



**SAĞLIK SEKTÖRÜNDE PAYDAŞ ANALİZİNE YÖNELİK SİSTEMATİK  
DERLEME**  
**SYSTEMATIC REVIEW FOR STAKEHOLDER ANALYSIS IN THE HEALTH  
SECTOR**

**Emel TÜRKELİ**

Prof. Dr. Cemil Taşçıoğlu Şehir Hastanesi, emel.aydin@saglik.gov.tr, orcid.org/0009-0004-9293-2004

**Dr. Öğr. Gör. Sevcan PINAR**

Bahçeşehir Üniversitesi, sevcan.pinar@ou.bau.edu.tr, orcid.org/0000-0002-6907-4652

**Doç. Dr. Serkan TÜRKELİ**

Marmara Üniversitesi, serkan.turkeli@marmara.edu.tr, orcid.org/0000-0002-0708-1945

Makale Gönderim-Kabul Tarihi (20.07.2023-31.12.2023)

**Öz**

Bu çalışmanın amacı, Türk sağlık sisteminin paydaşlarının tespiti ve paydaş analizi yöntemlerine dair çalışmalarını sistematik olarak incelemektir. Çalışma kapsamında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda çalışma, sistematik derleme ve metaanaliz çalışma rehberi PRISMA-P'ye göre hazırlanmıştır. Tarama yaparken Türkçe ve uluslararası çalışmalar için ilgili anahtar kelimeler kullanılmıştır. Dâhil edilme ve dışlanma kriterleri PICOS ölçütleri göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Çalışmalar metodolojik kalite açısından PEDro ölçeği ile değerlendirilmiştir. Pubmed veri tabanı aracılığıyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda Türk sağlık sisteminde yer alan paydaşları ortaya koyan yalnızca tek araştırma olduğu görülmüştür. Yine gerçekleştirilen ilgili literatür araştırmasında hem ulusal hem uluslararası alanda da paydaş analizine odaklanan araştırmaların giderek daha çok ön planda yer almaya başladığı ve ilginin giderek arttığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Paydaş Analizi, Paydaş, Sağlık Sektörü, İçerik Analizi, Sistematik Derleme

**Abstract**

The aim of this research is to systematically determine the studies on the identification of the stakeholders of the Turkish health system and to examine the stakeholder analysis methods in the literature. Content analysis method was used within the scope of the study. This study was prepared according to the systematic review and meta-analysis study guide PRISMA-P. While searching for Turkish and international databases related keywords are used. Inclusion and exclusion criteria were established by taking PICOS criteria into account. Studies were evaluated with the PEDro scale in terms of methodological quality. As a result of the research conducted through the PubMed database, it was seen that it was the only research describing the Turkish health system. Again, in the relevant literature research, it was seen that research focusing on stakeholder



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 9 Sayı/Issue : 3 Yıl/Year : 2023 ISSN -2149-6161

analysis, both nationally and internationally, started to take place more and more and the interest increased over time.

**Keywords:** Stakeholder Analysis, Stakeholder, Health Domain, Content Analysis, Systematic Review

### GİRİŞ

Paydaş teorisi ilgili literatürde bir ürün veya hizmetten etkilenenlerin tamamını inceleyen bir yönetim ve iş ahlakı teorisi olarak ifade edilmektedir. Yine çalışanlar (iç müşteri), tedarikçiler, yerel düzenleyici çerçeve (Sağlık Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, SGK gibi), küresel düzenleyici çerçeve (WB, WHO gibi), yerel ve küresel sağlık dernekleri, tedarikçiler, ticari kuruluşlar, hasta, hasta yakını literatürde paydaş olarak tanımlanmaktadır (Lin, 2018).

Stratejik yönetim bakış açısı ile kaynak temelli yaklaşım (RBV- Resource Based View) paydaş ve pazar temelli bir bakış açısı ile paydaş analizini farklı bir düzleme taşımaktadır. Kaynak temelli yaklaşım ve paydaş analizinin bir arada kullanılması sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama noktasında önemli görülmektedir (Phillips, 2003).

Paydaş analizi ve teorisinin ilgili literatürdeki tarihsel gelişimi incelendiğinde işletmelerin iç ve dış yapısının etkileşim halinde olduğu kabulü ile başladığı görülmektedir. İşletmeler açık birer sistem olarak değerlendirilip dış çevreleri ile etkileşimde olduklarının kabulü ile beraber stratejik yönetim yazınında da köklü değişimlerin beraberinde yer aldığı söylenebilir. Bu bağlamda örneğin yapısal koşul bağımlılık teorisi, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, çevresel ayıklama gibi teorilerin bu doğrultuda ilgili alanda ortaya çıktıkları ifade edilmektedir (Sargut, 2010).

Kurumların açık birer sistem olduğunun genel kabulünün ardından ilgili literatürde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde incelenmeye başladığı söylenebilir. Öyle ki, sosyal sorumluluk kavramı ile beraber pay sahipleri ve paydaş yaklaşımının bu temel üzerine inşa edilmiş olduğu ifade edilmektedir (Garriga ve Melé, 2004).

Neoklasik yaklaşımda bir kurumun sadece hissedarlarının çıkarını maksimize etmesi gerektiği savunulmaktadır. Paydaş olarak sadece hissedarlar görülmekte ve kurumun sağladığı faydanın sahibi olarak düşünülmektedir (Goodpaster, 1991). Freeman'ın "Stratejik Yönetim: Paydaş Teorisi" kitabının 1984'te yayınlanması ile birlikte paydaşa bakış değişmiştir (Freeman, 1984).

