

## HİBRİD ORGANİZASYONLARDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

**Nadire ÇEREZCİ BAYCAN**

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Öğrencisi

nadirecerzci@yahoo.com

**Nilüfer ATA**

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı

Doktora Öğrencisi

nilferce@yahoo.com

### Özet

*Günümüzde toplumsal ihtiyaçlardaki değişiklikler, paydaşların beklentilerindeki farklılıklar, organizasyonların amaçlarında da değişime sebep olmuştur. Organizasyonlar tipik kar amacı güden ya da kar amacı gütmeyen yapılar olmaktan öte, değişen süreçlerdeki doğal işleyişe hizmet eden yeni formlara dönüşmüştür. Kamu ve özel organizasyon formlarının birleşimiyle hibrid organizasyon modelleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada hibrid bir organizasyonda dış kaynak kullanımının etkinliği değerlendirilmiştir. Organizasyon yapısının çalışma ilişkilerine, iç ve dış faaliyetlere etkisi, paydaşların beklentilerinin karşılanabilirliği, dış kaynaklardan yararlanmanın etkinliği irdelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın uygulaması Doğal Afet Sigortaları Kurumu'nda (DASK) ve kurum idarecisi Eureko Sigorta'da yapılmıştır. Yöntem olarak derinlemesine mülakat, gözlem ve doküman analizi veri toplama teknikleri kullanılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Hibrid Organizasyon, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Organizasyon Yapısı

**Alan Tanımı:** İşletme / Yönetim ve Organizasyon

## OUTSOURCING AT HYBRID ORGANIZATIONS

### Abstract

*Today, changes in social requirements, differences in expectations of stakeholders, has led to evolution in the organizations objectives. Organizations, are structures typical for-profit or non-profit rather than, transformed into new*

*forms that serve the changing processes of natural functioning. Hybrid forms of organization models with a combination of public and private organizations have emerged. This study evaluated the effectiveness of outsourcing in a hybrid organization. Labor relations, the effect of internal and external activities of the organizational structure, affordability expectations of stakeholders, the effectiveness of benefiting from external sources are tried to discuss. The application of research was made in the Turkish Catastrophe Insurance Pool (TCIP) and the manager of TCIP, Eureka Insurance. On this research, in-depth interview, observation and document analysis, data collection methods were used.*

**Keywords:** *Hybrid Organization, Outsourcing, Organizational Structure*

**JEL Code:** L32,L33,M10,M19,M54

## 1-GİRİŞ

Toplumsal ihtiyaçlardaki değişiklikler, küreselleşme, organizasyonlarda paydaşların beklentilerindeki farklılıklar, organizasyonların amaçlarında da değişikliklere sebep olmuştur. Organizasyonlar tipik kar amacı güden ya da kar amacı gütmeyen yapılar olmaktan öte, değişen süreçlerdeki doğal işleyişe hizmet eden yeni formlara dönüşmüştür. Amaçlarına göre hibrid yapıda olan organizasyonlar da bu yeni formlardan biridir.

Hibrid terimi birçok anlama gelmektedir. Temel düzeyde hibrid, "karma kökenli", "bileşik", "uyumsuz iki ögenin etkileşimi" olarak tanımlanabilir. En önemlisi, farklı çalışma biçimlerinde, farklı ihtiyaçlarda, farklı çalışma tutumlarındaki insanların başarılı bileşimleri aynı zamanda organizasyonların başarısı ya da geleceği için önemli bir faktör olacaktır.( Hulme, 2010:4)

İşletmeler kendisine rekabet üstünlüğü sağlayabilecek iş, faaliyet ve süreçlerini kendi dışında uzman bir kuruluşla işbirliği içinde yaparak, uzman işletmenin gelişmiş yeteneklerinden yararlanmaktadır. (Ülgen, Mirze, 2010: 432).Hibrid organizasyonlar da dış kaynak kullanımı yoluna giderek uzman işletmelerin yeteneklerinden faydalanarak, faaliyet gösterdikleri alanlarda paydaşlarının organizasyon üzerindeki beklenti ve taleplerini daha etkin bir şekilde karşılayabilmektedir.

İnceleme konusu olan Doğal Afet Sigortaları Kurumu (DASK) ülkemizde sık rastlanmayan kamu ve özel sektör işbirliğinin en somut örneklerinden birini oluşturmaktadır. Kurumun teknik ve operasyonel işlerinin yürütülmesi, tamamen dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanmaktadır.

