



# **PAYDAŞ ANALİZİ YÖNTEMLERİ: BİR SINIFLANDIRMA ÇALIŞMASI**

**Birnur Eyolcu Kafalı  
Pelin Küney Ocak**



**Türkiye'de  
NEET\* Gençler**

**Profil ve İyi Olma Hali Araştırması**



Türkiye'de  
NEET\* Gençler

Profil ve İyi Olma Hali Araştırması

# PAYDAŞ ANALİZİ YÖNTEMLERİ: BİR SINIFLANDIRMA ÇALIŞMASI

Türkiye'de NEET Gençlerin Profillerini İyi Olma Hali  
Perspektifinden Belirleme ve Politika Geliştirme Çalışması\*

Çalışma Metinleri Dizisi No:1 – Şubat 2024

## Hazırlayanlar:

**Birnur Eyolcu Kafalı**, Doktora Bursiyeri

**Pelin Küney Ocak**, Yüksek Lisans Bursiyeri

## Proje Ekibi:

**Emre Erdoğan**, Proje Yürütücüsü

**Pınar Uyan Semerci**, Araştırmacı

**Başak Akkan**, Araştırmacı

**Tuğçe Erçetin**, Araştırmacı

**Gizem Külekçioğlu**, Proje Yöneticisi

<https://neet.bilgi.org.tr>

\*Bu proje, **TÜBİTAK** tarafından, 2519 – COST ÇALIŞMA GRUBU DESTEK PROGRAMI kapsamında desteklenmektedir. (Proje: 222K388)



İstanbul Bilgi Üniversitesi  
GÖÇ ÇALIŞMALARI  
UYGULAMA VE  
ARAŞTIRMA MERKEZİ



İstanbul  
Bilgi Üniversitesi

# İÇİNDEKİLER

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Giriş .....</b>                                                | <b>1</b>  |
| <b>1. Paydaş Analizi Nedir? .....</b>                             | <b>3</b>  |
| <b>2. Paydaş Analizinin Tarihsel Gelişimi .....</b>               | <b>6</b>  |
| <b>3. Paydaş Analizi Tipolojileri .....</b>                       | <b>9</b>  |
| <b>3.1. Kurum/Proje Odaklı Yöntemler .....</b>                    | <b>11</b> |
| <b>3.1.1. Güç-Pay Matrisi .....</b>                               | <b>12</b> |
| <b>3.1.2. Güç-Çıkar Matrisi .....</b>                             | <b>12</b> |
| <b>3.1.3. Güç-Önem Matrisi .....</b>                              | <b>13</b> |
| <b>3.1.4. Bilgi-Destek Tablosu .....</b>                          | <b>14</b> |
| <b>3.1.5. Kurumsal Değerlendirme Yaklaşımı .....</b>              | <b>14</b> |
| <b>3.2. Politika/Program Odaklı Yöntemler .....</b>               | <b>15</b> |
| <b>3.2.1. Kurumsal Çevre Değerlendirmeleri .....</b>              | <b>16</b> |
| <b>3.2.2. Sektörel Kurumsal Değerlendirmeler .....</b>            | <b>17</b> |
| <b>3.2.3. Politika Çevresi Haritalama .....</b>                   | <b>18</b> |
| <b>3.2.4. Diğer Politika Odaklı Yaklaşımlar .....</b>             | <b>19</b> |
| <b>3.3. Katılım/İlişkisellik Odağında Paydaş Haritalama .....</b> | <b>21</b> |
| <b>3.3.1. Belirginlik Modeli .....</b>                            | <b>21</b> |
| <b>3.3.2. Ağ Haritalama .....</b>                                 | <b>23</b> |
| <b>i. Sosyal Ağ Analizi .....</b>                                 | <b>23</b> |
| <b>ii. Bilgi Haritalama .....</b>                                 | <b>24</b> |
| <b>iii. Paydaş Bağlantı Matrisi .....</b>                         | <b>25</b> |
| <b>iv. Değer Ağı Haritalama .....</b>                             | <b>25</b> |
| <b>3.4. Diğer Paydaş Odaklı Analiz Yöntemleri .....</b>           | <b>26</b> |
| <b>3.5. Paydaş Analizinde Karma Yöntem Kullanımı .....</b>        | <b>27</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                             | <b>29</b> |

## Giriş

Proje yönetimi, politika analizleri ya da kurum yönetiminde odağa alınan çalışmalar ve hedeflerin gerçekleştirilmesi, birden fazla aktörün etkilendiği ve/veya etki edebildiği süreçlere işaret eder. Belirlenen hedeflere ulaşmak için, çalışılan konuya doğrudan veya dolaylı olarak dahil olan ya da olma potansiyeli taşıyan aktörlerin, yani paydaşların belirlenmesi, analiz edilmesi ve etki düzeylerine bağlı olarak aktörler arası ilişkilerin yönetilmesine verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Paydaşların kimler olduğu ve bu paydaşların hangi düzeyde analiz edileceği sorusuna yanıt aramak, günümüzün değişen sorunlarının çözümünde rolü olan aktörlerin belirlenmesi için çok boyutlu bir paydaş yaklaşımının geliştirilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu ihtiyaca katkı sunmak amacıyla hazırlanan bu çalışmada öncelikle paydaş, paydaş analizi ve paydaş haritalama kavramları tarihsel gelişimleriyle ele alınacak ve bu alanda literatürde ön plana çıkan çalışmalara ve yöntemlere yer verilecektir.

Günümüzde kamu ve özel sektör kuruluşları, sivil toplum örgütleri gibi kurumların yanı sıra politika ve program analizlerinde önem kazanan *paydaş* kavramı, ilk olarak 1963 yılında Stanford Araştırma Enstitüsü (şimdiki adıyla SRI International, Inc.) tarafından bir iç yazışma metninde kullanılmış ve “destekleri olmadan bir kuruluşun varlığının sona ereceği gruplar” olarak tanımlanmıştır (Freeman, 1984, s. 31). Paydaş kavramının yönetim literatürüne yerleşmesi ve paydaş analizi yaklaşımının gelişimi ise R. Edward Freeman’ın 1984’te yayımlanan “Strategic Management: A Stakeholder Approach” adlı kitabıyla başlamıştır. Freeman tarafından, “bir kurumun amacına ulaşmasını etkileyebilen veya bundan etkilenen herhangi bir grup veya birey” (Freeman, 1984, s. 26) olarak tanımlanan paydaş kavramı, 1990’lar ve 2000’lerde, kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen sektörlerle yönelik gelişen literatüre bağlı olarak çeşitli biçimlerde ele alınmıştır. Nutt ve Backoff (1992) “Bir kuruluşun stratejisinden etkilenecek veya stratejiyi etkileyebilecek olan tüm taraflar” olarak paydaşı tanımlarken; Bryson (2004), “Kuruluşun dikkati, kaynakları veya çıktısı üzerinde hak iddia edebilen veya bu çıktıdan etkilenen herhangi bir kişi, grup veya kuruluş” olarak tanımlamıştır. Eden ve Ackermann (1998) paydaşı, bir kuruluşun stratejisine etki edebilen, müzakere ve değiştirme gücüne sahip olan kişi veya gruplar olarak ele alırken; Johnson ve Scholes (2002) ise, kuruluşların hedeflerini gerçekleştirebilmek için bağımlılık ilişkisi içerisinde olduğu birey veya gruplara atıfta bulunmaktadır (Bryson, 2004, s. 22). Öne çıkan tanımlarda belirtildiği gibi paydaş kavramı aynı zamanda söz konusu aktörler için etki ve etkilenme; değiştirme gücü, hedef veya çıkar gibi farklı boyutlarda ele alınabilecek bir olguya işaret etmektedir. Dolayısıyla

**paydaş analizi**, belirli bir strateji, hedef veya politika alanındaki kilit aktörlerin rollerini ve çıkarlarını analiz etmek için bir dizi yöntem ve yaklaşımın geliştiği, (Crosby, 1992; Mehrizi vd., 2009) ve farklı boyut ve önceliklerin yeni yöntemlerle birlikte analize dahil edildiği bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Paydaş analizinin amacını tanımlamak ve ne tür ihtiyaçlara yönelik ortaya çıktığı sorusuna yanıt aramak, kendi çalışmalarımızda neden paydaş analizine ihtiyaç duyulduğunu kavrayabilmek bakımından önemlidir. Paydaş analizi bir süreç olarak değerlendirildiğinde, bir eylem veya karardan etkilenen bir durum veya olguyu çeşitli yönleriyle tanımlamayı; bu durumdan etkilenen veya duruma etki edebilecek aktörleri belirlemeyi ve karar alma süreçlerine dahil olmaları için bu aktörleri öne çıkarmayı hedefleyen bir yöntem olarak düşünülebilir (Reed vd., 2009, s. 1933). Bu süreç, paydaş analizi ile tanımlanan paydaşların söz konusu durum veya olgunun değiştirilmesindeki göreceli güçlerini, etkilerini ve çıkarlarını ortaya koyarken; aynı zamanda projenin önceliklerinin belirlenmesine ve her paydaşın projenin başarısı için öneminin değerlendirilmesine katkı sağlar. Böylelikle söz konusu değişimde “payı<sup>1</sup>” olan, bu değişimden etkilenmesi muhtemel olan, desteğine ihtiyaç duyulan veya değişime karşı çıkma potansiyeli taşıyan aktörler de tanımlanmış olur (Morgan & Taschereau, 1996, s. 4). Öte yandan bir politika geliştirme çalışması veya proje hedefleri doğrultusunda yapılacak olan paydaş analizinde, paydaşların konuya ilişkin geçmişteki ve şimdiki duruşlarını, konuyla ilişkileri ve gelecekteki etki potansiyellerini göz önünde bulundurmak önemlidir. Bu doğrultuda yapılacak olan bir konumlandırma, paydaşların ilgisi, etki gücü, birbirleriyle olan ilişkileri ve ağlarını belirlemeye katkı sağlarken; paydaş ilişkileri ve politika üzerindeki etkileri geniş bir siyasi, ekonomik ve kültürel bağlam dahilinde analiz edilebilir (Brugha & Varvasovszky, 2000, ss. 239-240).

Bu çalışmada ele alınan paydaş analizi yaklaşımları, Türkiye’de NEET<sup>2</sup> Gençlerin Profillerini İyi Olma Hali Perspektifinden Belirleme ve Politika Geliştirme Çalışması başlıklı araştırma projesi kapsamında, NEET gençlerin yaşamlarına etki eden paydaşların analizine yöntemsel bir rehber oluşturmak üzere derlenmiştir. Burada sınıflandırılan yöntemler belirlenirken, başta NEET gençler olmak üzere, paydaş analizinde çeşitli kırılganlıkları ve grup dinamiklerini de ortaya koyan; aynı zamanda paydaşların motivasyonlarını, makro sistemlerin etkisini ve ilişkisellikleri birer odak olarak ele alan yöntemler önceliklendirilmiştir. Bu

---

<sup>1</sup> Burada ifade edilen kavram İngilizce “*stake*” kelimesinin karşılığıdır. Bu kelimenin, hisse anlamına da gelmesi, paydaş kavramının işletme literatüründen ortaya çıkışının bir yansımasıdır. Paydaş analizi yöntemlerinde herhangi bir değişimde pay sahibi olma tanımının; bu değişimi etkileme, değişim üzerinde güç sahibi olabilme ve değişimin sonuçlarından etkilenme durumu olarak da kullanılması dikkat çekicidir. Bu durumda pay, kaynaklara sahip olmanın ötesinde bir anlam ifade eder.

<sup>2</sup> NEET: Not in Education, Employment or Training kelimelerinin kısaltmalarından oluşan; eğitimde veya istihdamda yer almayan gençleri tanımlamak için kullanılan ifadedir. Türkiye’deki bazı çalışmalarda bu gençler, NEİY (Ne Eğitimde ne İstihdamda ne Yetiştirmede) veya “ev genci” (Erdoğan, 2017) olarak da adlandırılmaktadır.

bağlamda paydaş analizi yöntemleri farklı boyutlara ve odak alanlarına göre: Kurum/Proje, Politika/Program, Katılım/İlişkisel odaklı modeller ile karma ve diğer yöntemler olarak sınıflandırılmış ve analiz edilmiştir. Paydaş analizi yöntemleri üzerine yapılan geniş literatür araştırması ve benzer çalışmaların incelenmesinden elde edilen sonuçlar, Türkiye’deki NEET gençlerin profillerinin belirlenmesi ve politikaların geliştirilmesi çalışmasında faydalanan iyi olma hali, yapabilirlik, kesişimsellik ve biyoeolojik model yaklaşımlarının yardımıyla projenin amacına uygun ve özgün bir paydaş haritalama yönteminin hayata geçirilmesine temel oluşturmuştur.

## 1. Paydaş Analizi Nedir?

Günümüzde gerek yerel gerekse küresel düzeyde karşılaşılan ekonomik, toplumsal, kültürel ve politik sorunlar, tek bir kurum, aktör veya örgütün yalnızca kendi kaynaklarını kullanarak çözemeyeceği çok boyutlu özellikler taşımaktadır. Bryson’ın da ifade ettiği gibi ekonomik kalkınma, düşük eğitim performansı, doğal kaynakların etkin biçimde yönetimi gibi pek çok kamu sorunu çok sayıda insanı, grubu ve kuruluşu etkiler. Bu nedenle sorunu tespit etmek ve çözüm önerileri geliştirmek için paydaşları tanımlamak, dikkate almak ve sürece dahil etmek önemli bir aşama olarak görülmelidir (Bryson, 2004, ss. 23-24). Paydaş analizinde ilk adım olan paydaşların tanımlanmasında ise paydaşın amaç, yapabilirlik ve çıkar boyutları üzerinden değerlendirilmesi önemli görülmektedir (Mehrizi vd., 2009, s. 439). Paydaşların konu veya kurum ile ilişkiseliliğini tanımlamak ve süreç içerisindeki etkilerini analiz etmek için ise öncelikle konuyla ilgili aktörler hakkında bilgi toplamak önemlidir (İlgar & Coşgun İlgar, 2019).