Paydaş bu kitap sonrasında ürün ve hizmetten etkilenen herkes olarak tanımlanmıştır. Paydaş teorisi kurumun çevreyle uyumlu olmasının zorunluluğunu savunmaktadır (Van der Laan Smith vd., 2005). Paydaş teorisi, neoklasik bir kavram olan pay sahipleri teorisini içine alan bir kavramdır (Yamak ve Süer, 2005). Savage vd., (1991), Freeman ve Liedtka, (1997) ve Lim vd., (2005) gibi araştırmacılar tarafından da işletmelerin paydaşlarla olan ilişkileri değerlendirilerek, paydaşlarla ilişkileri yönetmede kullanılan çeşitli stratejiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında paydaş analizi ve teorisinin başlangıç olarak Freeman kabulü ile yapılmıştır (Freeman, 1984). Araştırmanın bulgular bölümünde görüleceği gibi stratejik yönetim ve yönetim ve organizasyon alanlarında da bir hayli ilgi gösterilen ve popüleritesi artan bu konuya PubMed'de yine benzer şekilde araştırmacılar tarafından gösterilen ilgi aynı şekilde artış göstermektedir.

Araştırmanın bulgular bölümünde görüleceği gibi sağlık sektöründe paydaş analizine ilgi artmaktadır. Paydaş analizi kurumların geleneksel fonksiyonlarından etkilenen, bu fonksiyonların çıktılarında yarar veya zarar gören tüm gruplar tarafından dikkatle incelenmesi gerektiğini ön plana çıkarmaktadır. Kurumların kısa ve uzun dönem stratejilerini belirlerken temelinde paydaşları koyduğu bir performans ölçüm sistemi geliştirmesi gerektiği dile getirilmektedir. Paydaş analizi ve

348

ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaysad>

(TÜRKELİ, E./ PINAR, S. / TÜRKELİ, S.)



teorisine göre kurumların performansını ölçen en önemli gösterge üretilen değerdir (Belkaoui, 2003).

Bu araştırma ile öncelikle literatürde paydaş analizi ve teorisi geçen çalışmalar analiz edilecektir. Bu analiz sonrasında paydaş analizine ülkemizde verilen önem değerlendirilecektir. Bu doğrultuda Türk Sağlık Sistemi içerisinde yer alan kurumlar için paydaşların özelliklerinin neler olduğu ve Türk Sağlık Sistemi içerisinde yer alan hangi paydaşların kurumlar üzerinde daha etkili ilişkileri bulunduğu hususları araştırma sorularının cevaplanması amaçlanmıştır.

### Paydaş Tanımı

Paydaş kavramının tanımının Freeman'ın 1984 kitabına dayanmakta olduğu görülmektedir.<sup>6</sup> Giriş bölümünde vurgulandığı gibi ilgili literatürde paydaş teorisinin temellerinin Freeman'ın bu çalışması ile olduğu ifade edilmektedir (Freeman, 1984). Freeman çalışmasının 25, 46 ve 54. sayfalarında paydaş kavramını tanımlamaktadır (Freeman, 1984). Freeman ve Phillips, (2002), Freeman vd., (2007) bir paydaşı bir kurumun başarısını etkileyebilen ya da yine başarısından etkilenen birey ya da grup şeklinde ifade etmiştir. Paydaş organizasyonun amacından, kurumun hedeflerinden veya performansından etkilenen kişi veya gruptur. Yine ilgili literatürde Clement, (2005), Kolk ve Pinkse, (2006) gibi araştırmacılar tarafından da paydaşların özellikleri detaylı bir şekilde işlenmiştir. Yönetim alanında kurumların paydaş kavramının tanımı üzerinde aynı bakış açısına sahip olmaları ön plana çıkmaktadır. Yine paydaş kavramına dair ilgili literatürde pek çok tanımın yer aldığı görülmektedir (Jansson, 2005; Mitchell vd., 1997).

Paydaş analizi ve teorisini kapsamlı bir şekilde irdelemeden önce ilgili alanda bir kurum için paydaş ve paydaşlar kavramlarının net tanımlarının yapılması önemlidir. Daha sonra ilgili paydaşlardan veriler toplanarak analiz edilmelidir. Toplanan verilerin arasındaki ilişki analiz edilerek enformasyona dönüştürülmeli, sonrasında enformasyonda yer alan desenler tanımlanarak bilgiye dönüştürülmeli ve yöneticiler bu bilgileri kullanarak erdemli karar almalıdır (Brugha ve Varvasovszky, 2000; Freeman, 2004). İşletmeler arası ilişkilerde güvenin önemi; bağlılık Rindfleisch, (2000), bilgi değişimi ve bağımlılık unsurları Kozak ve Cohen, (1997) yine bu unsurlara ilave olarak koordine olma, iletişim, Phillips, (2006), bilginin paylaşımı ve kalitesi, karar vermeye katılma ve müzakere etme gibi hususlar ile araştırma konusunun Mohr ve Spekman, (1994), Monczka vd., (1998), Leonidou vd., (2006), Medina-Munoz vd. (2002) ve Harrison ve John, (1996) vb. tarafından gerçekleştirilen araştırmalarla ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmektedir.

Bu doğrultuda hangi paydaşların işletmeler üzerinde daha etkili ilişkilerinin olduğunun belirlenmesi de önemli hale gelmektedir (Özalp ve Tonus, 2003; Varvasovszky ve Brugha, 2000).

### Paydaş Analizi Tanımı

Varvasovszky ve Brugha, (2000)'e göre paydaş analizi aktör temelli bir yaklaşım olarak betimlenmektedir. Aktör gerçek bir kişi olabileceği gibi kurumlar da aktör olabilmektedir. Bu aktörlerin etkilerini belirlemek için geliştirilen araçlar bütünü paydaş analizi olarak tanımlanmıştır.

