

Sağlık Kurumları Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynaklardan (Outsourcing) Yararlanma Yöntemi ve Hastane Yönetiminde Sağlayacağı Avantajlar

M. Akif ÇAKIRER*

Öz

Son yıllarda en önemli yönetim uygulamalarından biri olan dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), işletmelerin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanlarına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış firmalara devretmesine olanak tanıyan bir yönetim stratejisidir. Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, doğru ve zamanında uygulandığında, hem hizmet alınan firmanın tecrübe ve birikiminden yararlanmayı, hem de gerekli kalite standartlarına en uygun bir biçimde ulaşmayı sağlayabilmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi sağlık hizmetlerinin sunumunda, sağlık kurumlarında büyük payı olan hastaneler açısından oldukça önemlidir. Hastanelerde temizlik, yiyecek (catering) ve güvenlik hizmetlerinde ilk örneklerini gördüğümüz dış kaynaklardan yararlanma yöntemi günümüzde hastane bilişim teknolojilerinde de yaygın olarak kullanılacak bir yönetim uygulamasıdır.

Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Bir işletme; herhangi bir faaliyetinin kalite, verimlilik ve etkinlik açısından yarattığı iş sonuçlarından memnun değilse, bu konuda kendisinden daha yetkin bir işletmeden bu iş süreçlerini sağlayabilir. Yani, işletme faaliyet alanını gerçek anlamda birikim sahibi olduğu temel yetenekleri ile sınırlandırarak, bu faaliyetlerini destekleyici nitelikte olan diğer faaliyetlerini ise bu konuda uzmanlaşmış olan diğer işletmelerden sağlamayı tercih edebilir (Tülüce, 2001, s. 6).

Dış Kaynaklardan Yararlanma Tanımı

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları temel yetenek ve becerileri esas olan işleri yapmak istemeleri, temel yeteneklerin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi yaygın bir dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Temel yetenek ve

**Öğretim Görevlisi; Afyon Kocatepe Üniversitesi Ahmet Necdet Sezer Kampusu 03200 Gazlıgöl-Afyon (makif77@yahoo.com).*

beceri ise; yani bir işletmenin rakiplerine oranla çok iyi bildiği, kolayca taklit edilmeyen uzun vadeli başarının temeli olan bilgi, yetenek, iş yapma usulü, teknik veya becerisi de işletme içinde yapılan faaliyetlerde kullanılmıştır (Koçel, 1999, s. 299–300).

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına imkân veren bir yönetim stratejisidir (Tülüce, 2001, s. 6). Başka bir deyişle, dış kaynaklardan yararlanma, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak asıl faaliyetleri dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırmak suretiyle hem kaynak tasarrufu yapmak, hem yapı olarak küçülmek ve yalın hale gelmeleri, hem de kendilerini çok iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmalarıdır. Böylece değişen koşullara hemen yanıt verebilecek esnekliğe kavuşma imkânı bulurlar (Tokat, 2001, s. 201).

Bu açıklamalardan çıkarılacak sonuç şudur: Dış kaynaklardan yararlanma, tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynaklardan yararlanma artmakta, dış kaynaklardan yararlanma artıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları geliştirmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve daha çabuk hareket eder (karar verir) hale gelmektedir (Koçel, 1999, s. 300).

Hem hizmet hem de üretim sektöründeki ulusal rekabet, işletmelerin değişen piyasa koşullarına çok çabuk uyum sağlamalarını kolaylaştıracak esneklikte olmalarını zorunlu kılmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin esnek birimler haline dönüşmelerinde etkili bir strateji olmaktadır (Tülüce, 2001, s. 6).