Bu bağlamda çalışılan konu, politika veya projede hangi aktörlerin paydaş olarak belirleneceği sürecine, bazı sorular sorularak başlanabilir:

- ❖ Ele alınan konudan (olumlu/olumsuz ve direkt/dolaylı olarak) kimler etkilenebilir?
- ❖ Etkilenmesi beklenen kişilerin temsilcileri kimler olabilir?
- ❖ Ele alınan konudan sorumlu olan kişi/kurumlar kimlerdir?
- ❖ Ele alınan konudan çıkar sağlayan kişi/kurumlar hangileridir?
- ❖ Destek verenler veya karşı çıkanlar kimlerdir?
- ❖ Konunun lehine veya aleyhine harekete geçmesi muhtemel olan kişi/kurumlar kimlerdir?
- ❖ Kimlerin bu çalışmaya katılımı, çalışmayı daha etkili hale getirebilir veya kimler katılmayarak ve karşı çıkarak çalışmanın etkisini azaltabilir?

- ❖ Mali ve teknik kaynaklara katkıda bulunabilecekler kimlerdir?
- ❖ Çalışmanın başarılı olabilmesi/değişimin gerçekleşmesi için kimlerin davranış değişikliğine ihtiyaç vardır?
- ❖ Meseleden etkilenen ve özel olarak ilgilenilmesi/düşünülmesi gereken “sessizler” kimlerdir?
- ❖ Kırılgan grupların (özellikle yoksulların) ihtiyaçları/çıkarları göz önünde tutuluyor mu?
- ❖ Proje sonucunda ortaya çıkması muhtemel yeni birincil veya ikincil paydaşlar var mıdır? Tüm birincil ve ikincil paydaşlar listelenmiş midir? (İlgar & Coşgun İlgar, 2019; Overseas Development Administration, 1995; World Bank, 1996)

Paydaşların listelenmesi ve hangi aktörlerin paydaş olacağının belirlenmesiyle birlikte, paydaş analizinde kullanılacak olan boyut ve yöntemlerin, gelişen farklı ihtiyaçlar ve odaklar doğrultusunda çeşitlendiğini söylemek mümkündür. Bu yöntemler, amaca, zaman boyutuna, analizin gerçekleştirildiği bağlama, soruna ve paydaşların ne derecede belirlenmiş olduğuna göre değişkenlik göstermektedir (Brugha & Varvasovszky, 2000, s. 239; Mehrizi vd., 2009, s. 428). Aynı şekilde, paydaş analizi yöntemlerine bütüncül olarak bakıldığında yöntemler arasındaki farklılıkların, analiz için seçilen boyutların tanımlanması açısından farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu boyut seçimi, paydaş analizinin yapıldığı sektör, alan ve konu bağlamında yapılır ve analizin sonraki aşamalarını da etkiler. Paydaşların, odaklanılan konu veya amaç doğrultusunda nasıl bir konuma sahip olduğunu tespit edebilmek ve bunu görselleştirmek için yaygın olarak kullanılan boyutların bazıları şöyledir:

- ❖ Güç (yüksek, orta, düşük) - *power*
- ❖ Destek (pozitif, nötr, negatif) - *support*
- ❖ Etki/nüfuz (yüksek veya düşük) - *influence*
- ❖ İlgi/çıkar (yüksek veya düşük) - *interest*
- ❖ Tutum (destekleyici veya engelleyici) - *attitude*
- ❖ Katılım (yüksek veya düşük) - *participation* (Bourne & Weaver, 2009, s. 102)

Klasik paydaş analizi yöntemlerinde, paydaşlar yatay eksene, belirlenen boyutlardaki durum ve düzeyleri ise dikey eksene yerleştirilir ve paydaşların katılımı kategorize edilir. Böylelikle durumun tespitine yönelik görselleştirilmiş bir analiz aracı elde edilir. Bu araç politika değişikliğinin ve bu değişikliklerin uygulanacağı alanın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur (Crosby, 1991, s. 5).

Paydaş analizi yöntemlerinden biri olan *paydaş haritalama* ise, ilgili paydaşların ve kurumların potansiyel rollerinin anlaşılması, proje için potansiyel desteğin belirlenmesi, senaryo ve strateji oluşturulması ve ortaya çıkan göreceli risklerin değerlendirilmesi için temel bir araçtır (Aligica, 2006, s. 80). Paydaş haritalama yöntemleri, yönetim literatüründen başlayarak zamanla politika analizi, kurum/sektör analizi gibi çeşitli alanlarda değişen ihtiyaçlara ve önceliklere yönelik olarak değişmekte ve gelişmektedir. Değişen ve gelişen analiz yöntemleri, başlı başına bir araştırma ve istatistik yöntemi olarak karşımıza çıkabileceği gibi, diğer nitel ve nicel araştırma yöntemlerine yardımcı yöntem olarak da kullanılabilir (İlgar & Coşgun İlgar, 2019, s. 24). Bourne ve Weaver’a göre paydaş haritalama yöntemleri arasında yaygın olarak kullanılan yöntemlerin bazıları şöyle sıralanabilir (Bourne & Weaver, 2009, s. 101):

- **Belirginlik Modeli:** Mitchell ve arkadaşları, (1997) her bir paydaşın etki gücüne, kuruluşla olan ilişkisinin meşruiyetine ve paydaşın, kuruluşun talebinin gerçekleşmesindeki aciliyetine dayalı bir paydaş sınıflandırması önermiştir: Paydaş Tipolojisi oluşturma amacı güden Belirginlik Modeli’nde (Salience Model) yöneticilerin rekabet halindeki paydaş taleplerine öncelik verme derecesi ön plandadır.
- **Anahtar Performans Alanları:** Fletcher ve arkadaşları (2003) paydaş beklentilerinin belirlenmesi sürecinde değer hiyerarşileri ve Anahtar Performans Alanları (Key Performance Areas-KPA) yöntemlerinin kullanılmasına odaklanır.
- **Tehdit ve İş Birliği Potansiyeli:** Savage ve arkadaşları, (1991) paydaşları tehdit potansiyeli ve iş birliği potansiyeline göre sınıflandırır.
- **Tanımlama, Farkındalık, Destek ve Etki Değerlendirmesi:** Turner ve arkadaşları, (2009) iletişim stratejilerini belirleyen ve paydaş memnuniyetini, kimin bilgili veya bilgisiz olduğunu ve tutumlarının destekleyici olup olmadığını değerlendiren bir tanımlama, farkındalık, destek ve etki değerlendirme süreci geliştirmiştir.

Bunların yanı sıra, bazı devlet kurumları, yardım kuruluşları, hükümetler ve danışma kurumları tarafından kullanılan çeşitli paydaş haritalama yöntemleri vardır. Bunlar; *etki-çıkarmatrisi*, *güç-etki matrisi*, *etki-önem matrisi*, *Venn şeması*, *CLIP analizi*, *güç-çıkarmatrisi* ve *güç-ilgi-tutumun üç boyutlu sınıflandırılması* şeklinde sıralanabilir. Burada yalnızca bir kısmına yer verilen paydaş analizi ve haritalama yöntemlerinin politika analizi bağlamında ön plana çıkanları, ilerleyen bölümlerde detaylı bir biçimde ele alınacaktır.



Haritalama yönteminin ve analizde kullanılacak boyutların belirlenmesi ele alınan meselenin ne olduğu, paydaşların kimler olduğu ve değişimin gerçekleşmesi için ne tür bir etki alanına ihtiyaç duyulduğuna göre değişkenlik gösterebilir. Aligica'ya göre paydaş haritalama süreci üç düzeyde gerçekleşir, birincisi haritalanacak bölge ya da olgunun belirlenmesi, ikincisi haritanın kendisi ve üçüncüsü ise haritalama meta-teorisidir (Aligica, 2006, s. 83). Diğer bir deyişle, paydaş haritalamada seçilecek yöntem, aynı zamanda haritalanacak olan konu veya sorunun tespitine ilişkin kullanılan teorik yaklaşımlarla birlikte düşünülmelidir. Kurumsal haritalar ve sosyal teoriler eylem ve karar alma süreçlerine rehberlik etmek üzere belirlenmişse, haritalama yönteminin seçimi ve geçerliliğinin değerlendirilmesi, söz konusu hedeflere ulaşma başarısına ve çözmesi amaçlanan sorunlara uygunluğuna göre yapılmalıdır (Aligica, 2006, s. 82).

Paydaş analizinde özellikle ilişkiselliğin, ağ analizlerinin ve bu analizlerin görselleştirilmesinin önem kazandığı son dönemlerde, klasik paydaş analizi tabloları yerine kullanılan paydaş haritalama yöntemleri çeşitlenmektedir. Farklı haritaların oluşturulması için tasarlanan birtakım yazılımlar sayesinde paydaş haritaları, farklı paydaşlar arasındaki ilişkileri ortaya koymaları ve odaklanılan konuyla ilişkili olarak farklı konumlarda yer alan aktörlerin o ekosistem içerisinde nerede durduğunu görebilmek bakımından önemlidir (Türkiye Avrupa Vakfı, 2016, s. 40). Odaklar çeşitlendikçe paydaşlar da çeşitlenmekte, farklı çalışma alanlarında paydaş analizine bütüncül bir yaklaşım sunabilmek için yeni haritalama yöntemlerine başvurulmaktadır.

## **2. Paydaş Analizinin Tarihsel Gelişimi**

İlk olarak işletme ve kurumsal yönetim literatüründen ortaya çıkan paydaş analizi kavramı, zaman içerisinde ihtiyaçlar ve analize eklenen odakların çeşitlenmesi doğrultusunda farklı alanlara yayılmıştır. Kurum içi veya kurumlar arası ilişkiler düzeyinde analiz yapmak, belirli bir proje veya politikayı uygulamak, politika analizi yapmak ya da bir politikanın gelişimini öngörmek gibi farklı amaçlar doğrultusunda gelişen paydaş analizi yaklaşımları, nihayetinde geniş bir literatüre dayanmaktadır. Paydaş analizi yaklaşımını belirleme sürecinde ise ilgili yaklaşımın dayandığı yöntem ve boyutları anlamak gereklidir. Bu bağlamda yapılacak bir literatür taraması hem bir sosyal teori hem de bir araştırma yöntemi olarak ele alınmakta olan paydaş analizinin teorik ve epistemolojik temellerini ortaya koyacaktır (Aligica, 2006). Böyle bir çaba; paydaş analizi literatürünün gelişimine ışık tutarken, aynı zamanda geliştirilen farklı yöntemlerle hangi eksikliklerin nasıl giderildiğine, yeni hangi ihtiyaçların ortaya çıktığına

ve hangi sorulara cevap arandığına dair bir katkı sunacaktır. Bu bölümde paydaş analizi literatürünün zamansal ilerleyişini, temelde farklı ihtiyaçlara göre geliştirilen yöntem ve araçlar üzerinden ele alacak; paydaş analizinin gelişim süreci içerisindeki kategorizasyonlarına ve gelişen belli başlı yaklaşımlara yakından bakılacaktır.

Literatürde paydaş kavramının gelişimine bakıldığında, bu sürecin dönemsel kırılmalarla çeşitli aşamalardan geçtiğini ifade etmek mümkündür. Literatürün tarihsel gelişimini özetleyen çalışmalarda, paydaş kavramının 1963'te ortaya çıkışıyla birlikte ilk olarak kurumsal planlama, sistem teorisi, kurumsal sosyal sorumluluk ve organizasyon teorisi olmak üzere dört alanda ele alındığı görülmektedir (Elias & Cavana, 2011, s. 2). Literatürün paydaş analizi çerçevesinde gelişiminin başlangıcı ise Freeman'ın 1984'te yayımlanan "Strategic Management: A Stakeholder Approach" kitabına atfedilmektedir. Freeman'ın bu etkili yazının ardından bir yöntem ve araç olarak paydaş analizinin gelişim sürecinde, literatürün tanımlayıcı/ampirik; araçsal ve normatif olmak üzere üç ayrı yaklaşım çerçevesinde geliştiği görülmektedir. Donaldson ve Preston (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications" başlıklı makalelerinde, bu üç yaklaşımı tanımlayarak bütünlük bir kurumsal paydaş teorisi geliştirmeyi önermişlerdir (Elias & Cavana, 2011, s. 1). Bu sınıflandırmanın literatürde yaygın olarak yer aldığını ve iyi bir epistemolojik başlangıç noktası oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bu yaklaşımların genel çerçevede hangi noktalarda birbirinden ayrıldığını görebilmek için kısaca bu yaklaşımların nasıl tanımlandığına bakılabilir:

**Tanımlayıcı/ampirik yaklaşım:** Kurumların paydaşlarla nasıl etkileşime girdiğinin analiz edilmesine dayanan bu yaklaşım, ilk olarak Brenner ve Cochran (1991) tarafından geliştirilmiş ve örgütlerin karar alma süreçlerinde paydaşların etkisini anlamaya yönelmiştir. Paydaşları, kurumların amaçlarına ulaşmalarını etkileyen veya bundan etkilenen bir grup veya birey olarak tanımlayan bu yaklaşım, literatürde normatif ve araçsal yaklaşımların öncüsü olarak da kabul edilmektedir (Reed vd., 2009, s. 1935; Zarghami & Dumrak, 2020, s. 2428).

