

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA ve İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Doç.Dr.Tamer BOLAT*
Özgür YILMAZ

ÖZET

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmeler arasında hızla yayılmasına rağmen, dış kaynaklardan yararlanma ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye dönük çalışmaların yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu çalışmada, dış kaynaklardan yararlanma ve işletme performansı arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının işletme performansını oluşturan boyutları -etkinlik, verimlilik, kârlılık, kalite, sürekli gelişme, çalışma hayatının kalitesi ve sosyal sorumluluk- olumlu yönde etkilediği yargısına ulaşılmıştır. Çalışmada, yapılan değerlendirmelerle ilgili sınırlılıklar üzerinde durularak, gelecekte yapılacak çalışmalara ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynaklardan Yararlanma, İşletme Performansı, İşletme Performansı Boyutları

ABSTRACT

Despite outsourcing is spreading out rapidly among the establishments, the researches on examining the link between outsourcing and business performance are observed insufficient. This study examines the relationships between outsourcing and business performance. As a result of evaluation made, the approach of outsourcing has a positive effect on the dimensions –effectiveness, efficiency, profitability, quality, continues development, the quality of work life, and social responsibility- forming business performance has been judged. Dwelling upon limitations on evaluations made, some suggestions are introduced related with the researches to be in the future.

Key Words: Outsourcing, Business Performance, Dimensions of Business Performance

I. GİRİŞ

Günümüzde çok hızlı değişen dünya düzeni ve çalışma koşulları içinde, işletmeler çok sayıda yeni örgütsel kavram ve teknikle karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle 1980’li yıllardan itibaren işletmelerdeki büyüme ve geniş coğrafi yayılmalar, giderek merkeziyetçi yönetimi güçleştirmeye başlamıştır. Geleneksel yönetim biçimlerinin çağa ayak uydurmadaki yetersizlikleri ve küresel boyutta küçük, hareket kabiliyeti yüksek ve çevresel değişmelere duyarlı bir konuma gelme gereksinimi, bu yeni kavram ve tekniklerin incelenmesini ve işletmelere uyarlanmasını hızlandırmıştır. Bu kavramlardan biri de, yazında özgün adı “Outsourcing” olan “*Dış Kaynaklardan Yararlanma*”dır (Seymen, 2001:67). Uygulamadaki hızlı yayılıma rağmen dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelerin performansı üzerinde ne gibi etkiler yarattığını belirlemeye yönelik görgül çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır (Lilly vd. 2005:56). Dış kaynaklardan yararlanma ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik çalışmaların sınırlı kalmasının en önemli nedeni, görgül çalışmalara yön verecek kavramsal çalışmaların sınırlı olması olabilir. Yapılan çalışma ile bu eksiklik giderilmeye çalışılmıştır.

II. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Bir çok yönetici dış kaynaklardan yararlanmayı, 21. yüzyılın rekabet ortamında, işletmeleri ayakta tutmanın bir yolu olarak görmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma, kavram olarak oldukça yeni olmakla birlikte, temelleri 15.yy’a, hatta daha eski tarihlere

* Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksekokulu Öğretim Üyesi

uzanmaktadır (Kistner, 2002:37-38). Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımındaki temel düşünce şu şekilde ifade edilebilir: Eğer işletme dışındaki bir taraf, işi, örgütün kendisinden daha verimli ve daha ucuza üretebiliyorsa, o işi dışarıdaki taraf yürütmelidir (Bahli, 2002:6) .

1980'lere kadar taşeron kullanma ya da fason iş yaptırma, günümüzde ise dışarıya iş verme, dışarıdan temin veya dış kaynaklardan yararlanma olarak dilimize çevrilen bu uygulamaya ilişkin olarak yazında çeşitli tanımlara rastlanmaktadır (Kistner, 2002:38; Karacaoğlu, 2001:3). Bunlardan bazıları aşağıda görülmektedir:

- Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin, temel yetenekleri dışında kalan, iş, ürün, hizmet, fonksiyon, süreç ya da teknolojiyi, o konuda uzman işletmelerden tedarik etmesidir (Hutchins, 2005:77). Yani işletmenin iyi bildiği ve uzman olduğu alanlara odaklanması; bunun dışında kalan alanlarla ilgili ihtiyaçlarını, konusunda uzman işletmelerden karşılamasıdır (Solak, 2001:65).

- Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise gerekli kalite standartlarına uymak koşuluyla, bu konuda uzmanlaşmış işletmelerden sağlanmasına olanak sunan bir yönetim stratejisidir (Aydınlı, 2001:33-34).

- Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin, ürettikleri mal veya hizmetlerin her bir parçasını kendilerinin üretmesi yerine, bunların belli parçalarının üretimini, bu konuda uzmanlaşmış olan işletmelere bir sözleşmeyle devretmesidir (Karacaoğlu, 2001:3-4; Ecerkale ve Kovancı, 2005:69; Srinuwattiwong, 2002:5).

Yukarıda yapılan tanımlardan hareketle dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin bir tanım geliştirilmek istenirse; ***“dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin, sahip oldukları kaynakları temel yeteneklerine yoğunlaştırması, temel yetenekleri dışında kalan süreçlerin, işlevlerin ve hizmetlerin yerine getirilmesinde ise bu konuda uzmanlığa sahip işletmelerden yararlanmasıdır.”***

Günümüzde işletmelerin gittikçe artan bir şekilde, sadece kendi sahip oldukları yetkinlik ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yeteneklerin kullanılmadığı işleri ise örgüt dışındaki başka işletmelerden sağlama çabaları içinde olmaları, dış kaynaklardan yararlanma eğilimini artırmaktadır (Aydınlı, 2001:33-34).

