

## **İŞLEM MALİYETİ YAKLAŞIMI İLE DIŞ KAYNAK KULLANIMI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN YABANCI DİL KURSLARINDA İNCELENMESİ**

### **Himmet Karadal**

Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Doçent Doktor / E Posta: hkaradal@gmail.com

### **Polat Yücekaya**

Aksaray Üniversitesi

Doktora Öğrencisi / E Posta: polatyucekaya@gmail.com

### **Muhammet Saygın**

Aksaray Üniversitesi

Akademik Uzman / E Posta: muhammetsaygin@gmail.com

### **Özet**

*İşlem maliyeti yaklaşımı, işletmelere ait özelliklerinin incelenmesi bakımından önem taşımaktadır. İşletmelerin sahip oldukları kaynakları en etkili ve ekonomik olacak şekilde kullanmalarını ve faaliyetlerini sürdürmelerini esas alan işlem maliyeti yaklaşımı, rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen tüm işletmelerin takip etmesi gereken bir olgudur. Eğer işletmeler piyasada faaliyet gösteriyorlarsa, en etkin maliyet politikaları ile tüm maliyetlerini minimize etmek zorundadırlar. Bu çalışmanın temel amacı, işlem maliyeti yaklaşımının işletmelerin dış kaynak kullanımına etkisini araştırmaktır. Bu amaçla literatüre dayalı olarak hazırlanan anket aracılığı ile veri toplanmıştır. Ankara ilinde faaliyet gösteren yabancı dil kurslarından elde edilen veriler analiz edilerek, işlem maliyeti ile dış kaynaklardan yararlanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** İşlem Maliyeti Yaklaşımı, Dış Kaynak Kullanımı

**Alan Tanımı:** Yönetim&Organizasyon (İşletme)

## AN ANALYSIS OF RELATIONSHIP BETWEEN TRANSACTION COST APPROACH AND OURSOURCING: THE CASE OF FOREIGN LANGUAGE COURSES IN ANKARA PROVINCE

### Abstract

*Transaction cost approach is important for the analysis of organizational features. Transactional cost approach which is based on the cost-effective policies in organizations is vital for the businesses trying to survive in this competitive environment. If the businesses depend on the market, they need to minimize their costs. The main aim of this study is to analyze the relationship between transaction cost approach and outsourcing. For this purpose, data were collected through the survey form. Participants were chosen as the managers of foreign language courses located in Ankara province. The survey forms were sent to the managers and face to face interviews were carried out. The collected data were analyzed via statistical software.*

**Keywords:** *Transaction Cost Approach, Outsourcing, Language Courses*

**JEL Code:** *D23*

### 1. GİRİŞ

İşlem Maliyeti Yaklaşımı, dış kaynak kullanımına ilişkin güçlü bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi çağdaş bir yönetim ve organizasyon anlayışıdır. İşletmelerin kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetlerini, bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığı ile karşılanmasına ve diğer işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayabilmesinde büyük bir öneme sahiptir (Karahana, 2009:186). İşlem maliyeti yaklaşımına göre, örgütler ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler. İşletmelerin bu kararı maliyet ekseninde verdiğini, işletmelerin faaliyeti kendi bünyelerinde gerçekleştirmek ile faaliyeti hizmet sağlayıcı firmadan sağlamak seçenekleri arasında maliyet karşılaştırması yaparak karar vermesi gerektiğini öne sürmektedir (Koçel, 2003:360). Ayrıca işlem maliyeti yaklaşımına göre işlem maliyetleri, işlemin özelliklerinden ve davranışsal varsayımlardan etkilenmektedir

(Özbaltacı, 2008:63-66). Bu çalışmada, dış kaynak kullanımı ile işlem maliyeti yaklaşımı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada öncelikle dış kaynak kullanımı ile işlem maliyeti yaklaşımı hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra bir alan çalışması olarak Ankara ilinde faaliyet gösteren yabancı dil kurslarında, işlem maliyeti yaklaşımı açısından işletmelerin dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmadıkları, yararlanan faaliyetler ve dış kaynaklardan yararlanma sebepleri ortaya konulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, dış kaynak kullanımı açısından işlem maliyeti yaklaşımı arasındaki ilişkiler incelenmiş olup, elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

