

**BELEDİYE HİZMETLERİNDE  
DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA  
(Büyükşehir ve Alt Kademe Belediyeleri Örneği)**

**Prof. Dr. Gültekin YILDIZ\***  
**Öğr.Grv.Dr. Aydın YILMAZER\*\***

**ÖZET**

Yönetim anlayışı, teknoloji ve telekomünikasyonda ortaya çıkan gelişmeler, çalışma hayatında yapısal değişikliklere neden olmuştur. Çalışma hayatında meydana gelen bu yapısal değişim, belediye hizmetlerini de etkilemiştir. Değişimin yaşandığı alanlardan birisi de belediyelerin tüm hizmetleri kendileri üretmesi yerine bazı hizmetleri dış kaynaklardan sağlamalarıdır. Dış kaynak kullanımı ile ilgili yasal düzenlemeler istenilen düzeyde olmadığından, belediyelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları da yeteri kadar yaygın değildir.

Bu çalışmanın konusu, belediyelerin hizmet üretmesinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) uygulamasıdır. Çalışmanın kuramsal bölümünde, belediyelerin Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulamalarından elde edecekleri fayda ve sakıncalar, uygulama nedenleri, belediyelerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde izleyebilecekleri stratejiler ve dış kaynak kullanımını etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır.

DKY uygulamalarına yönelik Marmara Bölgesi'nde bulunan Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri'nde ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, belediye DKY uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesinde etkili olan faktörler olarak, doğru tedarikçi firmanın seçilmesi, etkin ve kapsamlı sözleşmenin yapılması, DKY ilişkisinin iyi yönetilmesi için takım oluşturulması ve tedarikçi firma performansının izlenmesi bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre DKY uygulamaları sonucu bazı fırsatlar yanında potansiyel risklerin de oluşabileceği, ancak DKY sürecinin iyi yönetilmesi ile bu risklerin ortadan kaldırılabileceği görülmektedir.

---

\* Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F.

\*\* Sakarya Üniversitesi, Sapanca M.Y.O.

## ABSTRACT

New management approaches and developments in the field of technology and telecommunication resulted in some structural changes in business life. The structural changes also effected municipality services. One of the fields these changes take place is that municipalities do not produce all services themselves, instead they outsource some of them. Since the laws and regulations about outsourcing are not enough, outsourcing applications of the municipality services are not very common.

This study aims to investigate outsourcing applications of the municipality services. In the study, firstly the advantages and disadvantages of outsourcing, the reasons for outsourcing, strategies to reach goals, and the factors that effect outsourcing are examined.

An emprical investigation was conducted to determine current status of outsourcing applications of municipality services in Marmara Region. The results showed that selecting appropriate supplier, preparing an effective and inclusive contract, building a team to manage outsourcing relations and the follow-up of the performance of supplier are important factors for the success of the outsourcing applications. The results also indicated that the results of the outsourcing applications provide some opportunities and potential threats, and the threats will disappear If outsorcing process is managed effectively.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde yeni bir dünya düzeni şekillenmesiyle giderek yoğunlaşan ve bazı ülkelerin işletmelerini tamamen devre dışı bırakan ekonomik koşullar, yeni arayışları gündeme getirmektedir. Globalleşme ile gündeme gelen özgün koşullar küresel rekabeti, kaliteyi, bilginin etkin yönetim ve kullanımını her alanda zorunlu kılmaktadır. Dünya'daki bu değişim, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda etkin ve verimli olmalarını, hizmet üretim maliyetlerini azaltmalarını, örgüt yapılarını küçülterek daha esnek ve hızlı hareket etmelerini kısaca, kendi alanlarında en iyi olmalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Öte yandan insan ihtiyaçlarının çeşitlenerek arttığı günümüz dünyasında, asli fonksiyonları insanlara hizmet sunmak olan belediyelerin bu ihtiyaçlara daha yeterli anlamda cevap vermeye

çalıştıkları bir gerçektir. Belediyelerin tüm hizmet ve faaliyetlerini iç bünyelerinde gerçekleştirmeleri zor durumdur. Bu zor durumdan en iyi şekilde çıkabilmenin yolu, belediye hizmetlerinde dış kaynak kullanımına (outsourcing) gidilmesidir. Bu amaçla, araştırmada Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) ile ilgili teorik bilgilerden bahsedilerek belediyelerdeki uygulamaları incelenecektir.

