

KURUMSAL YÖNETİM MODELİ OLARAK PAYDAŞ  
YAKLAŞIMI: KAMU VE ÖZEL HASTANE KARŞILAŞTIRMASI

Elif ÇELİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eylül 2007

## **YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**

### **KURUMSAL YÖNETİM MODELİ OLARAK PAYDAŞ YAKLAŞIMI: KAMU VE ÖZEL HASTANE KARŞILAŞTIRMASI**

**Elif ÇELİK**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2007**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ**

Son yıllarda yaşanan köklü değişimler ve değişen rekabet anlayışı işletmeleri yeni yönetim yaklaşımları arayışına sokmuştur. Bu çalışma yeni yönetim anlayışlarından biri olan paydaş yaklaşımı üzerinde durmaktadır. Paydaş yaklaşımı işletmelerin faaliyetinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen herkesi paydaşı olarak görmekte ve iyi bir yönetimin tüm paydaşların çıkarlarını gözetmekten geçtiğini savunmaktadır.

Kurumsal yönetimin paydaşları dikkate alan yaklaşımına "kurumsal yönetimin paylaşımcı modeli" adı verilmektedir. Rekabetin hızla arttığı günümüz dünyasında işletmelerin, faaliyetlerinden etkilenen çıkar gruplarına artık daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Bu amaçla ortaya atılan paydaş yaklaşımı, işletmelerin karar almalarında daha kolay yöntemler öne sürmektedir.

Bu tezin amacı, Türkiye’de yeni uygulanmaya başlayan kurumsal yönetim modeli olan paydaş yaklaşımının kamu ve özel hastanelerde uygulanabilirliğini incelemek ve bu kavramın hastanelerde yerleşmesi için gerekli önerilerde bulunmaktır.

Bu çalışmada kamu ve özel sektör hastanelerinde bir iç paydaş olan çalışanlara yönelik anket uygulanmış, mevcut hastane yönetiminin çalışanlarına yaklaşımı değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre özel hastane uygulamalarının paydaş yaklaşımında daha başarılı olduğu görülmüştür.

**ABSTRACT****STAKEHOLDER APPROACH AS A MODEL OF CORPORATE  
GOVERNANCE: A COMPARISON OF PUBLIC AND PRIVATE SECTOR****Elif ÇELİK****Business Administration Department****Anadolu University Institute of Social Sciences, September 2007****Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ**

In recent years, the wide variations and the changing competition approaches has seeked corporations to searching new management approaches. This study focuses on the stakeholder approach one of the management understanding. The stakeholder approach regards every one those who has been affected directly or indirectly the activities of administrations as its stakeholders and argues that a healthy management could be provided only through respecting all the stakeholders' interest.

The approaches of corporate governments taking the stakeholder into consideration is called "the stakeholder model of corporate government." In today's world where the competition is growing rapidly the administrations should attach much importance to the interest groups affected by the activities of administrations. The stakeholder approach, suggested for this purpose, has suggested many practical methods for the process during which the administrations take decisions.

The purpose of this thesis is to feasibility of stakeholder approach as a model of corporate governance newly practiced concept in Turkey- in public and private sector and to make necessary suggestions for establishment of the concept in hospital.

In this study,questionnaire is applied to the employee,an internal stakeholder , in public and private hospitals, and the approach of hospital administration to the employee is evaluated. According to the results of investigation, private hospital applications are more successful in stakeholder approach.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Elif ÇELİK'in "Kurumsal Yönetim Modeli Olarak Paydaş Yaklaşımı: Kamu ve Özel Hastane Karşılaştırması"** başlıklı tezi Eylül 2007 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme(Yönetim ve Organizasyon) Anabilim dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

**Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.A.Emre DEMİRCİ**

.....

**Üye: Doç.Dr. Süleyman SÖZEN**

.....

**Üye: Yrd.Doç.Dr. Tuğberk TOSUNOĞLU**

.....

**Prof.Dr.Nurhan AYDIN**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖNSÖZ

“Kurumsal Yönetim Modeli Olarak Paydaş Yaklaşımı: Kamu ve Özel Hastane Karşılaştırması” başlıklı tez konusunda beni destekleyen, yol gösteren danışman hocam; Sayın Yard. Doç.Dr. Ahmet Emre DEMİRCİ’ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam sırasında yoğun işleri arasında zaman ayırarak çalışmam hakkındaki yönlendirici düşünce ve önerilerini benimle paylaşan arkadaşlarım Işıl Fatma KARASU ve Serkan SEVİMLİ’ye teşekkür ederim.

İyi bir eğitim almamı sağlayan ve tüm eğitimim boyunca beni destekleyen anneme, babama ve tez çalışmam boyunca beni daima cesaretlendiren eşim Hamdi ÇELİK’e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Elif ÇELİK

## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ .....	iii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖNSÖZ .....	vi
ÖZGEÇMİŞ .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xii
TABLolar LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM

1.KURUMSAL YÖNETİM.....	5
1.1.Kurumsal Yönetim Kavramı .....	5
1.2. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihi Gelişimi .....	9
1.3. Kurumsal Yönetimin Amaçları .....	11
1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi.....	12
1.5. İyi Bir Kurumsal Yönetimin Özellikleri .....	14
2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....	14
2.1.Şeffaflık İlkesi.....	15
2.1.1. Bilginin Nitelikleri.....	17
2.1.2. Bilginin Erişilebilir Olması .....	18
2.2. Hesap Verebilirlik İlkesi .....	19
2.3. Sorumluluk İlkesi.....	20
2.4. Adil Yönetim İlkesi .....	20
3. KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMLERİ.....	21
3.1. Anglo-Sakson Sistemi .....	21
3.2. Kıta Avrupası Modeli .....	22
3.3. Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	23
4. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ORTAYA ÇIKIŞI27	
4.1. Pay Sahiplerinin Hakları.....	28
4.2. Pay Sahiplerinin Eşit İşleme Tabi Tutulmaları .....	29
4.3. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü.....	29
4.4. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık .....	30
4.5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları .....	31

<b>5. GELENEKSEL YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİM ARASINDAKİ FARKLILIKLAR .....</b>	<b>32</b>
--	-----------

<b>6. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI .....</b>	<b>33</b>
--	-----------

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİR KURUMSAL YÖNETİM MODELİ OLARAK PAYDAŞ YAKLAŞIMI

<b>1.PAYDAŞ YAKLAŞIMI HAKKINDA GENEL BİLGİ.....</b>	<b>41</b>
---	-----------

1.1. Paydaş Kavramının Gelişimi .....	41
1.2. Paydaş Yaklaşımının Tanımlanması.....	43
1.3. Paydaş Yaklaşımının İlkeleri .....	48
1.4. Kurumsal Yönetim ve Paydaş Analizi Arasındaki İlişki .....	49

<b>2. PAYDAŞ TEORİSİ.....</b>	<b>50</b>
-------------------------------	-----------

2.1. Paydaş Teorisinin Gelişimi ve Freeman'ın Yaklaşımı .....	50
2.1.1.Kuralcı (Normative) Bakış Açısı .....	53
2.1.2. Tanımlayıcı (Descriptive) Bakış Açısı .....	53
2.1.3. Araçsal (Instrumental) Bakış Açısı .....	54
2.2. Donaldson ve Preston'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı .....	55
2.3. Mitchell-Angle ve Wood'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı.....	56
2.3.1. Etkisiz Paydaşlar.....	56
2.3.1.1. Sessiz Paydaşlar .....	56
2.3.1.2. Farklı Paydaşlar.....	57
2.3.1.3. Talepleri Olan Paydaşlar .....	57
2.3.2. Beklentisi Olan Paydaşlar .....	57
2.3.2.1. Baskıcı Paydaşlar .....	57
2.3.2.2. Bağımlı Paydaşlar .....	58
2.3.2.3. Tehlikeli Paydaşlar .....	58
2.3.3. Etkili Paydaşlar .....	58
2.4. Carrol'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı.....	58
2.4.1. Ekonomik Sorumluluk .....	59
2.4.2. Yasal Sorumluluk .....	59
2.4.3. Etik Sorumluluk.....	59
2.4.4. İsteğe Bağlı Sorumluluk .....	60

<b>3.PAYDAŞ ANALİZİNİN AŞAMALARI .....</b>	<b>60</b>
--	-----------

3.1.Paydaşların İlişkilerinin Bir Haritasını Çıkarma.....	61
3.2. Paydaşların İşbirliklerinin Bir Haritasının Çıkarma.....	62
3.3. Her Bir Paydaşın Beklentilerini Değerlendirme.....	63
3.4. Her Bir Paydaşın Gücünün Değerlendirilmesi .....	63
3.5. Paydaşların Sosyal Sorumluluklarının Bir Matrisinin Oluşturulması.....	64
3.6. Belirli Strateji ve Taktiklerin Geliştirilmesi.....	65
3.7. Paydaşlar Arasındaki İşbirliği Değişimlerinin Gözlemlenmesi.....	66

<b>4. PAYDAŞLARIN SINIFLANDIRILMASI .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.İç Paydaşlar .....</b>	<b>66</b>
4.1.1.Çalışanlar.....	66
4.1.2. İşletme sahipleri .....	67
4.1.3. Hissedarlar .....	67
<b>4.2. Dış Paydaşlar .....</b>	<b>67</b>
4.2.1.Birincil Dış Paylar.....	68
4.2.1.1.Müşteriler(Tüketiciler).....	68
4.2.1.2.Tedarikçiler .....	69
4.2.1.3.Sendikalar .....	70
4.2.1.4.Yerel Yönetimler .....	71
4.2.2. İkincil Dış Paydaşlar .....	71
4.2.2.1.Rakipler .....	72
4.2.2.2. Devlet.....	73
4.2.2.3. Çevresel Baskı Grupları.....	73
4.2.2.4. Medya Kuruluşları .....	74
<b>5. İŞLETME YÖNETİCİLERİ VE PAYDAŞ ANALİZİ .....</b>	<b>74</b>
5.1. Bir Paydaş Olarak Pazarlama ve Satış Yöneticilerinin Sorumlulukları.....	74
5.2. Bir Paydaş Olarak Ar-Ge Yöneticisinin Sorumlulukları.....	75
5.3. Bir Paydaş Olarak Kamu İlişkileri Yöneticisinin Sorumlulukları .....	75
5.4.Bir Paydaş Olarak Üretim Yöneticileri ve Mühendislerin Sorumlulukları...76	
5.5. Bir Paydaş Olarak İnsan Kaynakları Yöneticisinin Sorumlulukları .....	76
5.6. Bir Paydaş Olarak Çokuluslu ve Global Çevre .....	77
5.7. Bir Paydaş Olarak Fonksiyonel Yöneticilerin Sorumlulukları.....	79
<b>6. BİR DENETİM YERİ OLARAK ÜST YÖNETİM PAYDAŞ ANALİZİ.....</b>	<b>80</b>

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KURUMSAL YÖNETİM MODELİ OLARAK PAYDAŞ YAKLAŞIMI: KAMU VE ÖZEL HASTANE KARŞILAŞTIRMASI

<b>1. HİZMET SEKTÖRÜ VE KURUMSAL YÖNETİM.....</b>	<b>83</b>
1.1. Hizmet Sektörü Hakkında Genel Bilgi .....	84
1.2. Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	84
1.3. Hizmet Sektöründeki Uygulamaların Paydaş Yaklaşımı Açısından İncelenmesi .....	85
<b>2. SAĞLIK SEKTÖRÜ .....</b>	<b>86</b>
2.1. Sağlık Sektörü Hakkında Genel Bilgi .....	86
2.2. Sağlık Hizmetleri Kavramı .....	87
2.3.Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması .....	88
2.3.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri .....	88



2.3.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri .....	89
2.3.2.1. Birinci Basamak Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri .....	90
2.3.2.2. İkinci Basamak Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri .....	90
2.3.2.3. Üçüncü Basamak Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri .....	90
2.3.3. Rehabilitasyon Edici Sağlık Hizmetleri .....	90
2.3.3.1. Tıbbi Rehabilitasyon.....	90
2.3.3.2. Sosyal Rehabilitasyon .....	91
2.4. Hastane Kavramı Ve Tanımlanması.....	91
2.4.1. Hastanelerin Sınıflandırılması.....	92
2.4.1.1. Hizmet türlerine göre hastaneler.....	92
2.4.1.2. Finansal Kaynakların Türüne Göre Hastaneler .....	92
2.4.1.3. Ortalama Kalış Süresine Göre Hastaneler .....	92
2.4.2. Hastanelerin Görevleri .....	92
2.5. Sağlık Sektöründeki Kurumsal Yönetim Uygulamaları .....	93
2.6. Sağlık Sektöründeki Uygulamalar ve Paydaş Yaklaşımı.....	94
2.7. Araştırmanın Amacı .....	95
2.8. Araştırmanın Önemi.....	96
2.9. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	97
2.10. Araştırmanın Yöntemi .....	97
2.10.1. Evren ve Örneklem Seçimi.....	97
2.10.2. Anket Sorularının Hazırlanması .....	98
2.10.3. Anket Verileri ve Toplanması.....	98
2.11. Anket Verilerinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler .....	98
2.12. Araştırma Bulguları .....	99
2.12.1. Demografik Özellikler .....	100
2.12.2. Araştırmaya İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi .....	103
2.12.3. Ankette Yer Alan Önermelerin Değerlendirilmesi.....	105
2.12.4. Hipotezlerin Test Edilmesi .....	117
<b>DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>130</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>134</b>
<b>EKLER. ....</b>	<b>140</b>
<b>EK 1. ANKET SORULARI .....</b>	<b>141</b>
<b>EK-2. HİPOTEZLER.....</b>	<b>143</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>145</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1. Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemlerindeki Temel Farklılık ..</b>	<b>26</b>
<b>Şekil 2. İşletmelerde Girdi Çıktı Modeli.....</b>	<b>51</b>
<b>Şekil 3. İşletmelerde Paydaş Modeli.....</b>	<b>52</b>
<b>Şekil 4. Büyük Bir Şirketin Paylaşım Haritası.....</b>	<b>62</b>
<b>Şekil 5. Birincil Dış Paydaşlar .....</b>	<b>68</b>
<b>Şekil 6. İkincil Dış Paydaşlar .....</b>	<b>72</b>
<b>Şekil 7. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Hastanelerin Türleri.....</b>	<b>99</b>
<b>Şekil 8. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyetine Göre Dağılımı .....</b>	<b>100</b>
<b>Şekil 9. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaşlarına Göre Dağılımı .....</b>	<b>101</b>
<b>Şekil 10. Araştırmaya Katılan Kişilerin Statülerine göre Dağılımı .....</b>	<b>102</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1. Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim sistemlerinin Karşılaştırılması ..</b>	<b>24</b>
<b>Tablo 2. Son Dokuz Yılda Türkiye'nin Yolsuzluk Algılama Endekslerindeki Yeri...</b>	<b>35</b>
<b>Tablo 3. Türkiye'nin Kirlilik Derecesi.....</b>	<b>38</b>
<b>Tablo 4. Paydaşlar ve İşletme Sorumlulukları.....</b>	<b>45</b>
<b>Tablo 5. İşletmenin Ahlaki Sorumluluk Matrisi.....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 6. GSMH- Sektörel Dağılım .....</b>	<b>84</b>
<b>Tablo 7. Sağlık Hizmetinde Öncelikli Alanlar .....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 8. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Hastanelerin Türleri .....</b>	<b>99</b>
<b>Tablo 9. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyetine Göre Dağılımı .....</b>	<b>100</b>
<b>Tablo 10. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaşlarına Göre Dağılımı .....</b>	<b>101</b>
<b>Tablo 11. Araştırmaya Katılan Kişilerin Statülerine göre Dağılımı.....</b>	<b>102</b>
<b>Tablo 12. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Sürelere göre Dağılımı.....</b>	<b>103</b>
<b>Tablo 13. Ankette Yer Alan İfadelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....</b>	<b>103</b>
<b>Tablo 14. “Kurum Çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için teşvik edici politikalar vardır.” önermesine katılım dereceleri .....</b>	<b>105</b>
<b>Tablo 15. “Kurum çalışanlarının haklarına önem verilmektedir.” önermesine katılım dereceleri .....</b>	<b>106</b>
<b>Tablo 16. “Çalışanlar arasında ayırım yapılmaktadır” önermesine katılım dereceleri.....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo 17. “Kurum içi yönetsel iletişim sağlıklıdır.” önermesine katılım dereceleri.....</b>	<b>107</b>
<b>Tablo 18. “Kurum çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına önem verilmektedir.” önermesine katılım dereceleri.....</b>	<b>108</b>
<b>Tablo 19. “Uzmanlaşmış kadrolara önem verilmektedir.” önermesine katılım dereceleri.....</b>	<b>109</b>
<b>Tablo 20. “Kurumun yazılı etik kuralları vardır.” önermesine katılım dereceleri... </b>	<b>109</b>

Tablo 21. “Çalışanların performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri mevcuttur.” önermesine katılım dereceleri .....	110
Tablo 22. “Performans eksikliklerinin nedenleri etkili biçimde soruşturulmaktadır.” önermesine katılım dereceleri .....	110
Tablo 23. “Kurumda etkili bir denetim mekanizması mevcuttur.” önermesine katılım dereceleri .....	111
Tablo 24. “Yöneticilerin iletişim becerileri yeterli değildir.” önermesine katılım dereceleri.....	112
Tablo 25. “Kurumda verilen hizmetin kalitesi yeterlidir.” önermesine katılım dereceleri.....	112
Tablo 26. “Kurumdaki tüm paydaşlarla (çalışan, hasta) iyi ilişkiler kurulmaktadır.” önermesine katılım dereceleri .....	113
Tablo 27. “Kurumumuz hizmetiyle iyi bir örnektir.” önermesine katılım dereceleri	113
Tablo 28. “Kurumumuz hizmet sunumunda müşteri memnuniyetine önem vermektedir.” önermesine katılım dereceleri”.....	114
Tablo 29. “Kurum kar elde etmenin ötesinde sosyal sorumluluk (tüketici, kamu sağlığı) politikaları izlemektedir.” önermesine katılım dereceleri .....	115
Tablo 30. “Kurumca sağlık sektöründeki son gelişmeler takip edilmektedir.” önermesine katılım dereceleri.....	115
Tablo 31. “Kurum olarak çevre sağlığına önem verilmektedir.” önermesine katılım dereceleri.....	116
Tablo 32. “Kurumumuz yöneticilerinin almış olduğu kararlar adildir.” önermesine katılım dereceleri .....	116
Tablo 33. “Yöneticiler yasal yükümlülüklerini yerine getirmektedir.” önermesine katılım dereceleri .....	117
Tablo 34. “Kurum çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için teşvik edici politikalar vardır.” ifadesine ilişkin t-testleri.....	118
Tablo 35. “Kurum çalışanlarının haklarına önem verilmektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri .....	119
Tablo 36. “Çalışanlar arasında ayırım yapılmaktadır.” ifadesine ilişkin t-testleri ....	119
Tablo 37. “Kurum çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına önem verilmektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri .....	120

<b>Tablo 38. “Uzmanlaşmış kadrolara önem verilmektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri</b>	<b>121</b>
<b>Tablo 39. “Kurumumuz yöneticilerinin almış olduğu kararlar adildir.” ifadesine ilişkin t-testleri.....</b>	<b>121</b>
<b>Tablo 40. “Yöneticiler yasal yükümlülüklerini yerine getirmektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri.....</b>	<b>122</b>
<b>Tablo 41. “Kurumun yazılı etik kuralları vardır.” ifadesine ilişkin t-testleri.....</b>	<b>123</b>
<b>Tablo 42. “Çalışanların performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri mevcuttur.” ifadesine ilişkin t-testleri.....</b>	<b>124</b>
<b>Tablo 43. “Kurumda etkili bir denetim mekanizması mevcuttur.” ifadesine ilişkin t-testleri.....</b>	<b>124</b>
<b>Tablo 44. “Yöneticilerin iletişim becerileri yeterli değildir.” ifadesine ilişkin t-testleri.....</b>	<b>125</b>
<b>Tablo 45. “Kurumda verilen hizmetin kalitesi yeterlidir.” ifadesine ilişkin t-testleri</b>	<b>126</b>
<b>Tablo 46. “Kurumdaki tüm paydaşlarla (çalışan,hasta) iyi ilişkiler kurulmaktadır.” ifadesine ilişkin t-testleri.....</b>	<b>126</b>
<b>Tablo 47. “Kurumumuz hizmet sunumunda müşteri memnuniyetine önem vermektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri .....</b>	<b>127</b>
<b>Tablo 48. “Kurum kar elde etmenin ötesinde sosyal sorumluluk (tüketici, kamu sağlığı) politikaları izlemektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri.....</b>	<b>128</b>
<b>Tablo 49. “Kurumca sağlık sektöründeki son gelişmeler takip edilmektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri .....</b>	<b>129</b>
<b>Tablo 50. “Kurum olarak çevre sağlığına önem verilmektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri.....</b>	<b>129</b>

## KISALTMALAR

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**BIS:** Uluslar arası Ödemeler Bankası( Bank for International Settlement)

**CEO:** Genel Müdür

**GSMH:** Gayri Safi Milli Hasıla

**IMF :** Uluslar arası Para Fonu

**OECD:** Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

**SAE :** Stanford Araştırma Enstitüsü

**SEC:** Amerikan Sermaye Piyasası ve Borsa Kurulu

**SPK:** Sermaye Piyasası Kurulu

**TUSİAD:** Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği

## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada bilgi teknolojisi ve iletişim alanında yaşanan hızlı gelişmeler iş dünyasında yönetimin özelliklerini büyük ölçüde değiştirmiştir. Yaşanan köklü değişimler ve değişen rekabet şartları işletmeleri yeni yönetim yaklaşımları arayışına sokmuştur. Ayrıca son yıllarda birbiri ardına yaşanan finansal krizler, işletme yöneticilerinin kötü yönetimleri, yasal ve etik olmayan davranışları etkili bir denetim sisteminin gerekliliğini ortaya koymuştur. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan kurumsal yönetim anlayışı işletmelerin hesap verebilirlik, şeffaflık, adil yönetim ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde güçlü bir yapıya ulaşarak rekabet avantajı sağlamalarında etkili olmayı amaçlamaktadır.

