır (Nazlıoğlu ve Yar, 2016:72).

Ülkemizde ise, özellikle inşaat sektöründeki “taşeron kullanma” veya imalat alanındaki “fason üretim” olarak adlandırılan işletmecilik uygulamaları dış kaynak kullanımı örneklerini oluşturmaktadır (Koçel, 2013:385). Dış kaynak kullanımı uygulamalarının son yıllarda ülkemizde yaygınlık kazanmasının sebebi, küreselleşme süreci ile birlikte artan rekabet ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelerin işletmeler üzerindeki rekabet gücünü artırması olmuştur.

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişim sürecinde başlangıçtan günümüze ulaşan aşamada çağdaş yönetim konusu olarak geldiği görülmektedir. Dış kaynak kullanımı fazla kullanılan bir yönetim tekniği olarak günümüzde sıkça kullanılır olmuştur. Küreselleşme ile birlikte gelişen bilgi işlem teknolojileri işletme organizasyonlarında rekabeti artırdığı için dış kaynak kullanımı sürecinin kamu kurum ve kuruluşları ile işletmelerde uygulama alanı yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Günümüzdeki rekabet ortamında iş hayatının önemli bir bileşeni olarak yerini almıştır. Dış kaynak kullanımı modern bir yönetim tekniği olarak yenilikçiliğin, rekabet avantajları sağlamanın ve küresel stratejilerin vazgeçilmez bir unsuru olarak kamu kurumlarında uygulama alanı bulmaya başlamıştır.

### **2.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMI UYGULAMA ALANLARI**

Literatürde dış kaynak kullanımının uygulama alanları genel olarak yiyecek, araç ve ev gereçlerinin üretimi bunların satışı ile ilgili alanlarında başladığı görülmektedir (Karahana, 2009:189).

Dış kaynak kullanımının uygulama alanı geçmişte sadece temizlik hizmetleri, güvenlik hizmetleri ve destek hizmetleri olurken günümüzde bu alan oldukça esneklik kazanmış ve genişlemiştir (Kılıç ve Koç, 2016:72).

Günümüzde faaliyet alanlarına göre, yaygın olarak kullanılan dış kaynak uygulama alanları ise (Güçlü, 2013:31):

- Bilişim hizmetleri,

- Dağıtım hizmetleri,
- Finans hizmetleri,
- İnsan kaynakları,
- Üretim hizmetleri,
- Çağrı merkezi hizmetleri,
- Pazarlama hizmetleri,
- Bina/tesis yönetimi hizmetleri,
- Taşımacılık hizmetleri,
- Temizlik hizmetleri,
- Güvenlik hizmetleridir.

Dış kaynak kullanımının uygulanmış olduğu alanlar günümüzde şüphesiz sadece bunlarla sınırlı değildir. Özellikle işletmelerin çevresel sağlık ve de güvenlik faaliyetlerinde sosyal sorumluluk ve yasal yükümlülükleri yerine getirme durumları nedeni ile dış kaynak kullanımını tercih ettikleri görülmektedir. Bununla birlikte günümüzde dış kaynak kullanımı uygulama alanları farklı hizmet sektörlerinde tercih edildiği görülmektedir. Tercih edilen alanlar uygulama açısından türevsel bir farklılık oluşturmaktadır. Aşağıda tablo 5’de dış kaynak kullanımı uygulama alanları faydalanma oranları açısından bilgi verilmektedir:

**Tablo 5.** Kullanıldığı Alanlar Açısından Dış Kaynaklardan Yararlanma

ALAN	ORAN
Bilgi Teknolojileri	%20
İdari Faaliyetler	%15
Dağıtım ve Lojistik	%10
Emlak	%10
İnsan Kaynakları	%9
Üretim	%7
Finans	%7
Müşteri Hizmetleri	%7
Pazarlama ve Satış	%6
Nakliyat	%5
Yönetim	%4

**Kaynak:** Öztürk ve Sezgili, 2002:129

Tablo 5 incelendiğinde “ABD de Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Stratejik Görüşler” adlı araştırmada işletmelerin kendi ana faaliyetlerine odaklanarak, artan rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için dış kaynak kullanımını tercih ettikleri görülmektedir. Özellikle dış kaynak kullanımında önem derecesine göre; bilgi-işlem teknolojileri, yönetsel faaliyetler, emlak, dağıtım ve lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finans gibi faaliyet alanlarında yoğunlaşma olduğu karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde ise, dış kaynak kullanımı uygulamasında daha çok “personel taşıma servisi” ve “yemek temini hizmeti” alanlarından faydalanılmaktadır. Ayrıca birçok işletme ise kendilerine ait servis araçlarına sahip olmaksızın asıl işleri taşımacılık olan başka işletmelerin bu tarz hizmetlerinden faydalanmayı tercih etmektedir (Koçel, 2013:385). Dış kaynak kullanımı uygulamasında işletmeler için sürdürülebilir bir başarı ve rekabet açısından maliyetleri azaltmak oldukça önemlidir. Küreselleşme süreci ile birlikte işletmeler dış kaynak kullanımı uygulaması ile karlı bir büyüme sağlamak ve rakiplerine yenilikçi yollarla üstünlük kurmak istemektedirler. Bu süreç kamu kurumlarında da uygulanmaya başlamaktadır.

## **2.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

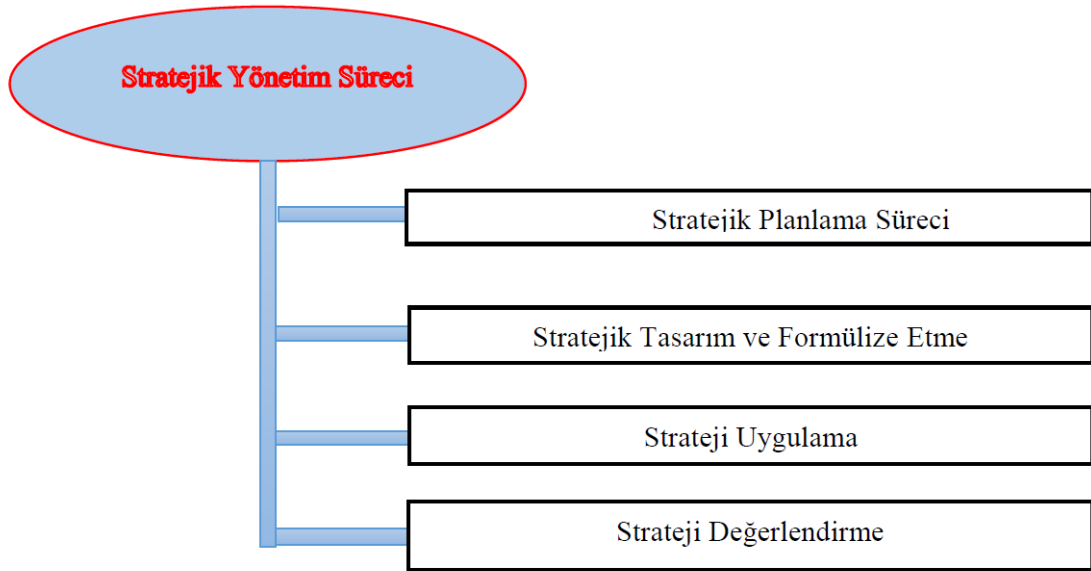
Modern yönetim yaklaşımları açısından literatürde ortaya çıkan yeni kavramların çoğunluğu birbirleriyle yakın bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Bu çerçevede ortaya çıkan bu kavramların bir kısmı dış kaynak kullanımı ile ortak anlamı içermemiş olsa da aralarında ilişki içerisinde olanlar bulunmaktadır. Bu perspektifte ortaya çıkan yeni kavramların tanımlanabilmesi dış kaynak kullanımı açısından büyük bir önem ve zorunluluk gerektirmektedir.

### **2.4.1. Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim etkili stratejiler geliştirerek bu stratejileri planlayarak, uygulayarak ve de sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmekle ilgili faaliyetler bütünü şeklinde açıklanabilir (Efil, 2010:16). Stratejik yönetim işletmenin günlük ve de rutin

işlerinin yönetilmesi süreci olmamakla birlikte işletmenin “uzun dönemde varlığını devam ettirebilmesini mümkün kılacak, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak ve karımı artıracak işlerin yürütülmesi” ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2018:7).

**Şekil 1.** Stratejik Yönetim Süreci



**Kaynak:** Aktaş, 2015: 13

Stratejik yönetim süreci belirlenmiş olan stratejiler doğrultusunda stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için yönetim faaliyetleri çerçevesindeki geliştirilen stratejilerdir (Aktaş, 2015: 5).

Dış kaynak kullanımı süreci işletmeler açısından herhangi bir faaliyetin işletme içerisinde gerçekleştirilmeyip tüm şartlar göz önünde bulundurularak yürütülmektedir. Bunun için dış kaynak kullanımı süreci işletmenin yapısında bir değişim meydana getireceği için stratejik yönetimin bir parçası olarak gerçekleştirilmelidir (Güçlü, 2013: 28).

#### **2.4.2. Temel Yetenekler**

Öz/temel yetenekler işletmeleri başka işletmelerden ayıran farklı kılan işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde önemli bir rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca

taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenekleri kapsamaktadır (Koçel, 2011:382-383). Günümüzde modern yönetim uygulamalarını yani dış kaynak kullanımını etkileyen bir gelişme olarak temel yetenek her işletmenin kendine özgü marka haline gelmiş ürün ya da hizmetleridir. İşletmelere rekabet gücü kazandıran onların temel yetenekleridir.

İşletmelerdeki uzun dönemli başarı elde edebilmenin koşulu birtakım işleri rakiplerinden daha iyi yapabilmelerine bağlıdır. İşletmenin rekabet avantajı oluşturabilmesi kendi öz-temel yeteneklerini veya iç kaynaklarını akılcı kullanması ile ilgilidir. İşletmelerin temel yetenekleri rakiplerinin sahip olmadığı, taklit edilemeyen, kendine has özellikleridir (Budak ve Budak, 2013:190).

İşletmelerde ender olan, taklit edilmesi mümkün olmayan ve de ikamesi gerçekleştirilemeyen faktörler temel yetenekler olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Oktay, 2009:12). Temel yetenekler bir işletmeyi diğerlerinden ayıran özelliklerin tamamıdır.

Tanımlarda da belirtildiği gibi, dış kaynak kullanımının özünde, temel yeteneklere yoğunlaşma ve bu yeteneklerin dışında kalan faaliyetleri farklı işletmelere yaptırma günümüzde zorunluluk haline gelmektedir (Güçlü, 2013:121). Dış kaynak kullanımı işletmelerin en iyi yapmış oldukları işlere yoğunlaşmalarını sağlayarak temel yeteneklerini daha da geliştirmelerini ve korumalarını sağlamaktadır.

### **2.4.3. Küçülme**

Aydın, (2016:71)' a göre “ Küçülme, işletme yönetiminin almış olduğu kararlar ve uygulamaya koyduğu stratejiler doğrultusunda mevcut personel sayısının, iş süreçlerinin azaltılması, maliyetlerin düşürülmesidir.”

Küçülme kavramı, (Işık ve Öztürk, 2009:439) tarafından ise “İşletmelerin personel sayısında, çalışma yöntem ve süreçlerinde değişimi ve örgütsel gelişmeyi içeren, rekabet avantajı ve müşteri memnuniyeti sağlamak için izlenen stratejiler olarak düşünülebilir.” şeklinde açıklamışlardır.

Küçülme süreciyle birlikte işletmeler hiyerarşi basamaklarında kademe azaltma yoluna giderek fonksiyonel açıdan da küçülme sürecine girmektedir. Sürecin sonunda ise, maliyetlerin azalması, hızlı karar alma, çevreye uyum sağlama, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirlere açık hale gelme gibi sonuçlara ulaşmaktadır (Dinçer, 2007:226).

İşletmeler küçülme stratejilerini planlı ve sistemli bir şekilde özellikle organizasyon yapısındaki mevcut işleri ve bu işleri gören personel sayısını ve işletme içerisindeki konum ve hiyerarşi kademelerini azaltmayı hedeflemektedir (Güçlü, 2013:43-44). İşletmelerdeki amaçlara uygun olarak küçülme süreci dış kaynak kullanımı ile gerçekleşmektedir.

#### **2.4.4. Değişim Mühendisliği**

Değişim mühendisliği atılım stratejisi olarak işletmelerdeki performans düzeyini artırmak ve de artırılan bu performansın sürekliliğini sağlamak için oluşturulmuş yeni bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2011: 71).

Değişim mühendisliği kavram olarak 1990'lı yıllarda literatüre girmiş olup, işletmelerdeki maliyet, kalite, hız vb. gibi performans ölçümlerinde etkili gelişmeler yapmak için iş süreçlerindeki yeni fikir ve farkındalık oluşturan tasarımları kapsamaktadır (Aksu, 2016: 37).

Yine benzer şekilde değişim mühendisliği; işletmelerdeki maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi performans ölçülerinde gelişim yapmak için iş süreçlerinin temelden düşünülüp tasarlanmasıdır (Polat ve Arslankaya, 2001: 45).

#### **2.4.5. Uzman Firma**

Dış kaynak kullanımı ile ilgili temel kavramlardan diğeri ise uzman firmadır. Literatürde uzman firma kavramı taşeron ile benzer anlamı taşımaktadır. Sanayi dalında ya da hizmet sektöründe işletmelerdeki işlerin tümünü ya da belirli bir bölümünü üstlenen yüklenici firmalara taşeron denilmektedir (Kaya, 2015:258).

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının çoğunluğunda uzman firma ya da taşeron firmalar zaman içerisinde sürece hâkim olmaktadır. Uzman firmalarla yapılan stratejik ittifaklar ve ortaklıklar dış kaynak kullanımının başarısı için oldukça önemlidir (Güçlü, 2013:72).

## **2.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ NEDENLERİ**

İşletmeler rekabetin giderek artmasıyla birlikte faaliyet alanlarını iyice belirleyerek, kendi öz yeteneklerine yani temel yeteneklerine yoğunlaşarak destek hizmetlerini tedarikçi firmaya vererek mevcut kararlarını daha stratejik almayı tercih etmektedirler. Günümüzde ise, küreselleşme ve teknolojik yeniliklerin beraberinde getirmiş olduğu dış kaynak kullanımı işletmeler açısından daha fazla yer verilen ve gittikçe artan bir modern yönetim uygulaması olarak trend halini almaktadır. İşletmelerin dış kaynak kullanımına gitmesinin farklı nedenleri vardır. Bu nedenler işletmenin sınıfına, yapısına, büyüklüğüne ve amaçlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bunlardan bazıları sayılacak olursa; maliyetleri azaltmak, temel yetenekleri geliştirme, örgütsel küçülme ihtiyacı, esnekliği artırma, riski azaltma, teknolojik yenilikleri takip etme, başarılı kurum ve kuruluşlar arasına girme, finansal kaynak sağlama, yatırım harcamalarını azaltma, kaliteyi artırma, hız kazanma, süreç yenileme gibi nedenler ortaya çıkmaktadır.

### **2.5.1. Maliyetleri Azaltmak**

Birçok şirket üretim tesisi kurmak yerine maliyetleri ortadan kaldırmak için mevcut üretimleri fason<sup>6</sup> yaptırmaya çalışmaktadır. İşletmelerin maliyetleri azaltma konusunda ki temel stratejileri yeni bir yatırım yaparak mevcut maliyetlere katlanmak yerine, gerçekleştirmek istedikleri faaliyetleri tedarikçi firmalara yaptırmaktır (Aydın, 2015:68). Böylece işletmeler açısından işgücü maliyetlere minimum seviyeye inecektir.

<sup>6</sup> Prof. Dr. Tamer Koçel'in İşletme Yöneticiliği (İstanbul, 2013)'nde fason taşeron ile eş anlamlı kullanılarak özellikle inşaat sektöründe "taşeron kullanma" imalat konularında "fason üretim" olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer dış kaynak kullanımı (Outsourcing) örnekleridir. Ayrıntılı bilgi için bkz a.g.e syf 384-385

İşletmeler için dış kaynak kullanımı uygulamalarının sağlamış olduğu en önemli üstünlük şüphesiz ki maliyet tasarrufudur. Örneğin, dış kaynak kullanımı (Outsourcing) uygulamasını kullanmış olan işletmeler üzerinde yapılmış olan bir araştırmada, çalışmaya konu olan işletmelerde oransal olarak %56'sının maliyet açısından tasarruf sağladıkları bilgisine ulaşılmıştır (Bayındır, 2007:247).

### **2.5.2. Temel Yetenekleri Geliştirme**

İşletmeler dış kaynak kullanımı sürecinde alanlarında uzman oldukları en iyi yaptıkları işlere yönelmek istemektedirler. İşletmeler kıt kaynaklara sahip oldukları için bu kıt ve sınırlı sayıdaki kaynakların organizasyon faaliyetlerinde dağıtımı ve kullanımı kaynak israfı ve de maliyet yüküne neden olabilmektedir. Bu sebepten işletmeler kendi uzmanlık alanlarına yönelerek faaliyetlerinde kullanmak üzere mevcut kıt kaynaklarını temel yeteneklerine doğru yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Temel yeteneklerinin haricinde kalan faaliyetlerini ise dış kaynak kullanımı yoluyla karşılamaya çalışmaktadırlar (Gül, 2005: 163).

İşletmeler rekabet üstünlüğünü sağlamak için temel faaliyet alanının dışındaki işleri taşeron firmalara yaptırmaktadır. Böylece taşeron firmaların uzman kadrolarından yararlanarak rakiplerine üstünlük sağlamaktadır (Aydın, 2016: 70). İşletmelerin dış kaynak kullanımında rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamaları temel yeteneklerine sahip çıkarak geliştirmelerine dayanmaktadır.

### **2.5.3. Örgütsel Küçülme İhtiyacı**

İşletmelerdeki örgütsel küçülme etkinliği ve de verimliliği artırabilmek ya da rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletme yönetiminin üstlenmiş oldukları faaliyetleri içermektedir (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006: 36).