## 2-MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın materyalini; Doğal Afet Sigortaları Kurumu'nda dış kaynak faaliyetlerinden yararlanma hizmetleri oluşturmaktadır. Çalışmanın yöntemini ise; derinlemesine mülakat, gözlem ve doküman analizi veri toplama teknikleri oluşturmaktadır.

## 3- HİBRİD ORGANİZASYONLARIN TANIMI VE BOYUTLARI

Geleneksel işletmeler kalkınma konusunda isteksizdirler, sosyal ve çevresel konuları sivil toplum örgütleri ve devlet kurumlarına bırakma eğilimindedirler. Birçok işletme sosyal ve çevresel sorunlarla başa çıkmanın kendi yararlarına olduğunu anlamıştır. Ancak sosyal ve çevresel konulardaki bu yeni vurgu bile geleneksel iş modelleriyle dünyanın karşı karşıya olduğu kritik sorunları çözmede başarısızdır. Bazı optimal yaklaşımlar kar amacı güden ve gütmeyen kuruluşların birleştirilmesini amaçlar. Bu hibrid modeller, “dördüncü sektör”, “harmanlanmış değer” , “B tipi işletmeler” olarak isimlendirilebilmektedir. Bu organizasyonlar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde en sıkıntılı sorunları çözmeyi vaat ederler. (B-Corporation, 2008; Billitteri, 2007; Emerson and Bonini,2003; Strom, 2007)

Bütün hibrid organizasyonlar aynı yapıda değildir. Kamu ve özel sektör karakteristiklerinin karışımı farklı şekillerdedir. Mülkiyet ve finansman bakımından farklılık gösterirler. (Thomasson,2010)

Kar amacı gütmeyen hibrid organizasyonlarda finansman çeşitlendirilirken, daha büyük ölçekte sosyal etki elde etmek için paydaş beklentileri yönünde kayma olmaktadır. Geleneksel işletme ve kar amacı gütmeyen organizasyonların kesişiminde sosyal kuruluşlar yatmaktadır. Hibrid spektrum uygulama bazında dört tür içermektedir.



Alter'in Hybrid Spekturumu (Alter 2007)

Yelpazenin sağ tarafında toplumsal değer yaratan ancak ana amaçları kar elde etmek olan ve hissedarlarına kar dağıtımında bulunan kuruluşlar yer almaktadır.

Sol tarafta ticari faaliyetlerde bulunan, fakat kar amacı gütmeyen kuruluşlar yer almaktadır. Sosyal programları finanse ederlerken asıl görevleri paydaşlar tarafından dayatılan misyonun başarılmasıdır.(The Four Lenses, 2011)

### **3.1. Kar Amacı Gütmeyen-Gelir Getirici Faaliyetlerde Bulunan Hibrid Organizasyonlar**

Faaliyetlerinde, ticari yollarla gelir elde eden kar amacı gütmeyen kuruluşlardır. Gelir getirici faaliyetler ayrı bir iş olarak yürütülmemekle birlikte organizasyonun diğer faaliyetlerine entegre edilmiştir. Bu tür organizasyonlarda gelir getirici faaliyetlerin iki türü vardır.

- Maliyet geri kazanım (kesikli): Kar amacı gütmeyen bir hizmet sunmak için tüm masrafları veya masrafların belirli bir yüzdesini yeniden kazanmak için sürdürülen faaliyetler ya da kurumun misyonu ile ilgili ayrı bir etkinlik fonu faaliyetleri bu türdedir. Özel etkinlikler, konferans ücretleri örnek gösterilebilir. Maliyet geri kazanım faaliyetleri programlara bağlıdır, program bittiğinde ilgili maliyet kurtarma faaliyetleri de sona erer.
- Kazanılan gelir (devam eden): Misyonla ilgili olan ya da olmayan sınırsız bir gelir akışı faaliyetidir. Üyelik aidatı, yayınlar, ürün ve danışmanlık hizmetleri satışı örnek verilebilir. Gelir getirici faaliyetler operasyonlara dayanmaktadır; bir iş planı ile birlikte olduğunda, sosyal ölçekli organizasyonlar halinde ilerleyebilirler.