Kurumsal yönetim, işletmelerin yönetilmesinde yönetici, yönetim kurulu ve pay sahiplerine ilişkin bir dizi kuralları içeren bir anlayıştır. Bu anlayış işletmenin kâr elde etme amacını taşıyan klasik işlevinin yanında tüm pay sahiplerinin haklarının korunmasını ve işletme ile pay sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen bir takım kurallar ortaya koymaktadır. Bu kurallarla birlikte işletme tüm paydaşlarının en yüksek yararı elde etmesini ve işletmenin verimliliğini yükseltmeyi amaçlamaktadır.

Günümüzde artan rekabet işletmelerin çeşitli paydaş gruplarına karşı olan sorumluluklarını da artırmıştır. Pay sahipleri, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplumun diğer kesimlerinden oluşan paydaş gruplarıyla kurulan ilişkiler işletmelerin gelecekteki başarısında etkili rol oynamaktadır. Artık işletmeler toplumun ayrılmaz bir parçası olarak nitelendirildiğinden, işletmeler faaliyetleriyle ilgili kararlar alırken tüm paydaş gruplarını dikkate almak zorundadır. İşletmelerin giderek büyümesi, pay sahiplerinin artması yönetim kurullarının sorumluluğunu artırmıştır. İşletmelerin idare ve kontrolünden en üst düzeyde bulunan yönetim kurulları sorumludur. Kurumsal yönetim uygulamalarının başarılı olmasındaki en büyük görev yönetim kuruluna düşmektedir. Yönetim kurulu; dünyada yaşanan değişimleri takip ederek, yenilikler yaparak ve şeffaf bir yönetime bağlı kalarak işletmenin performansını artırabilir. Yönetim kurulu toplumun her kesimine

özellikle potansiyel yatırımcılara tam, doğru ve zamanında bilgi verme sorumluluğu altındadır. Ayrıca işletmenin faaliyetlerinden etkilenen çıkar gruplarını dikkate alarak mevcut çatışmaları çözerek işletmenin verimliliğini artırmalıdır. İşte bu anlayışı temsil eden yaklaşım yazında “Kurumsal Yönetim İlkeleri” ile kodlanmıştır.

Günümüzde kurumsal yönetim alanındaki çalışmalar büyük bir hızla devam etmektedir. Bu çalışmalara önem verilmesinin nedeni yakın zamanlarda ortaya çıkan finansal krizler ve skandallardır. Örneğin; 2002 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde(ABD) ortaya çıkan Enron ve Worldcom gibi büyük işletmelerde yaşanan skandallar sonucu ülkedeki kurumsal yönetim çalışmalarına önem verilmiş ve krizleri önlemek için son derece radikal hükümler içeren Sarbanes-Oxley kanunu yürürlüğe konulmuştur. 2002 yılında ABD’de uygulamaya konulan bu kanun denetim uygulamalarını disiplin altına almak için çıkarılmıştır. Bununla birlikte Amerikan Sermaye Piyasası ve Borsa Kurulu’nun (SEC) bu konuda düzenlemeleri olmuştur. Böylece ABD gibi büyük sermaye yapısına sahip bir ülke denetim uygulamalarına ön ayak olmuştur.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de kurumsal yönetim çalışmaları hız kazanmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” oluşturulmuştur. 2003 yılının Temmuz ayında SPK bu ilkeleri yayınlamıştır. Şubat 2005’te gözden geçirilen ilkeler ilk başta halka açık işletmeler için benimsenmiştir. Ancak zamanla diğer işletmeler içinde uygulanmaya başlanmıştır.

Bu çalışmada amaçlanan; kurumsal yönetimin artan öneminin vurgulanması ve bir kurumsal yönetim modeli olarak paydaş yaklaşımının sağlık sektöründeki mevcut uygulamaların değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik öneriler ortaya konulmasıdır. Sağlık işletmeleri günümüz hizmet işletmeleri içinde en önemli kurumlardandır. Bu işletmelerin sunduğu sağlık hizmetleri sağlığın telafisi olmadığı için kritik bir öneme sahiptir. Sağlık sektörü müşterilerle ilişkilerin en yoğun olduğu sektördür. Sağlık hizmetlerinden yararlanan hasta, hasta yakınları, sosyal güvenlik kuruluşları, tedarikçiler, ilaç firmaları sağlık işletmelerinin paydaşları olarak değerlendirilmektedir. Sağlık hizmetlerini sunan işletmelerin yöneticileri faaliyetleriyle ilgili karar alırken bu çeşitli grupların çıkarlarını göz önünde



bulundurmalıdır. Böylece bütün paydaşların belli bir dereceye kadar memnun edilmesi veya tatmin edilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, kurumsal yönetim kavramı anlatılmış, kurumsal yönetim ilkeleri ve kurumsal yönetim sistemleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra Türkiye'deki kurumsal yönetim çalışmalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, bir kurumsal yönetim modeli olan paydaş yaklaşımı üzerinde durulmuş, paydaş yaklaşımı hakkında genel bilgi verildikten sonra paydaş analizinin aşamaları incelenmiştir. Daha sonra paydaş analizinin birinci bölümle bağlantılı olarak kurumsal yönetimle ilişkisi incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise Ankara'da faaliyet gösteren sağlık işletmeleri üzerinde uygulama yapılmıştır. Ankara'da faaliyet gösteren özel ve kamu hastanesinde paydaş yaklaşımının mevcut uygulamalarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik öneriler ortaya konulmaktadır. Çalışmaya ilişkin değerlendirmeler, sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM

Yaşanan finansal krizlerin ardında yatan en önemli nedenlerden birinin işletmelerin yönetimdeki başarısızlıkları olması kurumsal yönetim kavramının önemini artırmıştır. Kurumsal yönetim kavramı gerek işletmeler gerekse toplum açısından büyük önem arz etmektedir. 1990'lı yılların sonunda Uzak Doğu'da başlayıp dalgalar halinde dünyaya yayılan krizler sonucunda "Kurumsal Yönetim" kavramı iş dünyasının ve yönetim biliminin gündemine oturmuştur.

Ülkelerin ekonomik ve siyasi yapılarının giderek birbirine benzediği küreselleşme çağında ülkeler kendilerini güçlü tutabilmek için yeni ekonomik politikalar üretmek zorundadır. Aynı zamanda artan rekabet koşullarında büyümek ve büyümeyi sürdürebilir kılmak için uluslararası boyutta gerekli uyum çalışmalarını yapmalıdır. İşletmelerin de küreselleşmesi sonucunda birbirlerine olan bağımlılıklarının artması bu yöndeki çalışmaları hızlandırmıştır. Bunun sonucunda kurumsal yönetim çalışmalarına gereken önem verilmeye başlanmıştır. Ulusal ve uluslararası alanda kurumsal yönetim ilkeleri oluşturulmaya başlanmıştır. Her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modeli bulunmamaktadır. Bu modeller oluşturulurken ülkelere özgü koşullar dikkate alınmaktadır. Kurumsal yönetim kavramının somutlaştırılması yönündeki çalışmalar sonucunda birçok ülke ve kuruluş tarafından "en iyi uygulama kodları" adı altında kurumsal yönetim ilkeleri yayınlanmıştır. Bu ilkelerin yayınlanmasının temel amacı işletmelerin yönetimlerini idare ve kontrol altına almaya çalışmaktır.

Bu bölümde kurumsal yönetim kavramı, ilkeleri, sistemleri ve Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamaları üzerinde durulacaktır. Ayrıca uluslar arası kurumsal yönetim ilkelerinin ortaya çıkışı üzerinde durulacaktır.

## 1.KURUMSAL YÖNETİM

İşletmeler, yakın geçmişte yaşanan finansal krizlerin ve skandalların en önemli nedenlerinden birinin kötü yönetim olmasından dolayı “Kurumsal Yönetim” kavramına odaklanmıştır. Yaşanan problemlerin toplumsal ve ekonomik hayat üzerindeki etkileri işletmelerin kâr elde etme düşüncesinin ötesinde tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını korumak düşüncesine itmiştir.

Kurumsal yönetim kavramı, son yıllarda, teoride ve uygulamadaki çalışmalarla birlikte yazında geniş yer almaktadır. Bu bölümde kurumsal yönetim kavramı, tarihi gelişimi, ve amaçları hakkında bilgi verilecektir.

### 1.1.Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim konusunda farklı yazarlar farklı tanımlar yapmaktadırlar. Son yıllarda işletmelerde yaşanan krizler sonucunda ortaya atılan kurumsal yönetim kavramı henüz yeni bir kavram olduğundan konuya farklı bakış açıları geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

Kurumsal yönetim terimi yaygın biçimde 1980’lerde kullanılmaya başlanmıştır<sup>1</sup>. OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) Kurumsal Yönetim Komitesi’ne göre kurumsal yönetim en geniş anlamda, işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve işletmenin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, işletmenin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara ulaşabilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği sistemi ortaya koyar<sup>2</sup>.

Millstein’a göre; kurumsal yönetim, işletme yönetiminde “kâr elde etme” ve “pay sahiplerine dağıtma” amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında,

<sup>1</sup>A. Scheifer, R.W. Vishny,; ‘Survey on Corporate Governance’, National Bureau of Economic Research, **Working Paper**, (No.5554,1994)

<sup>2</sup> A.Osman Gürbüz, Yakup Ergincan, **Kurumsal Yönetim:Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, (Literatür Yayınları, İstanbul: Mart 2004), s.6.

hissedarların, yöneticilerin ve diğer paydaşların (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) haklarının da önemsendiği bir anlayıştır<sup>3</sup>.

Kurumsal yönetim, bir işletmenin pay sahipleri ile çalışanları, kredi verenleri, tedarikçileri, medya ve potansiyel yatırımcıları da dahil olmak üzere bütün menfaat sahipleri ile işletme arasındaki hak ve sorumlulukların hesap verebilirlik, eşitlik, şeffaflık ve sorumluluk anlayışıyla etkin bir yönetim ve denetim çerçevesinde yürütülmesi olarak tanımlanabilir<sup>4</sup>.

Kurumsal yönetim, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarlar ve yöneticiler de dahil olmak üzere tüm menfaat gruplarının (işletme çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, fon sağlayanlar, sivil toplum kuruluşları, medya, devlet vb.) haklarının korunması ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini hedefleyen bir anlayıştır<sup>5</sup>.

Ülgen ve Mirze ise üst yönetimin çalışması ve ilişkilerini incelemekte ve kurumsal yönetimi şöyle tanımlamaktadır. ‘Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar’<sup>6</sup>.

Argüden, kurumsal yönetimin işletmelerin kendi yönetim yapılarında şeffaflığı, hesap verebilirliği, katılımcı yönetim tarzını, etkinliği ve verimliliği uygulamaya yardımcı olduğunu vurgulamaktadır<sup>7</sup>.

Kurumsal yönetim bireylerin, özel ya da kamu kurumlarının ortak yaşamlarını, faaliyetlerini yönetmek için uyguladıkları yöntemlerin toplamı olarak düşünülebilir. Bu eylem biçimi, tek bir uygulamayı, tek bir mekanizmayı ya da aracı değil, bütün bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte farklı, zaman zaman çatışan çıkarların birbiriyle uyumlu hale getirilmesi ve işbirliğinin oluşturulması sağlanmaktadır. Bu haliyle süreç, resmi kuruluşlar kadar bireylerin ve kurumların oluşturduğu resmi

<sup>3</sup>Ira Millstein, **Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets**, (Paris: OECD Yayınları, 1998)

<sup>4</sup> Veysel Kula, **Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği** <http://www.tkyd.org>.(Haziran 2007)

<sup>5</sup>Millstain, **a.g.e.**, s.27.

<sup>6</sup>H. Ülgen, ve S.K. Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004)

<sup>7</sup> Yılmaz Argüden, “İyi Yönetişim”, **Dünya Gazetesi**, (20.9.2002)

olmayan girişimleri, düzenlemeleri ve işbirliklerini de içermektedir<sup>8</sup>.

Kurumsal yönetim dar anlamıyla ele alındığında, işletmelerin yönetimleri, yönetim kurulları, hisse sahipleri ve yatırımcılar gibi diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerdiği ve bu nedenle işletmelerin başarısında, geniş anlamı ile ele alındığında ise, işletmelerin ideal şekilde faaliyet göstermesini sağlayarak, piyasa mekanizmasına güvenin oluşmasında, uluslar arası sermayenin etkin kullanılmasında, yani kısaca ülkelerin refahı ve kalkınmasında büyük önem taşıdığı söylenebilir<sup>9</sup>.

Kurumsal yönetim, işletme yönetiminde “kâr elde etme” ve “pay sahiplerine dağıtma” amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, hissedarların, yöneticilerin ve diğer menfaat sahiplerinin (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devlet gibi) haklarının da önemsendiği bir anlayıştır<sup>10</sup>. Bu tanımdan işletmenin faaliyetlerinden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen tüm menfaat sahiplerinin dikkate alındığı anlaşılmaktadır.

Kurumsal yönetim kavramı, devlet, hissedarlar, müşteriler, çalışanlar ve kredi verenlerin nezdinde, işletmelerin mümkün olduğu ölçüde doğru bilgi vermesi ve şeffaf davranmasını amaçlamaktadır<sup>11</sup>.

Kurumsal yönetim, işletmelerin kendi sorumluluklarının bilincinde olarak devamlılığını sağlayacak, ortakların elde ettiği değerlere karşı işletmenin değerini artıracak ve bunu yaparken de ilişkide olduğu kurum ve kişilerle olan ilişkilerini etik değerlere uygun ilkeler çerçevesinde yürütebilecek bir yapıdır<sup>12</sup>.

İşletmeler, yasal yetkililer tarafından konulan kurallar ve kanunlar çerçevesinde faaliyetini sürdürürler. Ancak, kuralların katı biçimde uygulanması, ekonominin en önemli unsuru olan girişimciliği tehlikeye sokacağı için yasa koyucu, yalnızca yasal olmadığı açıkça belli olan eylemleri yasaklamalıdır. Bunun dışında işletmelere ve insanlara uygulamada esneklik sağlanması önemlidir. Bu durumda, işletme, nakit akımları içeren kârlı projeleri yürüterek kendi değerini yükseltme yoluna gider.

<sup>8</sup> Yılmaz Argüden, “Krizin Gölgesinde Yeni Bir Dünyaya Doğru”, **Pazarlama ve Kamu Araştırmacıları**, (2001)

<sup>9</sup> Ahmet Ağca, Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türkiye’de Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflık, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, (Sayı:2003/1-2 Cilt XIX, 2003), s.278.

<sup>10</sup> Arcan Tuzcu, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB – 100 Örneği**, (Ankara: Turhan Kitabevi, 2004), s.45.

<sup>11</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, (10. Bası, Beta Basım Yayın, 2005), s.468.

<sup>12</sup> Bülent Şenver, Türkiye ve Dünya’da Yönetişim, **Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi**, (Sayı: 3, 2002)

Buna göre; temelde kurumsal yönetim, işletmelerin kendi ekonomik performansları bakımından nasıl yönetildikleri ve ekonomide kaynakların etkin tahsisine ilişkin bir yaklaşım olarak bilinir<sup>13</sup>.

Yaşanan küresel finansal krizlerin ardında yatan en önemli nedenlerden birinin, ülkelerin ve işletmelerin kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, kurumsal yönetim kavramının önemini daha da artırmış ve son yıllarda, ülkelerin, piyasaların ve işletmelerin, rekabet gücünün artırılmasında, kurumsal yönetim kavramı giderek önem kazanmaya başlamıştır. Nihayet yatırımcılar da, bir ülkeye veya bir işletmeye yatırım yapmadan önce, finansal performans kadar önemli buldukları kurumsal yönetimin düzeyini sorgulamaya başlamıştır<sup>14</sup>.

Kurumsal yönetim; işletmelerin finansal piyasalardan fon sağlayabilmelerini, faaliyetlerini etkin bir şekilde ve kuruluş amaçlarına uygun olarak gerçekleştirebilmelerini faaliyet gösterdikleri sektör ve ülkenin hukuki düzenlemeleri tarafından kendilerine yüklenen yükümlülüklerini ve işletme ortaklarının, piyasa katılımcılarının ve toplumun beklentilerini karşılayabilmelerini sağlamaya yönelik kanunlar, düzenlemeler, kotasyon kuralları ve özel sektör uygulamalarıdır<sup>15</sup>.

Kurumsal yönetim, işletmelerin bir amaca ulaşmak için yönetim şeklinin yeniden belirlenerek belli bir sistem oluşturulmasıdır. Yönetim kurulunun ve yöneticilerin sorumluluklarının açıkça ortaya konularak kişilerin hak ve yükümlülüklerinin korunması, işletme faaliyetlerinin belirtilmesi ve kamunun aydınlatılması unsurları üzerinde durulan bir sistemdir.