İşletmelerin örgütsel küçülme ile ulaşmak istemiş oldukları amaçlar (Bakan, Eytmiş ve Fettahoğlu, 2012: 146-147):

- İşletme maliyetlerinin düşürülmesi,
- İşletmede karar verme sürecinin hızlandırılması,
- İşletmenin rakiplerinin davranışlarına daha kısa süre içerisinde cevap verilebilmesi,
- İşletmede verimliliği artırması,
- İşletmenin yönetim/personel hiyerarşisinde iletişim engellerini ortadan kaldırması,
- İşletmenin organizasyon yapısında sinerji sağlaması,
- İşletme içerisinde yeni fikirlerin ortaya çıkmasının ve uygulanmasının sağlanması,
- İşletmede işgören personelin güçlendirilmesi,
- İşletme yapısında bürokrasinin azaltılması,
- İşletmenin müşterilerinin temel ihtiyaçlarına odaklanmasıdır.

Örgütsel küçülmedeki öncelikli amaçlardan birisi işletmenin mal/hizmet üretiminde tedarikçi firmadan daha uygun koşullarda dış kaynak kullanımı temin ederek maliyetlerin azalmasını sağlamaktır. İşletme yöneticilerine uygun tedarikçi firmadan uygun koşullarda mal/hizmet temini organizasyondaki karar verme sürecini hızlandırarak zaman yönetimi açısından avantaj sağlamaktadır. Pazar koşullarında işletmeler rakiplerinin davranışlarına ve stratejilerine temel yeteneklerinin dışında kalan işleri tedarikçi firma aracılığıyla gördürerek cevap verebilmektedirler. Verimlilik işletmeler açısından istenilen kapasitede üretim ile istenilen satış cirosu ve karına ulaşabilmek için oldukça önemlidir. Dış kaynak kullanımında asıl amaçlardan biriside mal/hizmet üretiminde verimlilik sağlamaktır. İşletmelerde yöneticiler ve personel arasında bazı durumlarda örgütsel anlamda iletişim engelleri yaşanabilmektedir. Yalın ve esnek bir örgüt yapısı ve mal/hizmet üretimi açısından dış kaynak kullanımı bu sürecin aşılmasını sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanımı işletmelerde organizasyona enerji kattığı için mevcut durumun üzerinde bir örgütsel sinerji sağlamaktadır. İşletmelerin özellikle inovasyon açısından tedarikçi firma ile olan işbirlikleri orijinal fikirlerin ortaya

çıkmasına ve uygulanmasına neden olmaktadır. İşletmelerde personelin motivasyon ve verimlilik açısından kendilerini yenilemeleri bu durumun ücret artışı sağlanarak desteklenmesi dış kaynak kullanımı ile gerçekleşmektedir. İşletmelerde katı, bürokratik, dikey örgüt yapısından daha basık ve yatay, esnek örgüt yapısına geçiş ve bürokrasinin azaltılmasıyla sağlanmaktadır. İşletmeler günümüzde sadece mal/hizmet üretimi yapmak ve bunları pazarlamanın ötesinde müşteri memnuniyeti ve müşteri ihtiyaçlarına odaklanmayı temel hedef olarak görmektedirler.

#### **2.5.4. Esnekliği Artırma**

İşletmelerin hızlı bir değişim gösteren çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleri için esnek bir örgüt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanımı sürecinde örgütsel yapılarında küçülmeye giderek daha yalın daha esnek hale gelmektedir. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler çabuk karar alabilen, değişimlere tepkiler verebilen, müşterilerin ihtiyaçlarına çözümler üretilen esnek yapılar haline gelmektedirler (Budak ve Budak, 2013: 204).

İşletmelerin dış kaynak kullanımı sürecinde bu hizmeti veren işletmeler beklenen ihtiyacı karşılayamıyorsa başka bir tedarikçi firma ile anlaşma yoluna gidilebilir. Dış kaynak kullanımında bu durum işletmelere beklentileri karşılamada esneklik sağlamaktadır (Çelik ve Gözüküçük, 2012: 6).

#### **2.5.5. Riski Azaltma**

İşletmelerin dış kaynak kullanımında tedarikçi firmalarla çalışması yatırım maliyetlerini ortadan kaldırdığı için, yatırım riskinin azalmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işletmenin tedarikçi işletmelerle çalışması esnekliği artırdığı için ekonomik krizlerde risk açısından daha sağlam bir yapıya kavuşmasına neden olmaktadır (Güçlü, 2013: 44).

İşletmelerin yapmış olduğu yatırımları oranında riskleri bulunmaktadır. Bu sebeple dış kaynak kullanımı sürecinde bulunan işletmeler mevcut riskleri paylaşarak

değişen çevresel şartlarda esnek ve dinamik bir yapıya kavuşarak değişime çabuk uyum sağlamaktadır (Budak ve Budak, 2013: 201).

### **2.5.6. Teknolojik Yenilikleri Takip Etme**

İşletmelerin büyümesi ve gelirlerini artırması için farkındalık oluşturmalarının bilincine varmaları bu sebepten Ar-Ge faaliyetlerine ve de inovasyona kaynak ayırmalarının önemi giderek artmaktadır. İşletmelerin teknolojik yenilikleri takip etmeleri ve mevcut teknolojinin kolay erişilebilir olması üretimde kullanılan teknolojilerin güncel olmasını gerektirmektedir (Tekin Turhan, 2020: 165).

İşletmeler günümüzde kendilerinin sahip olduğu yetenek ve becerileri esas alan işlere odaklanmakta, diğer faaliyetleri ise dış kaynak kullanımı ile temin etmektedirler. Dış kaynak kullanımı işletmelere maliyetlerin azalmasını sağlamakta ve çok iyi bildikleri işlere yoğunlaşmalarını sağlayarak teknolojik yeniliklerden faydalanma ve takip etme olanağı sunmaktadır (Gerede ve Yüksel, 2012: 121).

### **2.5.7. Başarılı Kurum ve Kuruluşlar Arasına Girme**

Dış kaynak kullanımı sürecinde bulunan işletmeler belirli bir sahada uzmanlaşmış kuruluşlar oldukları için dış kaynağı talep eden işletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için dünya standartlarında uzmanlaşmış yeteneklerden yararlanmaktadırlar (Gençyılmaz ve Zaim, 2000: 129). Yararlanılan bu yetenekler işletmeleri müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayarak diğer işletmelerden farklı kılıp başarılı kurum ve kuruluşlar arasına girmelerini sağlamaktadır.

Dünyanın önde gelen işletmeleri dış kaynak kullanımı yoluyla yapılan stratejik ortaklıklar ile elde etmiş oldukları başlıca avantajlar (Budak ve Budak, 2013: 200);

- Organizasyonun yeni teknoloji, teknik araç ve donanıma sahip olması,
- Rekabetçi stratejiler sebebiyle oluşacak yeni bilgi-işlem teknolojisi ve oluşabilecek eğitimsel maliyetlerden kaçınmak,

- Dış kaynak kullanımı hizmeti veren işletmelere geçmiş olan personel için daha iyi bir kariyer olanağı sağlamak,
- Dış kaynak kullanımı uygulaması mevcut işletmelerde çalışanlara, işletmenin o andaki ihtiyaçlarından ziyade gelecekteki ihtiyaçları karşılaması için gerekli olan yetenekleri geliştirme olanağı sağlamak,
- Dış kaynak kullanan işletmeler öz/temel yeteneklerde uzmanlaşmış oldukları için uzmanlık alanları ile ilgili olarak kaliteli personele ve de içerik açısından zengin kapsamlı prosedürlere, dokümanlara sahip olması,
- Rekabet açısından üstünlük ve avantaj sağlaması,
- Yatırımlar açısından oldukça uygun bir fiyat ve değer ayarlayıp sağlaması,
- Dış kaynak kullanımı sağlayan işletmelerin asıl işleri dünya ölçeğinde destek temin etmektir.

İşletmelerin pazar yapısında mevcut rekabet koşullarında başarılı kurum ve kuruluşlar arasına girebilmeleri organizasyonun teknolojik olarak yeni araç ve cihazlara sahip olmasına bağlıdır. Bununla birlikte rekabetçi stratejiler yeni teknolojiler satın almayı zorunlu hale getirdiği için uygun maliyetlerde temin etmek işletmeleri tedarikçi firmalara yöneltmektedir. Dış kaynak kullanımı hizmeti işletmelere kendini yenileme ve güçlendirme olanağı sağladığından çalışanlarına da iyi bir gelecek ve kariyer sunmaktadır. Çalışanlar işletmenin o andaki ihtiyaçlarından ziyade gelecekteki karşılanması gerekli olan yetenekleri geliştirme olanağına dış kaynak kullanımı ile ulaşabilmektedir.

Dış kaynak kullanımı işletmelere belirli alanlarda uzmanlaşma olanağı sağladığı için çalışanlarında daha uzman bir kadro ile prosedür ve dokümanlara sahip ekip olmasını sağlamaktadır. İşletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajını uygun tedarikçi firmadan uygun mal/hizmet temini ile sağlamaktadır. İşletmelerin yatırım kararlarında uygun fiyat ve uygun değer ayarlaması tedarikçi firma ile olan sözleşmesi çerçevesinde gerçekleşmektedir. Dış kaynak kullanımı işletmeler açısından temin edilen mal/hizmetin dünya ölçeğinde olması ve işletmeye farkındalık kazandırmasıdır.

### **2.5.8. Finansal Kaynak Sağlama**

Dış kaynak kullanımı işletmelere elinde bulunan sınırlı kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmasını sağlamaktadır. İşletmeler kaynaklarını böylece, önem taşımayan görevlerden daha kritik görevlere yönlendirme imkânına kavuşmaktadırlar (Karahana, 2009:8). Bu durum ise işletmelere maliyet tasarrufu sağlayarak finansal kaynak sağlama açısından kaynak verimliliği oluşturmaktadır. İşletmeler ihtiyaç duymuş oldukları kaynakların işletme içerisinde hazır bulunmaması durumunda da dış kaynak kullanımına giderek finansal kaynak sağlamaktadırlar (Budak ve Budak, 2013: 202).

### **2.5.9. Yatırım Harcamalarını Azaltma**

İşletmeler temel yetenekleri haricindeki alanlara yatırım harcamaları yapmaları durumunda harcama kalemlerinde artış olmaktadır. İşletmeler tedarikçi firmalar ile işbirliği yaparak yatırım harcamalarını dış kaynak kullanımı yoluyla gidererek temel yeteneklerinin olduğu alanlara daha fazla yatırım yaparak büyüme sürecine girmektedirler.

İşletmelerdeki dış kaynak kullanımı yapılacak olan yeni yatırımları ve de bu yatırımlar sonucu ortaya çıkacak olan riskleri azaltmaktadır. Yatırım harcamalarının azalması ise, işletmenin sahip olduğu sermayeyi işletmenin gerçek işlerine yöneltmesine bu alanda kullanmasına olanak sağlamaktadır (Güçlü, 2013: 46).

### **2.5.10. Kaliteyi Artırma**

İşletmeler dış kaynak kullanımını toplam kalite yönetimi (TKY)<sup>7</sup> tekniklerinden biri olarak kullanabilmektedirler. Müşterilere sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin kaliteli olması için işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini kendilerinden daha kaliteli taşeron firmalara yaptırmaları kaliteli ürünler ortaya çıkarmaktadır (Aydın, 2016: 69).

<sup>7</sup>Prof. Dr. Gülay Budak ve Prof. Dr. Gönül Budak'ın İşletme Yönetimi (İzmir, 2013)'nde Toplam Kalite Yönetimi TKY organizasyonda her alanda kaliteye ulaşılmasını amaçlayan çağdaş yönetim felsefesi olarak tanımlanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini örgütün hedefi olarak gören bir anlayıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz a.g.e syf 114-118

Dış kaynak kullanımında işletmelerin kalite sistemi olarak başarılı olabilmeleri için işletmenin temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri, kendisinden daha kaliteli yapabilecek tedarikçi işletmelerle anlaşma sağlaması ile mümkündür. Bu sebepten tedarikçi işletmelerin yaptıkları işlerde uzman olmaları ve de işletmenin mevcut ihtiyaçlarına cevap verebilecek güç ve yetenekte olmaları gerekmektedir (Güçlü, 2013: 42).

### **2.5.11. Hız Kazanma**

Küreselleşme süreci ile birlikte müşteri isteklerinin artması ve bu artan müşteri isteklerine cevap verebilmek, işletmeler arasında rekabet haline gelmiştir. Bunun sonucunda işletmelerin kendi alanlarında uzmanlaşmış olan taşeron firmalardan dış kaynak kullanımı sağlamaları pazara hızlı bir şekilde girmelerini sağlamaktadır (Aydın, 2016: 71).

İşletmeler açısından müşteri hizmetleri alanları gibi servis hızı önemli bir değer haline almıştır. Bunun için işletmeler konularında uzmanlaşmış işletmelerden dış kaynak kullanımı ile kendi fonksiyonlarında belirli bir hıza kavuşmaktadır (Güçlü, 2013:99).

### **2.5.12. Süreç Yenileme**

Değişen koşullara uyum sağlamak için işletmelerin yeni bir takım değişikliklere giderek kendilerini baştan aşağıya düzenlemeleri “restructuring”, “reengineering” v.b. kavramlarla ifade edilmektedir. Bu kavramlardaki ortak olan husus işletmelerdeki yeniden bir yapılanma, yeni bir dizaynın söz konusu olmasıdır (Atayeter, 1997: 143).

Süreç yenilemenin yararlanmış olduğu uygulamalardan biri ise dış kaynak kullanımıdır. İşletmelerde dış kaynak kullanımı köklü değişimlerin gerçekleştirilmesinde ve bu değişimlerin hızlandırılmasında faydalanılan araçlardan birisidir (Budak ve Budak, 2013: 201).

## 2.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SÜRECİ

Dış kaynak kullanımı işletmeler açısından oldukça önemli bir yönetim sürecidir. Bu sebepten dış kaynak kullanımından maksimum düzeyde faydaya ulaŐılabilmesi için bu sürecin işletmeler açısından doğru bir Şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Güçlü, 2013:74). İŞletmeler dış kaynak kullanımı kararı alırken stratejik uygulamaları ve de uygulama alanlarını doğru bir Şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulamasının oluŐturacađı riskler ve faydalar iyi değerlendirilerek bu çerçevede dış kaynak kullanımına baŐvurup baŐvurmama kararı alınmalıdır. Bununla birlikte dış kaynak kullanımı süreci deđiŐmez, katı bir yapıya sahip uygulama değerildir.

Dış kaynaklardan yararlanma, bir işletmenin belirli bir çalışma sürecinin yerine getirilmesini başka bir diğer ürün/hizmet sağlayıcıya bıraktığı zaman gerçekleşmektedir. Firma, üreticiye işi nasıl yapacağını değeril, iÇin sonunda nasıl bir sonuca ulaşmak istediğini belirtmektedir. Böylece iÇin yapılma süreci bu alanda uzmanlaşmış başka bir firmaya devredilmektedir (Erdemir, 2004: 3).

### 2.6.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının yaŐama geçirilmesi, işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamasına ihtiyaç duymasına bağlıdır. Bunun için işletme yönetimi işletmede dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyulup duyulmadığı konusunda ayrıntılı bir değerlendirme yapmalıdır (Güçlü, 2013: 74).

Teknolojik değeriklikler, küreselleşme, tedarikçi firmaların sayılarının artması kuruluşları dış kaynak kullanımı açısından daha fazla cesaretlendirmektedir. Günümüzde özellikle iş dünyasında dış kaynak kullanımı stratejik bir karar olarak ele alınmakta ve işletmelerin ana faaliyetlerine katma bir değer sağlamasına odaklanılmaktadır (Budak ve Budak, 2013: 199).

İŞletmeler ya da organizasyonlar faaliyetlerini gerçekleŐtirirken temel olarak maliyetlerini düşürmek, hizmet alıcılarına daha kaliteli ve daha hızlı bir Şekilde cevap verebilmek için dış kaynak kullanımına ihtiyaç duymaktadır. Dış kaynak kullanımının

işletmeler açısından faydaları olduğu gibi sistem içerisinde oluşabilecek aksaklıklardan dolayı sistemin işleyişinin bozulmasına entropiye<sup>8</sup> neden olmaktadır (Kaya ve Narlıkaya, 2021: 60).

### 2.6.2. Dış Kaynak Kullanımında Kurumsal Değerlendirme

İşletmeler dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyacakları zaman kurumsal olarak kendilerini her açıdan değerlendirmeleri gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulaması işletmeler açısından basit bir yöntem olmadığı için işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamasını kullanıp kullanmayacaklarını ya da kurumsal olarak işletmeyi nasıl etkileyeceğine bakmak doğru olacaktır.

İşletmelerin mevcut durumlarını belirlemek amacıyla, işletmenin karşı karşıya kalmış olduğu tehditlerin ya da fırsatların neler olduğu ve işletmenin içerisinde bulunduğu zayıf ve güçlü yanların ortaya konulması gerekmektedir (Güçlü, 2013: 75). Yapılan bu mevcut durum değerlendirmesi işletmenin çevre değişkenleri içerisinde faaliyette bulunması, amaçlarını gerçekleştirebilmesi ya da amaçlarını büyütmek için durumunun ne olduğunu görmesini sağlayacaktır.

Dış kaynak kullanımı ihtiyacını gerekli gören işletmeler öncelikle dış kaynağın hangi faaliyetleri için gerekli olduğunu ortaya koymaları gerekmektedir. Bu nedenle dış kaynak kullanımında işletmelerin için iki önemli kriteri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Bakan, Eyitmiş ve Fettahoğlu, 2012: 147);

- İşletme için fonksiyonun stratejik önemi
- Fonksiyonu gerçekleştirecek işletme personelinin kabiliyetidir.

Bunların haricinde işletmenin temel yetenekleri açısından stratejik önem taşımayan fonksiyonları için dış kaynaklardan yararlanılabilmektedir. Bunun için işletme kendini değerlendirme aşamasında temel yetenekleri açısından önemli olan ve

---

<sup>8</sup>Prof. Dr. Gülay Budak ve Prof. Dr. Gönül Budak'ın İşletme Yönetimi (İzmir, 2013)'nde Entropi, sistemdeki enerjinin tükenmesi, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların ortaya çıkması ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönündeki eğilim olarak açıklanmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz a.g.e syf 95

önem derecesi düşük olan fonksiyonların ayırımı yaparak buna göre dış kaynak kullanımını girişiminde bulunmalıdır.