Genel olarak dış kaynaklardan yararlanmanın özellikleri aşağıdaki gibi altı ana başlık altında incelenebilir:

a) Dış Kaynaklardan Yararlanma Uzun Vadeli Bir İlişkidir: Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, işletmelerin günü kurtarmak için başvurduğu bir yönetim ve organizasyon tekniği olmayıp; uzun vadeli sağlıklı ilişkilere ihtiyaç duyulan bir yaklaşımdır (Solak, 2001:80-81).

b) Dış Kaynaklardan Yararlanma Karşılıklı Güvene Dayanır: Uzun vadeli politikalar sayesinde işletmeler arasında güven olgusu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda karşılıklı güven olmadan dış kaynaklardan yararlanmaya ilişkin sözleşmenin hedeflenen yararı sağlanması kolay olmayacaktır (Solak, 2001:81). Dış kaynaklardan yararlanmanın başarısı, tarafların birbirlerine güven duymasına, uygulamaya olan bağlılıklarına ve üyeler arasındaki karşılıklı dayanışmaya bağlıdır (Bolat, 2005:92).

c) Dış Kaynaklardan Yararlanmada Stratejik Ortaklık Anlayışı Hakimdir: Dış kaynaklardan yararlanma basit bir satın alma kararı değildir. Bu nedenle dışarıdan her mal

ve hizmet alımı, dış kaynaklardan yararlanma olarak değerlendirilemez. Bu uygulama özde bir tür ortaklıktır. Ancak bu, hukuki anlamda şirketlerin birleşerek oluşturdukları bir ortaklık da değildir (Seymen, 2001:68).

d) Dış Kaynaklardan Yararlanmada Kazan-Kazan Prensibi Hakimdir: Stratejik ortaklık sonucunda, dış kaynağı alan ve dış kaynak temin eden işletme arasında beraberce kazanacakları bir model ortaya çıkmaktadır.

e) Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Derinlik ve Genişlik Boyutu Vardır: İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımları, derinliğine ve genişliğine olmak üzere iki boyuta sahip olabilir. Eğer bir işletme, bir fonksiyon ya da faaliyetin büyük bir çoğunluğunu ya da tamamını dış kaynak kullanımı yoluyla karşılıyorsa, bu uygulaması derinliğe sahiptir. Yine aynı şekilde bir işletme, birçok fonksiyonunu, oranları fazla olmamak kaydıyla dış kaynak kullanımı yoluyla karşılıyorsa, bu işletme genişliğine bir dış kaynak kullanımı stratejisi izliyor demektir (Solak, 2001:80-84).

f) Dış Kaynaklardan Yararlanmada Temel Yeteneklere Yönelme Söz Konusudur: Tanımlarda da vurgulandığı gibi, dış kaynaklardan yararlanmanın özünde, temel yeteneklere yoğunlaşma ve bu yetenekler dışında kalan faaliyetleri diğer işletmelere bırakma eğilimi vardır. Başka bir deyişle bu uygulamada, özellikle uzun zamandan beri örgüt bünyesinde yürütülen bir faaliyetin ve bu faaliyetlere ilişkin karar haklarının, anlaşma ile dışarıdaki bir işletmeye devri söz konusudur (Karacaoğlu, 2001:4). Dolayısıyla işletme, daha önce yaptığı, ancak daha sonra temel yeteneklerinin dışında kaldığına karar verdiği faaliyetleri dışarıya vermektedir.

III. İŞLETME PERFORMANSI KAVRAMI

Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletmelerde performansın kavramsal tanımı ve ölçümü ise halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan ve bu nedenle araştırmacıları zorlayan konulardan biridir (Acar, 1991:17). Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu kapsamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi, olarak tanımlanabilir (Akal, 1992:1).

1980'li yıllara kadar işletmeler, faaliyetlerini kontrol etmek, izlemek ve geliştirmek amacıyla sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçüm sistemlerine odaklanmaktaydı. Günümüzün üretim koşullarında ise işletmelerin performansının değerlendirilebilmesi için finansal ölçütlere dayalı olan geleneksel performans ölçüm sistemleri yeterli olmamaktadır (Yüksel, 2003:17). Bu nedenle, işletme performansının değerlendirilmesinde yeni performans boyutlarına ihtiyaç duyulmuştur. Bunlar: Etkinlik, verimlilik, kârlılık, kalite, sürekli gelişme, çalışma hayatının kalitesi ve sosyal sorumluluktur (Bolat, 2000: 110-141; Akal, 1992:16-41).

IV. İŞLETME PERFORMANSI VE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA İLİŞKİSİ

A. Etkinlik ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

Ekonomik anlamda her işin mutlaka bir amacı vardır. Bu amaca ne ölçüde

ulaşıldığını ortaya koyan performans boyutu ise “etkinlik”tir. Etkinlik, herhangi bir faaliyetin amaca ulaşma derecesini ifade eder (Baransel, 1979:35).

Etkinliğin başka bir açıdan anlamı, doğru şeyleri yapmaktır (Baransel, 1979:36). Buradaki şeyler, hedefler, amaçlar, etkinlikler anlamında kullanılmaktadır. Başka bir deyişle, etkinlik, öncelikle işletmede gerçekçi amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak doğru eylemlerin belirlenmesi ve bu eylemlerin sonucunda ortaya çıkan durum ile ilgilidir. Sonuçlar açısından eylemlerin zamanında, doğru kalitede ve istenilen miktarda gerçekleştirilmesi de önem taşımaktadır. Bu noktada etkinlik, işletme tarafından ulaşılmak istenen amaçlar ile elde edilen sonuçlar arasında yapılan bir karşılaştırmadır (http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm#d4).

Dış kaynaklardan yararlanmanın etkinlik boyutu ile ilişkisi, üç açıdan incelenebilir: Amaçlar, faaliyetler ve sonuçlar. Amaçlar, etkinliğin ilk adımını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin amaçlarını doğru ve gerçekçi olarak belirlemesi, etkinlik açısından önemlidir. Dış kaynaklardan yararlanma kararı alan bir işletmenin ilk olarak yaptığı çalışma, “bugün ve gelecekte neyi gerçekleştirmeyi hedeflediğini açıkça ortaya koymaktır.” Bu kapsamda işletmenin mevcut durumu analiz edilmekte ve iç ve dış çevresi incelenmektedir. Bu incelemeler sonucunda, işletme için olası fırsatları ve tehditleri görmek mümkün olmaktadır. Ayrıca işletmenin güçlü ve zayıf yanları da belirlenmektedir. Dış kaynaklara yönelme sürecinde yapılacak bu analiz sonucunda, işletme açısından en gerçekçi ve en doğru amaçları belirlemek mümkün olacaktır.

