

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN DIŞ KAYNAK KULLANIMI KONUSUNDA ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Mine ÖMÜRGÖNÜLŞEN¹, Seval SELVİ SARIGÜL²

ÖZET

Amaç: Bu çalışmanın amacı, sağlık yöneticilerinin tedarik zinciri yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma noktasındaki algılarını değerlendirmektir.

Yöntem: Araştırma için Erzincan ve Erzurum illerinde faaliyet gösteren toplam 15 hastanenin başhekim, başhekim yardımcısı, hastane müdürleri ve müdür yardımcısına Kasım 2018-Ocak 2019 tarihleri arasında e-posta ve yüz yüze görüşme yoluyla anket uygulanmıştır. Toplam 103 hastane yöneticinin dönüş yaptığı anketler SPSS 22 paket programında analiz edilmiştir.

Bulgular: Elde edilen veriler doğrultusunda yöneticilerin en çok sırasıyla; güvenlik, temizlik, kafeterya ve yemek hizmetlerini dışarıdan aldıkları, tedarikçilerle çok sıklıkla sorun yaşadıkları ve bu sorunların daha çok ödeme ve gecikmelerden kaynaklandığı, çoğunun tedarikçilerinden memnun olmadığı ve tedarikçi firma seçiminde güven kriterini ön planda tuttıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Özgünlük: Literatürde dış kaynak kullanımı konusunda birçok araştırma yapılmasına rağmen özellikle tedarikçi ilişkileri ve seçimi konusunda yöneticilere yol gösterecek sınırlı sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir. Ayrıca sağlık sektöründe dış kaynak kullanımı noktasında sağlık yöneticilerinin tedarikçilerine yönelik algılarının değerlendirildiği çalışmalara da az rastlanmaktadır. Bu nedenle, bu çalışma hem yaşanan problemler çerçevesinde çözüm önerilerinde bulunmaya hem de literatürde konu ile ilgili boşluğu da gidermeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Yönetici, Tedarik Zinciri Yönetimi, Sağlık Sektörü.

THE EVALUATION of MANAGERS' PERCEPTIONS of OUTSOURCING in SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: AN APPLICATION in HEALTH SECTOR

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this study is to evaluate the managers' perceptions of outsourcing in supply chain management in health sector.

Methodology: A questionnaire has been applied to head physician, deputy head physicians, hospital managers and deputy managers of hospitals in totally 15 hospitals in Erzincan and Erzurum between November 2018 and January 2019 via e-mail and face-to-face interviews. Totally 105 questionnaires that were filled by hospital managers have been analyzed via SPSS 22 program.

Findings: It is found that the managers mainly buy security services, cleaning services, cafeteria and catering from the others and they have mainly problems with supplier, which are basically about payment and tardiness. It is also concluded that many of the managers have been dissatisfied with suppliers and they have prioritized the reliability criteria in the selection of suppliers.

Originality: Although there exist many studies about outsourcing in the literature, it is seen that there is a limited number of studies to guide managers especially on supplier relations and selection. In addition, studies evaluating the perceptions of health managers towards their suppliers in terms of outsourcing in the health sector are rare. Therefore, this study aims to provide solutions about the problems on the topic and fill the gap in the related literature.

Keywords: Outsourcing, Manager, Supply Chain Management, Health Sector.

¹Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mergun@hacettepe.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6905-1154 (Sorumlu Yazar-Corresponding Author)

²Öğr. Gör., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, seval.selvi@erzincan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8363-3097

1. GİRİŞ

Artan rekabet ve küreselleşme olgusunun hız kazanmasıyla beraber 1980'li yılların başından itibaren geleneksel yönetim anlayışı yerini modern yönetim anlayışına bırakmaya başlamıştır. Bu modern yaklaşımlarından biri olan “Dış Kaynaklardan Yararlanma (*Outsourcing*)” yaklaşımı, 1990'lı yıllardan itibaren işletmeler tarafından kullanılmaya başlanmış ve üretim, yönetim ve bilgi teknolojileri de dâhil birçok alana avantajlar sağlamıştır.

Dış kaynaklardan yararlanma kavramı, işletmelerin uzmanı oldukları iş kollarına odaklanmalarını, uzmanı olmadıkları faaliyetleri ise o konuda uzman olan dış kaynak sağlayıcılarına aktarmalarını ifade eden bir kavramdır (Kern ve Willcocks, 2000). Dış kaynaklardan yararlanma ile işletme içinde birtakım işler, alanında uzman kurumlara verilmekte, işletme tamamen kendi alanında uzmanlaştığı işlere yoğunlaşabilmekte ve böylelikle hem maliyet hem de zaman açısından tasarruf sağlanabilmektedir (Kroes ve Ghosh, 2010).

Dış kaynaklardan yararlanma, tedarik zinciri yönetiminin özellikle lojistik ayağında önem arz eden bir konudur. Tedarik zinciri yönetiminde temel amaç müşteri istek ve ihtiyaçlarının zamanında karşılanabilmesi için müşteri talebi ile tedarikçiden gelen malzeme, ürün ve bilgi akışı arasında denge sağlamaktır (Krajewski ve diğerleri, 2016). Bunun için de doğru yer, zaman, miktar, kalite ve fiyatta mal ve hizmet üretmek önem arz etmektedir. İşletmeler bu amaçları yerine getirebilmede mevcut yeteneklerine odaklanmakta, yetenekleri dışındaki işleri ise üçüncü bir tarafa yani dış kaynaklara bırakmaktadır. Bu uygulama tedarik zinciri performansını, genel işletme performansını ve işletmenin kârını maksimize etmeye yardımcı olmaktadır (Yağmur, 2007: 55).

Bu çalışmanın amacı, tedarik zinciri yönetiminde sağlık yöneticilerinin dış kaynak kullanılması konusunda algılarını değerlendirmektir. Çalışmanın birinci bölümünde tedarik zinciri yönetiminin kavramsal çerçevesinden bahsedilmiş, sağlık sektöründe tedarik zinciri yönetimi ve dış kaynak kullanımının konusu üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın bulgularından bahsedilmiş ve üçüncü bölümde ise elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalarla desteklenerek önerilerde bulunulmuştur. Çalışma kapsamında, Kasım 2018-Ocak 2019 tarihleri arasında Erzurum ve Erzincan illerinde özel, kamu ve üniversite hastaneleri olmak üzere toplam 15 hastanenin başhekim, başhekim yardımcıları, hastane müdürü ve hastane müdür yardımcılarında anket uygulanmıştır. Toplamda 103 anket, çalışma kapsamına alınmış ve elde edilen veriler SPSS 22 paket programına aktarılarak analiz edilmiştir.

2. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Tedarik zinciri yönetimi, hammaddenin elde edilmesinden ürünün son kullanıcıya ulaşıncaya kadarki süreçte mal ve hizmet, bilgi ve sermaye akışının planlanması, organizasyonu, koordinasyonu ve kontrolü sürecini ifade etmektedir. Günümüzde rekabet işletmelerden ziyade, tedarik zincirleri arasında gerçekleşmektedir. Tedarik zincirinde sürekli olarak hammaddeye ihtiyaç duyulmakta ve bu durum, üretim sürecinin devamlı olarak denetlenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Tedarik zincirinin yönetimi işletmeler açısından hayati bir mesele olmakla beraber, talep belirsizliğinin yönetilmesi kolay bir süreç değildir. Bu durum, çoğunlukla hem işletmeleri hem de tedarikçileri zor durumda bırakmaktadır (Kağnicioğlu, 2007: 28). Söz konusu bu gelişmeler, tedarik zincirinde yer alan sağlık işletmeleri için de geçerlidir.

Tedarik zinciri, doğrudan ya da dolaylı olarak müşteri ihtiyaçlarını gidermeye yönelik tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Tedarik zinciri, üreticileri ve tedarikçileri kapsadığı gibi taşıyıcılar, perakendeciler ve müşterileri de içine alan bir süreçtir (Chopra ve Meindl, 2007: 55-63). Tedarik zinciri, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda, malzemenin tedarik edilmesiyle başlayarak malzemenin yarı mamul veya mamul haline getirilmesi, bunların müşterilere ulaştırılması aşamalarını katma değeri yüksek ürünler ile gerçekleştiren, işletme içi ve işletme dışı faktörler ile fiziksel ve teknolojik araçlar kullanarak mal ve hizmet üreten bir bilgi ağıdır. Tedarik zincirinin yapısı, işletmeden işletmeye ve sektörden sektöre farklılık gösterse de, müşteri isteklerine uygun mal ve hizmet üretmek ortak amaçtır (Korkmaz, 2013: 33-42).

Günümüzde her işletme gibi, sağlık kurumları da hızla değişen bilişim teknolojileri operasyonlarına ayak uydurmak durumundadır. İçinde bulunduğumuz dijital dönüşüm (Endüstri 4.0) çağında sağlık sektöründe hızlı teknolojik değişimleri yakalamak, verimliliği artırmak, tüketici isteklerine hızlı cevap verebilmek için sağlık işletmelerinin kurum stratejilerini tüketici odaklı tasarımları ve sürekli değişen çevresel yapıya uygun şekilde geliştirmeleri gerekmektedir. Tıbbi malzemenin üretiminden hastalara ulaşana kadar olan tüm süreçler, sağlık kurumlarında tedarik zinciri süreçleri kapsamında değerlendirilmektedir (Biçer ve Ömürgönülşen, 2019: 613).

2.1. Sağlık Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımı

Tedarik zincirinin yönetiminde etkili olan faktörlerden biri, işletmelerin hızlı değişimlere ayak uydurmak, rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve mevcut yeteneklerine odaklanmak amacıyla kullandıkları dış kaynaklardan yararlanma yaklaşımıdır (Yağmur, 2007: 33). İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmalarının gerekçeleri arasında rekabet şartları, teknoloji, kültür ve yönetim stratejisi gibi nedenler yer almaktadır. Bu faktörler hem işletmenin pazar sürecinde ayakta kalmasına ve kendi uzmanlık alanlarına odaklanmalarına hem de tedarik zinciri performanslarını maksimize etmelerine olanak sağlamaktadır (National Research Council, 2000: 89-93).

