

## **SAĞLIK HİZMETLERİNİN KALİTESİNİN ARTIRILMASINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI: TEORİK AÇIDAN BİR DEĞERLENDİRME**

**Murat AYGEN<sup>1</sup>  
Tayyibe ŞEN<sup>2</sup>  
Mihriban ARSLAN<sup>3</sup>**

Geliş Tarihi: 25 Mart 2019  
Kabul Tarihi: 10 Haziran 2019

### **ÖZET**

Sağlık hizmetleri, insan sağlığının korunması, geliştirilmesi ve yaşam kalitesinin artırılmasında büyük bir önem teşkil etmektedir. Sağlık kurumları etkin ve verimli bir sağlık hizmeti sunmak için bir takım yeni stratejik yönetim tekniklerinden yararlanmaktadır. Bu yönetim tekniklerinden biri de dış kaynak kullanımınıdır. Sağlık kurumları son yıllarda dış kaynak kullanım stratejisini, hasta memnuniyetini sağlamak, kaliteyi arttırmak, işletmenin performansını artırarak ihtiyaçlara kısa zamanda cevap verebilmek için sıklıkla kullanmaktadır.

Dış kaynak kullanımı, kurumların temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini başka bir firmaya yaptırmasıdır. Dış kaynak kullanımı ile sağlık işletmeleri gerekli kalite standartlarına en uygun şekilde ulaşmayı sağlayarak, sağlık hizmetlerinin verimli ve düşük maliyetle verilmesini amaçlamaktadır. Sağlık kurumları dış kaynaklardan yararlanırken sunulacak olan hizmetin kalitesini artırmayı hedeflemektedir. Sunulacak olan hizmetlerin kaliteli olması hem kurum hem de hizmet kullanıcıları için önem taşımaktadır. Bu çalışmada, sağlık hizmetlerinde çağdaş bir yönetim stratejisi olan dış kaynak kullanımının hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaların yer bulduğu literatür araştırması yapılması amaçlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı, stratejik bir yönetim modeli olarak işletmelerde uygulanmaktadır. İşletmeler temel yetenekleri ve görevleri dışındaki işlerini, dış kaynaklara devrederek maliyetleri azaltıp, ortaya çıkabilecek riskleri paylaşarak işletmelerdeki kaliteyi de geliştirmeye çalışmışlardır.

**Anahtar Kelimeler:** Dış kaynak kullanımı, sağlık hizmetleri, sağlık hizmetleri kalitesi, sağlık işletmeleri

<sup>1</sup> Dr. Öğ. Üyesi, Fırat Üniversitesi, İ.İ.B.F, maygen@firat.edu.tr

<sup>2</sup> Acıbadem hastanesi, tayyibe.sen@acibadem.com.tr

<sup>3</sup> Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, mihribanaslan.438@gmail.com.tr

## **Utilization Of Outsource In Increasing Quality Of Health Service: Theoretical Assessment**

### **ABSTRACT**

Health care is of great importance in the protection and development of human health and in improving the quality of life. Health institutions benefit from a number of new strategic management techniques to provide effective and efficient health care. One of these management techniques is usage of outsource. In recent years, health institutions have frequently used outsourcing strategy in order to provide patient satisfaction, increase quality and respond to needs in a short time by increasing the performance of the enterprise.

Outsourcing is the ability of institutions to outsource their activities to other companies. With the use of outsourcing, health enterprises aim to provide health care services in an efficient and cost-effective way by achieving the most appropriate quality standards. Health institutions aim to improve the quality of the service to be offered while benefiting from external sources. The quality of the services to be offered is important for both the organization and the service users. In this study, it is aimed to conduct a literature survey in which studies aiming to increase the service quality of outsourcing, which is a modern management strategy in health services, is included. Outsourcing is implemented in enterprises as a strategic management model. By transferring their basic capabilities and duties to external resources, the enterprises have tried to improve the quality of the enterprises by reducing the costs and sharing the risks that may arise.

**Abstract:** Outsourcing, health Service, health care quality, health businesses

## **GİRİŞ**

Çalışmamızda hastanelerde dış kaynak kullanımının verimlilik üzerine etkisi ve faydasının araştırılması amaçlanmıştır. Dış kaynak kullanımının kamu kuruluşlarında yaygınlaşması sonucunda bu kuruluşların yatırım harcamalarının da azalmış olacaktır. Hastanelerde dış kaynak kullanımı oldukça önemli bir konu olarak görülmekle birlikte faydalarının yanında önemli riskleri de bulunmaktadır. Ülkemizde şehir ve bölge hastanelerinin yaygınlaşmasıyla birlikte hizmet alınan dış kaynak kullanım alanı ve sayısı artmaktadır. Uygun strateji belirleyemeyen işletmeler ileride ülkemizin ekonomisine ciddi zarar verebilir. Bundan dolayı dış kaynak kullanımının incelenmesi ve tartışılması gerekmektedir. Çünkü dış kaynak kullanımı vergi gelirleri üzerinde artırıcı etkisi bulunmakta ve ekonomik faaliyetleri etkilemektedir. Dış kaynak kullanımına bağlı yapılan ekonomik faaliyetleri mutlaka kayıt altına almak lazımdır. Bu çalışma dış kaynak kullanımı ile ilgili bundan sonra yapılacak olan akademik çalışmalar için yol gösterici bir argüman olma amacını taşımaktadır.