Donaldson ve Preston, (1995) paydaş analizinde paydaş ilişkilerinin farklı bakış açılarından da değerlendirilebileceği hususunu vurgulamıştır. Donaldson ve Preston (1995) tarafından; kuralcı, tanımlayıcı ve araçsal olmak üzere bu açılardan paydaş teorisi incelenmiştir. Bu doğrultuda kurumların klasik olarak tanımlanan işletme modeline eklemeler yapılmıştır. Yine söz konusu modele karşıt olan görüşlerle değerlendirilmiştir. Yine Raman, (2004), Vinten, (2000), Liao, (2005), Philips, (2006) ve Freeman vd. (2010) tarafından ise paydaş kavramının tanımlanması ile sınıflandırılmasının yapılmasının ardından işletmeler açısından paydaşları ile ilişkilerinin

kolaylaşacağı ve paydaşların işletmelerin performanslarına etkilerinin değerlendirilmesi kolaylaşabileceği belirtilmiştir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu sistematik derlemenin amacı; Türk sağlık sisteminin paydaşlarının tespiti ve paydaş analizi yöntemlerine dair çalışmaları sistematik olarak incelemektir. Çalışma kapsamında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Yönetim alanında kurumların paydaş kavramının ne olduğu ve kurumlar için paydaşlara sahip olmanın değeri ile ilgili bilgi sahibi olmaları önemlidir. İlgili literatürde paydaş kavramına dair pek çok tanım ifade edilmiştir.

Sağlık sektörü özelinde paydaş kavramına değerlendirildiğin, işletmelerin politikalarının planlanma, uygulanma ve sonuçlarının değerlendirilmesi safhalarında paydaşların doğrudan etkileri önemlidir (Shirey, 2012). Dolayısıyla sağlık sektörünün özellikleri arasında yer alan değişken yapısına cevap verebilecek stratejik araçları arasında paydaş analizi öne çıkmaktadır. Nitekim sağlık sektörünün yapısı gereği sunmuş olduğu hizmetleri doğrudan insan sağlığına etkisinden dolayı güvenilir, etkili ve kaliteli biçimlerde sunulması kritik özellikleri beraberinde getirmektedir. Bu nedenlerden dolayı kurumların bir politika inşa edilirken anahtar paydaşlarının kimler olacağı ve politikanın uygulanmasına hangi etkileri olabileceği gibi hususların analiz edilmesi konunun önemini de ortaya çıkarmaktadır (Reyes-Alcázar vd., 2012) Bu bilgiler ışığında bu sistematik derlemede aşağıda yer verilen sorulara yanıt aranması amaçlanmaktadır:

1. Türk Sağlık Sistemi içerisinde yer alan kurumlar için paydaşların özellikleri nelerdir?
2. Türk Sağlık Sistemi içerisinde yer alan hangi paydaşların kurumlar üzerinde daha etkili ilişkileri bulunmaktadır?

### Araştırmanın Tasarımı

Bu çalışma, sistematik derleme ve metaanaliz çalışmalarının sunumunu geliştirmede yazarlara rehberlik etmek için kullanılan PRISMA-P (Preferred Reporting Items for Systematic review and Meta-Analysis Protocols) kılavuzu doğrultusunda hazırlanarak değerlendirilmiştir. PRISMA-P, araştırmacıların sistematik derleme incelemelerinde önsel bir yol haritasını belirlemesine olanak sunar. Bu bakımdan da ilgili literatürde sistematik derleme araştırmalarının kaliteli bir şekilde oluşturulmasına ve değerlendirilmesine katkı sağladığı ifade edilmektedir (Moher vd., 2009).

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde nitel araştırma yöntemleri arasında bulunan içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizi yönteminin temelinde birbiri ile benzerlik gösteren verilerin belirli kod ve oluşturulan temalar çevresinde bir araya getirilmesi ve anlaşılabilir bir şekilde düzenlenip yorumlanması amacı yer almaktadır (White and Marsh, 2006; Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi ile paydaş analizi literatüründe (yazınında) kullanılan araçlar öncelikle incelenmiştir. Bu yöntem ile paydaş analizini kullanılan araştırmalar gruplandırılmış, etkisi ölçülmüş ve alanda çok atıfa sahip olan ve ilgili araştırmacılar tarafından alan üzerinde önemli olduğu vurgulanan olan araştırmaların seçilmesine özen gösterilmiştir. İçerik analizi kodlama safhası ile başlamaktadır. Sonrasında, veriler gruplandırılarak, özetlenir ve nedenleri açıklanmaya çalışır. Verilerin barındırdıkları anlamlar kodlama safhasında ortaya çıkmaktadır. Kodlama sürecinde verilere çok defa yeniden bakılarak veriler ile ilgili yeni sorular



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 9 Sayı/Issue : 3 Yıl/Year : 2023 ISSN -2149-6161

kurgulanır (Neuman, 2017). Kodlama safhasında önceki modellerde olmayan yeni unsurlar tanımlanır ve yeni araştırma soruları oluşturulur (Charmaz, 2006; Fiske, 1996). Araştırmacı sürekli verilere baktığından veriler ile araştırmacı arasında iletişim sürekli olarak devam etmektedir. Bu yöntemin sonucunda paydaş analizi Türk sağlık sektöründe ne düzeyde uygulandığı ve önem verildiği bulgularına ulaşılmıştır.

### Dahil Edilme Ve Dışlanma Ölçütleri

Çalışmanın dahil edilmesi ve dışlanma ölçütlerinin değerlendirilmesinde, sistematik derleme ve metaanaliz çalışma rehberi olan PRISMA-P'den yararlanılmıştır. PICOS ölçütleri göz önünde bulundurularak dâhil edilme ve dışlanma kriterleri gerçekleştirilmiştir. Ele alınan araştırmalarda PEDro ölçeğinden yararlanılarak metodolojik kalite bakımından da değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Pubmed veri tabanı aracılığıyla tarama yapılırken Türkçe çalışmalar için “paydaş”, “paydaş analizi”, “sağlık sektörü”, “içerik analizi”, “sistematik derleme” ve uluslararası çalışmalar için “stakeholder”, “stakeholder analysis”, “health domain”, “content analysis”, “systematic review” anahtar kelimeleri kullanılmıştır.