## 2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE İŞLEM MALİYETİ YAKLAŞIMI

Dış kaynak kullanımı en basit anlamıyla; “ürün ya da hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan tedarik edilmesi ” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003:389). Pek çok tanımı bulunan dış kaynak kullanımı, bir firma tarafından teorik olarak kendisinin gerçekleştirebileceği bir işi yapması için başka bir firmaya para ödemesidir (Byham, 1997:1). Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin yapması gereken faaliyetlerin tümünü kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip; asıl faaliyet alanı dışındaki faaliyetleri, bu konuda uzmanlaşmış olan işletmelere bırakmasıdır (Budak ve Budak, 2004; Akt:Karahana, 2009:187). “Dışarıya iş verme”, “Dışarıdan temin” veya “Dış kaynaklardan yararlanma” gibi farklı şekillerde dilimize çevrilen bu kavram sözlükte, kaynakların dışarıya transfer edilmesi ve ikinci derecede önem sırasına sahip işlerin işletme dışına kaydırılması anlamına gelmektedir (Karacaoğlu, 2001). Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendilerinin de üretebilecekleri ürün ve hizmetleri başka işletmelerden sağlamasıdır. (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002). Ancak dış kaynaklardan yararlanmak, basit olarak bir tedarik faaliyeti değildir. Dış kaynaklardan yararlanma bir ürün, hizmet ya da faaliyetin örgüt içinde gerçekleştirilmesi ya da örgüt dışından satın alınması arasındaki stratejik bir seçim sürecidir. İşletmenin yapması ya da satın alması arasında vereceği karardır. (Özbaltacı, 2008:7).

İşletmeler, iyi bildikleri işleri yaparak, diğer işleri de o işi en iyi yapabilen işletmelerden dış kaynak kullanarak sağlamaya ve sürekli yenilik yapmaya odaklanmalıdır. Böylece işletmeler, zamanını gücünü, emeğini, kaynağını, personelini, bilgisini, tecrübesini ve diğer tüm kaynaklarını sadece asıl işini yapmaya yönlendirebilirler. Sonuç olarak işletmeler temel yeteneği üzerine odaklanarak, asıl işlerindeki uzmanlıklarını artırmaktadır (Özbay, 2004:12). Artan

rekabet işletmelerin hayatta kalmalarını zorlaştırmaktadır. İşletmeler bu rekabet ortamında hayatta kalabilmek için yeniden yapılanma sürecine girmişler ve temel yetkinlik alanlarını belirlemeye yönelmişlerdir(Büber, 1999). Dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklanarak, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmelerden sağlayarak değer yaratmasıdır (Ataman, 2002:338). Temel yetkinlik, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletme vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Koçel, 2003:387). İşletmeler temel faaliyetlerini kendisi yaparak diğer faaliyetler için dış kaynak kullanmayı benimsedikçe, asıl problem olarak, işletme için nelerin “temel yetenek” olduğunun tespit edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Kakabadse ve Kakabadse, 2005:184).

Temel yetenek, bir işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir (Mucuk , 2000:198). Dış kaynaklardan yararlanma tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça, Dış kaynak kullanımı artmakta, Dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder, daha hızlı karar verir hale gelmektedirler (Koçel, 2003:390).