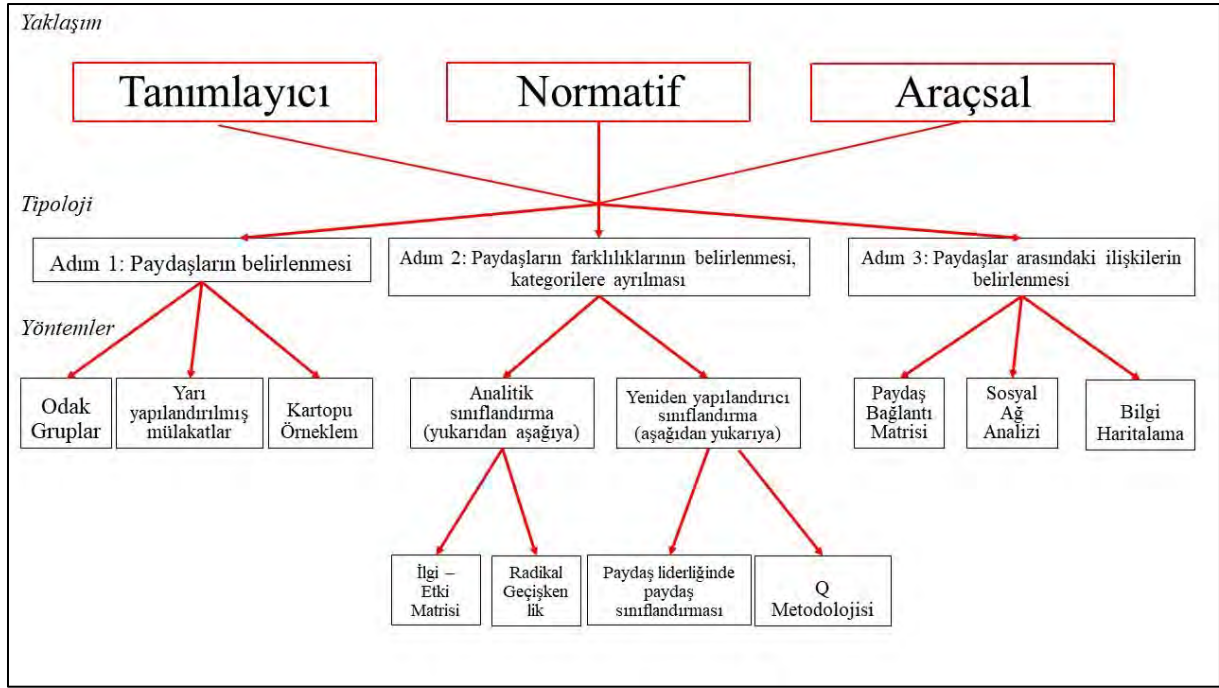
**Araçsal yaklaşım:** Bu yaklaşım, paydaş analizinden yararlanılarak, bir kurumun büyüme ve kârlılık gibi geleneksel hedeflere nasıl ulaşacağına ve bu süreçteki bağlantıların ve eksikliklerin nasıl tanımlanacağına odaklanmaktadır (Donaldson & Preston, 1995). Dolayısıyla bu yaklaşımda paydaş analizi, bir kurumun veya şirketin belirli hedeflerine ulaşma sürecinde bir araç olarak ele alınır.

**Normatif yaklaşım:** Normatif yaklaşım, bir kurumun paydaşlarına karşı ahlaki sorumluluklarına, dolayısıyla karar alıcıların paydaşlarına karşı hesap verebilirliğine işaret eden bir paydaş analizi yaklaşımıdır (Zarghami & Dumrak, 2020, s. 2428). Bu yaklaşımın temelinde,

paydaşların, bir kurumun faaliyetleri üzerinden meşru çıkarları olan, içsel değerlere sahip kişi veya kurumlar olarak kabul edilmesi görüşü yer almaktadır (Donaldson & Preston, 1995).

Bu üç yaklaşımın nasıl tanımlandığına baktığımızda tanımlayıcı/ampirik yaklaşımın, diğer iki yaklaşımın temelini oluşturduğunu; en belirgin ayrımın ise araçsal ve normatif yaklaşımlar arasında oluştuğunu söylemek mümkündür. Özellikle daha pragmatik olmasıyla dikkat çeken araçsal yaklaşım, büyük ölçüde kurumların, projelerin ve politika yapıcıların hedefleri doğrultusunda paydaşların davranışlarını *nasıl* belirleyebileceklerini, açıklayabileceklerini ve yönetebileceklerini ortaya koymaya odaklanır. Paydaş analizinin hedeflere ulaşma doğrultusunda bir araç olarak kullanılması düşüncesinden yola çıkıldığında, normatif gerekçeler göz önünde bulundurularak yapılacak olan bir analizde ise paydaşların karar alma süreçlerine dahil olmaları ve bu süreçleri sahiplenmeleri beklenir (Reed vd., 2009, s. 1935). Bu bağlamda, literatürde bu üç yaklaşımın birbirini tamamlayıcı nitelikte olduklarına dair görüşlere rastlanmaktadır. Örneğin, paydaş teorilerine birleştirici bir yaklaşım sunan Jones ve Wicks'e göre belirli özelliklere sahip bir teori sınıfı olan bütünleşik paydaş teorisi hem normatif olarak sağlam hem de pratik olarak uygulanabilir (Jones & Wicks, 1999). Bu teoriye göre normatif ve araçsal yaklaşımlar birlikte veya birbirinin yerine kullanılabilir. Nitekim bu yaklaşıma benzer bir biçimde, normatif ve araçsal paydaş analizi yaklaşımlarında aynı tipoloji ve yöntemlerden yararlanıldığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Reed'e (2009) göre hem normatif hem de araçsal yaklaşımlar farklı disiplinlerde ve bağlamlarda çeşitli yöntemler kullanılarak uygulanmıştır. **Tablo 1**'de görüleceği üzere, bu yöntemler paydaşların belirlenmesi, paydaşlar arasında ayrım yapılması ve paydaşların kategorize edilmesi aşamalarında başvuru yöntemlerdir ve farklı yaklaşımlar tarafından ortaklaşa kullanılmaktadır. Aynı zamanda bazı yöntemler, örneğin Sosyal Ağ Analizi, hem paydaşlar arasındaki ilişkileri araştırmak için kullanılırken, aynı zamanda onları kategorize etmek için de kullanılabilir (Reed vd., 2009, s. 1936). Elbette bu durum, paydaş analizinin kullanım alanının ve amacının çeşitlenmesiyle doğrudan ilişkilidir.

Şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşmak için paydaşlarını analiz etmeleri, harekete geçirmeleri veya etkisiz hale getirmeleri gibi hedefler doğrultusunda yönetim literatüründen gelişmeye başlayan paydaş analizi yöntemleri, zaman içerisinde politika yapımı ile analizi, kalkınma ve doğal kaynak yönetimi gibi alanlarda paydaşları tanımlamak ve sürece dahil etmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır (Reed vd., 2009, s. 1934). Bu çeşitlilik bir yandan paydaş analizinin teorik ve ampirik yönünü güçlendirmiş; öte yandan analize dahil edilen boyutların karmaşıklaşmasıyla birlikte araştırmaların da zorlaşması sonucunu beraberinde getirmiştir.



**Tablo 1:** Ampirik araştırma yöntemlerinin şemalandırılması (Reed vd., 2009, s. 1936)

Paydaş analizi literatüründe yaklaşım ve yöntem çeşitliliği üzerinden farklı kategorizasyonlar yapıldığı görülmektedir. Belirtildiği üzere, paydaş analizleri birçok alanda farklı amaçlara hizmet etmek üzere kullanılabildiği gibi gerek ampirik gerekse analitik kategorizasyonlarda net çizgilerle ayrılmadığı görülmektedir. Bu durum, analiz ve haritalama yöntemlerinin sınıflandırılmasında zorluklar yaratabildiği gibi, paydaş analizi uygulamalarının çeşitlenmesinde ve yeni ihtiyaçlara yönelik modeller üretilebilmesinde bir esneklik sağlamıştır. Bu bağlamda paydaş analizinin uygulamasına dair bir literatür taraması üzerine analitik olarak anlamlı farklı sınıflandırmalar da önerilebilir.

Literatür ele alınırken, örneğin paydaş analizinin hangi amaçla yapılacağına bağlı olarak analizde kullanılan yöntemler veya analizin temelini oluşturan boyutlar üzerinden bir gruplandırma yapmak mümkündür. Sonraki bölümde sunulacak tipoloji, paydaş analizinden yararlanılacak alanı (odağı) ve paydaş ilişkilerinin analiz edilmek istendiği boyutları esas alan araçsal bir yaklaşım benimsenerek oluşturulmuştur. Ayrıca, aşağıda yer verilen katılım ve ilişkisellik odaklı yöntemler gibi yöntemlere ek olarak karma yöntemlerin kullanımına da değinilerek sınıflandırmanın normatif yaklaşım açısından zenginleştirilmesi hedeflenmiştir.

### 3. Paydaş Analizi Tipolojileri

Paydaş analizi literatürüne dair yapılan çalışmaların bir kısmında, yöntem üzerinden sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Yöntem sınıflandırmasında, yukarıdan aşağıya “analitik

sınıflandırma” ve aşağıdan yukarıya “yeniden yapılandırıcı yöntemler” olmak üzere iki geniş yaklaşım izlenmektedir (Reed vd., 2009, s. 1938). Analitik sınıflandırmalar, gözleme dayalı bir paydaş analizi temelinde, paydaşların da dahil olduğu sistemin nasıl işlediğine dair bazı teorik yaklaşımların sunulduğu yöntemleri kapsamaktadır. Örneğin paydaşların ilgi/etki, iş birliği/rekabet, iş birliği/tehdit ve öncelik/meşruiyet/etki düzeyleri üzerinden matrisler kullanılarak kategorize edildiği görülmektedir ve genellikle politika ve kalkınma alanlarında kullanılmaktadır (Bryson, 2004; Eden & Ackermann, 1998; Overseas Development Administration, 1995; Reed vd., 2009).

Analitik sınıflandırmadan farklı olarak, paydaş analizinde yararlanılacak kategori ve boyutların paydaşların kendileri tarafından belirlendiği, böylelikle hedef ve çekincelerin bizzat tanımlandığı yöntemlerin geliştirildiği görülmektedir. Analizin aşağıdan yukarıya yapıldığı bu “yeniden yapılandırıcı yöntemler”, özellikle sürdürülebilir çevre projelerindeki paydaş kategorizasyonu süreçlerinde uygulanmaktadır (Reed vd., 2009, s. 1939). Bu iki sınıflandırma yaklaşımında yöntem üzerinden ve analizin amacına yönelik bir ayrışma olduğu söylenebilir. Bu çalışma metninde sunulan paydaş analizi ve haritalama yöntemleri, odak/boyut eksenini temel alan bir paydaş analizi tipolojisi ortaya koymaktadır.

Önerdiğimiz sınıflandırma, paydaş analizi yapılacak olan konunun ya da sorunun hangi bağlamda, diğer bir deyişle hangi kurumsal ve ilişkisel yapılar içinde ele alındığına bağlı olarak değişmektedir. Sınıflandırmada yer verilen ilk üç kategorinin: kurum/proje, politika/program ve katılım/ilişkisel, özellikle literatürün gelişimini yansıttığı düşünülmektedir. İşletme literatüründen bir kurumsal analiz aracı olarak ortaya çıkan paydaş analizinin, öncelikle kurum ve projelerde strateji aşamasında kullanımı, zamanla özellikle kamu ve kalkınma sektörlerine yayılmasıyla daha geniş kapsamlı politika ve programların etkin yönetimine dahil edilmesi; son olarak katılım ve ilişkisel ön plana çıkaran analizler içerisinde gelişimi dikkat çekmektedir. Bu noktada özellikle projeler ile politika ve programlar arasında kesişen noktalar olabileceğini belirtmek gerekir. Projeler belirli bir konuya odaklı ve belirli süreli çalışma süreçlerini; politika ve programlar ise ilgili alanlarda uzun vadeli ve sürdürülebilir değişim süreçlerini kapsamaktadır. Bu üç kategorinin dışında, araştırmalarımız sonucunda karşımıza çıkan, alana faydalı olabileceğini düşündüğümüz diğer yöntemlere ve farklı yöntemlerin birlikte kullanımı ile ihtiyaca uyarlanabilen karma yöntemlere de bu çalışma belgesinde yer verilmesi ve yeni çalışmalara yol gösterici olması hedeflenmiştir. Son olarak önerdiğimiz bu sınıflandırma ile tanımlayıcı, araçsal ve normatif yaklaşımlara da bir arada değinerek kapsamlı bir sınıflandırma sunmayı amaçladığımızı ifade etmemiz gerekir.

Sınıflandırmamız için belirlenen ve odak olarak tanımlanan ilk analiz kategorisinin yanında, bir alt seviyede farklı yöntemleri tanımlayabilmek için “boyut” kavramından yararlanılmıştır. Yukarıda da değinildiği gibi paydaş analizi genel olarak tablolar, grafikler ya da figürlerle ifade edilen ve paydaş özelliklerinin dikey ve/veya yatay eksenlere yerleştirilerek farklı boyutlarla değerlendirildiği bir araç olduğundan bütün yöntemlerin bir analiz boyutu içerdiği söylenebilir. Bununla birlikte farklı paydaş analizi yöntem ve araçlarının incelenmesinde kurum ve proje odaklı yöntemlerin yanında analize dahil edilen boyutlar çeşitlendikçe görsel ifadelerin de değişkenlik gösterdiğini ifade etmek gerekir.