### **2.6.3. Dış Kaynak Kullanma Kararının Alınması**

Dış kaynak kullanımı kararı işletmeler açısından oldukça önemli hayati bir değer taşıyan işletmenin başarısı için önem teşkil eden bir karardır. Bu sebepten dış kaynak kullanımı kararı işletmenin ürünlerinin ve de vermiş olduğu hizmetlerin kalitesini ve maliyetini doğrudan etkilemektedir (Güçlü, 2013: 79). Örneğin, işletmeler açısından sadece maliyetleri azaltmak için dış kaynak kullanımı kararı almak, son derece yanlış bir uygulamadır. Çünkü dış kaynak kullanımı maliyetleri azaltmış olsa da sadece bu sebebe dayanarak dış kaynak kullanımı kararının alınmış olması, sürecin tam olarak değerlendirilemeyeşine neden olmaktadır.

İşletmeler kendi öz yetenekleri dışında kalan faaliyetleri bu alanda uzmanlaşmış firmalara devrederek bir takım yüklerden kurtulmak adına dış kaynak kullanımı kararı almaktadır. İşletmeleri dış kaynak kullanımı kararı almaya e-ticaretin küresel ölçekte gelişimi, operasyonel maliyetleri azaltma isteği, firmaların örgüt içi uzmanlık eksikliği, pazar paylarını artırabilme isteği gibi birtakım örgütsel yetersizliklerden kaynaklanan sorunları giderme isteği şeklinde belirtilebilir (Kızılırmak, 2019: 450).

### **2.6.4. Dış Kaynak Kullanma Stratejisinin Belirlenmesi**

İşletmelerin dış kaynak kullanımı kararı alma süreci kendi temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri belirleyerek hedefleri çerçevesinde mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini sorgulamasıyla başlamaktadır (Zalluhoğlu ve Dedeoğlu, 2011: 52). Dış kaynak kullanımı kararı işletmeler açısından değer katmayan faaliyetlerin süreçlerden arındırılarak süreçleri yalınlaştırmakta, değer katmayan faaliyetlerin kaldırılması ile işletme maliyet avantajı kazanarak rekabet stratejisinde güçlü duruma gelmektedir. Böylece işletmeler açısından dış kaynak kullanımı kararı, elde edilen faydalara bağlı olarak kullanım alanlarının genişlemesi ve de dış kaynak kullanımı kararı operasyonel ve taktik anlamda basit bir satın alma kararı olmaktan çıkarak stratejik yönetim aracı olmaktadır.

İşletme üst yönetimi dış kaynak kullanımı uygulamaları sürecinde uygulayacağı mevcut stratejiyi belirlemek durumundadır. İşletme üst yöneticileri dış kaynak kullanımı stratejisini belirlerken (Güçlü, 2013: 82);

- İşletmenin genel amaç ve hedeflerinin dış kaynak kullanımı stratejisine ters düşmemesine,
- İşletmenin temel yeteneklerinin ve temel yetenek dışındaki fonksiyonlarının belirlenmesine,
- İşletmenin tedarikçi işletmelerden uzun dönemli mi yoksa kısa dönemli mi faydalanacağına,
- İşletmenin birlikte çalışacağı tedarikçi işletme ile başarılı olabilmesi için nasıl bir ortam yaratılması gerektiğine,
- İşletmenin tedarikçi işletmelerin istenilen kalite seviyesini ve maliyetleri tutturabilecekleri konusunda güvenilir olup olmadıklarına,
- İşletmenin tüm faaliyetlerini tedarikçi firma ile yaptırıp sadece kontrolü ve koordinasyonu sağlayan bir merkez olmayı isteyip istemediğine dikkat etmesi gerekmektedir.

Dış kaynak kullanımı uygulaması işletme üst yönetimi tarafından belirlenirken işletmenin amaç ve hedefleri ile dış kaynak kullanımı stratejisinin birbiriyle uyumlu olmalarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı işletmenin temel yeteneklerinin dışındaki alanlarda uzman tedarikçi firmadan temin edildiği için uzun dönemli mi yoksa kısa dönemli mi faydalanılacağına karar verilmelidir. Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma tercihi ve seçimi oldukça önemli olduğundan uzun dönemli çalışma, kaliteli mal/hizmet üretimi, kontrol, müşteri memnuniyeti işletmelerin ve üst yöneticilerin belirlemesi gereken stratejilerdir.

### **2.6.5. Teklif Formunun Hazırlanması**

Dış kaynak kullanımını gerçekleştirecek olan firmalar işletmelere ulaşmaya ve onları değerlendirmeye olanak tanıyacak bir teklif formu hazırlamalıdır. İşletmeler açısından teklif formunun doğru bir şekilde kapsamlı ve ayrıntılı olarak hazırlanması

oldukça önemli ve bir o kadar da zor bununla birlikte zaman alıcı bir süreçtir (Güçlü, 2013:83). Teklif formu kullanımı, işletmeye muhtemel dış kaynakların sunacakları hizmetlerin kapsamı, süresi, niteliği ve maliyetleri hakkında bilgi verilmesi, mevcut pazarda faaliyette bulunan işletmeler arasında rekabet ortamı yaratması ve işletmeye değerlendirme olanağı tanınması açısından önem taşımaktadır.

İşletmeler açısından dış kaynak kullanımı uygulamasının seçiminde teklif formunun hazırlanması süreci oldukça önemli aşamalardan biridir. Çünkü tedarikçi işletmeler dış kaynak kullanımında bulunmak isteyen diğer işletmeyi ona göre seçip değerlendireceklerdir. Dış kaynak kullanımı sürecinde hazırlanmış olan teklif formunun kullanılması, işletmeler açısından mevcut formun dışına çıkmadan birbirlerine bilgi alış verişi gibi konularda yardımcı olmalarını sağlamaktadır.

#### **2.6.6. Firmalardan Gelen Tekliflerin Değerlendirilmesi**

İşletmeler dış kaynak kullanımı sürecinde firmalardan gelen teklifleri en iyi şekilde değerlendirip, kendileri açısından en uygun olan tedarikçi firmayı seçmek durumundadır. İşletmeler açısından günümüzde artan rekabet ortamında mevcut tedarikçi firmaların seçimi oldukça zahmetli bir süreç olarak görülebilmektedir.

Teklif formlarına çok sayıda tedarikçi işletmenin geri dönüş yapması durumunda, işletme açısından en uygun teklifin belirlenmesi ve kısa bir zaman diliminde uygulamaya geçilebilmesi için verilen tekliflerin hızlı bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir (Güçlü, 2013: 87). Yine tedarikçi işletmelerin teklifleri değerlendirme sürecinde iken, hangi faaliyet dalındaki yeri ve konumu hakkında bilgi toplamak için referanslar kullanılmalıdır. Böylece tedarikçi işletme hakkındaki referanslar, işletmeye dış kaynak kullanımı seçimi konusunda belirleyici bir yol olacaktır.

#### **2.6.7. Dış Kaynak Kullanımında Uygun Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi**

Dış kaynak kullanımı açısından işletmenin mevcut ihtiyaçlarına cevap verebilecek en uygun tedarikçi işletmenin seçilmesi oldukça önemlidir. Dış kaynak kullanımındaki

tedarikçi işletme seçilmeden önce, işletme hakkında ön değerlendirme yapmak gerekmektedir. Tedarikçi işletmedeki yararlanılacak olan dış kaynakta bulunması gereken nitelikler (Güçlü, 2013: 88-89);

- Tedarikçi işletmenin, iyi bir uzman kadrosuna sahip olması,
- İyi ve sağlam referansı olması,
- Sağlam bir alt yapısı olması,
- İyi tanımlanmış süreçlerin olması,
- İş yapma kolaylığı ve deneyiminin olması,
- Kalite taahhüdü,
- Sorumluluk,
- Esnek örgüt yapısı,
- İşletmenin stratejik hedefleri ile yapısının uyumlu olması,
- Tedarikçi işletmenin modern olanaklara sahip olması,
- Satın alınacak şeyin mal ya da hizmet oluşu,
- Tedarikçi işletmenin örgüt kültürünün hizmet alacak işletme ile uyumlu olması gerekmektedir.

Bununla birlikte dış kaynak kullanımı uygulamasında işletmeler açısından rekabetin yoğun olduğu ortamlarda ayakta kalabilme ve varlığını sürdürebilme açısından uygun tedarikçi işletmenin seçilmesi oldukça önemlidir (Şengül, 2019: 94). Bu sebepten işletmeler, kalite düzeylerine, kendi bütçelerine, talep değişkenliğine, esnek örgüt yapısına sahip kriterlere uygun tedarikçi işletme seçmek durumundadır.

### **2.6.8. Tedarikçi İşletme İle Sözleşmenin İmzalanması**

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını güçlü kılan taraflar arasında imzalanan sözleşmedir ve dış kaynak kullanımı sürecinin en önemli başarı unsuru olarak kabul edilmektedir. Dış kaynak kullanımı sürecinin son aşamasını oluşturan tedarikçi firma ile yapılan sözleşmede işletmeler kendilerinin uzmanı olmadıkları faaliyetleri için tedarikçi firma ile çalışma yoluna gideceklerdir.

Dış kaynak kullanımı uygulamasında sözleşmelerin her biri taraflar açısından kendine özgü sözleşmelerdir. Bu sözleşmelerin genel özellikleri (Güçlü, 2013: 90-91);

- Uzun sürelidir,
- İşletmenin ve tedarikçi işletmenin sorumlulukları belirlenmiştir,
- Ödeme planları belirlenmiştir,
- İş yükü belirlenmiştir,
- İlişkilerin nasıl yürütüleceği belirlenmiştir.

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının başarılı olabilmesi için tedarikçi işletme ile yapılan sözleşmelerde, verilen hizmetlerin esnekliğine, riski ve ödülün paylaşımına ayrıca dikkat etmek gerekmektedir.

**Tablo 6.** Dış Kaynaklardan Yararlanma Anlaşmalarında Önem Verilen Konularda Farklılaşma

Operasyonel esneklik	Sözleşmeye bağlılık
Maliyet ve sermaye	Altyapının yükseltilmesi
Proje zamanı	Teknik kalite
Müşterilerin yönetimi	Tedarikçinin yönetimi
Yerel sözleşme esnekliği	Küresel şirket politikası
Resmi metodoloji	Şartların ciddiye alınmaması
Tedarikçinin amaçları	Müşterinin amaçları
Müşteri kültürü	Tedarikçinin kültürü

**Kaynak:** Ölçer, 2006:127

Bununla birlikte işletmeler açısından gerekli ürün ve hizmetlerin tedarik edilmesi aşamasında, işletmenin katlanacağı maliyet göz önünde bulundurularak maliyet minimizasyonu olmadan kar maksimizasyonu gerçekleşmeyeceği bilinmelidir (Yangınlar, 2018: 241). İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayacak, performanslarını geliştirmelerine imkân yaratacak tedarikçi işletmeler ile çalışmayı ve sözleşme imzalamayı daha akılcı görmektedirler.

## 2.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI

İŞletmeler dış kaynak kullanımına baŐvurduklarında beraberinde birÇok etkiyi de gÖze almış olmaktadır. Bununla birlikte dış kaynak kullanımının işletmelere sağlamış olduğu faydalar bulunmaktadır. İŞletmeler temel faaliyet alanlarına odaklanarak, kendi öz yeteneklerinin dışında kalan diğer mal/hizmetleri tedarikÇi firmadan temin etmenin yoluna giderek birÇok avantaj elde etmektedirler. Dış kaynak kullanımı sÜrecine baŐvuran işletmeler, hızlı bir Şekilde değişen teknolojiye ayak uydurabilmekte, maliyet tasarrufu sağlayarak, Ürün ve hizmet kalitesini yükseltmekte, daha esnek bir yapıya bÜrünerek, sağlıklı bir küÇülme ile başarılı işletmeler arasına girmektedir. Ayrıca, mal/hizmet üretiminde malzeme ve emeğin maliyetinin düşmesi avantajını kullanarak verimlilik ve performans artışı sağlamaktadırlar.

### 2.7.1. Maliyet Tasarrufu

İŞletmeler aÇısından dış kaynak kullanımı uygulamasının en temel faydalarının başında maliyet tasarrufu gelmektedir. İŞletmelerin dış kaynak kullanımı sÜrecinde tedarikÇi firmaların uzmanlaŐtıkları alanlarda iş hacmi aÇısından daha geniş ve büyük ölÇekli üretim yapmaları iÇin daha ucuza mal edilmesini sağlamaktadır. Bu aşamada yatırımlar daha büyük bir müşteri kitlesine hitap edeceğinden dolayı oldukça büyük bir maliyet tasarrufu sağlamaktadır (GÜler, 2019: 37).

Ayrıca dış kaynak kullanımı uygulaması işletmelere sabit maliyetler ile birlikte önemli maliyet tasarrufları sağlamakta; işletmelerin asıl yeteneği belirli işleri yapmak olan temel uzmanlık alanlarından yararlanmalarına Ürün ve hizmet kalitelerini yükseltmelerine olanak sağlamaktadır (Kıyak, Yanık ve Ekin, 2012: 3).

### 2.7.2. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesi, Riskin Azalması

İŞletmeler aÇısından iÇerisinde buldukları sektörde rekabet edebilmenin en önemli unsurları sunmuş oldukları mal ve/veya hizmetlerin kalitesidir. Ancak işletmelerin sunmuş oldukları mal ya da hizmetlerin kalitesi mevcut kaynaklar ile sınırlı kalmaktadır. Bunun iÇin dış kaynak kullanımı uygulamasından faydalanan işletmeler

mal/hizmet almış oldukları tedarikçi firmanın kendi alanlarında uzmanlaşarak ve de bilgi/işlem ve teknoloji alanındaki gelişmeleri yakından takip edebilme kabiliyetine sahip olmasından dolayı daha kaliteli mal ve hizmeti almak istemektedir (Güçlü, 2013: 57).

Bununla birlikte dış kaynak kullanımı uygulamasından yararlanan işletmeler, tedarikçi işletmelerin kendi alanlarında uzman ve tecrübeli personele sahip olmasını tercih ederek mal ve hizmetlerin üretiminde ve sunumunda kaliteyi artırmak istemektedirler (Bayındır, 2007: 247).

### **2.7.3. Bürokrasinin Azalması, Yaratıcılık ve Esnekliğin Artması**

Dış kaynak kullanımı uygulamalarından yararlanan işletmelerin organizasyon yapılarında meydana gelen küçülme onların, daha yalın ve esnek yapılar haline gelmesini sağlayarak bürokrasinin azalmasına bununla birlikte yaratıcılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Böylece işletmeler aşırı bürokrasi yükünden uzaklaşarak karar verme süreci ve bu verilmiş olan kararları zamanında uygulama açısından örgütsel esnekliğe kavuşmaktadır (Bakan, Eytmiş ve Fettahoğlu, 2012: 144-145).

Böylece işletmeler dış kaynak kullanımı uygulaması ile yapılacak olan işleri daha açık basit bir şekle indirgeyerek bürokrasi yükünden kurtulup sonuçların ölçümünü daha kolay ve net bir şekilde yapabilmektedir. Böylece işletmelerdeki işlerin ağır yürümesi, aşırı kuralcılık ve bürokrasi, personeldeki sorumluluktan kaçma gibi olumsuzluklar da ortadan kalkmış olmaktadır.

### **2.7.4. Gelişen Teknolojiye Uyum Sağlama**

İşletmelerin günümüzde özellikle gelişen teknolojiyi takip etmesi ve müşterilerinin beklentilerini göz önünde bulundurarak gelişen teknolojik değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulaması ile işletmeler, yeni teknolojik gelişmeleri takip ederek gelişen teknolojik süreci takip etmenin getirmiş olduğu maliyet avantajlarından faydalanabilmektedir. Bununla birlikte dış kaynak kullanımı işletmelere teknolojik olanakları eski ve demode olan tedarikçi firmalarını

değiştirerek, değişen rekabet koşullarına karşı gereken sürede tepki verebilmelerini sağlamaktadır (Ay ve Akmeşe, 2019: 259).

Bununla birlikte işletmelerin teknoloji alanında yapmış oldukları dış kaynak kullanımı uygulamalarına örnek olarak bilgisayarlar ve cihazlarda yapmış oldukları dış kaynak kullanımı verilebilir (Güçlü, 2013: 57).

### **2.7.5. Temel Yeteneklere Odaklanma**

İşletmeler açısından temel yetenekler pazarda rekabet edebilmenin, faaliyetlerde bulunabilmenin, işletmenin rekabet stratejisini doğru uygulayarak rakiplerine üstünlük sağlayabilmenin temel koşullarından biri olarak görülmektedir (Alpkan, Erol ve Eren, 2005: 204). Bununla birlikte temel yetenekler ve işletmenin kurumsal becerileri yöneticiler tarafından doğru tanımlanmalı ve stratejik yönetim açısından önemi belirlenmelidir. Bu çerçevede işletmelerin belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda yararlandıkları temel strateji dış kaynak kullanımı uygulamasıdır.

Dış kaynak kullanımı işletmelerin kendi temel yeteneklerinin dışındaki faaliyetlerin organizasyon dışındaki uzman firmalara verilmesiyle mevcut kaynakların belirlenmiş olan stratejik alanlarda kullanılarak uzmanlaşmayı sağlamasına yardımcı olmaktadır (Güçlü, 2013: 55). Böylece işletmeler temel yeteneklerine odaklanarak işlerin devredildiği işletmelerin maliyet ve rekabet avantajından da faydalanmış olmaktadır.

### **2.7.6. Sağlıklı Küçülmeye İmkân Sağlama**

İşletmeler, pazarda kendilerine rekabet avantajı sağlayabilecek kendi temel yetenekleri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, kısaca “Outsourcing” yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapısal olarak küçülerek daha yalın hale gelmekte, böylece kendilerinin çok iyi bildiği işlere yoğunlaşmaktadır (Pelit, 2007:6). Böylece dış kaynak kullanımı işletmelerin daha kapsamlı ve stratejik düzeydeki amaçlara yoğunlaşmalarını sağlayarak işletmelerin mevcut çıktılarında da verimlilik artışını sağlamaktadır.

Kısaca işletmeler dış kaynak kullanımı uygulamasına yönelerek mal ve hizmetlerin üretim ve sunumunda tedarikçi firmalar aracılığıyla maliyet avantajı elde ederek, asıl neden olan stratejik faaliyetlere yönelmek ve yönetsel açıdan da esneklik kazanarak örgütsel küçülmeye gitmektedir (Gügerçin, 2017: 24). Böylece dış kaynak kullanımı işletmelere sağlıklı küçülme imkânı sağlamış olmaktadır.