Dış kaynak kullanımının günümüzde popüler bir yönetim düşüncesi olmasının temelinde ise 1990'lı yılların başında ABD ekonomisinde başlayan ve diğer ülkelere de yayılan ekonomik durgunluk ve aşırı rekabetçi iş çevresi ortamı yatmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini modernize etmek ve rekabet güçlerini artırmak için temel yeteneklerine odaklanarak ana faaliyet konuları dışında kalan faaliyetlerini dışarıdaki işletmelere devretmişlerdir (Corbett, 2004: 39). Yeniden yapılanan modern organizasyonlarda dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri büyük bir hızla devam etmektedir. En büyük otomobil üreticilerinden, petrol şirketlerine; ABD Hükümeti'nden, Avustralya ve Avrupa'ya kadar birçok alanda dış kaynaklardan yararlanma faaliyeti gözlenmektedir. Dış kaynaklardan yararlanmanın modern organizasyonlara etkisi oldukça kuvvetli ve yaygındır (Corbett, 2004: 39). Benzer şekilde, sağlık kurumlarında dış kaynak kullanımı ilk olarak temizlik, yemek, çamaşır gibi hizmetlerle başlamış, sonrasında yemek yapma ve dağıtma, ilaçlama, ambulans hizmetleri, bilişim sistemleri, güvenlik, muhasebe, maaş, teknik hizmet, görüntüleme ve laboratuvar hizmetleri, halkla ilişkiler, danışma ve hasta randevusu gibi hizmetler de mevcutlara eklenmiştir (Topal, 2010: 37). Ayrıca, hizmet alımlarında ihtiyaç duyulan tıbbi cihazın demirbaş olarak temin edilmesi veya diğer sağlık kurum ve kuruluşlarından hizmet satın alınması gibi alternatif tedarik yöntemlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Kamu sağlık tesislerinde kamu ihale mevzuatı çerçevesinde, temin edilen hizmet alımlarının ağırlıklı olarak personel çalıştırmaya dayalı olarak yapılanlar, 24 Aralık 2017 Resmi Gazetede yayımlanan 696 sayılı KHK ile yasaklanmış ve söz konusu hizmet alımlarında çalışan personelin kamu personeli olmasıyla ilgili düzenleme yapılmıştır. Fakat söz konusu düzenleme kapsamına alınmayan çağrı merkezi, hastane bilgi yönetim sistemi hizmetleri gibi ağırlıklı olarak personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alımları ile görüntüleme, tıbbi laboratuvar, diş protez hizmet alımları gibi tıbbi hizmet alımları kapsamında kamu sağlık tesislerinin hizmet alım yöntemiyle çalışanları da bulunmaktadır. Bu çalışanların ödemeleri T.C. Sağlık Bakanlığı'nın ve üniversitelerin döner sermaye bütçelerinden yapılmaktadır (Atasever, 2017: 176).

Sağlık işletmelerinde dış kaynak kullanımı daha çok maliyetleri azaltmak için yapılan stratejik bir hamle olarak literatürde yerini almaktadır. Eğer hastane bu faaliyeti kendi imkânlarıyla sürdürmeye çalışırsa, gerekli hizmetleri vermek için daha büyük çaplı maliyetlere katlanmak zorunda kalacaktır. Fakat bu faaliyet için dışarıdan kaynak kullanımına yönelirse, maliyetlerini önemli ölçüde indirecek ve böylelikle hizmetin sürdürülebilirliğini sağlamış olacaktır (Brown ve Wilson, 2005: 132). Ayrıca bu durum, sağlık hizmetlerinin performansı açısından hastaneler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmakta ve çoğu ülkede gittikçe tercih edilen bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Sağlık işletmeleri bu yöntemle beraber, personel giderleri gibi birçok maliyetlerini azaltmak adına dış kaynak kullanımı yoluyla ihtiyaçlarını gidermektedirler. Bu ihtiyaçların giderilmesi noktasında, yönetici pozisyonundaki kişiler ya ihale yoluna, ya da doğrudan temin yöntemine başvurmaktadır. Yine son zamanlarda, diğer sağlık işletmeleriyle imzalanan protokollerle mal ve hizmet satın alımı yapılmaktadır. Laboratuvar, güvenlik, yemek, personel, temizlik ve veri hazırlama hizmetleri gibi ihtiyaçlar, hastanelerin döner sermayelerinden karşılanarak finanse edilmektedir (Ekin ve diğerleri, 2012: 17-18).

Çizelge 1’de araştırma kapsamında yapılan literatür taraması sonucu sağlık kurumlarında dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Literatür taraması sonucunda sağlık kurumlarında dış kaynak kullanımı konusunda birçok çalışmaya rastlanmıştır. Anahtar kelimeler doğrultusunda elemeler yapılmış ve konuyla direkt bağlantılı toplam 45 çalışma değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmaların 23 tanesi veri analizi; 8 tanesi literatür taraması şeklinde ve diğerleri de FÜTZ (fırsat, üstünlük, tehdit, zayıflık) Analizi, Maliyet Etkililik Analizi, Görüşme Yöntemi, Nitel Çalışma, Veri Zarflama Analizi, Vaka Analizi ve Sistemik Analiz Yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Sağlık kurumlarında dış kaynak kullanımı konusunun güncelliği göz önüne alınarak 1997-2019 yılları arasında yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. Konu ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir bölümünün Veri Analizi Yöntemi kullanılarak yapıldığı gözlenmiştir. Yapılan araştırmalarda daha çok sağlık sektöründe hangi alanlarda dış kaynak kullanımına gidildiği, dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajlarının neler olduğu konusuna açıklık getirilmiş; dış kaynak kullanımı noktasında sağlık yöneticilerinin tedarikçilere yönelik algılarının değerlendirildiği çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın alana katkı sağlaması beklenmektedir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar, kullanılan yöntemler ve elde edilen sonuçlar Çizelge 1’de özetlenmiştir.

Çizelge 1. Sağlık Sektöründe Dış Kaynaklardan Yararlanma Konusuna Yönelik Yapılan Çalışmalar

Yazar (lar), Yıl	Yöntem	Çalışmanın Sonucu
Hensley (1997)	Veri Analizi	Yöneticilerle yapılan anket sonrasında elde edilen verilere göre hastane işletmelerinin, özellikle maliyetleri en aza indirmek amacıyla çoğunlukla dış kaynak kullanımına başvurdukları tespit edilmiştir.
Roberts (2001)	Veri Analizi	Bu araştırmada, dış kaynak kullanımının maliyetleri önemli ölçüde azaltacağı ve hasta bakım kalitesini uzun vadede artıracığı ortaya konulmuştur.
Appelbaum and Berg (2001)	Veri Analizi	Anket yöntemi kullanılarak elde edilen bilgilere göre, dış kaynaklardan yararlanmanın toplam maliyetleri azalttığı ve çalışan performansını artırdığı tespit edilmiştir.
Öztürk ve Sezgili (2002)	Veri Analizi	Araştırma sonucunda elde edilen bilgilere göre, katılımcıların %64’ü dış kaynaklardan yararlanmanın temel sebebinin maliyetleri azaltmak olduğunu belirtmiştir.
Çakırer (2002)	Veri Analizi	Araştırmada Kütahya Devlet Hastanesi’nin yiyecek ve içecek hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma yönteminin uygulanabilirliği ve hasta tatmin düzeyindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre, dış kaynaklardan yararlanmaya geçilmesiyle birlikte hizmet kalitesinin yükseldiği, bunun da hasta tatminini artırdığı tespit edilmiştir.
Kwon and Yoon (2003)	Veri Analizi	Araştırma sonucunda, dış kaynak kullanımının karar alma süreci, satın alma gücü veya eğitim programları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Sonuçlar, dış kaynak kullanımı ile ilgili karar vermeden önce, dış kaynak sağlamanın avantaj ve dezavantajlarının dikkatle tartışılmasının gerekli olduğunu göstermiştir.
İşçi (2004)	Veri Analizi	Özel sektör, T.C. Sağlık Bakanlığı ve üniversite hastanelerini kapsayan toplamda 45 hastanenin katıldığı çalışmaya göre, kurumların dış kaynak kullanımının iç ve dış müşteri memnuniyetine etkisi katılımcılar tarafından büyük ölçüde olumlu algılanmaktadır.
Lorence and Spink (2004)	Veri Analizi	Araştırma sonucunda sağlık yöneticilerinin dış kaynak kullanım kararlarının iyileştirilmiş hasta bakımı, maliyet tasarrufu, düzenlemeler, rekabet, eğitilmiş personel mevcudiyeti sağlama gibi konuları etkilediği tespit edilmiştir.
Azıklı (2005)	Fütz Analizi	Araştırma sonucunda elde edilen bilgilere göre, maliyet avantajı ve hastane gelirindeki artış dış kaynaklardan yararlanmanın güçlü yönleri olarak ön plana çıkarken tedarikçilere aşırı bağımlılık durumu dış kaynak kullanımının zayıf yönü olarak ortaya çıkmaktadır.
Moschuris and Kondylis (2006)	Veri Analizi	Anket sonucunda, hastanelerin birçok noktada dış kaynaklardan yararlandığı, bunun yanı sıra dış kaynak kullanımının maliyetleri azalttığı ve hasta memnuniyetini artırdığı ortaya konmuştur.
Menachemi and Burkhardt (2007)	Maliyet Etkililik Analizi	Çalışma sonucunda bilgi teknolojilerine yönelik hizmetlerin dış kaynaklardan yararlanarak elde edilmesinin her zaman maliyetleri düşürmediği, bir başka ifadeyle dış kaynak kullanımının her zaman maliyetleri en aza indirmede kullanılan stratejik bir unsur olmadığı belirlenmiştir.
Augurzy and Scheuer (2007)	Literatür Taraması	Bu çalışmada, Almanya hastane sektöründe bilgi teknolojileri, yemek ve temizlik hizmeti gibi çekirdek yetenek olmayan faaliyetlerin dışarıdan sağlanması faaliyetlerinin oldukça yaygınlaştığı vurgulanmaktadır.