Dış kaynak kullanımı (DKK) bir şirketin asıl uzmanlık alanına odaklanıp uzmanlık alanı dışındaki konularda konunun uzman şirketlerinden hizmet alması anlamına gelmektedir. Günümüzde şirketler rekabetçi iş dünyasının şartları gereği sadece kendi profesyonel kabiliyetleri üzerine odaklanarak başarılı olabilmekte hatta varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Tüm sektörlerin günümüzde ihtiyaç duyduğu temel alan olan bilişim teknolojileri alanında ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için kalifiye personel, altyapı, donanım ve yazılım gibi birbirinden farklı alanlara yatırım yapmaları zorunluluğu doğmuştur. Bu tür ihtiyaçların yerine getirilmesinin toplam maliyeti ise genellikle çok yüksektir. Kurumların kârlılık oranlarının çok düştüğü günümüzde rekabetçi iş dünyasında şirketler bilişim teknolojileri ihtiyaçlarını dış kaynak kullanımı (DKK) metoduyla karşılama ve hizmet alma yoluna gitmişlerdir. Dış kaynak kullanımı için müracaat edilen taşeron firmanın konusunda uzman oluşu, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanışı, iş gücünün konusunda uzman oluşu gibi üretime ilişkin özellikler maliyeti düşürmektedir. Ülkemizde dış kaynak kullanımına ait en çarpıcı ve bilinen örnekler tekstil sektöründeki fason üretim metodu ve inşaat sektöründeki taşeron firma kullanımı olmaktadır. Otomotiv sektöründe, beyaz eşyada,

gıdada ve bazı sektörlerde, belediyelerde, resmi ve özel kurumlarda, hastanelerde dış kaynaklardan başarı ile yararlanmaktadırlar.

Dış kaynak kullanımı bazı riskleri taşımasına rağmen getirisi çok fazladır. Önemli olan dış kaynağın doğru şekilde ve doğru zamanda kullanılmasıdır. Günümüzde dış kaynak kullanımı üç temel özelliği sağlamaktadır. Bunlar, hız, esneklik ve maliyet avantajıdır. Hizmet almak isteyenler bilinçlenmiştir. Sağlık hizmetlerinin temel amacı toplumun ihtiyacı olan sağlık hizmetlerini, hastanın istediği kalitede, zamanda ve en düşük maliyetle sunmaktır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte sağlık hizmetlerine yapılan yatırımlar artmış ve buna bağlı olarak hastaların beklentileri de artmıştır. Böylece, yaygınlaşan bakım talepleri sağlık hizmetlerini daha karmaşık bir yapıya dönüştürmüştür. Toplumun gelir düzeyinin artması, sağlık işletmelerinin sayısının yetersizliği, hastanelerde çalışan doktor ve hemşire sayılarının eksikliği, malzeme ve ekipmanların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamadaki yetersizliği bu sektörde düzeltici önlemlerin alınmasını ve hizmet kalitesinin yükseltilmesini gerekli hale getirmiştir. Yüksek kalitede hizmet sunmak hizmet alanların beklentilerini karşılayabilecek uygun hizmetin sağlanması ile gerçekleşebilir. Ülkemizde sosyal devlet anlayışı ile sağlık sektörünün sürekli geliştirilmesi ve toplumun kaliteli sağlık hizmetlerine erişmesi için klasik çözümler dışında yeni çözüm yolları bulmak gerekmektedir.

Dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler ve refah yaşam düzeyinin artması kaliteli sağlık hizmetleri sunumunun önemini ortaya çıkarmıştır. Sağlık hizmetlerinin karmaşık bir sistem yapısına sahip olması bu hizmetlerin sunumunu zorlaştırmaktadır. Sağlık işletmeleri hastaların teşhis ve tedavisini kısa sürede ve etkin bir şekilde sağlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla sağlık işletmeleri verdikleri hizmetlerin insan yaşamıyla doğrudan ilişkili olduğundan hizmet kalitesini arttırmaya yönelmişlerdir.

Sağlık hizmeti sunan kurumların en önemli amaçlarından birisi insan yaşam süresinin ve yaşam kalitesinin en üst düzeye çıkarmaktır. Sağlık hizmetlerinin yüksek düzeyde olması aynı zamanda ülkenin gelişmişlik düzeyinin göstergesi olduğu kabul edilmektedir (Karahana ve Çadircı, 2016: 58). Sağlık hizmeti sunan kurumlar, hizmet sektörü içerisinde önemli bir alana sahip olan işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde, Dünyada ve

Türkiye’de sağlık hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde devamlı yeni gelişmeler ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır (Taş, 2012: 82). Bu gelişmeler sonucunda sağlık işletmeleri rekabet etme ve varlığını devam ettirmek amacıyla yeni stratejik yönetim araçlarını kullanmaya yönelmiştir.

Sağlık işletmeleri yoğun rekabet ortamı içerisinde varlıklarını sürdürebilmek için sağlık hizmetlerinin sunulmasında kaliteyi en yüksek düzeyde sağlamaları gerekmektedir. Sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılması konusunda modern yönetim anlayışı olan dış kaynak kullanımından sıklıkla yararlanılmaktadır. Etkin ve verimli bir sağlık hizmetinin sağlanması ve hasta memnuniyetinin artırılması ile hizmet kalitesi dış kaynak kullanım ile sağlanabilmektedir. Dış kaynak kullanımı sağlıklı bir yaşam sürdürmede hizmet kalitesinin ve etkinliklerinin artırılmasında önemli bir yere sahiptir.

Dış kaynak kullanımı ile sağlık işletmeleri temel yetkinlik alanı olan tıbbi hizmetler dışında kalan destek hizmet alanlarındaki hizmetleri dışardan bir firmadan temin etmektedir. Dış kaynak kullanım stratejisi, sağlık işletmelerinin verimliliği ve kalitesi bakımından önemli avantajlar sağlamaktadır. Sağlık işletmelerinin temel faaliyetlerine odaklanmasını sağlayarak daha kaliteli ve verimli hizmet sunumunu sağlamaya imkân vermektedir (Ekin vd., 2012: 3).

## **1. LİTERATÜR İNCELEMESİ**

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine bakıldığında literatürde tam bir fikir birliği yoktur. Genel olarak yazarlar dış kaynak kullanımını kendi ülkelerindeki gelişime göre almaktadırlar. Genel olarak bakılırsa dış kaynak kullanımı çok eskiye dayanmaktadır. Ülkelerin sanayileşmesi ile daha çok yaygınlaşmıştır.