### **2.7.7. Başarılı İşletmeler Arasına Girebilme**

İşletmeler dış kaynak kullanımı uygulaması ile temel yeteneklerine odaklanarak bu yeteneklerini geliştirmekte, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini ise tedarikçi işletmeler aracılığıyla dış kaynak yoluyla karşılayarak, zaman kaybetmeyerek ve de rakiplerine karşı rekabet avantajı yarışında öne çıkabilmektedir (Çatı, Çömlekçi ve Zengin, 2015: 57). Dış kaynak kullanımı işletmelere temel yeteneklerine odaklanmasını ve geliştirmesini sağlamakta, teknolojiyi takip ederek kaliteyi artırma, maliyeti düşürme, riski azaltma avantajları beraberinde kurumsal olarak başarılı işletmeler arasına girme avantajı sağlamaktadır.

### **2.7.8. Malzeme ve Emeğin Maliyetinin Düşmesini Sağlama**

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağlamış olduğu en önemli avantajlar yüksek kalite, sabit maliyet, zaman tasarrufu ve teknolojik değişimdir. Bununla birlikte dış kaynak kullanımı süreci insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının uzman tedarikçi firmalar tarafından karşılanmasını sağlayarak emeğin maliyetini düşürmektedir. Bu süreçte yöntem olarak işçi kiralama uygulanmaktadır. Bu yöntemde işçi kiralayan firma ile aynı zamanda tıbbi bakım, ücretleme, eğitim araştırmalarının yönetimi alanlarında da işbirliği yapılmaktadır (Büber, 2012: 44).

Sonuç olarak işletmeler dış kaynak kullanımı ile tedarikçi firmalar aracılığı ile temel yetenekleri dışındaki işleri az sayıda personele daha hızlı ve kaliteli bir şekilde yaptırarak; maliyet avantajı ve emekten tasarruf sağlamış olmaktadır.

## 2.8. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ SAKINCALARI

Dış kaynaklardan yararlanma, günümüzde özellikle bilgi/işlem teknolojileri faaliyetlerinde yoğunlaŐmakla birlikte, farklı hacimlere sahip farklı türevdeki birçok işletme tarafından tercih edilip kullanılmaktadır. Bu çerçevede dış kaynak kullanımının avantajları olduğu gibi dezavantajları da söz konusudur. Hatta avantaj gibi görünen bazı faktörler zaman içerisinde dezavantaja dönüşebilmektedir. Bu nedenle işletmeler dış kaynak kullanımına karar verirken ve uygulamaya geçildikten sonra mevcut risklere dikkat etmek zorundadır.

### 2.8.1. Niteliksiz Tedarikçi Firma Seçimi

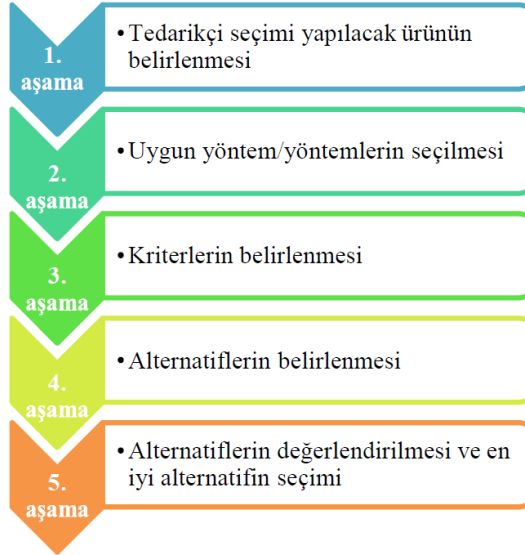
Dış kaynak kullanımının işletmeler açısından faydaları olduğu gibi sakıncaları da söz konusudur. Bu açıdan işletmeler dış kaynak kullanımı sürecinde tedarikçi firmayı seçerken bazı hususlara dikkat etmek durumundadır. Bunlardan en önemlisi ise, işletmenin teknik uzmanlığı, ilgisi, işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi, yönetim teknikleri, fiziksel imkânları, insan kaynakları, finansal güç ve kültürel uyum gibi faktörler yer almaktadır. Bunun için işletme açısından yanlış tedarikçi firma seçimi işletmenin dış kaynak kullanımı sürecini olumsuzlukla sonuçlandırabilmektedir (Güçlü, 2013: 62). Örneğin Amerika'da hizmet veren Midwestern iŐletmesinde dış kaynak kullanımı hizmeti sağlayan tedarikçi firmanın, işletme için yapmış olduğu faaliyetlerde zararlı kimyasal maddeleri kullandığının ortaya çıkması sonucu her iki işletmede 1 milyon dolar para cezası ve neden oldukları çevre kirliliğini temizlemeye mahkûm edilmişlerdir.

Günümüzde işletmelerin tedarikçi firmalara daha fazla bağımlı hale gelmeleri işletmeler açısından hatalı verilen kararlar nedeniyle yaşanan sonuçların etkisini aĐırlaŐtırmıŐ, bu durum ise tedarikçi firma seçimi ve rekabet edilebilirlik açısından işletmelerin kaderlerini etkiler duruma gelmiştir (Över Özçelik ve Eryılmaz, 2019: 499).

Bu açıdan tedarikçi firma seçimi ve karar sürecinde işletmeler açısından oldukça fazla tedarikçi firma ve birden çok karar ölçütü bulunmaktadır. Uygun olan ölçütler

çerçevesinde en uygun olan tedarikçi firmanın seçimi dış kaynak kullanımı sürecinde işletmeleri yaşanabilecek olumsuzluklardan korumaktadır.

**Şekil 2.** Tedarikçi Değerlendirme ve Seçim Süreci



**Kaynak:** Över Özçelik ve Eryılmaz, 2019:499

Şekil 2 de işletmelerin tedarikçi seçimi çalışmalarında çok kriterli karar verme yöntemlerini dış kaynak kullanımı sürecinde olumsuzluk yaşamamak ve doğru karar verebilmek için tercih ettikleri görülmektedir. İşletmeler öncelikle tedarikçi firmadan hangi ürünün temin edileceğinin seçimine karar vermek zorundadır. Bu aşamadan sonra ise, süreç uygun yöntem/yöntemlerin seçilmesi ile ilerlemektedir. Tedarikçi firma konusunda işletmelerin mevcut kriterleri göz önünde bulundurarak en ideal alternatifin belirlenmesi gerekmektedir.

İşletmeler, tedarikçi seçimi çalışmalarında tek bir yöntemin kullanılmasıyla ortaya çıkabilecek hata ve eksikliklerin giderilmesi için iki veya daha fazla yöntemi birleştirerek çok kriterli karar verme yöntemini benimsemektedir. Böylece tedarikçi değerlendirme ve seçim süreci işletmelere dış kaynak kullanımında yaşanacak olumsuzlukları önleme olanağı sağlamaktadır.

### 2.8.2. Esnekliğin Kaybedilmesi

İşletmeler açısından dış kaynak kullanımı uygulaması belirli bir hizmet alanının ve onun hedeflerinin sorumluluğunun tedarikçi firmaya transfer edilmesi sürecidir. Bu açıdan dış kaynak kullanımı uygulaması tedarikçi firma ile kontrata (sözleşmeye) dayalı uzun dönemli bir ilişkiyi kapsamaktadır. Bu çerçevede dış kaynak kullanımı uygulamasında işletmeler mal ve hizmetlerin daha düşük maliyetle karşılanmasını, kapasite artışının daha fazla olmasını hedeflemektedir. Ancak dış kaynak kullanımı sürecinde tedarikçi firma üzerindeki kontrolün kaybedilmesi tedarikçi firmaya aşırı bağımlılığa bu durumda esnekliğin kaybedilmesine neden olmaktadır (Şahin, 2011:89-92).

İşletmeler açısından DKK<sup>9</sup> sürecinde esnekliğin kaybedilmemesi için, tedarikçi firma ile hedef ve değer birliği oluşturulmalı, iyi eğitilmiş ve profesyonel satın alma ekibi oluşturulmalı, tedarikçi firma ile fayda maliyeti ölçümü yapılmalı, sağlıklı bir iletişim yapısı oluşturulmalı, bilgi birikimi açısından taraflar arasında paylaşım sistemi kurulmalıdır (Budak ve Budak, 2011:207).

### 2.8.3. Kontrolün Kaybedilmesi

Dış kaynak kullanımı uygulamasının oluşturabileceği sorunsallardan biriside tedarikçi firma üzerindeki kontrolün kaybedilmesi sürecidir. İşletmeler dış kaynak kullanımında tedarikçi firmanın kontrol ve sorumluluğun dışına çıktığı durumla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum ise işletmelere sunulan ve esnek olmayan sistemleri kabul etmek riskini taşımaktadır. İşletmeler tedarikçi firmaya bağlı kalacaklarından işletme faaliyetlerinde hareket alanlarında bir daralma veya kısıtlanma olabilmektedir (Akdoğan ve Çirli, 2008: 26).

İşletmelerin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerin dış kaynaklardan sağlamaya çalışması bazı durumlarda yanlış tedarikçi firmanın seçimine neden olabilmektedir. Bu

<sup>9</sup> Literatürde DKK Dış Kaynak Kullanımının kısaltılması olarak kullanılmaktadır. Ayrıca Anıl İlker Özcan'ın "Dış Kaynak Kullanımı (DKK)'na (Outsourcing) Genel Bakış" (2015) adlı makalesinde doğrudan kaynak kullanımı anlamında da kullanılmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz a.g.e syf 57

durum ise, tedarikçi firma ile sözleşmenin gerektiği gibi düzenlenmemiş olmasına ve firmanın mevcut avantajlarını da kaybetmesine beraberinde kontrolün kaybedilmesine neden olmaktadır (Ataman, 2004: 16).

#### **2.8.4. Personel Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

Dış kaynak kullanımı işletme ve personel açısından birçok avantajın yanında birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Dış kaynak kullanımı sürecinde istihdam edilen personel kariyer basamaklarını nasıl tırmanacağı ve yeteneklerini nasıl geliştireceği konusunda sorun yaşayabilmektedir. Bu durumda personel üzerinde motivasyon kaybına ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Bunun temel nedeni ise emek unsurunun yaratıcılığının işverenler tarafından dikkate alınmamasıdır (Güler, 2019:32).

Benzer şekilde dış kaynak kullanımı işletmelerde bazı faaliyetlerin devredilmesi ve bu faaliyetleri yürüten personelin sayısının azaltılması yoluna gidilmesine neden olmaktadır. Personel sayılarında yapılan mevcut düzenlemeler ise çalışanların bu durumdan huzursuz olmalarına ve işletme faaliyetlerinde verimsizliği beraberinde getirmektedir (Budak ve Budak, 2013: 206).

#### **2.8.5. Önemli Becerilerin Yitirilmesi**

Organizasyonlarda belirli bir konu hakkındaki bilgi ve beceri uzun bir zaman sonrasında kazanılan deneyim ve tecrübelerden meydana gelmektedir. Bu çerçevede işletmelerin dış kaynak kullanımından yararlanırken personel istihdamında azalmaya gitmesi, sahip olduğu mevcut uzman personeli ve de bu personelin uzmanlık alanlarını kaybetme riski oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı dolayısıyla işletmeler açısından kurumsal öğrenme yani örgüt kültürü ve inovasyon<sup>10</sup> da gerileme meydana getirmesi muhtemel sakıncalardan biridir (Kılıç ve Güdük, 2017: 84).

<sup>10</sup>Inovasyon Dr. Sevtap Keskin'in "Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişki" (2018) adlı makalesinde yeni veya gelişmiş operasyonel, örgütsel veya yönetsel işlemlerin ortaya konulmasıdır. Yine inovasyon tüketicileri memnun etmek için yeni fikirlerin dikkate alınması süreci ve bilgilerin yeni mal ve hizmetlere dönüştürülmesi şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz a.g.e. syf 186-187-188

İşletmeler açısından önemli beceriler yani temel yetenekler örgüt kültürünün bir parçası olarak organizasyona değer katan faaliyetlerdir. Dış kaynak kullanımı zamanla işletmenin önemli becerilerinin aşılmasına neden olabilmektedir.

### **2.8.6. İşletmeye Ait Bilgiler Rakip İşletmelerin Eline Geçmesi**

Dış kaynak kullanımı süreci işletmeler arasında kurulan iş ilişkisi sonucunda oluşmaktadır. Mevcut işi outsource eden işletmeler zamanla bazı bilgilerini tedarikçi işletme ile paylaşmaktadır. Dış kaynak kullanımındaki tedarikçi işletme doğru seçilmemiş ve güvenilir değil ise, paylaşılan bilgiler rakiplerin eline geçebilmekte istenmeyen durumlar yaşanabilmektedir (Türksoy, 2005: 16). İşletmelerin bu riskli durumla karşılaşmamak için tedarikçi firma seçimine dikkat etmeleri gerekmektedir.

### **2.8.7. Tedarikçi İşletmeye Bağımlılığa Yol Açması**

Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma seçiminde en önemli parametreler tedarikçi firmanın güvenilir olması ve de hizmet/ürün kalitesinin yüksek olmasıdır. Tedarikçi firmanın yaşı ve çalışan personel sayısı arttıkça, dış kaynak kullanımında tedarikçi firmanın önemi azalmaktadır. Bununla birlikte aynı süreç tedarikçi firmanın yönetim kültürü ve çalışma prensiplerinin uygunluğunun önemini artırmaktadır. Dış kaynak kullanımında tedarikçi firma ile karşılıklı güvene dayanarak tesis edilen ilişki tedarikçi firmayı paydaş olarak konumlandırmaktadır. Bu durumda ise işletmenin tedarikçi firma ile olan bağı güçlenip artmakta tedarikçi firmanın işletme üzerindeki kontrol ve hâkimiyeti artmaktadır (Kapıcı ve Yücel, 2021: 42).

### **2.8.8. Kalitenin Düşmesi**

Dış kaynak kullanımı sürecinde işletmeler örgütsel açıdan esneklik kaybı, kalitesiz/niteliksiz tedarikçi işletmenin seçilmesi, hizmet alınan tedarikçi işletmenin sözleşme hükümlerine uymaması, personel sayısındaki düzenleme nedeniyle mevcut personelin etkisizleştirilmesi, ürün veya hizmetin zamanında teslim edilememesinden kaynaklanan müşteri memnuniyetsizliği gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Kızılırmak, 2019:450-451).

Dış kaynak kullanımı sürecinde işletmeler tedarikçi firma seçimine gereken özeni göstermedikleri zaman tedarikçi firmanın zararları işletmeye kümülatif<sup>11</sup> olarak kalitenin düşmesi şeklinde yansımaktadır.

### **2.8.9. Maliyet Artışı**

İşletmeler açısından dış kaynak kullanımı maliyet artışlarına neden olabilmektedir. Özellikle tedarikçi firma ile üst düzey bir iletişimin gerekli olması, kişilik hakları ve taleplerin sisteme girilmesi ve işlem maliyeti, personelin ve sendikaların gözünde saygınlık kaybı, müşterilerin yabancılaşması, kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalar işletmeyi zorlayabilmektedir (Aygen, Şen ve Arslan, 2019: 66).

Sonuç olarak dış kaynak kullanımının işletmelere sağlamış olduğu faydaların yanında sakıncaları da bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımının sakıncalarını asgari seviyeye getirmek işletmelere bağlıdır. Özellikle doğru tedarikçi firma seçimi, tedarikçi firma ile sözleşmeye bağlı kalınması, doğru yatırım kararlarının alınması, karşılıklı güven duygusu işletmelerin başarı ve performans düzeylerini artıracaktır.

---

<sup>11</sup>Kümülatif kavramı Prof. Dr. Hayri Bozgeyik ve Sefa Er'in "Tasarımlar İçin Kümülatif Koruma" (2019) adlı makalesinde, kümelenmişlik ve birikmişlik anlamında açıklanmıştır. Ayrıca aralarında özel hüküm ilişkisi barındırmayan yığılmayı ifade etmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz a.g.e syf 24

### 3. BÖLÜM

#### AFYONKARAHİSAR İŞKUR ÖRNEĞİ

Ülkemizde iş ve işçi bulmaya yönelik aracılık hizmetinin devlet tarafından yürütülmeye başlaması ilk defa 1936 yılında 3008 sayılı İş Kanunu ile düzenlenmiştir. 1946 yılında 4837 sayılı Kanunla İş ve İşçi Bulma Kurumu kurulmuştur. 1990'lı yıllara gelindiğinde ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimler, konjonktürel olarak dünyada olduğu gibi ülkemizde de aktif, çağdaş ve kaliteli hizmet sunan bir istihdam kurumunun gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu perspektifte hem istihdamın korunmasına, geliştirilmesine, yaygınlaştırılmasına ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak hem de işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek amacıyla 5 Temmuz 2003 tarihinde 4904 sayılı Kanun ile İŞKUR (Türkiye İş Kurumu) kurulmuştur (Korkut ve Korkmaz, 2020: 73-74).

Afyonkarahisar İŞKUR bünyesinde 63 personele sahip olup 63 personelin tamamı 657 sayılı devlet memurları kanuna göre istihdam edilmiş personel olup, 4 personel ise 4857 sayılı iş kanununa göre istihdam edilen işçilerden oluşmaktadır. Bununla birlikte 63 personel içerisindeki hiyerarşide 1 il müdürü ve 1 şube müdürü bulunmaktadır. Kurumun personel yapısı ile ilgili olarak yine kısmi farklılaşmalar olmakla birlikte mevcut 63 personel 657 sayılı kadrolu devlet memuru ve sözleşmeli devlet memuru olarak gruplanmaktadır. Afyonkarahisar İŞKUR yeni kurumsal yerleşkesinde ise 2018 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir.

**Şekil 3.** İŞKUR (Türkiye İş Kurumu) Logosu



**Kaynak:** İŞKUR 2019 Faaliyet Raporu, 2020:1

### 3.1. ARAŞTIRMA KONUSUNUN AMACI

Yapılan alan yazın taraması neticesinde bu araştırmanın amacı; Afyonkarahisar ilinde hizmet veren Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe haiz, idari ve mali açıdan özerk bir kamu kurumu olan İŞKUR' da ki dış kaynak kullanımının incelenmesi olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu amaç doğrultusunda; Afyonkarahisar İŞKUR'da görev yapan yönetici ve personelin dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ile ilgili görüşleri, İŞKUR'un dış kaynak kullanımında (Outsourcing) karşılaşmış oldukları zorluklar, İŞKUR'un dış kaynak kullanımında (Outsourcing) karşılaşmış oldukları zorluklar ile baş edebilme yolları incelenmiştir.