### Veri Çekme Yöntemi ve Kalite Değerlendirmesi

Verilerin değerlendirilmesi aşamasında, araştırmacılar tarafından oluşturulan veri çekme formu kullanılmıştır. Böylece araştırmacıların birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmesi imkanı oluşmuştur. Bir sonraki aşamada değerlendirme sonuçları araştırmacılar tarafından karşılaştırılarak ve araştırmacıların ortak ve farklı görüşlerini tartışmaları sağlanmıştır. Veri çekme formu; çalışmaların amaç/amaçları, tasarımı, örneklem, demografik özellikler, dâhil etme ve hariç tutma kriterleri, uygulama yeri, değerlendirme araçları vb. gibi ayrıntılı alt başlıklardan oluşmaktadır. Bu doğrultuda değerlendirilen araştırmaların sağlık sistemi faydası, bağlamının hastane olması, paydaş tanımının doğru yapılması ve Türkiye sistemini ölçmesi gibi özellikleri içermektedir. Dâhil edilmesi planlanan araştırmaların metodolojik kalitesi PEDro ölçeği (The Physiotherapy Evidence Database) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. PEDro ölçeği, çalışmaların kalite değerlendirilmesinde geçerliliği ve güvenilirliği gösterilmiş, sistematik incelemelerde yaygın bir şekilde tercih edilen bir değerlendirme aracıdır (Moher vd., 2009). Ölçek “Evet” (E) veya “Hayır” (H) olarak yanıtlanabilen 11 maddeyi içermektedir. Madde 1; çalışmanın dış geçerliliği kriterini, madde 2-9 aralığında yer alan kriterler çalışmanın yeterli iç geçerliliğe sahip olup olmadığı hususunu, madde 10 ve 11. kriterler ise sonuçların yorumlanmasında istatistiksel bilginin yeterliliğini değerlendirmektedir. Madde 1 ise tamamlayıcı bir kriter şeklinde nitelendirilmesi bakımından, toplam puan hesaplaması içerisine alınamamaktadır. Bu yüzden toplam puanın minimum ve maksimum değerinin 0'dan 10 aralığında değişebilmektedir. Ölçek puanlaması değerlendirildiğinde ise araştırmaların; 6-10 puan aralığının yüksek, 4-5 puan aralığının orta ve  $\leq 3$  puana kadar düşük kalite şeklinde sınıflandırılmaktadır (Moher vd., 2009).

### Araştırmanın Etik Yönü

İlgili literatürden yer alan çalışmaların incelemesinin gerçekleştirildiği bu araştırma için etik kurul izni alınmasına gerek duyulmamıştır. İncelenen makalelere kaynakça bölümünde yer verilmiştir.

## BULGULAR

### Araştırmaların Seçilmesi ve Genel Özellikleri

Sağlık sektöründe bir politikanın planlanması, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi hakkında bilgi sunmak ile birlikte politikanın uygulanmasıyla yaşanacak değişime ilişkin

paydaşların etki seviyesini ortaya koymak için paydaş analizi önem arz etmektedir (Shirey, 2012). Sağlık sektörü kompleks ve değişken doğaya sahiptir. Bu değişken yapısına cevap verebilecek stratejik araçlardan en önemlisi paydaş analizidir. Diğer sektörler ile karşılaştırıldığında sağlık sektöründe sunulan hizmetlerin insan sağlığına etkisinden kaynaklı güvenli, etkili ve kaliteli sunulması elzemdir. Bu nedenlerden dolayı bir politika inşa ederken anahtar paydaşların kimler olduğu ve politikanın uygulanmasına etkileri analiz edilmelidir (Reyes-Alcázar vd., 2012).

Sağlık kurumlarında paydaş analizi ilgili politikaya ilişkin paydaşların gücünü, pozisyonunu, etkisini, destekleme veya karşı olma durumunu değerlendirebilmek amacıyla paydaş analizinden yararlanılması sağlık kurumları açısından bir yol haritasını da beraberinde oluşturma yönünü temsil edebilecektir. Öyle ki işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkileri değerlendirildiğinde, ortaklık özelliği, iletişim ve çatışma yönetimi gibi hususlarını kapsayan ilişkilerin analiz edilmesi, söz konusu ilişkilerin daha iyi anlaşılmasını sağlama hususunda ön plana çıkmaktadır. Yine kurumların paydaşları ile arasındaki oluşacak süreçlerin daha iyi yönetilmesine katkı sağlayacaktır (Leonidou vd., 2006; Polonsky, 2002). Böylece bu bilgiler ışığında ilgili politikanın sürdürülebilir olup olmadığı belirlenebilir.

İlgili literatürde Schmeer (1999) tarafından paydaş analizinin 8 aşamada gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Bu aşamalar Şekil 1’de sıralanmıştır. Şekil 1 aşağıdaki şekildedir.



Şekil 1: Paydaş Analizi Aşamaları, Kaynak: Schmeer, (1999).

### Literatürdeki Tarihsel Gelişim

İlgili literatürde konuyla ilgili yer alan araştırmalarla içerik analizinin gerçekleştirilmesinin ardından paydaş teorisinin 5 fazı aşağıda Tablo 1’de özetlenmiştir:

**Tablo 1:** Paydaş Teorisi Fazları

Faz	Yazar
Faz 1: Temelleri	Freeman (1984); Clarkson (1995); Donaldson ve Preston (1995); Jones (1995); Rowley (1997); Mitchell vd., (1997); Frooman (1995); Jones ve Wick (1999)
Faz 2: Meta Analiz	Orlitzky vd. (2003); Margolis ve Walsh, (2003)
Faz 3: Enstrümantal paydaş teorisine teorik iyileştirmeler	Godfrey, (2005); Mackey vd., (2007)
Faz 4: Betimsel paydaş teorisinin ampirik incelemeleri	King ve Soule, (2007); King, (2008); Reid ve Toffel, (2009)
Faz 5: Betimsel paydaş teorisine teorik iyileştirmeler	Bundy vd., (2013); Hall vd., (2015); Mitchell vd., (2015); Mitchell vd., (2016)

Yine ilgili literatürde araştırma konusuna odaklanan ve önemli olduğu belirtilen çalışmaların detayları özetlenerek aşağıda yer alan Tablo 2 ile gösterilmiştir:

