

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**KAMU KURUMLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI AHMET ÇUHADAROĞLU
ORTAOKULU ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Dönem Projesi

Emine ERDEM

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Filiz SİVASLIOĞLU**

İstanbul – 2023

DÖNEM PROJESİ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Emine ERDEM

Dönem Projesinin Dili : Türkçe

Dönem Projesinin Adı : Kamu Kurumlarında Dış Kaynak Kullanımı Milli Eğitim
Bakanlığı Ahmet Çuhadaroğlu Ortaokulu Örneği

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tarihi : 04.07.2023

Sayfa Sayısı : 64

Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Filiz SİVASLIOĞLU

Dizin Terimleri : Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Satınalma, Temel
Yetenek, Tedarikçi Firma, MEB Okulları

Türkçe Özet : Teknolojideki gelişmeler, artan rekabet ve globalleşmenin de etkisiyle işletmeler klasik anlamdaki işletme anlayışlarını bir kenara bırakarak, çağdaş işletme stratejilerine yönelmişlerdir. Dış kaynak kullanımı da son yıllarda ortaya çıkan ve hızla yayılan bir işletme stratejisidir. Dış kaynak kullanımı; işletmelerin asıl işleri dışında kalan yani ana faaliyet unsuru oluşturmayan işlerini, bu konuda uzmanlaşmış başka firmalara yaptırarak, temel yeteneklerine yoğunlaşması anlamına gelmektedir.

Dağıtım Listesi : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim
Enstitüsüne

Emine ERDEM

**T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**KAMU KURUMLARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI
MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI AHMET ÇUHADAROĞLU
ORTAOKULU ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Dönem Projesi

Emine ERDEM

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Filiz SİVASLIOĞLU**

İstanbul – 2023

BEYAN

Bu projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Emine ERDEM

04.07.2023

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ
DEĞERLENDİRME RAPORU

Öğrencinin	
Adı ve Soyadı	Emine ERDEM
Numarası	221436034
Anabilim Dalı	İşletme
Dönem Projesi Konusu	Kamu Kurumlarında Dış Kaynak Kullanımı Milli Eğitim Bakanlığı Ahmet Çuhadaroğlu Ortaokulu Örneği
Dönem Projesine Başladığı Tarih	09.04.2023
Dönem Projesini Bitirdiği Tarih	03.07.2023

Yukarıda ismi yazılı Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri gereğince, Danışmanı tarafından/...../..... Tarihinde Saat’da yapılan değerlendirme sonucunda;

☐ **Başarılı,**

☐ **Başarısız,**

bulunmuştur.

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesini Yürüten Danışmanın

Ünvanı, Adı ve Soyadı:

Tarih:

İmzası:

ÖZET

Teknolojideki gelişmeler, artan rekabet ve globalleşmenin de etkisiyle işletmeler klasik anlamdaki işletme anlayışlarını bir kenara bırakarak, çağdaş işletme stratejilerine yönelmişlerdir. Dış kaynak kullanımı da son yıllarda ortaya çıkan ve hızla yayılan bir işletme stratejisidir. Dış kaynak kullanımı; işletmelerin asıl işleri dışında kalan yani ana faaliyet unsuru oluşturmeyen işlerini, bu konuda uzmanlaşmış başka firmalara yaptırarak, temel yeteneklerine yoğunlaşması anlamına gelmektedir.

Kamu kurumlarında ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda satın alma faaliyetleri, ilgili kanun ve mevzuatlar çerçevesinde uygulanmaktadır. Bu proje çalışmasında dış kaynak kullanımı ve MEB Okullarında dış kaynak kullanımının nedenleri, avantaj ve dezavantajları, kullanım süreci gibi konular işlenmektedir. Çalışmanın amacı, öncesinde literatür taraması ve daha sonra, mülakat ile veri toplama tekniği kullanılarak bir MEB okulundan hareketle, dış kaynak kullanımının olumlu ve olumsuz sonuçları ile fayda ve sakıncalarının ortaya konulmasıdır.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda dış kaynak kullanımının daha çok yemek hizmetleri, bakım-onarım işleri ile malzeme/araç-gereç ihtiyaç temininde kullanıldığı araştırma sonucunda görülmektedir. Çalışmada, dış kaynak kullanımı uygulayan firmanın maliyetleri düşürücü, yönetimi kolaylaştırıcı, hizmet kalitesini artırıcı gibi olumlu sonuçlarının yanında, niteliksiz taşeron firmanın seçilmesi, gizli bilgi ve belgelerin taşeron firma tarafından ele geçirilmesi, taşeron personel üzerindeki etkileri, esnekliğin kaybedilmesi gibi olumsuz sonuçları da doğurduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Satınalma, Temel Yetenek, Tedarikçi Firma, MEB Okulları

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	iv
TABLOLAR LİSTESİ.....	v
GRAFİKLER LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCİNG)

1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımı.....	4
1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi	5
1.3. Dış Kaynak Kullanımının Teorileri	7
1.3.1. Kaynak Esaslı Teori.....	8
1.3.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi	8
1.3.3. İşlem Maliyet Teorisi	9
1.3.4. Vekalet Maliyet Teorisi	9
1.4. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları	10
1.4.1. Teknolojideki Gelişmeleri Takip Etme	11
1.4.2. Maliyetleri Düşürme.....	11
1.4.3. Temel Yeteneklere Odaklanma	12
1.4.4. Verimliliği Artırma.....	13
1.4.5. Küçülme	13
1.4.6. Esnekliği Artırma	14
1.4.7. Riski Azaltma	14
1.4.8. Kaliteyi Artırma.....	14
1.4.9. Kaynak Transferi	15
1.5. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları.....	15
1.5.1. Esneklik Kaybı	16
1.5.2. Maliyet Artışı.....	17
1.5.3. Kontrolün Kaybedilmesi	17
1.5.4. Gizli Bilgilerin Sızdırılması	18
1.5.5. Temel Yeteneklerin Kaybedilmesi	18
1.5.6. Tedarikçi Firma Bağımlılığı	18
1.5.7. Kalitenin Düşmesi	19
1.6. Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Süreci.....	19

1.6.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması	20
1.6.2. Dış Kaynaklardan Kullanmak İçin İşletmenin Kendini Değerlendirmesi	21
1.6.3. Dış Kaynak Kullanım Kararının Alınması	21
1.6.4. Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi	22
1.6.5. Teklif Formunun Hazırlanması	23
1.6.6. Firmalardan Gelen Tekliflerin Değerlendirilmesi	24
1.6.7. Firmalar Arasında Seçim Yapma	25
1.6.8. Firma İle Sözleşmenin Görüşülmesi ve İmzalanması	26
1.7. Dünyada ve Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI OKULLARDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. Genel Olarak MEB Okulları Faaliyetleri.....	30
2.2. Okullarda Dış Kaynaktan Yararlanma Nedenleri.....	30
2.3. Okulların Satın alma Süreçlerinde Tabi Olduğu Mevzuat ve Kanunlar.....	31
2.4. Okullarda Dış Kaynak Kullanımı ve Satın alma Faaliyetleri	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AHMET ÇUHADAROĞLU ORTAOKULUNDA DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

3.1. Çalışmanın Amacı	35
3.2. Çalışmanın Önemi	35
3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar	36
3.4. Çalışmanın Yöntemi	36
3.5. Ahmet Çuhadaroğlu Ortaokulu Hakkında Kısa Bilgiler	37
3.6. Mülakat Soruları ve Verilen Cevaplar	37

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	45
KAYNAKÇA	47
ÖZGEÇMİŞ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

KISALTMALAR

DKK	:	Dış Kaynak Kullanımı
MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı
MYS	:	Muhasebe Yönetim Sistemi
ARGE	:	Araştırma ve Geliştirme
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Türkiye'de Şirketler Dış kaynak Kullanımını Neden Önemli Buluyor?	29
---	----

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Yöneticileri Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Nedenler	12
Grafik 2. Sektörlere Göre Dünyada Dış Kaynak Kullanım Oranları (1999-2004)	27

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi	7
Şekil 2. Dış Kaynak Kullanımının Potansiyel Riskleri.....	16
Şekil 3. Dış Kaynak Kullanımının Süreci	19

ÖNSÖZ

Bu bitirme projesi kapsamında Ahmet ÇUHADAROĞLU Ortaokulu'nda yapmış olduğum yüzyüze soru-cevap mülakatında elde ettiğim bilgileri dikkatinize sunmaktayım. Bu çalışmayı hazırlarken geçirdiğim süreçte benden yardımlarını esirgemeyen Ahmet ÇUHADAROĞLU Ortaokulu Müdür Yardımcısı Nilhan GÜRSOY'a ve değerli proje danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Filiz SİVASLIOĞLU'na teşekkür ederim.

Emine ERDEM

GİRİŞ

Küreselleşme ve teknolojideki gelişmelerle dünya üzerindeki sınırlar kalkmış ve toplumlar ülke toplumları değil dünya toplumu haline gelmiştir. Gelişen teknoloji ile yeni alanlar doğup geliştiği gibi, yeni ihtiyaçlarda oluşmuştur. Yönetimler arayış içerisine girmiş yeni koşullara uyum sağlamaya çalışmışlardır. Bu aşamada işletmeler ya daha çok büyüyüp gücüne güç katmış ya da küçülerek tarih içerisinde kaybolmuşlardır. Çünkü iş piyasasında aynı faaliyet kolunda ya da benzer faaliyet alanlarında iş yapan işletmeler, rakipleri ile rekabet etmekte zorlanmışlardır. Arzın talepten çok olması, müşteri talep ve beklentilerinin değişmesi, işletmeleri zorlamakta ve zorunlu olarak sürekli gelişmeye itmektedir. Teknolojideki gelişmeler, insanları, ne aradığını bilen, neyin pahalı, neyin ucuz ve cazip olduğunu araştıran müşteriler haline getirmiştir. Bu durumda talebi en hızlı ve uygun olarak karşılayabilmek işletmeleri bir adım daha öne çıkaran nedenlerden biri olmuştur.

Değişen piyasa ve dünya şartları neticesinde işletmeler farklılıklarını ve tercih edilme nedenlerini oluşturmak istemişlerdir. Yani “marka” olma yoluna gitmek için çaba harcamaya başlamışlardır. Bu bağlamda üretim yaptığı ya da hizmet verdiği iş ile ilgili uzmanlaşma yoluna gitmiş ve yardımcı iş olarak gördüğü, yani kendisine artı bir getirisi olmayan ya da işletme ve markasına bir katkısı olmayacağını düşündüğü alanları da başka işletmelere devretme ihtiyacı doğmuştur. Enerjisini ve sermayesini asıl işlerine harcayarak kaliteyi artırmayı, üretim maliyetlerini düşürmeyi ve rekabet ortamında daha fazla avantajlı hale gelmeyi planlamıştır. Dünya üzerindeki sürekli gelişen teknolojileri de takip ederek kendini geliştirmeyi amaçlamış ve üzerine yük olan, külfet olarak gördüğü işleri de başka yollardan temin etmek istemiştir.

Tarih içerisinde önceleri kolay ve basit bir uygulama olarak görünen dış kaynak kullanımı zamanla işletmeler için büyük bir kurtarıcı ve vazgeçilmez bir işletme stratejisi haline bürünmüştür. Kendi uzmanlık alanına girmediğini düşündüğü işleri bu konuda uzman olarak gördüğü işletmelerden tedarik etme yoluna giderek rekabet piyasasında avantajlı konuma gelmeyi hedeflemişlerdir.

Kamu kurumlarında kanunlar, yasalar ve yönetmelikler doğrultusunda satın alma faaliyetleri yapılmakta ve yürütülmektedir. Dış kaynak kullanımı da kamu kurumları için vazgeçilmez bir kurtarıcıdır. Kamu kuruluşları için de asıl işlerine

odaklanarak, sınırlı olan bütçelerini daha da zorlamadan, yardımcı işlerini dışardan tedarik etme yoluna gitmişlerdir. Son zamanlarda “taşeron” olarak da anılmaya başlayan dış kaynak kullanımlarında özellikle kamu kurumlarında temizlik hizmetleri, güvenlik hizmetleri ve yemek hizmetleri gibi alanlarda dış kaynak kullanımına gidildiği görülmektedir. Dış kaynak kullanımı (outsourcing), muhasebe, finans, bilişim, insan kaynakları, pazarlama, satın alma gibi daha birçok faaliyetleri kapsayan bir işletme stratejisi durumuna gelmiştir. Gelişen ve değişen teknoloji nedeniyle işletmeler, her geçen gün başka neyi ya da neleri daha outsourcing yapabiliriz diye düşünmektedirler. Bu da yeni faaliyetlerde dış kaynak kullanımının önünün açılmasına sebep olmaktadır. Bu sayede özel ya da kamu kurumu fark etmeksizin işletmeler, daha kısa sürede rekabet avantajı sağlamak ve karlılığı artırmaktadır.

Çalışmanın Konusu: Geçtiğimiz 30 yıl içerisinde ortaya çıkan ve her geçen gün işletmeler tarafından daha çok kullanılmaya başlayan dış kaynak kullanımı ile işletmeler, asıl işlerine yoğunlaşmış ve böylece rekabet avantajı sağlamış, sermayesini üretmek ve gelişmek için kullanmış, birçok işletmeninde yeniden toparlanıp rekabet piyasasında iş yapabilmesi için umut kaynağı olmuştur. Böylece kamu kurumu ya da özel işletme fark etmeksizin her alanda dış kaynak kullanımına gidilmiştir. İşletmeler asıl iş konularına odaklanmış ve yardımcı iş olarak gördüğü alanları, o işte faaliyet gösteren başka işletmelere devretmişlerdir.

Kamu kurumlarında yardımcı iş olarak tabir edilen güvenlik hizmeti, yemek hizmeti, temizlik hizmeti, servis (taşımacılık) hizmeti gibi daha birçok alanda dış kaynak kullanımı yapılmaktadır. Böylece sermaye bakımından da kısıtlı olan birçok kurum, asıl işine odaklanarak üretimlerini ve faaliyetlerini sürdürmektedir.

Çalışmanın Amacı: Son yıllarda giderek önem kazanan ve kurumlar için vazgeçilmez bir yönetim yaklaşımı olan dış kaynak kullanımı (outsourcing) kavramının açıklanması, tarihsel bakımdan gelişimi ve ilerlemelerinin açıklanması, temel teorilerinin ve türlerinin, avantaj ve dezavantajlarının açıklanması yapılacaktır. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının başlıca kullanıldığı alanların belirtilmesi, kamu kurumu Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda satın alma ve dış kaynak kullanımı alanları, nedenleri, fayda ve sakıncaları ayrıntılarıyla incelenecektir.