İş yoğunluğunun çok yüksek seviyelerde olduğu İŞKUR'da, hizmet kalitesini yükseltebilmek, maliyetleri düşürebilmek, zaman kaybını azaltabilmek vb. daha sayılabilecek birçok nedenden dolayı temel yetenekleri dışında kalan işler için dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir. Afyonkarahisar İŞKUR'da bu çalışma yapılmış olup, dış kaynak kullanımında faydalanılan alanlar tespit edilmeye çalışılarak avantaj ve dezavantajları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

### 3.2. ARAŞTIRMA KONUSUNUN YÖNTEMİ

Bu çalışma, işletmelerin farklı amaçlar için faydalanmış oldukları dış kaynak kullanımının Afyonkarahisar İŞKUR'da uygulama bulduğu alanları, dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu çerçevede araştırmanın veri toplama yöntemi yarı-yapılandırılmış görüşmeler (mülakatlar) dir. Araştırma katılımcılarına yönelik olarak hazırlanan mülakat soruları araştırmacı tarafından hazırlanmış olup alanında uzman akademisyenler tarafından teyit edilmiştir. Mülakat soruları dış kaynak kullanımı ile ilgili aşamalardan oluşmaktadır.

Afyonkarahisar İŞKUR'da 657 sayılı devlet memurları kanuna bağlı idari yetkili ve personel olmak üzere 5 kişiyle mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat sürecinde yönlendirici sorulardan kaçınılmıştır. Yapılan görüşmelerde soru cevap yönteminden faydalanılırken, soruların kapsamı dışındaki kısımlarda katılımcılardan görüş belirtmek

isteyenlerin görüşleri ile ilgili gerekli notlar alınmıştır. Mülakat soruları; dış kaynak kullanımından yararlanma düzeyi, dış kaynak kullanma nedenleri, dış kaynak kullanımının verimlilik üzerindeki etkileri, dış kaynak kullanımının personel üzerindeki etkileri, dış kaynak kullanımının hizmet kalitesi üzerindeki etkileri, dış kaynak kullanımının sunmuş olduğu avantaj ve dezavantajları, dış kaynak kullanımının temel yeteneklere etkisi, dış kaynak kullanımının örgütsel küçülme üzerindeki etkileri, dış kaynak kullanımının kurum yöneticilerine olan yönetsel avantajlarına ilişkindir. Ayrıca dış kaynak kullanımı algısına yönelik sorular ise; İŞKUR'un bizzat kendisi tarafından verilen dış kaynak kullanımı hizmeti olup-olmadığı, temin edilen dış kaynak kullanımı hizmetleri, dış kaynak kullanımının maliyetler üzerindeki etkileri, dış kaynak kullanımının kurum personeli açısından etkileri ve dış kaynak kullanımının stratejik karar boyutu ile ilgilidir. Katılımcılara yöneltilmek üzere oluşturulan mülakat (görüşme) sorularının tamamına EK-1 ve EK-2 de yer verilmiştir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evreni; aktif, çağdaş, kaliteli hizmet anlayışı perspektifinde istihdamın korunmasına, geliştirilmesine, yaygınlaştırılmasına ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortasını yürütmek gibi görevleri olan İŞKUR'dur. Araştırmanın örnekleme ise, Afyonkarahisar İli İŞKUR İl Müdürlüğüdür. Araştırmanın örnekleme seçimi yöntemi kolayda örnekleme yöntemidir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın temel kısıtı, zaman ve maliyet nedeniyle Afyonkarahisar ilindeki İŞKUR'un tüm birimlerinde görev yapan personel ile dış kaynak kullanımı hakkında görüşmelerin gerçekleştirilememiş olmasıdır. Nitekim bu yönde bir çalışma için oldukça geniş bir zaman dilimi ve maddi desteğe gereksinim duyulacağı düşünülmektedir. Araştırma sadece yapıldığı dönem ile sınırlıdır. Bu araştırma sadece Afyonkarahisar İŞKUR özelinde gerçekleştirildiğinden araştırma bulgularının kamu kurumlarına genellenebilirliği oransal olarak düşüktür.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırma birtakım hipoteze dayanmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H<sub>1</sub>: Afyonkarahisar İŞKUR dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ile kendi öz/temel yeteneklerine daha fazla odaklanmaktadır.

H<sub>2</sub>: Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) Afyonkarahisar İŞKUR'da destek hizmetlerini (hizmet aracı, teknik bakım, temizlik malzemeleri, kırtasiye-ofis malzemeleri, eskimiş-modası geçmiş demirbaşlar vb.) tedarikçi firmadan temin edilmesi maliyetleri azaltmaktadır.

H<sub>3</sub>: Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) Afyonkarahisar İŞKUR'da mal/hizmet kalitesini artırmaktadır.

H<sub>4</sub>: Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) Afyonkarahisar İŞKUR'da idari yetkili ve personel üzerinde motivasyon ile aidiyet duygusunu artırmaktadır.

H<sub>5</sub>: Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) Afyonkarahisar İŞKUR'un hedef kitlesini oluşturan vatandaş/müşteri portföyünde sunulan hizmet açısından memnuniyet oluşturmaktadır.

H<sub>6</sub>: Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) işletmelerde olduğu gibi özerk bir kamu kurumu olan Afyonkarahisar İŞKUR'a rekabet avantajı sağlamaktadır.

H<sub>7</sub>: Dış kaynak kullanımının (Outsourcing) kamu kurumlarında Afyonkarahisar İŞKUR örneğinde örgütsel küçülme gibi olumsuz etkiler oluşturabilir türünde hipotezlerimiz mevcuttur.

### 3.6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma Afyonkarahisar ilinde hizmet veren Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı kamu kurumu olarak faaliyetlerini yürütmekte olan dış kaynak kullanan İŞKUR'un yönetici ve personeli ile yüz yüze yapılan görüşmeler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

İŞKUR'un dış kaynak kullanımından yararlanma düzeyi nedir? Sorusunu katılımcılara sorduğumuzda kurumda özellikle kamu hizmet aracı, kurumun teknik

bakım hizmetleri, kurumun temizliği için temizlik malzemeleri, kurumun kırtasiye ürünleri, kurumun bilgisayar, yazıcı, fotokopi gibi bilgi/işlem teknolojileri alanında dış kaynak kullanımından faydalandığı görülmüştür. Katılımcıların belirtmiş oldukları cevaplar neticesinde tedarikçi firmadan ihale usulüyle dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir.

**Tablo 7.** “Dış Kaynaklardan Yararlanma Düzeyiniz Nedir?” Sorusunun Analizi

1-Hizmet Aracı (Araç Kiralama)
2-Teknik Bakım Hizmetleri
3-Bilgisayar, Yazıcı, Fotokopi Makinesi
4-Kırtasiye Ürünleri
5-Temizlik Malzemeleri
6-Tadilat Hizmetleri

Tablo 7 incelendiğinde işletme örgütlerinde olduğu gibi kamu kurumlarında da dış kaynak kullanımının modern yönetim uygulaması olarak tercih edildiği görülmektedir. Özellikle sanayiye giderken işletme örgütleri ile olan iş/işlem bağlantılarında görevli kurum personeli ve malzemeler için hizmet aracına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Hizmet araçları tedarikçi firmalardan ihale usulüyle temin edilmektedir. Hizmet araçlarının ihalesi 3 yıllık zamanı kapsayacak şekilde yapılmaktadır. Hizmet araçlarının ihale yoluyla temin edilmesi birçok kamu kurumunda 1 yıllık süreyi kapsamaktadır. İŞKUR’da ise tedarikçi firmadan 3 yıllık dönem için hizmet aracı temini maliyet avantajını sağlamak içindir. Teknik bakım hizmetleri açısından kurumun özellikle asansör arızalarında alanında uzman teknik ekipten faydalandığı görülmüştür. Personelin iş/işlemlerinin aksamadan yürütebilmesi açısından bu türevde tedarikçi firmadan alınan hizmetlerin yoğun olduğu belirtilmiştir.

Dış kaynak kullanımının işletmelerde ölçek olarak bilgi/işlem teknolojileri alanında daha çok kullanıldığı bilinmektedir. Bu çerçevede İŞKUR’un dış kaynak kullanımı düzeyiyle ilgili bilgisayar, yazıcı, fotokopi makinesi gibi cihazların satın alma yoluyla temini ve bakım işlemlerinde tedarikçi firmadan hizmet satın aldığı görülmüştür. Kırtasiye ve ofis malzemeleri devlet malzeme ofisinden 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu fiyat teklif formu ile temin edilmektedir. Kurumun hedef kitlesi olan

vatandaşlara daha verimli hizmet verebilmek açısından personel için gerekli olan ofis malzemeleri tedarikçi firmadan temin edilmektedir.

Özellikle tadilat işlerinde tedarikçi firmadan hizmet ihalesi usulüyle dış kaynak kullanımını uygulaması yapılmakta olup bakım ve onarım işleri ile eskimiş modası geçmiş olan araç ve cihazların bakımı yeniden kazandırılması sağlanmaktadır. Bu süreç bizlere işletmelerde uygulanmakta olan dış kaynak kullanımının kamu kurumlarında da tercih edildiğini araştırma bulguları neticesinde göstermektedir.

İŞKUR'un dış kaynak kullanma nedenleri nelerdir? Sorusunu araştırmaya katılan katılımcılara sorduğumuzda tedarikçi firmadan yasal yükümlülükler çerçevesinde uzman kuruluş oldukları için; mal/hizmet çeşitliliğinin çok olması, maliyetinin uygun olması, kalite standardı, müşteri memnuniyeti, stratejik faaliyetler ve temel yeteneklere odaklanma, zaman tasarrufu gibi nedenlerden dolayı dış kaynak kullanımını nedenlerini belirtmişlerdir.

**Tablo 8.** “Dış Kaynak Kullanma Nedenleriniz Nedir?” Sorusunun Analizi

1-Kurumun Faaliyet Alanlarının Dışında Kalması, Kurum Bünyesinde Yapılamaması
2-Stratejik Faaliyetlere ve Temel Yeteneklere Odaklanma
3-Maliyet Avantajı
4-Kalite Standardı
5-Müşteri Memnuniyeti
6-Zamandan Tasarruf Etme

Tablo 8 incelendiğinde dış kaynak kullanma nedeninin işletme örgütlerinde olduğu gibi temel faaliyet alanlarının dışında kalan işlerin kurum bünyesinde yapılamadığı için tedarikçi firma tarafından temin edildiği görülmektedir. Tedarikçi firmadan özellikle hizmet aracı, teknik bakım hizmetleri, bilgi/işlem teknolojileri, kırtasiye ürünleri, temizlik malzemeleri, tadilat hizmetleri alanından dış kaynaklardan faydalanılmaktadır.

İşletme örgütleri ve kamu kurumlarının asıl amacı alanlarında uzman oldukları faaliyetlere ve temel yeteneklerine odaklanmaktır. İŞKUR'un temel misyonu istihdamın korunması, geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve işsizliğin önlenmesi faaliyetleri ile işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek olarak belirlenmiştir. Alanlarında uzman tedarikçi firmadan mal/hizmet alanlarında dış kaynak kullanımı, maliyet avantajı ve beraberinde kalite standardı sağlamaktadır. Bu süreç beraberinde müşteri memnuniyetini getirmektedir.

Kurumların iş yükü ve yoğunluğu içerisinde temel yeteneklerine odaklanmaları zamandan tasarruf etme, işletmeler için oldukça önemli olan zaman yönetimini sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı dış kaynak kullanımı modern yönetim uygulaması olarak kullanılmaktadır. Ayrıca ekonomik ve çevresel koşullardaki değişimler, teknolojik yeniliklerde dış kaynak kullanma nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

İŞKUR'un dış kaynak kullanımının verimlilik üzerindeki etkileri nelerdir? Sorusunu araştırmaya katılan katılımcılara sorduğumuzda performans artışı, personel üzerinde motivasyon, hizmet verilen hedef kitle üzerinde müşteri memnuniyeti, kurumun iş/işlemlerinde hizmet kalitesinin artması, sürdürülebilir verimlilik artışı sağlamaktadır cevapları alınmıştır.

**Tablo 9.** “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerindeki Etkileri Nelerdir?” Sorusunun Analizi

1-Mal/Hizmet Üretiminde Performans Artışı
2-Hedef Kitle Üzerinde Müşteri Memnuniyeti
3-Kurumun İş/işlemleri Üzerinde Hizmet Kalitesinin Artışı
4-Mal/Hizmet Üretiminde Sürdürülebilirlik
5-Kaynakların Etkili Kullanımı

Tablo 9 incelendiğinde dış kaynak kullanımı işletmelerde olduğu gibi kamu kurumlarında da mal/hizmetlerin üretiminde doğru ürün ve malzeme seçimi açısından kolaylık sağlamakta bu durum ise beraberinde performans artışını getirmektedir. İşletmelerin hedef kitesini müşteriler oluşturmaktadır. Kamu işletmeciliği ile birlikte

vatandaş odaklı yönetim yerini müşteri odaklı yönetime, müşteri memnuniyetine bırakmıştır. Bu süreçle birlikte yürütülen iş/işlemlerin hızı ve kalitesi hedef kitle açısından oldukça önemlidir. Dış kaynak kullanımı bu noktada organizasyonlara temel yeteneklerine odaklanma fırsatı sunduğu için faaliyetlerde verimlilik artışı sağlamaktadır.

Mal/hizmet üretiminde sürdürülebilirlik mevcut kaynakların etkili ve ekonomik kullanımı çerçevesinde hedeflenen stratejik amaçlara ulaşmayı gerekli kılmaktadır. Bu durumun oluşabilmesi ise dış kaynak kullanımı uygulamasını tercih etmiş olan organizasyonların verimlilik sağlaması ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Araştırmanın örnekleme dahil edilen bulgular neticesinde dış kaynak kullanımının verimlilik üzerinde doğrudan etkili olduğu görülmektedir. Asıl amaç ya da temel yeteneklere odaklanıp uzmanlık alanlarına dahil edilmeyen süreçleri tedarikçi firma yoluyla temin etmek mal/hizmet üretiminde doğrudan verimlilik artışı sağlamaktadır.

İŞKUR'un dış kaynak kullanımının personel üzerindeki etkileri nelerdir? Sorusunu araştırmaya katılan katılımcılara sorduğumuzda personelin iş yükünü azaltması sebebiyle personelin motivasyonunun artması, kendine zaman ayırması, bu sürecin kuruma ve işine olan aidiyet duygusunun artmasını sağlaması ve beraberinde hedef kitle ile olan iletişimin sağlıklı yürütülmesine katkı sağlaması olarak belirtilmiştir.

Dış kaynak kullanımı personelin yapmış olduğu asıl işlerine odaklanmalarını sağlayarak etkililik, verimlilik, rasyonellik gibi çıktı odaklı süreçlerin işletmelerde olduğu gibi daha çok ön planda olmasını sağlamaktadır.

**Tablo 10.** “Dış Kaynak Kullanımının Personel Üzerindeki Etkileri Nelerdir?” Sorusunun Analizi

1-Personelin İş Yükünün Azalması
2-Personelin Organizasyona ve İşine Olan Aidiyet Duygusunun Artması
3-Personelin Motivasyonun Artması
4-Personel İle Hedef Kitle (Müşteri/Vatandaş) Arasında İletişimin Güçlenmesi
5-Personel Açısından Esnek Zaman Kavramının Oluşması

Tablo 10 incelendiğinde dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerinin dışında kalan iş/işlemleri tedarikçi firmalar yoluyla yaptırdığı için organizasyonda yer alan personelin kendi görev tanımlarındaki işlere odaklanmalarını sağladığından iş yükünde azalma sağlamaktadır. Bu süreç beraberinde personelin işlerine olan bağlılıklarını ve aidiyet duygusunun da artmasına neden olmaktadır.

Motivasyon organizasyon içerisinde işlerini yürütmekte olan personelin işlerine gerekenin üzerinde duyarlılık gösterip verimlilik alabilmeleridir. Dış kaynak kullanımı personele kendini gerçekleştirebilmeleri ve iş yeri ortamında uygun koşullarda çalışma olanağı sağladığı için motivasyonun artmasına da katkı sağlamaktadır. İşletmelerde hedef kitleyi müşteriler oluşturmaktadır. Kamu işletmeciliği paradigması vatandaşları müşteri olarak kabul edip bu perspektifte hizmet verdiği için kurum personeli ile müşteriler arasındaki iletişim dış kaynak kullanımı ile güçlenmektedir.

Dış kaynak kullanımı personelin görev tanımı içerisindeki iş yükünü azalttığı için daha esnek bir zamanda işleri yerine getirme, zamanı etkili ve verimli kullanma olanağı sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımı organizasyondaki personelin iş yükünün azalmasını sağladığı için bu durum beraberinde iş yerine olan aidiyet duygusu, motivasyon, hedef kitle olan müşteriler ile iletişimin güçlenmesini de sağlamaktadır.

İŞKUR'un dış kaynak kullanımının hizmet kalitesi üzerindeki etkileri nelerdir? Sorusunu katılımcılara sorduğumuzda dış kaynak kullanımı uygulamasının doğru ve alanında uzman tedarikçi firmadan temin edilmesi süreciyle birlikte verimlilik artışı, müşteri/vatandaşa verilen hizmetin kalite standartlarının yükselmesi, performans artışı, kurumun iş/işlem yükününün azalması gibi etkilerinin olduğu cevapları alınmıştır.