Ek olarak, daha önce de belirtildiği gibi, literatürde paydaş analizi yöntemlerinin üzerinde fikir birliğine varılmış tek bir sınıflandırma bulunmamaktadır. Ayrıca bazı yöntemler öğeler, teknikler, hedefler ve uygulandığı alanlar açısından benzerlikler ve uyumsuzluklar göstermektedir. Bu nedenle aşağıda belirlenen “odak” noktalarının geçişkenliğinin göz önünde bulundurulması önerilir. Örneğin, proje metotları içerisinde ele alınan güç/çıkar matrisi gibi bir paydaş analizi yöntemi, bir politika alanındaki grupların özelliklerini tespit etmek amacıyla da kullanılabilir. Analizleri hayata geçirecek kurum ve kişilerin kararları, bu tür bir seçim sürecini yönlendirecektir.

### **3.1. Kurum/Proje Odaklı Yöntemler**

Yönetim literatüründen gelişen paydaş analizi yaklaşımlarında, genellikle kurum içi ve çevresinde yer alan paydaşları ve yürütülen bir projenin veya programın paydaşlarını belirlemek üzere analiz yapıldığı görülmektedir. Bir program veya projenin temel konuları, hedefleri ve diğer önemli bileşenleri belirlendikten sonra, bu konularla ilgilenecek, çalışma yürütebilecek veya bu konulardan etkilenebilecek aktörleri belirlemek; aynı zamanda bu aktörlerin ilgi ve etki düzeylerini değerlendirmek için paydaş analizi kullanılır (Brugha & Varvasovszky, 2000, s. 243). Yapılan literatür taramasında ön plana çıkan yöntemler arasında, kendi çalışmamızla da ilişkili olarak; kurum ve proje odağında geliştirilen ve temelde basit matrislere dayanarak uygulanabilen bazı örnekleri ele almak, literatürün gelişimini de kavramak bakımından önemli görünmektedir.

### 3.1.1. Güç-Pay<sup>3</sup> Matrisi

Paydaş analizi literatüründe önemli bir yere sahip olan R. Edward Freeman, “Strategic Management: A Stakeholder Approach” başlıklı kitabında, paydaş analizini üç düzeyde çerçevelemiştir: *Rasyonel Düzey*: Paydaş Haritaları, *Süreç Düzeyi*: Çevre Taraması ve Benzerleri ve *İşlemsel Düzey*: Paydaşlarla Etkileşim (Freeman, 1984). Rasyonel düzey, kuruluşun paydaşlarının kimler olduğu ve paylarının neler olduğunun tanımlanmasını içerir. Freeman’a göre bu başlangıç noktasında teknik olarak genel bir paydaş haritası kullanımına başvurulabilir. Bir sonraki adımda, paydaş haritasında belirlenen paydaşların yer aldığı bir tablo hazırlanarak paydaşların payları belirlenir ve analiz edilir. Bu analizde kullanılan iki boyutlu matrisin ilk boyutu, paydaşları paylarına göre sınıflandırırken, ikinci boyut güç bakımından paydaşları sınıflandırır (Elias & Cavana, 2011, s. 4). Buradaki güç kavramı, paydaşın etki yaratma gücü olarak da düşünülmektedir, bu nedenle güç boyutu zaman zaman etki/nüfuz olarak da ifade edilebilir (Freeman, 1984).

Süreç düzeyine gelindiğinde, kuruluşun paydaşlarıyla ilişkilerini nasıl yönettiği ve bu sürecin, kuruluşun rasyonel paydaş haritasıyla ne düzeyde uyumlu olduğunun analiz edilmesine vurgu yapılmaktadır. Çevre taramasıyla birlikte yürütülen ve çoklu paydaşlara yönelik geliştirilen bir tutum, iyi işleyen stratejik süreçleri daha etkin hale getirebilir. İşlemsel düzeye gelindiğinde ise, ana aktör olan kuruluş ve paydaşları arasındaki işlemler, pazarlıklar gibi süreçler analiz edilmeli ve bu süreçlerin paydaş haritasına uygunluğu kontrol edilmelidir. Paydaşlarla yürütülen başarılı süreçler, paydaşlarının meşruiyetinin tanınmasına ve olası kaygılarının fark edilmesine dayandırılmalıdır (Elias & Cavana, 2011, s. 4).

### 3.1.2. Güç-Çıkar<sup>4</sup> Matrisi

Paydaş analizi, paydaşları tanımlar ve belirli bir değişim çabasındaki göreceli güçlerini, etkilerini ve çıkarlarını haritalandırır. Her bir paydaş hakkındaki varsayımları tanımlar ve paydaşların çıkarlarını karşılamaya verilecek göreceli önceliği belirtir, böylece her bir paydaşın projenin başarısı için önemini değerlendirir (Morgan & Taschereau, 1996, s. 4). Paydaş analizinde güç-çıkar boyutları konusu, 1996 yılında Morgan ve Taschereau tarafından CIDA’nın (Canadian International Development Agency) kapasite ve kurumsal değerlendirme

---

<sup>3</sup> Yukarıda da ifade edildiği gibi paydaş analizi yöntemlerinde herhangi bir değişimde pay sahibi olma tanımı hisse kavramının ötesine geçerek; bu değişimi etkileme, değişim üzerinde güç sahibi olabilme ve değişimin sonuçlarından etkilenme durumu olarak ifade edilmektedir.

<sup>4</sup> Burada bahsedilen kavram İngilizce “*interest*” kelimesinin karşılığıdır. Bu kelime, genel olarak “çıkar” anlamında kullanıldığı gibi; herhangi bir konu ile ilgili olma halini de ifade eder. Burada kullanılan çıkar kelimesi de bu nedenle yalnızca maddi bir çıkarı değil; bir paydaşın konu ile ilgisi çerçevesinde yapılacak değişikliklere dahil olma ve sonuçlarından faydalanma arzusunu da ifade etmektedir.

analizinde, paydaşlarla ilişkilerin belirlenmesinde önemli boyutlar olarak ele alınmıştır (Morgan & Taschereau, 1996). Daha sonra Eden ve Ackermann'ın (1998) detaylı biçimde ele aldığı güç/çıkar matrisinde, paydaşlar ikiye iki bir matris üzerinde sıralanır. Burada ele alınan boyutlar, paydaşın konuya ilgisi ve konuyla ilgili değerlendirmeyi etkileme gücünü gösterir. Çıkar boyutu, siyasi anlamda bir ilgi veya çıkara referans verilirken, güç boyutu ise paydaşın etkisini belirlemek için kullanılır (Bryson vd., 2011, s. 5). Bu yöntem uygulanırken, paydaşlar güç/çıkar düzeylerine göre dört parçalı bir matrise yerleştirilir ve paydaşlarla yürütülmesi gereken ilişkiler ortaya çıkan analize göre şekillendirilir. Böyle bir paydaş haritalama sonucunda genel olarak dört temel paydaş kategorisi karşımıza çıkar:

1. **Oyuncular** – hem bir çıkara hem de önemli bir güce sahiplerdir. (*yakın takip et*)
2. **Özneler** – çıkarları vardır ancak güçleri azdır. (*memnun tut*)
3. **Bağlam Belirleyiciler** – güce sahiptirler ancak doğrudan ilgileri azdır. (*haberdar et*)
4. **Kalabalık** – çok az çıkarı veya gücü olan paydaşlardır. (*gözlemle*) (Bryson vd., 2011, s. 5)

Özetle, güç-çıkar matrisine dayandırılarak oluşturulan paydaş sınıflandırmasında, merkezde yer alan aktörün (yani kurumun veya proje yürütücüsünün) her bir paydaşıyla yürütmesi gereken ilişki biçimi, her bir paydaşın o aktör üzerindeki güç-çıkar düzeyine dayandırılarak ortaya konmaktadır. Bu tür paydaş analizi çalışmalarının örgüt içi analizlerde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (İlgar & Coşgun İlgar, 2019, s. 1846). Literatürde analitik olarak ele alınan paydaş yaklaşımlarının yanı sıra, analizin sadeliğiyle ön plana çıkan güç-çıkar matrisleri, özellikle işletmeler ve kalkınma projelerinde başvuru alan yaygın yöntemlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır.

### 3.1.3. Güç-Önem Matrisi

Paydaşların proje üzerindeki gücünü (veya etkisini) belirlemek için, paydaş analizine dahil edilen boyutlardan birinin de önem boyutu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, paydaş listesi çıkarıldıktan sonraki aşamada, her bir paydaşın güç ve etkisinin yanı sıra proje başarısındaki önem düzeyinin de analize dahil edilerek değerlendirme yapılması söz konusudur. Önem düzeyi, proje yürütücüsü olan kurumun projedeki paydaşlarının ihtiyaç ve çıkarlarının karşılanmasında nasıl bir önceliklendirme yapması gerektiğini gösterir. Bu matriste paydaşlar **Güçlü/Önemli, Güçsüz/Önemli, Güçlü/Önemsiz ve Güçsüz/Önemsiz** olmak üzere dört kategori altına yerleştirilir (Overseas Development Administration, 1995). Bu süreçte önem boyutunun analize dahil edilmesi, birincil ve ikincil paydaşların kimler olduğunun ortaya çıkarılması, paydaşların tanımlanması ve yönetilmesinde işlevsel görülmektedir.



Burada altı çizilmesi gereken nokta, önem ve etkinin farklı anlamlar ifade etmesidir. Etki, paydaşların bir proje üzerinde sahip olduğu güçtür. Alınacak kararlar üzerinde kontrol gücü, kararların uygulanmasını kolaylaştırma veya zorlaştırma gücüne işaret eder (Overseas Development Administration, 1995, s. 6). Bunun yanı sıra projede önem düzeyi yüksek olan her paydaşın etki gücü aynı düzeyde olmayabilir. Projede yüksek önem düzeyine sahip paydaşlar; örneğin kadınlar, kaynak sıkıntısı yaşayan çiftçiler veya etnik azınlıklar, kararları etkileme güçleri düşük olsa da birincil paydaş olarak ele alınabilmektedir. Dolayısıyla analizde bu iki boyutun temsil ettiği özelliklerin farkına varmak ve önem boyutunun göreceliliğini akılda tutmak gerekir. Yine de bu yaklaşım, literatürde yaygın olarak karşılaşılan, önemli bir yöntemi temsil eder.

#### 3.1.4. Bilgi–Destek Tablosu

Bilgi–Destek tablosu, Turner (2009) tarafından geliştirilen ve paydaş yönetiminde strateji belirlenmesinde bilgi ve destek boyutlarını merkeze alan bir yaklaşımdır. Bu yöntem, iletişim stratejilerini belirlerken paydaş memnuniyetini, paydaşlar arasında hangilerinin bilgili ya da bilgisiz olduğunu tespit etmeye odaklanır. Bu tür bir değerlendirme ile paydaş analizinde tanımlama, farkındalık, destek ve etki değerlendirme süreci geliştirilmesine katkı sunulmuştur. (Turner, 2009, s. 81)

Paydaşlar, Güç–Çıkar Matrisi yönteminde olduğu gibi paydaş bilgisi ve paydaş tutumu boyutlarından oluşan dört bölmeli matrise yerleştirilir. Buna göre; **Farkında/Muhallif** alanda yer alan paydaşlar risk oluşturabilir ve yönetilmeleri gerekir. **Farkında/Destekleyen gruplar** bilgilendirilmeye değerdir, böylece projeyi desteklemeye devam etmeleri beklenir. **Bilgisiz /Muhallif gruplar**, bilgilerinin artırılmasına ve tutumlarının değişmesine ihtiyaç duyulanlardır. **Bilgisiz/Destekleyen** gruplarla ise etkileşim kurmak onları projede tutmaya ve desteklerini güçlendirmeye yardımcı olacaktır. Bu bağlamda paydaş desteğinin öncelikli olduğu projelerin yürütülmesinde başvurulması gereken önemli bir yöntemdir.

#### 3.1.5. Kurumsal Değerlendirme Yaklaşımı

Kurumsal değerlendirme yaklaşımı, kurumsal kapasite ve performansın profilini çıkarmaya yönelik, daha çok organizasyon kapasitesini geliştirmeye odaklanan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkar. Bu yaklaşımda paydaş analizinin, kurumsal gelişimde rol oynayan önemli faktörlerden biri olarak ele alınması dikkat çekicidir. Buna göre paydaş analizi, kurumsal gelişime etki eden idari ve yasal, siyasi ve ekonomik, sosyal ve kültürel faktörlerin yanında yer alır (Morgan & Taschereau, 1996). Kurumsal kapasitenin gelişiminde, çevrenin

kuruma etkilerinin analiz edilmesinde paydaşların talep ve ihtiyaçlarının belirlenmesi için paydaş analizi yapılması gerekliliğinin altı çizilir.