Kurumsal yönetim işletmelerin uzun dönemde ekonomik değer yaratmasına olanak sağlayan uygulamaları ifade etmektedir. Kişilerin işletmelere yatırım yapabilmelerinde en önemli etken güvendir. Güvenin oluşabilmesi için işletme yöneticilerin etik değerlere uygun şekilde davranması ve işletme mali tablolarının zamanında kamuya açıklanması gerekir. Yani şeffaf bir yönetim işletmelerin ekonomik değerini artırarak yatırımcılara güven sağlar.

Sonuç olarak kurumsal yönetim hem kamu hem özel sektörde gittikçe önemi

<sup>13</sup> Clark, Gordon; 'Pension Funds and Corporate Governance: An Anglo-American Perspective', (WPG-0018, October 2000)

<sup>14</sup> Gürbüz, Ergincan, a.g.e., s.3.

<sup>15</sup> H.L Gregory, 'The Globalisation Of Corporate Governance', (Global Counsel, 2000)

artan bir konu haline gelmektedir. Yukarıda yapılan tanımlamaları ortak bir noktada toplamak gerekirse kurumsal yönetim; yönetici, yönetim kurulu ve diğer çıkar grupları ile işletme ile ilgili taraflar arasındaki kuralları düzenleyen ve tüm menfaat sahiplerine en yüksek yararı sağlayan bir yönetim şeklidir.

## 1.2. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihi Gelişimi

Kurumsal yönetim kavramı ilk olarak İngiltere’de “kurumsal yönetimin mali görünümü” konusunu görüşmek üzere Sir Adrian Cadbury başkanlığında toplanan “The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance” adlı komite tarafından hazırlanan raporla gündeme gelmiştir. 1992 yılında oluşturulan bu rapor doktrinde “Cadbury Raporu” olarak anılmaktadır. Adrian Cadbury, 1999 yılında Dünya Bankası tarafından hazırlanan rapora yazdığı ön sözle Kurumsal Yönetim kavramının gelişmesine de katkıda bulunmuştur. Tavsiye niteliği taşıyan bu kodlar kurumsal yönetim üzerine yapılacak çalışmalar için temel oluşturmaktadır. Cadbury raporu temel olarak yönetim kurulunun kontrol mekanizmasını ele almaktadır. Bu raporda özellikle finansal raporlama ve hesap verebilirlik konusu üzerinde durulmuştur.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü(OECD) tarafından hazırlanan ve “Millstein Paporu” olarak bilinen rapor ve bunu takiben 1999 yılında yayınlanan ve 2002 yılında revize edilen “OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri”, bu alanda önemli bir çalışma olmuştur. Bu ilkelerin hazırlanmasının ve hemen yayınlanmasının, Asya krizinin tüm şiddeti ile yaşandığı 1997-1998 dönemine denk gelmesi ise kuşkusuz bir rastlantı değildir<sup>16</sup>.

Bilişim ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, birçok ülkede uygulamaya konulan liberal iktisat politikaları ve yabancı sermaye yatırımlarıyla birlikte 1980’li yıllarda hız kazanan küreselleşme olgusu tüm sektörlerde yapısal değişimleri zorunlu kılmıştır. Özellikle kamunun doğrudan destekleyici rolü yerine gelişme için gerekli alt yapıyı ve uygun ortamı hazırlayıp sadece gözetleyici olarak sistemin içinde var olmuştur. Türkiye dahil birçok ülkede ekonomik büyümenin temel

---

<sup>16</sup>Gürbüz, Ergincan, a.g.e., s.16-19.

dinamiğini ihracat artışının oluşturduğu dışa açık büyüme modeli benimsenmiştir<sup>17</sup>.

Ulusal ekonomilerin büyümesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi, uluslararası sermaye akışkanlığının artması, şirket hissedarlarının işletme yönetimindeki etkinliklerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde rahat yönetici (CEO-Genel Müdür) unvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması gibi faktörler kurumsal yönetim kavramının doğuşunda etkili olmuştur<sup>18</sup>.

Günümüzde hissedarlar işletme yönetiminden işletmelerin finansal durumu ve içinde bulunduğu riskler konusunda yeterli, doğru ve zamanında bilgi talep etmektedirler. İşletmelerde etkili bir kurumsal yönetim anlayışının oluşturulması güçlü bir kontrol ve gözetim sistemini beraberinde getirecektir. Böyle bir sistemde yönetim kurulu ve işletme yönetimi hissedarları koruyucu olarak görev yapar. Kurumsal yönetim anlayışının tarihi özellikle ekonomik krizler ve büyük işletme skandalları ile çakışmaktadır. Örneğin bilinen ilk yönetim hatası olarak tarihe geçen ve 1700'lerde yaşanan "South Sea Bubble", İngiltere'de yeni yasa ve düzenlemelerin yapılmasına zemin oluşturmuştur. ABD'de ise kurumsal yönetim konusu iş dünyasına güven unsurunu getirmek amacıyla ilk kez 1929 krizi sonrasında gündeme gelmiştir. Ancak özellikle "Bank of Credit and Commercial" ve "Baring Bank"ın çöküşleri bu konudaki gelişmeleri daha da hızlandırmıştır. Bu iki işletmenin batması kurumsal yönetimin gelişiminde önemli kilometre taşları olmuştur. Geçtiğimiz yıllarda yaşanan küresel finansal krizler uluslararası para piyasalarında yönetim ve gözetimin yeniden ele alınmasını zorunlu kılmıştır<sup>19</sup>.

Kurumsal yönetim uygulamaları ülkemiz için yeni bir düzenlemedir. 1990'lı yılların başından itibaren başta Avrupa olmak üzere tüm dünyada yer işgal etmeye başlamıştır. Ülkemizde de 2000 yılında TÜSİAD tarafından bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma 1999 yılında OECD tarafından yayınlanan ilkeler üzerinde yürütülmüş ve "En İyi Yönetim Kodu" adıyla yayınlanmıştır. Türkiye'de SPK tarafından 2003 yılında "Kurumsal Yönetim İlkeleri" yayınlanmış ve 2004 yılında da güncellenmiştir.

<sup>17</sup> Şeref Saygılı, "Finans Kesiminde Yeni Eğilimler ve Kurumsal Şirket Yönetimi", (A:TARHAN(Ed.),Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara: Nisan 2003.), s.40-44.

<sup>18</sup> Tamer Koçel,**a.g.e.**, s.

<sup>19</sup> Erkut Yücaoğlu, "Yönetimden Yönetişime", (**Görüş Dergisi**, Kasım 2000), s.6.



### 1.3. Kurumsal Yönetimin Amaçları

İşletmelerin kurumsal yönetimi uygulamada birçok amaçları bulunmaktadır<sup>20</sup>. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;

- İşletme üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi; bir başka ifadeyle yönetimin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel menfaatler sağlamalarının ortadan kaldırılarak işletme için etkili bir denetim sisteminin oluşturulması,
- Yatırımcı haklarının korunması ve yatırımcıları işletme konusunda bilgilendirerek güven vermek,
- İşletme hissedarlarının adil ve eşit işleme tabi tutulmasının sağlanması,
- İşletmeyle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması (azınlık haklarının korunması),
- İşletme faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve tam olarak kamuoyuna açıklamaları,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının ve yükümlülüklerinin açık olarak belirlenmesi,
- İşletme üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer menfaat sahiplerine hesap verme yükümlülüğünün sağlanması,
- Vekalet maliyetlerinin (agency cost) azaltılması;
- İşletme kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması ve bu konuda bilgilendirilmesi,
- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi yani azınlık haklarının korunması,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim olanaklarının artırılmasıdır. Böylece

<sup>20</sup> Coşkun Can Aktan, www.canaktan.org, 2005, (Şubat 2007)

yatırımcılara güven verilerek hissedarların işletmeye yatırım yapmaları sağlanır.

Sonuç olarak kurumsal yönetimin en temel amacı gerek işletmeyle doğrudan gerekse işletmeyle dolaylı olarak ilişkide bulunan tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumaktır. Yöneticilerin yasal yükümlülüklerini yerine getirerek etkili bir denetim mekanizması oluşturmayı amaçlamaktadır.

#### 1.4. Kurumsal Yönetimin Önemi

İşletme finansmanının önemli ve değişmez işlevi, işletme için gerekli fonun sağlanması ve kullanımıdır. Bu işlev 20. yüzyılın ilk yarısında başlayıp ikinci yarısında gelişen en son aşamasında, 'işletmenin piyasa değerini, dolayısıyla kuruluşun sahiplerinin servetlerini en yüksek düzeye çıkarma' şeklinde piyasa içinde işletmenin yaşamsal ilişkilerine yön veren bir hedefe yönelmiştir<sup>21</sup>.

Kurumsal yönetimin ortaya çıkışının nedeni büyük ölçüde 1990'lı yıllarda gündeme gelen finansal krizlerdir. Kurumsal yönetim, modern yönetim biliminin savunduğu ilkelerin kendiliğinden zaman içerisinde hayata geçirilmesinden ziyade, ortaya çıkan finansal krizler ve şirket skandallarına bir çözüm olarak zorunlu olarak gündeme gelmiştir. Özellikle 1990'lı yıllarda art arda ortaya çıkan şirket skandalları kurumsal yönetime olan ihtiyacı arttırmıştır. ABD'de Enron ve WorldCom, İtalya'da Parmalat, Hollanda'da Ahold skandalları kurumsal yönetimin önemini artıran skandallar arasındadır.

Finans piyasalarının entegrasyonu neticesinde ortaya çıkan global finansal krizler pek çok ülkeyi ve pek çok işletmeyi etkileyebilmektedir. Hisselerin yayılması ya da kredi verenlerin çoğalması denetim ihtiyacını ortaya çıkarmakta ve kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya zorlamaktadır. Bu ihtiyaç kriz dönemlerinde daha da artarak ortaya çıkmaktadır. Özetle, kurumsal yönetim, finansal krizlere karşı daha dayanıklı bir şirket yapısı öngörmektedir<sup>22</sup>.

Küreselleşme dolayısıyla uluslararası sermaye hareketlerinin hareketlilik kazanması neticesinde kurumsal yatırımlar yatırım yaptıkları ülkede ve yatırım

<sup>21</sup> Oktay Güvemli, 'Türk Devletleri Muhasebe Tarihi,(1.cilt',İstanbulY.M.M.Odası Yayını,İstanbul: Nisan 2000) ,s.19.

<sup>22</sup> Kübra Şehirli, Kurumsal Yönetim, (Ankara: SPK Denetleme Dairesi,Yayınlanmamış Yeterlilik Etüdü, 1999), s.14 -16.

yapacakları şirkette daha fazla güven ve istikrar aramaya başlamışlardır. Günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerindeki işletmeler ile sınırlı kalmamakta, dünyanın her köşesindeki yatırım araçları ile ilgilenmektedirler. Bu durumun gelişen piyasalara etkisi ise, verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artması ile finans piyasalarının derinleşmesi, gelişen piyasalara uluslararası sermaye akışının hızlanması olmaktadır. Diğer taraftan artan uluslararası ekonomik bağımlılık gelişmekte olan piyasaların uluslararası fon kaynakları ve portföy yatırımları ile piyasalardaki dalgalanmalara karşı hassaslaşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, uzun vadeli ve yatırımının karşılığını almak konusunda çaba içerisinde olan sermayeyi kendilerine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetim düzenlemeleri yapmak durumundadırlar. Ayrıca yatırımcılar denizaşırı ülkelerdeki işletmelere uzun vadeli yatırım yapabilmek için güven unsurunu ön planda tutmakta, yatırım yapmadan önce “oyunun kuralları”nı anlamak istemektedir. Bu durum, kurumsal yönetimin önem kazanmasına neden olan faktörlerin başında gelmektedir<sup>23</sup>.

Kurumsal yönetim işletmelerin tam bir şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerine dayanan bir sistemdir. Kurumsal yönetim özel bir yönetim şeklidir. Yaşanan finansal krizlerin ardından önemi giderek artan kurumsal yönetim uzmanlaşma ve profesyonellik temeline dayanır. İşletmelerin yönetiminde yaşanan suistimler ve başarısızlıklar kurumsal yönetimin önemini giderek artırmıştır.

Son yıllarda muhasebe alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak kurumsal yönetim alanında da son derece önemli gelişmeler meydana gelmiştir. Bu bağlamda pek çok ülke kendi kurumsal yönetim kurallarını hazırlama sürecine girmiştir. Türkiye’de de SPK nezdinde oluşturulan bir komisyon tarafından bu tür bir çalışma yapılmıştır. Hazırlanan bu metin 2003 yılı Temmuz ayının başında kamuya açıklanmıştır. ‘Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri’ adını taşıyan bu metin uluslar arası uygulamalara paralel oluşturulmuştur.

---

<sup>23</sup> Şehirli,a.g.e., s.14.

### 1.5. İyi Bir Kurumsal Yönetimin Özellikleri

İyi bir kurumsal yönetim;

- Rekabete açık verimli ve etkin işletmelerin oluşmasını sağlar.
- İşletmelerin yönetimlerinin emanet edildiği kişilerin güvenilirliklerini ve performanslarını artırır. Böylece yatırımcılara da güven sağlar.
- Yerli ve yabancı yatırımcıları işletmeye yatırım yapması için teşvik eder. Yatırımcılara yatırımlarının şeffaf ve hesap sorulabilir bir ortamda, güvenli, etkili ve verimli bir şekilde idare edildiği yönünde bir güven oluşturur.
- Sınırlı kaynakların daha etkili ve verimli kullanımına yol açar. Böylece iyi bir kurumsal yönetim işletmelerin performansını artırır<sup>24</sup>.

İyi bir kurumsal yönetim rejimi, işletmelerin sermayeyi verimli bir şekilde kullanmayı garanti etmelerine yarar. Ayrıca işletmelerin hem değişik müşterilerinin hem de ait oldukları toplumun çıkarlarını dikkate almalarını sağlar. İşletmelerin kâr elde etmenin ötesinde değişik çıkar gruplarını dikkate alarak sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlar. Yönetim kurullarına gerek işletmeye, gerekse hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğunu getirir. Bu durum işletmelerin bütün bir toplum yararına faaliyet göstermelerini güvence altına almaya yardımcı olur. İyi bir kurumsal yönetim yerli ve yabancı yatırımcıların güvenini garanti altına alarak, uzun vadeli sermayeyi kolaylaştırır<sup>25</sup>.

## 2. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

SPK'nın kurumsal yönetime ilişkin olarak hazırladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi, Türkiye'deki özellikle halka açık işletmeler için kurumsal yönetim ilkelerini ortaya koyması bakımından önemli bir çalışmadır. Bu rehberin hazırlanmasında OECD Kurumsal yönetim ilkeleri temel olmak üzere dünyada benimsenen genel esaslar dikkate alınmıştır.

Kurumsal yönetim ilkeleri önceleri halka açık anonim ortaklıklar için ortaya atılmış ilkelereydi. Ancak zamanla kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren

<sup>24</sup> Ahmet Ağca, a.g.e., s.278.

<sup>25</sup> TUSİAD-T/ 2000-06-285

anonim ortaklıklar ve kuruluşlar tarafından da uygulanacağı düşünülmektedir.

Etkili bir kurumsal yönetim anlayışının oluşturulması için gereken ilkeler şunlardır:

- Şeffaflık
- Hesap verebilirlik
- Eşitlik
- Sorumluluk

Yukarıda belirtilen maddeler kurumsal yönetim sisteminin özünü oluşturmaktadır. Bu bölümde kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde durulacaktır. Etkili bir kurumsal yönetim anlayışının oluşturulabilmesi için gerekli unsurlara değinilecektir. Etkili bir yönetim anlayışı oluşturabilmenin temel koşulu işletme faaliyetlerinin denetlenebilmesi, kişilerin hak ve yükümlülüklerinin korunması, kamunun aydınlatılması ve yönetim kurullarının sorumluluklarını açıkça ortaya konulmasıdır. Bu anlayışı oluşturmada şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk ilkeleri etkilidir.

## 2.1.Şeffaflık İlkesi

Şeffaflık, ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış olan bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin zamanında doğru eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır<sup>26</sup>.

Şeffaflık, işletmelerin finansal performansı, yönetimi ve hissedarlık yapısı hakkında tam zamanında, doğru ve kıyaslanabilir bilginin açıklanmasıdır<sup>27</sup>.

Şeffaflık ilkesi ortaklığın mali durumu, performansı, yönetim yapısı gibi temel konuları gereken zamanda kamuya açıklanması olarak açıklanmaktadır. Şeffaf bir yönetim yatırımcıya güven sağlamada en önemli unsurdur. Yatırımcılar şirketlerin mali yapısını görerek değerlendirirler. İşletmeler arasında performans karşılaştırması yapma fırsatı bulabilirler. Böylelikle yatırımcılar kendileri için en doğru kararı verebilmektedir. Yatırımcılar için belirsizlik önemli bir risk faktörüdür.

<sup>26</sup> SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri, [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr), (Temmuz 2007), s.4.

<sup>27</sup> Nihat Akarkarasu, Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler, (İstanbul: SPK Denetleme Dairesi, Yayınlanmamış Yeterlilik Etüdü, 2000),s.6.

Şeffaflık ilkesinin uygulanmasıyla yatırımcılar en doğru yatırım kararını verebilme olanağı bulabilmektedir.

Kamuya açıklanan mali tabloların şeffaflık ilkesini gerçekleştirebilmesi için gerçeğe uygun bir şekilde açıklanmalıdır. Uluslar arası kabul görmüş muhasebe ve denetim standartlarının uygulanması şeffaflık ilkesinin gereğidir.

Yatırımcıların gereksinim duydukları muhasebe bilgilerinin onların alacakları kararlar bakımından ilgili, önemli, doğru ve güvenilir olması gerekir. Bilginin istenilen bu şartları taşıyabilmesi için yönetimin muhasebe sistemini kurarken bilginin kalitesine ve tutarına ilişkin genel kabul görmüş muhasebe ilkelerini göz önünde bulundurma zorunluluğu vardır.

Küreselleşme, yaşanan finansal krizler ve yolsuzluklar şeffaflığı gündeme getiren önemli gelişmelerdir. Şeffaflık; işletmelerin bilinçli bir program oluşturması, alınan kararların anlaşılır ve net olmasını sağlayan önemli bir araçtır. Şeffaf bir sistemde işletmeler zamanında kamuoyuna mali tablolarını açıklayarak yatırımcıların güvenini kazanmaktadır.

Son dönemde yaşanan krizler şeffaflık konusunun önemini daha da gündeme getirmiştir. Şeffaflık ilkesine uyulmaması krizlerin ortaya çıkmasında en önemli etkindir. Şeffaflık, etkili yönetimin en temel adımıdır. Şeffaflık, mevcut durum hakkındaki bilginin güvenilir, doğru, ulaşılabilir ve somut olması anlamına gelmektedir.

Şeffaflık ilkesi ile ortaklığın mali durumu, performansı, yönetim yapıları gibi temel konuları ile ilgili gerçek bilgilerin, olması gereken zamanda kamuya açıklanması sağlanmaya çalışılmaktadır. Böylelikle ortaklık işleyişinin ilgili kişilerin zamanında gerekli bilgilere ulaşması amaçlanmaktadır. Bu durum hem pay sahiplerinin hem diğer ilgililerin hem de yatırımcıların ortaklığa güven duymalarını sağlar.