İngiltere’de sokak lambalarının bakımı, tutukluların taşınması ve kamu yollarının bakımı devlet yönetimleri tarafından özel işletmelere devredilmiştir. Yine 19. yüzyılda ABD’de ve Avustralya’da posta hizmetlerinin özel işletmelere verilmesi, Fransa’da demiryolları bakımı, yönetimi ve su depolarının idaresinin özel işletmelere verilmesi, devletin yönetim kurumları ile özel işletmeler arasındaki DKK ilişkilerine örnek oluşturmaktadır (Kakabadse ve Kakabadse, 2002).

DKK'nın günümüzde popüler bir yönetim düşüncesi olmasının temelinde ise, 1990'lı yılların başında Amerikan ekonomisinde başlayan ve diğer ülkelere de yayılan ekonomik durgunluk ve aşırı rekabetçi iş çevresi ortamı yatmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini modernize etmek ve rekabet güçlerini artırmak için temel yeteneklerine odaklanarak ana faaliyet konuları dışında kalan faaliyetlerini dışarıdaki işletmelere devretmişlerdir (Corbett, 2004). Dış kaynaklardan yararlanmanın kullanıldığı alanlar çeşitlenmiştir. DKK, özellikle bilgi teknolojileri, idari faaliyetler, emlak, dağıtım ve lojistik, insan kaynakları, üretim, müşteri hizmetleri ve finans gibi faaliyet alanlarında yoğunlaşmış bulunmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002).

Türkiye'de dış kaynak uygulamalarının en eski ve yaygın örneği taşeronluktur. Artık günümüzde pek az işletme taşımacılık ve yemek pişirme hizmetlerini kendileri yapmaktadır. Kaliteli hizmet sunmak sağlık kurumlarını dış kaynak kullanımına yönelten en önemli nedenlerden birisidir. Dış kaynak kullanımı işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde daha kaliteli hizmet sunmasını sağlamaktadır. Kaliteli hizmet sunmanın temel amacı hasta hasta ve çalışan memnuniyetinin ve verimliliğinin sağlanmasıdır. DKK hizmet kalitesi konusunda yapılan bazı çalışmalar aşağıda ele alınmıştır.

Çakırer (2002: 163)'in çalışmasında Kütahya Devlet Hastanesi yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yönteminin uygulanabilirliği ve hasta tatmin düzeyinde etkisi incelenmiştir. Kütahya Devlet Hastanesi yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaya geçmesiyle birlikte hizmet kalitesi artmış ve artan hizmet kalitesi de hasta tatminini de arttırmıştır. Akbulut, Terekli ve Yıldırım (2012: 32)'in çalışmasında, sistematik analiz yoluyla Türkiye'deki hastanelerde dış kaynak kullanımı konusunda elde edilen farklı araştırma bulguları karşılaştırılıp bütünleştirilerek, gelecekteki çalışmalara yönelik önerilerde bulunmak hedeflenmiştir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre, dış kaynak kullanımının maliyetleri azalttığı, verimliliği ve hizmetlerin kalitesini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sezer (2009: 124), yemek hizmet kalitesi ve çalışanların yemek hizmetlerine ilişkin memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi amacıyla SB Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile SB Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre Tepecik'te yemek hizmet

kalitesinin yüksek memnuniyet/yüksek beklentisi olduğu Bozyaka'da ise bunun düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Tepecik ve Bozyaka'da yemek hizmetleri kalitesinden memnuniyet düzeyi birbirinden farklı olduğu sonucuna varılmıştır. Karahan (2009: 197), dış kaynak kullanımının verimlilik üzerine etkisi (hastane yöneticileri üzerine bir araştırma) adlı çalışmasında, hastanelerde dış kaynak kullanımının verimlilik üzerine etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma 20 hastanede çalışan 85 yönetici üzerinde bir anket uygulanmış ve istatistiki değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sonuç olarak dış kaynak kullanımının hastanelerde verimliliği artırıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla sunulan hizmetin kalitesini artırdığı ifade edilmiştir.

Öztürk ve Taş (2016: 104), bir ağız ve diş sağlığı merkezinde dış kaynak kullanım yoluyla diş klinik destek (kliniklerde hekimlere ve hastalara her türlü destek) hizmetlerinin, ne kadar müşteri tatmini sağladığını ölçerek istenilen kalite hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu çalışma sonucunda dış klinik destek hizmetleri ile sunulan sağlık hizmetlerinin müşteri memnuniyetini önemli derecede olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Özdemir (2010: 90) çalışmasında Karadeniz Bölgesi Samsun ve Ordu illerindeki Sağlık Bakanlığı'na ait hastaneler ile özel hastanelerde uygulanan güvenlik hizmetleri ile ilgili yöneticilerin memnuniyet düzeylerini ortaya koyarak farklılıkları tespit etmek amaçlanmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar özel güvenlik firmalarından alınan güvenlik hizmetlerinden memnun oldukları görülmektedir. Meral (2006: 71) çalışmasında, ekonomik yönden kurumlara önemli katkıları olan dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının, hastanelerde uygulandığı alanlarda, bu hizmetlerden yararlanan hastaları memnun edip etmediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, İstanbul Üniversitesi Onkoloji Enstitüsü'nde, kurum dışından hizmet satın alınması, hizmet kalitesini ve hasta memnuniyetini artırdığı tespit edilmiştir.

## **2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI**

Dış kaynak kullanmak (to outsource) Oxford English Dictionary'de ilk kez 1979 yılında tanımlanmış bir kavramdır. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ifadesi de ilk kez 1981 yılında Business Week'te çıkan bir makalede kullanılmıştır. Oxford English Dictionary DKK'nı "Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan

sağlama” olarak tanımlamıştır (Gözüküçük ve Çelik, 2012:3). Dış kaynak kullanımı ilk olarak 1980’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmasına rağmen bir yönetim stratejisi ve iş yapma modeli olarak 1990’lı yıllardan itibaren yaygınlaşmıştır (Margılıç, 2006: 14).