## **I. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARI VE NEDENLERİ**

Günümüzde gerek kamu, gerekse özel sektör işletmelerinin, değişen koşullara hemen cevap verebilecek esnekliğe kavuşmaları gerekmektedir. Bu itibarla, işletmelerin katı ve kuralcı eğilimlerden kurtarılarak hareket kabiliyeti yüksek esnek birimler haline gelebilmelerini sağlayan gelişmelerden biri de DKY uygulamasıdır.<sup>1</sup>

İşletmedeki bazı işlerin asıl işverence yapılmayıp, alt-işverenlik (tedarikçi firma) gibi başka kişi veya kurumlarca yapılması olarak tanımlanan DKY, işletmelerin misyon ve amaçlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasını, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konu da uzmanlaşmış, organizasyon dışındaki tedarikçi firmalara gerekli kalitede ve standartlara uygun bir biçimde işin bir kısmını veya tümünü devretme stratejisidir.<sup>2</sup>

İlk Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) uygulamaları, 2. Dünya savaşından sonra Amerikan endüstrisinde yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Bu anlamda DKY, alt işverenlik, iş ortaklığı ve stratejik birlik kavramına benzemektedir ve yüzyıllar öncesinden beri fason üretim şeklinde uygulanmaktadır.<sup>3</sup>

Ülkemizde ise DKY uygulamaları “taşeron kullanma” ya da fason iş” kavramları olarak özellikle inşaat sektöründe yıllardır

---

<sup>1</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, (İstanbul, 1998), ss. 271-273.

<sup>2</sup> James QUINN ve Diğ., “Beyond Product: Service-based strategy”, *Harvard business Review*, March-April, 1990, S.60.

<sup>3</sup> Maurice GREAVER, *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decision an Initiatives*, AMA Publication, New York, 1990.

görülmektedir. Son yıllarda ülkemizde de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni artan rekabet, globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırma zorunlulukları yüzündendir. İşletmelerin günümüzde yaygın olarak DKY uygulamasına gittikleri hizmetleri sınıflandıracak olursak<sup>4</sup>; **Destek Hizmetleri**; Temizlik Hizmetleri, Yemek Hizmetleri, Ulaştırma (yolcu, personel taşıma) Hizmetleri, Bilgi Sistemleri, Güvenlik Hizmetleri, Pazarlama **Hizmet Sektörü**; Belediye Hizmetleri, Hastane Hizmetleri, Tesis Yönetimi (sosyal ve fiziksel ihtiyaçlara yönelik ) **Tekstil Sektörü**; Desen ve Tasarım, İplik Dokuma, Nakış İşleme vb. **Metal Sektörü**; Saç Kesme ve Bükme İşleri, Kaba Torna, **Endüstrinin Diğer Dalları**; Kimyasal Analizler, Plastik Enjeksiyon, Boya İmalatı, Kablo İmalatı, Trafo Kurma ve benzeri yedek parça üretimi gibi hizmet alanlarıdır.

Kamu ya da özel sektör işletmelerin çalışma hayatında DKY uygulamalarına başvurmaları ve tedarikçi firmalar aracılığı ile ihtiyaçları olan faaliyetleri sağlamaları sadece maliyet endişelerine bağlanmalarıyla açıklanamaz. Şüphesiz maliyet önemli bir unsur olmakla beraber, işletmelerin DKY nedenleri farklılıklar göstermektedir. Bu itibarla işletmelerin DKY uygulamalarına gitme nedenleri şunlardır.<sup>5</sup>

- Globalleşme ve Teknolojik Değişim
- Örgüt Yapılarında Yalınlaşma
- Maliyetleri Azaltma
- Esnekliği Geliştirme
- Yapı Olarak Küçülme
- Hizmet Kalitesinin Artırılması
- Temel Yeteneği Geliştirme

---

<sup>4</sup> Ahmet BUĞDAYCI, "Outsourcing", *Capital Aylık Ekonomik Dergisi*, Sayı5 1998, S.187.

<sup>5</sup> M.C. LACITY ve Diğ. 'Realizing Outsourcing Expectation', *Information Systems Managament*, 1994, p.15.

- Performansı Arttırma
- İlave Kaynak Sağlama
- Stratejik Fonksiyonlara Odaklanma
- Riski Azaltma
- Artan Taleplerin Üstesinden Gelme
- Özelleştirme Eğilimi
- Siyasal Nedenler

#### A) DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMANIN YARAR VE SAKINCALARI

Dış Kaynaklardan Yararlanma, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelere bir çok faydalar sağlayacağı gibi bazı alanlarda sakıncalar da oluşturabilmektedir.