Çizelge 1. Sağlık Sektöründe Dış Kaynaklardan Yararlanma Konusuna Yönelik Yapılan Çalışmalar (Devamı)

Yazar (lar), Yıl	Yöntem	Çalışmanın Sonucu
Yağmur (2007)	Veri Analizi	Bu çalışma sonucunda, hastanelerin tedarikçileri ile yaşadıkları en büyük sorunların gecikme ve ürün kalitesinde yetersizlik olduğu saptanmıştır. Yapılan görüşmelerde tedarikçiyle yapılan anlaşmadan sonra birtakım gecikmelerin her zaman meydana gelebileceği fakat bundan ziyade asıl sorunun tedarik edilen ürünlerin düşük kaliteli ürünler olduğu tespit edilmiştir.
Brian ve diğerleri (2007)	Görüşme Yöntemi	Araştırma sonucunda elde edilen bilgilere göre, sigortalı ayakta tedavi gören sigortalı hastaların laboratuvar ve radyoloji işlemleri noktasında dış kaynak kullanımlarının yaygın bir uygulama olduğu tespit edilmiştir. Fakat bu noktada sigorta şirketleri, hangi sağlık kurumlarının bu testleri yaptığını dış kaynak sağlayıcılarla yapılan sözleşmeye dayalı anlaşmalarla belirlediğinden hem doktor hem de hasta için kafa karışıklığına ve sıkıntıya neden olduğu ve bazen tıbbi hatalara yol açtığı saptanmıştır.
Young (2008)	Nitel Çalışma	Elde edilen veriler neticesinde, dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltma ve değişime ayak uydurma gibi faydalarının yanı sıra, hizmet kalitesi, paylaşılan örgüt kültürü ve asıl işverenin çalışanları ile alt işverenin çalışanları arasında yaşanabilecek sorunlar gibi dezavantajları olduğu tespit edilmiştir.
Altman ve diğerleri (2008)	Görüşme Yöntemi	Görüşme sonucunda elde edilen bilgilere göre, radyologların hastalarını daha çok sigorta ile anlaşması bulunan dış kaynaklara yönlendirdikleri, dış kaynaklardan yararlanmanın hastane maliyetleri açısından oldukça tasarruflu olduğu fakat tedarikçilere ulaşım ve denetim konusunda sıklıkla sorun yaşadıkları belirlenmiştir.
Yıldız (2008)	Veri Analizi	Gaziantep'teki kamu ve özel sağlık kurumlarını kapsayan ve kurumlardaki dış kaynaklardan yararlanma konusunda yapılan araştırma sonuçlarına göre katılımcıların en fazla radyoloji hizmetleri konusunda dış kaynaklardan faydalandığı ve gelecekte de bu konuda dış kaynak kullanmayı düşündükleri tespit edilmiştir.
Hsiao ve diğerleri (2009)	Veri Analizi	Tayvan'da yapılan araştırmada dış kaynak kullanımı tıbbi ve tıbbi olmayan faaliyetler şeklinde iki başlık altında incelenmiş; tıbbi faaliyetlerde en fazla yararlanan dış kaynakların %51,4 ile ambulans ve %50 ile hemodiyaliz hizmetleri olduğu saptanmıştır. Tıbbi olmayan hizmetlerden ise en fazla yemek ve temizlik hizmetlerinden yararlandığı tespit edilmiştir.
Karahan (2009)	Veri Analizi	Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre Balıkesir'deki hastanelerin sırasıyla; temizlik, bilgisayar otomasyon hizmetleri, güvenlik ve yemek hizmetlerinin dış kaynaklardan yararlanma yöntemi ile yürütüldüğü ve maliyet tasarrufu sağlamak, verimliliği artırmak ve mevcut kaliteyi sağlamak amacıyla bu yöntemin seçildiği belirlenmiştir.
Mollahaliloğlu ve diğerleri (2009)	Veri Analizi	Çalışma sonucunda, Türkiye'de sağlık sektöründe dış kaynak kullanım miktarının hızla arttığı tespit edilmiştir.
Sezer (2009)	Literatür Taraması	Çalışma sonucunda, destek hizmetler olan yemek, temizlik ve güvenlik hizmetleriyle başlayan dış kaynak kullanımı sürecinin teknik, idari ve yardımcı tıp hizmetleriyle devam ettiği tespit edilmiştir; bunun yanı sıra klinik hizmetlerde dış kaynak kullanımının daha az olduğu ortaya konulmuştur.
Öztürk (2009)	Veri Zarflama Analizi	Veri Zarflama Analizi sonuçlarına göre, Toplam Etkinlik Modeli üniversite hastanelerinin %33'ünü, Teknik Etkinlik Modeli ise %50'sini etkin olarak belirlemiştir. Bu bulgular, üniversite hastanelerinde kaynakların verimsiz kullanıldığını göstermektedir. Yine araştırma bulgularına göre; dış kaynak kullanımı yüksek olan hastanelerin dış kaynak kullanımı az olan hastanelere oranla daha etkin çalıştığı belirlenmiştir.
Danvers ve Nikolov (2010)	Literatür Taraması	Çalışma sonucunda, dış kaynak kullanımının maliyetleri azalttığı ve stratejik faydalar sağladığı, bu iki avantajın da birlikte kârlılık performansına etki ettiği belirlenmiştir.
Özdemir (2010)	Maliyet-Hacim-Kâr Analizi	Dış kaynak kullanımı ile ilgili temizlik personeli üzerinde yürütülen bu çalışmada, üniversitenin kendi imkânları ile temizlik personeli temin etmesi durumunda ortalama yıllık maliyetin, üniversitenin temizlik faaliyetini dış kaynaklardan sağlaması durumuna göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.
Yalçın ve diğerleri (2011)	Vaka Analizi	Çalışmada, bir kamu hastanesinin Dış Kaynak Kullanımı Yöntemiyle tedarik ettiği radyasyon, onkoloji, spiral tomografi ve MR hizmetleri uygulamalarının maliyetleri değerlendirilmiş; sonuçta, bu hizmetlerin dışarıdan alınmasının toplam maliyetleri yaklaşık %40 azalttığı tespit edilmiştir.

Çizelge 1. Sağlık Sektöründe Dış Kaynaklardan Yararlanma Konusuna Yönelik Yapılan Çalışmalar (Devamı)

Yazar (lar), Yıl	Yöntem	Çalışmanın Sonucu
Duman (2011)	Veri Analizi	Araştırma sonucunda, hastanelerde yardımcı faaliyetlerde dış kaynak kullanıldığı ve bu sayede hastanelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri ortaya konmuştur.
Zuberi and Ptashnick (2011)	Derinlemesine Görüşme Yöntemi	Bu çalışmada, Vancouver, British Columbia ve Kanada'da 70 hastane idarecisi ve diyetisyenle derinlemesine görüşmeler yoluyla hastane destek işçilerinin (dış kaynak) çalışmalarını değerlendirilmiş; neticede özelleştirme ve hastane destek hizmetlerinin kapatılmasının sağlık sistemi için ciddi olumsuz sonuçlar doğuracağı tespit edilmiştir.
Ekin ve diğerleri (2012)	Vaka Analizi	Bu çalışmada, hastanede dış kaynak kullanımı yoluyla alınan hizmetlerle, bu hizmetlerin kurum tarafından karşılanması arasındaki maliyetler karşılaştırılmıştır. Sonuçta, dışarıdan satın alınan hizmetlerin maliyetlerinin daha az olduğu belirlenmiştir.
Gözüküçük ve Çelik (2012)	Literatür Taraması	Bu çalışmada, hastanelerde dış kaynak kullanımında karşılaşılan sorunlar ele alınarak, elde edilen bulgular sonucunda çözüm önerileri sunulmuştur. Sonuçta, maliyeti yüksek ve hasta potansiyeli az hizmetler için il bazında tek elden dışarıdan hizmet alınması önerilmiştir.
Akbulut ve diğerleri (2012)	Sistemik Analiz Yöntemi	Bu çalışmada, Türkiye'deki hastanelerde dış kaynak kullanımı konusunda elde edilen farklı araştırma bulguları karşılaştırılıp, gelecekteki araştırmalara ışık tutacak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.
Cruz and Rincon (2012)	Literatür Taraması	Bu çalışmada, tıbbi cihaz bakımlarının gerçekleştirilmesinde dış kaynaklardan yararlanmanın yöneticiler açısından yararları ve karşılaşılan sorunlar ele alınmıştır. Sonuçta, tıbbi cihaz bakım hizmetlerinin dış kaynak temini konusundaki araştırmaların henüz başlangıç aşamasında olduğundan fazla tercih edilmediği, bakım hizmetlerini dışarıdan temin eden az sayıda yöneticinin maliyetleri en aza indirmek ve mevcut yeteneklere odaklanmak amacıyla dışarıdan hizmet aldıkları, hizmet alım sırasında ise daha çok tedarikçilerle iletişim noktasında sıkıntı yaşadıkları tespit edilmiştir.
Yılmaz (2013)	Literatür Taraması	Dış kaynak kullanımının avantajlarının ve dezavantajlarının tespit edilmeye çalışıldığı bu çalışmada, dış kaynak kullanımı uygulayan işletmelerin ya da kuruluşların, temel yeteneklerine odaklanmaları, hizmetin kalitesini artırmaları, maliyetlerini düşürmeleri gibi olumlu sonuçların yanı sıra nitelsiz taşeron firmanın seçilmesi, gizli bilgi ve belgelerin taşeron firma tarafından ele geçirilmesi, taşeron personel üzerindeki etkileri, esnekliğin kaybedilmesi gibi olumsuz sonuçları da bulunmuştur.
Akyürek (2013)	Veri Analizi	Çalışma sonunda elde edilen veriler neticesinde, yöneticilerin dış tedarikçi seçiminde en fazla yasal gerekliliklere uygunluğa önem verdikleri, dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını tercih etmelerinde en önemli nedenlerinin ise hizmet kalitesini artırmak ve verimliliği sağlamak olduğu tespit edilmiştir.
Karakullukcu (2015)	Veri Analizi	Çalışma sonucu elde edilen bilgilere göre, dış kaynak kullanan sağlık işletmelerinde çalışan personelin daha çok temel yeteneklerine odaklanma fırsatı bulduklarından dolayı örgütsel bağlılık ve iş doyum seviyelerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
Keskin (2015)	Literatür Taraması	Çalışma sonunda, görüntüleme ve laboratuvar hizmetlerinde dış kaynak kullanımı süresince toplam hizmet kullanımında artış olduğu gözlemlenmiş ve buna paralel olarak toplam ve birim maliyetlerde belli oranlarda düşüş olduğu saptanmıştır.
Kalkan ve diğerleri (2015)	Görüşme Yöntemi	Çalışma sonunda, sağlık kurumlarının temel yetenekleri ile ilgili olmayan temizlik, güvenlik ve yemek hizmetlerinin yanında laboratuvar hizmetleri gibi öz yetenekleriyle ilgili alanlarda da dış kaynak kullanımı faaliyetlerinden faydalandığı ve bu durumun kurumlara maliyet avantajı sağladığı tespit edilmiştir.
Wang ve diğerleri (2015)	Literatür Taraması	Araştırma sonucunda, dış kaynak olarak kullanılan Bulut Bilişim Sistemleri konusunda yöneticilerin daha çok güven sorunlarıyla karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir. Bu sorunun giderilmesi için ise güvenilir özel bulut uygulaması ile gizlilik koruma protokolünün yapılması önerilmiştir.