Dış kaynaklardan kullanımı, işletmelerin kendi bünyelerinde ürettikleri mal ya da hizmetleri üretmek yerine bunların belli parçalarının üretimini ya da bazı hizmetlerini gerçekleştirmeleri için alanında uzman olan firmalara bir sözleşme ile devretmesidir (Bolat ve Yılmaz, 2006: 79). Başka bir ifadeyle dış kaynak kullanımı, işletmeler gerçekleştirdikleri işlerini asıl yapması gereken işlerle sınırlandırarak, asıl işi olmayan diğer faaliyetleri ise kendilerinden daha iyi yapacaklarına inandıkları uzman firmalara bırakmalarıdır (Özbay, 2004: 6).

İşletmeler her alanda yeterli uzmanlık ve esnekliğe sahip değillerdir. Bunları gerçekleştirmek için yeterli bütçelere sahip olmayan işletmeler maliyet açısından daha ekonomik olan işletmelerin ürün ya da hizmetlerden faydalanmaktadır. Bu uygulama dış kaynak kullanım uygulaması olarak ifade edilmektedir (Ofluoğlu ve Doğan, 2009: 142). Çağdaş bir yönetim anlayışı olarak dış kaynak kullanımı; işletmenin asıl işlerini yapmasına olanak sağlayan ve asıl işleri dışında kalan diğer işleri ise alanında uzman şirketlere yaptırmaya olanağı sağlayan stratejik bir yönetimdir (Kılıç ve Koç, 2016: 61).

### **2.1. Dış Kaynak Kullanım Nedenleri**

DKK yönetimde esneklik, verimlilik, hastane ve çalışanların tatmini, maliyetleri azaltma, karmaşıklığı giderme, gelişen tıp teknolojilerini takip etme, hizmet kalitesini artırma, riski azaltma, zamandan kazanma, çağdaş bir yönetim ve iyi bir organizasyonu sağlamak için gerekli bir uygulamadır. Bu vesileyle dış kaynak kullanan işletmelerin yatırım harcamaları da azalmış olacaktır. Günümüzde işletmeler çevresel baskılara karşı yeni stratejik yönetim tekniklerinden yararlandıkları görülmektedir. Bu tekniklerden biri de dış kaynak kullanımıdır. DKK’ı ortaya çıkaran birçok neden vardır. Bunların bazı önemli nedenleri aşağıda açıklanmıştır.



### **2.1.1. Küreselleşme**

Küreselleşme, dünyadaki ülkeler arası sınırların azalan etkisi ve devlet ekonomilerinin birleşmesi ile ürün, hizmet ve sermaye akışının kolayca sağlanmasıdır (Tutar vd., 2006: 293). İşletmeleri dış kaynak kullanımına iten en önemli nedenlerden biri de küreselleşmedir. Günümüzde küreselleşme işletmelere önemli fırsatlar ve tehditler sunarak işletmelerin daha yalın olmasını sağlamaktadır. İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri için emek, zaman ve kaynak harcamalarını engellemektedir (Karaman, 2015: 74). Dış kaynak kullanımı ile daha esnek bir yapıya ulaşan işletmeler küreselleşmenin getirdiği fırsat ve tehditlere karşı daha hızlı tepki vermektedir.

### **2.1.2. Rekabet**

İşletmeler yoğun rekabet ortamı içerisinde rakiplerine karşı daha iyi bir konuma gelebilmek için yönetim, felsefe ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, örgüt yapısı ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine uygun değişiklikler yapmaları gerekli hale gelmiştir. İşletmeler bu yoğun rekabet ortamı içerisinde maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak, temel yetkinlik alanları üzerinde daha çok yoğunlaşmak gibi amaçlarıyla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005: 273). Dış kaynak kullanımına yönelen işletmeler böylelikle kaliteyi yükseltmeyi hedeflemektedir.

### **2.1.3. Teknoloji**

Teknolojik gelişmelerin hız kazanması ile yeni teknoloji işletmelerin iş yapma süreçlerini ve sundukları hizmetleri doğrudan etkilemiştir. Hizmet sunan işletmeler ihtiyaçlara kısa sürede cevap verebilmek için bu teknolojik yeniliklerden faydalanmaları kaçınılmaz olmuştur.

Teknolojik yeniliklerden yararlanmayan ve takip etmeyen bir işletmenin varlığını sürdürmesinden söz etmek mümkün değildir. Teknolojiyi etkili olarak kullanan işletmeler birçok fırsattan yararlanma avantajı sağlayabilmektedir (Mimaroglu, 2010: 12). Böylece dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerde yeni teknolojilere uyum sağlamak daha hızlı olabilmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 275).

#### **2.1.4. Hızlı Değişim**

Günümüzde işletmeler değişimin sabit olduğu bir çevre içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bu işletmelerin devamlılık sağlamaları ve başarı gösterebilmeleri için değişime hızlı ve etkin bir biçimde uyum sağlamaları gerekmektedir (Margılıç, 2006: 18). Uluslararası rekabetin güçlenmesi ve sürekli değişim ihtiyacı işletmelerin daha esnek bir yapıda olmalarını ve verimliliklerini arttırmasını zorunlu hale getirmiştir. Üretimin, çalışma şeklinin ve sürelerinin esnek bir yapıya kavuşturulması ile işletmeler maliyetleri azaltmakta, verimliliği yükseltmekte ve ani talep değişikliklerine uyum yeteneklerini arttırmaktadır. Böylece işletmeler yoğun rekabet ortamında dış kaynak kullanımına yönelerek esneklik ve rekabet avantajı kazanabilmektedir (Özbay, 2004: 17). İşletmelerde esnekliği artırma, maliyetleri azaltma ve maliyetlerin önceden bilinmesi, temel yeteneği geliştirme, kaliteyi artırma, risk azaltma ve sabit maliyetlerin değışkene dönüştürülmesi, kontrol dışı fonksiyonlar ve yatırım harcamalarını azaltılması da dış kaynak kullanımı nedenlerindedir.