DKY uygulamalarının başlıca yararları şunlardır.<sup>6</sup>

- Mal ve hizmet üretim maliyetlerini azaltır.
- Mal ve hizmet üretimlerinde esneklik sağlanır.
- Firmanın yaratıcılık gücüyle sınırlı kalmayarak tek başına üretmesi mümkün olmayan yeni ürün, hizmet geliştirme olanağı sağlar.
- Spesifik alanlarda uzmanlaşma imkanı sağlar.
- Uzun dönem yatırımları azaltır.
- Öz yeteneklere odaklanmayı sağlar.
- Sermaye yatırımlarını azaltır.
- Teknolojik risklerin paylaşımını sağlar.
- Amortisman giderleri azaltır.

---

<sup>6</sup> M.William Lankford, Faramarz Parsa, 'Outsourcing: A Primer', Management Decision, 1999, p.310.

- Süreç yenileme imkanı sağlar.
- Yeni gelirlerin meydana gelmesini sağlar.
- İşletmelere ilave kaynak sağlar.
- Personel kontrol hakimiyetini artırır.

Her ne kadar DKY ile işletmelerin elde edecekleri potansiyel faydalar var ise de dışarıdan bir tedarikçiye bağlı olarak faaliyet yürütmenin işletmeye veya işletmenin genel performansına olumsuz olarak yansiyabilir. DKY uygulamasına giden işletmelerin karşılaşılabilecekleri olası sakıncalar şunlardır.

- Öz yeteneklerin yanlış tanımlanabilmesi,
- Tedarikçi ile imzalanan sözleşmedeki hukuki boşluklar,
- Mal ve hizmet üretimlerinde esnekliğin sağlanamaması,
- Maliyetlerin yeterince düşmeme riski,
- Tedarikçi firma bağımlılığın zamanla artması,
- Niteliksiz tedarikçi firmanın seçilmesi,
- Tedarikçi firma üzerindeki kontrolün kaybedilmesi,
- Bilgi ve kabiliyetlerinin zamanla kaybedilmesi,
- Personelin olumsuz etkilenme durumu ve personel kontrolünün kaybedilmesi,
- Kritik bir fonksiyonun DKY ile yapılması sonucu başarısızlıkla sonuçlanması ve işletmenin krize girmesi.

## **II. BELEDİYELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARI**

1980'li yıllardan önce, belediyelerin en önemli sorunlarının başında finansman yetersizlikleri gelmekteydi. Dolayısıyla belediyeler yasaların elvermesine rağmen mali sorunları nedeniyle yalnız klasik kent hizmetlerini karşılamayı amaçlamışlardır. 1980'li yıllardan sonra

belediyelerin mali sorunlarını hafifletici bazı yasal düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan bu düzenlemelerle, belediyeler iktisadi ve sosyal içerikli yeni işlemlere yönelmişler bu arada da yeni üretim ve finansman yöntemleri geliştirmeye, uygulamaya başlamışlardır. Çünkü, 1980'li yılların başlarında devlet teşekküllerinde özelleştirme akımının başlaması, yerel yönetimleri de etkilemiştir. Dolayısıyla belediyelerde de faaliyetlerini doğrudan doğruya kendileri yürütmek yerine, “yaptırmak” ve “işletmek” politikası eğilimi başlamıştır. Nitekim, 1983 yılından sonra hükümet politikalarının etkisiyle belediyelerin özel sektörden faydalanmaları (DKY) yoğun olarak gündeme girmiştir.

Öte yandan, Büyükşehir Belediyelere ilişkin kanunlar belediye hizmetlerinde DKY kullanımını mümkün kılmaktadır. Belediyelerin kanunlarla yüklenilen bütün işlevlerini kendileri yapmaları hem mümkün değil, hem de gereksizdir. Çünkü her hizmet için yeni bir organizasyon, araç-gereç ve personel istihdamı ortaya çıkaracaktır. Ayrıca bazı hizmetler için üstün teknoloji ve bilgi gerekli olmaktadır. Bu durumda hizmetlerin yürütülmesinde gereksiz harcamalar yapılacak makine, araç-gereç ve personel bakımından zaman zaman atıl kapasite meydana gelecektir.

Diğer taraftan belediyelerin yapı, işleyiş ve bürokratların davranışlarından kaynaklanan sorunlar nedeniyle hizmet verimleri düşmekte bu da maliyetleri arttırmaktadır. Bu yüzden belediyeler faaliyetlerinde DKY uygulamalarını kullanmak zorunda kalmaktadırlar.<sup>7</sup>

Ülkemizde DKY uygulamaları, Avrupa'da ve diğer gelişmiş ülkelerde görülen yaygınlıkta olmasa da bilhassa büyük kentlerde belirli hizmetlerde Devlet İhale Kanunları çerçevesinde uygulanmaktadır. Genel olarak DKY ile gerçekleştirilen bu hizmetler şunlardır.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Aydın YILMAZER, “Yerel Yönetimlerin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma (Belediyelerde Bir Alan Araştırması)”, *Doktora Tezi*, SAÜ. SBE. Adapazarı, 2004.