1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi

Günümüzde teknolojinin gelişmesinin bir sonucu olarak işletmeler, kaliteli ve hızlı üretim yapabilmek için ilgi alanlarını belirli noktalarda yoğunlaştırmakta ve bu alanlarda uzmanlaşmaya gitmektedirler. İşletmelerin büyüyerek üretim çeşitlerini artırmaları sonucu işverenler; ekonomik olması nedeni ile işlerin bir bölümünü ya da iş bölümü ve uzmanlaşması zorunlu kılması nedenleri ile uzmanlık alanı dışında kalan işlerin yapımını taşeron firmalara yaptırma yoluna gitmektedirler (Canpolat, 1992, s. 12). Bu çerçevede işletmelere bakıldığında, bir işletme, bir yandan kendisinin hammadde, malzeme ve hizmet aldığı taşeron firmalar, diğer yanda ürettiği mal ve hizmetleri sattığı müşteriler olmak üzere, taşeron firma ile müşteri arasında yer alan ve

müşteri için değer yaratan birimler olarak görülebilir.” Şematik olarak ifade edilirse (Koçel, 1999, s. 313):



Şekil 1. Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi (Koçel, 1999, s. 313)

2. Bilişim Sektöründe Dış Kaynaklardan Yararlanma

İş dünyasında dış kaynaklardan yararlanmanın en çok uygulandığı alanların başında bilişim sektörü gelmektedir. Her şeyden önce bilişim teknolojileri yönetimi, ciddi bir alt yapı ve bilgi birikimine gereksinim duymaktadır (Kaçal, 2002, s. 10). Günümüzde piyasa şartları, firmaların rakiplerinden önce harekete geçmesini gerektirmektedir. Diğer firmalara karşı rekabet avantajı sağlamanın yolu ise firmaların müşterilerine ve dolayısıyla hissedarlarına katma değer sunmasından geçmektedir. Firmaların dış kaynaklardan yararlanmaya yönelmesinde, maliyet tasarrufundan iş yerinde değişimi yakalamaya kadar pek çok sebep bulunmaktadır. Bu sebepler firmanın organizasyonel hedeflerine, piyasadaki etkilere ve ekonomik faktörlere göre değişmektedir (Batuker, 2002, s. 8).

Bilgi teknolojileri alanında dış kaynaklardan yararlanma hizmetleri aşağıda sıralanan uygulamaların düşük maliyetler ile gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır. Bunlar (Batuker, 2002, s. 8):

- Web sayfası yayınlama hizmetleri (*web hosting*),
- Mesaj kutusu hizmetleri (*mail hosting*),
- İnternet üzerinden ses ve görüntü yayını (*streaming*),
- Portal hizmetleri,
- E-pazar veri oluşumları,
- Danışmanlık ve web tasarımları.

IDC verilerine göre dünyada BT sektörü toplam hizmet pazarı 2000 yılında 395 milyar dolar olarak gerçekleşirken aynı yıl Türkiye’de 484 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Yine IDC verilerine göre, BT sektöründe dış kaynaklardan yararlanma pazarı 2000 yılında 137 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Aynı yıl Türkiye’de dış kaynaklardan yararlanmanın, toplam hizmet pazarındaki payı %8 düzeyinde kalmıştır (Sevand, 2002, s. 4). Uluslar arası haber ve bilgi aktarım firması Reuters’den bu hizmeti satın alan firmalar, sistemin işletim işini uzman firmalara vermektedirler (Buğdaycı, 1998, s. 189–190). 1983’te AMF sigorta, British Eurospace ve UK Inland Revenue Service gibi firmaların tümü bilgi sistemi faaliyetlerinin önemli bir bölümünde dış kaynaklardan yararlanmaya başlamıştır. Shell Oil’da Brezilya’daki bilgi sistemi faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmaktadır.

Avrupa'daki hukuk firmaları kendi kütüphanelerinden bekledikleri işleri, bir modem aracılığı ile bilgisayar veri tabanı firmalarından sağlamaktadır. ABD'deki hukuk firmaları bu sistemi on yıldan beri kullanmaktadır (Aykut, 1997, s. 15).