Bu çerçeve ilk olarak Kanada’da Uluslararası Kalkınma Araştırmaları Merkezi (International Development Research Centre – IDRC) Değerlendirme Birimi ve Universalia'nın ortak bir çalışması olarak geliştirilmiş, IDRC tarafından desteklenen araştırma kurumlarının performans değerlendirmelerini desteklemek için ortak bir dil oluşturulmasını sağlamıştır (Morgan & Taschereau, 1996, s. 13). Buna göre paydaş analizinin kurumsal değerlendirme sürecindeki etkisinin, bazı sorular yardımıyla daha net anlaşılabileceği ifade edilmektedir. Örneğin: Kurumsal hedeflerin gerçekleşmesinde paydaşların çıkarları nedir? Kurum içindeki karar alıcılar, paydaşlardan gelen talepleri anlıyor ve karşılıyor mu? Kurum, çevrede yer alan (yerel, bölgesel, ulusal veya uluslararası) diğer kurumları tanıyor mu, iş birliği ve diğer ortaklıklar için potansiyel değerlendirmesi yapıyor mu? Araştırma veya eğitim ürünlerini/hizmetlerini geliştirmek/desteklemek amacıyla bu kuruluşu diğer kuruluşlara bağlayan yeterli ağlar ve sistemler mevcut mu? (Lusthaus vd., 1995, s. 15) Bu sorulara verilecek yanıtlar, kurumsal kapasite gelişimi yaklaşımında paydaşların önem ve etkisini belirleyecektir.

Yukarıda belirtilen yöntemler, paydaşların belirli özelliklerine göre tanımlanmasını ve kategorize edilmesini sağlar. Bu yöntemler, sınırlı alanlara odaklanmış işletmeler ve projelerin (ve bazen programların) paydaşlarının kapasitelerinin, basit matrisler ve değerlendirme süreçleri yardımıyla değerlendirilmesine yardımcı olur. Ancak daha önce de belirtildiği gibi gerek işletmeler açısından gerekse politika yapımı alanlarında ilişkilerin karmaşılaştığı günümüz ortamında dış çevrenin koşullarının tanımlanması ve bu koşulların kurumlar ile bireyler üzerindeki etkisinin araştırılması gereği ortaya çıkmıştır. Çalışılan alana ya da çözülmesi istenen soruna bağlı olarak, bu bölümde ele alınan yöntemlerle ortaya çıkan paydaş analizinin yetersiz görülmesi durumunda, analiz ilerleyen bölümlerdeki başlıklarda ele alınan yöntemlerle desteklenerek güçlendirilebilir.

### **3.2. Politika/Program Odaklı Yöntemler**

Paydaş analizi, yönetim literatüründen gelişen bir yaklaşım olmasının yanı sıra politika ve program analizi çerçevesinde de çalışılan bir konudur. Paydaş analizinin politika analizi ile ilişkilendirilmesi, 1970’ler ve 1980’lerde karar alma ve politika yapımı sürecinde aktörler arasında gücün dağılımı ve çıkar gruplarının bu süreçteki rolü ile ilgilenen siyaset bilimcilerin çalışmalarına dayanmaktadır (Brugha & Varvasovszky, 2000, s. 240). Paydaşların davranışlarının, birbirleriyle olan ilişkilerinin, gündemlerinin, çıkarlarının ve politika

süreçlerine sunabilecekleri kaynakların analiz edilmesi, politika üretim ve planlama süreçlerinde önemli bir aşama olarak tanımlanmıştır (Mehrizi vd., 2009, s. 428). Bu bağlamda ele alınacak olan politika/program odaklı paydaş analizi yaklaşımlarından Kurumsal Çevre Değerlendirmesi (IEA) ve Sektörel Kurumsal Değerlendirme (SIA), 1990’larda Dünya Bankası tarafından geliştirilen makro düzey değerlendirme yöntemleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ardından, Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID) tarafından başvuru olan bir mikro analiz yöntemi olan Politika Çevresi Haritalamasına ve diğer politika analizi yöntemlerine değinilecektir.

Literatür taramasında, farklı ülkelerde özellikle 1980 ve 1990’lı yıllarda faal olan uluslararası kalkınma ajanslarının, çalışmalarının etkisini artırmak ve standartlar geliştirmek için rehberler veya teknik notlar aracılığıyla mevcut yöntemleri derledikleri veya kendi yöntemlerini önerdiklerine rastlanmıştır. Önerilen bu yöntemler arasında ön plana çıkan bazı yöntemlere bu bölümde yer verilecektir.

### **3.2.1. Kurumsal Çevre Değerlendirmeleri**

Kamu yönetimi sisteminin farklı düzey ve bölümlerinin teşhisi için başvuru kurumsal çevre değerlendirmesi (Institutional Environment Assessment), Dünya Bankası gibi donör kuruluşların yönetim projelerinde kullanılan bir yaklaşımdır (Morgan & Taschereau, 1996; Pinto & Mrope, 1995). Kamu yönetiminin işleyişindeki çevresel belirleyicilerin ve paydaşların belirlenmesi sürecinde, politik-yapısal, idari-sistemler ve teknik-sektörel olmak üzere üç düzeyde gerçekleştirilen analiz, her bir düzeyde kurumsal boyut ve yönetim boyutlarına ayrıca odaklanır. Politik-yapısal düzeyde yasama ve yargı organları gibi devlet kurumlarına odaklanılırken, bu kurumların mevcut çevreye ve kamu hizmetlerinin işleyişine etkilerine bakılır. İdari-sistemler düzeyinde, bakanlıklar arasındaki destek ve işleyiş etkileyen kamu bürokrasileri ve çevrelerine odaklanılır. Kamu görevlilerinin performans gücü, finans ve hizmetlerin sağlanması gibi temel işlevlerin yönetimi analiz edilir. Teknik-sektörel düzeyde ise hizmet sunumu ve temel ekonomik işlevlerden sorumlu olan sektörlerdeki kurumların çevresine dair bir değerlendirme yapılır (Pinto & Mrope, 1995, ss. 9-11). Kurumsal çevre değerlendirmeleri, kurum çevresi ve kamu yönetimi sisteminin teşhisi amacıyla yapıldığından, bu üç düzeyde de veri toplanıp işlenmesi süreci, bu yaklaşımın makro-düzey analiz yönteminin kilit noktasını oluşturmaktadır. Veri toplama ve işleme süreçleri, katılımcı biçimde tasarlanır, yerel sahiplenmeye dayanır. Elde edilen değerlendirmenin sonuçlarının, kurum etkinliği ve varsa değişimin önündeki engellerin nedenlerini ortaya koyması beklenir. Sürecin çıktısı olarak

önemli paydaşları içeren bir eylem planı etrafında fikir birliğine varılması amaçlanır (Morgan & Taschereau, 1996, s. 16).

Kurumsal çevre değerlendirmeleri, yukarıdan-aşağıya veya aşağıdan-yukarıya şeklinde yapılabilir. Yukarıdan-aşağıya değerlendirmelerin, temel kurumsal ve çevresel haritalama gerektiren kamu hizmetleri reformlarında görülmesi mümkün iken aşağıdan-yukarıya değerlendirmelerin ise kurumlar arasındaki ekonomik faaliyetleri etkileyen politikalarda işlevsel olduğu belirtilmektedir (Pinto & Mrope, 1995, s. 12).

### **3.2.2. Sektörel Kurumsal Değerlendirmeler**

Kurumsal çevre değerlendirmelerinin politika analizlerine çeşitli biçimlerde uyarlanmaya başlanması, sektörel kurumsal değerlendirmelerin (Sectoral Institutional Assesment) geliştirilmesine yol açmıştır. Böylelikle sektör değerlendirmeleri, özellikle teknik/sektörel düzeye odaklanarak, ilgili sektör bazında kurumların performansını, politika ve hizmet sağlama gerekliliklerini incelemektedir. Kurumsal çevre değerlendirmeleri, tüm kamu yönetimi sistemlerinin çevresi üzerinden bir analiz sunarken, sektörel kurumsal değerlendirmeler ise tek tek yapılan kurum değerlendirmelerini, çevre ve sektör ile birleştirir. Bu tür bir analiz yaklaşımı, sektör ve sistem genelindeki idari reform tedbirleri ve kuruma özgü kapasite geliştirme tedbirlerini bir arada ele alan eylem planlarının oluşturulmasını sağlar (Pinto & Mrope, 1995, s. 6).

Sektörel kurumsal değerlendirmeler, sektöre özel bir kalkınma/yatırım programının gerektirdiği kurumsal reformları/gelişimi veya kapasite geliştirme tedbirlerini tasarlamak ve planlamak için kullanılan bir teşhis ve fikir birliği oluşturma yöntemidir. Bu yöntem, kurumsal çevre değerlendirmelerine benzer biçimde Dünya Bankası tarafından geliştirilen bir makro-düzey analiz yöntemidir (Morgan & Taschereau, 1996). Genellikle önemli sektör yatırımları veya kurumsal iyileştirmelerin planlandığı durumlarda veya hükümet düzeyinde geniş çaplı bir reform başlatıldığında başvuru bir değerlendirme sürecidir. Sektörel kurumsal değerlendirmelerin sonucunda uzlaşmayla üretilmiş olan eylem planının, politika ve önlemleri içeren, bunları uygulamaktan sorumlu olan paydaşları belirleyen nitelikte olması beklenir (Pinto & Mrope, 1995, s. 2).

Sektörel kurumsal değerlendirmelerde veriler, sektör kurumları arasındaki dinamiklere özellikle dikkat edilerek, çevre değerlendirmesinde de olduğu gibi politik-yapısal düzeyde, idari-sistemler düzeyinde ve teknik-sektörel düzeyde olmak üzere kademeli bir analizle toplanır ve incelenir. Bu değerlendirme yöntemi, sektör politikası gerekliliklerini ve kapasite geliştirme girişimlerini, mevcut sistemdeki kamu hizmeti reform politikalarıyla uzlaştıran bir teşhis süreci

ortaya koyar. Bu bağlamda değerlendirme sürecinin grup temelli ve katılımcı olması beklenir. Paydaş analizinin önemli bir faktör olarak ele alındığı süreçte, masa başı incelemeleri, saha çalışmaları, anketler ve çalıştaylara başvurulur. Böylelikle hedeflenen değişim eylemlerine dair fikir birliği oluşturulması beklenir (Morgan & Taschereau, 1996, s. 10).

### 3.2.3. Politika Çevresi Haritalama

Paydaş analizinin, mikro-düzeyde politika analizi yöntemi olarak ele alındığı örnekler, 1990'larda Amerika Birleşik Devletleri Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID) tarafından yürütülen, Politika Değişikliğinin Uygulanması (IPC) projesi kapsamındaki çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır. Kalkınma politikaları kapsamında, gelişmekte olan ülkelerde proje ekibi ve projenin paydaşı olan kurum ve aktörlerin, politikaların belirlenmesi ve uygulanmasında kilit rol oynadığı tespit edilmiştir (Crosby, 1991, s. 1). Bu bağlamda bir paydaş analizi yöntemi olarak kullanılan politika çevresi haritalaması, mikro-politik düzeydeki aktörler ve/veya belirli bir sektördeki aktörler arasındaki ilişkileri göstermektedir (Morgan & Taschereau, 1996, s. 6). Bu yöntem genel çerçevede politika değişikliği öngörülen ve belirli bir politika ağını odağına alan çalışmalarda kullanılmaya uygundur.

Politika çevresi haritalama amacıyla yürütülen bir paydaş analizi, politika kararı alma ve uygulama sürecindeki önemli aktörlerin çıkarlarını, sahip oldukları ve sürece sunabilecekleri kaynakları ve ilgilerini tespit edebilmek bakımından önemli görülmektedir. Bununla birlikte, bu analizlerin, **mikro-politika haritalama**, **güç alanı analizi** ve **politika ağı haritalama** gibi diğer stratejik yönetim araçlarıyla birlikte kullanılması gerekliliğinin altı çizilmektedir (Crosby, 1991).

Bu üç analiz yöntemi detaylı ele alındığında, ilk olarak **mikro-politika haritalama** yönteminin; belirli bir politikaya veya politika değişikliği öngörülen bir konuya verilen desteğin dağılımını, belirli sektörlerin bu değişikliğe nasıl tepki vereceğini veya aynı sektör içindeki farklı kurumların politika karşısındaki pozisyonlarını analiz edebilmek için kullanıldığı görülmektedir. Politika değişikliği durumunda sürecin ilerleyebilmesi için hangi aktörlerin memnun edilmesi gerektiği, oluşturulan mikro-harita ile görülebilir (Crosby, 1992, s. 2). Bu harita yönteminde, dikey boyutlarda desteğin dağılımı ana destekçiler, ideolojik destekçiler ve muhalifler olarak yazılır ve paydaşlar yatay ekseninde destek durumlarına göre sınıflandırılır.

İkinci olarak ele alacağımız **politika ağı haritalaması**, siyasi aktörlerin harita üzerindeki konumlarının belirlenmesi amacıyla başvurulmuş bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Crosby (1992), politika ağı haritası geliştirme aşamalarını ve sorulacak soruları şöyle aktarır: Bir proje veya politikanın kabul edilmesi ve uygulanması için geçtiği aşamalar nelerdir? Her

bir aşamadan sorumlu aktör(ler) kimlerdir? Yetkililer bu aktörlere nasıl erişebilir ve sürecin parçası olmasa da bu aktörler ve diğer karar vericiler üzerinde önemli etkisi olan başka aktörler var mıdır? Yetkililer, bu süreçte hangi aşamalarda daha etkin olabilirler? Bu süreçteki etkinliklerini artıracak özel becerileri veya bağlantıları var mıdır? (Crosby, 1992, s. 3). Bu adımlar üzerinden geliştirilecek olan bir politika ağı haritası ile paydaşların, güç, çıkar, destek gibi belirli boyutlara göre analiz edilmesi mümkündür ve aynı zamanda etkin bir paydaş ilişkileri yönetimi gerçekleştirilebilir. Bu harita oluşturulurken, paydaşlar bir tablo üzerine yazılır ve birbirleriyle ilişkileri “doğrudan/dolaylı erişim” bağlamında harita üzerinde işaretlenir. Böylece en fazla ilişkiye sahip olan ve konu bakımından öncelikli olması gereken paydaşlar görsel olarak belirlenmiş olur.