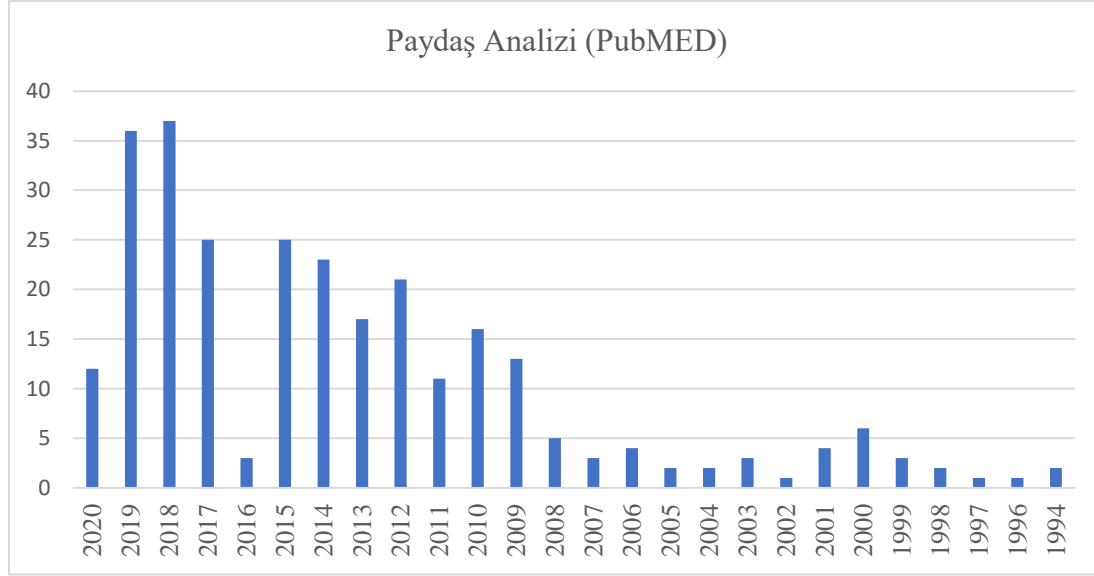
**Tablo 2:** Paydaş Teorisi Önemli Kaynakların Analizi

Yazar	Yıl	Dergi
Faz 1: Temelleri		
Freeman	1984	Kitap
Donaldson ve Prerston	1995	Academy of Management Review
Clarkson	1995	Academy of Management Review
Jones	1995	Academy of Management Review
Mitchell vd.	1997	Academy of Management Review
Rowley	1997	Academy of Management Review
Frooman	1999	Academy of Management Review
Jones ve Wicks	1999	Academy of Management Review
Freeman ve Phillips	2002	Business Ethics Quarterly
Faz 2: Meta Analiz		
Orlitzky vd.	2003	Organization Studies
Margolis ve Walsh	2003	Administrative Science Quarterly
Faz 3: Enstrümantal paydaş teorisine teorik iyileştirmeler		
Godfrey	2005	Academy of Management Review
Mackey vd.	2007	Academy of Management Review
Faz 4: Betimsel paydaş teorisinin ampirik incelemeleri		
King ve Soule	2007	Administrative Science Quarterly
King	2008	Administrative Science Quarterly
Reid ve Toffel	2009	Strategic Management Journal
Faz 5: Betimsel paydaş teorisine teorik iyileştirmeler		
Bundy vd.	2013	Academy of Management Review
Hall vd.	2015	Journal of Management Studies
Mitchell vd.	2015	Journal of Management Studies
Mitchell vd.	2016	Academy of Management Review

### Metodolojik Kalite Sonuçları

Randomize kontrollü araştırma desenine sahip araştırmaların incelemeye dâhil edilmiş ve PEDro ölçeğine göre kalite değerlendirmesi sonucunda, 1 araştırma kaldığı görülmüştür. Bu nedenle analizine gerek duyulmamıştır.

İlgili literatür taramasında PubMed veri tabanında “stakeholder analysis” (paydaş analizi) anahtar kelimesinin 260 makalede geçtiği tespit edilmiştir. Yıllara göre paydaş analizi kelimelerinin geçtiği yayın sayısı aşağıdaki grafikte gösterilmiş olup, yıllara göre bu alanda yapılan çalışmaların artış gösterdiği görülmektedir (Şekil 2):



**Şekil 2:** PubMed Veri Tabanında Yıllara Göre Paydaş Analizi Kelimelerinin Geçtiği Çalışma Sayısı

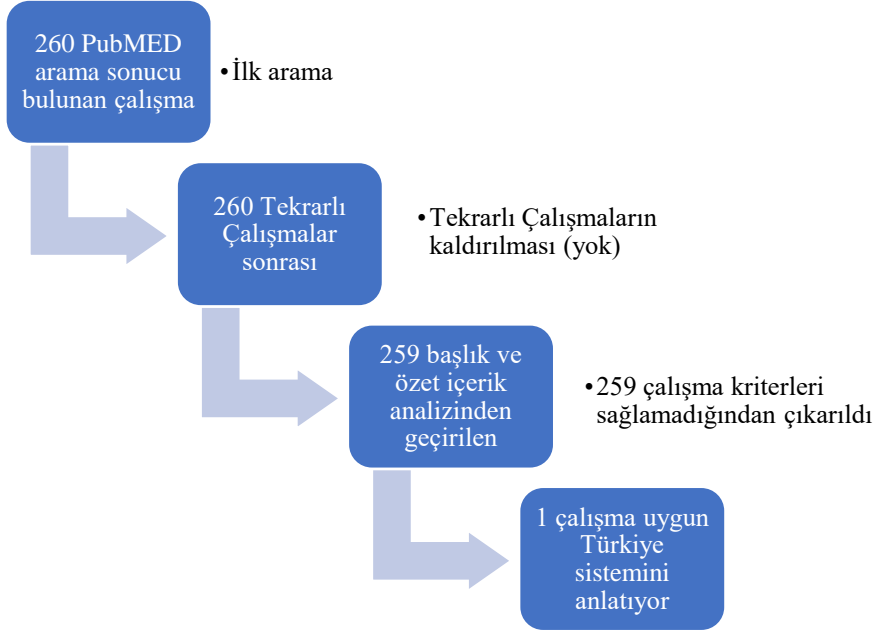
Bu araştırmalar Moher vd. çalışmasında yer alan PRISMA yönteminin bir akış diyagramı olarak kültürel bağlama uygun hale getirilmesi aracılığıyla incelenmiştir (Moher vd., 2009).