Çalışmanın Önemi: Kurumlar ve işletmeler için her geçen gün daha önemli bir strateji haline gelen dış kaynak kullanımı (outsourcing) ile ilgili literatür taraması yapılarak yorumlamak ve MEB okulunda satın alma ve dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin incelenmesi, avantaj ve dezavantajlarının anlatımı yapılmıştır.

Çalışmanın Yöntemi: Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Bu plan tündengelim yöntemine göre oluşturulmuştur. Öncelikle Satın alma ve Dış Kaynak Kullanımı kavramı, daha sonra kamu kurumlarında dış kaynak kullanımı alanları ve yöntemleri, daha sonra bir kamu kurumu incelemesi ve alan çalışmamız yer alacaktır.

Çalışmamızın birinci bölümünde, “Dış Kaynak Kullanımı” kavramı tanımının anlatılması, doğuşu ve tarihsel gelişiminin verilmesi, kullanım nedenleri ve alanları, türleri, işlemlere sağladığı faydalar ve sakıncaları üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde, yürürlükte olan 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu çerçevesinden yapılan dış kaynak kullanımı satın almaları hakkında bilgi ve kamu kurumları açısından önemi anlatılacaktır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde ise bir kamu kurumu olan Milli Eğitim Bakanlığı Ahmet Çuhadaroğlu Ortaokulu’nun satın alma ve dış kaynak kullanım faaliyetleri hakkında yüz yüze yapılan mülakat ile konuya açıklık getirilmiştir. Sonuç bölümünde ise kamu kurumlarında dış kaynak kullanımı faaliyetlerinin daha ekonomik ve daha verimli sonuçlar alabilmek için birtakım öneriler sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCİNG)

1.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımı

Günümüz şartlarında gerek kamu gerekse özel sektör işletmelerinin, değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmaları gerekmektedir. İşletmelerin katı kuralcı eğilimlerinden kurtarılarak hareket kabiliyeti yüksek esnek birimler haline gelebilmelerini sağlayan gelişmelerden biri de dış kaynaklardan yararlanma uygulamasıdır (Koçel T. , 1996, s. 26-32).

Dış kaynak kullanımı kavramı için birçok tanım bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımı, ilk olarak işletmelerin maliyet verimliliğini artıran bir yöntem olarak tanımlanmıştır (Jiang, Frazier, & Prater, 2006, s. 1281). Dış kaynak kullanımı en yalın olarak, “işletmelerin organizasyon dışında yer alan kaynaklardan ürün ya da servis tedarik etmesi” olarak tanımlanabilir (Lankford & Parsa, 1999, s. 310).

Dış kaynak kullanımı, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yetkinliğe sahip olduğu faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık ve temel yetenek alanına girmeyen faaliyetleri ise organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla sağlamasına olanak veren yönetim stratejisine denir. Bir başka ifadeyle dış kaynak kullanımı, işletmenin en iyi yaptığı işe odaklanıp geri kalan faaliyetleri ise dış kaynaklardan sağlamasına denir (Quinn, Doorley, & Paguette, 1990, s. 60).

Literatürde dış kaynak kullanımı için “taşeron kullanımı”, “dışardan tedarik etmek”, “outsourcing”, “dışsal tedarik”, “mal ve hizmet satın alınması” gibi terimlerde kullanılmaktadır.

En genel tanımıyla dış kaynak kullanımı, “işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerine odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış, organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına imkân veren bir yönetim stratejisidir” (Karadeniz, 2006, s. 207).

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendileri dışındaki tedarikçi firmalar ile ortaklaşa çalışarak iş yapma seviyelerini yükseltmeleri, maliyetleri düşürmeleri, verimlilik ve etkinliklerini arttırmaları, müşteri tatminini geliştirmeleri,

yeni ilişkiler kurarak süreçleri geliştirmeleri ve az emekle çok iş yapabilmeleridir (Koçel T. , 1996, s. 26-38).

1980’li yıllardan sonra dış kaynak kullanımı, işletmelerde bir strateji olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1989 yılında Eastman Kodak firmasının bilgi teknolojisi (IT) alanında üç yeni partner ile çalışmaya başlaması modern anlamda dış kaynak kullanımı uygulamalarının başlangıcı sayılmaktadır (Çalık, 2009, s. 5).

Kısacası dış kaynak kullanımı işletmelerin sahip olduğu kaynağını, sermayesini ve kendi öz yeteneklerini ana faaliyet konularında kullanarak rekabet ve maliyet avantajı sağlaması ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamaya çalıştığı önemli bir stratejidir. Ana faaliyetleri dışında kalan işlerini de dışardan tedarik ettiği firmalara devrederek asıl yeteneği üzerinde uzmanlaşma sağlamaya çalışmasıdır.

Dış kaynak kullanımı işletmeler için ana faaliyet alanlarından ziyade, yardımcı iş olarak gördükleri alanlarda kullanılır. Bunlar günümüzde temizlik ve güvenlik hizmetleri, servis (taşımacılık) hizmetleri, yemek hizmetleri gibi alanlardır. Çünkü işletmenin asıl hedef ve stratejisini ve yönetim unsurunu oluşturan ana faaliyetlerini dışardan tedarik etmek son derece risklidir. Ancak dış kaynak kullanımı alanları her geçen gün daha çok yayılmakta ve işletmeler için bir kurtarıcı kaynak olarak görülmektedir.

1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Dış kaynak kullanımının tarihi Roma Dönemine kadar uzandığı görülmektedir. O dönemde vergi toplama işlerinin daha verimli ve sistematik bir şekilde yapılabilmesi için yönetim dışına verildiği görülmektedir (Karahana, 2009, s. 188).

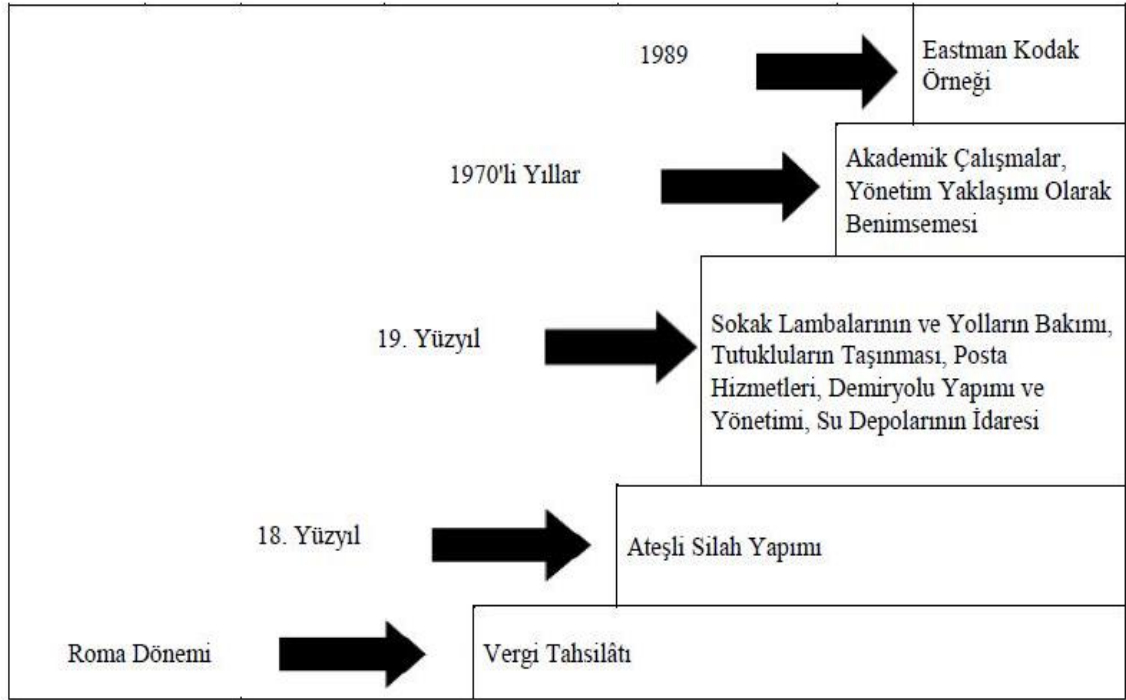
19.yüzyılda İngiltere’de işletmelerin tedarikçi firmalardan yararlanmaları daha çok metal üretim işletmelerinde uygulamalarına rastlanılsa da, çok gelişmemekle beraber, kamu sektöründe de hapisane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması, atık yönetimi gibi alanlarda Outsourcing uygulamaları görülmüştür. Bu dönemde Fransa’da da, su depolanması ve dağıtımı, demiryollarının yapım ve onarımı gibi kamu hizmetlerinde Outsourcing uygulama alanı bulmuştur (Öztürk & Sezgili, 2002, s. 132).

1960'lı yıllarda ise, güvenlik, temizlik, yemek, gibi hizmetlerde Outsourcing uygulanmaya başlanmıştır. 1980'li yıllardan sonra teknolojiye hızlı gelişmeler ve artan global rekabetin etkisiyle hissedilen esneklik gereksinimi, işletmeleri, geleneksel yönetim tarzlarını bırakmaya zorlamakla beraber, bu bağlamda işletmeler öz yetenekleriyle ilgili olmayan bazı faaliyetlerin yönetimini dış kaynak sağlayıcılara (outsider) devretmeye ve faaliyet alanlarını sınırlamaya ve modern yönetim yaklaşımlarını benimsemeye başlamışlardır. Gün geçtikçe artan ihtiyaçlar işletmelerin modern yönetim yaklaşımlarını kullanma isteğini ortaya çıkarmaktadır. Müşterilerinin istekleri doğrultusunda hareket eden işletmeler çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemek zorunda kalmaktadırlar (Yılmaz N. , 2013, s. 9).

Teknolojideki yenilikler ve gelişmeler ile küreselleşmenin etkisiyle işletmeler ticari faaliyetlerine devam edebilmek ve rakiplerine karşı fark yaratabilmek için yeni arayışlara girmiştir. Tamda burada dış kaynak kullanımı işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir uygulama olarak karşılına çıkmıştır. Asıl işi diğer işletmelere tedarik sağlamak olan temizlik, güvenlik, servis işletmeleri gibi birçok işletme kurulmuştur. Bu işletmeler özel ya da kamu kurumları ile sözleşmeler yaparak dış kaynak tedarikçisi ya da taşıeron firması olarak, piyasa koşullarında kendileri gibi olan diğer işletmeler ile de rekabet halindedirler.

Özdoğan (2006), dış kaynak kullanımı konusunda yapmış olduğu araştırmada dış kaynak kullanımını dönemler itibarı ile aşağıdaki şekil 1'de gruplandırmıştır.

Şekil 1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi



Kaynak: (Özdoğan, 2006, s. 9)

Dış kaynak kullanımına ilk olarak Roma Döneminde başlandığı görülmektedir. O dönemde devlet vergi tahsilatını daha verimli bir hale getirmek için dışardan hizmet alımına gitmiştir. Daha sonra Sanayi Devrimi ile birlikte ateşli silahların metal aksamalarının yapımı ile ilgili işlerde dış kaynak kullanımına gidilmiştir. 19. yy'da ise İngiltere'de sokak lambalarının yapımı, yolların bakımı, tutukluların taşınması, posta hizmetleri, demiryollarının yapımı ve işletmesi, su depolarının idaresinde dış kaynak kullanımına gitmiştir. Bu tip uygulamalar aynı yıllarda diğer Avrupa ülkelerinde de görülmeye başlanmıştır. 1980'li yılların sonlarında ise dış kaynak kullanımı daha da yayılmış ve günümüze kadar sürekli gelişerek devam eden bir yönetim stratejisi haline bürünmüştür.

1.3. Dış Kaynak Kullanımını Teorileri

Dış kaynak kullanımı analizi için faydalı olarak görülen teoriler çoğunlukla pazarlar ve organizasyonları dikkate alan ekonomik teorilerdir ve dış kaynak kullanımı ekonomik yönü ağırlıkta olan bir organizasyonel karardır. Teorik

perspektifler dış kaynak kullanımı için bir kaynak tasfiyesi olarak ve uygulamalı olarak kullanılır. Dış kaynak kullanımı alanındaki ekonomik teori uygulamaları çeşitli teorilerin değişkenliğinde basitçe doldurulan bir konu değildir. Standardizasyon, ürünler, hizmetler, ölçek ekonomisi ve özgürlük gibi fikirler dış kaynak kullanımının uygulanabilmesi için işletmelere adapte edilme ihtiyacını gerektirir (Looff, 1997, s. 21). Dış kaynak kullanımı teorileri ile temel olarak 4 yaklaşımdan bahsedilebilir.

1.3.1. Kaynak Esaslı Teori

Bu teori; işletmelerin daha düşük maliyetle ve farklı üretim yöntemleriyle içinde bulundukları sektördeki firmalara rekabet üstünlüğü sağlayacakları iddiasına dayanan bir yaklaşımdır. Rekabet üstünlüğü elde etmeye veya mevcut durumunu muhafaza etmeye çalışan işletmeler, kaynakları farklı alanlara dağıtmak zorundadır. Eğer bir işletme kaynak ihtiyaçlarındaki boşlukları içsel olarak karşılayacak durumda değilse dış kaynak kullanımı uygulamasına giderek bunu gerçekleştirebilir. Dış kaynak kullanımı, mevcut kaynakların geliştirilmesini ve bu boşlukların doldurulmasına imkân sağladığı zaman iyi bir etkiye sahip olabilir (Coşkun, 2002, s. 203).

1.3.2. Kaynak Bağımlılık Teorisi

Kaynak Bağımlılık Teorisine göre, işletmeler faaliyetlerini ve dolayısıyla sürekliliklerini sürdürmek için çevrelerinden aldıkları girdileri kullanır. Girdi, işletmelerin mal ve hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para vb. ifade etmektedir. Her işletme için kullanılan girdilerin çeşitliliği, nispi önemi ve temin edilme kolaylığı farklıdır. Hatta bu girdilerin tedarikinde benzersizlikler olabilir. İşte işletmeler bu şekilde kritik ve temininde belirsizlikler bulunan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, stratejik birlikler ve dış kaynak kullanımı gelmektedir. Çünkü işletmelerin faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesini sağlayan bu önlemlerdir ve bu türdeki önlemleri alamayan işletmeler gerekli

girdilerin temininde zorlanacak ve belki de faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaktır (Koçel T. , 1996, s. 251).

1.3.3. İşlem Maliyet Teorisi

İşlem maliyet teorisi, faaliyetlerin yapılması için içsel ve dışsal organizasyon biçimlerinin farklı avantajlarını değerlendirmenin bir metodunu sunar. İşlem maliyet teorisi, aynı zamanda hiyerarşik olarak bir organizasyon bünyesinde hizmetlerin sağlanmasını, pazar mekanizmasında dış kaynak kullanımına ilişkin hizmet sağlayıcılarının kullanılması arasındaki temel seçimi, yani dış kaynak kullanımı ile farkına varılan faydaları geliştirmeyi amaçlar. Diğer bir deyişle dış kaynak kullanımı durumunda işlem maliyetlerinin azaltılmasının ne kadar önemli olabileceğini de ortaya çıkarır (Looff, 1997, s. 26).