İşletmeler içinde buldukları rekabet ortamında maliyetlerini düşürmek, verimliliği artırmak, temel yeteneklerine odaklanabilmek gibi amaçlarla dış kaynak kullanımına yönelmektedirler(Tanyeri ve Fırat, 2005:273). İşletmeleri dış kaynak kullanımına iten sebepler arasında; iş görenlerin sayısını azaltma, ölçek ekonomisinden faydalanma, kaliteyi ve verimi artırma, dış tedarikçilerin uzmanlığından yararlanma, maliyetleri azaltma gibi istekler gelmektedir (Khatri ve Budhwar, 2002:169). İşletmelerin kritik olmayan ana faaliyetleri dışındaki tüm işlemleri için dış kaynak kullanmalarının temel amacı, iş süreçlerini etkinleştirip kendi temel faaliyet alanlarına odaklanabilmek ve maliyetlerinde tasarruf sağlamaktır (Özbaltacı, 2008:19). Bugün itibari ile dış kaynak kullanım sebepleri farklılaşmış, stratejik açıdan önem kazanmıştır. İşletmeler, kaynaklarını etkin ve verimli kullanılması açısından günümüz rekabet ortamında ana faaliyet konuları dışındaki faaliyetleri için dış kaynak kullanımı yöntemini bir çözüm olarak görmektedirler. (Tanyeri ve Fırat, 2005:273)

Oliver Williamson'un gelişmesine büyük katkıda bulunduğu bu yaklaşım, organizasyonları açık sistem olarak kabul eder ve ağırlığı organizasyonun kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine kaydırır. İktisat ile örgüt teorisinin birleştiği alan olan kabul edilen ve bazen "örgütsel iktisat" olarak da adlandırılan bu çalışma alanı, klasik teorinin rasyonellik kavramları, ekolojik yaklaşım ve organizasyon yapılarını klasik iktisat anlayışı ile birleştiren bir alandır. İşlem Maliyetleri Yaklaşımının ana fikri: organizasyonların ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isteyecekleridir (Koçel, 2003:360). İşlem Maliyetleri Yaklaşımının temel odak noktaları, işlemler ve işlemler sonucu doğan maliyetlerdir. İşlem, alıcı ile satıcı arasındaki mal ve hizmetlerin değişimi, işlem maliyeti ise değişim süreci içerisinde ortaya çıkan maliyetleri ifade eder (Williamson, 1985:20-21; Akt: Kalemci, 2012). İşlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında bazı maliyetlere katlanılır. Değişim işlemlerine yönelik bu maliyetler arasında; değişime konu olan girdi ve çıktı ile ilgili bilginin toplanması ve işlenmesi maliyetleri, teklif hazırlanması maliyeti, sözleşmenin müzakeresi ve pazarlığı ile ilgili maliyetler, sözleşmenin yürütülmesi maliyetleri, izleme ve denetleme maliyetleri, lobi faaliyetlerine ilişkin maliyetler vb sayılabilir (Koçel, 2003;360-361).

### 3. METODOLOJİ

Bu çalışmada; işlem maliyetlerinin dış kaynak kullanımı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı; yabancı dil eğitimi veren kurumlarda dış kaynak kullanımı ile ilgili durum tespiti yapmak, işletmelerin işlem maliyetlerinin dış kaynak kullanım kararına etkisini ve işlem maliyetleri ile dış kaynak kullanımı arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. İşlem maliyeti yaklaşımı ile dış kaynak kullanımı arasındaki ilişki, Ankara ilinde faaliyet gösteren yabancı dil kurslarında incelenmiştir. Bu nedenle, Ankara'da faaliyet gösteren 103 yabancı dil eğitimi veren işletme ([www.ookgm.gov.tr](http://www.ookgm.gov.tr)) araştırma kapsamına alınmıştır. Yabancı dil kurslarının araştırma örneklemini olarak seçilmesinin nedeni; yeni uygulamaları izleme konusundaki dinamik eğilimleridir.

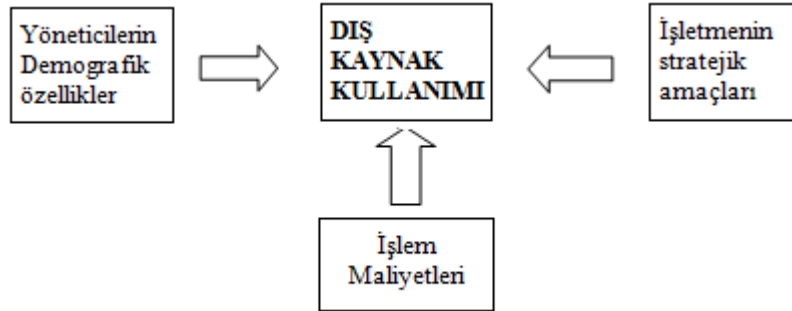
Ana kütleyi oluşturan tüm işletmelere ulaşılarak 103 işletmeye de anket formu iletilmiş ve ancak, 87'si geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %84'tür. Hazırlanan anket, iki bölümden ve 45 adet kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır.