Çizelge 1. Sağlık Sektöründe Dış Kaynaklardan Yararlanma Konusuna Yönelik Yapılan Çalışmalar (Devamı)

Yazar (lar), Yıl	Yöntem	Çalışmanın Sonucu
Köksal (2016)	Veri Analizi	Sağlık profesyonellerinin ve sağlık sunucularının dış kaynaklardan alınan hizmetlerden memnuniyet oranlarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada; temizlik, güvenlik, yemekhane, çamaşırhane, kantin/ kafeterya, patoloji laboratuvarı hizmetlerine ilişkin en yüksek memnuniyet düzeyi yardımcı personele, veri hazırlama, bilgi işlem hizmetlerine yönelik en yüksek memnuniyet düzeyi idari personele, tıbbi görüntüleme hizmetlerine yönelik en yüksek memnuniyet düzeyi ise sağlık teknik personeline ait olarak bulunmuştur.
Nazlıoğlu ve Yar (2016)	Literatür Taraması	Çalışma sonucunda dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltmakta olduğu sonucuna ulaşılmış; dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltmasının sebepleri ise hem işletmelerin yatırım maliyetlerini azaltması hem de finansal kaynaklarının daha verimli kullanılması olarak belirlenmiştir.
Olofsson ve diğerleri (2016)	Mülakat Yöntemi	Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, hekimlerin hastalarını MR hizmeti için özel kuruluşlara sevk etmelerinin nedeninin maliyetleri azaltmak olduğu tespit edilmiş fakat uzun vadede hasta açısından maliyetleri artırdığından hasta memnuniyetsizliğine neden olduğu belirlenmiştir.
Kılıç ve Koç (2016)	Veri Analizi	Bu çalışma; kamu ve özel hastanelerinde kullanılan dış kaynakların yönetici ve çalışanların bakış açısıyla nasıl değerlendirildiğinin sorgulanması ve dış kaynakları kullanmaya iten nedenlerin tespit edilmesi amacıyla yapılmış, araştırma sonucunda katılımcıların dış kaynak kullanımını yararlı bir yöntem olarak buldukları belirlenmiştir.
Lee (2017)	Veri Zarflama Analizi	Çalışma neticesinde, kurum içi Bilgi Teknolojileri (BT) kullanımı ile karşılaştırıldığında, dış kaynaklı BT'nin kısa vadede hastane verimliliği üzerinde daha önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, uzun dönemde şirket içi BT'nin dış kaynaklı BT'den üretkenlik açısından daha önemli bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.
Söyler ve Zekiöğlu (2017)	Veri Analizi	Çalışmada; sağlık yöneticilerinin, dış kaynak kullanımı noktasında tedarikçi seçimindeki algılarını ölçmek amaçlanmıştır. Elde edilen bilgilere göre işletmelerin iş akış süreçlerine ve müşteri memnuniyetine doğrudan etki edebilecek olan dış kaynak kullanımı uygulamalarında Maliyet Etkinlik Analizi yapmaları ve tedarikçi firmanın hem insan kaynağı, hem de finansal altyapı açısından yeterlilik koşullarını sağladığından emin olmaları tavsiye edilmiştir.
Srdjan ve diğerleri (2017)	Bütçe Etki Analizi	Bu çalışmada, anestezi uzmanı ile hastane eczacısının hazırladığı ilaçların maliyetlerinin, dış kaynaklardan elde edilen anestezi ilaçlarının maliyetlerine oranla daha maliyet etkili oldukları ortaya konulmuştur.
Kılıç ve Gündük (2017)	Veri Analizi	Bu çalışmada, İstanbul'da faaliyet gösteren bir eğitim ve araştırma hastanesinde dış kaynak kullanımı vasıtasıyla çalışanların çalıştıkları hastanenin kurum kültürü hakkındaki algıları ölçülmüştür. Sonuçta, tüm iş kollarında personelin orta düzeyde kurum kültürü algısına sahip oldukları ortaya konulmuştur.
Olofsson ve diğerleri (2018)	Maliyet Etkinlik Analizi	Bu çalışmada, İsveç'in en büyük hastanelerinden birinde dış kaynaklardan satın alınan Bilgisayarlı Tomografi (BT) hizmeti ile kurum içinde verilen BT hizmetlerinin maliyet etkinliğini karşılaştırmak amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda, dış kaynaklardan satın alınan BT hizmetlerinin kurum içinde verilen hizmete nazaran daha maliyet etkili olduğu tespit edilmiştir.
Arslan (2018)	Veri Analizi	Bu çalışmada, dış kaynak kullanımının kurumun iş yükünü hafiflettiği, teknolojik yenilikleri takip etme, hizmet kalitesini artırma gibi avantajlar sağladığı tespit edilmiş fakat ek maliyetlerin ortaya çıkması, temel yeteneklerin kaybedilmesi, tedarikçi firma tarafından sunulan hizmetlerde denetim zorluğunun yaşanması, tedarikçinin düşük performans göstermesi ile istenilen verimin alınmaması gibi dezavantajlarının olduğu belirlenmiştir.
Elhaj (2019)	Veri Analizi	Bu çalışmada, sağlık yöneticilerinin dış kaynaklardan yararlanma noktasında tedarikçilerden kaynaklanan bilgi güvenliğine yönelik tehditlerle karşı karşıya kaldıkları, tedarikçiye bağımlı hale gelme ve kontrolü noktasında sık sık problemler yaşadıkları ortaya konulmuştur.
Baç (2019)	Maliyet Analizi	Çalışma sonucunda, dış kaynak kullanımı sonucu hastanenin 2012-2017 yılları arasındaki hizmet alım giderleri içinde temizlik ve veri hazırlama giderlerinin yüksek paya sahip olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 1'de görüldüğü üzere, literatürde, sağlık işletmelerinin dış kaynak kullanımını tercih etme nedenlerini, avantajlarını ve dezavantajlarını belirlemeye yönelik çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Veri toplama yöntemi olarak çoğunlukla anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaların sonucunda, dış kaynak kullanılmasıyla beraber sağlık işletmelerinin maliyetlerinin azaldığı, daha kaliteli hasta bakımı sundukları, verimliliklerinin arttığı, stratejik faydalar sağladığından kârlılıklarını maksimize ettikleri, diğer işletmelere nazaran rekabet üstünlüğü kazandıkları, hasta memnuniyetini artırdığı, değişime daha kolay ayak uydurdıkları ve temel yeteneklerine odaklanma noktasında daha fazla zaman kazandıkları ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra dış kaynak kullanımı sonucunda daha çok tedarikçilere ulaşım ve iletişim noktasında sorun yaşadıkları, niteliksiz taşeron firmaların seçilmesiyle hizmet kalitesinin olumsuz etkilendiği, taşeron firmalar üzerindeki kontrolün sağlanamaması noktasında hizmetin aksaması ve işletme bilgilerinin taşeron firmalar tarafından ele geçirilmesi gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıkları belirlenmiştir.