İşlem maliyet teorisine göre kritik önem taşıyan faaliyet sadece üretim değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapılarıdır. İşletmeler ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler. Bu istek bir yandan karar vericilerin “sınırlı rasyonelliğine” sahip olmalarına, bir yandan da değişimle ilgili kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda davranmalarından etkilenir (Koçel, 1999, s. 301).

Bu noktada işletmeler, üretim ya da hizmet faaliyetlerini örgütlerken işlem maliyetlerini en düşük düzeyde tutmak adına bazı fonksiyonlarını dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirmeyi ve böylece belli noktalara odaklanarak ölçek ekonomisinin sağlanması seçeneklerini dikkate alırlar. Ölçek ekonomisinin getirisindeki maliyetler dış kaynak kullanımı ile doğan yeni işlem ve sözleşme maliyetlerinin üzerinde ise dış kaynak kullanımı rasyonel bir karar olacaktır (Coşkun, 2002, s. 203).

1.3.4. Vekâlet Maliyet Teorisi

Dış kaynak kullanımı, Vekalet Maliyet Teorisini açık olarak kapsamaz. Prensipli vekalet ilişkisi, iç kaynak kadar dış kaynak kullanımı içinde uygulanabilen

Vekalet Teorisi, organizasyonlar arasında ve içinde vardır. Bununla birlikte, vekalet maliyet miktarları genelde farklıdır. Amaç tutarsızlığı tek bir organizasyondan ziyade kendine kar motivesi sağlayan tüm organizasyonlar arasında daha yüksek olacaktır. Bilgi asimetriği, organizasyonların içinde daha az yer alabilir. Çünkü içsel çalışanları izleme dışsal çalışanları izlemekten daha kolaydır. Bu nedenle işletmelere dış kaynak kullanımı uygulaması yalnızca vekalet maliyeti düşükse tavsiye edilir. Vekalet maliyetleri, amaç tutarsızlığı ve bilgi asimetriği yüksek olduğunda dış kaynak kullanımı uygulaması da yüksek olacaktır. Dış kaynak kullanımı yalnızca vekalet maliyetlerinin düşük olduğu zaman seçilecektir (Looff, 1997, s. 29).

Vekalet maliyeti belirsizlik, satıcının riskten kaçınması, işletme faaliyetlerinin programlanabilirliği, dış kaynak kullanımı ilişkisinin genişliği ve sonuç ölçülebilirliğine bağlıdır. Vekalet teorisinin temel karar değişkeni sözleşme tipidir. Vekalet Maliyet Teorisi, bir ücret sözleşmesi, sabit zaman periyodu ve sabit bir tarife için dışsal satıcıdan kiralanan personele veya organizasyon personeline ödenen sabit ücret anlamındadır. Organizasyon, personelle ilgili tüm ödemeleri kabul eder, alıcı da bütün riski üzerine alırsa bir aracı sözleşme tipi vuku bulacaktır. Bazı riskler yalnızca organizasyonun ihtiyacı olduğu zamanlar satıcıdan personeli kiralama yoluyla satıcıya transfer edilebilir. İş birimi başına maliyet riskini alan bir satıcıyla sabit iş için sabit ücreti içeren bir sözleşmenin yapılması, sabit tarifeden daha yüksek ya da düşük olabilir. İş birimi başına bağlı olmayan satıcı ücretlerinde satıcıya daha fazla risk transfer edilebilir. Dolayısıyla organizasyon ürün veya hizmet üretiminden daha fazla yararlanır (Looff, 1997, s. 30).

1.4. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Özel yada kamu kurumu farketmeksizin dış kaynak kullanımının işletmeler gözündeki en önemli faydası maliyetleri düşürmektir.. Ancak bunun yanında daha uzun vadeli faydaları da bulunmaktadır. İşletmeleri dış kaynak kullanımına iten sebepler de işletme bazında değişiklik göstermektedir. Dış kaynak kullanımını doğuran nedenler aşağıda sıralanmaktadır.

1.4.1. Teknolojideki Gelişmeleri Takip Etme

Teknolojiyi takip etmeyen yada teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan işletmeler rakipleri ile mücadelede bir adım geride kalmaktadır. Varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, kendilerini geliştirerek ve yeniliklere her zaman hazır olarak teknolojiyi takip etmektedir. Ayrıca işletmeler tedarikçi firmaları vasıtası ile teknolojideki gelişmeleride daha yakından takip edebilmekte, onların araştırma-geliştirme faaliyetlerinden satınalma yapabilmektedir.

İşletmelerin rekabette var olabilmesi için, yeni becerileri, ya kendisinden geliştirmesi ya da bunları dışarıdan sağlaması gerekir. Eğer içeride öz yetenek haline getirilemeyen alanlar varsa bunlar dışarıya kaydırılmalı, firma enerji ve kaynaklarını rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni alanlara odaklanmalıdır (Seven, 2007, s. 10).

1.4.2. Maliyetleri Düşürme

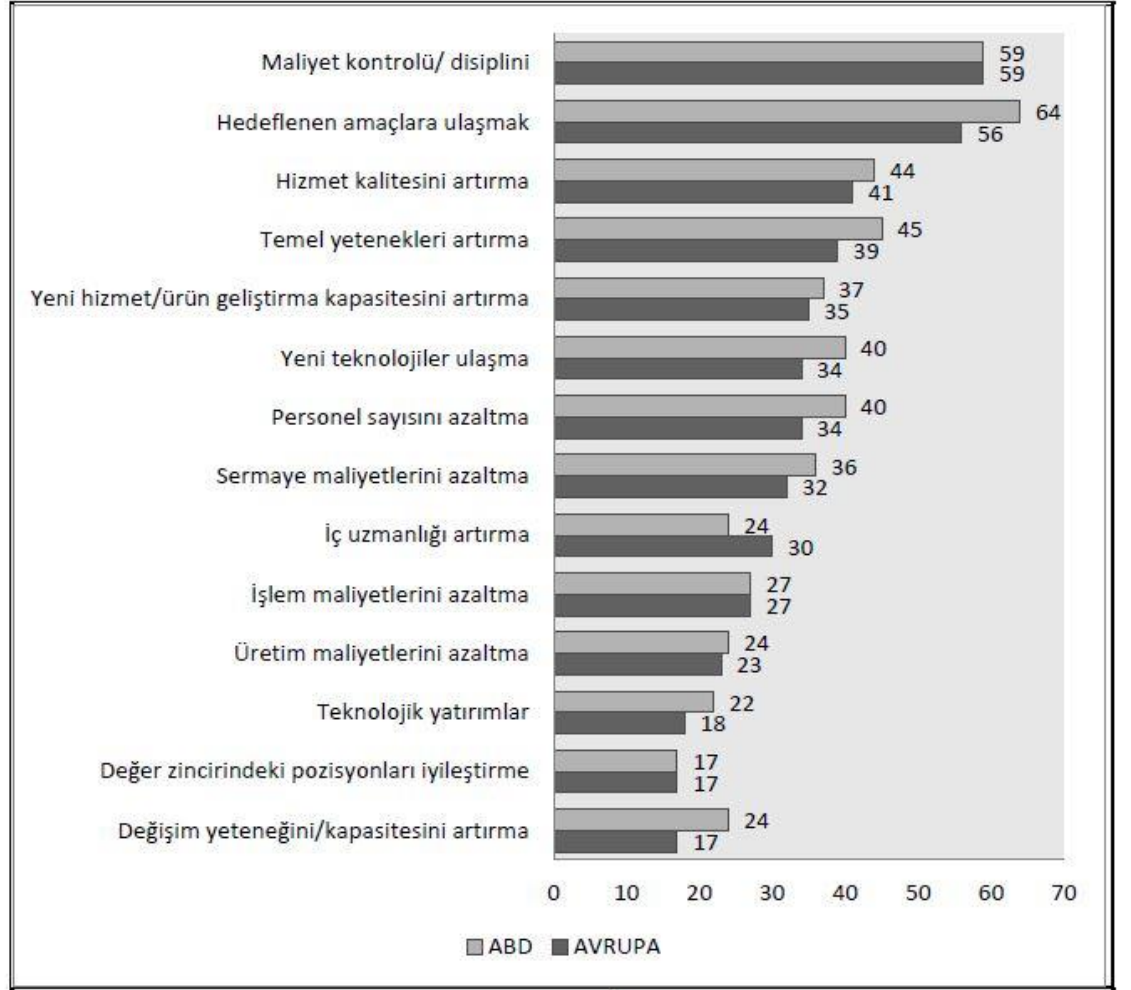
İşletmeler için dış kaynak kullanımının en önemli avantajlarından biride maliyetleri düşürme etkisidir. Böylece işletmeler üretim harcamalarından tasarruf ederek daha az sermaye ile daha çok üretim ve hizmet yaparak verimliliği artırmaktadır. Sadece üretim aşamasında değil işletmenin kuruluş aşamasındaki maliyetlerini de düşürücü etkisi vardır. Ana faaliyet alanına girmeyen işlerde kullanmak üzere temin etmek zorunda kalacağı makine, teçhizat gibi ürünlere ihtiyacı ortadan kalkmış olacaktır.

Ayrıca, tedarikçi işletmelerin yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri, onları cazip hale getirmektedir. Dolayısıyla, işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçi işletmeye yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Güngör, 2007, s. 14).

Kakabadse ve Kakabadse (2002) tarafından yapılan anket çalışması sonuçlarına göre, işletmelerin % 27 oranında sermaye maliyetlerini ve üretim maliyetlerini azaltmak için dış kaynak kullanımına yöneldiklerini belirtilmiştir. Ancak yine de

sonuçlara göre işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten asıl neden maliyet kontrolü/disiplinin sağlanmasıdır (Kakabadse & Kakabadse, 2002).

Grafik 1. Yöneticileri Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Nedenler



Kaynak: (Kakabadse & Kakabadse, 2002)

1.4.3. Temel Yeteneklere Odaklanma

İşletme temel yeteneklerine odaklanarak, enerjisini ana faaliyetlerini gerçekleştirmek için kullanır, böylece en iyi bildiği işi yaparak gelişmeyi, büyümeyi ve karlılık oranının artırmayı esas alarak kendi piyasasında rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Bu yöntemi kullanan işletmelerden biri de dünyanın en büyük spor malzemeleri üreticilerinden olan Nike işletmesidir. Nike işletmesi, bir

Üretici işletme değil, araştırma, dizayn ve pazarlama işletmesidir. Spor malzemeleri üretiminin %100n dış kaynaklardan yararlanma yoluyla karşılamaktadır. 1970li yıllarda spor malzemelerinin popülerlik kazanması sonucu; sektör yoğun teknoloji gerektiren fakat modaya endeksli bir yapıya bürünmüştür. Nike, burada üretim öncesi ve üretim sonrası süreçlerde yüksek katma değer sağlayabileceğini değerlendirerek, üretimi, dış tedarikçiler aracılığı ile sağlamaya karar vermiştir (Güngör, 2007, s. 15).

1.4.4. Verimliliği Artırma

İşletmeler maliyetlerini azaltmak, diğer işletmelerle rekabet edebilmek ve krlılıklarını artırabilmek için sınırlı olan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak istemektedirler. Dış kaynak kullanımı ise, işletmelere verimlilik sağlama açısından alternatif bir fırsat sunmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin kullandıkları bina alanı, üretim süreçlerinde düzen ve iş gücü maliyetlerindeki tasarruflar ve kaynakların etkin kullanımı işletmelerde verimlilik artışını da beraberinde getirmektedir (zdoğan, 2006, s. 16).

1.4.5. Küçülme

Küçülme kavramı; işletmeler için son yıllarda ortaya çıkan yönetim ve organizasyon uygulamalarından biridir. Küçülme, işletmelerin ana faaliyetlerini daha verimli hale getirebilmek için bünyesindeki personel sayısının buna göre azalması ve organizasyon yapısının küçülmesiyle yönetimin daha yalın ve kolay hale getirilmesidir. Bu amaçla işletme yönetimi, planlı ve sistemli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, örgütteki pozisyon ve hiyerarşik kademeleri azaltmaktadır (Ataman, 2002, s. 368). İşletmeler yönetim yapılarını küçülterek daha hızlı karar alabilirler, sorunlar ve olaylar karşısında daha hızlı çözüm üretebilirler ve gelişmelere daha çabuk adapte olabilecek bir yapıya bürünürler. Ayrıca maliyetleri dşc etkisi, işletmeye hız katması ve verimliliği artırması bakımından işletmeleri dış kaynak kullanımına iten nedenlerden biridir.

1.4.6. Esnekliği Artırma

İşletmelerin sektör ve ekonomideki ani değışmelere uyum sağlayabilmesi için esnek bir yapıya sahip olması gerektiğinden, dış kaynak kullanımı ile fiziksel üretim kapasitesi düşmeden organizasyon yapılarında yalınlaşma ve sabit maliyetlerde düşüşle birlikte kriz dönemlerine uyum sağlama şansı elde edebilmektedir (Türksoy, 2005, s. 15).

Esnek bir yapıya kavuşan işletmelerin organizasyon yapısı küçülmekte, personel maliyetleri düşmekte, değışen koşullara daha hızlı adapte olmakta, zamanı daha verimli kullanmakta ve kendine hız katan, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verebilen bir işletme haline gelmektedir.

1.4.7. 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, s. 44).

İşletmelerin yapmış olduğu yatırımları oranında riskleri bulunmaktadır. Bu sebeple dış kaynak kullanımı sürecinde bulunan işletmeler mevcut riskleri paylaşarak değışen çevresel şartlarda esnek ve dinamik bir yapıya kavuşarak değışime çabuk uyum sağlamaktadır (Budak, 2013, s. 201).

1.4.8. Kaliteyi Artırma

Bir mal veya hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda, o mal veya hizmetin tüketici ihtiyaçlarını tam olarak karşılaması, zamanında üretimi, teslimatı ve uygun bir maliyette olması gibi unsurlar akla gelen ilk önemli özellikleridir (Tanyeli & Fırat, 2005, s. 275). 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, s. 42).