Şeffaflık, hükümetlere politika ve programlarını açıkça sunma olanağı tanıdığından, piyasa ekonomisine yönelik bir ortam yaratılmasına da destek olacaktır. Reformlar üzerinde uzmanların yanı sıra reformdan etkilenenlerin de yorum yapabilme, reformu anlama şansları nedenleriyle reforma karşı kapalı bir ortamdakine kıyasla daha az direniş olacaktır. Şeffaflık, işlemlerinde daha açık bir hükümet ile yolsuzluklar üzerinde caydırıcı olacaktır. Şeffaflık, ekonomik

performansın ve uluslararası mali kurumların kamuoyu sorumluluğunun artırılmasında önemli bir araçtır.

İlgili birimlerin tüm bilgiye ulaşabilmelerinin sağlanabilmesi için şeffaflığın kamu gibi özel sektörü de içermesi gereklidir. Örneğin, bankaların müşterileri ile ilgili bilgileri gizli olsa bile kredi kullanımı açısından şeffaf finansal bilgilere ihtiyaç vardır. Bundan dolayı bankacılık sisteminin yayınladığı rakamlara güvenebilmek için finansal bilgilerin tutarlı ve doğru olması gerekmektedir. Aynı zamanda şeffaflığı ve güvenilirliği artırmaya yönelik düzenlemeler de getirilmelidir.

Şeffaflığın sağlanabilmesi için bilginin bazı özellikleri içermesi gerekmektedir. Bu özellikler şunlardır: Bilginin niteliği ve erişilebilir olması.

### 2.1.1. Bilginin Nitelikleri

Bilgi, verilerin belirli veri işleme yöntemleriyle yararlı, anlamlı ve gerçekleri gösterir biçimde genellenmesidir. İnsanların ve organizasyonların etkin bir biçimde eylem gerçekleştirmeleri için sahip olmaları gereken kapasitedir<sup>28</sup>. İşletme yöneticilerinin karar almasında önemli olan faktör bilgidir. Doğru ve zamanlı bilgi ile yöneticiler iyi kararları desteklemektedir.

Bilginin iki önemli özelliği vardır. İlki, bilginin hammaddesi olan verinin tek başına anlam taşımadığı ancak işlendikten sonra anlam kazanabileceğidir. İkincisi ise verinin işlenmiş hali olan bilgi yönetsel kararlara ilişkin belirsizliği azalttığıdır<sup>29</sup>.

Bilgi doğru, tam ve açık olmalıdır. Bilginin nitelikli olarak ifade edilebilmesi için öncelikle bilginin kullanıcılar için açık ve anlam ifade etmesi gerekir. Çünkü açıklayıcı değeri olmayan bilginin kullanıcıları için değer taşımayacağı açıktır. Bununla birlikte bilgi ancak doğru, zamanlı ve eksiksiz bir biçimde kullanıcılara ulaştırılırsa değer taşımaktadır. Bilginin değerlendirilmesinde zamanlama son derece önemlidir. Kullanıcıların bilgiyi değerlendirmek için yeterli zamana ihtiyacı vardır. Bilginin gecikerek kullanıcılara ulaşması halinde, bilgi ne kadar açık ve anlaşılır olursa olsun istenilen yararı sağlamayacaktır. Benzer şekilde bilgi onu kullananların karar vermesine engel teşkil etmeyecek ölçüde eksiksiz olmalıdır. Açıklanan bilgi doğru olsa bile, bilginin eksikliği hatalı değerlendirme yapılmasına

<sup>28</sup> Mehmet Şahin, **Yönetim Bilgi Sistemi**, (Gülen Ofset, Eskişehir, 2005), s.82.

<sup>29</sup> Yasemin ARBAK, Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım, **Verimlilik Dergisi**, (1995) s.73.

sebepe olabilecektir. Sayılan bu özelliklerin yanında bilgi, sürekli olarak güncellenmelidir. Güncellenemeyen bilgi, açıklayıcı gücünü kaybedecektir<sup>30</sup>.

Şeffaflık, bilginin ulaşılabilir olmasını sağladığından işlem maliyetlerini düşürmekte ve ekonomik yönetimi piyasa ekonomisine dayalı ülke hükümetleri için daha da önemli bir hale gelmektedir.

Son dönemde hem kurumların hem de piyasaların şeffaflık talebi son derece artmıştır. Yeni küresel finansal yapı üzerindeki artan tartışmalar, artan şeffaflık ihtiyacını merkezde ve en ön planda tutmaktadır<sup>31</sup>.

Şeffaflık ve sorumluluk bilginin kullanılmasını teşvik edici unsurlardır. Ulusal muhasebe standartlarının uyumu, uygulanması, verilerin güvenilirliğini geliştirmektedir. İnternet bağlantıları, yatırımcılar arasında sürekli bir ilişkinin olması, bilançoların daha detaylı ve daha kısa zamanda sunulmasında bilgiyi elde etmenin maliyetini de düşürmektedir. Yatırımcılar ulaşmak istedikleri bilgiye en kolay şekilde ulaşarak sermayenin işletmeye çekilmesini sağlamaktadır.

Günümüzde bilgi teknolojileri, en küçük kuruluşlardan uluslararası büyük işletmeler kadar sayısız kurum ve kişi tarafından kullanılmaktadır. Bilgi teknolojilerinin bu kadar yaygın bir şekilde kullanılmasının ardındaki sebep bilgiye ulaşmada sağladığı kolaylıktır. İşletme yöneticilerinin görevlerini tam ve verimli bir şekilde zamanında yerine getirilebilmesi, işletmenin amaçlarına tam olarak ulaşabilmesi için bilgi teknolojinin sunduğu kolaylıklardan yararlanmaları zorunlu hale gelmiştir.

### 2.1.2. Bilginin Erişilebilir Olması

Gerekli olduğu zaman istenilen şekilde karar vericinin erişemediği bilgi yararlı bilgi değildir. Teknolojideki gelişmeler, günümüzde bilgiye erişmeyi geçmiştekinden daha hızlı ve kolay hale getirmesine rağmen uygulamadaki yanlışlıklar başarısızlığı artırmaktadır<sup>32</sup>.

Bilginin erişilebilir olmasıyla ifade edilmek istenen, her şeyin herkes tarafından bilinmesi demek değildir. Hükümetler ve işletmeler tarafından açıklanamayacak

<sup>30</sup> Tuzcu, a.g.e.,s.20.

<sup>31</sup> Ann M.Florini, "Does Invisible Hand Need a Transparent Glove, The Politics of Transparency", **Annual World Bank Conference on Development Economics**, (Washington, D.C.,1999),s.1.

<sup>32</sup> Yaşar Hoşcan ve Diğerleri, **Yönetim Bilgi Sistemi**, (Eskişehir: A.Ö.F. Yayınları, No:784, 2004),s.6.



nitelikte bilginin var olduğuna şüphe yoktur. Bu anlamda şeffaflığın da bir sınırı olmalıdır. Ancak, bilginin işletme ya da hükümet sırrı olması ile bilginin açıklanılmasından kaçınılması arasındaki ince çizginin farkına varılmalıdır. Bilgiyi açıklama sorumluluğunda olanların bu yükümlülüklerinden kaçış yolu olarak bilginin gizliliğini öne sürmelerinin önün geçilmesi gerekmektedir<sup>33</sup>. Bilginin erişilebilir olması kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesini sağlamada önemli bir unsurdur.

## 2.2. Hesap Verebilirlik İlkesi

Bu ilkeyi iç sorumluluk olarak da adlandırabiliriz. Bu tür bir sorumluluk ortaklık sınırları içinde kaldığından dolayı iç sorumluluk olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilerin hesap verme sorumluluklarının ve yöneticilerin kararlarından kaynaklanan zararları belirli kurallar doğrultusunda tazmin etme zorunluluğunun ortaklığa ve pay sahiplerine karşı olmasıdır<sup>34</sup>.

OECD kaynaklarına göre hesap verebilirlik, idari eylemlerde yetkilendirme yapmak için tasarlanan bir idari süreçler sistemi ile uyumlu olmayı aynı zamanda yapılan eylemler üzerinde bir kontrol ve raporlama çatısı oluşturulmasını ifade eder. Hesap verebilirlik tedbirleri, bu yolla kamu kurum ve görevlilerinin, hem bireysel ve hem de ortaklaşa yaptıkları faaliyetlerle ilgili olarak sorumlu tutulmasını sağlamaya çalışır. Bunun yanında onların eylemlerini raporlayarak daha sonra bu görevlilerin, uygun olan dış gözetim, kontrol ve denetim mekanizmalarına tabi olmalarını sağlar<sup>35</sup>.

Hesap verebilirlik, yönetimin işlevini ve sorumluluklarını açıklamak, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasını güvence altına alacak gönüllü çabaları desteklemek ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir<sup>36</sup>.

Hesap verebilirlik ilkesi şeffaflık ilkesi ile yakından ilgilidir. Yöneticilerin faaliyet raporlarının gerçeğe uygun olması şeffaflık ilkesi gereğidir.

Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu

<sup>33</sup> Tuzcu, a.g.e., s.29.

<sup>34</sup> Ali Paşlı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, (İstanbul: Beta Yayınevi, 2004), s.56.

<sup>35</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org), (Temmuz 2007)

<sup>36</sup> Ira Millstein, Corporate Governance: The Role of Market Forces , **OECD Observer**, (Vol.221/222, 2000), s.3.

kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Hesap verebilirliğin artmasıyla birlikte işletme yöneticilerinin beklenmedik kararlar alma eğilimleri sınırlanacak ve bu sayede alınan kararlara taraf olanların güvenleri zedelenmeyecektir. Bu sayede, işletme ile ilgili karar verecek olan taraflar daha etkili karar alabileceklerdir<sup>37</sup>.

### 2.3. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi, işletmelerin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almaktır<sup>38</sup>.

Sorumluluk ilkesi işletme yönetiminin sadece ilişkili olduğu gruplara yönelik değildir. Aynı zamanda işletmenin sosyal yönünü de öne çıkarmaktadır. Şirketin iç sorumluluğu kadar çevreyi, toplumu etkileyen sosyal sorumluluğu da bulunmaktadır.

Sorumluluk ilkesi, işletmenin kanunlara ve toplumsal değerleri yansıtan düzenlemelere uygunluğunu güvence altına almak zorundadır<sup>39</sup>.

### 2.4. Adil Yönetim İlkesi

İşletme yönetiminin tüm faaliyetlerinde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder<sup>40</sup>.

Adil yönetim ilkesi, kurumun geleceği ile ilgili olarak tüm tarafların fikirlerini dengeli olarak değerlendirmektir. Farklı ve birbirini dışlayacak nitelikte olabilecek görüşler arasında bir dengenin sağlanabilmesidir. Bu ilke, işletme yönetiminin aldığı kararlarda yalnızca mülkiyet hakkı bulunan hissedarları değil, aynı zamanda şirketin uzun dönemde karlılığını ve varlığını sürdürmesine yardımcı olacak tüm tarafları dikkate alması anlamına gelmektedir<sup>41</sup>.

Pay sahiplerinin korunması için adil yönetim ilkesinin yerleşmesine yönelik

<sup>37</sup> M. Arcan Tuzcu, Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB 100 Örneği, Yayınlanmış Doktora Tezi, (2003), s.35.

<sup>38</sup> Millstein, a.g.e.,2000, s.3.

<sup>39</sup> Mahmut Demirbaş, Süleyman Uyar, **Kurumsal Yönetim ve Denetim Komitesi**, (Birinci Baskı, İstanbul: Güncel Yayıncılık, Nisan 2006),s.24.

<sup>40</sup> SPK,a.g.e.,s.4.

<sup>41</sup> Tuzcu,a.g.e.,s.36.

başlıca hususlar şunlardır<sup>42</sup>:

- Yöneticilerin usulsüz işlemlerinin önlenmesi
- Piyasada fırsat eşitliğini bozucu faaliyetlerin yasaklanması
- Pay sahiplerinin aktif bir şekilde yönetime katılımının sağlanması
- Belli grupların menfaatlerinin ön plana çıkarılmasının önlenmesi

İşletme yöneticilerinin karar vericilerin ihtiyaç duyduğu bilgileri zamanında, doğru ve tutarlı bir şekilde yayınlaması adil bir yönetimin göstergesidir.

### 3. KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMLERİ

Kurumsal yönetime yönelik iki temel sistem bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Anglo-Sakson sistemi, ikincisi ise Kıta Avrupası sistemidir. Anglo-Sakson sistemi hisse senedi kültürünün yoğun olarak gelişmiş olduğu Amerikan sistemidir. Kıta Avrupası sistemi ise bankaların hakimiyetinde olan ve ortaklıkların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı Alman sistemi olarak bilinmektedir. Cuervo'ya göre iki sistem arasında belirgin bir farklılık vardır<sup>43</sup>. Kıta Avrupası sisteminde ortaklık yoğunlaşmış olup şirket kontrolü büyük hissedarların elindedir. Bu sistemde yönetim kurulu, yönetici hissedarlarca kontrol edilmektedir. Anglo-Saxon sisteminde ise kurumsal yatırımcılar haricinde ortaklık dağınık olup, şirket kontrolü bağımsız üyelerin önemli rol oynadığı yönetim kurulundadır.<sup>44</sup>

Bu sistemler arasındaki farklılıklar ortaya konarak aşağıda kısaca açıklanmıştır.

#### 3.1. Anglo-Sakson Sistemi

Anglo-saxon sistemi daha çok sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu Amerika ve İngiltere'de görülmektedir.

Kurumsal yönetim anlayışında sahip olunan bu farklı iki bakış, kurumsal yönetim kavramına yapılan vurguda açıkça ortaya çıkmaktadır. Anglo-Sakson sistemi kurumsal yönetimi, şirketin kontrol ve idaresini belirleyen, şirketin öncelikli

<sup>42</sup> Paslı, a.g.e., s.53.

<sup>43</sup> Alvaro Cuervo, "Corporate Governance Mechanisms: A Plea for Less Code of Good Governance and More Market Control", *Corporate Governance: An International Review*, (2002), s.85.

<sup>44</sup> Veysel Kula, *Kurumsal Yönetim:Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*, (İstanbul: Papatya Yayıncılık, Mayıs 2006), s.40.

katılımcıları arasındaki ilişkileri açıklayan kural ve kurumlar olarak ifade etmektedir. İngiltere'nin 1992 tarihli Cadbury Raporu'nda da kurumsal yönetim 'şirketlerin idare edildiği ve kontrol edildiği bir sistem' olarak tanımlanmaktadır.<sup>45</sup>

Anglo-Sakson modeli Amerika ve İngiltere'nin öncülüğünü yaptığı bir sistemdir. Bu sistem işletme yönetiminde önceliği işletmeye sahiplik hakkıyla bağlı olan hissedarlara vermektedir. Bu nedenle bu sisteme "hissedarlara dayalı kurumsal yönetim" denmektedir. Bu anlayışta hissedarların beklentileri dışında işletme ile ilgili olan diğer grupların talepleri dikkate alınmamaktadır.

Bu model işletme üst yönetimi ile hissedarlar arasındaki ilişkilere dayalıdır. Bu sistemde kârlılık önemli bir faktör olduğu için yönetimin temel amacı hisse başına kârı artırmaktır<sup>46</sup>.

Bu modelin ana unsuru piyasalardır. Yöneticiler kararlarında piyasaların baskısını hissetmektedir. Bu nedenle bu model piyasa koşullarının doğrultusunda işletme yöneticilerinin karar vereceği hususların hissedarların çıkarları için zorlayacağı varsayımına dayanır.<sup>47</sup>

Bu sistemde, işletmelerin daha önceden belirlenmiş olan amaçlarını gerçekleştirmesi halinde toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetleri en iyi şekilde üretebileceğini savunmaktadır. Yöneticilerin topluma karşı sosyal sorumluluklarına odaklanması sonucu asıl olan amacına ulaşmasını engellediğini öne sürmektedir<sup>48</sup>.

### 3.2. Kıta Avrupası Modeli

Alman sistemi olarak bilinen Kıta Avrupası sistemi şirket grubu temelli bir sistemdir. Kıta Avrupası sisteminde bankaların hakimiyeti söz konusudur. Kıta Avrupası sisteminde bankalar şirketlere fon sağlayarak aynı zamanda fon sağladığı şirketlerin ortağı da olmaktadır.

Kıta Avrupası anlayışında, işletme yönetiminde işletme hissedarları kadar diğer grupların talepleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Bu nedenle de bu anlayış "kurumsal yönetimin paylaşımcı modeli" olarak da adlandırılmaktadır.

<sup>45</sup> Cadbury Report, **Report of the Committee on Financial Aspects of Corporate Governance**, London, 1992

<sup>46</sup> Tuzcu, **a.g.e.**, s.4.

<sup>47</sup> Ülgen-Mirza, **a.g.e.**, s.435.

<sup>48</sup> Milton Friedman, **Capitalism and Freedom**, The University of Chicago Press, Chicago, 1962, s.133.

Kıta Avrupasının çoğunda olduğu kadar Japonya'da da geçerli olan sistemdir. Kurumsal yönetim anlayışında önemli olan kavramlardan biri paydaşlardır. Paydaşlar, işletme faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı bir şekilde ilişki içerisinde. Paydaşlar, işletmenin faaliyetlerinden olumlu veya olumsuz dışsallık elde eden kişi veya kurumlardır. Paydaşlar kavramına dahil olan gruplar; işletmenin sahipleri ve yöneticileri, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve devlettir. Paydaşlar kavramı, işletmenin faaliyetlerinden yarar sağlayan ve zarar gören bütün kişi ve kurumları kapsamaktadır<sup>49</sup>.

Kıta Avrupası sistemi, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve bu karı pay sahiplerine dağıtma amacının yanında hissedar ve yöneticileri de kapsamak üzere bütün etkilenenlerin haklarını korumak, etkilenenlerin talep ve beklentilerinin karşılanması ve bu şekilde işletmenin paydaşları ile karşılıklı iletişimin sağlanmasını ifade etmektedir<sup>50</sup>.

Kıta Avrupası sisteminde işletmeye dayalı olarak toplumun çıkarlarını korumak kurumsal yönetimin temel amacını oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda kısa dönemde işletmenin faaliyetlerinden paydaşların çıkarlarını korumak yerine uzun dönemli işletme stratejilerinin uygulanması önem daha büyük önem taşımaktadır. Bu sistem hissedarlar kadar diğer bütün paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir. Hissedarlar kadar işletmenin iç ve dış paydaşlarını dikkate alarak topluma karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğini düşünür. Bu yaklaşım işletmelerin sadece kâr amacıyla kurulduğu görüşünü reddeder<sup>51</sup>.

### **3.3. Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması**

Aşağıdaki tabloda Anglo-Saxon ve Kıta Avrupa'sı kurumsal yönetim sistemleri karşılaştırılmıştır. Anglo-Saxon sistemi piyasa kontrollü bir sistemdir. Oysa Kıta Avrupa'sı sistemi büyük hissedar kontrollü bir sistemdir.

<sup>49</sup> C.C.Aktan, **Kurumsal Şirket Yönetimi:İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar**,SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi no:4 Yayın no:196, (Nisan Ankara, 2006),s.2-4.

<sup>50</sup> Ira Millstein, **a.g.e.**,(1998), s.27.

<sup>51</sup> Tuzcu,**a.g.e.**,s.5.