Bu çalışmalardan 259 tanesi çalışmanın amacına uygun olmadığı tespit edilmiş ve değerlendirme dışına çıkarılmıştır. Değerlendirme dışında bırakılan araştırmaların nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Şekil 3):

1. Araştırmanın anketinin sağlık sistemi faydasını test eden bir çalışma olmadığı görülmüştür..  
Örneğin sigortacılık yayını (n = 235)
2. Bağlam hastane değil (n = 12)
3. Paydaş tanımı yanlış (n = 3)
4. Türkiye sistemini ölçmüyor (n = 9)

Tüm bu değerlendirmeler doğrultusunda araştırma kapsamında sadece 1 araştırma incelemeye alınmıştır.





Şekil 3: Değiştirilmiş PRISMA Yöntemi

İçerik analizi sonrası değerlendirmeye alınan araştırma Akıncı vd. çalışmasıdır. 63 Akıncı vd. 2012 yılında içerik analizi ve mülakat yöntemleri ile Türkiye Sağlık sektörü paydaşlarını değerlendirdikleri araştırmaları “Health Policy” dergisinde yayınlanmıştır (Akıncı vd., 2012) (Tablo 3).

Tablo 3: Paydaş Analizi Geçen Tek Makale: Genel Bakış

Yazar	Yıl	Araç	Ülke	Dergi
Akıncı vd.	2012	İçerik Analizi ve Mülakat	Türkiye	Health Policy

Akıncı vd. yılında Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın birinci fazını oluşturan 5 bileşenin paydaş analizi için belirlenen 29 paydaş ile 47 yapılandırılmış görüşme gerçekleştirmişlerdir. Bu analizin ikinci faz için yol göstermesini amaçlamışlardır (Akıncı vd., 2012).

Türkiye sağlık sektörünü analiz eden tek yayında sektörün paydaşları aşağıdaki gibi sıralanmış ve Şekli 4 ile gösterilmiştir:

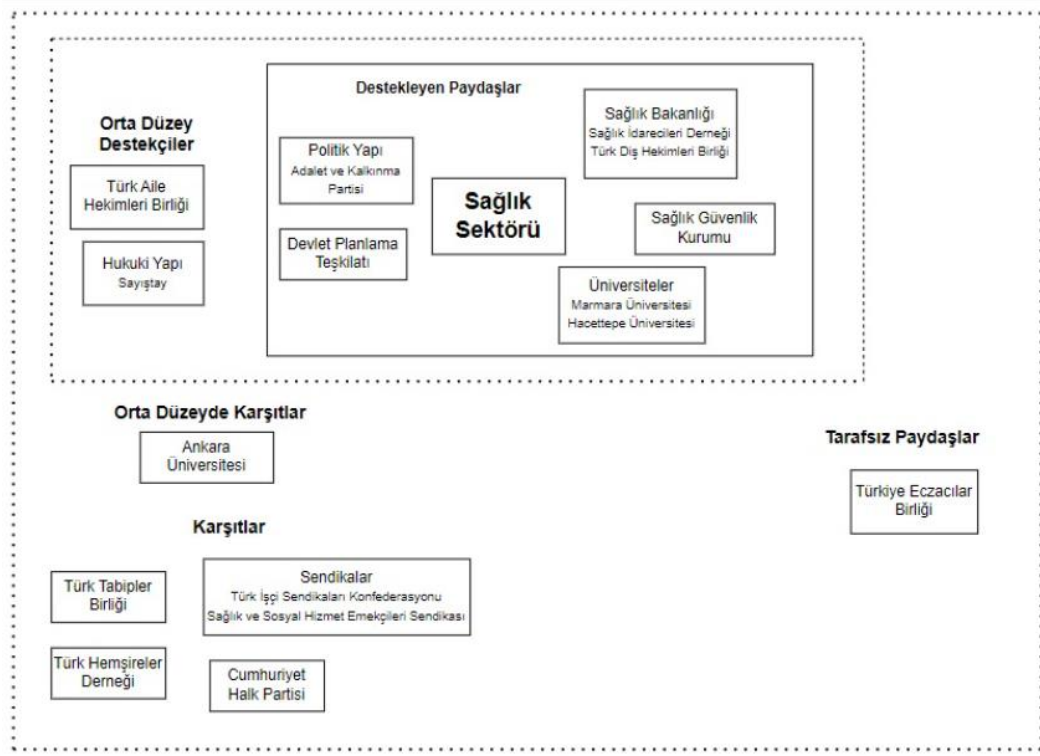
Destekleyen Paydaşlar: Sağlık Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu, Devlet Planlama Teşkilatı, Sağlık İdarecileri Derneği, Adalet ve Kalkınma Partisi, Marmara Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Türk Dış Hekimleri Birliği

Orta düzeyde destekçiler: Sayıştay, Türkiye Aile Hekimleri Birliği

Tarafsız Paydaşlar: Türkiye Eczacılar Birliği

Orta düzeyde karşıtlar: Ankara Üniversitesi

Karşıtlar: Türk Tabipler Birliği, Türk İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası, Türk Hemşireler Derneği, Cumhuriyet Halk Partisi.