Son olarak inceleyeceğimiz ***güç alanı analizinin***, politika çevresindeki belirli bir aktörün konumunun yanı sıra aktörün güç alanı üzerindeki karşılaştırmalı öneminin belirlenmesine yardımcı olduğu belirtilmektedir (Crosby, 1991, s. 4). Bu yöntem, paydaşların belirli bir politikaya destek veya karşıtlığını gösterir. Aktörler “x” konusu veya politikası bağlamında “kesinlikle taraftar/destekleyici” veya “kesinlikle karşı” ifadeleri arasında bir süreklilik üzerine konumlandırılır ve yatay eksene yerleştirilir. Orta alanda kalan bölüm, tarafsızlık konumunu temsil eder. Bu yöntem, farklı paydaşların belirli bir politika karşısındaki pozisyonlarını sıralamak, muhalefet ve desteğin hangi alanda yoğunlaştığını gösterebilmek adına bir başlangıç mekanizması olarak kullanılabilir (Crosby, 1992, s. 4).

### **3.2.4. Diğer Politika Odaklı Yaklaşımlar**

Literatürde, paydaş analizini, politika analizi ve haritalamasının yanı sıra kurumsal haritalama çerçevesinde ele alan bazı yaklaşımlar yer almaktadır. Kurumsal haritalama meta-teorileri olarak ele alınan bu yaklaşımlar, bir paydaş analizi yöntemi sunmaktan ziyade, paydaş analizine yönelik geliştirilen ve meta-teorilere dayanan yaklaşımlar olarak görülebilir. Bu bağlamda ele alacağımız Şikago Sosyoloji Okulu (Chicago School of Sociology) ve Kurumsal Analiz ve Gelişim (The Institutional Analysis and Development) yaklaşımları, Aligica’nın da önerdiği gibi kurumsal ve paydaş haritalamalarının hem bir sosyal teori hem de politika süreci olarak ele alınmasına, teorik ve epistemolojik temellerinin araştırılmasına odaklanır (Aligica, 2006, s. 80). Bu görüşe göre kurumsal haritalama veya paydaş analizi haritalamasının yalnızca aktörlerin ve aktörlerin sahip olduğu kaynakların bir listesi olduğu düşüncesi yanıltıcıdır. Kapsamlı bir kurumsal haritalama, yalnızca aktörleri, kaynakları, çıkarları veya kurumları değil, aynı zamanda belirli bir konuya ilişkin tarihsel gelişimi, beklenmedik durumları ve

değişimleri de ortaya koyabilmelidir (Aligica, 2006, s. 86). Bu bağlamda ele alınan teoriler, bir haritalama sınıfı olarak değerlendirilmektedir.

Sosyoloji literatürü ile gelişen Şikago Okulu'nun kurumsal haritalama yaklaşımına baktığımızda, kurumsal analiz ve paydaş analizinin, teori ve uygulama ile analiz ve politika arasında bağlantı kurmak için kullanıldığı görülmektedir. Bu noktada bağlamsallığa ve süreçlere önem verilir. Bu yaklaşıma göre kurumsal haritalamada amaç, belirli bir konu veya politikanın bağlamına odaklanmak, aktörleri ve aktörler arasındaki bağlantıları, geçmişlerini ve çıkarlarını tanımlamak, güç yapılarını ve etki alanındaki odak noktalarını yeniden inşa etmektir. Bu yaklaşımda vaka çalışmalarının ön plana çıktığı görülmektedir (Aligica, 2006, ss. 84-85).

Yeni kurumsalcı hareket içinde geliştirilen Kurumsal Analiz ve Gelişim Yaklaşımı ise, standart teorik ve metodolojik kısıtlamaların ötesine geçerek, sosyal eylem alanını sosyal ve politika araştırmalarının odağına alarak yeniden kurmayı hedefler (Aligica, 2006, s. 86). Ortak havuz kaynakları (common pool resources) ve ortak varlıkların trajedisi (tragedy of the commons) literatürü, kurumsal analiz ve kalkınma yaklaşımının temellerini oluşturmaktadır (Aligica, 2006; Ostrom, 2011). Bu yaklaşımda eylem alanı (merkezde) tanımlanır, aktör ve kurumların yapıları ve değişimleri bu alan üzerinden değerlendirilir. Ortak kaynakların kullanımında kurumlar arası ilişkilerin sosyo-ekolojik çerçevede ele alındığı çalışmalarda, eylem alanı odak noktası olarak belirlenerek analiz, haritalama ve tahminlerin yapıldığı görülmektedir (Aligica, 2006, s. 89). Bu bağlamda kurumları, kurumların bireylerle olan ilişkilerini ve politika analizinde eylem alanını odağına alan kurumsal analiz ve kalkınma yaklaşımından, yönetim, iş birliği ve ortak kaynakların sürdürülebilir kullanımı ile ilgili konuları incelemek için yararlanmak mümkündür.

Bu bölümde son olarak, politika analizine odaklanan diğer paydaş analizi yöntemlerine değinilecektir. İlk olarak, bir paydaş haritalaması değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkan *ex-ante politika değerlendirmesi* (ex-ante policy evaluation), altı aşamada politika hedeflerini (sütunlar) ilgili paydaşlarla (satırlar) ilişkilendiren bir paydaş-amaç matrisi kullanılmasını önerir. Bu yöntemde politika hedeflerinin belirlenmesi, paydaşların tespit edilmesi ve tanımlanması, paydaş-amaç matrisi geliştirilmesi, dikey ve yatay analiz yapılması ve son olarak bütünsel bir analiz yapılması adımlarını takip eden bir analiz yöntemi ortaya konur (Mehrizi vd., 2009, s. 430).

Bir diğer yöntem olan *siyasi haritalama* (political mapping) yöntemi ise, politika reformlarında politika yapıcılarının ilgili siyasi koşulları analiz etmelerine ve kilit siyasi faktörleri yöneterek politika reformu lehine şekillendirmelerine katkı sunmak için bir analiz tekniği sunmaktadır (Reich, 1995, s. 47). Bu bağlamda siyasi haritalama yöntemi; alınan kararların

sonuçları, paydaş analizi, pozisyon haritası, politika ağı analizi, geçişlerin değerlendirilmesi ve değişim stratejileri geliştirilmesi şeklinde altı adımdan oluşan bir çerçeve ortaya koyar (Reich, 1995, s. 74). Paydaş analizinin, politika haritalamada bir adım olarak ele alınması söz konusudur ve politika amacı doğrultusunda, örgütsel yönetim literatüründe olduğu gibi bir uygulama aracı olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda paydaş analizinin, siyasi haritalamada sorun tanımlama, politika oluşturma ve uygulama stratejilerinin belirlenmesiyle birlikte (Brugha & Varvasovszky, 2000, s. 244) kısaca politikanın amaçlanan etkilerine ulaşmasında kullanılan bir araç olarak ele alındığı görülmektedir.

### 3.3. Katılım/İlişkisellik Odağında Paydaş Haritalama Yöntemleri

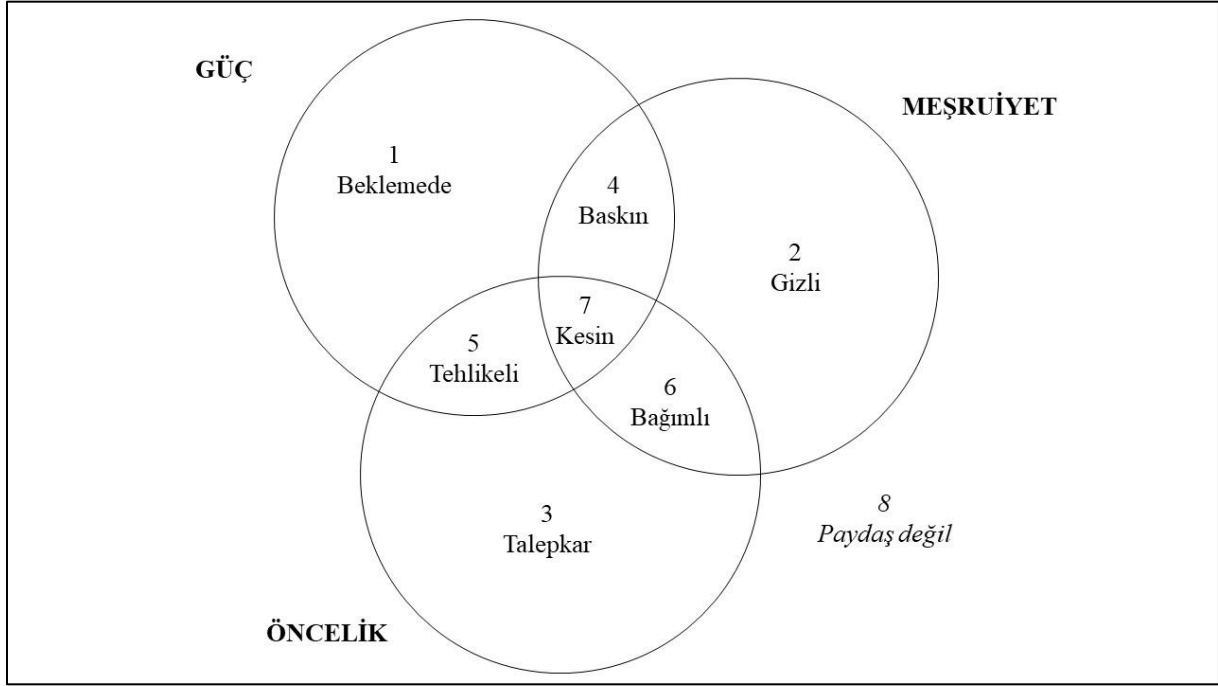
Literatürde proje ve program odağıyla ortaya çıkan ve daha çok yönetim çalışmalarından gelişen paydaş analizi, ilerleyen yıllarda politika analizlerinde de sıklıkla kullanılan analitik bir yönetime evrilmiştir. Özellikle 2000’li yıllara gelindiğinde gerek özel gerekse kamusal aktörlerin odaklandığı konular çeşitlenip eylem alanları genişledikçe, paydaş analizinde yeni ihtiyaçların ortaya çıktığı görülmüştür. Paydaşların, ilgili proje veya politikaya katılımını desteklemek ve ilgili konunun merkezinde yer alan aktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini yönetmek önemli hale gelmiş; gün geçtikçe daha karmaşık hale gelen yönetim süreçlerinin analizinde yeni parametrelere ihtiyaç duyulmuştur. Bu bağlamda, paydaş analizlerinin gelişiminde dinamizm boyutunun ön plana çıktığı görülür. Farklı paydaş grupları arasındaki ilişkilerin özellikle ağ ve matematiksel/istatistiksel modeller yardımıyla görsel olarak ifade edildiği dinamik haritalama yöntemleri gittikçe daha çok yaygınlaşmaktadır. Literatür incelendiğinde bu yöntemler arasında özellikle Belirginlik Modeli (*Salience Model*) ve farklı amaçlara yönelik geliştirilmiş Ağ Haritalama (*Network Mapping*) yöntemleri ön plana çıkarken; daha özelleşmiş araçlara ve istatistiksel yöntemlere dayanan haritalama yöntemleri de mevcuttur.

#### 3.3.1. Belirginlik Modeli

Paydaş analizinde, paydaşları **güçlerine, meşruiyetlerine ve önceliklerine** göre kategorize etmeyi amaçlayan Belirginlik Modelinde, paydaşlar ilgili konu veya politika üzerindeki önemleri ve potansiyel etkilerine göre önceliklendirilmiş olur. Bir Venn şeması üzerine (**Tablo 2**) yerleştirilen paydaşlar, gizli, beklentili ve belirleyici olmak üzere üç gruptan birinde sınıflandırılır. *Gizli* grubunu, şema üzerinde 1. (beklemede), 2. (isteğe bağlı) ve 3. (talepkâr) konumda yer alan paydaşlar; *beklentili* grubunu 4. (baskın), 5. (tehlikeli) ve 6.



(bağımlı) konumdakiler temsil eder. *Belirleyici* grubunu ise 7. (kesin) konumda yer alan ve tüm bu üç boyutun özelliğini taşıyan paydaşlar oluşturmaktadır (Mitchell vd., 1997, ss. 873-874).



**Tablo 2:** *Belirginlik Modeli: Güç, meşruiyet ve öncelik boyutlarıyla paydaş analizi* (Mitchell vd., 1997)

Bu yöntemle öncelik boyutunun paydaş analizine eklenmesi literatüre katkı sağlamıştır. Paydaş önceliğinin bir nitelik olarak dahil edilmesiyle paydaşların, yöneticilerin veya karar vericilerin zihinlerinde belirginlik kazandığı dinamik bir analiz elde edilmektedir (Elias & Cavana, 2011, s. 5). Mitchell ve arkadaşları (1997), güç sahibi olan paydaşları etkileyiciler olarak adlandırır. Meşruiyet, paydaşın kendi algısının ötesinde toplumsal düzeyde gerçekleşmiş olan bir niteliktir. Öncelik ise hak iddia eden bir paydaş tarafından ifade edilen acil ilginin derecesini temsil etmektedir. Belirginlik modelinde, güç, meşruiyet ve öncelik nitelikleri sosyal olarak inşa edilmiş kabul edilirken, kurumlar, bireyler veya diğer aktörlerin bu niteliklere sahip olduklarının bilincinde olmamaları ihtimalinin de altı çizilir (Quesada-Silva vd., 2019, s. 3). Ayrıca literatürde yer alan bir başka çalışmada, bu yöntemle belirlenen paydaşların yönetiminde yüksek güç ve belirginlik seviyesine sahip paydaşlara odaklanılması sonucunda daha az güce sahip “kırılgan” ancak konuya daha “yakın” olan paydaşların çıkarlarının göz ardı edilebileceğine dikkat çekilerek, analize **yakınlık** (*proximity*) boyutunun da eklenmesi önerilmiştir (Shafique & Gabriel, 2022).