<sup>8</sup> Cengiz BULUT, “Özelleştirme ve Belediyelerde Uygulama Alanları”, *Belediye Dergisi*, 1999, S.1-7.

- Temizlik hizmetleri
- Ulaşım hizmetleri
- Park ve Bahçe hizmetleri
- Bilgi işlem hizmetleri
- Teknik hizmetler (su sayaç bakım ve tamiri, motor bakım, ağaç işleri, kaynak işler, torna işleri vb.)
- Fen hizmetleri (alt yapı, parke ve bordür, asfalt yapım ve onarım hizmetleri)
- İmar hizmetleri (şehir harita çizimi, ölçümü vb.)
- Araç kiralama (her türlü binek araç ve kamyon vb.)
- Eğitim, Kültür ve Sosyal hizmetler

#### A) BELEDİYE HİZMETLERİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA BAŞARISININ GEREKLİLİKLERİ

Belediye hizmetlerinde başarılı bir Dış Kaynaklardan Yararlanma uygulaması için kritik bazı gereklilikler bulunmaktadır. Bu başarı gerekleri şunlardır.<sup>9</sup>

- Açık iletişim kurmak
- Üst yönetim desteği
- Açık sözleşme hazırlama<sup>10</sup>
- Süreç veya proje takımını önceden oluşturmak
- Doğru tedarikçi seçimi
- Yetenekli danışmanlar ile çalışma

---

<sup>9</sup> Michael LAFAİVE, "Nine Steps to Successful Outsourcing", [www.google.com.tr/outsourcing](http://www.google.com.tr/outsourcing). 2000, S.3.

<sup>10</sup> Ülgen ÖZMEN, "Outsourcing", *İnsan kaynakları ve yönetim Dergisi*, S.4, 2002, SS.36-39.



- Çalışanların tepkilerini dikkate alma
- Eldeki personelin iyi değerlendirilmesi
- Sürekli tedarikçi performansının değerlendirilmesi
- Fiyat ve performans ölçümlerinin iyi yapılması
- Maliyet analizlerinin yapılması
- Sözleşmede yer alacak kilit konularının değerlendirilmesi
- Teknolojik yeniliklerin takip edilmesi

### **III. MARMARA BÖLGESİ'NDEKİ BÜYÜKŞEHİR VE İLÇE BELEDİYELERİ'NDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Araştırmanın amacı, Marmara Bölgesi'ndeki büyükşehir ve ilçe belediye hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde Dış Kaynaklardan Yararlanma tekniğinin hizmet verimliliği, kalitesi ve maliyet düzeyinin araştırılmasıdır. Araştırmamızın genel hipotezi ise; "Çalışma hayatında yerel yönetimlerde dış kaynaklardan yararlanma uygulaması, başarıyı artırır" düşüncesidir. Bu araştırmada amaca ulaşabilmek için belli sınırlamalar getirilmiştir. Araştırma 2003 yılı Mart – Ağustos dönemi içerisinde yapılmıştır. Ayrıca bu araştırma, belediyelerde en çok DKY uygulamalarının gerçekleştirildiği hizmetler olan "Temizlik Hizmetleri, Teknik Hizmetler, Araç Kiralama Hizmetleri, Bilgi İşlem Hizmetleri, Fen Hizmetleri, Ulaşım Hizmetleri, İmar Hizmetleri, Park- Bahçe Hizmetleri ve Sosyal Hizmetler" gibi hizmet alımları dikkate alınarak sonuçlandırılmıştır.

Araştırma evreni, 2003 yılında Marmara Bölgesi'ndeki belediyelerdir. Örneklem ise Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört Büyükşehir; İstanbul, Bursa, Kocaeli, Adapazarı ve bu belediyelere bağlı 48 ilçe belediyeleridir. Bu bağlamda örneklem denek sayısı 208, görüşme sayısı ise 187'dir. Direkt olarak görüşülen 187 denek, 208 kişilik örneklem içerisinde belirlenmiştir. Verilerin toplanmasında alan incelemesi yapılmıştır. Bu çerçevede konu ile

ilgili detaylı bir kaynak araştırmasından yola çıkarak üst kademe belediye yöneticileriyle görüşülerek nitel (mülakat, gözlem) araştırma ve standardize anket formu hazırlanıp nicel yöntem de kullanılmıştır. Verilerin analizi aşamasında, elde edilen veriler analize tabi tutulmak üzere bilgisayara yüklenmiş ve veri tabanı oluşturulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen bulgular yoruma tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde SPS.10.0 programı kullanılmıştır. Araştırma dahilinde kullanılan istatistik yöntemleri ise iki grupta toplanmıştır. Birinci grupta elde edilen bulgular, frekans ve yüzde dağılımlarıyla tablolaştırılmıştır. İkinci grupta ise, araştırmada kullanılan hipotezlerin değerlendirilmesi amacıyla bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığına dair çapraz tablo oluşturulmuş ve Chi-square test tekniği kullanılarak araştırılmıştır. Hipotezler %95 güvenlik seviyesiyle ( $p < 0.05$ ) test edilmiştir.