Anketteki sorular; Özbaltacı (2008), Mimaroglu (2010) ve Güngör (2007)'ün araştırmalarında kullandıkları ölçeklerden yararlanılarak, literatür doğrultusunda hazırlanmıştır.

Anketin birinci bölümünde, ankete katılanların demografik özellikleri ve işletme özellikleri araştırılmıştır. Bu bölümde katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, mesleki statüsü, yabancı dil seviyesi gibi soruların yanında işletmenin ticari unvanı ve işletmede çalışan sayısı sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde ise, anket sorularını cevaplayan kişilerin dış kaynak kullanımına yönelik tutumları, işlem maliyetlerinin dış kaynak kullanımına ilişkin etkisi, hangi alanlarda dış kaynak kullandıkları, dış kaynak kullanımının işletmeleri için avantaj ve dezavantajlarına ilişkin durumun tespitine yönelik sorular sorulmuş ve bu sorulara verdikleri cevaplar aracılığı ile araştırılmıştır. Bu bölümde, sorular Likert ölçeğinde hazırlanmış olup, cevaplar ise “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar olan 5 ölçekli bir skalada değerlendirilmiştir. Çalışmanın sadece Ankara ili ile sınırlandırılmış olması, sonuçların genelleştirilmesi noktasında önemli bir kısıt oluşturmaktadır.

Araştırmanın verileri, nicel araştırma yöntemi olan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket formlarıyla toplanan veriler istatistik paket programı olan SPSS 15 ile analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ankete, işlem maliyeti ile dış kaynak kullanımı arasındaki ilişki için korelasyon analizi ve ortalamalar arası farklılıkların anlamlılığı için t testi ve grup ortalamalarının karşılaştırılması için varyans analizi uygulanmıştır.

Araştırma modelinde işlem maliyetleri, yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ve işletmenin stratejisi olmak üzere dış kaynak kullanımını etkileyen değişken grubu bulunmaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın genel amacını gerçekleştirmek için test edilecek hipotezler şunlardır:

**H1:** Demografik özellikler ile dış kaynak kullanımları arasında bir ilişki vardır.

**H1a:**Dış kaynak kullanımları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

**H1b:**Dış kaynak kullanımları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H1c:**Dış kaynak kullanımları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H1d:**Dış kaynak kullanımları yabancı dil bilgisine göre farklılık göstermektedir.

**H2:** İşlem maliyeti ile dış kaynak kullanımına arasında bir ilişki vardır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu bölümde elde edilen verilerin analizi ve yorumlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Katılımcıların Özellikleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
<b>YAŞ</b>		
20-27	15	17,2
28-35	40	46,0
36-43	23	26,4
44-51	6	6,9
52+	3	3,4
<b>CİNSİYET</b>		
Kadın	28	32,2
Erkek	59	67,8
<b>EĞİTİM</b>		
Lise	4	4,6
Yüksek Okul	24	27,6
Fakülte	52	59,8
Yüksek Lisans/Doktora	7	8,0
<b>YABANCI DİL</b>		
Az Biliyor	3	3,4
Orta Seviyede Biliyor	39	44,8
İyi Seviyede Biliyor	41	47,1
Çok İyi Seviyede Biliyor	4	4,6
<b>İŞLETMENİN TİCARİ UNVANI</b>		
Limited Şirket	69	79,3
Anonim Şirket	2	2,3
Diğer	16	18,4
<b>İSTİHDAM EDİLEN KİŞİ SAYISI</b>		
0-10	6	6,9
11-21	62	71,3
22-32	17	19,5
33-43	1	1,1
44+	1	1,1
<b>İŞLETMEDEKİ POZİSYON</b>		
Üst Kademe Yönetici	35	40,2
Orta Kademe Yönetici	33	37,9
Alt Kademe Yönetici	15	17,2
Memur	4	4,6
<b>Toplam</b>	<b>87</b>	<b>100,0</b>