Amaçlara ulaşmak için işletmede faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir. Amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilecek doğru faaliyetler, çıktıları yani sonuçları etkileyecek ve etkinliği yükseltecektir. Dış kaynaklardan yararlanma kararı alan bir işletme, aynı zamanda temel yeteneklerini belirleyecek ve bu yetenekler dışında kalan faaliyetleri, temel yeteneği bu faaliyetler olan işletmelere bırakacaktır. Temel yeteneklerin ve bu yeteneklerle ilgili olarak yürütülmesi gereken faaliyetlerin belirlenmesi, işletme tarafından yürütülmesi gereken doğru faaliyetlerin hangileri olduğunun ortaya konulmasını da sağlayacaktır. Benzer şekilde, dışarıya, konusunda uzman işletmelere bırakılan faaliyetlerde de işletmelerin uzmanlığından dolayı doğru faaliyetleri gerçekleştirmek söz konusu olacaktır. Ayrıca özellikle dış kaynaklara bırakılan faaliyetlerle ilgili olarak zorunlu olarak yapılacak sürekli gözden geçirmelerle, bu faaliyetlerin iyileştirilmesi de sağlanabilecektir.

Tüm bu çabaların etkisinin görüldüğü en önemli yer ise “sonuç”lardır. Dış kaynaklardan yararlanmanın asıl yansıması sonuçlar üzerinde görülmektedir. Örneğin, bir işletmenin temel çıktısı mal ve hizmetlerdir. Sonuç ise, bu mal ve hizmetlerden müşterilerin kaçının memnun olduğudur. Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımı her yönüyle sonuçlar üzerinde olumlu gelişmeler yaratır. Bir yandan işletme, temel yeteneklerine yöneldiği için, tüm dikkatini ve uzmanlığını bu kapsamdaki faaliyetlerine yöneltecek, diğer yandan daha önce gerektiği kadar etkin olamadığı temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri, uzmanlığı bu olan işletmelere bırakacaktır. Bu ise sonuçların, yani ulaşılan noktanın daha olumlu olmasını sağlayacaktır.

Görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımına yönelerek işletmeler, etkinliklerini artırabilir. Buradan hareketle aşağıdaki varsayım ileri sürülebilir:

Varsayım 1: *Dış kaynaklardan yararlanma etkinlik boyutu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.*

B. Verimlilik ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

Verimlilik, bir işletmenin, mal ya da hizmet üretim sürecinde, işletme girdilerinden ne düzeyde yararlandığını ya da bu girdileri nasıl kullandığını gösteren önemli bir performans boyutudur. Verimlilik, kaynakların ne ölçüde etkin kullanıldığına ilişkin bir ölçüttür. İşletmelerde üretimde kullanılan girdi miktarı ne kadar az, elde edilen çıktı miktarı ne kadar çok olursa, verimlilik o derece yüksek olacaktır.

Dış kaynaklardan yararlanma, hem girdiler hem de çıktılar üzerinde olumlu katkılar sağlamaktadır. İşletmelerin öz yeteneklerine yönelmesi ile birlikte, mevcut girdilerde herhangi bir azaltmaya gidilirse bile, çabaların en iyi olunan alana yöneltilmesi ile birlikte çıktıları artırmak mümkün olur. Böylece daha az girdi kullanarak daha fazla çıktı elde etmenin önü açılmakta ve işletmeler daha verimli çalışabilmektedir (Ecerkale ve Kovancı 2005:69). Ayrıca (Gökdere, 2001);

- ✓ İşletmelerin yaptıkları işte uzun vadeli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olması;
- ✓ Hizmet sunan personelin bu konuda uzman olmaları;
- ✓ İşletmelerin ilgili faaliyetlerde uzmanlaşmış -özde temel yeteneğe sahip- olması;
- ✓ İşletmenin içinde bulunduğu endüstri dalında uzmanlaşmış olması;
- ✓ Personele gerekli eğitimi sağlaması;
- ✓ Teknolojik yenilikleri takip etmesi;
- ✓ İşletme fonksiyonlarında etkinlik sağlamak için uzmanlık merkezlerinin bulunması ve
- ✓ Personeli etkili bir şekilde kullanmak için bir insan kaynakları stratejisine sahip olması beraberinde verimlilik artışını getirmektedir.

Görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımına yönelerek işletmeler, verimliliklerini artırabilir. Buradan hareketle aşağıdaki varsayım ileri sürülebilir:

Varsayım 2: *Dış kaynaklardan yararlanma verimlilik boyutu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.*

C. Kârlılık ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

Kâr ve kârlılık, işletmede toplam gelirler ve toplam giderler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Kâr, belirli bir sürede elde edilen gelirle giderler arasındaki olumlu farktır. Tersine gerçekleşirse zarar ortaya çıkar. Kârlılık ise, dönemsel kârın, satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir (Akal, 1992:39).

Kâr ya da kârlılığın bir performans ölçütü olarak ele alınmasında bir noktaya dikkat çekmek gerekmektedir. Kârdan söz ederken, karşımıza kısa dönemli kârlarla uzun dönemli kârlar ayrımı çıkmakta ve bazen her ikisi arasında bir çelişki de söz konusu olabilmektedir. Bazen kısa dönemli kârlar uğruna uzun dönem kârlar göz ardı edilmekte, kaynaklar büyük bir hızla tüketilmekte ve uzun dönemde istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Eğer işletmenin amacı ayakta durabilmek, ise, uzun dönemli kârın ön planda tutulması gerektiği açıktır (Hatipoğlu, 1993:6).

Dış kaynaklardan yararlanmanın kârlılık üzerindeki etkisini değerlendirirken aşağıdaki unsurlara bakmak yeterli olabilir:

a)Maliyetlerin Düşürülmesi: Dış kaynaklardan yararlanma ile birlikte işletmeler hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, fonksiyonlarda da küçülmeye gider ve yalın hale gelir.