#### A) ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Belediye hizmetlerinin yürütülmesinde DKY uygulamasına giden Büyükşehir ve İlçe Belediyeler ile ilgili elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Hizmet üretimlerinde DKY uygulamasına giden büyükşehir ve ilçe belediyelerine öncelikli nedenler araştırılmıştır. Buna göre belediyelerin, hizmetlerinde DKY uygulamasına gitmelerindeki en önemli nedenin %54.1 oranı ile hizmet maliyetlerinin azalması, ikinci öncelikli nedenin, %44 oranı ile hizmet kalitesinin artırılması olduğu yani halkın istediği hizmetin en kısa zamanda ve istendiği şekilde karşılanması, Üçüncü öncelikli nedenin ise, %24.8 oranı ile yatırım harcamalarının azaltılması ve %22.8 oranı ile yapısal küçülme olarak saptanmıştır.

Araştırmada belediye yöneticilerine, beraber çalışacakları tedarikçi firma ya da firmaları seçerken öncelikli olarak hangi kriterlere dikkat ettikleri sorulmuştur. Araştırmaya göre; belediyelerin DKY uygulaması için tedarikçi firma seçiminde dikkat ettikleri birinci öncelikli faktör %45.7 ile tedarikçi firmanın hizmet kapasitesi, diğer ifadeyle bu gerek idari ve teknik personel gerekse araç, gereç donanım bakımından hizmeti yapabilme gücü, ikinci öncelikli faktör %32.4

oranı ile fiyat teklifi ve üçüncü öncelikli faktör olarak ise %36.2 oranı ile tedarikçi firmanın güvenilirliği olduğu anlaşılmıştır.

Ayrıca, belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına yönelik olarak belirlenmiş bulunan faktörel amaçların etkilenme düzeyleri araştırılmış; buna göre, öncelikli amaçlar olarak; maliyetin azalması %82.2, öz yetkinliğe odaklanma %72.1, hizmet performansının geliştirilmesi %81.3, ilave kaynakların sağlanması %85.1, esnekliğin sağlanması %85.4, risk paylaşımı %79.4, yapı olarak küçülme %85.4, hizmet kalitesinin artması %96.1, karlılığın artması %92.5, teknolojik yeniliğin sağlanması %91.8 ve hizmet verimliliğinin sağlanmasında %97.2 oranında olumlu olarak etkilendikleri yani bu amaçlarını gerçekleştirdikleri anlaşılmıştır.

**Tablo 1.** Belediye Hizmetlerinde DKY Uygulamasının Yakın Çevreye Etkileri

Seçenekler	Olumsuz	Kısmen Olumsuz	Aynı Düzeyde Kaldı	Kısmen Olumlu	Olumlu	Toplam
Müşteriler (Halk)	1 (0.5)	7 (2.4)	21 (10.2)	75 (36.4)	104 (50.5)	208 (100.0)
Çalışanlar	28 (13.8)	50 (24.0)	95 (45.1)	25 (12.2)	10 (4.9)	208 (100.0)
Sendikalar	47 (23.5)	74 (35.0)	69 (33.5)	11 (5.0)	7 (3.0)	208 (100.0)
Belediyeler	2 (1.0)	9 (4.5)	3 (1.5)	97 (46.5)	97 (46.5)	208 (100.0)

Araştırmada yöneticilere, belediyelerin DKY uygulamaları sonucu yakın çevreyi ne türde etkiledikleri sorulmuş, cevapları tablo 1'de gösterilmiştir. Yönetici görüşlerine göre, belediyelerin öncelikli amaçları olan müşteri (halk) memnuniyetinin DKY uygulama sonucunda %36.4 oranında kısmen olumlu, %50.5 oranında ise tamamen olumlu etkilendiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, 1580 Sayılı Kanun çerçevesinde belirtilen görevlerin temeli olan halk memnuniyetinin sağlanmasında DKY uygulamalarının, belediyelere yardımcı olduğu söylenebilir. Yine belediyelerin DKY uygulamaları sonucu %93'ünün kısmen ve tamamen olumlu etkilendiği, başka bir

söyleyişle belediyelerin DKY uygulamaları sonucu hizmetlerinde başarı elde ettikleri söylenebilir. Tablo 1’de verilen bilgilere göre çalışanların %37.8’inin kısmen ve tamamen olumsuz etkilendiği, %45.1’inin aynı düzeyde kaldığı yani kayıtsız durumda olduğu, sendikaların ise bu durumdan %58.5 oranında kısmen ve tamamen olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. Çalışanların olumsuz etkilenme nedenlerinin, işten atılma korkusu, ücret düşüklüğü, yetki ve sorumluluk kaybına neden olabileceği düşüncesinden dolayı stres ve korku yaşadıkları anlaşılmıştır.