Anketi cevaplandıranların %46'sı 28-35 yaş grubunda yer almakta olup, %26,4'ü 36-43; %17,2'si 20-27; %6,9'u 44-51 yaş aralığında ve %3,4'ü ise 52 ve üzerindeki yaşlardadır. Katılımcıların %67,8'i erkek ve %32,2'si ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %59,8'i fakülte; %27,6'sı yüksek okul olmak üzere



%87,4'ü üniversite mezunu olup; %8'i yüksek lisans/doktora eğitimi almış ve %4,6'sı ise lise mezunu olduğunu beyan etmişlerdir. Katılımcıların %47,1'i iyi seviyede ; %44,8'i orta sevide; %4,6'sı çok iyi seviyede ve %3,4'ü ise çok az yabancı dil bildiklerini beyan etmişlerdir. Araştırmaya konu işletmelerin %79,3'ü limited şirket; %18,4'ü ise, diğer şirket grubunda ve %2,3'ü ise anonim şirketlerden oluşmaktadır. Bu işletmelerin %71,3'ünde 11-21 kişi istihdam edilmekte olup; %19,5'inde 22-32 kişi; %6,9'unda 0-10 kişi ve %1,1 inde 33-43 kişi; %1,1 inde ise 44 kişi ve daha fazla sayıda personel istihdam edilmektedir. Katılımcıların %40,2'si üst kademe yönetici; %37,9'u orta kademe yönetici; %17,2'si alt kademe yönetici ve %4,6'sı memur olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 2. İşlem Maliyeti ve Dış Kaynak Kullanımı İlişkisi (t-test)**

Ölçekler	Ortalama	Std. Sapma	T	df	Sig.
IMY - DKK_FAYDA	,23721	,40548	5,457	86	,000
IMY - DKK_ZARAR	1,39310	,54671	23,768	86	,000

Tablo 2'de belirtildiği üzere işlem maliyeti yaklaşımı ile dış kaynak kullanımına ilişkin t-test sonuçları elde edilmiştir. Buna göre dış kaynak kullanımı 2 boyutta ele alınmış, işletmeye fayda ve zarar bağlamında incelenmiştir. İşlem maliyeti ile dış kaynak kullanımları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tablo 3'te ölçekler arasındaki korelasyon gösterilmektedir. Buna göre, dış kaynak kullanımı fayda ölçeği ile işlem maliyeti arasındaki korelasyon ,248 iken dış kaynak kullanımı zarar ölçeği ile işlem maliyeti arasındaki korelasyon değeri ,169'dur ve ölçekler arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (p=,000).

**Tablo 3. Ölçekler Arasındaki Korelasyon Matrisi**

		IMY	DKK_FAYDA	DKK_ZARAR
IMY	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
DKK_FAYDA	Pearson Correlation	,248*	1	
	Sig. (2-tailed)	,021		
DKK_ZARAR	Pearson Correlation	,169	,379**	1
	Sig. (2-tailed)	,118	,000	

*n:87, \*. Korelasyon 0.05 düzeyinde ve \*\*. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).*

Tablo 2 ve Tablo 3'te verilen istatistikî bilgiler ışığında "H2: İşlem maliyeti ile dış kaynak kullanımına arasında bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmektedir. Tablo 4'te katılımcıların demografik özellikleri ile dış kaynak kullanımları incelenmiştir. Sadece istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösteren değişkenlere ilişkin bilgiler sunulmuştur.