Ayrıca temel yeteneklerine yoğunlaşmış hizmet sunucu işletmelere yönelik, uzmanlaşma ile birlikte ölçek ekonomisinden yararlanmayı olanaklı kılmaktadır. Bu da hizmetin daha ucuza sunulması, dolayısıyla daha ucuza satın alınmasını sağlamaktadır. Böylece, dış kaynaklardan yararlanma yoluyla işletmeler maliyetleri azaltma olanağı yakalayabilmektedir (Ecerkale ve Kovancı 2005:70).

b)Farklılaşmanın Sağlanması: İşletmelerin temel yeteneklerini saptamasının ve bu yeteneklere yoğunlaşmasının doğal sonucu, rakiplerinden farklılaşmasıdır. Temel yetenek zaten diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilemeyen ve işletmeyi diğer işletmelerden ayıran özelliklere işaret etmektedir. Bu farklılaşma ile birlikte (Hatipoğlu, 1993:18);

- Tüketicinin özel ve/veya önemli bazı ihtiyaçlarını karşılamada üstünlük,
- Üretilen ya da satılan mal ve hizmetlerin kalitesinin rakiplerinkinden yüksek olması,
- Ayrıca satış sonrası hizmetlerin de kalitesinde yükseliş sağlanabilir. Böylelikle işletme kârlılığında artış sağlanabilir.

c)Pazar Payının Artırılması: Dış kaynaklardan yararlanma ile birlikte, kalitenin yükselmesi, maliyetlerin düşmesi, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi vb. etkenler zamanla işletmelerin satışlarını dolayısıyla pazar paylarını artıracaktır.

d)Yenilik Getirilmesi: Dış kaynaklardan yararlanma ile birlikte bir yandan işletme Ar-Ge çalışmalarına daha fazla kaynak ayırabilecek, diğer yandan hizmet sunan işletmenin teknolojik gelişmeleri takip ediyor olmasının yarattığı yenilikleri işletmesine transfer etmesi söz konusu olacaktır. Bunlar da yeni uygulamaları getirecek ve kâr ve kârlılık üzerinde (maliyetlerin düşmesi, talepte artış olması vb.) olumlu gelişmeler sağlanacaktır.

e)Satış Fiyatının Yükseltilmesi: Dış kaynaklardan yararlanma ile birlikte, özellikle diğer rakiplerden farklı bir işletme olma imajının yaratılıyor olması bile işletmeye satış fiyatını yükseltme olanağı sunabilmektedir.

Görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımına yönelerek işletmeler, kârlılıklarını artırabilir. Buradan hareketle aşağıdaki varsayım ileri sürülebilir:

Varsayım 3: *Dış kaynaklardan yararlanma kârlılık boyutu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.*

D. Kalite ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

Geleneksel anlamda kalite kavramı, standartlara uyum ya da işlemlere uygunluk olarak tanımlanır. Bu dar anlamının dışında kalite, bir mal veya hizmetin müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Öztürk, 1993:61). Kalite, bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır. Bir başka açıdan kalite, müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmek ve ürünün doğal yaşamı boyunca müşteriyi memnun etmektir (Yamak, 1998:86).

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutudur (Akal, 1992:28). Ayrıca kalite boyutunun diğer işletme performansı boyutları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Örneğin, kalitenin yükselmesi ile birlikte, özellikle hataların önüne geçilebilmekte; bu da daha az girdi ile daha çok çıktı elde edilmesine yardım etmektedir. Ayrıca kalite boyutunun maliyetler üzerinde de önemli etkisi söz konusudur. Eskiden beri yerleşmiş olan «yüksek kalite, yüksek maliyet» anlayışı artık ortadan kalkmıştır. Kaliteyi ön planda tutan işletmelerde maliyetlerin düştüğü görülmektedir. Ancak kaliteyi ön planda tutmakla anlatılmak istenen, bu anlayışı yaşam biçimi olarak görenler içindir. Yoksa süreçlerini iyileştirmeyen, sadece son noktada kalite kontrole önem veren işletmeler de «yüksek kalite»yi yakalayabilir. Ancak yakalanan yüksek kalite, maliyetlerin yükselmesi pahasına elde edilebilir (Bolat, 2000:125). Ayrıca kalite boyutunda sağlanan gelişmelerin kârlılık üzerinde de etkileri söz konusudur. Kârlılığın yükseltilebilmesi için, üretim miktarı ve buna bağlı olarak satış miktarı artırılmalı, maliyetler düşürülmeli ya da satış fiyatı yükseltilmelidir. Kalitenin yükselmesi ile müşteri ihtiyaç, istek ve beklentileri karşılanabilecek, bu ise beraberinde satış miktarı artışı yani pazar payı artışı getirecektir. Diğer yandan yüksek kalite, maliyetleri de düşüreceğinden sonuçta işletmenin kârlılık oranını yükseltecektir. Bu durum özellikle uzun vadede kendisini çok daha büyük boyutlarda gösterecektir.

Tüm bunlardan görüldüğü gibi, kalite, işletme performansı açısından son derece önemli bir boyuttur. Bir işletmenin her konuda en iyi mal ve hizmeti sunabilmesi ya da tüm mal ve hizmetlerini en üst düzeyde kalite ile sunabilmesi mümkün olmamaktadır. Bu noktada, dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kalitelerini yükseltmede kullanabilecekleri en uygun yollardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma kapsamında kalite artışının nasıl sağlanacağı konusu iki ayrı açıdan açıklanabilir. Öncelikle hizmet sunucu işletmeye bırakılan hizmetlerde, kalite artışı beklenenecektir. İşletmelerin dış kaynaklara yönelmelerinin temel nedeni, temel yeteneklere odaklanmaktır. Başka bir deyişle, hizmet sunucu işletmeye bırakılan hizmetler işletmenin uzmanlık alanı dışında kalmaktadır. Hizmet sunucu işletmenin temel yeteneğini ise bu hizmetler oluşturduğundan, işletmenin bu hizmetler kapsamında kalitesinin yükselmesi beklenir. İkinci boyutta ise, hizmet sunucu işletmeye devredilen işlerin sonucunda, geriye kalan hizmetlere işletme daha fazla zaman ayırabileceği için, yerine getirdiği hizmetlerin kalitesinde artış gözlenebilecektir. Kısacası dış kaynaklardan yararlanarak işletmeler, istediği kaliteyi uzmanlaşmış işletmeler sayesinde yakalamış olacaktır (Ecerkale ve Kovancı, 2005:69).

Görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımına yönelerek işletmeler, kalitelerini artırabilir. Buradan hareketle aşağıdaki varsayım ileri sürülebilir:

Varsayım 4: *Dış kaynaklardan yararlanma kalite boyutu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.*

E. Sürekli Gelişme Boyutu ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

Sürekli gelişme, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlere ilişkin tüm süreçlerde, varılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olunmayıp, bu süreçlerin sürekli daha iyiye ulaştırılmasıdır. Sürekli gelişme konusunda iki yaklaşımdan söz edilebilir: Sürekli iyileştirme ve yenilik (Bolat ve Seymen, 1996:44).

Sürekli iyileştirme, sürekli çabaların sonucunda mevcut durumda görülen küçük çapta iyileştirmeleri anlatırken; yenilik, yeni teknolojiye ve/veya araçlara yapılan büyük yatırımlar sonucu mevcut durumun köklü biçimde değiştirilmesidir (İmai, 1994:27).

Sürekli gelişme ile anlatılmak istenen, mevcut durumun geliştirilmesi ya da kimi zaman köklü bir şekilde değiştirilerek yeni bir duruma geçilmesidir. Bu anlamda daha fazla mal ve hizmet üretmek ya da bu mal ve hizmetin kalitesini yükseltmek amacıyla yapılan her şey (yeni üretim teknikleri, iş görme usulleri vb.) sürekli gelişme kapsamına girmektedir. Bu çerçevede, yeni teknolojik gelişmeler, yeni yöntemler, yeni mal ve hizmetler vb. geliştirilebilir (Akal, 1992:31).

Sürekli gelişme boyutunun işletme performansı boyutları içinde yer almasının en önemli nedeni ise, işletmelerin rekabet gücünü önemli derecede etkilemesinden dolayıdır. Günümüzde değişen iç ve dış çevreye uyum sağlayamayan işletmelerin ayakta kalabilmeleri mümkün değildir. Örneğin müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentileri sürekli olarak değişim göstermektedir ve bu değişime ayak uydurabilmenin tek yolu sürekli gelişmedir. Günümüz iş dünyasında teknoloji çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Bilginin paylaşım hızı teknoloji ile birlikte hızla artmaktadır. Teknolojinin gelişmesi, beraberinde müşteri istek ve beklentilerinde de değişimlere neden olmaktadır. Artık müşterilerin istekleri güncel gelişmeler doğrultusunda çok çabuk değişebilmekte ve onları memnun etmek her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Bu noktada işletmeler, ortaya çıkan gelişmeleri en hızlı şekilde işletmelerine uyarlama ihtiyacı duymaktadır. Doğaldır ki işletmelerin ortaya çıkan gelişmelerin hepsini birden takip etmesi ve bünyesine taşıması kolay değildir.

Özellikle bu noktada, dış kaynaklardan yararlanmanın önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Belli bir konuda uzmanlaşmış hizmet sunucu işletmelerden yararlanan işletmeler, yeni stratejiler, farklı bakış açıları ve yaratıcı çözümlerle tanışabilmektedir (Ecerkale ve Kovancı, 2005:70). Böylece işletmeler, hem yenilikleri güncel olarak takip etmekte, hem de sürekli gelişmeye dönük maliyetlerden tasarruf sağlamaktadır. Sürekli gelişme çabaları için ayrılacak zaman, maliyet ve işgücü diğer bölümlere kaydırılarak diğer alanlarda gelişmeler kaydedilebilmektedir. Böylece işletmeler, sürekli gelişme boyutunda, hem uzmanlıkları dışında olması hem de ortaya çıkan maliyetlerin yüksek olması nedeniyle yapamadıklarını, dış kaynaklara yönelerek yapabilmektedir.

Görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımına yönelerek işletmeler, sürekli gelişme konusunda gelişme kaydedebilir. Buradan hareketle aşağıdaki varsayım ileri sürülebilir:

Varsayım 5: *Dış kaynaklardan yararlanma sürekli gelişme boyutu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.*

F. Çalışma Hayatının Kalitesi Boyutu ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

İnsan günümüzde en önemli işletme girdisi olarak ele alınmaktadır. Çalışma hayatının kalitesi de, bu olgu ile birlikte önem kazanmıştır. İşletmelerin çalışma hayatının kalitesi ile ilgili başarı düzeyleri de işletme performansının önemli bir göstergesidir (Akal, 1992:45).

Bir işletmede çalışan herkesin farklı ihtiyaç, istek ve beklentilerini ortak bir yol bularak (işletme ve çalışan açısından) karşılamak çok zordur. Ayrıca çalışanların her birinin çok farklı beklentilerinin olması, bu durumu daha da zorlaştırmaktadır. Ancak

çalışanların örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcamalarını sağlamak ve bu amaçlarla bütünleşmeleri için onlara bu olanakları sağlamak gerekir (parasal/parasal olmayan özendiriciler, fiziksel ortamın iyileştirilmesi, ücretler, iş zenginleştirme, grup çalışmaları, esnek çalışma, katılımcılık vb.). Bu uygulamalar, çalışanların beklentilerine yanıt veriyorsa, işletme performansı da dolaylı olarak etkilenecektir.

En geniş şekliyle çalışma hayatının kalitesi; **“bir çalışanın, çalışma hayatı boyunca ulaşabildiği maddi ve maddi olmayan değerlerin tümüdür”**. Bu geniş anlamıyla çalışma hayatının kalitesi, çalışma hayatının tüm cephelerini ifade eder. Ücret, çalışma saatleri, çalışma ortamı, yan ödemeler ve olanaklar, mesleki olanaklar, insan ilişkileri gibi konular da dahil olmak üzere, çalışana itici güç veren tüm konuları içine alır.

Çalışanlardan istenen faydaların sağlanabilmesi için işletmeler tarafından bazı yatırımların yapılması gerekir. Bu da, çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesi, olarak adlandırılabilir.