Ayrıca, sendikaların DKY uygulamalarından olumsuz etkilenmelerinin sendika üye sayısının azalması, işletmedeki ücret vb. pazarlık gücünün zayıflaması ve ücret dengesinin bozulmasına neden olabileceği düşüncesinden kaynaklandığı belirtilmiştir. Diğer taraftan, yöneticilerle yapılan görüşmelerde DKY uygulamaları sendikaları olumsuz etkilese de sendika yöneticilerinin uygulamalara karşı kayıtsız kaldığı anlaşılmıştır. Kısaca araştırmaya katılan yöneticilere göre, belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarının halkı memnun ettiği, belediye hizmetlerinin başarısına katkı sağladığı, çalışanları ve sendikaları ise belli bir oranda olumsuz etkilediği yukarıdaki tablo 1’den anlaşılmaktadır.

**Tablo 2.** Belediyelerde DKY Uygulamasının Hizmet Performans Ölçütleri Üzerine Etkisinin Dağılımı

Seçenekler	Çok Kötü	Kötü	Kararsızım	İyi	Çok İyi	Toplam
Hizmet Süresi	2 (1.0)	2 (1.0)	12 (5.5)	175 (83.5)	17 (9.0)	208 (100.0)
Hizmet Etkinliği	1 (0.5)	2 (1.0)	11 (5.3)	174 (83.7)	19 (9.2)	207 (100.0)
Hizmet Verimliliği	3 (1.5)	4 (2.0)	11 (5.5)	170 (81.0)	12 (10.0)	200 (100.0)
Hizmet Kalitesi	1 (0.5)	3 (1.5)	8 (4.0)	70 (34.5)	125 (61.6)	207 (100.0)

Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasının hizmet başarı ölçütleri üzerine etkilerinin ne olacağı sorulmuş ve cevapları tablo 2’de gösterilmiştir. Buna göre belediyelerin DKY uygulamaları ile hizmetlerin yapılması sürecinin %92.5 gibi büyük oranda hizmetin süresini, etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Diğer taraftan, anket haricinde belediye yöneticileriyle yapılan görüşmelerde mevcut personel ve donanım ile yapılması mümkün olmayan hizmet üretimlerinin DKY uygulamalarının belediyelere büyük avantajlar sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, az sayıda personel ve araç-gereç girdisiyle çok daha fazla hizmet üretilmesinin hizmet verimliliği ve etkinliğini olumlu yönde etkilediği, sürekli tedarikçi firma performansının takip edilmesiyle de hizmet kalitesinin sağlandığı anlaşılmıştır.

**Tablo 3.** Belediye Hizmetlerinde DKY Uygulamasının Başarılı Olmasında Öncelikli Faktörlerin Dağılımı

Seçenekler	1.Öncelik	2. Öncelik	3.Öncelik	$\Sigma$ Puan
Uygulama Amaçlarını Doğru Belirleme	33 (15.9)	21 (10.1)	13 (6.3)	154
Fiyat/Performans Analizlerini Doğru Yapma	28 (13.5)	35 (16.9)	29 (14.0)	167
Doğru Tedarikçi Firma Seçimi	84 (40.4)	12 (5.8)	21 (10.1)	297
Etkin ve Geniş Kapsamlı Sözleşme Yapma	21 (10.1)	85 (41.0)	7 (3.4)	240
Hizmet Seviye Kriterlerin Belirlenmesi	8 (3.8)	16 (7.7)	24 (11.6)	80
Proje Takımını Oluşturma	11 (5.3)	6 (2.9)	10 (4.8)	55
Sürekli Performans Değerleme	5 (2.4)	14 (6.8)	69 (33.0)	112
Diğer	2 (1.0)	6 (2.9)	2 (1.0)	20
Toplam	208 (100.0)	208 (100.0)	208 (100.0)	1125