**Tablo 4. Dış Kaynak Kullanımı ile Eğitim Düzeyi İlişkisi (Anova)**

DKK_FAYDA	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f Oranı	P
	Gruplar Arası	1,049	3	,350	8,411	,000
	Gruplar içi	3,452	83	,042		
	Toplam:	4,501	86			
DKK_ZARAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f Oranı	P
	Gruplar Arası	,291	3	,097	,482	,696
	Gruplar içi	16,706	83	,201		
	Toplam:	16,997	86			

Tablo 4'te görüldüğü üzere eğitim düzeyi değişkeni ile dış kaynak kullanımı fayda ölçeği arasında istatistiksel açıdan farklılık bulunmaktadır ( $p=,000$ ). Buna göre "H1a: Anketi cevaplayanların demografik özellikleri ve dış kaynak kullanımları arasında bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmektedir. Kişilerin dış kaynak kullanım eğilimlerinin eğitim düzeylerine göre değişkenlik gösterdiği söylenebilmektedir. Ayrıca, katılımcıların yaş, cinsiyet, yabancı dil bilgi düzeyleri gibi demografik özelliklerini ele alan hipotezler incelemeye tabi tutulmuş ancak dış kaynak kullanımları ile ilişkileri gözlenmemiştir ve dolayısıyla H1b, H1c ve H1d hipotezleri kabul edilmemiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde artan rekabet ortamında işletmeler ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesini artırarak, müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadırlar. Müşteri memnuniyetinin yanı sıra, müşteri profilindeki değişim ve farklılaşan talep eğilimleri, işletmeleri daha esnek düşünmeye sevk etmektedir. İşletmeler de küçülerek esneklik kazanmaya ve sadece belirli alanlarda uzmanlaşarak, faaliyetlerini sürdürmeye başlamışlardır. Bu durumda ön plana çıkan dış kaynak kullanımı, fırsat ve riskleri beraberinde getiren bir kavramdır. Günümüzde işletmeler temel yeteneklerini belirleyip, işletmeleri için hayati öneme sahip olan ve rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetleri kendisi yapıp, diğer işler için dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Dış kaynak kullanım kararı beraberinde bir takım riskleri de içerdiği için zor verilen bir karardır. Bu aşamada işlem maliyetlerini minimize etmek işletmeler için rasyonel bir davranış

olacağından, hangi faaliyetlerin dışarıya yaptırılacağı konusunda yol gösterici olmaktadır. Dış kaynak kullanımının giderek önem kazanmasının nedenleri: Üretim ve hizmet sunum maliyetlerinin düşürülmesi; kaynaklarının etkili kullanımı; hız ve esneklik kazanma; risklerin azaltılması yada devredilmesi; nitelikli işgücüne erişim; işletmelerin temel yeteneklerini geliştirmeye odaklanabilmeleri gibi nedenler sayılabilir. Dış kaynak kullanımı, sunduğu avantajların yanında bir takım riskler de içermektedir. Bu riskler su şekilde sıralanabilir: Aşırı dış kaynak kullanımı, firmanın içinin boşalmasına neden olabilir; bazı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi işlemi dışarıdan bir firmaya verildiğinden kontrol kaybı yaşanması söz konusu olabilir; hizmet alım sözleşmeleri problemlere yol açabilir; dış kaynak olarak yararlanılan ürün ya da hizmet beklenen kalitede olmayabilir; işletmenin mevcut yönetim ve bilgi teknolojisi ile uyumsuzluklar ortaya çıkabilir.

Yapılan çalışma sonuçlarına göre: Katılımcıların dış kaynak kullanımının avantajlarını ve işletmelerine sunacağı katkıları biliyor oldukları anlaşılmaktadır. İşletme yöneticilerinin eğitim seviyesinin, işletme faaliyetlerini dış kaynak kullanarak gerçekleştirme konusundaki kararlarına etki etmektedir. İşletmelerin işlem maliyetleri ile dış kaynak kullanımı arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Temel yetenek olmayan faaliyetlerin dış kaynak kullanarak yaptırılması konusunda, işlemin maliyetleri büyük önem taşımaktadır. Katılımcıların işletmelerinde bakım onarım, bilgi teknolojisi, reklam ve özendirme hizmetleri, personel kiralama işlemleri için dış kaynak kullandıkları, temizlik, güvenlik ve yemek konularında dış kaynak kullanmadıkları görülmektedir. Çalışan personel sayılarının azlığı ve işletme faaliyet yerlerinin genellikle daire ya da birkaç daireden oluşan mülklerden ibaret olması, işlemlerin sıklık düzeyi bu alanlarda dış kaynak kullanım ihtiyacını azaltmıştır. Ankete katılanların dış kaynaklardan yararlanma sebepleri ise: Maliyet azaltma, verimi artırma, mevcut riskleri azaltma, kaliteyi ve rekabet gücünü artırma, teknolojik yeniliklere uyma ve temel(öz) yetkinliklere odaklanma olarak sıralanmıştır.