Ülkemizde ise, özellikle bankalar kendi içlerinde büyük sistemler kurma yerine, elektronik veri işlemi sistemlerini dış kaynaklardan yararlanma yöntemini kullanarak taşeron firmalara vermeyi tercih etmektedirler. Yapı Kredi Bankası, Pamukbank ve Citibank bu konuda başı çeken bankalardır. Ülkemizde faaliyet gösteren bilgisayar sektörünün en büyük firmalarından IBM bu faaliyetler için "Stratejik Outsourcing Bölümü" adı verilen özel bir bölüm kurmuştur (Buğdaycı, 1998, s. 188).

3. Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Günümüzde, lüks oteller seviyesindeki kat ve ön büro hizmetlerinden, kalitesi restoranlarla eş düzeyde yiyecek ve içecek hizmetlerine, büyük bir fabrikada bulunabilen teknik alt yapı hizmetlerinden, binlerce parametrelili satın alma hizmetlerine, pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetlerinden, finans sistemine kadar çok fonksiyonlu bir yapısı olan hastanelerde, tüm bunların dışında, insanlık tarihi boyunca en önemli bilimsel dalların başında bulunan tıp hizmetlerini de düşünürsek, ne denli kompleks bir organizasyonla karşı karşıya olduğumuzu daha net görülmektedir (Artukoğlu, 1999, s. 37). Geniş bir amaçlar dizisi gerçekleştirmeye çalışan çağımızın kompleks organizasyonu, hastaneler daha etkin ve verimli olmak için temel yeteneklerine odaklanmalı, temel yetenekleri dışında kalan hizmetleri hastane yönetimi bu alanda temel yetenek kazanmış taşeron firmalara vermelidir. Hastanelerdeki hizmet kalitesi böylece daha etkin ve verimli hale gelmektedir.

3.1. Hastanelerin Temel Yetenekleri

Her işletmede olduğu gibi hastaneler de kendine has temel yetenek geliştirmelidir. Hastanelerde, bu temel yetenek ile doğrudan ilgili iş ve faaliyetler hastane yönetimi bünyesinde yürütülmeli, diğer tüm işler dış kaynaklardan yararlanılarak taşeron firmalar tarafından gerçekleştirilmelidir.

Hastaneler için temel yetenek; hastaneleri en iyi bildikleri işleri yapmaya yani tıbbi hizmetlere odaklanmaya, tıbbi hizmetler dışında yapılması gereken tüm işleri dış kaynaklardan yararlanılarak taşeron firmalara yaptırmalıdır. Hastaneler böylece hizmet kalitesini artırarak hasta ve çalışan personelin tatmininin yükselterek sağlamaktadır. Ayrıca hastanelerde karmaşık olan organizasyon yapısı yalınlaşacak,

organizasyon kademeleri azalacak ve hastane temel yeteneklerine odaklanma fırsatı sağlayacaktır.

Tıp biliminin çeşitli uzmanlık dallarına ayrılarak gelişmesi, tıp teknolojisinde yeni buluşların uygulanmaya konulması ve çağdaş insanlara özgü bir takım yeni hastalıkların ortaya çıkması, hastanelerin organizasyon şekillerini ve bu organizasyon yapısını oluşturan unsurları önemli ölçüde etkilemiştir. Amaç ve görevlerine göre bölünmemiş bir hastanede her sağlık hizmetine ayrılmış yirmiden fazla alt organizasyon birimi bulunmaktadır. Tıbbi, hemşirelik, idari-mali ve teknik hizmetler olarak dört grupta toplanabilen temel hastane hizmetleri, temizlik, çamaşırhane, yiyecek ve içecek hizmetinden, teknik idari ve mali her türlü faaliyete ve tıbbi hizmetlerine kadar çok geniş bir hizmet alanını kapsamaktadır. Hem nitelik, hem de nicelik bakımından birbirinden ayrı olan bu hizmetleri yürüten tıbbi, idari, hemşirelik ve teknik personelden oluşan çok amaçlı karmaşık bir organizasyonun, etkin ve verimli bir biçimde yönetimi, birimler arası ilişkilerin düzenlenmesi ve çalışma uyumunun sağlanması, diğer organizasyonlara oranla daha güç görünmektedir (Özdemir, 2001, s. 1283).