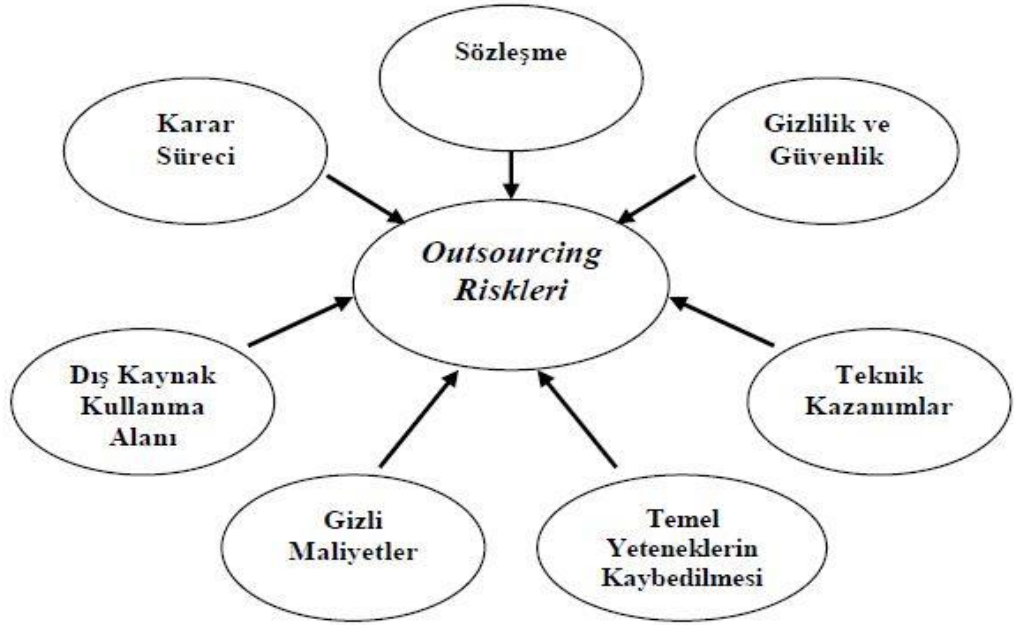
1.4.9. Kaynak Transferi

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 (Karahan, 2009, s. 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, 2013, s. 202).

1.5. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Dış kaynak kullanımının işletmeye sağladığı faydalar olduğu gibi sakıncaları da olabilmektedir. Teknolojideki gelişmeler ve değişmeler, müşteri taleplerinin değişmesi, yanlış tedarikçi seçimi gibi etmenler işletmeye zarar verebilmektedir. Bu dezavantajlar aşağıdaki gibi gruplandırılabilir.

Şekil 2. Dış Kaynak Kullanımının Potansiyel Riskleri



Kaynak: (Tafti, 2005, s. 551)

Dış kaynaklardan yararlanma işletmeler için birçok fayda sunmakla birlikte birtakım riskleri de barındırmaktadır.

Dış kaynak kullanımının karar süreci, temel yeteneklerin kaybedilmesi, sözleşme, gizlilik ve güvenlik, teknik kazanımlar, gizli maliyetler, dış kaynak kullanma alanı gibi dezavantajları barındırmaktadır.

Dış kaynak kullanımı veri güvenliği konusunda endişeler oluşturmaktadır. Siber saldırı yada veri ihlalleri risklerini barındırmaktadır. İşletmenin zamanla yeteneklerini kaybetmesine neden olmaktadır.

1.5.1. Esneklik Kaybı

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler esnek bir yapıya kavuşabileceği gibi bunun tam tersi bir durumla da karşılaşabilmektedir. Örneğin yanlış tedarikçi seçimi ya da sürekli tedarikçiye mahkûm olması gibi durumlarda işletme esnek yapısını dış kaynak kullanımı ile kaybetmektedir. İşletme kısa zamanda bu etkileri gözlemlemese bile uzun vadede sıkıntılar oluşturabilmektedir. Doğal olarak tedarikçi firmaya bağımlı olmak işletme için risk faktörü oluşturmaktadır. Rakipleri ile rekabet

edememe gibi durumları ortaya çıkarabilmektedir. Maliyetleri artırıcı etki oluşturmaktadır.

1.5.2. Maliyet Artışı

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler her zaman maliyetlerde azalma yaşamamaktadırlar.. Bazen yanlış dış kaynak uygulaması ile ya da değişen piyasa ve dünya şartları sonucunda, dış kaynak kullanımı sonucunda işletme maliyetlerinde artmaların meydana geldiği görülmektedir. Dış kaynak kullanımından beklenen maliyet tasarrufu görüldüğü kadar büyük olmayabilmektedir. Özellikle taşeron işletmenin yabancı bir ülkede olması ilk bakışta iş gören ücretlerinin düşük olması ve kur avantajları nedeniyle cazip görünse de oluşabilecek envanter işlemleri, iletişim ve koordinasyon zorlukları ve beklenmeyen ulaşım ve sevkiyat masrafları dış kaynak kullanımından beklenen maliyet tasarrufuna ulaşmayı engelleyebilmektedir (Özdoğan, 2006). İşletmelerin bu tip maliyetleri önceden hesaplayarak buna göre dış kaynak kullanımına gitmesi gerekmektedir.

1.5.3. Kontrolün Kaybedilmesi

İşletme için tedarikçi firmanın kontrolü son derece önemli olmaktadır. Tedarikçi firma sürekli izlenmeli, takip edilmeli, tedarikçi firma içinde oluşan ve oluşabilecek sorunlar önceden kestirilebilmelidir. Bunun için tedarikçi firma işletme için her zaman bir risk faktörü teşkil etmektedir. İşletmenin, taşeron firma personeli üzerinde de kontrol kurması gerekmektedir. Personel üzerinde sürekli denetim yaparak kendisine, kalitesine ve imajına zarar gelmesini önleyebilmektedir.

Ayrıca bir başka unsur ise, dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiğinde işletmeler, devredilen bazı faaliyetlerin şirket içerisinde yürütülmesini sağlayan personelin sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedir. Personel sayısında yapılan bir düzenleme de çalışanların bu durumdan huzursuz olmasını beraberinde getirmekte ve bu durum da bir etkisizliğe neden olmaktadır (Öztürk & Sezgili, 2002).

1.5.4. Gizli Bilgilerin Sızdırılması

Tedarikçi firma ile paylaşılan işletme bilgilerinin rakip firmaların eline geçmesi önemli bir risk oluşturmaktadır. İşletmenin maddi, manevi faaliyetlerini ve stratejilerini oluşturan bilgilerin birçoğunun isteyerek ya da istemeyerek de olsa, taşeron firma ile paylaşılması gerekmektedir. Bu durumda rakip firmaların bu bilgilere ulaşması çok daha kolay olmaktadır. Ayrıca tedarikçiler işletmelerden ürünlerin nasıl üretildiğini öğrenerek kendileri bu ürünü üretip pazara sunmak isteyebilirler (Martinsons, 1993). Bu durumda tedarikçi firma işletmenin rakibi konumuna gelmektedir.

1.5.5. Temel Yeteneklerin Kaybedilmesi

İşletmeler her geçen gün artık “daha neleri tedarikçi firmalarla yaptırabiliriz?” diye kendilerine sormaktadırlar. Bu durumda işletmeler ana faaliyet unsurlarını bile dışarıya devredebilmekte ve böylece zaman içinde kendi yeteneklerinin kaybolmasına neden oluşturmaktadır.

Dış Kaynak kullanımı bir anlamda işletmelerin içini boşaltmaları ve yeteneklerini kaybetmeleri anlamına gelmektedir. Ne kadar çok iş başka işletmelere yaptırılırsa işletme o kadar içi boş hale gelebilir (Koçel T. , 1996, s. 282). Çoğu işletme sadece marka yaratmak yoluna gitmiş ancak bu markayı var eden ana faaliyetlerini bile dışardan tedarik etme yoluna gitmiştir.

1.5.6. Tedarikçi Firma Bağımlılığı

Dış kaynak kullanımı yapan bir işletme, zaman içinde tedarikçi firmasına bağımlı hale gelebilmektedir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin aksine, dış kaynak kullanımı yapan firma esnekliğini kaybedebilir, ilişkilerin kontrolünü kaybedebilir ve tedarikçi firmanın fiyat, teslim vs. gibi koşullarına uymak zorunda kalabilmektedir. Böylece rekabet avantajı sağlayabileceği düşünülen bir uygulama, işletmeyi dezavantajlı hale getirebilmektedir. (Yalçın, Akın, & Şeker, 2011, s. 85).

1.5.7. Kalitenin Düşmesi

Dış kaynak kullanımı yapılırken, aynı işin, tedarikçi firma tarafından da aynı ya da daha iyi bir kalitede yapılması tahmin edilir ve arzulanmaktadır. Ancak düşünce her zaman gerçekleşmemektedir. Yanlış tedarikçi seçimi, tedarikçi firmanın bilgi ve donanım bakımından yetersiz olması gibi daha birçok sebepten ötürü mal ve hizmetlerin kalitesinde düşmeler yaşanabilmektedir.

1.6. Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Süreci

Şekil 3. Dış Kaynak Kullanımının Süreci





Kaynak: (Yılmaz N. , 2013, s. 56)

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi dış kaynak kullanımının sistematik bir süreci vardır. Bu süreç işletmenin türüne, yapısına, özel ya da kamu kurumu olmasına göre de farklılık gösterebilmektedir. Dış kaynak kullanımı için ilk aşama, ihtiyacın oluşması ve belirlenmesi olmaktadır. İşletme kendi yeteneklerini değerlendirir ve bu ihtiyacını öz imkânlar ile mi yoksa dışardan tedarikçi yoluyla mı yaptıracağını kararını alır. Daha sonra Dış Kaynak Kullanımı stratejisini ve yol haritasını belirler. Piyasada bu işi en avantajlı ve en kaliteli olarak kime yaptırabileceğini araştırır ve fiyatları değerlendirir. Gelen fiyatlar ve şartlara göre tedarikçi firmalar arasından bir seçim yapar. Verilen karar doğrultusunda tedarikçi firma ile aralarında bir protokol yapılır ve anlaşma sağlanır.

1.6.1. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması

İşletmelerin mevcut durumda öncelikli olarak yapmaları gereken, dış kaynak kullanımına ihtiyaçlarının olup olmadığını belirlemektir. Dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajlarının, pozitif ve negatif yönlerinin çıkarılarak, ihtiyaç analizinin yapılması ve iyice düşünülmesi faydalı olacaktır. Dış kaynak kullanımı uygulamaları öncelikle işletmenin temel yetenekleri haricinde kalan faaliyetleri dışarıdan hizmet alarak yaptırmak istemesi ile başlamaktadır. Bu ihtiyacın ortaya

ıkmasına neden olan faktörler işletme bazında farklılık göstermektedir. Ancak işletmeler, genelde, maliyetlerini düşürmek, temel yeteneklerini geliştirmek, rekabet avantajı sağlamak gibi sebeplerle dış kaynak ihtiyacı duyarlar.

1.6.2. Dış Kaynaklardan Kullanmak İçin İşletmenin Kendini Değerlendirmesi

Dış kaynak kullanımına ihtiyacı olan işletmenin kendini her yönüyle değerlendirmesi gerekmektedir. İşletme hangi işlerin temel yetenekleri ile yapması gerektiğini ve hangi işlerin dış kaynak kullanımına giderek yapabileceği kararını almalıdır. Dış kaynak kullanımı yapılacak faaliyetin işletme için faydalı olup olmayacağı analizinin de bu aşamada yapılması gerekmektedir. Eğer işletme için dış kaynak kullanımı yapıldığında sakınca doğuran ve negatif etkilerinin çoğunlukta olacağı işlerde dış kaynak kullanımına gidilmesi düşünülüyorsa, bundan vazgeçilmesi gerekmektedir. Bunun için işletmeye stratejik bir önemi olmayan işlerde dış kaynak kullanıma gitmek faydalı olmaktadır.

1.6.3. Dış Kaynak Kullanım Kararının Alınması

Dış kaynak kullanımı kararı alan işletme, aldığı karar sonucunda doğrudan etkileneceği için bu kararı almadan önce ayrıntılı ve derin bir şekilde düşünmelidir. Üst yönetimin uygulayacağı bu kararı, piyasadaki taşeron firmaların sayıları, yetenekleri, teknolojideki gelişmeleri ve piyasadaki rekabetleri etkileyecektir. Üst yönetim DKK kararını alırken aşağıdaki maddeleri göz önünde bulundurması gerekmektedir.

- İşletmenin tedarikçi firmalardan yararlanmaya gerçekten ihtiyacı olup olmadığı,
- İşletmenin hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanacağı,
- Dış kaynak uygulamasına gidilecek işlerde direnç ile karşılaşılıp karşılaşılamayacağı, konuları ciddi bir şekilde düşünülmelidir. Ayrıca aynı faaliyetler için dış kaynak yöntemini uygulamış işletmeler detaylı

bir şekilde incelenip onların tecrübeleri de göz ardı edilmemelidir (Kılıç, 2008, s. 39).

İşletmeler karar vermeden önce hangi faaliyetler üzerinde dış kaynak kullanımı yapacağını iyi değerlendirmelidir. Risklerin, avantaj ve dezavantajların değerlendirilmesi, işletmenin SWOT analizinin çıkarılıp buna göre dış kaynak kullanımı kararının verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda işletme, dış kaynak kullanımı yapacağı firmayı iyi seçmeli, kendisi için önem teşkil eden işlerde dış kaynak kullanımına gitmemelidir.

SWOT analizi, işletmelerin genel performanslarını ve rakiplerinin performanslarını objektif bir bakış açısıyla ölçmek ve değerlendirmek için kullandıkları bir stratejidir.

SWOT, aşağıdaki ifadelerin baş harflerinden oluşuyor.

Güçlü yönler (strengths)

Zayıf yönler (weaknesses)

Fırsatlar (opportunities)

Tehditler (threats)

İşletmenizin güçlü ve zayıf yönlerini görmenize ve aynı zamanda fırsatların ve tehditlerin farkına varmanıza ve analiz etmenize yardımcı olan bir tekniktir.

1.6.4. Dış Kaynak Kullanım Stratejisinin Belirlenmesi

Dış kaynak kullanımında doğru kararlar veren işletme için sıra strateji belirlemeye gelir. DKK stratejisi belirlenirken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Oktay'a göre;

- İşletmenin amaçları ve hedefleri dış kaynak kullanma stratejisiyle uyum içerisinde olmalıdır.
- İşletmenin öz yetenekleri ve bu yeteneklerin dışında kalan diğer faaliyetler belirlenmelidir.

- İşletmeler dış kaynak kullanımının süresini iyi tespit edip, tedarikçi firma ile uzun vadeli mi, yoksa kısa vadeli mi ilişki kurulacağını belirlemelidir.
- Tedarikçi firma ile iyi ve başarılı ilişkiler gerçekleştirilebilmesi için uygun ortam sağlanmalıdır.
- Kurulacak olan organizasyon şemasının merkezi mi, yoksa âdemi merkeziyetçi bir yapıya mı dönüştürüleceği belirlenmelidir.
- Dış kaynak kullanılan firmaların, pazar, müşteri ve kaliteli mal veya hizmet üretebilmeleri açısından dürüst olup olmadığı tespit edilmelidir (Oktay, 2006, s. 106).