Belirginlik Modeli, paydaşların projeye destek, ilgi ve katılımlarının çoklu boyutlarla ve dinamik bir bakışla ele alınması nedeniyle literatürde yoğun olarak karşımıza çıkan öncü modellerden biridir.

### 3.3.2. Ağ Haritalama

Kurumların, kurumlar arası ilişkilerin ve politikaların giderek karmaşıkleşan yapıları, ağ yapılarına ve haritalama yöntemlerine dayalı politikalar için araştırma yürütülmesi, kavramsallaştırmanın zenginleştirilmesi ve teori oluşturulması gibi ihtiyaçları beraberinde getirmektedir. Yukarıdan-aşağıya veya aşağıdan-yukarıya biçimde oluşturulan yöntem tartışmalarında, paydaş analizinin amacına yönelik olarak uygun analiz biriminin ne olduğu sorusu ön plana çıkar (O'Toole, 2000, s. 279). Bu bağlamda, çok aktörlü ağ yapılarında yürütülecek bir paydaş analizinde, eylemin gerçekleştiği alanın belirlenmesi diğer bir deyişle ağ ilişkilerinin haritalanması ihtiyacı doğmaktadır.

Ağ yaklaşımlarının literatürde ele alınışına (*Network Mapping*) bakıldığında, bazı yaklaşımların ağ analizlerini kamu yönteminin anlaşılması ve geliştirilmesine yönelik analitik bir yöntem olarak tanımladığı görülmektedir. Bazı yaklaşımlar ise çağımızda devletlerin, yoğunluklu olarak kamu programlarının yönetimiyle birlikte yürüyen bir sürece dahil olduğunu, dolayısıyla ağ analizinin, bu programların ağ biçimlerinin izlenmesinden ibaret olduğunu öne sürmektedir (O'Toole, 2000, s. 280). Dolayısıyla ağ analizinde farklı yaklaşımlar ve fikir ayrılıkları olduğunu söylemek mümkündür. Bu bölümde, ağ analizi ve haritalamasında en sık kullanılan yöntemlerden sosyal ağ analizi, bilgi haritalama, paydaş bağlantı matrisi ve değer ağı haritalama yöntemlerine yer verilecek ve paydaş analizinde ağ yapılarının farklı uygulamaları tartışılacaktır.

#### i. Sosyal Ağ Analizi

Sosyal ağ analizi (*Social Network Analysis*), aktörler arasındaki ilişki yapılarını, aktörlerin oluşturulan ağ üzerindeki konumlarını ve tüm ağ içerisindeki ilişkileri görselleştiren bir paydaş haritalama yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Sönmez & Uğurluoğlu, 2017, s. 230). Paydaşları birbirine bağlayan ilişkiler hakkındaki verileri düzenlemek için matrislerden yararlanılan bu yöntemde, matris hücrelerinde anahtar kelimeler (yukarıda tanımladığımız şekilde *boyutlar*) yerine, bir ilişkinin varlığı veya yokluğunu ve varsa bu ilişkinin göreceli gücünü temsil eden sayılar kullanılır (Reed vd., 2009, s. 1939). Her matris benzersiz bir ilişkinin, örneğin çatışma, güven, arkadaşlık vb. temsilini oluşturur. Bu yöntemde veriler, yapılandırılmış görüşme, anket ve/veya gözlem gibi nitel veri toplama yöntemleriyle elde edilir

(Wasserman & Faust, 1994; Yin vd., 2022). Böylelikle bir yandan olumlu veya olumsuz farklı ilişki türleri ortaya konurken, diğer yandan bu ilişkisel bağların gücü de belirlenmektedir. Oluşturulan matrislerin analizi, paydaş ağının yapısını ortaya çıkarır, böylece hangi paydaşların daha merkezde hangilerinin daha çevrede kaldığı görünür hale gelirken paydaşların ağ üzerinde nasıl bir araya geldiği de görselleştirilmiş<sup>5</sup> olur (Reed vd., 2009, s. 1939).

Bir ağda yer alan paydaşlar arasındaki ilişkilere odaklanılan sosyal ağ analizinde, paydaşların güç, çıkar, meşruiyet gibi nitelikleri ön planda yer almaz. Bu bağlamda sosyal ağ analizi, sosyal yapıyı aktörlerden ve aktörlerin birbirine bağlandığı ilişki kümelerinden oluşan bir ağ yapısı olarak ele almaktadır (İlgar & Coşgun İlgar, 2019, ss. 1844-1845). Karmaşık ve dinamik ilişkilerin yoğun olarak görüldüğü projeler ve sektör analizlerinde bu yönetime sıklıkla başvurulduğu görülmektedir (Uygun, 2018, s. 101).

## ii. Bilgi Haritalama

Ağ haritalama yöntemlerinden biri olarak karşımıza çıkan Bilgi Haritalama (*Knowledge Mapping*), kontrol ve planlama araçları olan organizasyon şemalarından evrilmiş bir yöntemdir (Reed vd., 2009, s. 1940). Bu yöntem ile belirli bir proje hedefi veya politika amacına ulaşmak için ihtiyaç duyulan bilgiye sahip aktörlerin ve bu aktörlerin ilgili amaçlara ulaşılması için sunabilecekleri kaynakların nerede konumlandığı gösterilmektedir. Aynı zamanda bu kaynaklara proje veya politika amacıyla ilişkili olarak nerede ihtiyaç duyulduğu, nerede kullanılması gerektiği oluşturulan harita üzerinde görünür duruma gelmektedir (Sönmez & Uğurluoğlu, 2017, ss. 229-230).

Bilgi haritalama yöntemi, iletişim ve katılım stratejilerini farklı paydaş gruplarına göre uyarlamak için kullanılmaktadır. Özellikle çalışılan konu üzerinde bilgi sahibi olan paydaşları belirlemek, bilgilerin nasıl ve kimler tarafından kullanıldığını tespit ederek hangi paydaşın gündemine karşılık geldiğini tespit edebilmek için bilgi haritalama yöntemini sosyal ağ analizi yöntemi ile birlikte kullanmak mümkündür. Reed (2000) bilgi haritalamanın, sosyal ağ analizi ile birlikte kullanıldığında şu noktalarda önemli bir analiz sunduğunu ifade etmektedir: Farklı paydaşların zaman, kişi ve konumlar arasındaki bilgilerini ön plana çıkaran ve “kimin ne bildiğini” görselleştiren bir temsil sunarak “kim kimi tanıyor” bilgisini genişletmek, bilgi akışları arasındaki baskın olanları tespit etmek, gizli bilgi alanlarını belirlemek, önemli paydaşların göçü veya kaybı durumunda oluşan bilgi sızıntısının yerini tespit etmek, ağ içerisindeki birey ve grupların diğer bilgi türlerini anlamalarına yardımcı olmak ve son olarak

---

<sup>5</sup> Sosyal ağ analizlerine yönelik birçok görsel internette bulunabilir. Vakıflar için hazırlanan bir örnek görseli görüntülemek için [buraya](#) tıklayabilirsiniz.

araştırmacıların paydaşları etkin biçimde gruplandırmalarını sağlamaktır (Reed vd., 2009, s. 1940). Böylece bilgiyi odakta tutan, hangi paydaşta hangi bilginin olduğunu tespit eden bir paydaş haritası elde edilmiş olur.

### **iii. Paydaş Bağlantı Matrisi**

Paydaş Bağlantı Matrisi (*Actor-Linkage Mapping*), paydaşlar arasındaki ilişkileri tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir başka yöntemdir (Overseas Development Administration, 1995). Bu yöntemde öncelikle bir paydaş listesi çıkarılır ve belirlenen anahtar kelimelerle ilişkilenen paydaşlar, ilgili satır ve sütunlara yerleştirilir. Çalışılan konu veya projede paydaşlar arası ilişkilerin çatışmacı veya tamamlayıcı olması ya da iş birliğine dayalı olması gibi öncelikli görülen ilişki türlerinden yararlanılabilir. Esnek ve kolay uygulanabilir olması bu yaklaşımı avantajlı kılmaktadır ve özellikle kalkınma alanında sıklıkla başvurulmuş bir yöntem olarak karşımıza ön plana çıkmaktadır (Reed vd., 2009, s. 1939; Sönmez & Uğurluoğlu, 2017, s. 229).

### **iv. Değer Ağı Haritalama**

Değer ağı haritalama (*Value-Network Mapping*) aracı, farklı paydaşların değerlerini, çıkarlarını ve bunların program, proje veya politika hedefleriyle nasıl örtüştüğünü veya çatıştığını belirlemeye yardımcı olan bir yöntemdir. Bu yöntem, bir araç olarak kurum veya şirketlere farklı paydaş perspektifleri ve değerleri konusunda, kurum merkezli yerine ağ merkezli bir bakış açısı sunmaktadır. Mevcut değerlerin veya kaybolan, boşa harcanan ya da kaçırılan değerlerin ve olası değer fırsatlarının analiz edilmesini sağlar. Değer ağı haritalama aracı pasta dilimlerine bölünerek farklı paydaş gruplarını gösterir. Merkezden çevreye genişleyen halkalar da mevcut değer önermesi, kaçırılan değerler ve değer yaratma fırsatlarını göstererek değer farklılıklarını temsil eder (Geissdoerfer vd., 2016, s. 1220). Bu değerlerin anlaşılması ve paydaş analizi çerçevesinde ele alınması, etkili iletişim ve ilişki biçimlerinin kurulmasını sağlarken, aynı zamanda sürdürülebilirlik bakımından önemli görülmektedir.

Değer ağı haritalamanın amaçlarına baktığımızda; bu yöntemin bir proje, hizmet veya politikanın oluşturulması ve sunulmasında, mevcut değerlerin değer ağı üzerindeki olumlu veya olumsuz yönlerini anlamak; paydaşlar arasında çatışan değerleri belirlemek ve harekete geçmek, olumsuz sonuçları önceden görüp yeniden düzenleme yaparak bu sonuçları azaltabilmek ve değer ağındaki paydaşlar için çıkarların yeniden düzenlenmesi için fırsat yaratmak gibi önemli konularda katkı sunduğu görülmektedir (Bocken vd., 2013, s. 489). Öngörülebilirlik ve sürdürülebilirlik bağlamında, paydaş analizine katkı sağlayan bu yöntemin

aynı zamanda “değer” boyutunu analize dahil etmesi, paydaş analizi literatürüne sunduğu katkıya işaret etmektedir.

### 3.4. Diğer Paydaş Odaklı Analiz Yöntemleri

Buraya kadar paydaş analizi yöntemlerini, belirlediğimiz odak alanlarına göre üç tipoloji altında ele almaya çalıştık. Literatüre baktığımızda, bu tipolojilerde incelediğimiz kimi özellikleri içinde barındıran ve buralarda ele alınan yöntemlerle birlikte kullanılabilecek bazı yöntemlerle karşılaştık. Bu bağlamda, paydaş analizinde karma yöntem kullanımına da bir giriş niteliği taşıyacak biçimde birtakım ek yöntem ve yaklaşımlara da aşağıdaki bölümde değinmenin önemli olduğunu düşünüyoruz.

Paydaş analizinde, paydaşları üç temel konumda: **kontrol, etki ve takdir etme** durumunda kategorize eden bir yöntem, 1989’da Honadle ve Cooper tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntemde, proje veya program dahilinde ele alınan sorunlar bir tarafa, paydaşlar ise diğer tarafa yazılarak her bir sorun için o paydaşın nasıl bir konumda olduğu tespit edilmektedir (Honadle & Cooper, 1989). Bu konumlandırmaya göre paydaş, herhangi bir ilgi veya etkisi olmayan sorunlar için takdir etme alanında; belirli bir sorun için paydaşlardan biri olduğu durumlarda ise etki alanındadır. Bu alan, sorunun ancak başkalarıyla etkileşime girerek çözülebileceği anlamına gelir. Paydaş, bir sorunla tamamen ilişkili tek aktör ise kontrol durumundadır. Bu yöntem, belirlenen tüm paydaşların, iç içe çemberler şeklinde dışarıdan içeriye takdir-etki-kontrol ilişkisine göre yerleştirilmesiyle görselleştirilerek paydaşların merkezietini anlamaya yardımcı olmaktadır. Oluşturulan matris, paydaşların belirtilen sorunun çözümüne gerçekte nasıl yardımcı olabilecekleri net olarak ortaya koymamakla beraber, diğer paydaş analizi yöntemleriyle birlikte yardımcı yöntem olarak kullanılabilmektedir.

Bir diğer paydaş analizi yaklaşımı, Lindenberg ve Crosby tarafından geliştirilen ve **paydaşların çalışılan konuya ilgisi, sahip olduğu kaynaklar, kaynak mobilizasyon kapasitesi ve konuya ilişkin tutumuna** göre kategorize edildiği bir yaklaşımdır (Crosby, 1991). Bu yaklaşım, kapsayıcılık bakımından eksik kalmakla birlikte, çalışılan konunun odağına göre diğer yöntemlerle birlikte kullanıldığında paydaş analizine katkı sunabilmektedir.