Keskin (2015: 65), sağlık işletmelerinin dış kaynak kullanımı konusundaki nedenlerini ortaya koymayı amaçladığı çalışmada, dış kaynak uygulama süreçlerinde bazı maliyet faktörlerindeki (görüntüleme, laboratuvar) toplam miktar, toplam maliyet ve birim maliyetler üzerine bir değerlendirme yapmıştır. Çalışmada, görüntüleme ve laboratuvar hizmetlerinde dış kaynak kullanımı süresince toplam hizmet kullanımında artış gözlemlenmiş ve buna paralel olarak toplam ve birim maliyetlerde belli oranlarda düşüş olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Akbulut ve diğerlerinin (2012) sistematik analiz yoluyla Türkiye'deki hastanelerde dış kaynak kullanımı konusunda elde edilen farklı araştırma bulgularını karşılaştırdıkları çalışmalarında dış kaynak kullanımının maliyetleri azalttığı, verimliliği ve hizmetlerin kalitesini ise artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmalara ek olarak, Srdjan'ın (2017) anestezi ilaçlarının anestezi uzmanları ya da hastane eczacıları aracılığıyla mı yoksa dış kaynaklar yoluyla mı temin etmenin daha az maliyetli olacağını ortaya koymayı planladığı çalışmada, anestezi uzmanı ile hastane eczacısının hazırladığı ilaçların maliyetlerinin, dış kaynaklardan elde edilen anestezi ilaçlarının maliyetlerine oranla daha maliyet etkin oldukları ortaya konulmuştur. Young'ın (2008) hastane yöneticilerinin dış kaynaklardan aldıkları hizmetler sırasında elde ettikleri avantajları ve karşı karşıya kaldıkları problemleri ele aldığı çalışma sonucunda, dış kaynak kullanımının maliyetleri azaltma ve değişime ayak uydurma gibi faydalarının yanı sıra sunulan hizmet kalitesi, paylaşılan örgüt kültürü ve asıl işverenin çalışanları ile alt işverenin çalışanları arasında yaşanabilecek bir dizi sorunların ortaya çıktığı saptanmıştır. Benzer şekilde, Brian ve diğerlerinin (2007) laboratuvar ve radyoloji görüntüleme işlemlerinin dış kaynak kullanımı ile ortaya çıkan bilgi alışverişinde doğabilecek sıkıntıları ortaya koymayı amaçladığı çalışmalarında, ayakta tedavi gören sigortalı hastaların laboratuvar ve radyoloji işlemleri noktasında dış kaynak kullanımlarının yaygın bir uygulama olduğu, bu noktada sigorta şirketleri, hangi sağlık tesislerinin bu testleri yaptığını dış kaynak sağlayıcılarla yapılan sözleşmeye dayalı anlaşmalarla belirlendiğinden hem doktor hem de hasta için kafa karışıklığına ve sıkıntıya neden olduğu ve bazen de tıbbi hatalara yol açtığı belirlenmiştir. Elhaj'ın (2019: 43) dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajlarını araştırdığı çalışmada, sağlık yöneticilerinin dış kaynaklardan yararlanma noktasında tedarikçilerden kaynaklanan bilgi güvenliğine yönelik tehditlerle karşı karşıya kaldıklarını, tedarikçiye bağımlı hale gelme ve kontrolü noktasında sık sık problem yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Sağlık sektöründe dış kaynak kullanımı noktasında sağlık yöneticilerinin tedarikçilerine yönelik algılarının değerlendirildiği çalışmalara literatürde az rastlanmaktadır. Bu çalışmalardan birine (Yağmur, 2007: 83) göre sağlık yöneticilerinin tedarikçileri ile yaşadıkları en büyük sorunların gecikme ve ürün kalitesinde yetersizlik olduğu saptanmıştır. Yapılan görüşmelerde tedarikçiyle yapılan anlaşmadan sonra birtakım gecikmelerin her zaman meydana gelebileceğini fakat bundan ziyade asıl sorunun tedarik edilen ürünlerin düşük kalitede ürün olduğu saptanmıştır. Cruz ve Rincon'un (2012) yapmış oldukları çalışmalarında sağlık yöneticilerinin hizmet alımı sırasında tedarikçilerle daha çok iletişim noktasında sıkıntı yaşadıkları tespit edilmiştir. Yılmaz'ın (2013) dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajlarına ilişkin çalışmada dış kaynak kullanımı uygulayan işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları, hizmetin kalitesini artırmaları, maliyetlerini düşürmeleri gibi olumlu sonuçların yanında, niteliksiz taşeron firmanın seçilmesi, gizli bilgi ve belgelerin taşeron firma tarafından ele geçirilmesi, taşeron personel üzerindeki etkileri, esnekliğin kaybedilmesi gibi olumsuz sonuçların da ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Benzer şekilde, Söyler ve Zekioğlu'nun (2017), sağlık yöneticilerinin dış kaynak kullanımı noktasında tedarikçi seçimindeki algılarını değerlendirdikleri çalışmalarında, iş akış süreçlerine ve müşteri memnuniyetine doğrudan etki edebilecek olan dış kaynak kullanımı uygulamalarında maliyet analizi

yapmaları ve tedarikçi firmanın hem insan kaynağı, hem de finansal altyapı açısından yeterli koşulları sağladığından emin olmaları tavsiye edilmiştir.

3. ARAŞTIRMA TASARIMI ve YÖNTEMİ

Bu bölümde, çalışmanın amacı ve öneminden, evren ve örneklemeden, veri toplama aracı ve analiz yönteminden bahsedilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular literatürdeki çalışmalarla tartışılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, sağlık sektöründe görev yapan yöneticilerin (başhekim, başhekim yardımcısı, hastane müdürü, hastane müdür yardımcısı) tedarik zinciri yönetiminde dış kaynak kullanım konusundaki algılarını değerlendirmektir. Değişen teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de dış kaynaklardan yararlanma faaliyetleri gittikçe artmaktadır. Özellikle temel yetenekleri geliştirme, maliyetleri azaltma ve risk paylaşımı noktasında tercih edilen dış kaynak kullanımının avantajlarının yanı sıra denetimi sırasında yaşanan birtakım zorluklar da bu sürecin dezavantajı olarak değerlendirilmektedir. Literatürde dış kaynak kullanımı konusunda birçok araştırma yapılmasına rağmen özellikle tedarikçi ilişkileri ve seçimi konusunda yöneticilere yol gösterecek oldukça sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Yaşanan problemler çerçevesinde çözüm önerilerinde bulunmayı amaçlayan bu çalışmanın alana katkı sağlaması beklenmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, Erzurum ve Erzincan'da faaliyet gösteren hastaneler oluşturmaktadır. Çalışmada, Amaçlı Örneklem Yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı Örneklem Yöntemi'nde, araştırmacı, incelediği olguyu açıklamasında yardımcı olacak birey, mekân ve durumları, çalışma için seçmektedir (Baltacı, 2018). Bu nedenle, Erzurum ve Erzincan ilinde faaliyet gösteren sağlık kurumlarının tamamına ulaşmak zaman, maliyet ve iletişim bilgilerinin tespit edilmesi açısından zor olduğundan Amaçlı Örneklem Yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışma, Kasım 2018-Ocak 2019 tarihleri arasında Erzurum ve Erzincan'da bulunan özel, kamu ve araştırma hastaneleri yöneticilerine anket uygulanarak yapılmıştır. e-posta yoluyla ve yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda toplam 103 hastane yöneticisine ulaşılmıştır. Anketlere cevap verecek kişiler özel, kamu ve araştırma hastaneleri kapsamında görev yapan başhekim, başhekim yardımcısı, hastane müdürü ve hastane müdür yardımcısı olarak dış kaynak kullanım sürecinde doğrudan yer alan kişilerden seçilmiştir. Anketleri cevaplayacak olan kişilerin belirtilen bölümlerden seçilmesinin sebebi, işletmelerin dış kaynak kullanım sürecinde karar verici pozisyonda olmalarından dolayıdır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Yağmur'un (2007) "Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kuram ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı çalışması için geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri (2), dış kaynaklardan yararlanma nedenleri (1), tedarikçi seçim kriterleri (1), dış kaynak kullanım konusunda yaşadıkları problemler (4), ne tür dış kaynaklardan yararlandıkları (1) ve tedarikçilerle yaşadıkları problemlere yönelik algılarını değerlendirecek (4) toplam 13 madde bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Analiz Yöntemi

Anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS 22 paket programı kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden olan sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Ayrıca frekans analizi yapılarak yüzdelik dağılımlar hesaplanmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya katılan yöneticilere ait tanımlayıcı bilgileri Çizelge 2'de gösterilmiştir.

Çizelge 2. Sağlık Yöneticilerine İlişkin Tanımlayıcı Özellikler

Görevi	n	%
Başhekim	13	12,6
Başhekim Yardımcısı	6	5,8
Hastane Müdürü	53	51,5
Hastane Müdür Yardımcısı	31	30,1
Toplam	103	100

Çizelge 2'ye göre, araştırmaya katılan yöneticilerin %12,6'sının başhekim, %5,8'inin başhekim yardımcısı, %51,5'inin hastane müdürü, %30,1'inin ise hastane müdür yardımcısı olduğu görülmektedir.

Çizelge 3*. Sağlık Yöneticilerinin Dış Kaynak Kullanımını Önemseme Dereceleri

Önem Derecesi	n	%
Aşırı Önemli	33	32
Çok Önemli	45	43,7
Orta Derece Önemli	22	21,4
Biraz Önemli	3	2,9
Toplam	103	100

*Ters kodlanmış

Hastane yöneticilerinin “Dış kaynak kullanımı uygulamasının önemi nedir?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar, Çizelge 3'te gösterilmiştir. Hastane yöneticilerinin büyük bir kısmı, dış kaynak kullanımının çok (%43,7) ve aşırı derecede (%32) önemli olduğunu düşünmektedir.

Çizelge 4. Sağlık Yöneticilerinin Yaşadıkları Tedarikçi Sorunları

Yaşanan Sorunlar	N	%
Gecikme	35	34
Ürün Kalitesindeki Yetersizlik	20	19,4
Ödeme İle İlgili Sorunlar	46	44,7
Diğer	2	1,9
Toplam	103	100

Araştırmaya katılan yöneticilere “Tedarikçinizle yaşadığınız sorunlar nelerdir?” sorusu sorulmuştur ve alınan cevapların dağılımı Çizelge 4'te gösterilmiştir. Yöneticiler tarafından en çok yaşanan sorunun ödeme ve ürünün gecikmesiyle ilgili sorunlar (%44,7) olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 5. Sağlık Yöneticilerinin Tedarikçilerle Sorun Yaşama Sıklığı

Sıklık Derecesi	N	%
Çok Sık	45	43,7
Orta Sıklıkta	28	27,2
Ara Sıklıkta	21	20,4
Hiç	9	8,7
Toplam	103	100

Yöneticilerin, “Tedarikçinizle ne sıklıkla sorunlar yaşamaktasınız?” sorusuna; %43,7'si çok sık, %27,2'si orta sıklıkta, %20,4'ü ara sıklıkta sorun yaşadığını ifade etmiştir. %9'u ise hiç sorun yaşamadığını belirtmiştir. Ankete katılanların büyük bir kısmının tedarikçisi ile sıklıkla sorun yaşadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 6. Sağlık Yöneticilerinin Tedarikçilerinden Memnun Olma Düzeyleri

Memnuniyet Düzeyleri	N	%
Çok Memnun	17	16,5
Memnun	14	13,6
Kararsız	18	17,5
Az Memnun	33	32
Hiç Memnun Değil	21	20,4
Toplam	103	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin “Tedarikçinizden memnun musunuz?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar, Çizelge 6’da gösterilmiştir. Yöneticilerin büyük bir kısmının tedarikçisi ile sorun yaşadığı, ancak %30,1’inin tedarikçisinden memnun ve çok memnun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların %20,4’ünün hiç memnun olmadığı ve %32’sinin de az memnun olduğu saptanmıştır.