Yukarıda sayılan bu hususlar iyice tespit edilmelidir. Zira stratejilerin belirlenmesinin işletmelerin geleceği açısından ne kadar önemli olduğu ortaya konulmaktadır. Stratejilerin her zaman doğru ve zamanında belirlenmesi işletmelerin yararına olmaktadır.

1.6.5. Teklif Formunun Hazırlanması

İşletmeler, alınan kararlar doğrultusunda tedarikçi firma seçimi için teklif formları hazırlamaktadır. Dış kaynak kullanımı yapacak işletmenin kanuni ve hukuki yapısına göre bu teklif alma süreci farklılık gösterebilmektedir. Tekliflere bir adet firma katılacağı gibi birden çok firmada katılabilmektedir. Bu durumda piyasada, işletmenin ihtiyacını en iyi ve en uygun şekilde karşılayacak firmaları tespit ederek, o firmalara teklif formu göndermek yerinde olacaktır.

Teklif formunda olması gereken bazı bölümler bulunmaktadır.

Genel Açıklama: Bu bölüm, işletmenin DKK ile ilgili amaç ve hedeflerini açıkça ortaya koymalıdır.

İşletmenin Özgeçmişi: Bu bölümde, işletmenin misyon ve vizyonu, yapısı, kuruluş yeri, faaliyet konusu, beşeri ve fiziksel kaynakları yer almaktadır.

Genel Koşullar: Tedarikçi işletmelerin tekliflerini sunarken uymak zorunda oldukları kurallar, tedarikçi işletmenin sahip olması gereken özellikler, koşul ve

standartlarla ilgili istenilen bilgi ve belgeler bu bölümde yer almaktadır. Ayrıca, tedarikçi işletmeden gelecek tekliflerin değerlendirilmesinde izlenecek yöntem ve programın ve yapılacak sözleşme koşullarının içeriği bu bölümde düzenlenmektedir. Bu bölüm, teklif formunun en uzun ve en önemli bölümünü oluşturmaktadır.

Beklenen Hizmet Düzeyi: İşletmenin dış kaynak kullanarak sağlayacağı faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde tedarikçi firmalardan beklenen kalite ve standartlarla ilgili içerikler bu bölümde ortaya çıkmaktadır.

Seçim Yöntemi: Son olarak bu bölümde tedarikçi firmanın seçiminde kullanılacak kıstaslar düzenlenip, tedarikçi işletmenin yeteneği, yönetim ve organizasyonu, kaynakları, esnekliği, kapasitesi, sunacağı fiyatı, kültürel uyumu ve referansları kullanılacak ölçütler arasında yer almaktadır (Oktay, 2006, s. 106).

1.6.6. Firmalardan Gelen Tekliflerin Değerlendirilmesi

İşletmeler, firmalardan gelen teklifleri değerlendirip, kendisine uygun olan işletmeyi seçmektedirler. Artan rekabet ortamında bu tedarikçi firmaların seçimi son derece önem teşkil etmektedir. Firmalardan gelen tekliflerin değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir.

Dış Kaynak Kullanma Yöneticisinin Atanması (Outsourcing Manager): İşletmelerin bu süreç içerisinde tüm görev, yetki ve sorumlulukları tek bir yöneticiye vermesi mümkündür. Bu yöntem problemlerin çözümünü hızlandırabileceği gibi işletmeye hız ve esneklik kazandırmaktadır. Bunun yanında tek bir yöneticiye bağlı kalınması da sakınca olarak görülebilmektedir. Dış kaynak kullanma yöneticisinin, iletişim kurma becerisine, güvenli ortam sağlayabilme, takım yönetebilme, stratejik düşünebilme, değişime ve gelişime açık olma, hızlı problem giderebilme gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yöneticiler işletme içerisinde olabileceği gibi işletmenin dış çevresinden de olması mümkündür.

Dış Kaynak Kullanma Komitesine Başvurma (Outsourcing Committee): Tekliflerin değerlendirilmesinde kullanılan diğer bir yol ise, seçilen tek bir yönetici yerine komiteye verilmesidir. Dış kaynak kullanma komitesi, hukuk danışmanları, uzman danışmanlar ve teknik uzmanlardan oluşmaktadır. Komiteyi oluşturan

uzmanların görev, yetki, sorumlulukları belirlenip işletmeye uygun tedarikçi firmanın seçiminde yardımcı olmaları sağlanır (Yazıcı, 2003, s. 27).

Görüldüğü üzere işletmeler, firmalardan gelen teklifleri ya yöneticileri eliyle yapar ya da bir komisyon kurarak bu komisyon ihale değerlendirmesini yapar ve karar alır. Kurulan ihale komisyonunun işi bilen ve uzman kişilerden oluşması, kararın alınmasında daha güvenli bir yol izlenmesini sağlayacaktır. Dış kaynak kullanımı olarak seçilecek firmanın fiyatının, ürün mal ve hizmetlerinin, kalitesinin detaylı olarak incelenerek bir sonuca bağlanması gerekmektedir.

1.6.7. Firmalar Arasında Seçim Yapma

İşletme, yukarıda sayılan aşamaları geçtikten sonra sürecin sonuna yaklaşmış durumdadır. Bu aşamada gelen teklifler ve firma özellikleri doğrultusunda bir seçim yapmak zorundadır. Seçilecek bu firma, işletmenin hedef ve amaçlarına uygun olmalı ve dış kaynak kullanımı olarak alınacak mal ve hizmetlerin en iyisini verebilecek durumda olması gerekmektedir.

DKK uygulamalarının beş temel kuralını Tom Peters aşağıda verilen bilgiler çerçevesinde değerlendirmektedir.

Yalnızca en iyilerle çalışmak; piyasadaki en iyi, işini en güzel yapan ve en çok kaliteli hizmeti veren taşeron firmayı seçmek,

Dünya pazarlarındaki belirsizlikler göz önüne alınarak taşeron firmalardan imkânsız yapmalarını istemek; seçilecek olan taşeron firma imkânsız bile başarabilmek,

Taşeronun ilgisini mümkün olabileceği kadar tekelleştirmek; en iyi çalışan ve kaliteli hizmet veren firmaların bol müşterisi olduğu gibi seçilecek olan firma piyasada o işi yapan tek firma olma özelliğini taşımak,

Taşeronlara, mali yapılarını koruması için destek vermek; gelişen teknolojiyi takip edip piyasada en güçlü hale gelebilmek için yapacağı yatırımlara destek vermek,

Taşeron kavramını aşmak; bu kavram yerine ‘dış ortak’ anlayışını seçmek, taşeron firmanın işletmeye olan bağlılığını arttırmak.

İşletmeler için seçilecek taşeron firma son derece önemlidir. İşletmeler, gelişen teknolojiyi sürekli takip eden, işletmeyi rekabet ortamında destekleyebilecek, hizmet kalitesi olan ve güvenilir firmaları seçmelidir.

1.6.8. Firma İle Sözleşmenin Görüşülmesi ve İmzalanması

Seçilmiş olan Yüklenici firma ile anlaşma sağlanması için karşılıklı sözleşme yapılması ve imza altına alınması gerekmektedir. Dış kaynak kullanım sürecinin son aşaması olan bu aşamada, işletmeler, mutabakat sağladığı firma ile birlikte çalışmaya başlamaktadır.

Taşeron firma ile sözleşme yapılırken aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir.

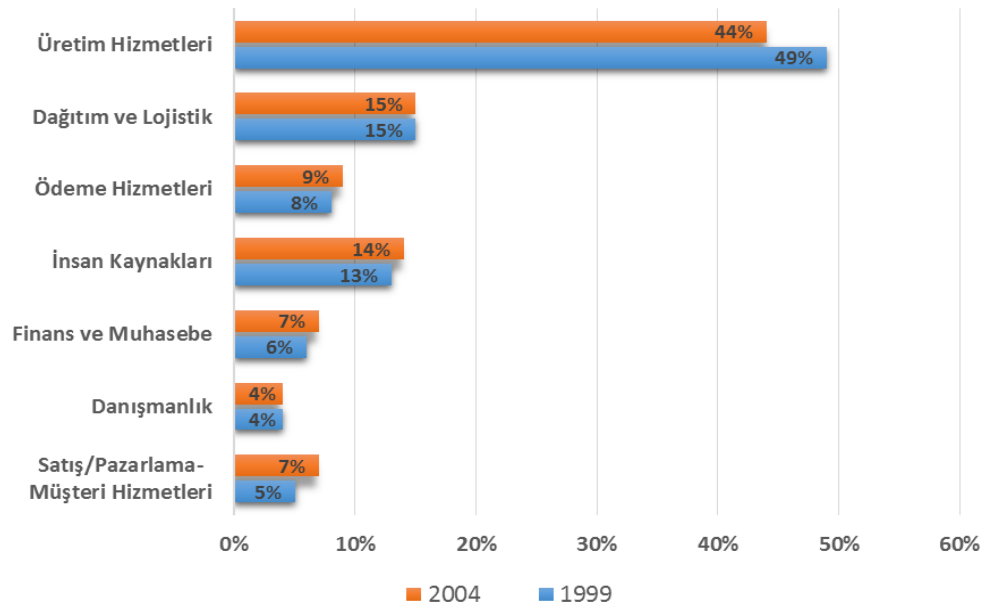
- Sözleşme tüm tereddütleri ortadan kaldıracak şekilde açık ve net, ayrıntılara yer verecek, geniş bir şekilde olmalıdır.
- Sözleşme koşulları her iki tarafın anlayacağı bir şekilde yapılmalı ve her iki taraf bu sözleşmeyi kabul etmelidir.
- Sözleşmede yapılacak olan işle ilgili tanımlamalar olmalıdır.
- Sözleşmede ödeme, gecikme, garanti gibi mali yapıyla ilgili bilgiler olmalıdır.
- Sözleşmenin süresi mutlaka belirtilmelidir.
- Sözleşme esnek bir yapıya sahip olmalıdır (Oktay, 2006, s. 109).

Sözleşmede belirtilen bu hususlar taraflar arasında iyi değerlendirilmeli ve benimsenmelidir. Çünkü sözleşme oluşturulurken yapılacak bir hata sözleşme süresince devam edeceği gibi işin bitiminde daha büyük sonuçlar doğurabilmektedir. Sözleşmede muğlak alan bırakılmaması ve sözleşme şartlarının iyice anlaşılması faydalı olmaktadır.

1.7. Dünyada ve Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Alanları

Sanayi Devriminden bu yana, dış kaynak kullanımı taşeronluk adı altında uygulanmaktadır. Zira işletmelerin asıl ilgilendiği konulara odaklanıp, diğer işleri dış kaynaktan faydalananarak gerçekleştirmeleri verimlilik ve kârlılık açısından o zamanlardan fark edilmiş ve tercih edilmiştir. Neredeyse her ABD ve Avrupalı şirket, artık üretim hizmetlerini Çin, Doğu Avrupa, Hindistan, Filipinler, Güney Kore ve Tayvan gibi ülkelerden dış kaynak kullanımı şeklinde temin etmektedirler (Özkan, 2016, s. 22).

Grafik 2. Sektörlere Göre Dünyada Dış Kaynak Kullanım Oranları (1999-2004)



Kaynak: (Brown & Wilson, 2005, s. 25)

Yukarıdaki grafikte Brown ve Wilson’a göre, dünyada hizmetlere göre dış kaynak kullanım oranları 1999 ile 2004 yıllarının karşılaştırması verilmiştir. Grafikte görüldüğü üzere 5 yıllık zaman içinde üretim hizmetlerinde düşüş yaşansa da dış kaynak kullanımının en yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

Fransa’nın en iyi okullarından olan HEC School of Management tarafından, 2001 yılında dış kaynaklardan yararlanma araştırması yapılmış ve Avrupalı 80 kilit konumundaki firmanın, farklı oranlarda, çeşitli iş işlevlerinin dışarıdan satın alındığı

tespit edilmiştir. Firmaların %70'inin telekomünikasyon/ofis enformasyon teknolojisini dış kaynaklardan temin ettiği, yarısının ise, bordro, işe alma, üretim ve endüstriyel enformasyon teknolojisini dış kaynaklardan temin ettiği belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki firmaların %30'u AR-GE'yi dışarıdan satın alırken yalnız %15'inin pazarlama aktivitelerini dışarıdan satın aldığı belirtilmiştir (Linda, John, & Irene, 2006).

ABD'de 2004 seçimlerinde, yüksek işsizlik oranının sorumlusu olarak dış kaynaklardan yararlanma uygulaması suçlanmıştır. Mart ayında, ülke dışı, dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına kısıtlamalar getiren yasa kabul edilmiştir. Yasanın mimarı, Senatör Dodd, 2001 yılından itibaren 2,7 milyon kişinin işsiz kaldığını ve 15 yıl içinde 3,3 milyon kişiye yeni iş olanağının gelişmekte olan ülkelerdeki dış kaynaklardan yararlanılarak sağlanacağını öngörmektedir (Yurdağül, 2006, s. 25).

2003 yılında Outsourcing Dergisi tarafından düzenlenen, 'İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma Zirvesi'nde; Deloitte Consulting Direktörü Peter Koudal, dış kaynaklardan yararlanma için doğru departmanın seçildikten sonra, bu işin hangi işletmeye verileceğinin de önem kazandığını, iş süreçlerinde yenilikçi olabilmek için dış kaynaklardan yararlananların, maliyet avantajı ile tercih ettikleri alanların % 60'ının üretim ve dağıtım, %10'unun lojistik olduğunu, Batı Avrupa menşeli işletmelerin % 41'inin üretimlerini Çin'e taşıdıklarını, Hintli işletmelerin de üretim ve özellikle bilişim teknolojisi alanında iş süreçlerini sürekli güncellediklerini ve gelecekte daha çok iş kolunun Hintli işletmelere verileceğini belirtmiştir (Koudal, 30 Nisan 2003).

Türkiye'de dış kaynak kullanımı şeklindeki yönetim uygulamalarının en eski ve yaygın örneği taşeronluktur. Ayrıca, fason üretim uygulamaları da bir başka dış kaynak kullanımı örneğini oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı uygulamalarının son yıllarda Türkiye'de de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet, globalleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırmak endişesi olmuştur (Çalık, 2009, s. 6).