Paydaş çevrimi aracı, bir diğer paydaş analizi yöntemi olarak **katılım/iliskisellik** boyutlarından geliştirilmiştir. Bu yöntem bir projenin kilit paydaşlarının profilini çıkaran ve görselleştirme aracıyla desteklenen, paydaş ilişkileri yönetimi için teknik bir araçtır (Bourne & Weaver, 2009b, s. 102). Paydaş analizinde araçsallaştırmaya vurgu yapan bu analiz türü, beş adımdan oluşan bir süreç önerir: Tanımlama, önceliklendirme (güç, yakınlık, aciliyet),

görselleştirme, etkileşime geçme ve izleme. Proje yöneticileri ve ekibinin, proje paydaşlarının ihtiyaçlarını, taleplerini ve çıkarlarını tespit ederek takip etmesine ve gerektiğinde müdahale araçları geliştirmelerine yardım olacak bir yaklaşım sunar. Aynı zamanda paydaşların sürece katılımının desteklenmesine de katkı sağlamaktadır (İlgar & Coşgun İlgar, 2019, s. 1846).

Bunun yanı sıra, paydaşların bir matris üzerinde yatay eksene, **ilgi, etki/güç, konum ve aktör üzerindeki etki** gibi analiz boyutlarının dikey eksene yerleştirildiği paydaş analizleri (Varvasovszky & Brugha, 2000); **paydaşları bir sorun veya eylemden etkilenme veya etkileyebilme derecelerine göre sınıflandırmak** için kullanılan **gökkuşağı diyagramı** yöntemi (Reed vd., 2009, s. 1938); **paydaşların tehdit ve işbirliği potansiyeline göre sınıflandırıldığı** (Savage vd., 1991) veya **risk ve bilgi sahipliği boyutlarıyla** ele alındığı (Overseas Development Administration, 1995) çeşitli paydaş analizi yöntemlerine rastlanmaktadır.

Son yıllarda, kurumların paydaşlarıyla ilişkilerini anlayarak hizmet geliştirmeye yönelik teknikler ortaya çıkmıştır. *“Bu türden uygulamalar henüz inovasyon aşamasındadır ve standartlaşmamıştır. Ayrıca paydaş analizi gibi bir basit yöntemin ötesinde ve farklı bir kamu sektörü anlayışını gerektiren deneme-yanılma yöntemleri içermektedirler”* (Türkiye Avrupa Vakfı, 2016). Değişim Teorisi ve Tasarım Odaklı Düşünme gibi yeni teknikler, bunlar arasında sayılabilir.

Paydaş analizi tipolojileri, paydaş analizi ve haritalama yapılması planlanan konunun yapısı, odağı ve önceliklerine göre farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bu çalışmada ele alındığı biçimde program, politika ve katılım odaklılık sınıflandırmalarından farklı olarak, çeşitli paydaş yöntemlerinin ön plana çıkarıldığı farklı çalışmalar da mevcuttur.

### 3.5. Paydaş Analizinde Karma Yöntem Kullanımı

Günümüzde gerek kurumsal, sektörel veya politika alanlarındaki konu ve çalışmaların çeşitlenmesi gerekse aktörlerin, gruplar, bireyler, örgütler düzeyinde ilişkiselliklerinin artması sebebiyle, paydaş analizini gerektiren ihtiyaçlar tek bir yöntemin seçilerek uygulanmasıyla karşılanmayabilir. Literatürdeki örneklerle bakıldığında da paydaş analizinde aslında farklı teorik yaklaşımların ve yöntemlerin genellikle farkında olunmadan bir araya getirildiği görülmektedir (Donaldson & Preston, 1995, s. 72). Bu durum, paydaş analizindeki yöntemlerin birbirleri arasındaki geçişkenliğin altını çizirken, aynı zamanda bu yöntemlerin birbirlerini besleyebilen bir yapıda olduğuna da işaret etmektedir.

Paydaş analizinde yöntem seçimi ve kullanımı, çalışılan konu, hareket alanı ve paydaşların boyutuna göre ilerlemektedir. Bazı küçük çaplı değerlendirme çalışmalarında, bir

veya iki tekniğin tek seferlik kullanımı yeterli olabilirken, geniş çaplı araştırmalar ya da analizler için çalışma süresince çeşitli noktalarda bir dizi farklı yöntem başvurulması gerekebilir ve bu süreçte karma yöntem kullanılması veya yeni tekniklerin icat edilmesi ihtiyacı doğabilir (Bryson vd., 2011, s. 11). Örneğin, Sosyal Ağ Analizinden elde edilen sonuçlar, paydaşlar arasındaki bilgi akışlarının içeriği hakkında daha fazla bilgi edinilmesi için Bilgi Haritalama yönteminde kullanılarak elde edilen veri zenginleştirilebilir (Reed vd., 2009, s. 1947).

Paydaş analizinde karma yöntem kullanımına bir örnek olarak, Ackermann ve Eden (2011) tarafından kaleme alınan bir çalışmaya kısaca değinmek mümkündür. Belirli bir kuruluşun stratejik geleceği için önemli olan paydaşların belirlenmesi ve yönetilmesi konusuna odaklanılan çalışmada, paydaş yönetiminin kuruluşun hedefleriyle ilişkili olarak yürütülmesi gerektiği fikri vurgulanmaktadır. Bu görüş, paydaş yönetimi araştırmalarının çoğunda ifade edildiği gibi tüm paydaşlara dikkat edilmesi gerektiği görüşünden farklıdır. Bunun yerine paydaşların, analizi yapan asıl kuruluşun hedeflerine yönlendirildiği ve paydaş yönetiminde önceliğin, kuruluşun stratejik geleceğiyle en ilgili olduğu belirlenen paydaşlara verilmesi gerektiği savunulmaktadır (Ackermann & Eden, 2011, s. 181). Çalışmada, bu hedeflerle yürütülen paydaş analizinde Güç-Çıkar Matrisi kullanılarak “spesifik, benzersiz ve önemli” paydaşların belirlenmesi aşamasından sonra paydaş etki ağı haritalamasının üretildiği görülmektedir. Son aşamada ise, ortaya çıkan haritalamadan elde edilen veriler ile bir paydaş yönetimi ağı oluşturulmaktadır. Özetle bu örnekte, güç-çıkar odağıyla yola çıkılan paydaş analizi süreci, oluşturulan paydaş-etki ağıyla görsel veri toplamaya evrilmiş ve nihai olarak paydaş yönetimi ağına dönüştürülerek harita elde edilmiştir. Bu örneğin adım adım nasıl uygulandığına ilgili kaynaktan bakılarak farklı çalışmalarda karma yöntemlerin nasıl uygulanabileceği konusunda daha fazla bilgi edinmek mümkündür.

Paydaş analizi ve haritalama yöntemleri, çalışılan projenin odağı, analiz edilen politikanın içeriği, kurum ve aktörlerin çalışma hedeflerine ilişkin konumu veya etki düzeyleri gibi değişkenlere bağlı olarak çeşitlenmektedir. Günümüzde değişen sorunlarla birlikte ortaya çıkan çok boyutlu paydaş analizi ihtiyacı, paydaş belirleme sürecinde farklı analiz yöntemlerini göz önünde bulundurma gerekliliğini de beraberinde getirmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Aligica, P. D. (2006). Institutional and Stakeholder Mapping: Frameworks for Policy Analysis and Institutional Change. *Public Organization Review*, 6(1), 79-90.  
<https://doi.org/10.1007/s11115-006-6833-0>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497.  
<https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649-660. <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>
- Bourne, L., & Weaver, P. (2009). Mapping Stakeholders. İçinde E. Chinyio & P. Olomolaiye (Ed.), *Construction Stakeholder Management* (ss. 99-120). John Wiley & Sons, Ltd.  
<https://doi.org/10.1002/9781444315349.ch7>
- Brenner, S. N., & Cochran, P. (1991). The Stakeholder Theory of the Firm: Implications for Business and Society Theory and Research. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 2, 897-933.  
<https://doi.org/10.5840/iabsproc1991235>
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: A review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239-246. <https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.239>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.  
<https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Bryson, J. M., Patton, M. Q., & Bowman, R. A. (2011). Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001>
- Crosby, B. L. (1991a). *Stakeholder Analysis: A Vital Tool for Strategic Managers*. USAID's Implementing Policy Change Project.
- Crosby, B. L. (1991b). *Strategic Planning and Strategic Management: What are they and how are they different?* USAID's Implementing Policy Change Project.
- Crosby, B. L. (1992). *Policy Environment Mapping Techniques*. USAID's Implementing Policy Change Project.



- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. Sage Publications Ltd.
- Elias, A. A., & Cavana, R. Y. (2011). *Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling*. <https://www.researchgate.net/publication/253711729>
- Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, G., & Pike, S. (2003). Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 505-527. <https://doi.org/10.1108/14691930310504536>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218-1232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>
- Honadle, G., & Cooper, L. (1989). Beyond coordination and control: An interorganizational approach to structural adjustment, service delivery, and natural resource management. *World Development*, 17(10), 1531-1541. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(89\)90025-9](https://doi.org/10.1016/0305-750X(89)90025-9)
- İlgar, M. Z., & Coşgun İlgar, S. (2019). Paydaş Analizi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(14), 1836-1860. <https://doi.org/10.26466/opus.574116>
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Financial Times Prentice Hall.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206-221. <https://doi.org/10.2307/259075>
- Lusthaus, C., Anderson, G., & Murphy, E. (1995). *Institutional assessment: A framework for strengthening organizational capacity for IDRC's research partners*. International Development Research Center.
- Mehrizi, M. H. R., Ghasemzadeh, F., & Molas-Gallart, J. (2009). Stakeholder Mapping as an Assessment Framework for Policy Implementation. *Evaluation*, 15(4), 427-444. <https://doi.org/10.1177/1356389009341731>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>

- Morgan, P., & Taschereau, S. (1996). *CAPACITY AND INSTITUTIONAL ASSESSMENT: Frameworks, Methods and Tools for Analysis*. Canadian International Development Agency.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. Jossey-Bass.
- Ostrom, E. (2011). Background on the Institutional Analysis and Development Framework: Ostrom: Institutional Analysis and Development Framework. *Policy Studies Journal*, 39(1), 7-27. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00394.x>
- O'Toole, L. J. (2000). Research on Policy Implementation: Assessment and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 10(2), 263-288. <https://www.jstor.org/stable/3525645>
- Overseas Development Administration. (1995). *Guidance Note on how to Do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes*. Overseas Development Administration.
- Pinto, R. F., & Mrope, A. J. (1995). *Assessing sector institutions*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/0-8213-3430-1>
- Quesada-Silva, M., Iglesias-Campos, A., Turra, A., & Suárez-de Vivero, J. L. (2019). Stakeholder Participation Assessment Framework (SPAF): A theory-based strategy to plan and evaluate marine spatial planning participatory processes. *Marine Policy*, 108, 103619. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2019.103619>
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C. H., & Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933-1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>
- Reich, M. R. (1995). The politics of health sector reform in developing countries: Three cases of pharmaceutical policy. *Health Policy*, 32(1), 47-77. [https://doi.org/10.1016/0168-8510\(95\)00728-B](https://doi.org/10.1016/0168-8510(95)00728-B)
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Shafique, K., & Gabriel, C.-A. (2022). Vulnerable Stakeholders' Engagement: Advancing Stakeholder Theory with New Attribute and Salience Framework. *Sustainability*, 14(18), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su141811765>

- Sönmez, S., & Uğurluoğlu, Ö. (2017). SAĞLIK KURUMLARINDA PAYDAŞ ANALİZİ. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(1), 223-245. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.20173126271>
- Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management* (3. bs). McGraw-Hill.
- Turner, J. R., Grude, K. V., & Thurloway, L. (2002). *The Project Manager as Change Agent: Leadership, Influence and Negotiation*. McGraw-Hill.
- Türkiye Avrupa Vakfı. (2016). *Bölgesel Kalkınma Ajanslarına Aktif Katılım Projesi*. Türkiye Avrupa Vakfı. <https://turkiyeavrupavakfi.org/bolgesel-kalkinma-ajanslarina-aktif-katilim-projesi/>
- Uygun, M. (2018). *Türkiye’de Sağlık Turizmi Alanında Paydaş Analizi: Ankara’da Sosyal Ağ Analizi Yaklaşımı Uygulaması* [Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi]. [https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=xG5k6b2CjdhWwP5w\\_xCiWQ&no=xvIZUYn1TJlpM797qwhlFw](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=xG5k6b2CjdhWwP5w_xCiWQ&no=xvIZUYn1TJlpM797qwhlFw)
- Varvasovszky, Z., & Brugha, R. (2000). A stakeholder analysis. *Health Policy and Planning*, 15(3), 338-345. <https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.338>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press.
- World Bank (Ed.). (1996). *The World Bank participation sourcebook*. World Bank.
- Yin, X., Ye, L., Xin, X., Xiang, L., Yu, Y., Yan, R., Wen, K., Tian, M., Jones, A., Pettigrew, S., & Zhang, J. (2022). Stakeholder Network Analysis for Front-of-Pack Labeling in China. *Frontiers in Nutrition*, 9:871062 <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnut.2022.871062>
- Zarghami, S. A., & Dumrak, J. (2020). Reimaging stakeholder analysis in project management: Network theory and fuzzy logic applications. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(9), 2426-2447. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2020-0391>