<b>Kriter</b>	<b>Anglo-Saxon Sistem</b>	<b>Kıta Avrupası Sistemi</b>
Ortaklık	Dağınık	Yoğunlaşmış
Ortak kimliği	Kurumsal yatırımcılar	Aileler, özel şirketler ve finansal kurumlar
Kontrol	Yönetim kurulunda	Büyük hissedarlarda
Yönetim kurulu	Dış üyeler etkin	İç üyeler ve büyük ortaklarla bağlantılı dış üyeler
Sermaye piyasaları	Likit	Göreceli olarak likit değil
Kurumsal kontrol piyasası	Gelişmiş	Kısıtlı
Karşılıklı Hissedarlık	Kısıtlı	Yaygın
Koteli şirket sayısı	Çok	Az
Hissedar-yönetici ilişkisi	Kısıtlı, kişisel değil	Yoğun
Yatırımcı ilişkisi	Yaygın	Yaygın değil
Şirket sahipleri ile grup içi şirketlerin uzun süreli ilişkisi	Yaygın değil	Yaygın
Yönetim faaliyeti açıklanması	Yaygın	Yaygın değil
Hissedar aktivizmi	Yaygın	Yaygın değil
<i>En iyi uygulama kodu uygulaması</i>	<i>Etkin</i>	<i>Etkin değil</i>

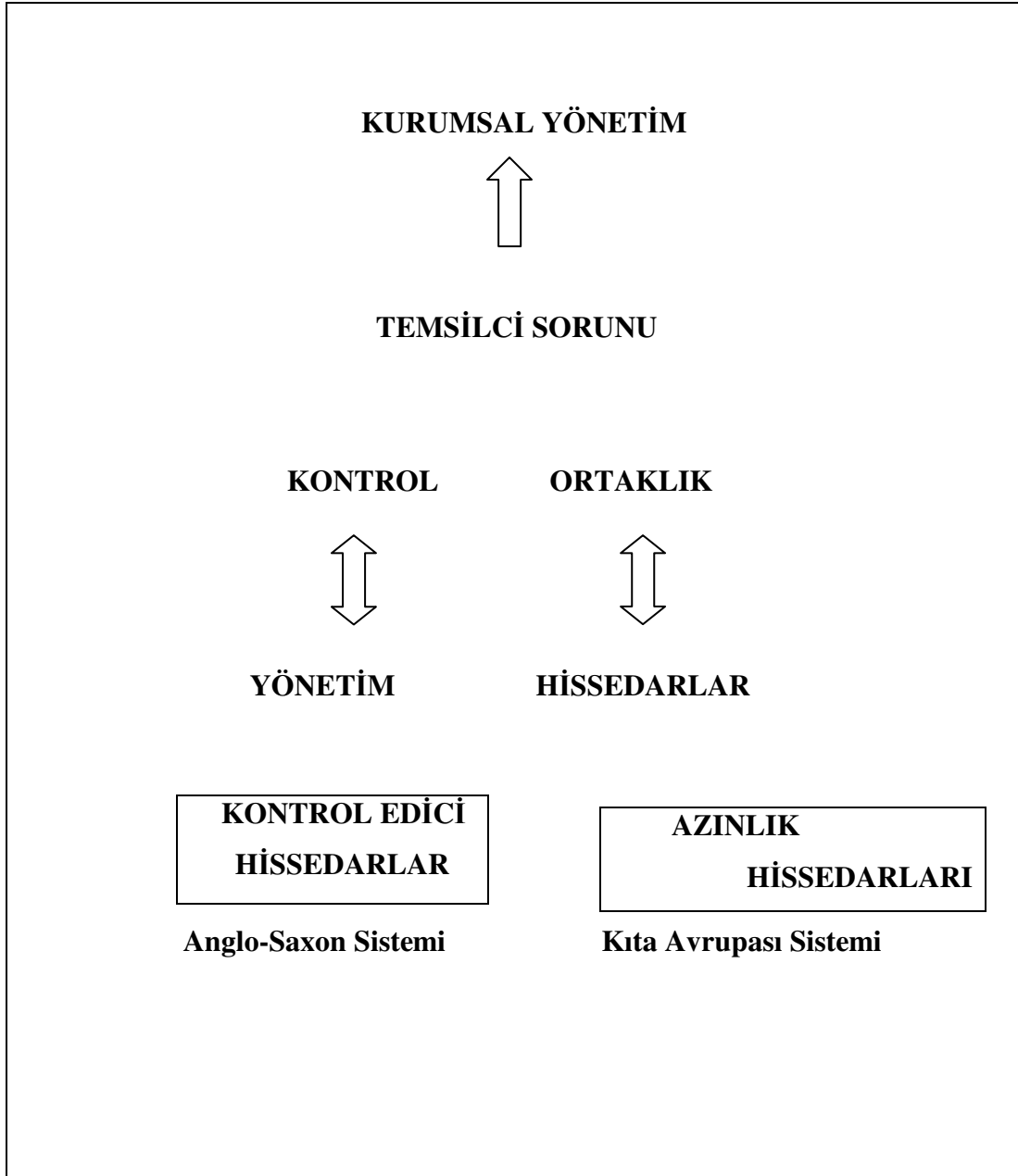
Tablo 1. Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim sistemlerinin Karşılaştırılması

Kula, 2006, s.44.

Tabloda görüldüğü gibi, Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası sisteminde farklılıklar bulunmaktadır. Anglo-Saxon sisteminde denetim mekanizması yönetim kurulunda iken, Kıta Avrupası sisteminde denetim büyük hissedarlardadır. Hissedarların rolü Anglo-Saxon sistemde yaygın iken, Kıta Avrupası sisteminde yaygın değildir.

Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası sisteminde yönetim sistemlerinde farklılık

bulunmaktadır. Anglo-Saxon kültüründe daha çok bireyci anlayış ön plandadır. Kıta Avrupası sisteminde ise toplumsal amaca ulaşmak için şirketlerin toplum tarafından denetlenmesidir. Kıta Avrupası sisteminde yöneticiler sadece hissedarlara karşı değil, şirket ile ilişki içinde bulunan tüm paydaşlara karşı sorumluluklar üstlenmektedir. Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası kurumsal yönetim sistemlerindeki temel farklılık aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Kula, 2006, s.41.

Şekil 1. Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemlerindeki Temel Farklılık

---



#### 4. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNİN ORTAYA ÇIKIŞI

Son yıllarda gerçekleştirilen birçok ulusal ve uluslararası forumda kurumsal yönetim konusuna büyük önem verilmektedir. OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), hükümetlerin işletme yönetimi konusunda kendi ülkelerinde yasal ve kurumsal altyapının geliştirilmesinde gösterdikleri çabalara yardımcı olmak üzere kurumsal yönetim standartlarına ilişkin bir dizi ilke yayımlamıştır. Bu ilkeler aynı zamanda menkul kıymet borsaları, yatırımcılar, işletmeler ve etkin kurumsal yönetimin geliştirilmesinde rol alan diğer kişi ve kurumlar için önemli bir kılavuz niteliğindedir<sup>52</sup>.

OECD 1998 yılında kurumsal yönetim alanında çalışmalar yapmak üzere 29 üye ülkenin temsilcileri ile Avrupa Birliği komisyonu, Dünya Bankası, Uluslar arası Para Fonu(IMF) ve Uluslar arası Ödemeler Bankası( Bank for International Settlement- BIS) temsilcilerinden oluşan bir çalışma grubu oluşturmuştur. Yapılan çalışmalar sonucunda kurumsal yönetim alanında evrensel ilkeler belirlenmiştir. Bu ilkeler 1999 yılında yayımlanmıştır. Daha sonra 2004 yılında ise yaşanan değişimlere paralel olarak revize edilmiştir.

27-28 Nisan 1998'de bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi, hükümetler, diğer ilgili uluslar arası örgütler ve özel sektör ile birlikte OECD'yi kurumsal yönetim standartlarını ve buna ilişkin çerçeve ilkeleri dizisini geliştirmeye çağırmıştır. OECD bunu gerçekleştirmek amacıyla üye ülkelerin görüşlerini şekillendiren zorunlu olmayan ilkeleri geliştirmek üzere bir kurumsal yönetim çalışma grubu oluşturmuştur<sup>53</sup>.

Kurumsal yönetim ilkeleri 26-27 Mayıs 1999'da bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi toplantısında onaylanmıştır<sup>54</sup>.

OECD ilkeleri, üye ve diğer ülke hükümetlerine ülkelerinde iyi kurumsal yönetime yönelik yasal, kurumsal ve diğer düzenleyici çalışmalarda danışmanlık etmek amacıyla. İşletmeler, yatırım potansiyelini artırabilmesi için kısa ve uzun vadeli yatırımları kendilerine aktarmak istiyorlarsa güvenilir, tutarlı ve şeffaf bir

<sup>52</sup> Tamer Koçel, **a.g.e.**, s.465.

<sup>53</sup> Gürbüz, Ergincan, **a.g.e.**, s.17.

<sup>54</sup> OECD, **Corporate Governance Principles**, [www.oecd.org](http://www.oecd.org). (Haziran 2006)

yönetim oluşturmalıdır. Bunun temeli de kurumsal yönetimidir.

OECD ilkelerinin işletmeler tarafından benimsenmesi ve uygulanması teşvik edilmektedir. Bu ilkeler özellikle hisse senetleri borsalarda işlem gören şirketlere yönelik olmasına rağmen, aile şirketleri ya da devlete ait kamu iktisadi teşebbüslerinde de kullanılabilir<sup>55</sup>.

Çağımızda işletmelerin yönetiminde yaşanan görevini kötüye kullanan yöneticilerin artması kurumsal yönetimin önemini artırmıştır. Aynı zamanda iş dünyasında yaşanan finansal krizler de kurumsal yönetimin önemini hissettirmiştir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de bu gelişmelerden etkilenmiştir. TÜSİAD bünyesinde ‘Kurumsal Yönetim Çalışma Grubunun’ oluşturulması, Sermaye Piyasası Kurulu’nun kurumsal yönetim ilkeleri yayımlaması bunun göstergesidir.

OECD’nin yayınladığı kurumsal yönetim ilkeleri beş ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

- Pay sahiplerinin hakları
- Pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulmaları
- Kurumsal yönetimde paydaşların rolü
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık
- Yönetim kurulunun sorumlulukları

OECD ilkeleri ilk planda İngiltere ve ABD’deki kurumsal yönetim modellerinin gölgesinde şekillendiği belirtilmelidir.

#### **4.1. Pay Sahiplerinin Hakları**

OECD ilkelerinin ilk bölümü “kurumsal yönetim pay sahiplerinin haklarını korumalıdır” diyerek başlar. Bu bakımdan yatırımcılar belirli haklara sahiptir. Temel pay sahipliği hakları aşağıdaki hakları içerir:

- Mülkiyetin kaydıyla ilgili metodların güvenceye alınmasını,
- Hisselerin açıklanması ya da transfer edilmesini,
- İşletme hakkında zamanında ve düzenli olarak bilgi edinilmesini,
- Genel hissedarlar kurulu’na katılım ve oy kullanılmasını,
- Yönetim kurulu üyelerinin seçilmesini,

<sup>55</sup> Semra Aşçıgil, “Avrupa Birliği’nde Kurumsal Şirket Yönetimi” A: TARHAN(Ed.), Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, (Nisan, Ankara,2003),s. 118.

- İşletme kârından pay edinilmesini içerir.

Bununla birlikte pay sahipleri işletme ile ilgili yapılan değişikliklerden haberdar edilmelidir:

- İşletmenin statüsü gibi işletmeyle ilgili temel belgelerde değişiklikler,
- Yeni hisse çıkarılması.
- İşletme satışına neden olabilecek olağanüstü işlemler.

Aynı zamanda hissedarlar genel kurul toplantılarına etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma hakkına sahip olmalıdır. Genel kurul toplantılarına katılımı artırmak için işletmeler teknolojiyi daha fazla kullanmalıdır. Özellikle çok sayıda pay sahibinin bulunduğu işletmelerde telefonla ve elektronik haberleşme araçları ile pay sahiplerinin iletişim kurmaları sağlanabilir. Vekalet yolu ile oylama, hissedarların genel kurul toplantılarına daha etkili bir şekilde katılmalarını sağlayabilir<sup>56</sup>.

#### **4.2. Pay Sahiplerinin Eşit İşleme Tabi Tutulmaları**

OECD'nin yayınladığı ilkelere göre; kurumsal yönetim, azınlık ve yabancı pay sahipleri de dahil olmak üzere bütün paydaşlara eşit işleme tabi tutulmasını sağlamalıdır. Pay sahipleri haklarının ihlali karşısında etkili telafi veya tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

OECD ilkelerine göre pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulmasını sağlayan düzenlemeler şunlardır:

- Aynı grupta yer alan tüm hissedarlara aynı kurallar uygulanmalıdır.
- İçeriden bilgi sızdırılması ve kişisel çıkar sağlanması yasaklanmalıdır.
- Yönetim kurulu ve yöneticiler şirketi etkileyen her türlü işlem ve konudaki herhangi bir maddi kazançlarını duyurmalıdırlar.

#### **4.3. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü**

İlkelerin üçüncü bölümü paydaşlarla ilgilidir. Kurumsal yönetim yapısı ortakların kanunla belirlenmiş haklarını tanımalı ve servet, iş ve finansal olarak

---

<sup>56</sup> Zeynep Önder, “**Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında OECD İlkeleri, Diğer İlkeler ve Türkiye**”,A. TARHAN(Ed.) Kurumsal şirket Yönetimi Konferansı, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, (Ankara.Nisan 2003),s.127.

kalıcı girişimlerin yaratılmasına yardımcı olacak şirket ve ortaklar arasında işbirliğini teşvik etmelidir.

Kurumsal yönetim yapısı paydaşların kanunla korunmuş haklarına saygı gösterilmesini garanti altına almalıdır. Aynı zamanda paydaşların menfaatleri yasalarla korunmalıdır. Dolayısıyla haklarının kanunla korunmuş olduğu durumlarda onların haklarını kullanamamalarından ortaya çıkan sorunları giderme fırsatı olmalıdır.

Paydaşların katılımını artıracak performans geliştirici politikalara izin verilmelidir. Bu politikaları şöyle sıralayabiliriz:

- Belirli kararlarda paydaş görüşüne başvurulması.
- Yönetim kurulunda çalışanların temsil edilmesi.
- Çalışanlara kârdan pay hakkı verilmesi.
- Çalışanlara hisse senedi opsiyonu verilmesini sayabiliriz.

Kısaca belirtmek gerekirse işletmelerin başarıya ulaşmalarında kilit unsurlardan birisi paydaşlarıdır. İşletmenin paydaşlarına fayda sağlaması uzun vadede işletmenin yararınadır.

#### **4.4. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık**

OECD ilkelerinin bu bölümü “Kurumsal yönetim yapısı finansal durum, performans, mülkiyet ve yönetim de dahil olmak üzere şirketi ilgilendiren her türlü maddi konuda zamanında ve doğru bilgilendirmenin yapılmasını garanti etmelidir” ilkesiyle başlamaktadır. İşletmelerin pay sahipleri için gerekli bilgileri zamanında kamuya açıklaması yatırımcılar üzerinde güven telkin eder. Çünkü yatırımcılar yatırım yapmadan önce güvenilir bilgiye ihtiyaç duyacaktır. Kamuya açıklanacak bilgiler eşitlik ilkesi gereği bütün pay sahiplerine aynı zamanda duyurulmalıdır.

Bir işletmenin kamuya yapacağı açıklamalarda bunlarla kısıtlı kalmamak üzere işletme ile ilgili çeşitli konuları içermelidir. Örneğin; şirketin finansal ve operasyonel sonuçları, şirketin amaçları, ana pay sahipliği ve oy hakları, yönetim ve yürütmenin üyeleri, bu kişilerin parasal kazanımları, görünürdeki maddi risk faktörleri, çalışanları ve diğer ortakları ilgilendiren maddi konular, yönetim yapısı ve politikalarını içermelidir.

Açıklanan bilgiler finansal ve finansal olmayan açıklamalara, denetime

uygunluk gösterecek yüksek muhasebe standartlarında hazırlanmalıdır. Finansal raporların hazırlanması ve sunumu ile ilgili bir gösterge olarak, senelik bağımsız denetim raporları hazırlatılmalıdır. Bilgiye ulaşmayla ilgili kanallar oluşturulması, kullanıcıların adil olarak, zamanında ve maliyetleri azalmış olarak bilgiye ulaşmalarına yardımcı olacaktır.

#### **4.5. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları**

OECD ilkelerinin son bölümüdür. “Kurumsal yönetim yapısı, şirketin stratejisinin belirlenmesini, yöneticilerin kurul tarafından izlenmesini ve kurulun şirket ve hissedarlar gözetimindeki güvenilirliğini garanti altına almalıdır” diyerek başlar.

Kurul üyeleri tam bilgilendirilmiş olarak, iyi niyetle ve dikkatle şirket ve hissedarların çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmelidirler. Kurul kararlarının farklı hissedar gruplarını farklı şekilde etkilemesi söz konusu olduğu hallerde Kurul, tüm hissedarlara karşı adil olmalıdır. Kurul yürürlükteki kurallara uyulmasını ve azınlık grupların haklarının korunmasını garanti altına almalıdır. Kurul üyeleri, görevlerini gerçekleştirebilmek için gerekli ve doğru bilgiye zamanında ulaşabilmelidir.

Yönetim kurulu temel bazı fonksiyonları yerine getirmelidir:

- İşletme stratejisi, temel eylem planları, risk politikası, yıllık bütçe ve iş planlarının hazırlanması konularını ele almak ve idare etmek, şirketin performansı için hedefler belirleyip bunların uygulanmasını takip etmek, sermaye kalemlerinin gelişimi konusunda öngörülü olmak.
- Yürütme görevlilerini seçmek, idare etmek, gerektiğinde değiştirmek.
- Yürütme görevlileri ve Kurul üyelerinin ücretlerinin belirlenmesi, kurul üyelerinin ücretlerinin tespiti için resmi ve şeffaf bir sistem belirlenmesi.
- İşletme kaynaklarının kötü niyetli kullanımı da dahil olmak üzere, Yönetim, Kurul üyeleri ve hissedarlar arasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların izlenmesi ve idare edilmesi.
- Uygun sistemlerin kullanılması ve bağımsız denetim de dahil olmak üzere şirketin muhasebe ve raporlamasında birliğin sağlanması.

- Uyguladığı yönetim kurallarının etkinliğini izlemek, gerektiğinde değişiklikler yapmak.
- Bilgilendirme ve iletişim konularının takip edilmesi.

Yönetim kurulu özellikle yönetimden bağımsız olarak kurumsal meselelerde tarafsız değerlendirmesini yapmalıdır. İşletmenin faaliyetlerini objektif olarak yürütmelidir.

## 5. GELENEKSEL YÖNETİM VE KURUMSAL YÖNETİM ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Geleneksel işletmelerde sermaye, mülkiyet, yönetim tek bir kişiye aittir. Geleneksel yönetim anlayışının temel özelliği, organizasyonların emir komuta zinciri şeklinde yönetilmesidir.

Tüm dünyada ki, geleneksel “yönetim” anlayışı, yerini “kurumsal yönetim” olarak ifade edilen, katılımcılığa ve ortaklıklara dayalı yeni bir yaklaşıma bırakmaya başlamıştır. Bu yeni yaklaşım kapsamında yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve diğer yerel aktörleri, artık “ortaklar” olarak görülmeye başlamıştır.