#### **2.2. Sağlık İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Önemi**

Tıp biliminde ve tıp teknolojisindeki gelişmelerle birlikte sağlık işletmelerinin önemi giderek artmıştır. Sağlık hizmeti sunan işletmeler sağlık harcamaların önemli bir bölümünü tüketen sosyo-ekonomik işletmeler haline gelmiştir (Sezer, 2009: 31). Bu temelde hizmet sunan sağlık kurumları son teknoloji ile hastalara kısa zamanda, istenilen kalitede ve düşük maliyetle hizmet sunulması için dış kaynak kullanımı gerekli görülmüştür.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını temel amacı sağlık kurumlarının temel süreçlerine ve hastalarına odaklanmalarını sağlayarak verimlilik ve hizmet kalitesini arttırmaktır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 291-292). Dolayısıyla sağlık hizmeti sunan işletmeler için dış kaynak kullanımı önemli bir yere sahip olmuştur.

Sağlık işletmelerinde dış kaynak kullanımı bilgi, uzmanlık ve altyapı ile sağlık hizmetlerini uygun maliyetle sağlamanın etkili bir yoludur. Sağlık işletmeleri, sağlık hizmeti üretmesi ile temel amaçlarına yoğunlaşmakta ve

rekabet edebilmektedir (Yiğit, vd., 2007: 87).Sağlık işletmeleri, bir yandan artan maliyetler ve önemli boyutlara ulaşan rekabetle uğraşırken bir yandan da sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesinin arttırılması yönündeki baskılara karşı dış kaynak kullanımını önemli bir çözüm stratejisi olarak görmüş ve tercih etmişlerdir (Akyürek, 2013: 3).Günümüzde sağlık hizmeti sunan işletmeler temel yetenekleri olan faaliyetleri daha iyi bir şekilde yerine getirme isteğinden dolayı temel yeteneklerinin dışında kalan destekleyici faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış firmalar yardımıyla sağlanması eğilimi dış kaynak kullanımını uygulamalarını arttırmıştır (Bozdemir ve Öcel, 2016: 1054).

### **2.3. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları ve Sakıncaları**

Sağlık işletmeleri sağlık hizmetleri kullanıcılarına etkin ve verimli bir hizmet sunmak için dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı; yönetimde esnekliği sağlama, maliyetleri azaltma, verimliliği artırma, rekabet avantajı sağlama, hasta ve çalışan tatminini artırma, yönetimde karmaşıklığı giderme, temel yeteneklere odaklanma, gelişen tıp teknolojilerini takip etme, hizmet kalitesini artırma, optimum kaynak dağılımını sağlama, riski azaltma, zaman tasarrufu sağlama, organizasyonel küçülmeyi ve çağdaş yönetimi sağlama, toplam kalite yönetimine geçişi ve hizmetin sürekliliğini sağlama gibi birçok fayda sağlamaktadır (Ekin vd., 2012: 4).

Sağlık hizmeti sunan işletmeler dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile çağdaş yönetim ve organizasyon ilkeleri içerisinde kaliteli, düşük maliyetli, modern teknolojiyi kullanan etkin ve verimli işletmeler olacağı düşünülmektedir. Bu sayede sağlık işletmeleri dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile rekabeti ön plana çıkararak, bazı hizmet alanlarından arınıp uzman işletmelere dönüşme avantajı yakalayabilecektir (Karahana, 2009: 190).

Karmaşık bir yapıya sahip olan sağlık kurumları dış kaynak kullanımı yöntemi ile daha yalın işletmeler haline gelebilmektedir. Bu stratejik yönetim uygulaması ile sağlık kurumları temel yeteneklerine daha çok yoğunlaşmakta, çevresel koşullara ve hasta beklentilerine daha hızlı reaksiyon gösterebilmektedir. Böylece DKK sağlık işletmelerine hizmet sunumunda kalite ve verim gibi birçok fayda sağlamaktadır.

Sağlık işletmelerinde dış kaynak kullanımının önemli faydalarından biri de temel faaliyet ve işlemlere daha çok zaman ayırıp ve odaklanmalarını

sağlayarak sektörde rekabet etme fırsatı bulmasıdır. Ayrıca sağlık sektöründe hızlıca yaşanan bilimsel ve teknolojik değişimlerden dolayı yeni pahalı teknolojiler ve tedavi yöntemleri geliştirilebilmektedir (Bozdemir ve Öcel, 2016: 1056).

Dış kaynak kullanımının örgüte sağladığı çok önemli yararlarının yanı sıra yanlış uygulamalardan kaynaklanabilecek çok önemli sakıncaları da bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımının yararları “maliyetlerde önemli ölçüde azalma, yeni gelir alanları oluşturma, finansman kaynaklarında artma, sabit yatırımlarda düşme, kalite ve etkinliğin artması, fonksiyonel uzmanlardan maksimum düzeyde faydalanma, rekabet avantajı kazanma, pazardaki yeni talepleri daha ucuza test etme” sakıncaları ise “üst düzey bir iletişimi gerekli kılar, yeni aktör, kişilik ve taleplerin sisteme girmesinden kaynaklanan sorunlar, çalışanların ve sendikaların gözünde güven ve prestij kaybetme, dış kaynak sağlayan firmanın performansının izlenilmesi ve değerlendirilmesindeki güçlükler, müşterilerin yabancılaşması, kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalardır. (Genç, 2004: 215-216).

#### **2.4. Dış Kaynak Kullanımının Riskleri ve Çözüm Önerileri**

İşletmelerin gizli bilgileri rakiplerin eline geçebilir. Taşeron firma iyi seçilmemişse, güvenilir değilse paylaşılan bilgiler işletme için bir risktir. Taşeron firma ile işletmenin kalite anlayışı ayrı olabilir. Bu durumda işletmenin kalite düzeyi beklenenin altına düşer. İşletmenin ihale ettiği iş üzerindeki kontrolü azalacaktır. Bu nedenle işletme taşeron firmanın faaliyetlerini özenle izlemeli ve sürekli iletişim içerisinde olmalıdır. Dış kaynaklardan yararlanan işletme taşeron firmaya bağımlı hale gelebilir. Bu durumda firma bazı toleranslar isteyebilir. Taşeron firma seçilirken titiz davranılmaması işletmeyi zarara uğratacağı gibi ihalenin tekrarı halinde zaman kaybı söz konusudur. Ne kadar çok iş dışarıya devredilirse, işletme o kadar içi boş duruma gelebilir. Mevcut personelin bir kısmının işten çıkarılması gerekebilir. Bu da personel ve sendikalarla sorunların doğmasına yol açar.