Ülkemizdeki en eski dış kaynak kullanım modelleri güvenlik ve temizlik hizmetleri ile yemek hizmetleri alanında olduğu bilinmektedir. Daha sonra işletmeler maliyetlerini ve iş yüklerini en aza indirebilmek için daha farklı alanlarda da dış

kaynak kullanımına yönelmiştir. Son günlerde artık bilgi sistemleri, insan kaynakları, muhasebe, finans ve taşımacılık alanlarında da dış kaynak kullanımına gidilmektedir.

Aşağıdaki tabloda Türkiye'de şirketlerin dış kaynak kullanımını önemli bulmalarının nedenleri gösterilmektedir.

Tablo 1. Türkiye'de Şirketler Dış kaynak Kullanımını Neden Önemli Buluyor?

5 Puan Üzerinden Değerlendirme	
Daha fazla maliyet şeffaflığı sağlanması	3,02
Sermayenin başka alanlarda kullanılmak üzere serbest kalması	2,85
Sabit giderler yerine değişken giderler yapılması	2,67
BT stratejisinin iş planları ve hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi	2,35
Personel sayısının azaltılması	2,3
Standartların uygulanması	2,31
Yüksek teknolojili çözümler kullanılması	2,16
BT maliyetinin düşürülmesi	1,97
Kaynak problemlerinin çözülmesi	2,04
Esnekliğin artırılması	1,98
Hizmet kalitesinin artırılması	1,95
Şirketin temel yeteneklere odaklanma imkanı bulması	1,96
Uzmanlık bilgisine erişim	1,8
Şirketin konsolidasyonu	0,85

Kaynak: (Yılmaz V. , 2006, s. 60)

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi ülkemizde işletmelerin dış kaynak kullanımına gitmesindeki en önemli faktörün maliyet olduğu görünmektedir. Daha sonra sermayenin işletmeye değer katacak başka işlerde kullanılmak üzere serbest kalması özelliği gelmektedir. Böylece sınırlı sermayelerini daha verimli kullanma imkânı doğmaktadır. Genel olarak yukarıdaki tabloya bakıldığında, işletmelerin daha az maliyet ile çok iş yapmak/yaptırmak için dış kaynağa yöneldiği sonucu çıkarılabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI OKULLARDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. Genel Olarak MEB Okulları Faaliyetleri

Okul, eğitim-öğretim verilen kurum ve bu faaliyetlerin gerçekleştirildiği eğitim kurumu ve diğer tesislerdir. Öğretmenlerin rehberliğinde öğrencilerin öğretimi için öğrenme alanı ve öğrenme ortamı sağlar. Okulların temel amacı, toplumdaki bireyleri yetiştirerek, onları topluma yararlı birey haline gelmelerini sağlamaktadır.

Okullar gerçekleştirdiği eğitim-öğretim faaliyetleri için belli mevzuat ve kanunlara tabidirler. Bu kanun ve yasalar bazı kuralları ve kısıtlamaları da beraberinde getirmektedir. Keyfi uygulamaların önüne geçebilmek için devlet kendini bu yönde garanti altına almıştır.

Okullar bütün işleri kendi bünyesinde yapmadığı gibi ihtiyaçlarını da sağlamak için satın alma yolu ile tedarik etmektedirler. Bu bağlamda ihtiyaçları dış kaynak kullanımı ve satın alma suretiyle tedarik etmek, yönetsel bağlamda büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

2.2. Okullarda Dış Kaynaktan Yararlanma Nedenleri

Günümüzde artan kentleşme ve büyük şehirlerde yaşanan nüfus yoğunluğu yönetsel olarak birtakım sorunların da doğmasına neden olmuştur. Bu da okulların daha esnek ve hızlı hareket eden bir yapıya bürünmesini gerekli kılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı’da diğer işletmeler ve kurumlar gibi okullara bütçe ayırmaya ve ihtiyaçlarını kendilerinin satınalma suretiyle temin edebilmelerine imkan tanımaktadır.

Kaynakların daha etkin kullanımı, kalifiye eleman yokluğu veya istihdamın pahalı oluşu, yeni teknolojileri takip edememek gibi çeşitli güçlükler içinde faaliyetlerini devam ettiren okullar, bazı hizmetlerini dış kaynak kullanımına giderek ihale etmişlerdir. Okul hizmetlerinin sunulmasında hizmetlerin daha düşük maliyetler

ile yapılabilmesi, rekabetin özendirilmesi yoluyla etkinliği ve verimliliğin artırılması, yeni iş alanlarının oluşturulması vb. temel gerekçelere dayanmaktadır.

24.12.2008 tarihli 27090 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik gereğince okullarda satınalma süreçleri ve esasları tarif edilmiştir. Okullar bu yönetmelik çerçevesinde dış kaynak kullanımı ve satınalma sürecini yönetmekle sorumludurlar.

2.3. Okulların Satın alma Süreçlerinde Tabi Olduğu Mevzuat ve Kanunlar

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa Göre;

Kamu kaynaklarının etkin ve verimli şekilde kullanılması amacıyla yapılan harcamaların, şeffaf bir şekilde yürütülmesi ve kamoyu ile paylaşılması esastır. Malî saydamlığın sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınmasından kamu idareleri sorumlu olup, bu hususlar Hazine ve Maliye Bakanlığınca takip edilmektedir.

Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 100. Maddesine göre;

Satın alma komisyonu, ihtiyaç duyulan ilköğretim kurumlarında müdür veya müdür yardımcısının başkanlığında okul müdürlüğünce yapılacak satın alma işlerini düzenlemek ve yürütmek üzere öğretmenler kurulunda seçilecek üç öğretmen ve muhasebeden sorumlu bir memurdan oluşturulmaktadır. Komisyon çalışmalarının aksamaması için aynı usulle asil üye sayısınca yedek üye de belirlenmektedir. Ana sınıfı bulunan okullarda okul öncesi öğretmenlerinden biri de bu komisyona üye seçilmektedir.

Müdür yardımcısı bulunmayan okullarda satın alma komisyonuna müdürün görevlendireceği bir öğretmen başkanlık etmektedir.

Okullarda yeterli personelin bulunmaması durumunda, okulun bulunduğu il/ilçe millî eğitim müdürlüğünün teklifi ve mülki makamlarca uygun görülecek kişilerden satın alma komisyonu oluşturulmaktadır. Satın alma komisyonu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı İhale Sözleşmeleri Kanunu ile 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre görevlerini yürütülmektedir. Her türlü harcama, 31/12/2005 tarihli ve 26040 mükerrer sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Merkezî Yönetim Harcama Belgeleri Yönetmeliğine uygun olarak yapılmaktadır. İlgili defterler zamanında tutulmakta ve belgeler dosyalanmaktadır. İlköğretim kurumlarının ana sınıfları ile ilgili satın alma iş ve işlemleri, satın alma komisyonunca, 8/6/2004 tarihli ve 25486 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliğindeki esaslara göre yürütülmektedir.

2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve benzeri ihale düzenlemelerine ilişkin mevzuatın günümüzün değişen ihtiyaçlarına cevap verememesi nedeniyle uygulamada ortaya çıkan aksaklıkları giderici, bütün kamu kuruluşlarını kapsayan, Avrupa Birliği ve uluslararası ihale uygulamalarına paralellik gösteren, kamu ihaleleri ile geniş kapsamlı yeni bir kanun hazırlanmasını gerekli kılmıştır. Bu amaçla yapılan düzenlemeler sonucunda kamu kesiminin giderlerinin usul ve esaslarını kapsayan ve 21.01.2002 tarih ve 24648 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 4734 Sayı Kamu İhale Kanunu 01.03.2003 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiştir (Şahin & Gelebek, 2003).

Kamu kuruluşlarındaki alımlarda bu düzenlemeler yapılırken, satış, kiraya verme gibi gelir sağlayan faaliyetlerde 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu yürürlükte kalmıştır. Böylece kamu kurumlarındaki alımlarda, 4734 Sayılı Kanun, satış ve gelir işlemlerinde ise 2886 Sayılı Kanun geçerli olmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği üzere 4734 sayılı Kamu ihale Kanunu büyük ölçüde kamu kurum ve kuruluşlarının her türlü kaynaktan karşılanan mal veya hizmet alımları ile yapım işleri ihalelerinin yasa hükümlerine tabi olduğunu belirtilmektedir. Bu yasa ile 2003 yılına kadar uygulanma alanı çok geniş olan 2886 sayılı Devlet ihale Kanunun uygulanma alanı daralmıştır.

Kamu ihale kanunu ve yönetmelik, karar, tebliğ vs. çerçevesinde kamu alımlarının nasıl ve ne şekilde yapılacağı ayrıntılı şekilde tarif edilmiştir. Söz konusu

yasanın 18 inci maddesine göre belediyeler mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinin ihalelerinde, üç ihale usulünü uygulayabileceklerdir. Bunlar bütün isteklilerin teklif verebildiği “Açık İhale Usulü”, yapılacak ön yeterlik değerlendirmesi sonucunda idarece davet edilen isteklilerin teklif verebildiği “Belli İstekliler Arasında İhale Usulü” ve bazı özel hallerin olması durumunda yapılabilecek olan “Pazarlık Usulü”dür. Yasanın 22’nci maddesi, bazı özel hallerde ilân yapılmaksızın ve teminat alınmaksızın “Doğrudan Temini Usulü” çerçevesinde de ihtiyaçların karşılanabileceğini belirtmiştir. Esasen ülkemizde gerek belediyeler ve gerekse diğer kamu kurum ve kuruluşları dış kaynak kullanımlarını, büyük ölçüde bu yasa ve bu yasa çerçevesinde oluşturulan mevzuat doğrultusunda kullanmaktadır (Fırat, 1998, s. 78).

4734 Sayılı Kamu İhale Kanununa göre yapılan bir mal yada hizmet alımı ihalesinin sonucunda bir de sözleşmesi olmaktadır. Bu sözleşmenin usul ve esasları 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu’nda tarif edilmektedir.

2.4. Okullarda Dış Kaynak Kullanımı ve Satın alma Faaliyetleri

Kamu kesiminde ihale sistemi iki yönlü bir işleyişe sahiptir. Bunlardan birincisi, idarenin ihtiyaç duyduğu mal-hizmeti özel sektörden en uygun maliyetle satın almasında ihale sisteminin kullanılmasıdır. Buna harcama yapıcı ihaleler adı verilebilir. İkincisi ise idarenin uygun gördüğü malvarlıklarını özel sektöre satarak ya da kiraya vererek gelir elde etmesinde ihale sisteminin kullanılmasıdır. Bu tür ihalelere ise gelir getirici ihaleler adı verilmektedir (Çetinkaya, 2014, s. 153).

Kamuda, idarelerin harcama yaparken kullanacağı ihalelerin hukuki çerçevesi 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu’dur. Kanun, “kamu hukukuna tâbi olan veya kamunun denetimi altında bulunan veyahut kamu kaynağı kullanan kamu kurum ve kuruluşlarının yapacakları ihalelerde uygulanacak esas ve usulleri” belirlemektedir. (Kamu İhale Kanunu Mad.1). Buna göre kamu idarelerinin mal-hizmet alımları ve yapım işlerinde bu kanun hükümleri uygulanmaktadır.

İhale sisteminin ikinci yönü “Gelir Getirici İşlemler” için ihale düzenlenmesidir. Kamuda bu tür ihaleler 2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu tarafından

yönlendirilmektedir. Okullarda kantin alanları gibi ticari alanların kiraya verilmesi işlemlerinde bu kanun hükümlerine göre işlem yapılmaktadır.

Okullarda yapılan dış kaynak kullanımları daha çok öğrenci servis hizmet alımı ve yemekhane hizmet alımı gibi işlerden oluşmaktadır. Okullar bu faaliyetleri kendi bünyelerinde yapmak yerine, ilgili mevzuat ve kanunlar çerçevesinde ihale ederek Yüklenici firmalara yaptırmaktadırlar. Bu tip süreklilik arz eden işlerin haricinde okul için gerekli araç-gereç, malzeme, materyal, sarf malzemeler gibi daha birçok ürün grubunda ihtiyaçları karşılamak için 4734 sayılı kanun ve mevzuat hükümlerine göre satın alma prosesini işletmektedirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AHMET ÇUHADAROĞLU ORTAOKULUNDA DIŞ KAYNAK KULLANIMINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Çalışmamızın bu bölümünde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Ahmet Çuhadaroglu Ortaokulu'nda dış kaynak kullanımı uygulamalarının ekonomik etkileri açıklanacaktır. MEB bağlı okulları hakkında genel bilgiler ve yasal durumları, bir önceki bölümde anlatılmıştır. Çalışmaya konu olan okulda da, mal ve hizmet alımlarını, belirlenen kanunlar çerçevesinde yapmaktadır. Bu bölümde Ahmet Çuhadaroglu Ortaokulu'nda dış kaynak kullanımı alanları ve satın alma çeşitlerinin usulleri, faydaları ve sakıncalarının ortaya konulmaktadır.

3.1. Çalışmanın Amacı

Yapılan çalışmanın amacı; artan rekabet ve küreselleşmenin etkisiyle son yıllarda gerek özel, gerek kamu idarelerinin vazgeçilmez bir stratejisi haline gelen dış kaynak kullanımı, Ahmet Çuhadaroglu Ortaokulu'nun mevcut durumu, avantaj ve dezavantajlarının sorgulanmaktadır. Bu çalışma ile MEB Okulu olan Ahmet Çuhadaroglu Ortaokulu'ndan hareketle genel olarak MEB Okullarında dış kaynak kullanımı alanlarının, seviyesinin, kullanım nedenleri, faydaları ve sakıncalarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma ile MEB okullarının dış kaynak kullanımına gitme sebeplerinin çıkarılması ve dış kaynak kullanımı ve satın alma süreçlerinin neler olduğu çıkarılmaya çalışılmaktadır. Dış kaynak kullanımı sürecinin basit bir satın alma olarak değil, daha stratejik bir uygulama olarak ve işletmenin ileriye dönük karar alabilmesine imkân veren bir faaliyet olarak vurgulanması amaçlanmaktadır.

3.2. Çalışmanın Önemi

Geçmişteki literatürlere bakıldığında MEB okullarının yapmış olduğu dış kaynak kullanımı uygulamaları hakkında pek fazla çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu sebeple, MEB Okullarında yapılan dış kaynak kullanımı

uygulamaları, çalışmamız için önem teşkil etmektedir. Çalışmada, MEB Okullarının bu alandaki eksi ve artı yönlerinin çıkarılmasında ve bu konudaki eksikliklerin görülmesi, giderilmesi ve geliştirmeye açık alanların fark edilip iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır. Yapılan araştırmalarda ve geçtiğimiz bölümlerde de bahsettiğimiz üzere dış kaynak kullanım faaliyetlerinin genel olarak kurumlar için avantajlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu çalışmayla MEB Okullarında, dış kaynak kullanımının ekonomik açıdan faydalı olup olmadığı konusunda önemli veriler elde edilecektir.