4. Hastane Bilişim Teknolojisinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

Son yıllarda giderek önem kazanan ve uygulama alanı bulunan bilgisayarın, en yaygın kullanıldığı sektörlerden biri de sağlık sektörüdür. İnsan sağlığının; zamanında ve doğru tanı, iyi bakım gibi hizmetlere bağlı olması ve bu hizmetlerin yerine getirilmesinde hastadan toplanan verilerin büyük rol oynaması bilgisayar kullanma gereksinimini ortaya çıkarmıştır (Soysal, 1993, s. 169).

Bilişim; insanların teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişimde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin özellikle elektronik makineler aracılığıyla düzenli ve akılcı biçimde kümelerinin toplanması, saklanması, işlenmesi, dağıtılması, karar verilmesi ve iletilmesi için gerekli bilgi kümeler sistemidir (Soysal, 1993, s. 128).

Hastaneler bilişim teknolojilerinden dört konuda yararlanmaktadır. Bunlar; bilgiyi değerlendirme, sistem analizi, sistemi kurma ve sistemi değerlendirmedir. Bilişim teknolojileri hastanedeki işlemlerin günü gününe yapılmasını kolaylaştıran sistemlerdir. Diğer yandan hastane bilişim teknolojileri etkinliği ve verimliliği artırma amacıyla kullanılan bir mekanizma olmaktadır. Çünkü daha iyi sağlık hizmetlerinin sağlanabilmesi için hastanedeki tüm kaynakların ve bilgilerin planlı bir şekilde birleştirilmesi gerekmektedir (Soysal, 1993, s. 128).

İşletmelerde dış kaynaklardan yararlanmanın en çok uygulandığı alanların başında gelen bilişim sektörü hastanelerde de uygulanmaktadır. Çünkü hastanelerde aynı işletmeler gibi kaynakların optimal kullanımı, maliyet minimizasyonu ve verimlilik artırma gibi amaçlar doğrultusunda hareket etmektedir. Bilişim teknolojilerinde dış kaynaklardan yararlanma hastanenin bu amaçlara ulaşmasını sağlamaktadır.

Gelecekte hastanelerde bilişim teknolojileri, daha çok hasta yönetimi alanında, görüntüleme sistemleri ve uzman sistemlerin yardımıyla direkt olarak problemleri yönetme alanlarında gelişecektir (Soysal, 1993, s. 131). Özellikle hasta ve hastalık kaydı sistemi, ülkemizin tıbbi izleme ve önleme çalışmalarına büyük katkı sağlayacaktır. Örneğin; hastalık ve tedavi kayıtları düzenli olarak bir bilgi işlem sisteminde tutulan hastalar, ülkenin neresinde olursa olsun rahatça tedavi edilecektir. Böylece başka bir hastaneye başvurulması durumunda hastanın tedavisine ilişkin ikinci kez fazladan tahlil ya da tedaviler önlenmiş olacak ve acil müdahale gerektiren durumlarda da zamandan büyük bir kazanç sağlanmış olunacaktır (Mert, 2001, s. 1468).

Gelişen teknolojiyle birlikte hastanelerde bu gelişmeye bağlı olarak bilişim teknolojilerinde, dış kaynaklardan yararlanmada artacaktır. Hastaneler için bilişim teknolojilerinde, dış kaynaklardan yararlanma çekici bir seçenektir, fakat bu her hastane için doğru olmayabilir, hastanelerin bilişim teknolojilerinde başarılı bir dış kaynaklardan yararlanma anlaşması için ABD'deki "*Outsourcing Institute*", tarafından on adım sıralamıştır. Bunlar (Haugh, 2001, s. 34–35).