### **3.2. Sosyal Girişimci Hibrid Organizasyonlar**

Sosyal bir amaç için oluşturulan herhangi bir ticari girişim olarak tanımlanır. Toplumsal sorunları hafifletici, piyasa başarısızlığını azaltıcı organizasyonlardır. Mali disiplin, yenilik ve özel sektör iş belirlenmesi ile çalışırken, toplumsal değer yaratmak için de çalışırlar. Girişimcilik ve inovasyonu kullanırlar, toplumsal değer ve değişim yaratırlar. (The Four Lenses, 2011)

### **3.3. Sosyal Sorumlu Hibrid Organizasyonlar**

Bu organizasyonların ikili amaçları vardır. Hissedarların karını arttırmak ve geniş sosyal katkılarda bulunabilmek. Ben and Jerry ve Body Shop bu tip hibrid organizasyon örnekleridir. Sosyal sorumlu organizasyonlarda kar sağlama derecesi sosyal sorumluluk ve karar ranjını etkiler. Bu organizasyonlar, kardan vazgeçmek veya önemli mali katkı yapmak yerine, özel kazanç dağıtmak yoluna gidebilir. Genellikle kurumsal misyona sosyal hedefler koyarlar.

### **3.4. Sosyal Sorumluluk Uygulayan Hibrid Organizasyonlar**

Finans odaklı motivasyon sağlarken yardımseverlik faaliyetlerinde de bulunan kuruluşlardır. "Stratejik hayırseverlik" kamu yararına katkıda bulunurken, şirketlerin kar maksimizasyonu ve pazar payı hedeflerini elde etmesine yardımcı

olur. Sosyal faydalı faaliyetler yürütebilirler; hibe etme, kamusal imajı geliştirici sponsorluklar örnek gösterilebilir.

#### **4-HİBRİD ORGANİZASYONLARDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA**

Devletin asli görevlerini yerine getirebilmesi için ikincil fonksiyonlarını özel girişimcilere bırakması yani küçülmesi düşüncesi, kamu ve özel sektörün ne denli birbirlerinden etkilendiklerini göstermektedir. (Doğan, 2008:11-13 ).

Kamu ve özel sektör karakteristiklerini beraberinde taşıyan hibrid organizasyonlar da etkinliğin artırılması ve maliyetlerin asgari düzeyde tutulması amacıyla işlemlerin bir kısmını ya da tamamını dış kaynaklardan temin edebilmektedir.

#### **5- ARAŞTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLARI**

Araştırma kapsamında, Doğal Afet Sigorta Kurumu (DASK) çalışanı Sn. Serpil YAKUT ÖZTÜRK ve kurum idarecisi Eureka Sigorta'nın DASK'tan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Sn. İsmet GÜNGÖR ile yapılan derinlemesine mülakatta sorulan sorulara verilen cevaplar ve incelenen belgelere dayanılarak çıkarılan sonuçlar açıklanmıştır.

##### **5.1. Doğal Afet Sigortaları Kurumu'nun Tanıtımı**

17 Ağustos 1999 tarihinde meydana gelen ve çok büyük can ve mal kaybına neden olan Marmara depreminden sonra kamu otoritesince deprem zararlarının en aza indirilmesi amacıyla birçok tedbir alınmıştır. Bu tedbirlerin en önemlilerinden birisi de Zorunlu Deprem Sigortasına ilişkin düzenlemedir.

KHK ile kapsamdaki meskenler için deprem sigortası yapmak üzere Doğal Afet Sigortaları Kurumu kurulmuştur. DASK, 27 Eylül 2000 tarihinden itibaren teminat sunmaya başlamıştır. DASK, bir KİT değildir. DASK, kar amacı gütmeyen-gelir getirici faaliyetlerde bulunan hibrid bir organizasyondur.

Zorunlu Deprem Sigortası, depremin meskenlerde neden olacağı maddi zararların tazmin edilmesi amacıyla oluşturulan bir sigorta sistemidir. Kapsamlı bir inceleme sonrasında devletin ve sigorta sektörünün işbirliği ile oluşturulan bu sistemin temel amaçları şunlardır:

- Kapsamdaki bütün konutları, ödenebilir bir prim karşılığında depreme karşı sigorta güvencesi altına almak,
- Yurt içinde risk paylaşımı sağlamak, aynı zamanda deprem hasarlarının neden olacağı mali yükü sigorta yoluyla uluslararası reasürans ve sermaye piyasalarına dağıtmak,
- Devletin depremlerden (özellikle deprem sonrası afet konutları inşasından) kaynaklanan mali yükünü azaltmak,
- Sigorta sistemini sağlıklı yapı üretiminde bir araç olarak kullanmak,
- Deprem hasarının karşılanmasında uzun vadeli kaynak birikimi temin etmek,
- Toplumda sigorta bilincinin gelişmesine katkıda bulunmak

## **5.2.DASK İç Organizasyon Yapısı**

### **Yönetim Kurulunun Yapısı**

Zorunlu Deprem Sigortası'na dair 587 sayılı KHK'nin 6. maddesi, DASK'm, biri başkan olmak üzere toplam yedi üyeden oluşan DASK Yönetim Kurulu tarafından yönetileceğini belirtmektedir. Yine aynı KHK'nin 7. maddesinde ise Yönetim Kurulu'nun;

Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Bayındırlık ve İskân Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği Kurum İdarecisi temsilcisi; İnşaat, jeofizik, jeoloji mühendisliği veya dengi bölümlerinden mezun ve deprem konusunda en az yedi yıl deneyimli, Hazine Müsteşarlığı'na belirlenecek bir üye olmak üzere Başkan dâhil toplam 7 kişiden oluşması öngörülmektedir.

### **5.3. DASK'ta Dış Kaynaklardan Yararlanılan Kuruluş**

Kurumun teknik ve operasyonel işlerinin yürütülmesi, dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanmaktadır. Mevzuatta, Kurum İdarecisi ile sözleşmenin beşer yıllık sürelerle yenilenmesi öngörülmektedir. 2010 yılında imzalanan yeni sözleşme ile Kurum İdareciliği Eureko Sigorta A.Ş tarafından devam ettirilmektedir. Kurum İdarecisi olarak; Fon Yönetimi, Reasürans Koruması, DASK Sistemi – Yazılım, İngilizce Web Sitesi, Afet Acil Eylem Planı, Reklam ve Tanıtım görevlerini yerine getirmektedir.

### **5.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri**

Deprem gibi katastrofik riskler, çok büyük boyutlarda teminat sunumunu ve bunu karşılamak üzere büyük kaynak birikimini gerektirdiği için bu tür risklere karşı, sigortacılık terimiyle “sigorta havuzu” adı verilen teşkilatlanmalara gidilmektedir.

DASK da bu anlayış esas alınarak kurulmuş bir kurumdur. DASK'ın kendine özgü organizasyon yapısı, ülkemizde sık rastlanmayan kamu ve özel sektör işbirliğinin en somut örneklerinden birini oluşturmaktadır.

DASK'ın teknik ve operasyonel işlerinin yürütülmesi için fiziki bir yapılanmaya ihtiyacı bulunmamaktadır. Bunun yerine, etkinliğin artırılması ve maliyetlerin asgari düzeyde tutulması amacıyla tüm işlemler Kurum İdarecisi tarafından yürütülmektedir. Zira teminatın oluşturulması ve reasüre edilmesi için hasar, bilgi sistemleri, mali işler ve insan kaynakları başta olmak üzere pek çok birimin var olduğu bir sigorta şirketi kurulmalıdır ve bu durum Sermaye Piyasası ilkelerine aykırı bir durum teşkil edecektir.

### **5.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Gelecekteki Durumu**

Yeni Doğal Afetler Kanunu tasarısının yasalaşması ile birlikte yapıda merkezileşen biçimlenme görülecek ve dış kaynaklardan yararlanma stratejisi uygulanmaya devam edilecektir.

### **5.6. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Riskleri**

Kurum İdarecisi sigorta şirketi, DASK tarafından kurulan ve maliyeti DASK tarafından karşılanan bilgi sistemlerinin kullanımında, DASK poliçelerinin satışında, mevzuatın uygulanmasında yetkinlik kazanmaktadır. Bir sonraki dönemde kurum idarecisi olacak şirkete bu know-how devredilemeyecektir. Dolayısıyla, her 5 yıllık dış kaynak kullanımı süreci için sigorta şirketlerinin deneyim kazanması gerekmektedir.

Dış kaynak kullanımının neden olduğu bir başka risk ise, DASK poliçelerinin satışı konusunda sigorta şirketleri arasında yaşanan rekabetin şeffaflığını yitirmesidir. Zira kurum idarecisi olan sigorta şirketi, rakip diğer şirketler gibi poliçe satacak, bunun yanı sıra havuzu yönetmesi sebebiyle var olan tüm bilgilere sahip olacaktır. Bu durum sektörde rol oynayan diğer sigorta şirketleri için rekabet edebilirliği etkileyen bir unsurdur.