Ekonominin gelişmesi, rekabetin artması, geleneksel işletmelerdeki ortak sayısını artırarak çok ortaklı olmaya zorlamıştır. İşletmelerin gelişmesi ve büyümesine paralel olarak geleneksel mutlak sahiplik fonksiyonu giderek ortadan kalkmaya başlamıştır. İşletme kurucuları ve ana sermayedarların geleneksel aile işletmelerinde var olan sahip-vekil ilişkisi de ortadan kalkmaya başlar. Yönetim kurulu ve icra kurulu başkanı sadece işletme kurucuları ve ana sermayedarların çıkarlarına değil, tüm hissedar(shareholder) ve tüm paydaşların(stakeholder) çıkarlarına hizmet etmek zorunda kalır<sup>57</sup>.

Kurumsal yönetim ve geleneksel yönetim arasındaki en önemli farklılıklardan bir tanesi de “kurallar”(rules) ve “takdirler”(discretion) yönündedir. Kurumsal yönetim en geniş anlamda kurallara dayalı bir yönetim biçimidir. Pay sahibi ve menfaat sahiplerine ilişkin kuralları içerir. Oysa geleneksel işletme yönetiminde kurallardan ziyade işletme sahibinin takdiri ön plandadır<sup>58</sup>.

<sup>57</sup> Ali Paşlı, **a.g.e.**,s.44-49

<sup>58</sup> Gürbüz, Ergincan,**a.g.e.**,s.11

Kurumsal yönetim ve geleneksel yönetim arasındaki farklılıklardan bir diğeri de denetim işlevidir. Geleneksel yönetimde işletmenin faaliyetlerinin denetimi doğrudan işletme sahip ve yönetim kurulu tarafından yerine getirilmektedir. Kurumsal yönetim anlayışında ise paydaşların işletmeyi yöneten sahip ve vekilleri denetleme yetkisi bulunmaktadır. Kurumsal yönetimde işletmeyi yöneten kişilerin tüm menfaat sahiplerine hesap verme yükümlülüğü bulunmaktadır

## 6. TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

Uluslar arası ve yerel gelişmeler, kurumsal yönetim tartışmalarını Türkiye'nin gündemine taşımıştır.

Fransız Kıta Avrupası hukuk sistemine mensup olan Türkiye'de kurumsal yönetime ilişkin kanun temel Ticaret Kanunu'dur. Bu kanun 1850'de Fransız Ticaret Kanunu'ndan uyarlanmış ve 1926 ve 1956'da Alman, İsviçre ve İtalyan hukukundan alınan hükümlerle değiştirilmiştir. Sermaye piyasası her ne kadar Anglo-Saxon hukuk sisteminden alıntılar olsa da kökenleri Kıta Avrupası hukuk sistemine dayanmaktadır<sup>59</sup>.

Son yıllarda sermaye piyasalarının geliştirilmesi, rekabetin artması doğrultusunda uluslar arası gelişmeler kurumsal yönetim üzerinde standartlar oluşturulmaya başlanmıştır. Bu standartlar ülkemizde de uygulanmaya başlanmıştır. Ülkemiz koşulları dikkate alınarak Avrupa Birliği uyum çalışmaları da göz önüne alınarak OECD ilkeleri esas alınarak SPK tarafından hazırlanmaktadır. Değişen koşullara göre düzenlenen bu ilkeler SPK tarafından duyurulmaktadır.

Çeşitli ülkelerde ve Türkiye'de kurumsal yönetim ve şirket performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda; kurumsal yönetim ilkelerini görece daha iyi uygulayan şirketlerin borsa performanslarının, bunları yeterince uygulamayan şirketlere göre daha yüksek olduğu, kurumsal yönetim ilkelerini ileri derecede uygulayan şirketlerin öz sermaye kârlılığının genelde daha yüksek çıktığı, halka açıklık oranı görece yüksek olan şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini daha ileri derecede uyguladıkları, daha iyi yönetilen şirketlerin kredi verenlere daha çok güven duygusu verdikleri ve bu şekilde dış finansmandan daha fazla yararlanma olanağı

---

<sup>59</sup>Kula,a.g.e.,s.145.

buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerini daha fazla özen göstererek uygulayan, böylece -bir anlamda- kurumsal bakımdan daha iyi yönetilen işletmelerin hem borçlanarak hem de yeni hisse senedi ihraç ederek dış finansman kaynaklarına daha kolay bir şekilde erişebilmeleri mümkün olmaktadır<sup>60</sup>.

Ülkemizde kurumsal yönetimin başarıyla sağlanabilmesi için, sürdürülebilir yapı oluşturmak, yenilikçi olmak, son değişimleri takip edebilmek, ölçülebilir ve kıyaslanabilir yapı oluşturmak, denetime açık, şeffaf ve etik ilkelere bağlı olmak gerekir.

Dünyada yolsuzlukların meydana getirdiği kirlenmeyi bilimsel olarak izleyen Uluslararası Şeffaflık Örgütü 2002 yılında 'Yolsuzluk Algılama Endeksleri'ni yayınlamıştır. Buna göre Türkiye 102 ülke arasında 64'üncü olmuştur. Endekste ilk sırada yer alan ülkeler ise Finlandiya, Yeni Zelanda, Danimarka, İzlanda, Singapur, İsveç ve İsviçre oldu<sup>61</sup>.

2003 yılında Yolsuzluk Algılama Endeksi'ne göre, 'Türkiye, 133 ülke arasında 77'inci sırada yer almaktadır.

'2004 Yolsuzluk Algılama Endeksi'ne göre, Türkiye, 'rüşvet ve yolsuzluk algılama endeksi temiz ülke' sıralamasında 146 ülke arasında 77'inci sırada yer aldı. Ancak önemli olan sıradan çok, 10 üzerinden verilen yolsuzluk derecesidir. Geçen yıl 10 üzerinden 3.1 olan yolsuzluk derecesi, bu yıl 3.2'ye yükseldi. Mütevazı de olsa bir artışın olması, Türkiye'nin bu konuda iyiye doğru gittiğini gösteriyor<sup>62</sup>.

2005 'Yolsuzluk Algılama Endeksi'nde Türkiye 146 ülke arasında 77. oldu. Türkiye, Benin, Mısır, Mali ve Fas gibi ülkelerle aynı sırayı paylaştı. Raporun Türkiye dahil 40 ülkede 2004 yılında yolsuzlukla ilgili yasa çalışmaları ve önemli yolsuzluk olaylarının örnek alınarak hazırlandığı belirtildi. Raporla, Türkiye'de son bir yılda yolsuzlukla ilgili kabul edilen ve hazırlanan kanun tasarılarının da özetlendiğini 'bankaların hortumlanması ve Yargıtay'la ilgili yolsuzlukların' bu çalışmada yer almıştır. 2006 yılına baktığımızda örgütün 2005 yılı için yaptığı sıralamada 65. sırada olan Türkiye, 2006 yılında 60. sıraya yükseldi<sup>63</sup>.

Bu durum Türkiye'de henüz kurumsal yönetimin oturmadığının göstergesidir.

<sup>60</sup> Demirbaş, Uyar, a.g.e., s.79.

<sup>61</sup> <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=146738> .(Temmuz 2007)

<sup>62</sup> <http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2004/10/21/540722.asp> .(Temmuz 2007)

<sup>63</sup> [http://www.dunyagazetesi.com.tr/news\\_display.asp?upsale\\_id=313975&referrer=rss](http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=313975&referrer=rss) .(Temmuz 2007)



Yasal düzenlemelerle birlikte kurumsal yönetim uygulamalarının desteklenmesi gerekmektedir. Daha şeffaf ve hesap sorulabilir bir yönetim oluşturabilmek için bu uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Tablo 2. Son Dokuz Yılda Türkiye'nin Yolsuzluk Algılama Endekslerindeki Yeri

<i>Yıl</i>	<i>Türkiye'nin Derecesi</i>	<i>Endeksteği Ülke Sayısı</i>	<i>Türkiye'nin Sırası</i>
<b>1995</b>	<b>4.10</b>	<b>40</b>	<b>27</b>
<b>1996</b>	<b>3.54</b>	<b>54</b>	<b>33</b>
<b>1997</b>	<b>3.21</b>	<b>52</b>	<b>38</b>
<b>1998</b>	<b>3.4</b>	<b>85</b>	<b>54</b>
<b>1999</b>	<b>3.6</b>	<b>99</b>	<b>54</b>
<b>2000</b>	<b>3.8</b>	<b>90</b>	<b>50</b>
<b>2001</b>	<b>3.6</b>	<b>91</b>	<b>54</b>
<b>2002</b>	<b>3.2</b>	<b>102</b>	<b>64</b>
<b>2003</b>	<b>3.1</b>	<b>133</b>	<b>77</b>
<b>2004</b>	<b>3.2</b>	<b>146</b>	<b>77</b>

<http://www.saydamlik.org/algilamaendeksi.html>, 2007.

Yukarıdaki tabloda yer alan sonuçlar şeffaf bir işletme yönetimi oluşturabilmek için alınması gereken daha birçok tedbir olduğunu göstermektedir.

2000'li yılların başında, sermaye piyasamızın yönetim, gözetim ve denetim üst otoritesi bu konuda oldukça etkili çalışmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulmasında, başta 1999 yılında yayımlanan "Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri"ne ilişkin taslak metin olmak üzere, dünyada benimsenmiş tavsiye edilen uygulanan genel esaslar çerçevesinde –ülkemizin kendine özgü koşullarını da dikkate alarak- dünyadaki gelişmelere paralel bir yöntem izlenmiş ve nihayet 4 Temmuz 2003 tarihli kurul kararıyla "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ni kamuya açıklamıştır.

Yayımladığı bu ilkelerle SPK, şirketlerin faaliyetlerini uluslar arası standartlarda sürdürebilmesi ve daha etkin ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile ulusal/uluslar arası finans kaynaklarından daha ucuz ve kolayca yararlanmayı hedeflediğini her fırsatta belirtmiştir.

SPK'nın Seri:VIII, No:40 sayılı "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" 04/12/2003 tarihindeki Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Değişikliğe uğrayan söz konusu tebliğ uyarınca, derecelendirme faaliyeti; kredi derecelendirmesi ve "Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum derecelendirmesi" faaliyetlerini kapsamaktadır. Tebliğ ile getirilen "Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi", "ortaklıklar ve sermaye piyasası kurumlarının Kurulca yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyumun derecelendirme kuruluşları tarafından bağımsız, tarafsız ve adil olarak değerlendirilmesi ve sınıflandırılması faaliyeti" olarak tanımlanmıştır.

Ayrıca Kurulun 10 Aralık 2004 tarihli toplantısında, kurumsal yönetim ilkelerine uyumun sağlanması amacıyla, hisse senetleri İMKB'de işlem gören şirketlerin 2005 yılında yayımlanacak 2004 yılına ilişkin faaliyet raporlarından başlamak üzere, şirketlerin kurumsal yönetim kapsamında durumlarının izlenebilmesi amacıyla, bu raporlarda ya da şirketlerin internet sitelerinde açıklanacak asgari unsurları belirleyen Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'na yer vermeleri gerektiğine karar verilmiştir.

SPK'nın yakın tarihli bir toplantısında ise (7 Şubat 2005), kurumsal yönetim ilkelerinde değişiklik ve eklemeler yapılması ve ayrıca İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Oluşturulması'na ilişkin kararlar alınmıştır. Bu kararlar, aslında OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Komitesi'nin yaptığı değişikliklere dayandırılmıştır. Bizde henüz oluşturulma aşamasındaki "Kurumsal Yönetim Endeksi"nin –bu endekse sahip diğer ülke örneklerine benzer şekilde- bireysel ve kurumsal, ulusal ve küresel yatırımcılara, hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim eğilimi hakkında bilgi veren yararlı bir gösterge olması beklenmektedir<sup>64</sup>.

Kurumsal yönetimin amacı başta pay sahipleri olmak üzere doğrudan ve dolaylı menfaat sahiplerinin isteklerini yerine getirmektir. Bu sistemde; paydaşlar ve diğer

<sup>64</sup>A. Osman GÜRBÜZ, Kurumsal Yönetim: Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler, (Antalya – 21 Nisan 2005), <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum>. (Temmuz 2007)

menfaat sahipleri işletme amaç ve hedeflerini belirlerken, hedeflere ulaşılabilmesi için işletmenin varlıkları ve temsilcileri kontrol edilir. Bu nedenle bir kurumsal yönetim modeli olarak paydaş yaklaşımı önem kazanmaktadır. İşletmenin her türlü dolaylı ve dolaysız faaliyetlerinden etkilenen paydaşlar olarak adlandırılan çıkar grupları işletmenin uzun süreli başarı sağlamasında rol oynayan kişilerdir.

Kurumsal yönetime verilen önem sonucunda birçok ülkede çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalardan en kapsamlısı Kaufman, Kraay, Lobaton tarafından yapılan araştırmadır. 1999 yılında Dünya Bankası tarafından yapılan bu çalışmada ülkelerin sahip olduğu kurumsal yönetim düzeyi altı kritere bağlanmıştır. Bu kriterler<sup>65</sup>:

- Açıklık ve hesap verebilirlik
- Politik istikrarsızlık
- Hükümet etkililiği
- Hukukun üstünlüğü
- Düzenleyici nitelikler
- Yolsuzlukların kontrolü

Aşağıdaki tabloda Türkiye'nin beş üzerinden kirlilik derecesi gösterilmiştir. Beş üzerinden yapılan puanlamada bir en temiz, beş en kirliyi temsil etmektedir.

Tablo 3'de görüldüğü gibi başta yerel yönetimler olmak üzere vergi daireleri, iş alevi, sağlık hizmetleri, eğitim hizmetleri izinler, ruhsatlar konularında dünya ortalamalarına göre daha büyük bir sapma görülüyor. Yani bu sektörler diğer dünya ülkelerine kıyasla bizde daha fazla kirlilik içinde görülüyor.

---

<sup>65</sup> D.Kauffman, A.Kraay, Z.Lobaton, "Aggregating Governanve Indicators", **The World Bank Working Paper**,(1999), s.1.

Tablo 3. Türkiye'nin Kirlilik Derecesi

Sektör	Türkiye'nin 5 Üzerinden Kirlilik Derecesi	Ülkeler Ortalaması	Sapma
Vergi Daireleri	4,2	3,4	-0,8
Özel Sektör	4,1	3,4	-0,7
Gümrükler	4,1	3,3	-0,8
Sağlık Hizmetleri	4,1	3,3	-0,8
Yerel Hizmetler	4,1	3,0	-1,4
Siyasal Partiler	4,0	4,0	0
Polis	4,0	3,6	-0,4
Yargı	3,9	3,6	-0,3
Eğitim	3,9	3,1	-0,8
Parlamento	3,8	3,7	-0,1
Medya	3,8	3,3	-0,5
Lisans ve izin hizmetleri	3,8	3,0	-0,8
Sivil Toplum Kuruluşları	3,5	2,8	-0,7
Din Hizmetleri	3,3	2,7	-0,6
Silahlı Kuvvetler	3,1	2,9	-0,2

(1:En temiz, 5:En kirli)

<http://www.saydamlik.org/turkce.html>, 2007.

Türkiye’de kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalara baktığımızda TÜSİAD Haziran 2000’de OECD ilkelerinin çevirisini yaptırmıştır<sup>66</sup>. Daha sonra TÜSİAD Aralık 2002’de “Kurumsal Yönetim En İyi Uyumlama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adı altında bir kod yayınlamıştır. Bu çalışmada yönetim kurullarının yapısı işleyişi konuları üzerinde odaklanmaktadır.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’ de Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi için oluşturulan bir dernektir. Türkiye Kurumsal

<sup>66</sup>TÜSİAD, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Yayın No: TÜSİAD-T/2000-06-285,2007, <http://www.tusiad.org/00.htm>

Yönetim Derneği(TKYD), kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirmek için 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> TKYD, Kurumsal Yönetim, 2007, <http://www.tkyd.org/tkyd.asp?ID=1>

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİR KURUMSAL YÖNETİM MODELİ OLARAK PAYDAŞ YAKLAŞIMI

Birinci bölümde kurumsal yönetim kavramına değinilmiştir. Konuya kurumsal yönetim modelleri açısından bakıldığında iki ayrı anlayışın mevcut olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki Amerika ve İngiltere’de uygulanan Anglo-Saxon modelidir. Bu model işletmelerin yönetiminde önceliği hissedarlara vermektedir. Bu nedenle bu modele “hissedarlara dayalı kurumsal yönetim” denmektedir. Bu anlayışta hissedarların dışında işletme ile ilgili olan diğer grupların istek ve beklentileri dikkate alınmamaktadır. Oysa Kıta Avrupası anlayışında, işletme yönetiminde hissedarlar kadar diğer gruplarında istek ve beklentileri de dikkate alınmaktadır. Bu nedenle bu modele de “kurumsal yönetimin paylaşımcı modeli” olarak da adlandırılmaktadır.

Her ülkenin sahip olduğu farklı kültür ve değerler kurumsal yönetim alanında yapılan düzenlemelerin çeşitliliğini artırmıştır. Kurumsal yönetim yaklaşımı ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, piyasaların gelişmişlik düzeyi ve işletme uygulamalarına göre şekillenmektedir. Bizim ülkemizde daha önce birinci bölümde değindiğimiz kurumsal yönetim sistemlerinden Kıta Avrupası Modeli geçerlidir. Bu model Kıta Avrupasının çoğunda olduğu kadar Japonya’da da geçerli olan sistemdir. Bu anlayışta geçerli olan kilit kavramlardan birisi “paydaş kavramı”dır. Paydaşlar işletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen tüm kişi ve gruplardır. Kurumsal yönetimle ilgili olarak yapılan şu tanımlama modelin benimsendiğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Ayrıca paydaş yaklaşımının da önemini ortaya koymaktadır.

Kurumsal yönetim; anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve bu kârı pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel işlevlerin yanında, hissedar ve yöneticiler de dahil olmak üzere tüm paydaşların haklarının korunmasını, paydaşlarının talep ve beklentilerinin karşılanmasını ve bu

bağlamda işletmelerin paydaşları ile iletişim ve etkileşiminin sağlanmasını ifade etmektedir<sup>68</sup>.

Bu tanıma bakıldığında işletmelerin faaliyetlerinden etkilenen tüm çıkar grupları işletme yönetiminde dikkate alınmaktadır. Bu anlamda, paydaşları dikkate alan ve işletmenin ilişkili olduğu bu gruplarla iletişimini sağlayan bu anlayışa “paydaş yaklaşımı” adı verilmektedir.

Rekabetin hızla arttığı günümüz dünyasında işletmelerin faaliyetlerinden etkilenen çıkar gruplarına artık daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Bu amaçla ortaya atılan paydaş yaklaşımı işletmelerin karar almalarında daha kolay yöntemler öne sürmüştür. Bu bölümde paydaş yaklaşımı hakkında genel bilgi verildikten sonra kurumsal yönetim ve paydaş analizi arasındaki ilişkiye değinilecektir. Daha sonra paydaş analizinin aşamaları hakkında bilgi verilerek paydaş yaklaşımının gelişimi anlatılacaktır.

## 1.PAYDAŞ YAKLAŞIMI HAKKINDA GENEL BİLGİ

Günümüzde işletmeler pek çok farklı kesimle iç içedir. İşletmelerin başarılı olması bu kesimlerle olan iletişimüne bağlıdır. İşletmelerle doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içinde bulunan ögelere paydaş adı verilmektedir. Paydaşlar, toplumda işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır. Freeman, paydaşları, “organizasyonel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişi” olarak tanımlamıştır<sup>69</sup>.