- Başlangıçta plan yapılmalıdır,
- Yönetim takımına yetki verilmeli ve bu vurgulanmalıdır,
- Taşeron firma çalışanları ve hastanede çalışan personel bilgi ve becerilerini kullanmalıdır,
- Objektif performans kriterleri belirlemelidir,
- Üç ayda bir resmi toplantı düzenlenmelidir,
- Karar verme mekanizması kurulmalıdır,
- Yönetim raporlarının gereği yerine getirilmeli ve uygulanmalıdır,
- Hastaneler seçtikleri taşeron firmayı ortak olarak görmelidir,
- Stratejik bilişim teknolojileri geliştirme yolunu oluşturmalıdır,

Örneğin; 2001 yılı Mart ayında ABD’de hastanelerde bilgi teknolojilerinde Outsourcing yönteminin fonksiyonel dağılımına baktığımızda aşağıdaki dağılım görülmektedir.

Web sitesi %25,
Kısmi görev fonksiyonları %19,
Uygulama geliştirme; %18,
Bilgisayar destekleme %10,
Ağ işlemleri denetimi; %9,
Teknik destek; %9,
Sistem Donanımı; %9

5. Hastanelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Faydaları

- a) Taşeron firmalar, hastanede verdikleri hizmette hastane yönetimine yatırım yaptırmadan en yeni teknolojileri sunmaktadır.
- b) Dış kaynaklardan yararlanmayla birlikte hastaneler daha esnek olabilmekte, ihtiyaç ve çevresel değişikliklere hızlı cevap verebilmektedir.
- c) Dış kaynaklardan yararlanma daha etkilidir. Çünkü hizmet alıcıyla bire bir temasta olan çalışanlar problemlerini ve imkânlarını daha iyi ortaya koyabilmektedir (Saltman, 1998, s. 52).
- d) Dış kaynaklardan yararlanmayla birlikte hastanede daha yüksek moral, motivasyon ve üretkenlik ortaya çıkmaktadır (Saltman, 1998, s. 52).
- e) Dış kaynaklardan yararlanma hastanelerde daha yüksek bir verimliliğe ve kaliteye doğru bir artışı sağlamaktadır (Saltman, 1998, s. 52).
- f) Hastanelerde dış kaynaklardan yararlanmayla birlikte son derece yaygın ve sağlam bir kamu denetim mekanizması kurulmuştur.
- g) Hastanelerin dış kaynaklardan yararlanmada destek hizmetlerini taşeron firmalara vermesi, karmaşık olan hastane yönetimini rahatlatmış gibi, tıbbi hizmetlerde hastanenin uzmanlaşmasını sağlamaktadır.
- h) Taşeron firmalara verilen hizmetler sayesinde, hastaneler hizmetlerin tümünü organize etmektense, sadece kontrolünü yapmakla zamandan tasarruf sağlayacaktır. Böylece hastaların bürokratik koşullardan memnuniyetsizliğini önleyeceğinden uzun bekleme süreleri de azalacaktır.

- i) Dış kaynaklardan yararlanma ile, hastanelerdeki destek hizmetlerinin de harcanan maliyet miktarlarında azalma söz konusu olmaktadır.
- j) Hastaneler dış kaynaklardan yararlanarak daha çabuk karar alabilen, çevredeki değişimlere hemen reaksiyon verebilen, hastaların ve çalışanların ihtiyaçların daha çabuk karşılayabilen esnek bir yapıya sahip olmaktadır.
- k) Hastanelerde dış kaynaklardan yararlanma ile, kendi işiyle alakası olmayan işlemler yapan personel, bu işleri taşeron firma yapacağından kendi asıl işleriyle uğraşacaktır.
- l) Dış kaynaklardan yararlanan hastaneler piyasa şartlarında, rekabetten, finansal ve teknolojik şartlardan meydana gelen riskleri taşeron firmaya aktarmaktadır.
- m) Hastaneler dış kaynaklardan yararlanarak, organizasyon yapısı küçülmekte, daha çabuk karar alabilen, daha kıvrak, daha çabuk tepki gösterebilen, hasta isteklerine ve gelişmelere daha çabuk uyabilen kurumlar haline gelmektedir.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