Çalışma hayatının kalitesi ile işletme performansı arasındaki ilişki çok karmaşıktır. Bunun tek nedeni, konunun insanla ilgili olmasıdır. İnsanlar, sosyal yaşamlarında olduğu gibi çalışma yaşamlarında da, kendi dünyaları içinde yaşarlar, koşullardan ve olaylardan farklı biçimlerde etkilenirler ve farklı tepkiler gösterirler. Kişisel emelleri ve istekleri, zamana ve duruma göre sürekli değişim içindedir. Örgüt yönetimi de iyi bir çalışma ortamı yaratabilmek için bu istekleri olabildiğince karşılamak durumundadır. Örgüt yönetimi aynı zamanda örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çalışanların davranışlarını ve beklentilerini de bu yönde yönlendirmek ve çalışanlarla örgütü, ortak amaçlar çerçevesinde birleştirmek zorundadır.

İşletmelerde çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilebilmesi için şu faktörlerin mevcut olması yararlı olabilir (Bolat, 2001:108-110):

- Şeffaf ve düz, katılımcı yönetim ve organizasyon yapısının oluşturulması,
- İşin geniş beceriye göre yeniden oluşturulması,
- Teknolojinin insan kaynaklarını geliştirici yönde seçilmesi ve kullanılması,
- Ücret ve ücret dışı teşvik programlarının oluşturulması,
- Sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı ve çevresinin sağlanması,
- Sosyal programların geliştirilmesi,
- İstihdam güvencesi sağlayıcı programların uygulanması,
- Sürekli eğitim imkânlarının sunulması.

Artık kesinlikle şu ortaya konmuştur; işletme, çalışanların ihtiyaçlarına, isteklerine ve beklentilerine ne kadar yüksek düzeyde yanıt verebiliyorsa çalışanların ve dolayısıyla işletmenin performansı da kesinlikle o düzeyde olumlu yönde etkilenmekte ve artmaktadır (Bolat, 2000:133-134).

Dış kaynaklardan yararlanmanın çalışma hayatının kalitesi boyutunda bir yandan olumlu katkıları varken, iyi yönetilmediği takdirde olumsuzlukları da söz konusu olabilecektir. Herşeyden önce dış kaynaklardan yararlanma benzeri küçülme uygulamaları, işletmelerde, çalışanlar açısından kesintilere neden olmakta ve özellikle dış kaynaklara yönelinen faaliyetlerde görev alan kişilerin işine son verilebilmektedir. Örneğin ABD’de 2015 yılına kadar bilişim teknolojisinde dış kaynaklardan yararlanma

kapsamında, 3.000.000 işin denizaşırı ülkelere kayacağı (Hindistan, Filipinler, Çin) öngörülmektedir (Jones, 2005:91). Bu noktada dış kaynaklardan yararlanma, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kistner, 2002:82).

Diğer yandan ise, işletmenin temel yeteneklerine yönelmesiyle birlikte, özellikle geriye kalan çalışanlar açısından belirli açılardan olumlu gelişmeler ortaya çıkmaktadır. Her şeyden önce, temel yeteneklere odaklanılmış olması, işlerin işgörenler açısından daha anlamlı hale gelmesini sağlayacaktır. İşletme yarattığı yeni kaynaklar sayesinde ücret ve ücret dışı teşvik programları için kaynak yaratabilecektir. Çalışanlarının sürekli eğitimine daha fazla önem verecek ve onları geliştirebilme olanaklarını araştıracaktır. Ayrıca bu tür uygulamalarla birlikte daha yalın örgüt yapılarına gidildiği, çalışanlarının yetkilendirildiği ve işlerin zenginleştirildiği de görülmektedir.

Görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımına yönelerek işletmeler, çalışma hayatının kalitesi konusunda gelişme kaydedebilir. Buradan hareketle aşağıdaki varsayım ileri sürülebilir:

Varsayım 6: *Dış kaynaklardan yararlanma çalışma hayatının kalitesi boyutu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.*

G. Sosyal Sorumluluk ve Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İlişkisi

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının kapsamı 1970’li yıllardan itibaren tartışılmaya başlanmıştır. Ancak, özellikle son yıllarda gerek toplumun işletmelerden istek ve beklentilerinin artması gerekse işletmelerin rekabet anlayışlarının finansal olduğu kadar sosyal göstergeler bazında da değerlendirilme eğiliminin yaygınlaşması nedeniyle işletmelerin sosyal sorumlulukları daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır (Tak, 2002:85)

İşletmeler toplumun ve genel ekonomik düzenin yarattığı varlıklardır. Bir işletme ancak toplum ve ekonomik düzen onun gerekliliğine inanırsa varlığını sürdürebilir, yararlı ve verimli olur. Dolayısıyla bir işletmenin, yalnızca kâr elde etme amacı güden ticari bir varlık olarak algılanması ve işbirliği içinde bulunduğu kişi ve gruplar tarafından da maddi menfaatler sağlayan bir birim olarak görülmesi bugün artık terk edilmiş bir görüştür. Bugünün iş dünyasında işletmeler, sosyal birer varlık olarak düşünülmemekte ve işletmelerin toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesi, çevrenin ve doğal kaynakların korunması (Akal, 1992:41), bölgesel, ulusal ve uluslar arası düzeyde toplumun sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin yükseltilmesi vb. konularda sorumlulukları bulunduğu kabul edilmektedir (Bolat, 2000:140).

Sosyal sorumluluk, işletmelerin faaliyetlerini yürütürken, toplumun beklentilerini dikkate alması ve refahını artırmaya dönük etkinliklerde bulunmasıdır (Alpay vd., 2002:73; Daft, 2003:146). Bir başka açıdan sosyal sorumluluk, işletme paydaşlarının ihtiyaç, istek beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu tanımda yer alan paydaş kavramı ile anlatılmak istenen, işletme ile ilişkilerinden dolayı yarar sağlayan ya da zarar gören kişi veya gruplardır (Özalp, 2001:7). Kısacası işletme ile etkileşimi bulunan tüm kesimler paydaş olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda paydaş kavramının içine, çalışanlar, işletme sahipleri, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, yerel yönetimler, rakipler, devlet, baskı grupları ve medya kuruluşları gibi çok geniş bir kesim girmektedir (Özalp, 2001:10-13). Bu bağlamda işletmelerin bu paydaşlara karşı sosyal sorumlulukları bulunmaktadır. Örneğin, işletmelerin, işletme sahiplerine karşı sorumluluğu “kârlılık”, çalışanlara karşı sorumluluğu “adil ücret, iyi ve güvenli çalışma ortamı, iş güvencesi ve adil davranmak”, sendikalara