### **3. HİZMET KALİTESİ AÇISINDAN KAYNAK KULLANIMININ ÖNEMİ**

Sağlıkta kalite, kalite kavramı ve yönetimi kapsamında ulaşılabilecek bir hedef olarak değerlendirilmektedir. Kalite yönetimi; organizasyon içerisinde yönetim, insan, sistem ve ürün kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesini; kalite geliştirme, planlama ve kontrol çalışmalarının yapılması ve bunlarla birlikte kalite güvence sistem standartlarının oluşturulmasını amaçlayan yönetim olarak ifade edilmektedir (İncesu ve Ögüt, 2013: 116).

Sağlık hizmetlerinin temel amacı toplumun ihtiyacı olan sağlık hizmetlerini, hastanın istediği kalitede, zamanda ve en düşük maliyetle sunmaktır. Teknolojinin gelişmesi, maliyet ve hasta şikâyetlerinin artması ve yaygınlaşan iyi bakım talepleri sağlık hizmetlerinin daha karmaşık bir yapıya dönüştürmüştür. Toplumun gelir düzeyinin artması, sağlık işletmelerinin sayısının yetersizliği, hastanelerde çalışan doktor ve hemşire sayılarının eksikliği, malzeme ve ekipmanların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamadaki yetersizliği bu sektörde düzeltici önlemlerin alınmasını ve hizmet kalitesinin yükseltilmesini gerekli hale getirmiştir (Zerenler ve Ögüt, 2007: 504). Yüksek kalitede hizmet sunmak hizmet alanların beklentilerini karşılayabilecek uygun hizmetin sağlanması ile gerçekleşebilir (Karaca, 2006: 25).

Toplumsal sağlığın korunması ve kaliteli sağlık hizmetlerine eşit erişim sağlanması, bireysel ve toplumsal sağlık, ekonomik büyüme ve gelişme üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Ülkemizde sosyal devlet anlayışı ile sağlık sektörünün sürekli geliştirilmesi, toplumun kaliteli sağlık hizmetlerine erişmesinin sağlanması ve kolaylaştırılması için birçok faaliyette bulunmaktadır. Sağlık Bakanlığı tarafından 2011 yılında kamu, özel ve üniversite hastanelerinde verilen sağlık hizmetlerinin kalitesinin değerlendirilmesine ve iyileştirilmesine yönelik “Hizmet Kalite Standartları” hazırlanmış ve sağlık kuruluşlarının bu standartları sağlamaları gerekli olmuştur (Öter ve Südaş, 2017: 44-45).

İnsanların sahip olduğu en önemli değerlerden biri sağlık olması dolayısıyla sağlık hizmetleri toplumsal ve kişisel yaşantımızda önemli bir yere sahip olmuştur. Antik çağlardan günümüze kadar geçen zamanlarda güvenlik ve kalite sağlık işletmelerinde de önemini korumuş ve günümüzde bir zorunluluk

haline gelmiştir (Karahana ve Çadircı, 2016: 59). Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte insanların yaşam standartlarının artması, tüketici algılarındaki değişimler, hizmet sektörünün gün geçtikçe daha çok önem kazanmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla yaşanan bu değişimler sağlık hizmetlerini sunan sağlık işletmelerini önemli ölçüde etkilemektedir. Sağlık alanında yapılan özel girişimlerle birlikte rekabetin ve müşteri beklentilerinin artmasından dolayı bu beklentileri karşılamak için sağlık işletmeleri çeşitli çalışmalar yapmaktadır (Tan ve Patır, 2017: 30).

Bu temelde sağlık hizmeti sunan kuruluşlar verimli olmak ve hizmet kalitesini artırmak amacıyla çeşitli yönetim yaklaşımlarını uygulamaktadır. Toplam kalite yönetimi ve dış kaynak kullanımı da bunlardan birisidir. Toplam kalite yönetimi anlayışıyla sağlık işletmeleri daha düzenli ve verimli olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Kalite sistemi ile hastaların ihtiyaçlarını kısa zamanda karşılayarak hastalara en iyi hizmeti sağlayabilmektedir. Dolayısıyla sağlık işletmeleri amaçladıkları kaliteli hizmeti sunmak ve erişebilmek için dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedirler (Yılmaz, 2013: 107).

### **3.1. Kaynak Kullanımı Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar**

Sağlık hizmeti sunan işletmelere hastalar birçok farklı sağlık sorunları sebebiyle başvurumaktadırlar. Hasta ihtiyaçlarının tamamına cevap verebilmek için sağlık hizmetlerinin yanında farklı hizmetlerin de sunulması gerekliliği sağlık işletmelerinin birçok farklı meslek alanlarının bir arada bulunmasını gerekli hale getirmektedir. Böylece sağlık işletmelerinde çalışan ve hizmet birimlerinin sayıları artarak aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmaya neden olmaktadır. Bu hizmet birimlerinin birbirini tamamladıkları için aralarındaki iş birliği ve koordinasyonun sağlanması oldukça önemlidir. Dolayısıyla karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olan sağlık işletmeleri etkin ve verimli bir şekilde yönetimi, birimler arası ilişkilerin düzenlenmesi ve aralarında koordinasyonun sağlanması diğer organizasyonlara göre daha zor olduğu görülmektedir (Karaca, 2006: 11-12).

Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar bu özelliklerinden dolayı yönetilmesi en zor olan kuruluşlardan biri olduğu görülmektedir. Bu da sağlık işletmelerinin profesyonelce ve çağdaş yönetim tekniklerine uygun bir şekilde yönetilmesi

gerektiği ortaya çıkarmakta ve kalite yönetimini gündeme getirmektedir (Can, 2008: 294). Bu bağlamda sağlık işletmeleri bireylerin sağlıklarını korumak, geliştirmek ve tedavilerini sağlamakla yükümlüdürler. Dolayısıyla bu yükümlülüklerini tam olarak yerine getirip bireyleri memnun etmeleri sunulan hizmetlerin kalitesine bağlıdır (Demirbilek ve Çolak, 2008: 98).