3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

Kurumların tüm dış kaynak uygulamalarının sonuçlarını analiz etmek güç olmaktadır. Çalışmada daha çok dış kaynak kullanımı uygulamalarının ekonomik etkileri, maliyetler üzerindeki sonuçları, öğrencilere hizmet sürecindeki kalite faktörünün artış ve eksiliş durumlarını ile kurum personeli üzerindeki etkileri incelenerek, çalışma kapsamı yüksek lisans projesini aşmayacak şekilde belirlenmektedir.

3.4. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak mülakat tercih edilmektedir. Çünkü az sayıda örneklemden derinlemesine veri elde ederek, nitel analiz yapmayı sağlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Mülakat görüşmesi, Ahmet Çuhadaroğlu Ortaokulu Müdür Yardımcısı Nilhan GÜRSOY ile yapılmaktadır. Görüşmeciye, mülakata başlamadan önce, çalışmanın amacı ve konusu hakkında kısa bilgilendirmeler yapılmaktadır. Mülakat için hazırlanan sorular sırasıyla sorulmaktadır. Görüşmecinin konuşma akışının kesilmemesi ve tamamen kendi görüşlerini aktarmalarını sağladığı için, yapılandırılmış mülakat süreci izlenmektedir. Sorularda cevaplanmayan kısımlar olduğunda, araştırmacı gerek duyduğu durumlarda ilave sorular yöneltmektedir. Mülakat yaklaşık 30 dakika sürmektedir.

Çalışmanın idare hakkında bilgi toplama aşamasında; kuruma ait internet sitesi, haber arşivleri, kitapçıklar, dokümantasyon ve faaliyet raporlarından yararlanılmaktadır. Sorulan sorulara verilen cevaplar yorumlanmaktadır.

Mülakat sonucu elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz tekniğinden faydalanılmaktadır. Bu teknikte, veriler, mülakat sorularına göre kodlanacağı gibi, mülakatta yöneltilen sorular dikkate alınarak da oluşturulabilmektedir. Betimsel analiz tekniğinde mülakata katılanların ifadelerini tam anlamıyla yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmektedir. Betimsel analizde amaç, mülakat sonrası ortaya çıkan bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2011, s. 224).

3.5. Ahmet Çuhadaroğlu Ortaokulu Hakkında Kısa Bilgiler

Ahmet Çuhadaroğlu İlköğretim Okulu 1966 yılında Kâğıthane’de eğitim-öğretime Hürriyet İlkokulu adı ile açılmıştır. 1987 de iş adamı Ahmet Çuhadaroğlu tarafından yeniden inşa ettirilerek 14 derslikli bir sınıf olarak Milli Eğitim Bakanlığına bağışlanmıştır. Bu sebeple okulun adı da Ahmet Çuhadaroğlu İlköğretim Okulu adını almıştır. Daha sonra 2013 yılında tekrar yenileme kapsamında yeniden inşa edilmiş ve Ortaokul olarak eğitim öğretim faaliyetlerine devam etmektedir. 120 okulöncesi öğrenci olmak üzere toplam 1500 öğrencinin öğrenim gördüğü okulda, 70 şube öğretmeni ve dört hizmetli görev yapmaktadır. Okulda normal öğretim uygulanmaktadır.

3.6. Mülakat Soruları ve Verilen Cevaplar

Ahmet Çuhadaroğlu Ortaokulu Müdür Yardımcısı Nilhan GÜRSOY ile yapılan derinlemesine görüşmede, mülakat sorularının cevapları aşağıdaki şekilde yorumlanmıştır.

Soru 1: Kurumunuzdaki göreviniz nedir ve kaç yıldır bu görevde çalışmaktasınız?

Ahmet Çuhadaroğlu Ortaokulu’nda 5 yıldır İdareci pozisyonunda Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktayım. Branşım Okul Öncesi Öğretmenliğidir. 8 yıl

kadar farklı okullarda öğretmenlik yaptım. Şu anki okulumuzda da 2 yıl okul öncesi öğretmenliğim oldu. Sonrasında ise Okul İdare Kadrosunda Müdür Yardımcısı olarak çalışmaya devam ediyorum.

Soru 2: Dış Kaynak Kullanımı ve satın alma sizin için neyi ifade etmektedir?

İdaremizde dış kaynak kullanımı; Okulumuzun hâlihazırda kendi öz kaynak ve imkânlarıyla yaptığı işleri, dışardan daha profesyonel, yani alanında uzman ve kaliteli firmalardan tedarik ederek yaptırması olarak tanımlayabiliriz. İdaremizin ve okulumuzun ana unsuru; eğitim-öğretim faaliyetleridir. Yani okul kaydımızda bulunan öğrencilerimize en iyi şekilde eğitim-öğretim hizmetlerini sunmak öncelikli faaliyetimizdir. Eğitim-öğretimi gerçekleştirirken temizlik, okul güvenliği, öğrenci servisi, yemekhane hizmetleri, bilgi işlem hizmetleri gibi işleri de yapmak zorundayız. İşte tam da bu noktada İdaremiz eğitim-öğretim haricindeki diğer yan işlerini olabildiğince dışardan tedarik ederek, yürütme yoluna gitmektedir. Bu satın almayı da yine bizlerin yaptığı satın almalar ile sağlamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın mevcut vizyonu çerçevesinde, okulların kendi ihtiyaçlarını kendi karşılaması yönünde kararları vardır. Bu bağlamda her okula bir bütçe verilmiş ve ihtiyaçların bu bütçe ile okul tarafından karşılanması istenmiştir. Böylece sürecin daha hızlı gerçekleştirilmesi ve en kısa sürede ihtiyacın giderilmesi hedeflenmiştir.

Soru 3: Kurumunuzda hangi alanlarda dış kaynak kullanımı yapılmaktadır?

Kurumumuzda hâlihazırda her yıl okul aile birliği ile birlikte Öğrenci Taşıma Servis Hizmeti ile Yemekhane Hizmeti almaktayız. Bunları uzun yıllardan beri her yıl ihalesini yaparak, taşeron firmalara devrederek yaptırıyoruz. Onun için, az önceki bahsettiğim işler bizim standart olarak yaptığımız dış kaynak kullanımlarıdır. Ayrıca yine satın alma olarak değil ama bizim için gelir ihalesi olacak şekilde Kantin ihalesi de yapıyoruz. Kantin işletmesini özel bir firmaya ihale ile devretmiş oluyoruz. Okulumuz ihtiyaçları doğrultusunda da yine birçok araç-gereç, sarf malzeme gibi satın almalarımız da olmaktadır.

Soru 4: Neden kurumunuzda bu alanlarda dış kaynak kullanımı ve satın almalar yapılmaktadır?

Okul idaresi olarak eğitim-öğretim faaliyetlerini yürütmek öncelikli görevimizdir. Bu görevi yerine getirirken de öğrencilerin ve öğretmenlerimizin eğitim-öğretim esnasındaki ihtiyaçlarını sağlamak da yine okul idaremizin görevidir. Milli Eğitim Bakanlığının kararı gereğince okullarda oluşan ihtiyaçların yine okul bütçesinden karşılanması imkânı getirilmiştir. Bu imkânın verilmesinin nedeni, eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksamadan ve en iyi şekilde devam etmesi isteğidir. Bakanlığımızca verilen bu imkânı da idareimiz olarak en verimli şekilde kullanıyoruz. İlgili kanunlar ve mevzuatları gereğince satın alma süreçlerimizi işletiyor ve ihtiyaçlarımızı en kısa yoldan hızlıca tedarik ediyoruz. Örneğin öğrenci servis hizmetini bizim okul olarak kendimiz yapmamız ve bu süreci idare olarak yönetmemiz bir hayli zor. Bu sebeple ülke genelindeki tüm okullarda bu iş dış kaynak kullanımı ile ana faaliyet konusu servis işi olan yüklenici firmalara taşere edilmektedir. Bu hizmetin bu şekilde yürütülüyor olması bizim işimizi gerçekten çok rahatlatıyor. Böylece okul personel sayısında aşırı bir artış sağlanmayacak, maliyetlerde azalma sağlanacak, kaliteden taviz vermeden ve bu kaliteyi daha da üst seviyeye çıkararak firmalarla anlaşma yaparak işlerimizi onlara yaptırmayı ve avantaj sağlamayı hedefliyoruz. Ayrıca değişen dünya koşullarına daha çabuk adapte olmak ve teknolojiye yenilikleri takip edebilmek için, dış kaynak kullanımı, önemli bir strateji haline gelmektedir.

Soru 5: MEB ve Okul İdaresinin dış kaynak kullanımı uygulamalarına bakış açısı nasıldır?

Az öncede belirttiğim gibi Bakanlığımız okullara satın alma bütçesi vererek ihtiyaçların yerinde ve hızlıca temin edilmesinin önünü açmıştır. Malum İstanbul ülkemizin en kalabalık şehridir. Okul mevcudumuz ve sınıflarımız kalabalık. Öğretmen sayımızda yine aynı şekilde fazladır. İdareci olarak bizler gün içinde çok fazla konu ile karşı karşıya kalıyoruz. O sebeple gerek MEB gerekse okul idarecileri olarak, dış kaynak kullanımı faaliyetlerine pozitif bakılmaktadır. İşlerin analizi çıkarılarak, dış kaynak kullanımı yapıldığı durumda ortaya çıkacak avantaj ve

dezavantajlar, MEB, İdareler ve okul aile birlikleri ile tek tek değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda da hangi işlerin öncelikli olarak dış kaynağa devredileceği, hangilerinin ise gelecek yıllarda altyapılarının oluşturularak devredileceği kararı verilmektedir. Günümüz koşullarında dış kaynak kullanımı, kurumlar için olmazsa olmaz bir yönetim stratejisi haline gelmiştir.

Soru 6: Dış kaynak kullanımı yaparak çalıştığınız firmalardan memnun musunuz?

Okul İdaresi olarak ilgili kanun ve mevzuatlar doğrultusunda ihale yoluyla yükleniciler ile sözleşme imzalamaktayız. İdare, piyasa araştırması yaparak, ihtiyacı en ucuz ve en kaliteli yönden yerine getirecek firmayı bulmayı hedefler. Piyasa araştırması sonucunda bir firma ile anlaşarak sözleşme imzalanır. Hükümlüklerini yerine getirmeyen firmalar için kanun ve mevzuat hükümleri gereği cezai yaptırımlar zaten bulunmaktadır. Bu tip durumlarda işi gereğince yerine getirmeyen firmalar için yasal süreçler yürütülür. Ayrıca sözleşmesi feshedilen firmalar Kamu İhale Kanuna göre yasaklanır ve bunların teyidi yani yasaklılık durumları yine internet ortamından tespit edilir. Yasaklı olan bir firmadan teklif alınamaz, ihale sürecine dahil edilemez veya sözleşme imzalanamaz. O sebeple genel anlamda şuan için tedarikçilerimizden kaynaklı bir sorununuz bulunmuyor.

Soru 7: Satın alma prosedürünüzün işleyişi hakkında bilgi verebilir misiniz?

MEB okul İdareleri satın alma işlemleri konusunda 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve bağlı mevzuatlarına tabidirler. Yine satın alma sonucunda yapılacak sözleşmelerde 4735 sayılı Kamu İhale Kanununa bağlıdır. Ayrıca 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile hesap verilebilirlik ve denetim hükümlerine tabiyiz. Satın alma süreçlerini Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 100. Maddesinde belirtilen esaslara göre yürütür. Yani birçok taraftan kanun, mevzuat ve yönetmelikler ile satın alma süreçlerimiz detaylıca tarif edilmiş ve sınırları çizilmiştir. Her okulun bir satın alma komisyonu vardır. Müdür veya Müdür Yardımcısının başkanlığında okul müdürlüğünce yapılacak satın alma işlerini düzenlemek ve yürütmek üzere öğretmenler kurulunda seçilecek üç öğretmen ve muhasebeden sorumlu bir memurdan oluşturulur. Bizim okulumuzda

Komisyon Başkanlığını Müdür Yardımcısı olarak ben yürütmekteyim. Satın Alma Komisyonu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı İhale Sözleşmeleri Kanunu ile 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine göre görevlerini yürütür. Her türlü harcama, Resmî Gazete’de yayımlanan Merkezî Yönetim Harcama Belgeleri Yönetmeliğine uygun olarak yapılır. İlgili defterler zamanında tutulur ve belgeler dosyalanır.

Okulda ayrıca muayene ve kabul komisyonu kurulmuştur. Bu komisyon, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanununun muayene ve kabul işlemlerine dair mevzuat hükümlerine göre şartname ve sözleşmeler uyarınca satın alınan eşya ve gereci muayene ve kontrol ederek kabul veya geri çevirmek üzere gereken işlemleri yapar. MYS (Muhasebe Yönetim Sistemi) adı verilen sistemimiz bulunmaktadır. Bu sistem üzerinden satın alma belgelerimiz oluşturulur ve imza işlemleri tamamlanır. Akabinde fatura ve ödeme gibi süreçler de yine aynı sistem üzerinden tamamlanır.

Soru 8: Satın alma iş ve süreçleri, İdareci olarak sizin işinizi artırıyor mu?

İdareci olarak ben satın alma komisyonu başkanı olduğum için, benim işlerimi tabi ki artırmaktadır. Ancak dış kaynak kullanımı ile bazı işlerin de tedarikçi firmalara devredilmesi İdare anlamında bizi rahatlatmış oluyor. Okulun belli ihtiyaçları ortaya çıkmakta ve bu ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Tabi ki satın almalar için yoğun mesai harcıyoruz ama ihtiyaçların da giderilmesi gerekiyor. Bu bakımdan ne kadar hızlı aksiyon alırsak o kadar hızlı da çözüme kavuşmuş oluyoruz. Bazı işlerimizi de taşere ettiğimiz için en azından o işlerle zaman kaybetmiyor ve enerjimizi diğer ihtiyaçlarımızın temin edilmesinde harcıyoruz. Bu bakımdan dış kaynak kullanımı bizim işimizi hafifletirken, diğer satın alma faaliyetleri işlerimizi artırmış oluyor.

Soru 9: Dış kaynak kullanımı yaptığınız alanlardaki kurum becerilerinin zamanla azaldığını düşünüyor musunuz?