Şekil 4: Paydaş Analizi sonucu Sağlık Sistemi Aktörleri

## TARTIŞMA

Araştırma yönteminde içerik analizinden yararlanılmış olup öncelikle PubMed veri tabanı üzerinden ilgili literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması esnasında “stakeholder analysis” (paydaş analizi) anahtar kelimesinin 260 makalede geçtiği gözlemlenmiştir. Ancak tespit edilen çalışmalar içerisinde 259 tanesinin çalışmanın amacına uygun olmadığı tespit edilmiş ve değerlendirme dışına çıkartılmasında karar verilmiştir. 259 makalenin değerlendirme dışında bırakılma nedenlerinden ilki ve en tespit edilen makalelerden 235 adedinin araştırma anketinin, örneğin sigortacılık yayını alanında olduğu gibi sağlık sisteminin faydasını test etmeye yönelik bir çalışma olmadığı değerlendirilmiştir. Bu nedenle sağlık sistemi alanı dışındaki söz konusu 235 makale değerlendirilme dışında kalmıştır. Daha sonra ulaşılabilen 12 makalenin de bağlamının hastane olmadığı gözlenmiş ve bu doğrultuda değerlendirilme dışında bırakılmıştır. Yine ulaşılabilen 3 makalenin paydaş tanımının yanlış yapıldığı ve 9 adedinin de Türkiye sağlık sistemini ölçmeye yönelik olmadıkları tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ilk aşamada ulaşılabilen 260 adet makale içerisinde 1 adet makale değerlendirme kriterlerine uygun olarak değerlendirilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda Türkiye ile ilgili konuya odaklanan sadece tek bir çalışmanın yer alması sağlık sektöründe henüz paydaş analizi ve teorisine yeterince önem verilmediğini göstermektedir.



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 9 Sayı/Issue : 3 Yıl/Year : 2023 ISSN -2149-6161

Sistemik derleme çalışmalarında güncelleme yapılmasına yönelik olarak sırasıyla; araştırma konusuna yönelik güncel literatürün taranması, ilgili alanda yer alan yeni araştırmaları ve bulguları içeren güncel çalışmaların belirlenmesi, derlemenin güvenilirliğini artırır. Sistemik derlemenin güncellenmesi sırasında, kullanılan metodolojik yaklaşımları eleştirel bir gözle gözden geçirme, yeni metodolojik gelişmeleri ve iyileştirmeleri hesaba katma, derlemenin niteliğini artırabilir. Önemli bulguların vurgulanması ve diğer çalışmalar ile karşılaştırmalar yapılması, mevcut literatürün eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmesi önemlidir (Çınar, 2021).

Bu doğrultuda yapılan içerik analizinde varılan en önemli sonuç küresel paydaş analizi ile ilgili küresel ilginin çokluğu yanında Türkiye özelinde çok çalışılmamış bir konu olmasıdır. Türkiye özelinde yapılan bir çalışmanın olması ve 2012 yılında olması bu konu hakkında daha çok çalışılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tarihsel gelişim incelendiğinde küresel olarak yapılan çalışmaların fazlara ayrılacak kadar çok olması, ülkemizde ise bu konunun göz ardı edildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumdan dolayı sektörün sıkıntılar yaşadığı, Türkiye'ye özel çalışmalar ile bu sorunların aşılabileceği görülmüştür.

### Finansal Kaynak

Bu çalışma sırasında, yapılan araştırma konusu ile ilgili doğrudan bağlantısı bulunan herhangi bir ilaç firmasından, tıbbi alet, gereç ve malzeme sağlayan ve/veya üreten bir firma veya herhangi bir ticari firmadan, çalışmanın değerlendirme sürecinde, çalışma ile ilgili verilecek kararı olumsuz etkileyebilecek maddi ve/veya manevi herhangi bir destek alınmamıştır.

### Çıkar Çatışması

Bu çalışma ile ilgili olarak yazarların ve/veya aile bireylerinin çıkar çatışması potansiyeli olabilecek bilimsel ve tıbbi komite üyeliği veya üyeleri ile ilişkisi, danışmanlık, bilirkişilik, herhangi bir firmada çalışma durumu, hissedarlık ve benzer durumları yoktur.

### Yazar Katkıları

**Fikir/Kavram:** Emel Türkeli; **Tasarım:** Emel Türkeli; **Denetleme/Danışmanlık:** Sevcan Pınar; Serkan Türkeli; **Veri Toplama ve/veya İşleme:** Emel Türkeli, Sevcan Pınar; Serkan Türkeli; **Kaynak Taraması:** Emel Türkeli, Sevcan Pınar, Serkan Türkeli; **Makalenin Yazımı:** Emel Türkeli, Sevcan Pınar, Serkan Türkeli; **Eleştirel İnceleme:** Emel Türkeli, Sevcan Pınar, Serkan Türkeli.

### KAYNAKÇA

- Akinci, F., Mollahaliloğlu, S., Gürsöz, H. ve Öğücü, F. (2012). Assessment of the turkish health car system reforms: A stakeholder analysis, *Health Policy*. 107(1), 21-30.
- Belkaoui, A.R. (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: A study of the resource-based and stakeholder views. *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 215-226.
- Brugha, R. ve Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: A review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239-246.
- Bundy, J., Shropshire, C. ve Buchholtz, A.K. (2013). Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38(3), 352-376.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory*. London, UK: SAGE Publications.



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 9 Sayı/Issue : 3 Yıl/Year : 2023 ISSN -2149-6161

- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clement, R.W. (2005). The lessons from stakeholders theory for U.S. business leaders. *Business Horizons*, (48), 255-264.
- Donaldson, T. ve Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Fiske, J. (1996). İletişim çalışmalarına giriş. (S. İrvan, Çev.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. ve Liedtka, J. (1997). Stakeholder capitalism and value chain, *European Management Journal*, 15(3), 286-296.
- Freeman, R.E. ve Phillips, R.A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.
- Freeman, R.E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited, *Zeitschrift für Wirtschaftund Unternehmensethik*, 5(3), 228- 241.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S. ve Wicks, A.C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven: Yale University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. ve Colle, S. (2010). *de.Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Garriga, E. ve Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, (53), 51-71. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Godfrey, P.C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.
- Goodpaster, K.E. (1991). Business ethics and stakeholder analysis, *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- Hall, M., Millo, Y. ve Barman, E. (2015). Who and what really counts? Stakeholder prioritization and accounting for social value. *Journal of Management Studies*, 52(7), 907-934.
- Harrison, J.S. ve John, C.H. (1996). Managing and Partnering with External Stakeholders, *The Academy of Management Executive*, 10(2), 46-60.
- Jansson, E. (2005). The Stakeholder Model: The Influence of the Ownership and Governance Structures, *Journal of Business Ethics*, (56), 1-13.
- Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437
- Jones, T.M. ve Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- King, B.G. ve Soule, S.A. (2007). Social movements as extra-institutional entrepreneurs: The effect of protests on stock price returns, *Administrative Science Quarterly*, 52(3): 413-442.
- King, B.A. (2008). Social movement perspective of stakeholder collective action and influence, *Business and Society*, (47), 21-49.
- Kolk, A. ve Pinkse, J. (2006). Stakeholder Mismanagement and Corporate Social Responsibility Crises, *European Management Journal*, 24(1), 59-72.
- Kozak, R.A. ve Cohen, D.H. (1997). Distributor-Supplier Partnering Relationships: A Case in Trust, *Journal of Business Research*, (39), 33-38.