**Tablo 11.** “Dış Kaynak Kullanımının Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkileri Nelerdir? Sorusunun Analizi

1-Mal/Hizmet Üretiminde Verimlilik Artışı
2-Mal/Hizmet Üretiminde Kalite Standartlarının Yükselmesi
3-Organizasyonda Performans Artışı
4-Organizasyonun İş/İşlem Yükününün Azalması
5-Tedarikçi Firma İle Stratejik Ortaklıkların Güçlenmesi

Tablo 11 incelendiğinde tedarikçi firmalar alanlarında uzmanlaşmış oldukları için daha iyi daha kaliteli hizmet sunmaktadırlar. Tedarikçi firmadan temin edilen mal/hizmet alımı işletmelere ve kamu kurumlarına verimlilik artışı sağlamaktadır. Verimlilik minimum girdi ile maksimum çıktı sağlamak olarak literatürde açıklanmaktadır. Özel sektörde ve kamu sektöründe verimlilik kamu işletmeciliği ile en çok önem verilen sorunsal haline gelmiştir. Dış kaynak kullanımı uygulaması da işletmelere ve kamu kurumlarına verimlilik artışı sağlamak için temel yeteneklerinin dışında kalan işleri hizmetleri yapmak amacıyla tedarikçi firmadan temin edilmektedir.

Mal/hizmet üretiminde kalite standartlarının yükselmesi uzman tedarikçi firma seçimi ile doğrudan organizasyonun performansının artışına da katkı sağlamaktadır. İşletmelerde dış kaynak kullanımı uygulaması temel yeteneklere odaklanıp kendi alanın dışında kalan iş/işlemleri tedarikçi firmadan temin ederek personelin iş/işlemlerindeki yükünün azalması hafiflemesi sağlanmış olmaktadır. Uzman tedarikçi firma ile dış kaynak kullanımı sözleşmesi her iki taraf için doğal ortaklıkların oluşmasının önünü açmış olmaktadır. İşletmeler ile tedarikçi firma arasında dış kaynak kullanımı sürecinde stratejik ortaklıklar spontane bir şekilde gelişip güçlenmektedir.

İŞKUR'un dış kaynak kullanımının kurumunuza sunmuş olduğu avantajlar nelerdir? Sorusunu araştırmaya katılan katılımcılara sorduğumuzda maliyet avantajı sağlanması, daha kaliteli mal/hizmet temini, kolay elde edilebilir olması, kurumun sektör dışı konularda başarılı olmasını sağlanması, zaman tasarrufu sağlanması, temel yeteneklere odaklanma gibi avantajlarının olduğu belirtilmiştir.

**Tablo 12.** “Dış Kaynak Kullanımının Kurumunuza Sunmuş Olduğu Avantajlar Nelerdir?” Sorusunun Analizi

1-Maliyet Avantajı
2-Daha Kaliteli Mal/Hizmet
3-Kolay Elde Edilebilir Olma
4-Zaman Tasarrufu
5-Temel Yeteneklere Odaklanma

Tablo 12 incelendiğinde dış kaynak kullanımının sağlamış olduğu temel avantajın maliyet avantajı olduğu görülmektedir. İşletmeler maliyetlerini düşürmek için temel yeteneklerinin dışında kalan yardımcı faaliyetleri uzman tedarikçi firmadan temin ederek maliyet avantajı sağlamaktadır. Uzman tedarikçi firmadan temin edilen mal/hizmet daha kaliteli bir şekilde kuruma geri dönmüş olmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcılar özellikle alanında uzman tedarikçi firma ile yapılan sözleşmelerin mal/hizmet temininde kalite standardının da yükselmesine etki ettiğini belirtmişlerdir.

Dış kaynak kullanımının sağlamış olduğu avantajlardan diğeri ise mal/hizmet temininin çabuk erişilebilir yani kolay elde edilebilir olmasıdır. Bu durum ise beraberinde organizasyona ve personele zaman tasarrufu sağlamaktadır. İşletmelerin ve kurumların dış kaynak kullanımından faydalanma sebeplerinden en önemlisi asıl işlerine odaklanmaları böylece kendi faaliyet alanlarının dışında kalan iş/işlemleri uzman tedarikçi firmalardan temin etmeleridir. İŞKUR'un temel yeteneklere odaklanıp asıl faaliyet alanına girmeyen işleri tedarikçi firmaya gördürmesi dış kaynak kullanımının avantajı olarak yansımaktadır.

İŞKUR'un dış kaynak kullanımının kurumunuza sunmuş olduğu dezavantajlar nelerdir? Sorusunu araştırmaya katılan katılımcılara sorduğumuzda doğru tedarikçi firma seçiminin doğru yapılamaması, maliyet artışı, mal/hizmet kalitesinin düşmesi, tedarikçi firmalara bağımlı kalınması, kalitenin düşmesi gibi dezavantajlarının olduğu belirtilmiştir.

**Tablo 13.** “Dış Kaynak Kullanımının Kurumunuza Sunmuş Olduğu Dezavantajlar Nelerdir?” Sorusunun Analizi

1-Niteliksiz Tedarikçi Firma Seçimi
2-Mal/Hizmet Kalitesinin Düşmesi
3-Maliyet Artışı
4-Kalitenin Düşmesi
5-Tedarikçi Firmalara Bağımlılığın Artması

Tablo 13 incelendiğinde dış kaynak kullanımı uygulamasında niteliksiz tedarikçi firma seçimi organizasyonların mal/hizmet üretiminde kalitenin düşmesine bu durumda

beraberinde maliyet artışına neden olmaktadır. Maliyet artışları örgütleri beraberinde kontrolün kaybedilmesi ve tedarikçi firmaya bağımlılığın artması gibi sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Mevcut sorunsalın aşılması ise uygun tedarikçi firmanın seçimi ve sözleşme şartlarının oluşturulmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir.

İŞKUR'un dış kaynak kullanımının kurumunuzun temel yeteneklere ulaşmasında katkıları var mıdır? Sorusunu araştırmaya katılan katılımcılara sorduğumuzda zaman tasarrufu, müşteri/vatandaşlara odaklanma, kurumsal yeteneklere zaman ayırma, örgüt kültürüne yönelme, kurumsal imaja odaklanma, kurumun vizyon ve misyonunu güçlendirme olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 14.** “Dış Kaynak Kullanımının Kurumunuzun Temel Yeteneklere Ulaşmasında Katkıları Var mıdır?” Sorusunun Analizi

1-Zaman Tasarrufu
2-Müşteri/Vatandaşlara Odaklanma
3-Kurumsal Yeteneklere Zaman Ayırma
4-Örgüt Kültürüne Yönelme
5-Kurumsal Kimlik/İmaj Odaklanma
6-Kurumun Vizyon ve Misyonunu Güçlendirme

Tablo 14 incelendiğinde dış kaynak kullanımında İŞKUR'un öz/temel yetenekleri olan istihdamın korunması, işsizliğin önlenmesi, işsizlik sigortası türevindeki asıl görevlerini yerine getirebilmesi öz/temel yeteneklerinin dışındaki işleri tedarikçi firmadan temin edilmesi böylece zaman tasarrufunun sağlanması ile olabilmektedir. Bu süreç beraberinde asıl hedef kitle olan müşteri/vatandaşa odaklanma ve zaman ayırmayı getirmektedir. Böylece kurumsal yeteneklere daha çok zaman yönetimi açısından yönelim gerçekleşmektedir. Dış kaynak kullanımı örgüt kültürünün yönetici-personel ve paydaşlar tarafından da daha çok içselleştirilmesi benimsenmesine katkı sağlamaktadır. Öz/temel yeteneklere odaklanma kurumsal kimlik/ımaj algısının hem kurum içi hem de kurumun mevcut bulunmuş olduğu işletme çevresi tarafından güçlü bir tasarım ve yapıya kazanmasını sağlamaktadır. Günümüzde işletmelerdeki vizyon/misyon tanımı ve uygulaması kamu kurumlarına da sirayet etmiş durumdadır. İşletmeler için hayal edilen gelecek ve varlık nedenin sürdürülebilir olması asıl işlerine odaklanmasına bağlıdır. Bu çerçevede İŞKUR'daki dış kaynak kullanımı uygulaması tedarikçi firmadan kendi

yeteneklerinin dışındaki hizmetlerin alınması ile asıl uzmanlık alanları olan iş/süreçlere yönelimin artması kurumun vizyon/misyon algısının güçlenmesini sağlamaktadır.

İŞKUR'un dış kaynak kullanımı örgütsel küçülme sağlamakta mıdır? Sorusunu araştırmaya katılan katılımcılara sorduğumuzda; iş yükünün hafiflemesi, personelin güçlendirilmesi, örgüt yapısında esneklik sağlanması, faaliyet alanı dışındaki işlerin tedarikçi firmaya devredilmesi, organizasyonda karar sürecini hızlandırması şeklinde cevaplar alınmıştır.

**Tablo 15.** “Dış Kaynak Kullanımı Kurumunuzda Örgütsel Küçülme Sağlamakta mıdır?” Sorusunun Analizi

1-İş Yükünün Hafiflemesi
2-Personelin Güçlendirilmesi
3-Örgüt Yapısında Esneklik Sağlanması
4-Faaliyet Alanı Dışındaki İşlerin Tedarikçi Firmaya Devredilmesi
5-Organizasyonda Karar Sürecini Hızlandırması

Tablo 15 incelendiğinde İŞKUR'daki dış kaynak kullanımıyla personel üzerindeki iş yükünün hafiflemiş olduğu karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerdeki küçülme olgusu literatürde “semptom hastalıklı bir durum” olarak algılanmış olsa da kamu işletmeciliği modeli kamu kurumlarında küçülmeyi örgütsel değişim olarak zorunlu kılmıştır. Bu çerçevede Weberyen özelliklere sahip ağır, hantal, katı örgüt yapısı değişime uğrayarak kendisini işletmelerin organizasyon yapı ve tekniklerine uyum sağlamak durumunda kalmıştır. Bu değişimle birlikte personelin hızlı hareket edebilme, bağımsız çalışabilme becerisi artmıştır. Böylece kurum personeli günümüzün yoğun iş temposunda her hangi bir işi sadece doğru yapabilmek görünümünden ziyade hızlı olabilmek yapı ve bileşenine de kavuşmuş olmaktadır. Modern yönetim tekniklerinden birisi olan dış kaynak kullanımı kamu kurumlarına esnek hale gelebilme ve böylece işletmelerde olduğu gibi rakipleri ile rekabet edebilme avantajı sağlamıştır. Bununla birlikte dış kaynak kullanımı uygulaması İŞKUR'un asıl faaliyetlerine odaklanmasını sağlayarak faaliyet alanı dışındaki iş/işlemleri tedarikçi firma tarafından temin edilmesini gerektirmiştir. Bu süreç ise beraberinde örgütsel küçülmenin önünü açmıştır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı ve kamu işletmeciliği modelinin kamu kurumlarındaki paradigma

değişimi yatay, yalın-esnek örgüt yapısı sağlaması böylece katı bürokratik yapılardan arındırılmış organizasyonda karar sürecinin hızlanmasına katkı sağlamıştır.

İŞKUR'un dış kaynak kullanımı kurumunuzdaki yöneticilere yönetsel anlamda avantaj sağlamakta mıdır? Sorusunu araştırmaya katılan katılımcılara sorduğumuzda; karar verme sürecini hızlandırması, etkili zaman yönetimi sağlaması, yöneticiler ve personel arasında sinerji sağlaması, yetki paylaşımını güçlendirmesi, yöneticilik yeteneğini güçlendirmesi cevapları alınmıştır.

**Tablo 16.** “Dış Kaynak Kullanımı Kurumunuzdaki Yöneticilere Yönetsel Anlamda Avantaj Sağlamakta mıdır?” Sorusunun Analizi

1-Karar Verme Sürecini Hızlandırması
2-Etkili Zaman Yönetimi Sağlaması
3-Yöneticiler ve Personel Arasında Sinerji Sağlaması
4-Yetki Paylaşımını Güçlendirmesi
5-Yöneticilik Yeteneğini Güçlendirmesi

Tablo 16 incelendiğinde dış kaynak kullanımı uygulamasının organizasyonlardaki yalın-esnek örgütlenme ve yönetim anlayışını kamu kurumlarına da paradigma olarak benimsetmeye, yerleştirmeye çalıştığı için olağan-olağanüstü durumlarda karar verme süreci hızlanmış olmaktadır. Özellikle iş yoğunluğunun çok yüksek seviyelerde olduğu İŞKUR'da yöneticilerin görev tanımları ölçüsünde mevcut işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi ve müşteri/vatandaş odaklı hizmet anlayışının sürdürülebilir kılınması yöneticilerin karar vermelerindeki çabuklukla bağlantılıdır. Tedarikçi firmadan mal/hizmet temin edilmesi ise beraberinde alanında uzman olan işletme ve personelin tecrübelerinden faydalanmayı getirmektedir. Mevcut uygulama ise, yönetsel anlamda karar verme sürecini hız ve profesyonellik olarak ilerletmekte olumlu etkilemektedir.

İşletmeler açısından zaman yönetimi yönetici-personelin zamanın akışı içerisinde kendini yönetebilmesi sürecidir. Dış kaynak kullanımı bu süreçte yöneticilere alanında uzman tedarikçi firmadan mal/hizmet satın alımı ile daha stratejik kararlar verebilmelerini ve uygulamalarını sağlamaktadır. Yönetici ve personel arasında ki örgütsel bağ dış kaynak kullanımı ile sinerjiye verimlilik ve üretkenliğe dönüşmektedir. Çünkü kamu işletmeciliği modern yönetim uygulamalarından dış kaynak kullanımı ile

kamu kurumlarını işletmelerdeki organizasyon yapılarına daha da yakınlaştırmaktadır. Yönetim kademesindeki yöneticiler zaman tasarrufu ve alt kadro personelin yetiştirilmesi açısından yetkilerinin bir bölümünü devredebilmektedir. Özellikle Afyonkarahisar İŞKUR İl Müdürlüğü organizasyon şemasındaki il müdürü ve şube müdürü kurumlarında işyeri ziyaretleri, sanayideki iş ve süreçlerle ilgili görev paylaşımında yetki devrinin yapıldığını beyan etmişlerdir.

Dış kaynak kullanımı uygulaması üst kademe yöneticilerde karar verme yeteneğini ve bununla birlikte teknik, iletişim, analitik, kavramsal yeteneklerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Çünkü kamu kurumları katı hiyerarşik yapılanma, aşırı bürokrasi ve kırtasiyecilikten uzaklaşarak işletmelerdeki modern yönetim uygulamalarını kendi organizasyon yapılarına transfer ederek kamu işletmeciliği modelini paradigma olarak benimsemekte ve kullanmaktadır.

İŞKUR hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanımı hizmeti vermektedir? Sorusunu araştırmaya katılan katılımcılara sorduğumuzda; Afyonkarahisar İŞKUR İl Müdürlüğü kurumsal olarak temizlik hizmetleri, güvenlik hizmetleri, yemek hizmetleri, taşımacılık hizmetleri, sosyal faaliyetler, teknik bakım, kantin, bahçe-bakım işleri, barınma gibi hiçbir alanda dış kaynak kullanımı hizmeti vermemektedir cevapları alınmıştır.

**Tablo 17.** “Kurumunuz Aşağıdaki Hangi Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Hizmeti Vermektedir?” Sorusunun Analizi

1-Temizlik Hizmetleri	-
2-Güvenlik Hizmetleri	-
3-Yemek Hizmetleri	-
4-Taşımacılık Hizmetleri	-
5- Sosyal Faaliyetler	-
6-Teknik Bakım Hizmetleri	-
7- Kantin Hizmetleri	-
8- Bahçe-Bakım Hizmetleri	-
9- Barınma Hizmetleri	-
10- Diğer Hizmetler	-

Tablo 17 incelendiğinde İŞKUR’un temizlik hizmetleri, güvenlik hizmetleri, yemek hizmetleri, taşımacılık hizmetleri, sosyal faaliyetler, teknik bakım hizmetleri,

kantin hizmetleri, bahçe-bakım hizmetleri, barınma hizmetleri ve diğer türevdeki hiçbir dış kaynak kullanımı hizmeti vermediği araştırmaya katılan yönetici-personelin vermiş olduğu cevaplar ile teyit edilmiştir. Mevcut tablonun analizi özerk bir kamu kurumu olan İŞKUR'un bizzat kendisinin dış kaynak kullanımı uygulamasını tedarikçi firmalardan temin ederek öz-temel yeteneklerinin dışındaki faaliyetlerde zorlama ve zaman kaybı yaşanmadığını göstermektedir.

İŞKUR hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanımı hizmeti almaktadır? Sorusunu araştırmaya katılan katılımcılara sorduğumuzda temizlik hizmeti, taşımacılık hizmeti, teknik bakım hizmetleri ve diğer hizmetler (ofis malzemeleri-kırtasiye malzemeleri) alanında dış kaynak kullanımı uygulamasından faydalandığı cevapları alınmıştır.

**Tablo 18.** “Kurumunuz Aşağıdaki Faaliyetlerden Hangilerinde Dış Kaynak Kullanımı Hizmeti Almaktadır?” Sorusunun Analizi

1-Temizlik Hizmetleri	5
2-Güvenlik Hizmetleri	-
3-Yemek Hizmetleri	-
4-Taşımacılık Hizmetleri	5
5- Sosyal Faaliyetler	-
6-Teknik Bakım Hizmetleri	5
7- Kantin Hizmetleri	-
8- Bahçe-Bakım Hizmetleri	-
9- Barınma Hizmetleri	-
10- Diğer Hizmetler	5

Tablo 18 incelendiğinde araştırma katılımcıları kurumlarında temizlik hizmetleri, taşımacılık hizmetleri, teknik bakım hizmetleri ve diğer hizmetlerde dış kaynak kullanımından faydalandığını belirtmişlerdir. Kurumun temizlik hizmetleri için temizlik malzemeleri, iş yoğunluğu açısından sanayide işletmelere gitmek için hizmet aracı, kurumun asansör ve diğer demirbaşların bakımı ve onarımı için uzman tedarikçi firmadan dış kaynak kullanımı temin edildiği görülmektedir. Yine katılımcıların tamamı 5 kişi ofis malzemeleri ve bilgi-işlem teknolojileri için gerekli olan yazıcı, toner türevinde yedek parça ürünlerin kurum personeli tarafından kullanımı açısından dış kaynak kullanımından faydalandığını söylemişleridir. Tablo 18 analiz edilince İŞKUR'un dış kaynak kullanımı uygulamasını önemli derece kullanmış olduğu ve

işletmeler gibi modern yönetim yaklaşımları ile kamu işletmeciliği modelini benimsemeye başladığı görülmektedir.

İŞKUR'un kurumunuzdaki dış kaynak kullanımının maliyetler üzerindeki etkileri aşağıdakilerden hangisi ile açıklanabilir? Sorusunu araştırma katılımcılarına sorduğumuzda dış kaynak kullanımı maliyetleri düşürmektedir, sabit maliyetleri değişken hale getirmektedir cevapları alınmıştır.