Bu bölümde paydaş kavramının gelişimi, tanımlanması, özellikleri üzerinde durulacaktır.

### 1.1 Paydaş Kavramının Gelişimi

Paylaşımçı teriminin ilk kullanımı Stanford Araştırma Enstitüsü'nün (SAE) 1960'lı yıllardaki çalışmalarının sonucunda doğmuştur. Daha sonra bu kavram, Igor Ansoff ve Robert Steward'ın çalışmalarıyla geliştirilmiştir. Stanford Araştırma Enstitüsü, yöneticilerin paylaşımçıların desteklediği amaçları gerçekleştirebilmek için toplumun, borç verenlerin, tedarikçilerin, müşterilerin, çalışanların ve

<sup>68</sup> Millstein, a.g.e., s.27.

<sup>69</sup> R.E.Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, (Boston: Pitman, 1984), s.25.

hissedarların kaygılarını anlamaya ihtiyaç duyduklarını ileri sürmektedir. Bu destek uzun süreli başarı için gereklidir. Bu nedenle yönetim, aktif bir şekilde işletme stratejileri sürdürebilmek için tüm paylaşımcılarla olan ilişkilerini dikkatle incelemelidir<sup>70</sup>. Stanford Araştırma Enstitüsüne göre, söz konusu grupların desteği olmadan organizasyon varlığını sürdüremeyecektir<sup>71</sup>.

Önceleri işletmelerin en önemli amacı kâr elde etmek ve ortaklara iyi bir kâr dağıtımını sağlamak olarak görülmekteydi. Ve güçlü bir finansal yapı işletmelerin başarılı sayılmaları için yeterli kabul edilmekteydi<sup>72</sup>. Fakat son dönemde ortaya atılan paydaş kavramı işletmelerin geleneksel işlevlerinin yanında faaliyetlerinden etkilenen, yarar ya da zarar sağlayan tüm çıkar gruplarını dikkate alması gerektiğini savunur.

Paydaş kavramı ve paydaş analizi 1980'lerin ortalarından beri iş etiği ve toplumsal sosyal sorumluluk gibi alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. İşletmeler karar alırken paydaşlarını göz ardı edemezler. Özellikle sosyal sorumlulukla birlikte gelişen paydaş kavramı işletmelerin karar alırken dikkate aldığı hedef gruptur. Sosyal sorumluluğu tanımlamak gerekirse sosyal sorumluluk; "bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine ilişkindir<sup>73</sup>. Yani işletmenin, kendisiyle ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve nihayet tüm toplumun) hiçbirinin çıkarlarına zarar verilmeden yönetilmesi şeklinde sosyal sorumluluğu tanımlayabiliriz. Tanımdan da anlaşıldığı gibi işletmeler artık etkileşim içinde bulunduğu çıkar gruplarını dikkate almak zorundadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ise genel sosyal sorumluluğun altında işletmelerin sosyal sorumluluklarını ifade etmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu modern işletmecilikte önem kazanan unsurlardan birisidir<sup>74</sup>.

<sup>70</sup> R.E. Freeman ve J.McVea, **A Stakeholder Approach to Strategic Management**, Hitt, M.A /Freeman, E./Harrison, J.S. (Eds.): The Blackwell Handbook of Strategic Management, Oxford, (2001),s.2.

<sup>71</sup> R.K.Mitchell,., B.R.Agle, & Wood, D.J. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts**. Academy of Management Review, v 22, n 4,. (1997), s.26.

<sup>72</sup> İnan Özalp, "İşletmelerde Paydaş Kavramı ve Paydaşların Yönetimi, Arçelik ve Tusaş'ta Yapılan Bir Uygulama," 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri,(İstanbul: 24-26 Mayıs 2001),s.1.

<sup>73</sup> Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 5. Baskı, 2000), s.104.

<sup>74</sup> İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001), s.27.



Kurumsal sosyal sorumluluk sosyal ve çevre sorunlarını göz önüne alan, aynı zamanda daha fazla şeffaflık gerektirecek tüm paydaşların çıkarlarını koruyan geniş bir kavramdır<sup>75</sup>.

Kurumsal sosyal sorumluluk üzerine çalışan birçok bilim adamı Freeman'ın işletmelerin paydaşlarına karşı sorumlulukları olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Bu görüşe paralel olarak ortaya çıkan paydaş yönetimi kavramı, işletme kaynaklarının, birinci ve ikinci derece olarak ikiye ayrılan paydaşlar arasında dağıtımının etkilerini incelemeyi hedeflemiştir<sup>76</sup>.

Son dönemlerde iş hayatında gerçekleşen önemli içsel ve dışsal değişiklikler sonucunda, yöneticiler değişimlere ayak uydurması gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu değişim paydaşları nasıl gördükleri ile ilgilidir. Bu gelişmelerin sonucunda işletmeler için paydaş kavramı önemli hale gelmiştir. Paydaş kavramının ortaya çıkmasından sonra yöneticiler sadece işletmeyle ilgili olduklarını düşündükleri grupları değil, tüm toplumu veya kendilerinin işletmeyle ilişkisi olduğunu düşünen herkesi paydaş olarak görmüşlerdir<sup>77</sup>.

İşletmeler, çevrelerindeki sistemin bir parçası olduğuna göre yaşamlarını devam ettirebilmeleri için çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. İşletmeler faaliyetlerinin sadece işletme içiyle sınırlı kalmadığının farkına varmaları gerekmektedir. Sadece çalışanlarıyla değil aynı zamanda piyasayı, tedarik piyasalarını, toplumu, sivil örgütleri ve kamu sektörünü etkilediğinin ve tüm bu paydaşlarıyla etkileşim içinde olduğunun bilincinde olmalıdır.

## 1.2. Paydaş Yaklaşımının Tanımlanması

Paydaş yaklaşımı, işletmenin faaliyetlerini ve kararlarını nasıl farklı unsurların etkilediğini ve işletme faaliyetlerinin ve kararlarının nasıl farklı unsurları etkilediğini göstermenin ve açıklamanın analitik bir yoludur. Paydaş yaklaşımı, işletmenin paydaşlarının etik yönetimine uygulandığında, kâr maksimizasyonunun

<sup>75</sup> Kristina K. Herrmann, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), s.205.

<sup>76</sup> G.Alpay, K.Develioğlu, İ.Evcimen, "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, (23-25 Mayıs 2002), s.75.

<sup>77</sup> B.Archie Carroll, "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", Cincinnati : South-Western Publishing, ,(1989) s.128.

hakları göz önüne alan, adaletle sınırlayan bireylerin ilişkilerinde bir paydaşa sahip olan işletmenin tüm noktalarına yaygınlaştırılmalıdır<sup>78</sup>.

Paydaş yaklaşımı işletmenin stratejik faaliyetleri ile bu faaliyetlerden etkilenen ve etkileyenler arasındaki karmaşık etik ilişkilerin bir haritası ve yönetimi için bir metottur<sup>79</sup>.

Son zamanlarda işletme yazınında en önemli trendlerden biri paydaşların tanımlanması ve yönetimidir. Bu konuda ilk çıkış noktası 1982 yılında R. Edward Freeman'ın Stratejik Yönetim: Paydaş Yönetimi Yaklaşımı (Strategic Management: Stakeholder Approach) isimli eseridir<sup>80</sup>. 1980 yılında Jones işletmenin sosyal sorumluluğunu "Toplumda işletme ortakları dışında işletmeyle ilgili grupların isteklerinin yasalara veya anlaşmalara bağlı olarak yerine getirilmesi gerektiğini ileri sürmüştü. 1984 yılında paydaşlar teorisini ileri süren Freeman'ın tanımı şöyledir: "Örgütteki paydaş örgütsel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişidir"<sup>81</sup>. Bu konuda sayısız tanımlar yapılmıştır. Freeman'ın Evan ile birlikte yaptığı bir tanım ise daha gerçekçi bir açıdan konuya bakmaktadır. Bu tanımda paydaş "işletme faaliyetleri sonucunda hakları çiğnenen veya korunan, diğer bir deyişle işletme ile ilişkilerinden yarar sağlayan veya zarar gören kişi veya gruptur". Paydaş kavramının ele alınmasında tanımlardan hareket ederek aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır<sup>82</sup>.

- 1- İşletmenin paydaşları kimlerdir?
- 2- Bu paydaşlar ne istiyorlar?
- 3- Paydaşlar isteklerine kavuşabilmek için ne yapıyorlar?
- 4- İşletme yöneticileri paydaşları nasıl yönetebilirler?
- 5- Yöneticiler sosyal sorumluluğunu yerine getirebilmek için neler yapabilirler?
- 6- İşletmenin paydaşlarını dikkate alırken ve onlarla ilişki kurarken hangi yönetim bilgi sistemine ihtiyaçları vardır?

<sup>78</sup> N. Bowie and R. Duska, **Business Ethics**. (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ,1991)

<sup>79</sup> Freeman, **a.g.e.**

<sup>80</sup> Jeff Frooman, **Stakeholder Influence Strategies**, Academy of Management Review, ayı:24/2,(1999),s.191-205.

<sup>81</sup> Freeman, **a.g.e.**,s.46.

<sup>82</sup> Freeman, **a.g.e.**, s.46.

İşletmeler, faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenenlerle ilişkileri ne kadar iyi olursa işletme amaçlarına o ölçüde ulaşmada başarılı olacaktır. Aksi takdirde hedeflerinden saparak ilişkileri kötüleşecektir. Bu yaklaşım paydaş yaklaşımının temel varsayımıdır. Paydaş teorisinin amacı işletmelerin iç ve dış paydaşları ile güçlü bir iletişim kurmasını ve bu sayede hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır.

Paydaş teorisinin altında yatan temel, işletmelerin toplum üzerindeki etkisinin artması ve bu nedenle de işletmelerin pay sahipleri dışında geniş bir topluluğuna karşı hesap verme sorumluluğu üstlenmeleridir.

İşletmeler, faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen paydaşlarına önem vermek zorundadır. Çünkü paydaşlar, işletme ile ilişkide bulunan ve bu sayede işletmelerin faaliyetlerini sürekli kılan gruplardır. Aşağıdaki tabloda paydaşlar ve işletmenin paydaşlarına olan sorumlulukları incelenecektir.

Tablo 4. Paydaşlar ve İşletme Sorumlulukları

Paydaşlar	İşletmenin Sorumlulukları
Hissedarlar- Sahipler	Karlılık
Çalışanlar	Adil ücret, iyi ve güvenli çalışma ortamı, iş güvencesi, adil davranmak
Sendikalar	Müzakerelerde iyi niyetli olmak, iş anlaşmasına bağlı kalmak
Hükümet	Ulusal ve iş yasalarına bağlı kalmak
Müşteriler	Arzu edilen mal ve hizmeti istenilen kalite, miktar, fiyat, yer ve zamanda temin etmek
Tedarikçiler	Anlaşmalara bağlı kalmak, pazarlıklarda adil olmak
Distribütörler	Anlaşmalara bağlı kalmak, pazarlıklarda adil olmak
Kamu(Müşteri Olmayanlar)	Aldatıcı olmayan, inandırıcı tanıtımda bulunmak ve bilgi sunmak
Rakipler	Adil ticaret uygulamalarına sadık kalmak

Alpay, Develioğlu, Evcimen, 2002.

Paydaş yaklaşımında işletmeler sermayedarları ve paydaşlarına karşı ilişkileri güvene dayanır. Çünkü bu bir etik zorunluluktur. İşletmeler hissedarların, tedarikçilerin, müşterilerin ve çalışanların beklentilerine yönelik faaliyet göstermelidir<sup>83</sup>.

İş dünyası ve hükümetler paydaşlar ile teknolojik, yasal, ekonomik, sosyal ve politik çevreler ile ilişki içindedir. Paydaşlar; tehdit, fırsat ve dış konulara karşı sorumlu olduğu bireyler, işletmeler, gruplar ve milletlerdir. İnternet ve bilgi teknolojisi, küreselleşme, yerelleşme, şirket birleşmeleri ve savaşlar müşteriler, çalışanlar ve işçiler gibi paydaşların değişimini hızlandırmaktadır. İş yönetimi ve etik karar almayı bile değişime uğramaktadır<sup>84</sup>.

İşletmeler yerel, ulusal ve uluslar arası çevre ile etkileşim içerisindedir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken makro ekonomik koşulları dikkate almalıdır. İşletmelerin hem iç, hem de dış çevredeki tüm aktörlere karşı olan sorumluluğu bulunmaktadır. Bu sorumluluk alanlarını şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- Çalışanlara karşı sorumluluk,
- Müşterilere (tüketicilere) yönelik sorumluluk,
- Hissedarlara yönelik sorumluluk,
- Doğaya ve çevreye karşı sorumluluk,
- Devlete karşı sorumluluk,
- Tedarikçilere karşı sorumluluk,
- Rakiplere yönelik sorumluluk,
- Topluma karşı sorumluluk vs.

İşletmelerin hem iç hem de dış çevresi sürekli değişmekte, gelişmekte ve yenilenmektedir. Rekabet, yenilik, tüketici talepleri, hükümet politikaları, artan eğitilmiş ve ne istediğini daha iyi bilen insan sayısı gibi çevreyi oluşturan ana unsurlar, işletmelerin gelişmeleri ve büyümeleri için değil, en azından oldukları yerde varlıklarını devam ettirebilmeleri için yeni stratejiler, yeni çalışma metotları ve yeni çıktılar yani mal veya hizmetler üretmelerini gerektirmektedir. İşletmenin

<sup>83</sup> W.M. Evan,R.E. Freeman, “A Stakeholder Theory of the modern corporation: Kantian Capitalizm” in Beauchamp, T.,Bowie, N.(Eds),**Ethical Theory and Business**, (Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ,1988),s.75-93.

<sup>84</sup> W. Joseph Weiss, **Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach**, Joseph W. Weiss. – 3rd ed. – Australia : SThomson/South-Western, (2003) s.1.

çevresini oluşturan doğal, toplumsal, hukuki, siyasal ve ekonomik koşulların ortak özellikleri, devamlı değişme ve dalgalanma durumunda bulunmalarıdır. Zaten çevre devamlı olarak değişen, yani sabit denge halini hiçbir zaman korumayan hareketli bir ortam şeklinde tanımlanmaktadır. Bu koşullarda, herhangi bir işletme, rekabet özelliklerini koruyarak başarılı olmak istiyorsa, faaliyetlerini çevresel faktörleri ve bu faktörlerin değişme kabiliyetlerini hesaba katarak uygun bir biçimde düzenlemek zorundadır<sup>85</sup>. Örgütler çevresel değişimlere ayak uydurarak işgören tatminini sağlayabilirler ve yüksek performansa ulaşabilirler. Bir örgütün içinde bulunduğu çevreyi ve bu çevreyi oluşturan tüm faktörleri tanırsak, insan kaynakları yönetiminde işgören tatmini ve yüksek performans hedeflerine nasıl ulaşabileceği hakkında gerekli ipuçlarını yakalamak mümkün olacaktır. Bir örgütün içinde bulunduğu ve çeşitli faktörlerden oluşan bu çevreyi daha iyi tanımlayabilmek için önce çevreyi iç ve dış çevre faktörleri şeklinde ayırmakta yarar vardır<sup>86</sup>.

Toplumsal çevrede işletmeyi etkileyen en önemli grup müşterilerdir. Müşteriler yarattıkları taleple ürünün fiyatının, miktarının ve kalitesinin belirlenmesinde etkili olurlar. İnsan kaynakları yönetiminin, müşteri isteklerine uygun mal ve hizmet sunabilecek nitelikte ve sayıda elemanları örgütte bulundurması gereklidir. İşe almadaki adaletsizlikler nedeniyle örgütün prestijini yitirmesi, çevre bilincinin gelişmesiyle işletmenin ürünlerine karşı müşteri boykotları, milliyetçilik duygularıyla yabancı işletmelere karşı düşmanca tutumlar vb. müşteri grubunun örgüt faaliyetleri üzerinde ne kadar etkili olabileceğini gösteren örneklerdir. Hatta işe alınacak adaylar üzerinde yapılan bir araştırma adayların ekolojik çabaları olan firmaları cazip bulduklarını göstermesi açısından ilginçtir<sup>87</sup>. Yani bireylerin her türlü konuda karar alırken işletmelerin paydaşlarını dikkate alması tercih konusudur.

Bir kuruluşun çeşitli nedenlerle ilişkide bulunduğu kesimler iş paydaşları (stakeholder) olarak tanımlanmaktadır. Çağdaş iş yönetimi anlayışı bir firmanın, uzun dönemde başarılı olabilmenin ancak ilişkide bulunduğu tüm kesimlerin çıkarlarının korunması ile mümkün olacağını benimsemektedir. Paydaşlar, işletme faaliyetleri sonucunda işletme ile ilişkilerinden yarar sağlanan veya zarar gören kişi

<sup>85</sup> <http://www.humanresourcesfocus.com/yonorg01.asp> (Mart 2007)

<sup>86</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (5. Baskı, Eskişehir :Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001), s.11.

<sup>87</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara :Gazi Kitabevi, Ekim 2000), s. 47-50.

veya gruptur. Yani adından da anlaşıldığı gibi işletmenin faaliyetinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen gruplardır.

Paydaş yaklaşımı işletmelerin ekonomik, yasal ve teknolojik beklentilerini anlamak aynı zamanda sebep sonuç ilişkisine dayalı bir yoldur. Burada bireyler için bir analiz oluşturularak, bireylerin günlük hayatta duydukları olaylara uyarlayabilmelerini sağlamaktadır. Bu yaklaşımdan faydalanacak olanların çalışan ya da yönetici olması gerekmez. Bu analiz işletmenin faaliyetlerinden etkilenenlerin olayları anlayabilmelerini sağlar. Paydaş analizi her türlü ölçekteki işletmeler için kullanılmaktadır.

### 1.3. Paydaş Yaklaşımının İlkeleri

İşletmelerin yönetiminde etkili bir performans gösterebilmek için paylaşımcı yaklaşımın aşağıda sayılan yedi ilkeyi bünyesinde bulundurması gerekmektedir. “Clarkson’un İlkeleri” olarak bilinen bu ilkeler işletme yönetiminin paydaşlarını önemsemesine ilişkin kılavuz niteliğindedir. Bu ilkeler şunlardır<sup>88</sup>:

**1. İlke:** Yöneticiler işletme ile ilgili tüm yasal paydaşları dikkate almalıdır. Karar alma süreçlerinde paydaşların taleplerini dikkate almalıdır.

**2. İlke:** Yöneticiler paydaşlarını dinlemeli ve açık bir şekilde onlarla iletişim kurmalıdır.

**3. İlke:** Yöneticiler her bir paydaşın ilgi ve yeteneklerine duyarlı davranış kalıplarını ve süreçlerini kabul etmelidir.

**4. İlke:** Yöneticiler paydaşlar arasındaki ödül ve çabanın birbirine bağlı olduğunu fark etmelidir. Yöneticiler paylaşımcıların kişisel risklerini göz önüne alarak kurumsal faaliyetlerin faydalarını ve yüklerini paydaşlar arasında adil bir biçimde dağıtılmasını sağlamalıdır.

**5. İlke:** Yöneticiler, kurumsal faaliyetlerinden dolayı ortaya çıkan zararları minimize etmeyi garanti altına alabilmek için diğer bütün paydaşlarla işbirliği içinde çalışmalıdır.