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 9 Sayı/Issue : 3 Yıl/Year : 2023 ISSN -2149-6161

- Leonidou, L.C., Paliawanda, D. ve Theodosio, M. (2006). An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships, *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 145-173.
- Liao, Y. (2005). Business Strategy and performance: The role of human resource management control, *Personnel Review*, 34(3): 294.
- Lim, G., Ahn, H. ve Lee, H. (2005). Formulating strategies for stakeholder management: A case-based reasoning approach, *Expert Systems with Applications*, 28(4), 831-840, ISSN 0957-4174, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2004.12.038>.
- Lin, T.C. (2018). Incorporating Social Activism. *BUL Rev*, (98), 1535.
- Mackey, A., Mackey, T.B. ve Barney, J.B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, (32): 817-835.
- Margolis, J.D. ve Walsh, J.P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Medina Munoz, D.R., Garcia Falcon, J.M. ve Medina Munoz, R.D. (2002). Building the Valuable Connection Hotels and Travel Agents, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 46-52, ISSN 0010-8804, [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80017-9](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80017-9).
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. ve Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitchell, R.K., Van Buren, H.J., Greenwood, M. ve Freeman, R.E. (2015). Stakeholder inclusion and accounting for stakeholders. *Journal of Management Studies*, 52(7), 851-877.
- Mitchell, R.K., Weaver, G.R., Agle, B.R., Bailey, A.D. ve Carlson, J. (2016). Stakeholder agency and social welfare: Pluralism and decision making in the multi-objective corporation. *Academy of Management Review*, 41(2), 252-275.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. ve Altman, D.G. (2009). PRISMA Group. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Med*, 21, 6(7), e1000097. doi:10.1371/journal.pmed.1000097. Epub, Jul 21. PMID: 19621072; PMCID: PMC2707599.
- Mohr, J. ve Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Monczka, R., Petersen, K., Handfield, R. ve Ragatz, G. (1998). Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective, *Decision Sciences*, 29 (3).
- Neuman, L.W. (2017). Toplumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar. (S. Özge, Çev.). Ankara: Yayınodası.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. ve Rynes, S.L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis, *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Özalp, İ. ve Tonus, H.Z. (2003). Paydaş teorisi (stakeholder theory) ve Freeman, Donaldson-Preston, Mitchell, Angle- Wood ve Arroll'un paydaş teorisine yaklaşımlarının incelenmesi, XI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24. Mayıs, Afyon, s.162-176.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. Berrett-Koehler Publishers.
- Phillips, D. (2006). Relationships are the core value for organizations a practitioner perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(1), 34-42.
- Polonsky, M.J., Schuppisser, D.S.W. ve Beldona, S.A. (2002). Stakeholder perspective for analyzing marketing relationships. *Journal of Market-Focused Management*, (5), 109-126. <https://doi.org/10.1023/A:1014091926179>



## ULUSLARARASI SAĞLIK YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ ARAŞTIRMA DERGİSİ

INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH MANAGEMENT AND STRATEGIES RESEARCH

Cilt/Volume : 9 Sayı/Issue : 3 Yıl/Year : 2023 ISSN -2149-6161

- Raman, S.R. (2004). Managing secondary stakeholders: Lessons from the Monsanto case study, *South Asian Journal of Management*, 11(4).
- Reid, E.M. ve Toffel, M.W. (2009). Responding to public and private politics: Corporate disclosure of climate change strategies. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1157-1178.
- Reyes-Alcázar, V., Casas-Delgado, M., Herrera-Usagre, M. ve Torres-Olivera, A. (2012). Stakeholder analysis: The Andalusian agency for healthcare quality case. *The Health Care Manager*, 31(4), 365-374.
- Rindfleisch, A. (2000). Organizational trust and interfirm cooperation: An examination of horizontal versus vertical alliances. *Marketing Letters*, 11(1), 81-95.
- Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (2010). Örgüt kuramları. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J. ve John D. (1991). Blair. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, *Academy of Management Executives*, 5(2): 61-75.
- Schmeer, K. (1999). Guidelines for conducting a stakeholder analysis. PHR, Abt Associates.
- Shirey, M.R. (2012). Stakeholder analysis and mapping as targeted communication strategy. *Journal of Nursing Administration*, 42(9), 399-403.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007). İşletmelerde stratejik yönetim, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, Ekim, İstanbul.
- White, M.D. ve Marsh, E.E. (2006). Content analysis: A flexible methodology, *Library Trends*, 55(1), 22-45.
- Van der Laan Smith, J., Adhikari, A. ve Tondkar, R.H. (2005). Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(2), 123-151.
- Varvasovszky, Z. ve Brugha, R. (2000). How to do (or not to do) a stakeholder analysis. *Health Policy and Planning*, (15), 338-345.
- Vinten, G. (2000). The stakeholder manager, *Management Decision*, 38(6), 377-383.
- Yamak, S. ve Süer, Ö. (2005). State as a stakeholder, *Emerald Publishing*, 5(2), 111-120.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin yayıncılık.