karşı sorumluluğu “müzakerelerde iyi niyetli olmak, iş anlaşmasına bağlı kalmak”, devlete karşı sorumluluğu “ulusal ve iş yasalarına bağlı kalmak”, müşterilere karşı sorumluluğu “arzu edilen mal ve hizmeti istenilen kalite, miktar, fiyat, yer ve zamanda temin etmek”, tedarikçilere karşı sorumluluğu “anlaşmalara bağlı kalmak, pazarlıklarda adil davranmak” ve rakiplerine karşı sorumluluğu “adil ticaret uygulamalarına sadık kalmak”, şeklinde sıralanabilir (Alpay vd., 2002:75).

Sosyal sorumluluk adına pek çok alanda, çeşitli faaliyetler yürütülebilir. İşletmeler, çevre, eğitim, iş ilişkileri, sponsorluklar, insan hakları, ürün kalitesi gibi pek çok alanda duyarlı davranarak kendi varlıklarına ve kârlılıklarına zarar vermeden paydaşlarına karşı olan sorumluluklarını yerine getirebilir. Örneğin sağlık, çevre ve eğitim konularında duyarlılık gösteren işletmelerin yanı sıra, sadece çalışanların eğitimine ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik duyarlılık faaliyetlerinde bulunan işletmeler de bulunmaktadır (<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4915>).

Dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımının sosyal sorumluluk üzerindeki etkisini değerlendirirken üzerinde durulması gereken nokta, daha verimli, daha etkin, daha kârlı, çalışanlarına karşı daha duyarlı, mal ve hizmetleri daha kaliteli, daha yenilikçi işletmelerin aynı zamanda bu özelliklerinden dolayı sosyal sorumluluklarını da büyük ölçüde yerine getiriş olmasındır. Sosyal sorumluluk gereğı işletmelerden beklentilerin, sadece, eğitim çalışmalarına katılma, kampanyalar düzenleme şeklinde olmadığı açıktır. Bunlar da sosyal sorumluluğun bir boyutunu oluşturmaktadır. Bunların dışında paydaşların beklentileri, işletmelerin etkinlik, verimlilik, kalite, kârlılık, çalışma hayatının kalitesi ve yenilik boyutunda gelişmeler sağlaması ve bu yönleriyle topluma katkıda bulunmasıdır.

Görüldüğü gibi dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımına yönelerek işletmeler, sosyal sorumluluk konusunda gelişme kaydedebilir. Buradan hareketle aşağıdaki varsayım ileri sürülebilir:

Varsayım 7: *Dış kaynaklardan yararlanma sosyal sorumluluk boyutu üzerinde olumlu etkiye sahiptir.*

V. SONUÇ

Son yıllarda işletmelerin pek çok alanda dış kaynaklardan yararlanmaya yöneldikleri ve temel yetenekleri dışındaki işlevlerini hizmet sunucu işletmelere bıraktıkları görülmektedir. Uygulamadaki hızlı yayılma rağmen dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelerin performansı üzerinde ne gibi etkiler yarattığı yeterince araştırılmamış konulardan biridir. Yapılan çalışma ile bu eksiklik kuramsal olarak giderilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada, dış kaynaklardan yararlanmanın, işletme performansı boyutları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu, dolayısıyla genel olarak işletme performansını artırdığı yargısına ulaşılmıştır.

Bu kapsamda, örneğin, Raa ve Wolff (2001) yaptıkları çalışmada, ABD’de hizmetlere yönelik dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının verimlilikte kısmen artış sağladığını belirlemişlerdir. ABD Savunma Bakanlığı’na dış kaynaklardan yararlanma kapsamında verilen teklifler, maliyetlerde her yıl 7 milyar- 12 milyar dolar arasında tasarruf sağlamaktadır (Yensz, 2001:4). Londra’da faaliyet gösteren Barnet Council, dokümantasyon konusunda dış kaynaklara yönelerek, verimlilikte önemli gelişmeler kaydettiklerini belirtmiştir (Annesley, 2005:74). Taylor (2005:371-72) dış kaynaklardan yararlanmanın hem işletmelere hem de bütünsel olarak ekonomiye katkısı olacağını belirtmiştir. Yazara göre dış kaynaklardan yararlanma, bir yandan verimliliği yükseltip

maliyetleri düşürürken, diğer yandan da toplumsal anlamda yaşam standardını yükseltmektedir. Lilly vd. (2005:56), dış kaynaklardan yararlanma kararlarının alınmasının temelinde, maliyetleri düşürme, hizmet sunucu işletmelerin uzmanlığından yararlanma ve müşteri ve işgören memnuniyetini yükseltme düşüncesinin yattığını belirtmektedirler. Hutchins (2005:77), işletmelerin, dış kaynaklara yönelmelerinin nedeninin, maliyetleri azaltma, kaliteyi yükseltme, işletmeye esneklik kazandırma ve teknolojiyi ulaşma olduğunu belirtmiştir. Hsu vd. (2005), dış kaynaklardan yararlanmanın yararları kapsamında, maliyetlerin düşmesini, ölçek ekonomisinden yararlanmayı, teknolojiyi geliştirmeyi saymaktadır. Lacey ve Blumberg (2005:16), dış kaynaklardan yararlanmanın, kârlılıkta, pazar payında, hız konusunda, gelirlerde, müşteri bağlılığında artış sağlayacağını belirtmektedir. Bu açıklamalardan da görüldüğü gibi, dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere olan katkıları ile ilgili olarak yazında üzerinde uzlaşılan en önemli konular “kalitenin ve verimliliğin yükselmesi ve maliyetlerin düşmesidir” (Yensz, 2001:45; Marshall, 2002:36; Lilly vd. 2005:56). İşletme performansının diğer boyutları ile ilgili yapılan çalışmaların ise oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir.