Çizelge 7. Çoktan Seçmeli Sorulara Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Dış kaynak kullanımı uygulamasına gidilme nedenlerini önem derecesine göre sıralayınız.					
Ölçek Maddeleri	n	Min	Maks	Ort	SS
Maliyetleri Azaltma	103	0,00	4,00	3,0680	1,22284
Hizmet Kalitesini Arttırma	103	0,00	4,00	3,2330	0,97220
Yatırım Harcamaları Azaltma	103	0,00	4,00	3,1068	1,31293
Küçülme	103	0,00	4,00	3,1650	0,82957
Temel Yeteneği Geliştirme	103	0,00	4,00	3,3495	1,58243
Tedarikçi firma seçiminde kriterlerinizi önem derecesine göre sıralayınız.					
Ölçek Maddeleri	n	Min	Maks	Ort	SS
Tanınmışlık	103	0,00	4,00	3,2136	1,76929
Hizmet Kapasitesi	103	0,00	4,00	3,3010	1,43373
Fiyat Teklifi	103	0,00	4,00	3,2330	1,62821
Güvenilirlik	103	0,00	4,00	3,5825	1,53089
Finansal Durum	103	0,00	4,00	3,3981	1,711210
Dış kaynak kullanımı uygulamasının başarısına yönelik faktörleri önem derecesine göre sıralayınız.					
Ölçek Maddeleri	n	Min	Maks	Ort	SS
Doğru Tedarikçi Seçimi	103	0,00	4,00	3,4078	1,41724
Etkin Sözleşme Yapılması	103	0,00	4,00	3,2330	1,57308
Performans Değerleme	103	0,00	4,00	3,0777	0,87098
Analizlerin Yapılması	103	0,00	4,00	3,2233	1,79832
Kriterlerin Belirlenmesi	103	0,00	4,00	3,0000	1,02899
Dış kaynak kullanımı uygulamasının sakıncalarına yönelik faktörleri önem derecesine göre sıralayınız.					
Ölçek Maddeleri	n	Min	Maks	Ort	SS
Tedarikçi Bağımlılığı	103	0,00	4,00	2,7670	1,28493
Yeteneklerin Kaybı	103	0,00	4,00	2,8447	1,78643
Gizli Bilgilerin Açığa Çıkması	103	0,00	4,00	3,1650	1,85819
Kısa Vadeli Amaçlara Odaklanma	103	0,00	4,00	3,6214	1,63968
Dış kaynak kullanımı uygulamasında beklediğiniz yararları önem derecesine göre sıralayınız.					
Ölçek Maddeleri	n	Min	Maks	Ort	SS
Hasta Talebine Daha Hızlı Cevap Verecek Hizmet Sunumu	103	0,00	4,00	3,6408	1,53938

Rekabet Avantajı	103	0,00	4,00	3,1650	1,38689
Daha Fazla Kâr Elde Edebilme	103	0,00	4,00	3,6214	1,43566
Hizmetin Toplam Maliyetini Azaltmak	103	0,00	4,00	3,9806	1,514510
Sunulan Hizmet Kalitesini Arttırmak	103	0,00	4,00	3,2233	1,58999

Çizelge 7’de katılımcıların çok seçenekli anket sorularına vermiş oldukları cevapların ortalama ve standart sapmaları yer almaktadır. Anket soruları; 0: Hiç önemli değil, 1: Biraz önemli, 2: Orta derece önemli, 3: Çok önemli, 4: Aşırı önemli olarak kodlanmıştır. Yöneticilere dış kaynak kullanım uygulamasına gidilme nedenlerini önem derecesine göre sıralamaları istendiğinde, en fazla temel yetenekleri geliştirme (ort. 3,34) ve hizmet kalitesini artırma (ort. 3,23) noktasında dış kaynaklardan yararlanmanın çok önemli olduğu saptanmıştır. Tedarikçi firma seçimindeki kriterlerini önem derecesine göre sıralayan yöneticilerin vermiş olduğu cevaplara göre en fazla güvenilirlik (ort. 3,53) ve finansal durum (ort. 3,39) açısından seçimlerin ön planda tutulduğu ortaya konulmuştur. Dış kaynak kullanım uygulamasının başarısına yönelik faktörler diğer boyutlara göre biraz daha düşük puan ortalamasına sahip olmasına rağmen ortalama 3’ün üzerindedir. Elde edilen verilere göre doğru tedarikçi seçimi (ort. 3,40) ve etkin sözleşme yapılması (ort. 3,23) ile dış kaynak kullanımında başarıya ulaşabileceği algısına ulaşılmıştır. Dış kaynak kullanımının sakıncalarının değerlendirildiği durumda yöneticiler tedarikçi bağımlılığının (ort. 2,76) ve yetenek kaybının (ort. 2,84) sağlık kurumları açısından çok önemli olmadığını, kısa vadeli amaçlara odaklanma (ort. 3,62) ve gizli bilgilerin açığa çıkması (ort. 3,16) noktasında işletme açısından endişe duyduklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler, hasta talebine daha hızlı cevap verecek hizmet sunumu (ort. 3,64), daha fazla kâr elde edebilme (ort. 3,62) ve hizmetin toplam maliyetini azaltmanın (ort. 3,98) dış kaynak kullanımını uygulamasından beklenen yararlar olarak aşırı derecede önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 8*. Sağlık Yöneticilerinin Dış Kaynaklardan Yararlandıkları Hizmetler

Dış Kaynaklardan Yararlanılan Hizmetler	n	%
Tıbbi Malzeme	15	3,3
Yemek Hizmetleri	66	14,6
Temizlik Hizmetleri	70	15,5
Güvenlik Hizmetleri	94	20,8
Görüntüleme Hizmetleri	53	11,8
Bilgisayar (Enformasyon) Hizmetleri	18	4,0
Laboratuvar Hizmetleri	52	11,5
Ambulans Hizmetleri	15	3,3
Kafeterya	68	15,2
Toplam	451	100

* Ankette bulunan soru, çoklu yanıt seçeneğine sahip olduğu için n sayısı örneklem hacmini geçmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin “Hangi dış kaynak kullanımı uygulamasından faydalaniyorsunuz?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar, Çizelge 8’de gösterilmiştir. Yöneticilerin, sağlık kurumlarında, dış kaynak kullanımında en çok güvenlik (%20,8), temizlik (%15,5), kafeterya (%15,1) ve yemek hizmetleri (%14,6) gibi alanları kullandıkları saptanmıştır. Çalışmanın bundan sonraki aşamasında elde edilen veriler ile literatürde yer alan çalışmaların benzerliklerine ve farklılıklarına değinilmiş ve mevcut sorunlarla ilgili çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

5. SONUÇ

Teknolojinin gelişmesiyle beraber rekabet avantajını elde tutmaya çalışan işletmeler geleneksel yönetim anlayışından sıyrılarak daha modern yaklaşımları benimseme ve uygulama çabası içine girmektedir. Küreselleşmenin artması ve ulusal sınırların anlamını yitirmesi, uluslararası rekabet standartlarını geliştirme ve iyileştirme noktasında birçok işletmeyi olduğu gibi sağlık işletmelerini de, değişime ve yenilik yapmaya yöneltmektedir. 1990’lı yılların başından itibaren değer kazanan dış kaynaklardan yararlanma anlayışının,

bu rekabet çerçevesinde gerek dünyada, gerekse Türkiye'deki işletmeler için birtakım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Temel avantajı risk paylaşımı, maliyetleri minimize etme ve temel yeteneklere odaklanma için daha fazla zaman sağlama olan bu yaklaşımın uygulamada birtakım sıkıntıları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Özellikle tedarikçi seçimi ve seçilen tedarikçi ile her noktada etkin iletişim sağlayamama noktasında problemlerin yaşanması hem işletmenin performansını direkt olarak etkilemekte hem de müşteri ihtiyaçlarına zamanında ve istenilen kalitede hizmet verilememesine neden olmaktadır.