### **5.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Denetimi**

Kurum idarecisi olarak seçilen şirket, yönetim kurulu tarafından yönetilmekte ve denetlenmektedir. Sigorta şirketi tarafından tüm raporlar ve talep edilen belgeler yönetim kuruluna sunulmaktadır. DASK'ın ve kurulan yeni sigorta sisteminin sağlıklı bir şekilde ve amaçlanan hususları temin edecek biçimde çalışmasını sağlamak ise Hazine Müsteşarlığının görev alanında bulunmaktadır. DASK'ın tüm hesap, işlem ve harcamaları Hazine Müsteşarlığınca her yıl denetlenmektedir.

Kurumun yıllık hesapları ayrıca, bağımsız bir dış denetim firması tarafından da incelenmektedir.

### **5.8. Kurum İdarecisi Sigorta Şirketi Açısından Dış Kaynak Sağlama Uygulamaları**

Kurum İdarecisi sigorta şirketi, 5 yıllık sözleşme ile göreve getirilen ve Hazine Müsteşarlığına karşı sorumluk taşıyan bir kurumdur, sektördeki tecrübe ve DASK tarafından kurulan bilgi sistemleri vasıtasıyla havuzu yönetir. Yönetim Kurulu'na strateji önerileri hazırlayan şirket, yönetim kurulu tarafından bu önerilerin kabul görmesinden ve uygulamaya konmasından memnun vaziyettedir. Eureko Sigorta, kurum idarecisi şirket olarak bürokrasiden şikayetçidir. Karar alma sürecini yavaşlatan katı bir bürokrasi olduğunu beyan etmektedir.

DASK, bir çalışma ofisi ve maliyetini karşıladığı bilgi sistemlerine sahiptir. Bunun dışında kalan her türlü çalışan ve altyapı kurum idarecisine aittir. Kurum İdarecisi 5 yıllık süreçte kazandığı know-how'ı diğer şirketlerle paylaşmaktan yana değildir. DASK poliçelerinin teminat altına alınmaya başlandığı 2000 yılından beri kurum idarecisi Eureko Sigorta'dır. Bu durum gelecekte, başka sigorta şirketlerinin kurum idarecisi olması durumunda tecrübe eksikliği yaratacaktır.

Kurum idarecisi şirket ile DASK arasında herhangi bir yönetim sorunu bulunmamaktadır. Şirket her zaman insiyatif kullanamamaktadır. Gardiyan sendromu bilinmekte ancak hissedilmemektedir. Şirket, karşısında Hazine Müsteşarlığının bulunduğunu bilmenin bile hatasız çalışmaya yettiğini beyan etmektedir. Bu durum, kendi kendine yönetim kavramının söz konusu olmadığını göstergesi gibidir. Yeniliğe açık yetkilendirme boyutları etkin değildir çünkü mevzuat tüm uygulamayı önceden belirlemektedir.

Ücretlendirme politikası şirketin politikasına bağlıdır, zira şirket için kurum idareciliği geçici ve ilave bir görevdir. DASK bünyesinde çalışan tam zamanlı personel ücretleri kamu çalışanı statüsündedir. Kurum idarecisi, fondan belirlenen oranlarda pay almakta, sattığı her DASK poliçesi için havuza pay vermektedir.

## **6. SONUÇ**

Hibrid olarak tanımlanan organizasyonların gelişen ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıktığı değerlendirilmektedir. Sosyal sorumluluk sahibi ve kar amacı gütmeyen hibrid organizasyonlara örnek olarak Doğal Afet Sigorta Kurumu esas model olarak ele alınmış ve bu tür organizasyonlarda dış kaynak



kullanımının etkinliği araştırılmıştır. DASK kamu ile özel sektör işbirliğinin en somut örneklerinden biridir. DASK bir KİT değildir.

Sosyal sorumlu hibrid organizasyonlarda, misyon odaklı çalışmak amacıyla, kar maksimizasyonu veya rekabet avantajı hedefi olmaksızın, işlem maliyetinden tasarruf etmek için dış kaynak kullanımı büyük faydalar sağlamaktadır.