Hastalara şifa dağıtması gereken hastaneler maalesef bir yönetim hastalığı olan verimsizlik ve düşük hizmet kalitesine yakalanmışlardır. Çağdaş hastane yönetim modellerinden biri olan dış kaynaklardan yararlanma yöntemi bu hastalığı önleyecek en etkin ilaçtır. Fakat her tedavide olduğu gibi dış kaynaklardan yararlanma ilacını, hastane yönetiminde doğru ve zamanında kullanmak gerekir. Dış kaynaklardan yararlanma yöntemi, hastane hizmetlerini basitleştirilerek hastanelerin hizmet kalitesini ve verimliliklerini artırmaktadır. Bu yolla hastaneler temel yetenekleri olan tıbbi hizmetlere odaklanabilmekte ve kaynaklarını bu alana kaydırabilmektedir. Böylece maliyetlerini azaltan hastane yönetimi, yüksek hizmet standardı, daha iyi tıbbi uzmanlık ve gelişmiş tıp teknolojilerinden yararlanma fırsatlarını elde etmektedir. Önümüzdeki yıllarda dış kaynaklardan yararlanma eğiliminin artmasıyla birlikte her hastanede dış kaynaklardan yararlanma yöntemi de artacaktır. Özellikle tıbbi teknolojilerdeki gelişmelere bağlı olarak ve bu gelişmeyi en yakından takip eden hastanelerde dış kaynaklardan yararlanma yöntemi gittikçe hastane bilgi teknolojilerinde boy gösterecektir.

Kaynakça

- Artukoğlu, S. (1999). Mükemmel yönetici yetmez. *Modern Hastane Dergisi*, sayı: 3 Kasım.
- Aykut, İ. (1997). Verimlilik ve motivasyonu artırmanın yeni bir yolu var: Outsourcing. *Human Resources Dergisi*, sayı: 3, Ocak.
- Bugdaycı, A. (1998). Outsourcing eve de girecek. *Capital Dergisi*, sayı: 5, Mayıs.
- Batuker, Ü. (2002). Dış kaynak kullanımı şirketler öne geçiriyor. *BT Haber Gazetesi: Dış Kaynak Kullanım Eki*, (354), 28 Ocak-3 Şubat.
- Canbolat, T. (1992). *Türk iş hukukunda asıl işveren-alt işveren ilişkileri*. İstanbul: Kazancı Yayınları.
- Erzincan, Ö.D. (2002). Yeni ekonomide yeni yaklaşımlar, dış kaynak kullanımı. *BT Haber Gazetesi: Dış Kaynak Kullanım Eki*, sayı: 354, 28 Ocak-3 Şubat.
- Haugh, R. (2001). Sharing the IT pain. *Hospitals and Health Networks*, 75(8): 34-7.
- Kançal, A. (2002). Yeni yüzyıla teknoloji ile iç içe olmak gerekiyor. *BT Haber Gazetesi: Dış Kaynak Kullanım Eki*, sayı: 354, 28 Ocak-3 Şubat.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Mert, A. (2001). Sağlıkta devlet ve özel kesim ortak ekonomisi. *Yeni Türkiye Dergisi*, sayı: 40, Temmuz-Ağustos.
- Özdemir, M. (2001). Türkiye’de; hastaneler; için yeni organizasyon modeli ihtiyacı. *Yeni Türkiye Dergisi*, sayı: 40, Temmuz-Ağustos.
- Saltman, R. ve Figueras, J. (1998). *Avrupa’da sağlık reformu mevcut stratejilerin analizi*. Ankara: Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü.
- Sevand, H. (2002). Gereksinim talebe dönüşmeli. *BT Haber Gazetesi: Dış Kaynak Kullanım Eki*, sayı: 354, 28 Ocak-3 Şubat.
- Soysal, M. (1993). *Hastanelerde bilgisayar kullanımı*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2001). *İşletmecilik bilgisi*. İstanbul: Avcı Ofset.
- Tülüce, P. (2001). *Türkiye’de insan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma uygulaması*. İstanbul Üniversitesi. SBE Doktora dersi dönem araştırması, İstanbul. [Çevrim içi], Elektronik adres:<http://www.outsourcing.com/outsourcinghealthcare.com> [21 Kasım 2001]