Bu çalışmada, sağlık yöneticilerinin özellikle dış kaynak kullanım noktasında tedarikçilerle yaşadıkları mevcut sorunlar ele alınmakta ve sürecin daha iyi işlemesi açısından birtakım öneriler sunulmaktadır. Erzurum ve Erzincan illerinde hizmet sunan kamu, özel ve araştırma hastanelerinin yöneticileri ile gerçekleştirilen bu çalışmada Kasım 2018-Ocak 2019 tarihleri arasında ankete gönüllü olarak katılmayı kabul eden kişiler araştırmaya dâhil edilmiş, toplamda 103 ankete ulaşılmış ve elde edilen sonuçlar SPSS 22 paket programında sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma tanımlayıcı istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında çalışmaya katılan sağlık yöneticilerinin %12,6'sının başhekim, %5,8'inin başhekim yardımcısı, %51,5'inin hastane müdürü, %30,1'inin ise hastane müdür yardımcısı olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sağlık yöneticilerinin, dış kaynak hizmetleri kapsamında, daha çok güvenlik (%20,8), temizlik (%15,5), kafeterya (%15,1) ve yemek (%14,6) hizmetlerinden yararlandıkları saptanmıştır. Benzer şekilde Yağmur'un (2007: 80) hastane yöneticileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada daha çok tıbbi malzeme (%16,7), kafeterya (%22,3) ve güvenlik (%11,2) hizmetlerini dışarıdan tedarik ettikleri tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık yöneticilerinin daha çok temel yetenekleri geliştirme ve hizmet kalitesini artırma noktasında dış kaynaklardan yararlandıkları saptanmıştır. Benzer şekilde, Kalkan'ın (2015: 35-56) Ankara Halk Sağlığı Müdürlüğü'nde yöneticiler üzerinde Fayda- Maliyet Analiz Yöntemini kullanarak yapmış olduğu çalışmasında, yöneticilerin temel yetenekleri ile ilgili olmayan temizlik, güvenlik ve yemek hizmetlerinin yanında laboratuvar hizmetleri gibi öz yetenekleriyle ilgili alanlarda da dış kaynak kullanımı faaliyetlerinden faydalandığı ve bu şekilde önemli oranda maliyet avantajı elde ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde dış kaynak kullanımı ile birlikte sağlık işletmelerinin asıl uzmanlık alanları olan hasta bakım uygulamaları ve klinik hizmetlere ağırlık verme noktasında daha fazla zamana sahip oldukları, bunun yanı sıra bakım kalitesini artırmakla birlikte maliyetlerini de önemli ölçüde en aza indirdikleri görülmektedir.

Bu araştırmada sağlık yöneticilerinin, tedarikçilerinden çok fazla memnun olmadıkları, çok sık sorun yaşadıkları ve bu sorunların daha çok ödeme ve gecikme noktasında ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Yılmaz'ın (2013: 61-64) Kaynak Taraması Tekniği kullanılarak (literatür taraması) yapmış olduğu çalışmasında hastane işletmelerinde dış kaynak kullanımının daha çok temizlik, veri hazırlama, güvenlik ve yemek hizmetleri gibi alanlarda kullanıldığı, bu yöntemle sağlık hizmetlerinin sunumuna daha iyi odaklanıldığı tespit edilmiş; niteliksiz taşeron firmanın seçilmesi, gizli bilgi ve belgelerin taşeron firma tarafından ele geçirilmesi, taşeron personel üzerindeki kontrolün kaybedilmesi gibi olumsuz sonuçların da dezavantajlara neden olduğu saptanmıştır. Bu çalışmalara ek olarak, Wang ve diğerlerinin (2015: 136-148) bulut bilişim sistemlerinin kullanılması aşamasında sağlık yöneticilerinin ve diğer profesyonellerin yaşadıkları problemleri ele aldıkları çalışmalarında, dış kaynak olarak kullanılan bu faaliyette yöneticilerin daha çok güven sorunlarıyla karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir. Bu sorunun giderilmesi için ise güvenilir özel bulut uygulaması ile gizlilik koruma protokolünün yapılması önerilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda tedarikçiler ile iletişim, güven ve denetim gibi konularda yaşanan problemlerin sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Dış kaynak kullanım noktasında riskin paylaşımı önemli bir değer olarak kabul edilirken, yeterli iletişimin sağlanamaması ile birlikte paylaşılan bu riskin temel bir problem olarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Artan riskle beraber işletmeler esnekliklerini kaybetmekte, taşeron firmalar üzerindeki kontrol

etkileri zayıflamakta, temel yeteneklere odaklanılamamakta ve kısa vadede personel performansında verimliliğin kaybedilmesiyle beraber uzun vadede ekonomik sıkıntılara sebebiyet vermektedir (Arslan, 2018: 21-22). Sağlık işletmelerinin dış kaynak kullanımında yaşamış oldukları bu sorunları bertaraf edebilmeleri için şunlar yapılabilir:

- Sağlık hizmetlerinde tedarik zincirinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli mevzuatın belirlenmesi ve bu mevzuatlar çerçevesinde yasal sorumlulukların her iki taraf açısından da ele alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir.
- Tedarikçi seçimi sırasında firmanın hizmet sunmadaki yeterliliğinin dikkate alınması ve kaliteden ödün vermeyen taşeronlar ile hizmet alışverişinde bulunulması gerekmektedir.
- Satın alma faaliyetleri sırasında mal ve hizmetlerini doğru fiyatlandırmayan tedarikçilerle iş birliğine gidilmemesi gerekmektedir. Bu durum maliyetleri önemli ölçüde artıran bir sorundur.
- Tedarikçilerin hizmet sunma aşamasında hizmet alan kurum ve kuruluşlar tarafından denetiminin daha yakından yapılması ve olası hatalar gün yüzüne çıkmadan bertaraf edilmesi gerekmektedir.
- Sağlık kurumları tarafından tedarikçi seçimi sırasında maliyetler önemli bir faktör olarak değerlendirilse de kaliteden ödün vermeme noktasının göz ardı edilmemesi gerekmektedir.
- Tedarikçilerle ortaklaşa iş yapma sırasında iletişimin aksaklığa uğramaması, interaktif yöntemlerle irtibatın daha da güçlendirilmesi gerekmektedir.
- Sağlık hizmetlerinin aciliyeti ve ertelenemez olması özelliği ile zamanında verilemeyen hizmet anında duruma hemen müdahale edilmesi, gerekirse tedarikçi değişimi yapılması gerekmektedir.
- Sağlık hizmetlerinde talebin belirsiz olması nedeniyle hizmet tedariki yeterince sağlanamamakta, bu durum da uzun vadede geri dönüşü olmayan birtakım sıkıntılara sebep olmaktadır. Bu durumda geçmişteki veriler ve deneyimler dikkate alınarak talep belirlenmesi ve hizmetin tedarik edilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak dış kaynak kullanımı yaklaşımı gittikçe yükselen bir eğilime sahiptir, tüm sektörlerde uygulama alanı genişlemektedir ve önümüzdeki yıllarda da organizasyonların vazgeçilmez yönetim uygulamalarından biri olacağı öngörülmektedir. Küresel rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen organizasyonların, yapılarını dış kaynak kullanımı gibi modern yönetim anlayışlarına uyarlamaları gerekmektedir. Sağlık işletmeleri de gittikçe profesyonelleşen tıp hizmetlerini sunarken dış kaynak kullanımı uygulamalarından daha fazla yararlanmaktadır. Fakat sağlık işletmelerinin kendine has doğası gereği (hizmetin ertelenemez olması, talebin belirsiz olması, üretimle tüketimin eş zamanlı olması, hatanın tolere edilememesi gibi) tedarikçilerle yaşanacak herhangi bir problem diğer üretim işletmelerine nazaran sağlık hizmetlerinin sürekliliğini ve işleyişini daha fazla sektöre uğratacaktır. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanma noktasında güvenilir ve işin sorumluluğunun bilincinde olan tedarikçilerle çalışmak sağlık yöneticilerinin temel amacı haline gelmesi gerekmektedir.

Her geçen gün önemi gittikçe artan dış kaynak kullanımı, işletmelerin rekabet avantajı sağlamaya yönelik uygulamalara yoğunlaşmalarına, kendi uzmanlık alanı dışında kalan faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış işletmelere devretmelerine olanak sağlamakta ve modern bir stratejik yönetim anlayışı ile işletmelerin pazar ortamında sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımının etkisi, işletmeden ziyade çevredeki dış kaynak hizmeti verecek kuruluşların kapasiteleri ile ilgilidir ve günümüzde bu hizmeti profesyonel anlamda veren firmaların gittikçe gelişme göstermesiyle dış kaynak kullanımı olanakları oldukça artmıştır. Eskiden temel sorun “dış kaynak kullanımına gitmek mi, gitmemek mi” iken şimdi bu sorun “dış kaynak kullanımından en iyi hangi şekilde faydalanılabilir” şekline dönüşmüştür. Mevcut gelişmeler de göz önünde bulundurulursa dış kaynak kullanımı uygulamalarının ilerleyen yıllarda daha da profesyonel ve rahat ulaşılabilecek bir hizmet olarak sunulacağı tahmin edilmektedir.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılarak sağlık yöneticilerinin tedarikçilere yönelik mevcut algıları değerlendirildiğinden elde edilen sonuçların evrene genellenememesi, çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. İleriki dönemlerde yapılacak olan çalışmalar farklı sektörlerde ve daha kapsamlı örnekleme sahip gruplarla çalışılarak alana katkı sağlaması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKBULUT, Y., TEREKLİ, G. ve YILDIRIM, T. (2012), **Outsourcing in Turkish Hospitals: A Systematic Review**, Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, 11 (2): 25-33.
- AKYÜREK, Ç. E. (2013), **Sağlık Sisteminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: T.C. Sağlık Bakanlığı Hastaneleri'nde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Değerlendirilmesi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- ALTMAN, D. J. ve GUNDERMAN, R. B. (2008), **Outsourcing: A Primer for Radiologists**, Journal of the American College of Radiology, 5 (8); 893-899.
- APPELBAUM, E., BERG, P. ve PREUSS, G. A. (2001), **The Effects of Work Restructuring on Low Wage, Low Skill Workers in US Hospitals**, <https://www.msu.edu/bergp/hospital%20workers%20chapter.pdf>, (Erişim Tarihi: 27.12.2018).
- ARSLAN, M. (2018), **Sağlık Kurumlarında Dış Kaynak Kullanımının Değerlendirilmesi: Van İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Elazığ.
- ATASEVER, M., KARACA, Z. ve UÇAR E. (2017), **Türkiye Sağlık Hizmet Alımları Rehberi: Yönetim, Mevzuat, Tedarik, Uygulama**, Muhasebe Harcamaları Rakamları ve Analiz, Nobel Yayınevi, Ankara.
- AUGURZKY, B. ve SCHEUER, M. (2007), **Outsourcing in The German Hospital Sector**, The Service Industries Journal, 27 (3), 263-277.
- AZAKLI, A. (2005), **Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Bursa Devlet Hastanesi Örneği**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- BAÇ, A. (2019), **Tekirdağ İli Kamu Hastaneleri Genel Sekreterliğine Bağlı Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı: Çorlu Devlet Hastanesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Tekirdağ.
- BALTACI, A. (2018), **Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme**, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (1), 231-274.
- BİÇER, İ. ve ÖMÜRGÖNÜLŞEN, M. (2019), **Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Tedarik Zinciri Yönetimi Algılarının Belirlenmesi**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 22 (3), 599-618.
- BRIAN, S., CHASIN, M. D., ELLIOTT, S. P., STEPHEN, A. ve KLOTZ, M. D. (2007), **Medical Errors Arising from Outsourcing Laboratory and Radiology Services**, The American Journal of Medicine, 120 (9), 819.e9-11.
- BROWN, D. ve WILSON, S. (2005), **Black Book of Outsourcing: How to Manage The Changes**, Challenges and Opportunities, Hoboken, NJ., Wiley.
- ÇAKIRER, M. A. (2002), **Devlet Hastanelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Yönteminin Uygulanabilirliği ve Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- CHOPRA, S. ve MEINDL, P. (2007), **Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation**, 3rd ed., Pearson International Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- CORBETT, M. F. (2004), **The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How to do It Right**, Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- CRUZ, A. M. ve RINCON, A. M. (2012), **Medical Device Maintenance Outsourcing: Have Operation Management Research and Management Theories Forgotten the Medical Engineering Community?**, A Mapping Review, European Journal of Operational Research, 221 (1), 186-197.
- DANVERS, K. ve NIKOLOV, P. (2010), **Does Outsourcing Affect Hospital Profitability?**, Journal of Health Care Finance, 37 (1), 13-29.
- DUMAN, E. (2011), **Rekabet Üstünlüğü Sağlama Açısından İşletmelerin Temel ve Yardımcı Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Özel Hastanelerde Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