DASK, idari olarak herhangi bir oluşuma ihtiyaç duymamaktadır. Hazine Müsteşarlığına bağlı olarak çalışan kurum, zorunlu deprem poliçesi satmaya yetkili tek kurumdur. Amacı, teminat kapsamındaki tüm meskenlerin olası bir deprem sonrası zararlarını karşılamak, hasar görmeyenlerin ödedikleri primler ile zarar görenlere yardım etmek ve böylece sosyal bir misyonu yerine getirmektir.

Yapı olarak incelendiğinde, deprem sigortası yapmak için bir sigorta şirketi modeli oluşturmak yerine, özel sektördeki bir şirket tarafından yönetilen bir kamu kuruluşu olduğu gözlenmektedir. Dış kaynak sağlayan kurum idarecisi sigorta şirketinin, var olan modelinden ve sektördeki tecrübesinden faydalanılmaktadır. Hasar yönetimi, Mali İşler, Reasürans ve Halkla İlişkiler gibi çok önemli unsurları sigorta şirketi aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında, gerekli bilgi sistemleri altyapısı kurum tarafından oluşturulmaktadır. Kamu kuruluşunun tecrübeyi sektördeki aktörlerden sağlaması büyük avantaj yaratmaktadır.

Bir özel sektör şirketinin, bir kamu kuruluşunu yönetmesi ise kültür farklılıkları ve gereksiz bürokrasi gibi sakıncalar doğurmaktadır.

Kurum idarecisi olan sigorta şirketinin, gelecek dönemde idareci olacak şirketle rakip olduğu göz önüne alındığında, know-how devri yapması beklenmemelidir. Bu nedenle, kurum idarecisi şirketin her değişiminde yaşanacak tecrübe eksikliği, kurumun işleyişinin en sağlıklı şekilde yürütülmesine olumsuz bir etki yapacaktır.

DASK, havuzda biriken fonu değerlendirir ve ihtiyaç halinde sosyal sorumluluğunu yerine getirerek, hasarları karşılamaya yönelik planlamalar yapar. Toplumsal fayda düşünüldüğünde, dış kaynak kullanımının, büyük ölçekte yarar sağladığı değerlendirilmektedir.

## **KAYNAKLAR**

BROADBENT, J. & Guthrie, J. 1992. Changes in the Public Sector: A Review of Recent „Alternative“ Accounting Research. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 5(2): 3-31.

DAFT, Richard ,Organization Theory and Desing,2008,122-123

DOĞAN, S. (2008); “Dış Kaynaklardan Yararlanma Yöntemi ve MTA da Nitel Bir Çalışma” Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

DEBRA C. Minkoff, The Emergence of Hybrid Organizational Forms: Combining Identity-Based Service Provision and Political Action, 2002, 380-385

KİCKERT, W. J. M. 2001. Public Management of Hybrid Organizations: Governance of quasi-autonomous executive agencies. International Public Management Journal, 4:135-150.

KOPPELL, J. G. S. 2003. The Politics of quasi-government: Hybrid organizations and the dynamics of bureaucratic control. Cambridge: Cambridge University Press.

LAN, Z. & RAINEY, H. G. 1992. Goals, Rules and Effectiveness in Public, Private, and Hybrid Organizations: More Evidence on Frequent Assertions About Differences. Journal of Public Administration Research and Theory, 2(1): 5-28.

MENARD, Claude, The Economics of Hybrid Organizations, International Society for New Institutional Economics, September 29, 2002

ÖĞÜT, Adem, Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım 2001, Ankara

POST, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. 2002. Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth. Stanford, CA: Stanford University Press

THYNNE, I. 1994. The Incorporated Company as an Instrument of Government: A Quest for a Comparative Understanding. Governance: An International Journal of Public Administration, 7(1): 59-82.

The Four Lenses Strategic Framework 2010, [http://www.4lenses.org/Setypology/se\\_in\\_context](http://www.4lenses.org/Setypology/se_in_context) (Erişim tarihi 04.06.2011)

WOOD, K, ve Coplin, D, The Hybrid Organisation: Technology

THOMASSON, A, Exploring the “hybridity” of hybrid organizations, Lund University, 2010, 2-7

GONULAL, S., GURENKO, E., Earthquake Insurance In Turkey, The World Bank, 2006, 21-22

ULGEN, H., MİRZE, K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2010, Beta Yayınevi