Bu çalışma ile ilgili en önemli sınırlılık, işletme performansını oluşturulan boyutlar ve işletme performansının ölçümü üzerinde yazında henüz tam bir görüş birliğinin oluşmamasıdır. Bu nedenle işletme performansı ve ölçümü araştırmacıları zorlayan konulardan biridir. Çalışmada, işletme performansı boyutları kapsamında yedi farklı boyuttan yararlanılmıştır: Etkinlik, verimlilik, kârlılık, kalite, sürekli gelişme, çalışma hayatının kalitesi ve sosyal sorumluluk. Çalışma ile ilgili bir diğer sınırlılık ise, bu konuda yapılan kuramsal ve görgül çalışmaların özellikle ABD ile sınırlı kalmasıdır.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, dış kaynaklardan yararlanma ile işletme performansı arasındaki ilişki görgül çalışmalarla araştırılmalıdır. Ayrıca bu çalışmalar, bu konuda genelleme yapabilecek kapsamda ve içerikte olmalı ve farklı büyüklükteki işletmeleri, sektörleri, bölgeleri ve ülkeleri içermelidir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarındaki etkinlik düzeyinin, işletme performansı üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığının belirlenmesi de ayrıca önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- [1] http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm#d4 Erişim Tarihi: 15. 03. 2006
- [2] <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4915>, Erişim Tarihi= 08.06.2006
- ACAR, Ahmet C. (1991). “Örgütsel Yetenek-Strateji Uyumu ve Küçük İşletmelerde Performans”, *I. Verimlilik Kongresi*, Ankara: MPM Yayınları, 17-28.
- AKAL Zühal (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: MPM Yayınları.
- ALPAY, Güven, vd. (2002). “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler”, *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs 2002, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Antalya, 73-84.
- ANNESLEY, Christian (2005). “Barnet Boosts Efficiency by Outsourcing Document Processing in Revenues Office”, *Computer Weekly*, Nov 29, 74.
- AYDINLI, Fulya (2001). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAHLİ, Bouchaïb (2002). “An Assessment of Information Technology Outsourcing Risks”, *Dissertation*, Montréal: Université de Montréal.
- BARANSEL, Atillâ (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 2.b., İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No:9.
- BOLAT, Oya İnci (2001). “Konaklama işletmelerinde İşgören tatmini: İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Bir Değerlendirme”, *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII*, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği, 104-121.
- BOLAT, Tamer (2000). *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- BOLAT, Tamer (2005). “Çok Uluslu İşletmeler ve Şebeke Örgütlenme”, *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*, Ed. Oya Aytemiz SEYMEN ve Tamer BOLAT, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 89-110.
- BOLAT, Tamer ve Oya Aytemiz SEYMEN (1996). “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, *Turizmde Seçme Makaleler*:26, TUGEV, 30-48.
- DAFT, Richard L. (2003). *Management*, Sixth Edition, USA: Thomson South-Western West.
- ECERKALE, Kubilay ve Ahmet KOVANCI (2005). “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 69-75.
- GÖKDERE, Halis (2001). “Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanırken Nasıl Tedarikçi Seçilir?”, *KalDer Forum*, Nisan-Mayıs-Haziran,

http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=681&tempID=1®ID=2, (10.11.2006).

- HATİPOĞLU, Zeyyat (1993). *Temel Maliyet-Kâr Planlaması ve Kontrolü*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- HSU, Chin-Chia vd. (2005). "Performance Evaluation of Information System Outsourcing in Taiwan's Large Enterprises", *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 6(1), 255-259.
- HUTCHINS, Greg (2005). "Outsourcing Quality", *Quality Progress*, 38(4), 77-78.
- İMAİ, Masaaki (1994), *Kaizen*, 2.b., Brisa.
- JONES, Marc T. (2005). "The Transnational Corporation, Corporate Social Responsibility and the 'Outsourcing' Debate", *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 6(2), 91-97.
- KARACAOĞLU, Korhan (2001). "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KISTNER, Florence A. (2002). "Resistance to Outsourcing: The Impact of Outsourcing It Services at Lucent Technologies, Inc.", *Dissertation*, California: Touro University International.
- LACEY, Ken ve David BLUMBERG (2005). "Improving Business Performance with Outsourcing", *Journal of Medical Marketing*; 5(1), 15-18.
- LILLY, Juliana D. vd. (2005). "Outsourcing the Human Resource Function: Enviromental and Organizational Characteristics that Affect HR Performance", *Journal of Business Strategies*, 22(1), 55-73.
- MARSHALL, Jeffrey (2002). "Outsourcing as a Productivity Tool", *Financial Executive*, 18(7), 36-38.
- ÖZALP, İnan (2001). "İşletmelerde Paydaş (Stakeholder) Kavramı ve Paydaşların Yönetimi Arçelik ve TUŞAŞ'ta yapılan Bir Uygulama", *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 7-20.
- ÖZTÜRK, Nursel (1993). "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını (Özel Sayı), Ankara: Çağın Ofset, 61-65.
- RAA, Thijs ten ve Edward N. WOLFF, "Outsourcing of Services and the Productivity Recovery in U.S. Manufacturing in the 1980's and 1990s", *Journal of Productivity Analysis*, 16(2).
- SEYMEN, Oya Aytemiz (2001). "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması", *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 65-88.
- SOLAK, Mehmet (2001). Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- SRINUWATTIWONG, Prapoj (2002). "Modeling and Analysis of Global Collaborative Outsourcing Manufacturing Systems (GCOM) Using Monte Carlo Simulation", *Dissertation*, Florida: Florida Atlantic University.
- TAK, Bilçin (2002). "İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmeleri Açısından Algılanan Performanslarının Ölçümüne Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çabası", *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 85-99.
- TAYLOR, Timothy (2005). "In Defense of Outsourcing", *Cato Journal*, 25(2), 367-377.
- YAMAK, Oygur (1998). *Kalite Odaklı Yönetim*, İstanbul: Panel Matbaacılık, İstanbul.
- YENSZ, Michael E. (2001). "A Systems Theory Analysis of Outsourcing Food Service Functions in the United States Coast Guard", *Dissertation*, Minnesota: Walden University.
- YÜKSEL, Hilmi (2003). "İşletmelerin Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi", *Journal of Faculty of Business*, 4(2), 80-195.