- EKİN, A., YANIK, A. ve KIYAK, M. (2012), **Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Dışardan Satın Alınan Hizmetlerin Ekonomik Değerlendirmesi**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15 (1), 1-23.
- ELHAJ, S. S. M. (2019), **Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları: Ürdün Haşimi Krallığı Hastaneleri'nde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- GÖZÜKÜÇÜK, M. ve ÇELİK, Y. (2012), **Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Sağlık Hizmeti Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15 (2), 1-25.
- HENSLEY, S. (1997), **Outsourcing Boom: Survey Shows More Hospitals Turning to Outside Firms for a Broad Range of Services**, Modern Healthcare, 27 (35), 51-62.
- HSIAO, C., PAI, J. ve CHIU, H. (2009), **The Study on The Outsourcing of Taiwans's Hospitals: A Questionnaire Survey Research**, BMC Health Services Research, 9 (78), 1-9.
- İŞÇİ, E. (2004), **Hastanelerin Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi ve İstanbul İlinde Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KAĞNICIOĞLU, C. H. (2007), **Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- KALKAN, M., SÖKMEN, A. ve BIYIK, Y. (2015), **Sağlık Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Ankara Halk Sağlığı Müdürlüğü Uygulaması**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (2), 35-56.
- KARAHAN, A. (2009), **Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma)**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (21), 185-199.
- KARAKULLUKCU, İ. (2015), **Dış Kaynak Kullanımı Yöntemi Uygulayan İşletmelerde Çalışanların Örgütsel Bağlılık ile İş Doymu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- KERN, T. ve WILLCOCKS, L. (2000), **Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice**, The Journal of Strategic Information Systems, 9: 321–350.
- KESKİN, Y. (2015), **Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Rize Devlet Hastanesi'nde Bazı Maliyet Faktörleri Açısından Bir Değerlendirme**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- KILIÇ, T. ve KOÇ, Ö. (2016), **Hastaneleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler Üzerine Bir Araştırma**, Aydın Sağlık Dergisi, 2 (1), 67-81.
- KILIÇ, C. H. ve GÜDÜK, Ö. (2017), **Sağlık Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Kurumsal Kültür Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Hastane Örneği**, Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 4 (2), 81-89.
- KORKMAZ, V. (2013), **Nakliyenin Tedarik Zinciri Performans Geliştiricisi Olarak Kullanımı ve Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KÖKSAL, F. (2016), **Sağlık Kurumlarında Dış Kaynak Kullanımının Çalışanlar Tarafından Değerlendirilmesi**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Samsun.
- KROES, J. R. ve GHOSH, S. (2010), **Outsourcing Congruence with Competitive Priorities: Impact on Supply Chain and Firm Performance**, Journal of Operations Management, 28 (2), 124–143.
- KWON, J. ve YOON, B. J. (2003), **Prevalence of Outsourcing and Perception of Clinical Nutrition Managers on Performance of Health Care Dietetics Services**, Journal of the American Dietetic Association, 103 (8), 1039-1042.
- KRAJEWSKI, L. J., MALHOTRA, M. K. ve RITZMAN, L. P. (2016), **Operations Management Processes and Supply Chains**, Pearson.
- LEE, J. (2017), **Strategic Risk Analysis for Information Technology Outsourcing in Hospitals**, Information and Management, 54 (8), 1049-1058.

- LORENCE, D. P. ve SPINK, A. (2004), **Healthcare Information Systems Outsourcing**, International Journal of Information Management, 24 (2), 131-145.
- MENACHEMI, N., BURKHARDT, J. ve BROOKS, R. G. (2007), **To Outsource or Not to Outsource: Examining The Effects of Outsourcing**, IT Functions on Financial Performance in Hospitals, Health Care Management Review, 32 (1), 46-54.
- MOLLAHALİLOĞLU, S. (2009), **Outsourcing Profile in The Turkish Health Care System**, Journal of Health Care Finance 34 (4): 74-82.
- MOLLAHALİLOĞLU, S., GÜRSÖZ, H., ARI, H. O. ve ÖNCÜL, H. G. (2010), **Türk Sağlık Sistemi'nde Kurum Dışından Hizmet Alımı Uygulamaları**, T.C. Sağlık Bakanlığı Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı, Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü, Yayın No: 2010-24, Ankara.
- MOSCHURIS, S. C. ve KONDYLLIS, M. N. (2006), **Outsourcing in Public Hospitals: A Greek Perspective**, Journal of Health Organization and Management, 20 (1), 4-14.
- NAZLIOĞLU, B. ve YAR, C. (2016), **Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı-Maliyet İlişkisi: Literatür Taraması**, Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 2 (3), 71-80.
- NATIONAL RESEARCH COUNCIL, (2000), **Surviving Supply Chain Integration: Strategies for Small Manufacturers**, Washington, DC: The National Academies Press.
- OLOFSSON, P. T., BLOMQUIST, K., FRIDELL, K. ve ASPELIN, P. (2016), **Referring Physicians' Experiences of Outsourcing Radiological Examinations**, A Variety of Views on the Consequences, 22 (1), 64-68.
- OLOFSSON, P. T., ASPELIN, P., BOHLIN, J. ve BLOMQUIST, L. (2018), **The Impact of Contracts on Outsourcing Computed Tomography Examinations from a Swedish Public University Hospital to a Private Radiology Unit**, 25 (2), 148-154.
- ÖZDEMİR, H. Ö. (2010), **Kamu Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanma "Outsourcing": Kafkas Üniversitesi Örneği**, Akademik Bakış Dergisi, 20, 1-13.
- ÖZTÜRK, A. ve SEZGİLİ, K. (2002), **Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci**, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21 (2), 127-142.
- ÖZTÜRK, Y. E. (2009), **Türk Sağlık Sektörü İçerisindeki Üniversite Hastanelerinin Etkinliklerinin Artırılmasında Dış Kaynak Kullanımı Uygulamasının Etkisi Üzerine Veri Zarflama Analizine Dayalı Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- ROBERTS, V. (2001), **Managing Strategic Outsourcing in The Healthcare Industry**, Journal of Healthcare Management, 46 (4), 239-249.
- SEZER, A. (2009), **Hastane İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Hizmet Kalitesine Etkisi ve Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Samsun.
- SÖYLER, S. ve ZEKİOĞLU, A. K. (2017), **Sağlık Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Bir Alan Araştırması**, Sağlık Yönetimi Dergisi, 1 (1), 11-20.
- SRDJAN, J., CRADDICK, K., NAIR, B. G., BOUNTHAVONG, M., YEUNG, K., KUSULOS, D., KONUTSON, J. S., SOMANI, S. ve BOWDLE, A. (2017), **Relative Costs of Anesthesiologist Prepared, Hospital Pharmacy Prepared and Outsourced Anesthesia Drugs**, Journal of Clinical Anesthesia, 36, 178-183.
- TOPAL, S. C. (2010), **Hastane Yöneticilerinin Dış Kaynaklı Hizmet Alımlarına İlişkin Görüşleri: Bir Anket Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- WANG, W., CHEN, L. ve ZHANG, Q. (2015), **Outsourcing High-Dimensional Healthcare Data to Cloud with Personalized Privacy Preservation**, Computer Networks, 88 (9), 136-148.
- YAĞMUR, A. (2007), **Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kuram ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

- YALÇIN, İ., AKIN, M. ve ŞEKER, M. (2011), **Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği**, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13 (20), 83-92.
- YILDIZ, B. (2008), **Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Gaziantep'teki Kamu ve Özel Sektör Yataklı Tedavi Kurumlarında Bir Alan Araştırması**, Basılmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- YILMAZ, N. (2013), **Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- YOUNG, S. (2008), **Outsourcing in Public Health: A Case Study of Contract Failure and Its Aftermath**, Journal of Health Organization and Management, 22 (5), 446-464.
- ZUBERI, D. M. ve PTASHNICK, M. B. (2011), **The Deleterious Consequences of Privatization and Outsourcing for Hospital Support Work: The Experiences of Contracted-Out Hospital Cleaners and Dietary Aids in Vancouver, Canada**, Social Science and Medicine, 72 (6), 907-911.