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, hastane hizmetlerinin hizmet kalitesini ve verimliliğini artırmaktadır. Bunu uygulayan hastaneler temel konusu itibarıyla tıbbi hizmetlere odaklanabilmekte ve kaynaklarını bu alana kaydırabilmektedir. Sağlık sektörü içerisinde sağlık kurumları daha etkin, verimli ve kaliteli bir hizmet sunmak için dış kaynak kullanmaktadır. Sağlık hizmetlerini sunan sağlık kurumları dış kaynak kullanarak yapması gereken asıl işlerine daha çok yoğunlaşarak hizmet kalitesini arttırabilmektedir. Sağlık kurumları kalite standartları içerisinde hizmet kalitesini artırarak hizmet alan kişilerin memnun edilmesini hedeflemektedir. Bu temelde yeni yönetim tekniklerinden olan dış kaynak kullanımı sağlık kurumlarının sıklıkla yöneldiği yöntemlerden biri olmuştur. Dış kaynak kullanımı sağlık kurumlarına hizmet kalitesini arttırma, hasta memnuniyetini sağlama, maliyetleri düşürme, esneklik sağlama, kaynak tasarrufu sağlama gibi birçok fayda sağlamaktadır. Sağlık kurumları hizmet alan kişilerin ihtiyaçlarını kısa sürede karşılamayı dış kaynak uygulamaları ile gerçekleştirmektedir. Böylece dış kaynak kullanımı sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Sağlık kurumlarının temel yeteneği olan sağlık hizmetlerinin dışında kalan faaliyetlerde dış kaynak kullanarak kurumun hizmet kalitesini arttırmaktadır. Dolayısıyla sağlık kurumları mali ve diğer kaynaklarını temel yeteneklerine aktararak daha kaliteli bir hizmet sunmak için dış kaynak kullanımını gereklilik olarak görmüşlerdir. Bu çalışmada ele alınan bilimsel makaleler genel olarak değerlendirildiğinde dış kaynak kullanımının hasta memnuniyetini ve hizmet kalitesini artırdığı görülmektedir. Dış kaynak kullanımı sağlık kurumlarının hizmet sunumunda kaynaklarını temel yeteneklerine aktararak hastaların istek ve ihtiyaçlarını kısa sürede karşılaması gibi nedenlerden dolayı hizmet kalitesini arttırmaktadır. Dolayısıyla sağlık hizmetinin kaliteli ve verimli bir şekilde sunulmasında dış kaynak kullanımının önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür.

1-Temizlik, yemek, bilgisayar otomasyon ve güvenlik konularında dış kaynak kullanılmalıdır.

2-Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması için dış kaynak önemli bir etkidir.

3-Maliyetlerin azalması, verimliliğin artması, yönetim riskinin paylaşımı, kalitenin geliştirilmesi ile işletmelerin performansının artırılmasına da yardımcı olacaktır.

4-Dış kaynak kullanımı ile hastaneler tıbbi hizmetleri kendileri yapmış olacak, tıp hizmetleri dışındaki yapılması gerekenleri de taşeron firmalara yaptırarak hasta tatminini artıracak ve böylece hastane yönetimi etkin ve verimli işleyen bir yapıya kavuşarak diğer özel hastanelerde de rekabet etme imkânı bulacaktır.

5- Taşeron firma seçiminde işletmelerin öncelikleri iyi belirlenmeli, yetenek düzeyi ve öz geçmişi başarılı ve yüksek bir firmayla çalışmalıdır. Hastaneler dış kaynak kullanımı hizmeti alacakları şirketi seçerken çok dikkatli olmalıdırlar çünkü DKK hizmeti alınacak şirketin seçiminde yapılabilecek hatalar şirketlerin kurumsal kimliklerine ciddi zararlar verebilmekte maddi kayıplara yol açabilmektedir.

6-İşletmelerin çeşitli faaliyetleri için dış kaynak kullanımının önemli faydaları olmakla beraber uygun strateji belirleyemeyen ve bu konuda yeterli olmayan işletmeler için dış kaynak kullanımının pek çok riskleri de bulunmaktadır. Yeteneklerin ve yönetimdeki kontrolün kaybedilmesi gibi olumsuzluklar yaşanabilir.

7-Dış kaynak kullanımını bir sözleşmeye dayandığından dolayı ekonomik faaliyeti de kayıt altına almaktadır. Böylece vergi gelirleri üzerinde artırıcı etkisi olmaktadır. Ayrıca kaçak ve sigortasız işçi çalıştırmanın da önüne geçilmiş olmaktadır.

8-Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu, sıkıntı vs. verim düşüklüğüne neden olabilir. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi geliştirilirken personelin ihtiyaçlarına karşılık verecek ve onları sıkıntıya sokmayacak bir sistem geliştirilmelidir.



9-Dış kaynak kullanımını stratejileri uzun vadeli yapılmalıdır. Rekabet ortamı ve pazar payı mutlaka hesap edilmelidir. Yanlış bir stratejik yönetim Pazar paylarının düşmesine sebep olabilir.

10- Kötü tasarlanmış hizmet alım sözleşmeleri ileride sorunlarına yol açabilir. Sözleşmelerin işletmeleri zarara sokmayacak ve işletmelere fayda sağlayacak maddelerden oluşması gerekmektedir.