Belediye yöneticilerine DKY uygulamasının başarılı olmasındaki öncelikli faktörlerin neler olduğu sorulmuş, verdikleri cevaplar Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre belediyeler birinci öncelik olarak (%40.4) doğru tedarikçi yani nitelikli firma seçiminin DKY uygulamasında başarıyı sağlayacağı belirtmişlerdir. Bunu sırasıyla uygulama amaçlarının doğru belirlenmesi, fiyat/performans analizlerinin doğru yapılması izlemektedir. Belediyelerde DKY uygulamasının başarılı olmasındaki ikinci öncelikli faktör olarak (%41) etkin ve geniş kapsamlı sözleşme yapılmasının DKY uygulamasını başarılı kılacağı belirtilmektedir. Uygulamada başarının elde edilmesinin üçüncü öncelikli faktörü ise %33 oranı ile sürekli performans değerlemenin, başka bir ifadeyle tedarikçi firmanın sürekli kontrol edilmesi ve denetlenmesi gelmektedir.

Araştırmada belediye hizmetlerinde DKY uygulamalarına yönelik öncelikli sakıncaların neler olabileceği araştırılmıştır. Araştırmaya katılan belediye yöneticileri, DKY uygulamalarında birinci öncelikli sakınca olarak, tedarikçi firma bağımlılığının artması (49.3), ikinci öncelikli sakınca olarak, tedarikçi amaçları ile belediye amaçlarının farklı olmasını (35.5), üçüncü öncelikli sakınca olarak ise yeteneklerin kaybı (30.0) olgusunu görmekteyiz. Başka bir ifadeyle belediyeler gelecekteki bilgi ve kabiliyetlerini, araç ve gereç donanımını kaybedebilecekleri ve tedarikçilerin fırsatçı davranışlar sergileyebileceğini düşünmektedirler.

Diğer taraftan araştırmada DKY uygulamalarında öncelikli sakıncalar olarak; esnekliğin kaybedilmesi, gizli bilgilerin açığa çıkması, kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma, personel üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, teknolojik gelişmelerden kaynaklanan riskler, mevcut personel sıkıntısı gibi sakıncaların öncelikli sakınca olarak görülmediği saptanmıştır. Fakat yöneticilerle yapılan görüşmelerde belirtilen bu sakıncaların da farklı zaman ve durumlarda önem arz ettiği bunlara ilave olarak üst kademe yöneticileri, hizmet üretimlerinde DKY uygulamaları ile seçim sürecinde destek veren kişileri gözettiği bunda tedarikçi firma seçimine olumsuz etki ettiği belirtilmiştir.

## 1. Hipotezler İle İlgili Olarak Elde Edilen Bulgular

Büyükşehir ve ilçe belediye hizmetlerinde DKY uygulamasının başarısı için ortaya konulan hipotezlerin sınanmasına yönelik yapılan Chi-square analizlerinin sonuçları aşağıda belirtilmiştir. Buna göre;

H1: Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için maliyet analizinin yapılmasıyla, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki vardır. Yapılan analiz sonucunda, DKY uygulamasına yönelik maliyet analizinin yapılmasıyla, DKY uygulamasının başarılı olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. ( $\chi^2=32,290$ ;  $df=1$ ;  $P=0,000<0.05$ ) Diğer bir ifadeyle, belediye hizmetlerinde DKY başarısı için maliyet analizlerinin yapılmasının, uygulamanın başarılı olması açısından önemli bir faktör olduğu, dolayısıyla DKY uygulamalarına gidilmeden önce maliyet analizlerinin yapılmasının zorunluluk arz ettiği belirlenmiştir.

H2: Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için yönetim takımının oluşturulmasıyla, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki vardır. DKY yönetim takımının oluşturulmasıyla, DKY uygulamasının başarılı olması arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. ( $\chi^2=48,386$ ;  $df=1$ ;  $P=0.000<0.05$ ) Sonuç olarak belediyelerin tedarikçi firmalara devrettikleri faaliyetlere yönelik yönetim takımı oluşturmalarının, uygulamanın başarılı olması açısından önemli bir faktör olduğu görülmüştür.