Çalışmanın zaman ve maliyet kısıtı ile birlikte yalnızca bir sektörden elde edilen verilere dayanılmış olması da önemli bir kısıt olarak ifade edilebilir. Bu nedenle, farklı sektörlerden de veri toplamak suretiyle ve daha kapsamlı çalışmalar yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

ATAMAN, G. (2002). **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 2.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, , s. 338

BUDAK, G. ve BUDAK G. (2004). **İşletme yönetimi**, (5. Baskı), İzmir: Barış Yayınları.(Akt: KARAHAN, A. (2009) **Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi**(*Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*) Balıkesir üniversitesi SBE Dergisi Cilt:12 Sayı:21 s.187).BÜBER, İ. (1999). **İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaktan yararlanma ve seçilmiş sektörler itibariyle işçi-işveren sendikalarının görüşlerine yönelik bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.

BYHAM, W.(1997).“**The Outsourcing Question**”, Development Dimensions International, White Paper, [http://www.ddiworld.com/pdf/ddi\\_outsourcingquestion\\_wp.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_outsourcingquestion_wp.pdf) (13 Eylül 2013), s.1.

DALAY, İ., COSKUN, R. ve ALTUNISIK, R. (2002). **Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.S.

GÜNGÖR, M.(2007). "**Dış Kaynak Kullanımı (outsourcing): Kahramanmaraş'taki Hastanelerde Bir Alan Araştırması** ", Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE, Kahramanmaraş.

KAKABADSE, A. ve KAKABADSE, N. (2005), “Outsourcing: Current and Future Trends”, **Thunderbird International Business Review**, Vol. 47, No.2 s.184.

KARACAOĞLU, K.(2001). **Dış kaynaklardan yararlanma ve teknoloji ile ilgili dış kaynaklardan yararlanmanın Türkiye’de bankacılık sektöründe uygulamaları**, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi SBE, Niğde.

KARAHAN, A. (2009) **Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi**(*Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*) Balıkesir üniversitesi SBE Dergisi Cilt:12 Sayı:21

KHATRI, N.ve BUDHWAR, P. (2002). “A study of strategic HR issues in an Asian context”, **Personnel Review**, Vol.31, No.1/2s.169.

KOÇEL, T. (2003). **İşletme yöneticiliği**, (9. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.S. s.360-391.

MİMAROĞLU, B.(2010). "**Dış Kaynak Kullanımının Örgütün Verimliliği Üzerine Etkileri** " Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

MUCUK, İ. 2000. **Modern İşletmecilik**, 12.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, , s.198.

ÖZBALTACI, K. (2008). **İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma** Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZBAY, T. (2004) **İstanbul Ticaret Odası Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)** , Mega Ajans Reklamcılık Matbaacılık Ve Fuar Hizm.Ltd.Şti., İstanbul.s.12

TANYERİ, M. ve FIRAT, A. (2005). “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı ”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 7, Sayı:3 s.273.

WILLIAMSON, O. (1985)**The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**, NewYork: Free Press, , s.20-21. (Aktaran:KALEMÇİ, A. 2012. **Örgüt Kuramları**, Beta yayınları, İstanbul.s.119)

### **İnternet Kaynakları:**

[http:// www.ookgm.gov.tr](http://www.ookgm.gov.tr). [Erişim tarihi:12.08.2013].