Sonuç olarak; Hastanelerde dış kaynaklardan yararlanma neticesinde, yönetimde esneklik sağlanmakta, verimlilik ve hizmet kalitesi artmakta, yönetimde karmaşıklık olmamakta, maliyetler ve yapılacak hizmetlerde risk azalmakta, denetim daha kolay olmakta ve zaman tasarrufu sağlanmaktadır. Ülkemizde son yıllarda devlet hastaneleri ve üniversite hastanelerine ilave olarak özel hastanelerin sayısının artması ve birçok devlet hastanesinin ortadan kaldırılarak şehir hastanelerinin yapılmasıyla birlikte devasa yapılarla sahip şehir ve bölge hastanelerinin daha kolay ve daha verimli yönetilmesi için dış kaynak kullanımının önemi ülke ekonomisi ve maliyet açısından önem arz etmektedir. Dış kaynak kullanımını neticesinde işletmeler ağır, aksak ve yavaş işleyen yapılarından kurtulmaktadır.

#### **KAYNAKÇA**

Akbulut, Y., G. Terekli ve T. Yıldırım (2012), Outsourcing in Turkish Hospitals: A Systematic Review, Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, C. 11, S. 2, s.32.

Akyürek, Ç.E., Türk Sağlık Sisteminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Yasal Altyapısı, Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, c. 12, s. 2, Ankara, 2013, s. 3.

Bolat, T. ve Yılmaz, Ö., (2006), Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı İlişkisi”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi, c. 4, S. 5, s. 79.

Bozdemir, E. ve Öcel, Y., (2016), Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Minimizasyonu Açısından Analizi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Manyetik Rezonans (MR) Cihaz Örneği, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 20, s. 3, Erzurum, s. 1054-1056.

Can, A. (2008), Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.3, s. 294.

Corbett, M.F. (2004). The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right, Chicago: Dearborn Trade.

Çakırer, M.A., (2002), Devlet Hastanelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (outsourcing) Yönteminin Uygulanabilirliği ve Bir Uygulama, (Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, s. 163.

Demirbilek, S. ve Çolak, M. (2008), Sağlık Hizmetlerinde Kalite: Manisa İli Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.2, s. 98.

Ekin, A., Yanık, A. ve Kıyak, M., (2012), Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Dışardan Satın Alınan Hizmetlerin Ekonomik Değerlendirmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, c. 15, s. 1, Ankara, s. 3-4.

Genç, N., (2004), Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara.

Gözüküçük, M. ve Çelik, Y., (2012), Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Hizmet Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, c. 15, s. 2, Ankara, s. 3.

İncesu, E. ve Öğüt, N. (2013), Hastane İşletmeciliğinde Kalite Maliyet Hesaplaması: Konya Seydişehir Devlet Hastanesinde Bir Uygulama, Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, S. 6. s. 116.

Kakabadse, A. ve Kakabadse, N. (2002b). Trends in outsourcing: contrasting usa and europe, Journal of European Management, Vol. 20 No.2, 189-195.

Karaca, A., (2006), Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında Dış Kaynak Kullanımı ve Sağlık İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımına Yönelik Bir Uygulama, (Pamukkale Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, s. 11-25.

Karahan, A., (2009), Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma), Bal. Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 12, s. 21, Balıkesir, s. 190-197.

Karahan, M. ve Çadırcı, A. (2016), Hizmet Kalitesi Algısının Müşteri Memnuniyeti Açısından Değerlendirilmesi: Elazığ İlinde Bir Uygulama, Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi, C.3, S.2, s. 58.

Karaman, H.Z., (2015), İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı İle Belirlenmesi, (Gümüşhane Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane, s. 74.

Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S., (2010), Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 2, Ankara, s. 291-292.

Kılıç, T. ve Koç, Ö., (2016), Hastaneleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler Üzerine Bir Araştırma, Aydın Sağlık Dergisi, c. 2, s. 2, İstanbul, s. 61.

Margılıç, T., (2006), İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Verimliliğe Etkisi, (Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 14-18.

Meral, Y. (2006) Sağlık Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Hasta Memnuniyetine Olan Etkisi ve Bu Konuya İlişkin Bir Araştırma, (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 71.

Ofloğlu, G. ve Doğan, Ş., (2009). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri, Kamu-İş Dergisi, c. 11, S. 1, s. 148.

Öter, V. ve Südaş, H.D. (2017), Algılanan Hizmet Kalitesinin Hasta Bağlılığı Üzerine Etkisi: Devlet Hastanesi Üzerine Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.21, S.2, s.44-45.

Özbay, T., (2004), İstanbul Ticaret Odası Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Mega Ajans, İstanbul, s. 6-17.

Özdemir, M., (2010), Güvenlik Hizmetlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Karadeniz Bölgesi Devlet Hastanelerinde Konuya İlişkin Bir Araştırma, (İstanbul Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 90

Öztürk, Z. ve Taş, E., (2017), Dış Kaynak Kullanımı Olarak Dış Klinik Destek Hizmet Alımının Müşteri Memnuniyetine Etkisi (Bir Ağız ve Dış Sağlığı Merkezi Örneği), Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, c. 3, s. 1, Ankara, s. 104.

Öztürk, A. ve Konuralp, S. (2002). Dış kaynaklardan yararlanmanın yeni bir rekabet stratejisi olarak kullanılması ve uygulama süreci, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 2, 127-142.

Sezer, A., (2009), Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Hizmet Kalitesine Etkisi ve Bir Uygulama, (Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, s. 31.

Tan, M. ve Patır, S. (2017), Sağlık Hizmetlerinde Kalite Ölçümü ve Değerlendirmesi Bingöl Devlet Hastanesi'nde Bir Uygulama, Journal of Current Researches on Health Sector, V.7, I.2, pp. 30.

Tanyeri, M. ve Fırat, A., (2005), Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 7, s. 3, İzmir, s. 273.

Taş, D. (2012), Sağlık Hizmet Kalitesinin Ölçümüne İlişkin Bir Araştırma, Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi, S.4, s. 82.

Tutar, A.E., İnaç, H. ve Güner, Ü., (2006), Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makroekonomik Etkileri, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c. 8, s. 2, Afyon, s. 293.

Yılmaz, N., (2013), Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı, (Beykent Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s. 107.

Yiğit, V., Tengilimoğlu, D., Kisa, A. and Younis, M.Z., (2007), Outsourcing and Its Implications for Hospital Organizations in Turkey, Journal of Health Care Finance, V.33, N.4, pp. 87.