**Tablo 19.** “Kurumunuzdaki Dış Kaynak Kullanımının Maliyetler Üzerindeki Etkileri Aşağıdakilerden Hangisi İle Açıklanabilir?” Sorusunun Analizi

1-Maliyetler Üzerinde Herhangi Bir Etkisi Yoktur	-
2-Maliyetleri Düşürmektedir	5
3-Sabit Maliyetleri Değişken Hale Getirir	5
4-Maliyetleri Yükseltir	-

Tablo 19 incelendiğinde katılımcılardan 5 kişi yani tamamı kurumun dış kaynak kullanımının maliyetleri önemli derecede düşürdüğünü belirtmişlerdir. İşletmelerin dış kaynak kullanımından faydalanma sebeplerinin başında maliyet tasarrufu gelmektedir. Maliyet tasarrufunun oluşumunda ise, tercih edilen tedarikçi firmanın maliyet avantajına sahip olması gerekmektedir. İŞKUR alanında uzman tedarikçi firmadan ihale yoluyla mal/hizmet satın alarak maliyet avantajı sağlamaktadır. Araştırma katılımcılarından 5 kişi yani tamamı dış kaynak kullanımında sabit maliyetlerin değişken hale gelebildiğini söylemişlerdir. İŞKUR dış kaynak kullanımı yoluyla bazı faaliyetlerini uzman tedarikçi firmalara devir ederek bu faaliyetler için almış olduğu hizmetler kadar ödeme yaparak sabit maliyetlerinin bir kısmını değişken hale getirebilmektedir. Böylece dış kaynak kullanımı harcamaların sadece mal/hizmet üretimindeki talebe göre şekillendirilmesi oluşacak bu süreçte maliyetlere değişkenlik kazandırmaktadır.

İŞKUR'un dış kaynak kullanımı kurumunuz personeli açısından nasıl bir etkiye sahiptir? Sorusunu araştırma katılımcılarına sorduğumuzda maliyetleri düşürür, motivasyon oluşturur, aidiyet duygusu oluşturur, örgüt kültürü oluşturur cevapları alınmıştır.

**Tablo 20.** “Dış Kaynak Kullanımı Kurumunuz Personeli Açısından Nasıl Bir Etkiye Sahiptir?” Sorusunun Analizi

1-Motivasyon Oluşturur	5
2-Mobbing Oluşturur	-
3-Aşırı Kaygı Oluşturur	-
4-Aidiyet Duygusu Oluşturur	5
5-Örgüt Kültürü Oluşturur	5

Tablo 20 incelendiğinde katılımcılardan 5 kişi dış kaynak kullanımının motivasyon oluşturduğunu belirtmişlerdir. Alınan cevaplar kurum içerisinde asıl faaliyet alanlarının dışında kalan iş ve süreçleri uzman tedarikçi firma aracılığı ile yaptırmanın iş yükünü azalttığı, angarya olarak ifade edilebilecek personelin görev tanımları dışındaki işlerin kurum personeli tarafından yapılmamasının iş motivasyonunu artırdığını ifade etmişlerdir. Araştırma katılımcılarından 5 kişi dış kaynak kullanımının kuruma olan aidiyet duygusunun artmasına olumlu katkı sağladığını beyan etmişlerdir. Özellikle uzman tedarikçi firma tarafından ve uzman personel tarafından verilen mal/hizmetlerin özendirici eksende kuruma olan aidiyet duygularına olumlu katkıların olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan 5 kişi yine dış kaynak kullanımının örgüt kültürünün oluşumuna olan katkısını özellikle işletmelerdeki modern yönetim uygulamalarının profesyonelleşme ve uzmanlaşma alanında kurumun örgütsel kültürüne olumlu katkılar yaptığını ifade etmişlerdir.

İŞKUR’un dış kaynak kullanımı kamu kurumları açısından stratejik bir karar mıdır? Sorusunu araştırmaya katılan katılımcılara sorduğumuzda tamamı stratejik bir karardır şeklinde görüşlerini beyan etmişlerdir.

**Tablo 21.** “Dış Kaynak Kullanımı Kamu Kurumları Açısından Stratejik Bir Karar mıdır?” Sorusunun Analizi

1-Dış Kaynak Kullanımı Stratejik Bir Karardır	5
2-Dış Kaynak Kullanımı Stratejik Bir Karar Değildir	-
3-Dış Kaynak Kullanımının Stratejik Bir Karar Olup-Olmadığı Konusunda Kararsızım	-

Tablo 21 incelendiğinde katılımcılardan tamamı 5 kişi İŞKUR’daki dış kaynak kullanımının stratejik bir karar olduğunu belirtmişlerdir. İşletmeler dış kaynak kullanımı uygulamasında; odak alanlarını artırmak, diğer firmalar arasına girebilmek için gereken

yetenekleri elde edebilmek, değişim mühendisliğinin kazançlarını artırmak, riski paylaşmak, türev amaçlar için kaynakların serbest kalmasını sağlamak gibi stratejik kararlar almaktadır. İŞKUR'da dış kaynak kullanımı ile zaman tasarrufu ve zaman yönetimi ile faaliyet alanlarının dışına çıkarak başka odak alanlara yönelebilmektedir. Hedef kitle olan vatandaş/müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için tedarikçi uzman firmaların yeteneklerinden yararlanmaktadır. Kamu işletmeciliği ile birlikte modern yönetim uygulamalarından birisi olan değişim mühendisliği İŞKUR tarafından da özellikle kurumsal maliyet ve değişim girdilerinin tespit edilmesi açısından kullanılmaktadır. İŞKUR'un işletmeler ile olan mal/hizmet üretimlerinde pazar şartları, rekabet, yasal düzenlemeler, finansal ve teknolojik durumlardaki hızlı değişimler tüm bu sürecin getirmiş olduğu riskleri paylaşmak açısından dış kaynak kullanımı kurumun amaç ve hedefleri için stratejik bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma bulguları Afyonkarahisar İŞKUR'da yeni kamu yönetimi yaklaşımı ve mevcut sürecin kamu işletmeciliği modeline doğru gitmesi, bununla birlikte işletmelerin kullanmış olduğu dış kaynak kullanımının uygulanmakta olduğunu göstermektedir. Kurum idari yetkilileri ve kurum personelinin araştırma sorularına vermiş olduğu cevaplar, kamu kurumlarında işletmelerde olduğu gibi dış kaynak kullanımının günümüzde küreselleşme, bilgi işlem teknolojilerindeki yenilik ve değişimler, kamu işletmeciliği gibi değişim ve dönüşümlerin bir zorunluluğu olduğu araştırma bulguları ile doğrulanmaktadır.

Araştırmanın uygulama aşamasını oluşturan Afyonkarahisar İŞKUR'da dış kaynak kullanımının tesadüfi bir süreç olmadığı, kurumun işletmelerle ve paydaşları ile olan ilişkilerinde hedef kitleye mal/hizmet üretiminde verimliliğe ulaşabilmek için tedarikçi firmadan temel yeteneklerinin dışındaki alanlarda dış kaynak kullanıldığını tespit edilmiştir. Kurumun dış kaynak yoluyla temin etmiş olduğu mal ve hizmetler ise türev olarak; hizmet aracı, ofis malzemesi, temizlik ürünleri, asansör bakım ve onarımı gibi modası geçmiş demirbaşların onarım ve tadilat hizmetleri, elektronik ürünlerin parça ve bakımı gibi yardımcı ürünler olarak gruplanmaktadır. Dış kaynak kullanımı idari yetkili ve personele verimlilik, zaman yönetimi, motivasyon, aidiyet duygusu, sonuç ve çıktı odaklı mal/hizmet üretimi gibi avantajlar sağlamaktadır.

Yapılan mülakat çerçevesinde Afyonkarahisar İŞKUR’da dış kaynak kullanımı uygulamasından faydalanılarak temel yeteneklerinin dışında kalan iş/işlemler tedarikçi firmadan temin edilmiş bununla birlikte kuruma olumlu etkilerinin görüldüğü araştırma bulguları neticesinde tespit edilmiştir. Kamu işletmeciliği paradigmasının benimsenmesi ile birlikte işletmelerde sıkça kullanılan dış kaynak kullanımı (Outsourcing) günümüzde kamu kurumlarında kullanılan modern yönetim uygulaması olarak tercih edilmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

YKY literatürdeki adı ile Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı temel olarak kamuda özel sektör yönetim tekniklerini kullanarak daha etkin, etkili ve ekonomik bir kamu yönetiminin oluşturulmasını amaçlamaktadır. Bu çerçevede kamusal harcamaların azaltılması, kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesi, kamu bütçesinin küçültülmesi ve beraberinde bütçeleme sisteminin revize edilmesi, rekabeti artırıcı düzenlemeler ya da personel sistemindeki değişiklikler kamu işletmeciliğinin benimsenmesine neden olmuştur.

Kamu işletmeciliği modelinin kamu kurumlarında uygulanmaya başlaması ile işletmelerdeki dış kaynak kullanımı (Outsourcing) tercih edilen bir modern yönetim tekniği haline gelmiştir. Özellikle sürekli olarak değişen çevresel koşullar, gelişen bilgi/işlem teknolojilerindeki değişimler, yenilenen yönetim anlayışlarını zorunlu kılmış, işletmelerin örgüt yapılarındaki ve iş süreçlerindeki değişim kamu kurumlarına da yansımıştır.

Kamu kurumları içerisinde işletmelerdeki modern yönetim tekniklerinden dış kaynak kullanımı (Outsourcing) uygulamasını benimseyen ve kullanan kurumlardan birisi de İŞKUR'dur. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın ilgili kurumu olan İŞKUR özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe haiz, idari ve mali bakımdan özerk bir kamu kurumudur. Aktif işgücü piyasası politikaları, işsizlik sigortası, istihdamın korunması ve geliştirilmesi, işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak kurumun temel görevleri arasında yer almaktadır.

Afyonkarahisar İŞKUR İl Müdürlüğü de görev tanımı çerçevesinde gerek vermiş olduğu hizmetlere bağlı olarak ortaya çıkan yüksek maliyetler açısından, gerekse iş yükü fazlalığı ve yoğunluğu açısından önemli kamu kurumlarından birisidir. Bu perspektifte işletmelerde olduğu gibi hem maliyetleri düşürmek açısından hem de iş yükünü asgari seviyelere getirmek açısından dış kaynak kullanımı stratejisinden faydalanılmaktadır. Dış kaynak kullanımının İŞKUR'a sağlanmış olduğu faydaları

olduğu gibi kurumun organizasyon yapısında yaşanan bazı olumsuzlukların sebebini oluşturduğu da söylenebilir.

Araştırmanın bulguları “Afyonkarahisar İŞKUR dış kaynak kullanımı (Outsourcing) ile öz/temel yeteneklerine daha fazla odaklanmaktadır” hipotezini desteklemektedir. Çünkü İŞKUR asıl görev tanımı olan istihdam, işsizliğin önlenmesi, işsizlik sigortası, kısa çalışma deneği türevindeki faaliyetlerine daha fazla zaman ayırıp odaklanabilmektedir. Kurum idari yetkilileri ve kurum personeli ile yapmış olduğumuz mülakatlar ve alınan cevaplar Afyonkarahisar İŞKUR İl Müdürlüğünün yardımcı ya da destek hizmetlerini alanında uzman tedarikçi firmadan temin etmenin avantajı olarak kurumun ve kurum personelinin asıl işlerine yođunlaŐmasını sağladığı belirtilmiştir.

“Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) Afyonkarahisar İŞKUR’da destek hizmetlerini (hizmet aracı, teknik bakım, temizlik malzemeleri, kırtasiye-ofis malzemeleri, eskimiş-modası geçmiş demirbaşlar vb.) tedarikçi firmadan temin edilmesi maliyetleri azaltmaktadır” hipotezi araştırma bulguları ile örtüŐmektedir. Kamu kurumlarında ki dış kaynak kullanımı uygulaması kamu işletmeciliği paradigması ile maliyet avantajı, kaliteli mal/hizmet anlayışına yaslanmaktadır. Bu erevede Afyonkarahisar İŞKUR İl Müdürlüğü kamu ihale kanunu ile yasal prosedürde destek hizmetleri alanında tedarikçi firmadan dış kaynaklardan yararlanarak maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır.

“Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) Afyonkarahisar İŞKUR’da mal/hizmet kalitesini artırmaktadır” hipotezi kurum idari yetkilileri ve personel ile yapılmış olan yüz yüze görüşmeler sonucunda özellikle tedarikçi firmadan temin edilen destek hizmetlerinin kalite olarak güvenilir olduğunu bunun ise hedef kitleye verilen hizmetlerde kalite standartlarını yukarılara çektiği görüŐü ile uyum gösterdiği görülmektedir. Özellikle sanayideki işletmeler ile olan iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı yoluyla temin edilen destek hizmetleri mal/hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktadır.

“Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) Afyonkarahisar İŞKUR’da idari yetkili ve personel üzerinde motivasyon ve aidiyet duygusunu artırmaktadır” hipotezi ile kurumun idari yetkili ve personelinin iş/iŐlemlerde kaliteli ve maliyet avantajı ile temin edilmiş olan destek hizmetleri iş yoğunluklarının azalması bu süreçle birlikte kendilerine zaman ayırabilme ve bunun motivasyon ve örgütsel aidiyet duygusu açısından olumlu

katkılarının olduğu tespit edilmiştir. Vatandaş/müşteri hedef kitlesine daha kaliteli mal/hizmet sunumu sağlayabilmek idari yetkili ve kurum personelinin görev tanımında olduğu için motivasyon ve örgütsel aidiyet duygusunun yeterli olması dış kaynak kullanımı süreci ile bağlantılı olarak gerçekleşmektedir.

“Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) Afyonkarahisar İŞKUR’un hedef kitlesini oluşturan vatandaş/müşteri portföyünde sunulan hizmet açısından memnuniyet oluşturmaktadır” hipotezi araştırma bulgularının değerlendirilmesi ile bize kurum idari yetkilileri ve personelin hedef kitlesine olan kaliteli mal/hizmet anlayışı paradigmasının bütünlük bir yapı oluşturduğunu göstermektedir. Yeni kamu işletmeciliği anlayışı kamuda vatandaş eksenli hizmet anlayışından müşteri eksenli hizmet anlayışına geçişi sağlamıştır. Hedef kitle müşteri olarak değişim gösterince sunulan hizmet anlayışındaki kalitenin artması doğal bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımı ise işletmecilik uygulaması olarak verilen hizmetlerde kalite ve memnuniyet artışı sağlamaktadır.

“Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) işletmelerde olduğu gibi özerk bir kamu kurumu olan Afyonkarahisar İŞKUR’a rekabet avantajı sağlamaktadır” hipotezi işletmelerdeki rekabet avantajını kurumun misyon/vizyon algısına rekabet edebilirlik olarak katkıda bulunduğu görülmektedir. Özellikle örgütsel yapıda ve süreç yönetiminde kendini yenileme, değişen çevreye ayak uydurabilme, yeni teknolojilerden faydalanma İŞKUR’un rekabetçi yönünü güçlendirmektedir.

“Dış kaynak kullanımı (Outsourcing) kamu kurumlarında Afyonkarahisar İŞKUR örneğinde örgütsel küçülme sağlamaktadır” hipotezi özünde dış kaynak kullanımının iş ve kademe süreçlerinde daha yalın esnek organizasyon yapısına neden olması aynı zamanda işletmelerdeki küçülme ya da küçülerek büyümeyi harekete geçirmektedir. Mevcut durum avantaj olarak algılanabileceği gibi kurumun iş/işlemlerinde yalın hale gelme kurumsal olarak küçülmeye neden olacağı için personel üzerinde kaygı gibi olumsuz durumlara da neden olabilmektedir.

Araştırmanın örneğini oluşturan Afyonkarahisar İŞKUR İl Müdürlüğü’nde gerçekleştirmiş olduğumuz mülakatlar çerçevesinde kurum yönetici ve personelinden aldığımız yanıtlar dikkate alındığı zaman kurumun hizmet aracı, teknik bakım hizmetleri, bilgi/işlem teknolojisi, kırtasiye ürünleri, temizlik malzemeleri, tadilat

hizmetleri için dış kaynak kullanımından faydalandığı görülmektedir. Kurumun mevcut yüksek iş yoğunluğu, yapılan işlerin hassasiyeti ve katlanılan yüksek maliyetler dikkate alındığında dış kaynak kullanımı stratejisinin doğru bir tercih olduğu söylenebilir. Dış kaynak kullanımından faydalanılarak İŞKUR; yapması gereken temel işlerin dışında kalan işleri alanında uzman tedarikçi firmaya yaptırarak iş yükünü hafifletmeyi böylece zaman tasarrufu sağlayarak maliyet avantajı yoluyla kurumun kıt kaynaklarını asıl işler için kullanmayı amaçlamaktadır. Dış kaynak kullanımı algısıyla ilgili sorularda İŞKUR idari yetkili ve personeli kurumlarının dış kaynak kullanımı hizmetini başka kurumlara ya da işletmelere vermediklerini özellikle beyan etmişlerdir.

Çalışmanın Afyonkarahisar İŞKUR İl Müdürlüğü özelinde olması kamu kurumlarında dış kaynak kullanımı ile ilgili ayrıntılı bir değerlendirme sunma imkânı vermeyebilir. Bununla birlikte günümüzde kamu işletmeciliği paradigmasının kamu kurumlarına da sirayet etmiş olması işletmelerdeki dış kaynaklardan yararlanma stratejisinin tercih edildiğini ve uygulama alanları bulduğunu söyleyebiliriz. Kamu kurumlarında uygulama alanı bulan modern işletme yönetim strateji ve tekniklerinden dış kaynak kullanımı (Outsourcing) patolojik bir durum olarak görülse de kamu işletmeciliği modelinin semptomları olarak tezahür etmektedir.