Elbette dış kaynak kullanımı yapılan alanlarda zaman içinde kurum becerisi azalacaktır. Değişen teknoloji ve koşullar karşısında kurumlar, bu alanda kendini yenileme ihtiyacı hissetmeyeceği için, değişen koşullara adapte olamayacaktır. Bu

bakımdan dış kaynak olarak devrettiği işe gün geçtikçe yabancılaşacaktır. Her ne kadar da olsa idareler, yapılan bu işi kontrol etme kabiliyeti gösterse de, işi bizzat yerine getirecek olursa, bunu gerektiği şekilde yapamayacaktır. Yani idare, ilgili alanda sahip olduğu mesleki bilgi, beceri ve donanımını dış kaynak kullanımı nedeniyle zamanla kaybedecektir. Kurum içinde mesleki köreltme yaratması kaçınılmaz olacaktır. Bu durum İdarelere, dış kaynak kullanımının negatif bir etkisidir.

Soru 10: Sizce dış kaynak kullanımı ve satın alma uygulamaları kurumunuza ne gibi avantajlar sağlamaktadır?

Diğer kurumlarda olduğu gibi okulumuz içinde dış kaynak kullanımı ve kendi satın almalarımızı kendimizin yapabiliyor olması, ihtiyaçların zamanında karşılanması açısından önemli bir paya sahiptir. Önceki yıllarda okulların bütçesi bulunmuyordu. Sadece proje okullarına bütçe ayrılıyor ve sadece bu okullar satın alma işlemleri yapabiliyordu. Ancak geçtiğimiz yıllarda yapılan düzenleme ile tüm okullara bütçe ayrılmış, ödenekler verilmiş ve ihtiyaçların bu ödeneklerden karşılanması istenmiştir. Bu sistemde artık okullar kendi satın almalarını yapmaya ve ihtiyaçlarını en hızlı yoldan çözüme kavuşturmaya başlamışlardır. İhtiyaçların zamanında karşılanması, eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksamadan verimli bir şekilde devam etmesi açısından bizler için en önemli unsurdur.

Soru 12: Dış kaynak kullanımı uygulamaları kurumunuza ne gibi dezavantajlar getirmektedir?

Dış kaynak kullanımının avantajları olduğu gibi okulumuz için dezavantajları da mevcuttur. Dış kaynak kullanımı olarak temin edilen işlerde mesleki olarak bilgi ve beceri kaybına neden olacaktır. Ayrıca eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksamasına da neden olabilecek sonuçlara da yol açabilmektedir. Bunun için taşeron firma seçimlerinde çok titiz davranmaktayız. Dış kaynak kullanımı yapılmadan önce avantajlarının ve dezavantajlarının çok iyi araştırılmasına ve analiz edilmesine özen gösteriyoruz. Bazı durumlarda dışardan tedarik etmek daha maliyetli olabildiği için maliyetlerde yükselmelere sebep olabiliyor. Satın alma süreçlerinde olabildiğince

rekabet ortamı yaratmaya çalışıyor ve en az üç firmadan teklif alarak hem rekabeti artırmayı amaçlıyor hem de tekelciliği önlemeye çalışıyoruz.

Soru 13: İdarenizin, kamu kurumu niteliği taşıması, dış kaynak kullanımı faaliyetlerinizi nasıl etkilemektedir?

İdaremizin Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir kamu İdaresi olması nedeniyle, satın alma faaliyetlerinde ve mal, hizmet teminlerimizde bazı mevzuat ve yönetmeliklere tabiyiz. Alımlarımızı Kamu İhale Kanunu'na ve tebliğlerine göre yapmaktayız. Doğal olarak bir özel okul gibi rahat hareket etme imkânımız bulunmuyor. Bazı durumlarda dış kaynağa yaptırılması istenen işin şartnamelerde gerektiği şekilde tarif edilememesi ya da firmalar tarafından doğru anlaşılmaması gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu da hizmet kalitesinin düşmesi ve hizmetin aksamasına sebep olmaktadır. Yani ihale kanununa ve mevzuatlarına tabi olmanın risk büyüktür. Satın alma ve ihale süreçleri de ihale kanununda daha uzun olmaktadır. Acil olan işlerin ihale edilmesi problem oluşturmaktadır. Bunun için mevcut süreçlerimizi de iyileştirmeyi, planlamanın iyi yapılması ve erken süreçte işlemlerin başlatılması için idaremiz içinde çalışmalar yapılmaktadır. Buradaki aksaklık, hizmet kalitesini de etkileyerek negatif etki yaratmaktadır. Bunun için satın alma sürecinin titizlikle ve objektif olarak yapılması gerekmektedir.

Soru 14: Dış kaynak kullanımı faaliyetlerinde, tabi olduğunuz yasa, yönetmelik gibi hususlar, size ne gibi pozitif ve negatif etkiler yapmaktadır?

MEB okul idareleri satın alma süreçlerini Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 100. Maddesinde belirtilen esaslara göre yürütürler. Aynı zamanda 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve bağlı mevzuatlarına tabidirler. Yine satın alma sonucunda yapılacak sözleşmelerde 4735 sayılı Kamu İhale Kanununa bağlıdırlar. Ayrıca 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile hesap verilebilirlik ve denetim hükümlerine tabiyiz. Bu kanun ve bağlı mevzuatlarının tabi ki idaremize pozitif ve negatif etkileri olmaktadır. Yasa gereği uygun tedarikçinin seçilememiş olması negatif etkilerin başında gelmektedir. Yasa gereği fiyatı en düşük olana verdiğiniz bir işi, firma yapamadığı zaman sıkıntı ve sorunları da beraberinde

getirmektedir. Örneğin öğrenci servis hizmetinin 1 gün dahi aksaması ciddi sorunlara yol açabileceği gibi, veliler tarafından birçok şikâyeti de beraberinde gelecektir. Ancak pozitif etkileri vardır. İş kuralları, dış kaynak kullanımı yöntemi, temini ve işleyişi yasalar ile belirlenmiştir. Bu bakımdan izleyeceğimiz yol ve atacağımız adımlar kanun çerçevesinde belirlenmiş olmaktadır. Bu durum bizde pozitif etkiye sahip olduğu gibi keyfi uygulamalarında önüne geçilmesini sağlamıştır.

Soru 15: Kurumunuzdaki dış kaynak kullanımı ve satın alma faaliyetleri hakkında ilave etmek istediğiniz başka bir şey var mıdır?

Yeni MEB yasaları gereği artık her okul kendi ihtiyaçlarını kendi bütçesi ile karşılayabilmektedir. Bu bakımdan okullardaki satın alma faaliyetlerinin başlaması henüz çok yeni bir uygulamadır. Zaman içinde gelişmeye ve iyileştirmeye açık birçok yanı olacaktır. İdarelerinde bu konuda tecrübesi yıllar içinde oluşacaktır. Şu an aslında bizlerde idareci olarak bu uygulamayı yeni yeni öğreniyoruz. Çok titiz ve dikkatli olunması gereken bir süreçtir. Sonuçta satın alma olarak harcanılan para, devletin parasıdır. Hesap verilebilirlik bu konuda çok önemlidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin küresel hale geldiği, ülke sınırlarının kalktığı ve rekabetin hız kazandığı günümüz dünyasında işletmeler, rekabet avantajı sağlamak ve karlılıklarını artırmak için yeni politika ve stratejiler geliştirme yoluna gitmişlerdir. Bu amaçla izlenen yollardan biri de rekabet gücünü artırmak, maliyeti düşürmek, karlılığı artırmak ve temel yeteneklerin dışındaki işlerin yapılmasında, dış kaynak kullanımı uygulamasıdır.

Kamu hizmetlerinin sunumunda, kısıtlı bütçe ve gelirler nedeniyle özel firmalardan tedarik etme ihtiyacı sonucunda kamu kurumları da dış kaynak kullanımına gitmişlerdir. Kaynakların etkin, verimli ve ekonomik kullanılması için özel sektörün geliştirip ve başarılı sonuçlar alabildiği yeni işletme teknikleri uygulamaya başlamışlardır.

Dünyada hız kazanan dış kaynak kullanımı, ülkemizde de gerek merkezi idare, gerek yerel idareler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Okul idareleri de tıpkı özel şirketler gibi yasaların ve kanunların belirlediği çerçevede, asıl iş olarak görmedikleri faaliyetleri özel şirketlere devretmişlerdir.

Kamu kurumlarının dış kaynak kullanımına bakış açısının ve uygulama alanlarının araştırıldığı bu çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Ahmet Çuhadaroğlu Ortaokulu'nda yapılan mülakat sonucunda, okuldaki dış kaynak kullanımı faaliyetleri ile olumlu ve olumsuz yönlerin çıkarılması amaçlanmıştır. Bu çalışma sonucunda;

İlk olarak, okul hizmetlerinin sunumunda dış kaynak kullanımının, maliyetleri ciddi oranda düşürdüğü mülakat sonucundaki bilgilerden anlaşılmaktadır. Özellikle personel istihdamının azalması maliyetlerde büyük oranda düşüş sağlamaktadır. Rekabet ortamında ihalelerin yapılması ve firmaların temin edilmesi de kurumları daha avantajlı hale getirmektedir.

Genel olarak okul hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma memnuniyetinin iyi olduğu ve sürecin olumlu şekilde yürüdüğü bilgisi alınmıştır. Çalışma yapılan okulda belli işlerin olabildiğince dış kaynaklara devredildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kamu kurumu niteliğinde olan kurum ve işletmeler için dış kaynak kullanımında yasa, yönetmelik, mevzuat gibi yasal süreçlere bağlı olduğu ve yasal süreçlerin pozitif etkilerinin yanında negatif etkilerinin de olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm bu değerlendirmeler dikkate alındığında; Ahmet Çuhadaroğlu Ortaokulu örneğinden hareketle, Türkiye’de okul idarelerinin bazı hizmetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirmeleri durumunda, maliyetlerin düşeceği ve genel olarak olumlu ekonomik etkilerle karşılaşacakları söylenmektedir. Bununla birlikte, tedarikçi firma seçimi de çok önemlidir. Firmanın iyi seçilememesi, yasal zorunluluklar gibi etkenlerle dış kaynak kullanımı, kurum için negatif etkileri de beraberinde getirmektedir. Uygulamanın başarılı olabilmesi için, ihtiyaç analizinin iyi yapılması, firmanın iyi seçilmesi ve sözleşmenin kapsamlı bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca dış kaynak kullanımına devredilen işlerin performans kontrolünün iyi yapılması ve düzenli olarak raporlanması önem arz etmektedir.

Sonuç olarak okul idareleri kar amacı güden işletmeler değildir. Önemli olan eğitim-öğretim faaliyetlerinin devamlılığıdır. Dış kaynak kullanımı ile okul idareleri, hizmetlerini daha iyi, kaliteli ve hızlı olarak sunmayı amaçlamaktadır. Böylece okul yönetimini ve organizasyonu kolaylaştırmayı ve maliyet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Brown, D., & Wilson, S. (2005). The Black Book of Outsourcing. John Wiley & Sons. Inc., 10-25.
- Budak, G. v. (2013). İşletme Yönetimi (Yedinci Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Coşkun, R. (2002). Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing); Modern Yönetim Yaklaşımları. Beta Yayınları.
- Çalık, İ. (2009). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı. Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetinkaya, Ö. (2014). Mahalli İdareler Maliyesi. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Fırat, S. (1998). Belediyelerde Özelleştirme Uygulamaları. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi(7(1)), 78.
- Güçlü, A. (2013). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Vergilendirilmesi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güngör, M. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Kahramanmaraş'taki Hastanelerde Bir Alan Araştırması*. Yüksek lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jiang, B., Frazier, G. V., & Prater, E. L. (2006). Outsourcing Effects on Firms Operational Performance. *International Journal of Operations&Production Management*, vol. 26, n. 12, pp. 1280–1300.
- Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2002). Trends In Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*(20(2)), 189-198.
- Kamu İhale Kanunu Mad.1. (Mayıs 2023).
- Kamu İhale Kurumu 2016/1 Sayılı Kamu İhale Tebliği m.1/a.
- Karadeniz, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Karahan, A. (2009, Haziran). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 185-199.
- Kılıç, H. (2008). *Otel İşletmelerinin Dış Kaynak Kullanım (Outsourcing) Düzeyleri (İstanbul İli'ndeki Dörtve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi A.B.D., YYLT.

- Koçel. (1999). *İşletme Yöneticiliği* (7 b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (1996). İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı. *Mercek Dergisi*(3), 26-38.
- Koudal, P. (30 Nisan 2003). İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanım Stratejilerinin Oluşturulması-Hangi Hizmetler İçin Dış Kaynak Kullanılacağına Kararlaştırılması. *İnsan Kaynakları'nda Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Zirvesi Sunumu*. İstanbul.
- Lankford, W., & Parsa, F. (1999). Outsourcing: A Primer. *Management Decision*, vol. 37, n. 4, pp. 310–316.
- Linda, C. U., John, K. R., & Irene, H. (2006). Business Horizons. 139-148.
- Looff, L. (1997). *Information Systems Outsourcing Decision Making; A Managerial Approach*. İdea Grup Publusing.
- Martinsons, M. M. (1993, Haziran). Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership With Risks. *Long Range Planning*, 18-25.
- Oktaç, E. (2006). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayinde Bir Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi (SÜ), SBE, İşletme A.B.D.,YDT.
- Özdoğan, O. N. (2006). Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri (Doktora Tezi). *Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 9.
- Özkan, M. M. (2016). *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımında Taraflar Arası İletişim Problemleri: Türkiye'de İlçe Lojistik Sektöründe Nitel Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, A., & Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*(2/12), 137.
- Quinn, J. B., Doorley, T. L., & Paguette, P. C. (1990). Beyond Products: Services-Based Strategy. *Harvard Business Review*, 60, March-April.
- Seven, E. (2007). *İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Çağrı Merkezi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, N., & Gelebek, A. (2003). *Kamu İhale Kanunu: Doğrudan Temin Usulü*. İstanbul.
- Tafti, M. H. (2005). Risks Factors Associated with Offshore IT Outsourcing. *Industrial Management & Data Systems*(105 (5)), 549-560.

- Tanyeli, E., & Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*(3-7), 268-275.
- Türksoy, A. (2005). Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 11-18.
- Yalçın, İ., Akın, M., & Şeker, M. (2011). Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(13), 85.
- Yazıcı, T. (2003). *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Örnek Uygulamalar*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldırım, H., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, N. (2013). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Yılmaz, V. (2006). *Kartlı Ödeme Sistemlerinde Dış Kaynak Kullanımı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yurdagül, M. (2006). *Sağlık Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Hasta Memnuniyetine Olan Etkisi ve Bu Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Emine ERDEM
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 10.05.1991 SEYHAN
Telefon : 0532 647 34 01
Faks : -
e-mail : emineerdem8991@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi Okulöncesi Öğretmenliği	2013
Lise	Seyhan ROTARY Anadolu Lisesi	2009

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
10	Milli Eğitim Bakanlığı - İstanbul	Okul Öncesi Öğretmeni

Yabancı Dil

İngilizce