H3: Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için tedarikçi firmalara yönelik araştırma yapılmasıyla, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki vardır. Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için tedarikçilere yönelik araştırma yapılmasıyla uygulamanın başarılı olması arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. ( $\chi^2=73,803$ ;  $df=1$ ;  $P=0.000<0.05$ ) Diğer bir ifadeyle, belediye faaliyetlerinde DKY uygulaması için tedarikçilere yönelik araştırmanın yapılması ile uygulamanın başarılı olması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Belediye hizmetlerinde DKY uygulamasına gidilmeden önce, DKY başarı faktörlerinin belirlenmesiyle, uygulamanın başarılı olması arasında bir ilişki vardır. Belediye hizmetlerinde DKY uygulaması için başarı faktörlerinin belirlenmesiyle, uygulamanın

başarılı olması arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. ( $\chi^2=57,413;df=1;P=0.000<0.05$ ) diğer bir söyleyişle, DKY uygulamasına gitmeden önce başarı faktörlerini belirleyen belediyelerin başarı faktörlerini belirlemeyen belediyelere göre DKY uygulama başarısının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Globalleşme ve hızlı değişim, insan ihtiyaçlarının çeşitlenerek artması, teknolojiye gelişmeler ve ekonomik istikrarsızlık gibi nedenlerden dolayı nitelikli personel ve mali sıkıntılarla karşılaşma olasılığı bulunan belediyeler için, DKY uygulamaları dikkate alınması gereken çok önemli bir konudur. DKY sayesinde, belediyelerin yapması gereken işlerde bir daralma olurken hizmetin en ücra kesimlere ulaştırabilme gücü artmakta, yatırım harcamalarını azaltmakta, genel hizmet maliyetlerinde azalma ve söz konusu alanlarda küçülme dolayısıyla personel ücretlerinde düşüş meydana gelmektedir. Ayrıca DKY, çalışma hayatında esnekliğin uygulanmasına imkan vermekte, risk paylaşımı ve esnekliğin artmasına bağlı olarak belediyelerin çevresel değişkenlere uyum yeteneği gelişmekte, hizmet üretim verimliliği ve kalitesi artmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; belediye yöneticilerinin yönetim stratejisi kapsamında hizmet üretimleri için bir araç olarak DKY uygulamalarının başarısında maliyet, risk ve fiyat analizlerinin yapılması, proje yürütme takımının oluşturulması ve tedarikçi firma ziyareti gibi başarı faktörlerinin belirlenmesi gereklidir. Ayrıca, DKY uygulamalarının başarısında, nitelikli tedarikçi firma seçilmesi, etkin ve geniş kapsamlı sözleşmelerin yapılması, sürekli olarak tedarikçi firmanın performansının izlenmesi ve hizmet seviye kriterlerinin belirlenmesi öncelikli başarı faktörleridir.

Büyükşehir ve ilçe belediyelerinde DKY uygulamasına gidilmesinde hizmet üretim maliyetinin azaltılması, hizmet kalitesinin artırılması, yatırım harcamalarının azaltılması ve yapı olarak küçülme isteği öncelikli nedenlerdir. Diğer taraftan DKY uygulamalarında tedarikçi firma bağımlılığının zamanla artması, belediye üst kademe



yöneticilerinin seçim sürecinde destek alınan çevreleri gözetmeleri sonucu niteliksiz tedarikçi firmanın seçilmesi, tedarikçi firma kontrolünün kaybedilmesi, belediye amaçları ile tedarikçi firma amaçlarının farklılığından doğabilecek sakıncalar ile kabiliyetlerin, araç ve gereçlerin zamanla kaybedilmesi öncelikli sakıncalardır. Bu ve buna benzer sakıncaların en aza indirilmesi veya ortadan kaldırılması için belediyelerin personel eğitimine önem vermeleri, DKY uygulamaları konusunda tecrübeli yöneticileri istihdam etmeleri ve en önemlisi siyasilerin belediyeleri istihdam alanı görmemeleri gereklidir.

## KAYNAKÇA

- BUĞDAYCI Ahmet; "Outsourcing", *Capital Aylık Ekonomi Dergisi*, Sayı. 5 1998, Sh.187.
- BULUT Cengiz, "Özelleştirme ve Belediyelerde Uygulama Alanları", *Belediye Dergisi*, 1999, S.1-7.
- GREAVER Maurice, *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decision an Initiatives*, AMA Publication, New York, 1990.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 1998.
- LACITY M.C. ve Diğerleri; "Realizing Outsourcing Expectation", *Information Systems Management*, 1994. S.13-25.
- LAFAYE Michael, "Nine Steps to Successful Outsourcing", [www.google.com.tr/outsourcing](http://www.google.com.tr/outsourcing), 2000, S.3
- LANKFORD M.William, PARSA, Faramarz; "Outsourcing: A Primer", *Management Decision*, C.37 S.4, 1999, Sh.310-316.
- ÖZMEN Ülgen "Outsourcing", *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, S.4, 2002, SS36-39.
- QUINN James ve Diğ, "Beyond Product: Service-based strategy", *Harvard business Review*, March-April, 1990, S.60.
- YILMAZER Aydın, "Yerel Yönetimlerin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma (Belediyelerde Bir Alan Araştırması)", *Yayımlanmamış Doktora tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adapazarı, 2004.