Sonuç olarak; Afyonkarahisar İŞKUR İl Müdürlüğü dış kaynak kullanımı stratejisinden yararlanarak başarılı bir tercih yapmıştır ve olumlu etkileri görülmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulamasından yararlanılması İŞKUR'da vatandaş/müşteri eksikli hizmet kalitesinin artması açısından da faydalı olmuştur. Dış kaynak kullanımı personelin iş yükünün azalması, görev tanımlarında temel işlere yoğunlaşma imkânı sağlayarak kurumun hedef kitlesi ile olan ilişkileri daha da güçlenmiştir. Çalışmada oldukça kapsamlı geniş bir literatür taraması yapılmıştır ve araştırmada elde edilen sonuçlar literatürü destekler niteliktedir. Literatüre katkı sağlaması açısından bundan sonraki yapılacak yeni çalışmalar ile birlikte dış kaynak kullanımı ve kamu kurumları boyutunun daha kapsamlı ele alınması işletmelerdeki yönetim stratejileri ve uygulamalarının kamu kurumlarındaki etkisi araştırılmış olacaktır. Bu perspektifte yeni kamu yönetimi yaklaşımı ve kamu işletmeciliği modelinin sunmuş olduğu dış kaynak kullanımıyla ilgili araştırma alanına nitel ve nicel olarak katkı sağlanmış olacaktır.

Mevcut öneriler ile birlikte kamu kurumlarında işletme yönetim ve tekniklerinden birisi olan dış kaynak kullanımı (Outsourcing) uygulaması kamu işletmeciliği modelinin benimsenmesini beraberinde kamu kurumlarında vatandaş/müşteri anlayışının mal/hizmet üretimine olan katkısı kapsamlı bir şekilde araştırılmış olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. ve Çirli, Y. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 24, ss.13-39
- Akpınar, M. (2011). “Gün Işığında Yönetim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Açıklık ve Şeffaflık Sorunu”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, ss.235-261
- Aktaş, K. (2015). “Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim”, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, ss.1-19
- Aktan, C.C. (2011). “Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, ss.67-78
- Aydın, N. (2016). “Dış Kaynak Kullanım Nedenleri ve Uygulamaları”, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı 41, ss.61-79
- Ay, E. ve Akmeşe, H. (2019). “Konaklama Endüstrisinde Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Otel Yöneticilerinin Algıları: Fethiye'deki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, ss.257-271
- Aksoy, Ş. (1998). “Yeni Sağ, Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetim: Eleştirel Bir Yaklaşım”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, ss.3-13
- Aksu, A.A. (2016). “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, ss.37-48
- Alkan, B. Ş. (2018). “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımından Hareketle Kamu İdarelerinde Mali Analiz Uygulaması”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, ss.799-812
- Aydın, A. H. (2003). “Bilgi Toplumu Kamu Yönetimi Anlayışı”, *2.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri*. Kocaeli Üniversitesi, 17-18 Mayıs, ss.30-41

- Aydın, A. H. (2013). *Kamu Yönetimine Giriş* (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydoğan, E. (2005). “Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Verimliliğine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, ss.73-95
- Aygen, M., Şen, T. ve Arslan, M. (2019). “Sağlık Hizmetlerinin Kalitesinin Artırılmasında Dış Kaynak Kullanımı: Teorik Açından Bir Değerlendirme”, *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, ss.55-74
- Akdoğan, A.A. ve Karacaoğlu, K. (2010). “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1-2, ss.92-106
- Alpkan, L., Eren, E. ve Erol, Y. (2005). “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 7, ss.201-224
- Ataman, G. (2004). “İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dış Kaynaklardan Yararlanma/Yararlanmama Kararı: Akaryakıt Dağıtım Sektöründe Bir Örnek Olay”, *Öneri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 21, ss.13-24
- Atayeter, C. (1997). “Günümüz İşletmelerinde Süreç Yenileme (Reengineering) Faaliyetleri”, *Öneri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 7, ss.141-147
- Bahtiyar, G. (2020). “Kriz Teorileri ve Büyük Resesyon: Post-Keynesyen Kurumsalcılık Lehine Bir Argüman”, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, ss.130-146
- Bakan, İ., Eyitmiş, A. M., ve Fettahoğlu, S., H. (2012). “Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ss.141-161
- Bayındır, S. (2007). “Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı Özel Sayı, ss.241-250

- Belli, A. (2017). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Yerinden Yönetimin ve Yerel Yönetimlerin Değerlendirilmesi”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, Cilt 9, Sayı 16, ss.101-118
- Budak, G. ve Budak, G. (2013). *İşletme Yönetimi* (Yedinci Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Buran, H. (1995). “Yönetim Yurttaş İlişkileri ve Katılımlı Yönetim”, *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, Cilt 1, ss.209-224
- Büber, İ. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımı Stratejisi”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Cilt 0, Sayı 1, ss.43-44
- Bozgeyik, H. ve Er, S. (2019). “Tasarımlar İçin Kümülatif Koruma”, *Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, ss.19-38
- Çatı, K., Çömlekçi, İ. ve Zengin, E. (2015). “Dış Kaynak Kullanımının İşletme Finansal Performansına Etkisi: Düzce İli İmalat Sanayisinde KOBİ Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 1, ss.55-67
- Çelik, Y. ve Gözüküçük, M. (2012). “Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Sağlık Hizmeti Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, ss.1-25
- Çukurçayır, M. A. ve Eşki, H. (2001). “Kamu Hizmeti Sunumunda Yeni Yöntemler”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1-2, ss.89-109
- Demir, K. A. (2014). “Klasik Kamu Yönetimi Yapısından Yerelleşmeye Geçiş: Yönetişim Kapsamında Bir Değerlendirme”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ss.151-171
- Demir, C. ve Oktay, S. (2009). “Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, ss.45-58
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Sekizinci Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (On birinci Baskı). Bursa: Dora Yayıncılık.

- Eren, V. (2001). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı (Büyükşehir ve Belediyeler Üzerine Bir Araştırma)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Erdemir, E. (2004). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, ss.1-18
- Eroğlu, H.T. (2010). “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 6, Sayı 12, ss.225-233
- Eryılmaz, B. (2017). *Bürokrasi ve Siyaset* (Altıncı Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2020). *Kamu Yönetimi* (On üçüncü Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Gençyılmaz, G. ve Zaim, S. (2000). “Şirketlerin Stratejik Üretim Planlamasında Dış Kaynak Kullanımının (OUTSOURCING) Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 1, ss.119-138
- Gerede, E. ve Yüksel, S. (2012). “Türkiye’de Hava Aracı Bakım Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, ss.121-153
- Göçoğlu, V. ve Gündüz, O. (2020). “Kamu Yönetimi Reformlarını Yeni Kamu İşletmeciliği Bağlamında Okumak”, *Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss.1-16
- Güçlü, A. (2013). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Vergilendirilmesi* (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gül, H. (2005). “Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 4, ss.157-184
- Güler, B. A. (2005). *Devlette Reform Yazıları*. Ankara: Paragraf Yayınevi.
- Güler, M. (2019). “Dış Kaynak Kullanımı Kapsamında İstihdam Edilen Çalışanların Kariyer ve Yetenek Yönetimine Dair Bir Alan Araştırması”, *Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics*, Sayı 31, ss.29-52
- Güran, M. C. (2006). *Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

- Gürün, F. ve Gezici, Z. (2018). “Yerel Yönetimlerde Şeffaflığın Önemi”, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 13, Sayı 50, ss.37-84
- Güner, Ü., İnaç, H. ve Tutar, E., A. (2006). “Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makroekonomik Etkileri”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, ss.279-296
- Güngerçin, U. (2017). “Bir Dış Kaynak Kullanım Aracı Olarak Türkiye’de Doğrudan Borçlandırma Sistemi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, ss.21-32
- Haktankaçmaz, M. İ. (2009). *Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformu*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hood, C. (1991). “A Public Management for All Seasons”. *Public Administration*. Vol. 69. No 1.
- Hughes, O. E. (2014). *Kamu İşletmeciliği ve Yönetimi* (Birinci Baskı). Ankara: BigBang Yayınları.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme* (Altıncı Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Nacak, O. (2015). *Yeni Kamu Yönetimi ve Türkiye’de Kamu Politikalarının Oluşturulması: Aktör Temelli Bir Analiz*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Nazlıoğlu, B. ve Yar, C. E. (2016). “Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı – Maliyet İlişkisi: Literatür Taraması”, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 3, ss.71-80
- İŞKUR, (2020). *2019 Yılı Faaliyet Raporu*. Ankara: Türkiye İş Kurumu.
- Işık, M. ve Öztürk, Y. E. (2014). “Postmodern Açıdan Kamu Yönetiminde Küçülme (Downsizing) Olgusu”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 12, Sayı1-2, ss.431-454
- Kapıcı, S. ve Yücel, M. (2021). “İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanım Süreçlerinde Tedarikçi Firma Seçiminin Analizi”, *The Journal of International Scientific Researches*, Cilt 6, Sayı 1, ss.35-45
- Karcı, Ş. M. (2008). “Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme”, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 16, ss.40-64

- Karaçor, S. ve Oltulu, A. (2011). “Demokrasi ve Yönetişim Boyutu İle Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 11, Sayı 22, ss.403-418
- Kaya, G. (2015). “Kamudaki Taşeron İşçiler Üzerine Bir Alan Araştırması: Adıyaman Örneği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 14, Sayı 55, ss.257-267
- Kaya, E. ve Narlıkaya, Z. (2021). “Sağlık Kurumlarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Önemi: Teorik Bir Çalışma”, *Akademik Matbuat*, Cilt 5, Sayı 1, ss.57-72
- Karahan, A. (2009). “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 21, ss.185-199
- Kesgin, B. (2015). “Etkinlikle Demokratiklik Arasında Belediyeler”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Sayı 14, ss.158-176
- Keskin, S. (2018). “Girişimcilik ve İnovasyon Arasındaki İlişki”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 13, ss.186-193
- Killian, J. (2008). *The Missing Link in Administrative Reform: Considering Culture*, *Handbook of Administrative Reform: an International Perspective*, ed. Jerri Killian and Niklas Eklund, Auerbach Publications, Boca Raton.
- Kılıç, C. H. ve Güdük, Ö. (2017). “Sağlık Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Kurumsal Kültür Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Hastane Örneği”, *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, ss.81-89
- Kılıç, T. ve Koç, Ö. (2016). “Hastaneleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler Üzerine Bir Araştırma”, *Aydın Sağlık Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, ss.59-73
- Kıyak, M., Yanık, A. ve Ekin, A. (2012). “Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Dışarıdan Satın Alınan Hizmetlerin Ekonomik Değerlendirmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, ss.1-23
- Kızılırmak, B. (2019). “Uluslararası Şirketlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Anlayış: Sivas Özelinde Bir Uygulama”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, ss.447-461
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (On dördüncü Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Korkut, G. ve Korkmaz, A. (2020). *Türkiye’de İşgücü Piyasası Politikalarının Dönüşümü Sürecinde İŞKUR: Isparta İş Dünyası Örneği*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Pelit, E. (2007). “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 3, ss.25-40
- Polat, T. K. ve Arslankaya, S. (2001).“Değişim Mühendisliğinin Bütünleşik Ürün Geliştirmesine Faydaları”, *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, ss.45-51
- Över Özçelik, T. ve Eryılmaz, S.A. (2019). “Traktör İmalatında Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Tedarikçi Seçimi”, *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, Özel Sayı 2019, ss.498-512
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (OUTSOURCING)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Özcan, Z. K. (2014). *Kamu Yönetimi Çerçevesinde Türkiye’de Sağlık Turizminin Yapısal Değerlendirilmesi: Antalya Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Özcan, A. İ. (2015). “Dış Kaynak Kullanımı (DKK)’na (Outsourcing) Genel Bakış”, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, ss.57-71
- Özer, M. A. (2005). *Yeni Kamu Yönetimi Teoriden Uygulamaya*. Ankara: Platin Yayınları.
- Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002). “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, ss.127-142
- Öztürk, M.ve Tengilimoğlu, D. (2006). “Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, ss.34-50
- Okumuş, F. ve İsfendiyaroğlu, H. (2010). “İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3-4, ss.229-244

- Soyocak Özalp, S. (2020). “Yönetim Tartışmalarında Kamu Yararından Kamu Tercihine ve Kamu Değerine”, *Akademik Hassasiyetler*, Cilt 7, Sayı 13, ss.241-265
- Şahin, B. (2011). “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Fonksiyonlarına Uygulanabilirliği”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, ss.86-106
- Şen, N. (2014). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Performans Yönetimi Değerlendirmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Şengül, R. (2018). “Kamu Yönetiminde Şeffaflık Dönüşümü”, *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 5, ss.154-163
- Şengül, Ü. (2019). “Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Bulanık Vıkor İle Belirlenmesi”, *Management and Political Sciences Review*, Cilt 1, Sayı 1, ss.93-116
- Taner, A. (2012). “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Arayışları ve Hesap Verme Sorumluluğuna Etkileri”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 85, ss.27-50
- Taşoğlu, J. ve Limoncuoğlu, S. A. (2010). “4847 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ss.77-85
- Tekin Turhan, G. (2020). “Dış Kaynaklı Finansal Destek Düzeyinin Ar-Ge Harcamaları, İnovasyon ve Rekabet Endeksi Açısından Değerlendirilmesi: Risk Sermayesi”, *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, Cilt 4, Sayı, Özel Sayı, ss.162-181
- Tosun, M. U. (2015). “Türkiye’de Kamu Sektöründe Yeni Yönetim Felsefesi: Kaynak Kullanımında Etkinlik Açısından Bir Değerlendirme”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 19, ss.75-93
- Tortop, N. (1986). *Halkla İlişkiler*. Ankara: İlk-San Matbaası.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2017). “Hesap Verebilirlik Bağlamında İç Denetim ve Sorun Alanları: Eleştirel Bir Analiz”, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 15, ss.225-248
- Türksoy, A. (2005). “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, ss.11-18
- Türkyılmaz, A. (2016). “Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Vatandaş/Müşteri Odaklı Yaklaşım”, *Denetim*, Sayı 11, ss.49-63

- Uysal, Y. (2020). “Klasik Kamu Yönetiminden Yeni Kamu İşletmeciliği ve Post-YKİ’ye Kamu Hizmetlerinin Değişimi ve Dönüşümü Üzerine Bir Değerlendirme”, *International Journal of Management and Administration*, Cilt 4, Sayı 7, ss.112-155
- Uçkun, C. G. ve Yüksel, A. (2007). “Aile Şirketlerinin Performansının Artırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 3, ss.25-39
- Yangınlar, G. (2018). “Tedarikçi Seçim Kriterlerinin Önemi”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 8, ss.236-250
- Yanmaz Arpacı, Ö. (2019). *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı Ve İnovasyon İlişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Yazıcı, S. (2018). “Kamu Yönetiminde Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğin Toplumsal Algısı: Bir Alan Araştırması”, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, Cilt 6, Sayı 14, ss.295-317
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Dokuzuncu Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Zalluhoğlu, A. E. ve Dedeoğlu, A. Ö. (2011). “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı: Otomotiv Sektörü Üzerine Alan Araştırması”, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ss.49-63
- Zeybekoğlu, S. ve Alkan, Y. S. (2021). “Max Weber’in Bürokrasi Modeli: Bir Yeniden Okuma Denemesi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*”, Cilt 8, Sayı 2, ss.651-681

## EKLER

### EK 1. MÜLAKAT SORULARI

#### Görüşmeye İlişkin Bilgiler

**İl:**

**Kurum Adı:**

**Görüşülen Yönetici/Personel:**

**Görüşme Tarihi:**

**Görüşme Süresi:**

Bu mülakat formu, Kapadokya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı “Kamu Kurumlarında Dış Kaynak Kullanımı Afyonkarahisar İŞKUR Örneği” adlı Yüksek Lisans Tezi için hazırlanmıştır. Çalışmamızla ilgili sorulara vereceğiniz cevaplar araştırmanın uygulama aşamasında amacına ulaşmasını sağlayacak olup, gösterdiğiniz ilgi ve katkı için teşekkür ederim.

Hasan GÖKTAŞ

#### Sorular

1. Dış kaynak kullanımından yararlanma düzeyiniz nelerdir?
2. Dış kaynak kullanma nedenleriniz nelerdir?
3. Dış kaynak kullanımının verimlilik üzerindeki etkileri nelerdir?
4. Dış kaynak kullanımının personel üzerindeki etkileri nelerdir?
5. Dış kaynak kullanımının hizmet kalitesi üzerindeki etkileri nelerdir?
6. Dış kaynak kullanımının kurumunuza sunmuş olduğu avantajlar nelerdir?
7. Dış kaynak kullanımının kurumunuza sunmuş olduğu dezavantajlar nelerdir?
8. Dış kaynak kullanımının kurumunuzun öz yeteneklere odaklanmasına katkıları var mıdır?
9. Dış kaynak kullanımının kamu kurumlarında (İŞKUR) örgütsel küçülmeye katkıları var mıdır?
10. Dış kaynak kullanımının kurumunuzda yöneticilere yönetsel anlamda avantajları nelerdir?

## EK 2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI ALGISINA YÖNELİK SORULAR

**1-Kurumunuz aşağıdaki faaliyetlerden hangileri için dış kaynak kullanımı hizmeti vermektedir?**

Temizlik hizmetleri  Güvenlik hizmetleri  Yemek hizmetleri

Taşımacılık hizmetleri  Sosyal faaliyetler  Teknik bakım

Kantin  Bahçe bakım işleri  Barınma  Diğer

**2-Kurumunuz aşağıdaki faaliyetlerden hangilerinde dış kaynak kullanımı hizmeti almaktadır?**

Temizlik hizmetleri  Güvenlik hizmetleri  Yemek hizmetleri

Taşımacılık hizmetleri  Sosyal faaliyetler  Teknik bakım

Kantin  Bahçe bakım işleri  Barınma  Diğer

**3-Kurumunuzdaki dış kaynak kullanımının maliyetler üzerindeki etkileri aŐağıdakilerin hangisi ile açıklanabilir?**

Maliyetler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.  Maliyetleri düşürmektedir.

Sabit maliyetleri değişken hale getirir.  Maliyetleri yükseltir.

**4- Dış kaynak kullanımı kurumunuz personeli aÇısından nasıl bir etkiye sahiptir?**

Motivasyon oluşturur.  Mobbing oluşturur.  AŞırı kaygı oluşturur.

Aidiyet duygusu oluşturur.  Örgüt kültürü oluşturur.

**5-Dış kaynak kullanımı kamu kurumları aÇısından stratejik bir karar mıdır?**

Dış kaynak kullanımı stratejik bir karardır.  Dış kaynak kullanımı stratejik bir karar değildir.  Dış kaynak kullanımının stratejik bir karar olup-olmadığı konusunda kararsızım.