**6. İlke:** Yöneticiler bütün paydaşlarını tehlikeye atabilecek risklerden korumalıdır.

<sup>88</sup> [www.12manage.com/methods\\_clarkson\\_principles](http://www.12manage.com/methods_clarkson_principles). (Temmuz 2007)

**7. İlke:** Yöneticiler kurumsal paydaş olarak kendileri ve diğer paydaşlar arasında çıkabilecek muhtemel çatışmaları yönetebilmelidir. Bu çatışmalar açık iletişim, uygun raporlama, teşvik uygulamaları ile yönlendirmelidir.

#### **1.4. Kurumsal Yönetim ve Paydaş Analizi Arasındaki İlişki**

Birinci bölümde değindiğimiz gibi Amerika ve İngiltere'nin öncülüğünü yaptığı Anglo-Saxon modeli hissedarlara dayalı bir modeldir. Oysa Kıta Avrupası anlayışında sadece şirket hissedarları değil aynı zamanda diğer çıkar grupları da göz önüne alınmaktadır. Bu nedenle de bu anlayış "kurumsal yönetimin paylaşımcı modeli" olarak da adlandırılmaktadır. Yani Kıta Avrupası anlayışı işletmelerin faaliyetleri sonucunda etkilenen çıkar gruplarını da dikkate alan bir yaklaşımdır.

İşletmelerin en temel amacı kâr elde etmek ve bunu ortaklarına dağıtmasıdır. Ancak son yıllardaki en önemli gelişim paydaş (stakeholders) kavramıdır. İşletme ile değişik biçimlerde ve ölçülerde ilişkisi olan paydaşlar işletmeyi etkilemekte ve işletmenin faaliyetlerinden değişik ölçülerde etkilenmektedir. Artık işletmeler sadece çalışanlarını değil, aynı zamanda faaliyetlerinden etkilenen tüm çıkar gruplarını dikkate almaktadır.

Kurumsal yönetim, işletme yönetimi ile hissedarlar ve paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Yani herhangi bir şirkette hissedarlar dahil, işletmenin yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan ve dolaylı olarak ilişki içinde bulunan tüm paydaşların yani menfaat sahiplerinin haklarını korumayı ve işletme yönetiminin sorumluluk ve yükümlülüklerini ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim düşüncesidir. Tanımdan da anlaşıldığı gibi kurumsal yönetimin kilit kavramlarından birisi de paydaş kavramıdır. Bu bağlamda, paydaş kavramını destekleyen ve işletmenin ilişkili olduğu bu gruplarla etkileşimini inceleyen bir anlayış "paydaş yaklaşımı"dır.

Görülüyor ki kurumsal yönetim anlayışındaki önemli kavramlardan birisi paydaşlar kavramıdır. Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar kavramına şirketin iyi veya kötü yönetilmesinden yarar veya fayda görecekt tüm kişiler dahildir. İşletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen paydaşlar kavramına örnek

vermek gerekirse; çalışanlar, müşteriler, sendikalar, yabancı ortaklar, bankalar, kurumsal yatırımcılar, rakipler, hissedarlar, tedarikçiler, devlet ve toplumdur.

Özetle, bir işletmenin faaliyeti; işletme hissedarlarından, sermaye piyasası yatırımcılarından, işletme ile ticari münasebete girişen veya girişecek olan kişilerden, işçi ve memurlardan, vergi alacaklısı ve topluma daha iyi bir hayat sağlama yükümünü yüklenmiş devletten oluşan ve şirketin başarılı işleyişinden yararlanabildiği gibi, başarısızlığından ve kötü idaresinden de olumsuz yönde etkilenebilen ve zarar görebilen büyük bir sosyal topluluğu ilgilendirmektedir. Kurumsal yönetim, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde söz konusu topluluğun haklarını gözeten, diğer bir ifadeyle, kâr elde etme ve ortaklarına dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapılarının yanında, pay sahipleri dahil tüm menfaat sahiplerinin haklarının korumasını ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir<sup>89</sup>.

## 2. PAYDAŞ TEORİSİ

Yazın açısından değerlendirildiğinde Freeman'ın 1984'deki işletme yönetiminde geçerli yönetici-işveren ilişkilerinin hukuki boyutunu incelediği paydaş (stakeholder) teorisi çalışmaları bu alanda yapılmış önemli çalışmalardandır. Paydaş teorisi çerçevesinde ele aldığımızda işletme ana sermayesini koyan ve yönetimi üstlenen “ana sahip” dışında, pay sahiplerini (hissedarlar) de içeren tüm paydaşları “menfaat sahibi” kavramı içerisinde değerlendirmektedir.

Paydaş teorisine farklı bakış açılarından ele alındığında çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bu teorilere aşağıda değinilecektir.

### 2.1. Paydaş Teorisinin Gelişimi ve Freeman'ın Yaklaşımı

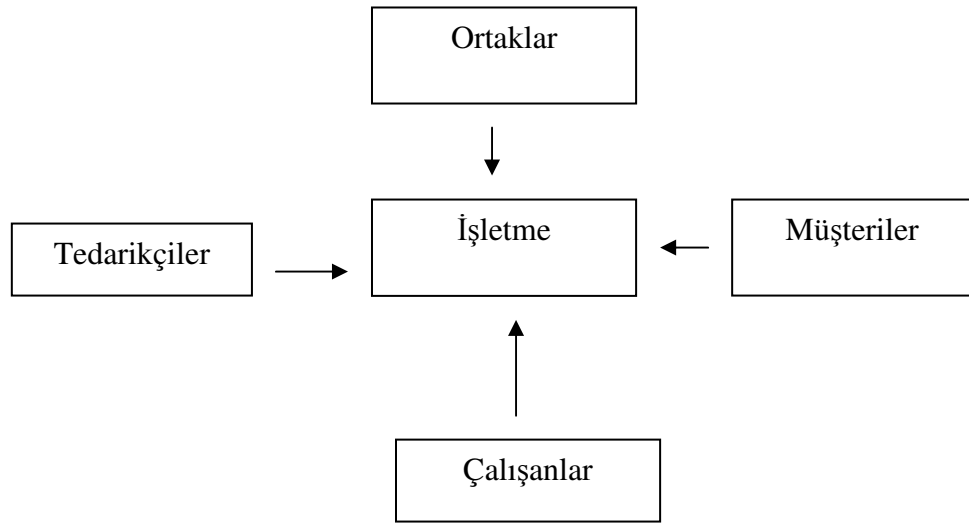
Paydaş teorisinde çalışmaların fazlalığı ve yapılan araştırmalar konuya verilen önemi göstermektedir. Bu konuya çeşitli yazarlar farklı bakış açılarından yaklaşmaktadır.

---

<sup>89</sup> Şehirli,a.g.e.



Paydaş teorisi olarak bilinen bu teorinin ilk savunucularından biri R.E.Freeman'dır. Freeman, her işletmenin tek bir paydaş grubu olduğunu işletme faaliyetleri tarafından etkilenen ve işletmeyi etkileyebilen bir yapısı olduğu görüşünü savunmaktaydı. Paydaş teorisi ortaya atılmadan önce işletmeler toplumdaki ayrı olarak düşünülmekteydi. İşletmeler en basit şekilde girdi-çıkıtı modeli olarak düşünülmekteydi. Yani işletmelere girdi olarak katılan değerlerin müşteriye mal ve hizmet üretilerek çığıtıya dönüştürülmesi esasına dayanmaktadır. Şekil 1'de görüldüğü gibi bu mekanistik model işletmeyi toplumdaki ayrı bir varlık olarak değerlendirmektedir. Ancak bu statik modeller giderek dinamik hale dönüşerek artık işletmeler sistemin birer parçası olarak görülmektedir. Bu girdi çığıtı modelinden sonra işletmeler tamamen birbiri içine girmiş bir sistem olduğu fikri ortaya atıldı. Paydaş teorisini ortaya atan R.E.Freeman "Stratejik Yönetim Ve Paydaş Yaklaşımı" adlı kitabında, her işletmenin bir paydaş grubu olduğunu işletme faaliyetlerinden etkilenen ve işletmeyi etkileyebilen bir yapısı olduğunu savunmaktadır<sup>90</sup>.

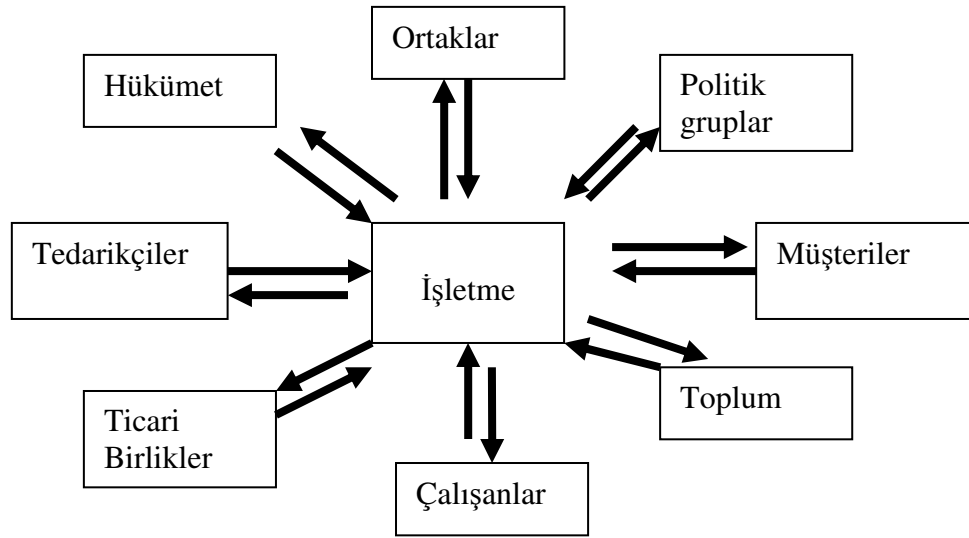


Şekil 2. İşletmelerde Girdi Çıkıtı Modeli

Donaldson & Preston, 1995, s.68.

<sup>90</sup> Freeman, a.g.e.

Yukarıda şekilde görüldüğü gibi girdi-çıkı modeli işletmeyi toplumdan ayrı olarak tutmuşlardır.



Şekil 3. İşletmelerde Paydaş Modeli

Tonus, Özalp, 2003, s.164.

Paydaş modeli yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi işletmenin faaliyetlerinden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen tüm çıkar gruplarını etkileyen ve toplumla işletmenin iç içe geçtiği bir modeldir.

Girdi-çıkı ve paydaş modelleri karşılaştırıldığında işletmeler ve toplum arasında bağın hızlı bir şekilde geliştiği görülmektedir. İşletmelerin toplumdan ayrı olarak düşünülmeyeceğini gösteren paydaş teorisi sistem tabanlı teoriye doğru geçiş yapmaktadır. Bazı yazarlar sistem teorisinin paydaş teorisinin özü olduğunu savunur<sup>91</sup>.

Paydaş teorisi, işletme yönetimi açısından önemli olmasına karşın tam bir teorik çerçeveye oturtulamamıştır. Freeman'ın 1984'deki kitabından sonra paydaşlar

<sup>91</sup> Ann Svendsen ,The Stakeholder Strategy : Profiting From Collaborative Business Relationships, (San Francisco : Berrett-Koehler, 1998), s. 207.

kavramı işletme yöneticileri açısından önemli olmaya başlamıştır. Ancak farklı bakış açıları getiren bu konu üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bu konuda çeşitli tartışmalar ortaya atılmıştır. Bu tartışmalar iki soruyla gündeme gelmiştir. Birinci soru; “ işletmenin paydaşları kimlerdir?”, ikinci soru ise, “yöneticiler hangi paydaşlara önem vereceklerdir?”. Birinci soru paydaş teorisinin kuralcı(normative) yaklaşımını, ikinci soru ise tanımlayıcı(descriptive) yaklaşımını ifade eder<sup>92</sup>.

### 2.1.1.Kuralcı (Normative) Bakış Açısı

Kuralcı bakış açısına göre işletmeler, kilit paydaşlarına dikkat etmek zorundadır. Paydaşlarla yönetsel ilişkiler normative ahlaki kurallara dayanır. İşletme kesin temel ahlaki kurallardan oluşan politikalar kullanır. Bu yaklaşım özelde paydaşlara saygıyla davranılması gerektiği durumu ile ilgilenirken, genelde işletmenin işi nasıl yaptığı durumu ile ilgilenir. İşletmeler paydaş yönlendirmeleriyle paydaşlarına yönelik olan stratejilerini belirler<sup>93</sup>.

Paydaş teorisi hangi paydaşların işletmeyle ilgili olduğunu tartışmaktadırlar. Bazı araştırmacılar kuralcı (normative) bir bakış açısıyla konuya yaklaşır, işletmelerin doğru işler yapmaları için sosyal sorumluluklarının olması gerektiğini konusu üzerinde durmaktadırlar<sup>94</sup>. Bu yaklaşım işletmenin fonksiyonlarını yorumlama üzerine kuruludur. İşletme yönetimi ve faaliyetleri için etik ve filozofik kuralları açıklar<sup>95</sup>.

### 2.1.2. Tanımlayıcı (Descriptive) Bakış Açısı

Paydaş ilişkilerinde diğer bir yaklaşım ise tanımlayıcı (descriptive) yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Bu yaklaşım, işletme ve paydaşları arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Örneğin; işletmenin doğasını, yöneticilerin yönetim biçimini, yönetim kurulu üyelerinin oy haklarını nasıl düşündüklerini, işletmelerin

<sup>92</sup> Mitchell&Diğerleri,a.g.e., s.868.

<sup>93</sup> [www.valuebasedmanagement.net/methods\\_normative\\_stakeholder\\_management.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_normative_stakeholder_management.html)

<sup>94</sup> Ann Svendsen, The Stakeholder Strategy, San Francisco: Brett-Koehler Publishers Inc., 1998

<sup>95</sup> T. Donaldsan&L.E.Preston,”The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, implications”, Academy of management Rewiev, Vol.21 No:1,1995

gerçekte nasıl yönetildiği gibi konuları açıklamaktadır. Bu teori hem işletme hem de paydaşlara odaklanmaktadır<sup>96</sup>.

Tanımlayıcı bakış açısıyla paydaş teorisi; işletmelerin ve onların paydaşlarının ilişki durumunu geçmişe, şu ana ve geleceğe yönelik olarak açıklamaktadır. Bu ve benzer faaliyetleri tanımlayıcı olarak nitelendirilebilir<sup>97</sup>.

### 2.1.3. Araçsal (Instrumental) Bakış Açısı

Paydaş ilişkilerinde diğer bir bakış araçsal (instrumental) yaklaşımdır. Bu teori karlılık, büyüme gibi geleneksel işletme amaçlarının başarılması ile paydaş yönetimi arasındaki ilişkiye açıklamaya çalışır. Yöneticilerin gerçek paydaşları nasıl gördükleriyle ilgilenir. Yöneticiler için önemli olarak belirlenmiş 3 temel paydaş özelliği vardır. Bunlar:

- Yasallık (legitimacy)
- Güç (power)
- Zorunluluktur (urgency).

Paydaşların ilk özelliği yasallıktır. Paydaşların işletme üzerinde yasal hakları var mı? İkinci özellik güçtür. Paydaş grupları işletmeyi etkileyebilecek güce sahipler mi? Üçüncü özellik zorunluluğun düzeyidir. Paydaşlar zorunlu faaliyetler için hak talep ediyorlar mı? Paydaşlar işletmeden özel bir ilgi talep ediyorlar mı? Bu üç özellik bir yöneticinin paydaş grubuna dikkat edip etmemesi üzerinde etkilidir. Günümüzde çoğu işletme yöneticisi işletmelerinin hem etkilediği hem de etkilendiği paydaşlara sahip olduğunu kabul etmektedirler. Çünkü artık işletmeler geniş bir kitleye hitap etmektedir.

Paydaş teorisinin araçsal kullanımı; paydaşlar ve kârlılık gibi yaygın olarak ulaşılmak istenen amaçlar arasında bir bağ oluşturur. Stanford Reserch Institute's paydaşları "organizasyonun varlığını durduracak faaliyetleri desteklemeyen gruplar" olarak tanımlar. Bu tanımlamadan işletme yöneticilerinin arzu edilen amaçların

<sup>96</sup> Tonus Zümürüt, İnan Özalp. "Paydaş Teorisi ve Donaldson-Preston, Mitchell-Angle-Wood ve Arroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, (Afyon: Mayıs 2004), s.166.

<sup>97</sup> Donaldsan&Preston,**a.g.e.**

başarılmasında paydaşları yapıcı katkılar sağlamaya teşvik etmeleri gerektiği açıkça anlaşılmaktadır<sup>98</sup>.

## 2.2. Donaldson ve Preston'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı

Donaldson ve Preston'un analizinde genel anlamda işletmenin geleneksel girdi-çıkıtı modeline karşıt bir görüş geliştirmişlerdir. Paydaş teorisini kuralcı, tanımlayıcı ve araçsal yönden incelemişlerdir. Bu üç açıdan değerlendirme de değişik teorileri gözden geçirdiklerini belirtmektedirler. Paydaşlarla ilgili temel tezlerini şu şekilde inceleyebilir<sup>99</sup>:

- Paydaş teorisi tartışmasız tanımlayıcıdır. İşletmenin ne olduğunu açıklayan tanımlayıcı bir model ortaya koymaktadır. Organizasyonun nasıl yönetileceğinin açıklanması ayrıca paydaşlarla nasıl ilişki kurulacağına belirlenmesidir.

- Paydaş teorisi aynı zamanda araçsaldır. Bu bakış açısı işletmenin değişik performans amaçları ile paydaş yönetimi arasındaki bağlantıların ortaya konduğu bir çerçeve getirmektedir. Paydaş değerinin en yüksek seviyeye çıkarılması temel paydaşlara önem verilerek kazanılır. Diğer bir deyişle finansal başarının artırılması paydaşların öne çıkarılması ile mümkündür.

- Birinci ve ikinci tezler paydaş teorisinin belirli yönlerini açıklamasına karşı temel faktör kuralcı olmasıdır ve aşağıdaki fikirlerin kabul edilmesini gerektirir.

- Paydaşlar işletme faaliyetleri üzerinde yapılış tarzı ve/veya bağımsız hareket etme ile söz sahibi olan kişi veya gruplardır.

- Bütün paydaşların çıkarları önceliklidir.

- Paydaş teorisi genel anlamda yönetseldir. Sadece basit olarak ilişkileri ortaya koymakta veya neden sonuç ilişkisini incelemekle kalmaz, paydaş yönetimi için gereksiz yapıları ve uygulamaları ortaya koyar.

---

<sup>98</sup> Donaldson&Preston,**a.g.e.**

<sup>99</sup> Tonus, Özalp, **a.g.e.**,s.166.

### 2.3. Mitchell-Angle ve Wood'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı

Mitchell-Angle-Wood'un paydaşlarla ilgili temel düşünceleri paydaşların ilişkilerini üç kısımda ele alınması gerektiği yönündedir. Bunlar daha önce araçsallık yaklaşımını açıklarken belirttiğimiz yasallık, güç ve zorunluluktur. Paydaşlar sınıflandırılırken güç, yasallık ve zorunluluk kavramları açısından değerlendirilir. Paydaşların bu açılardan sınıflandırılmasında farklı durumlar söz konusudur. Bu durumlar aşağıda açıklanacağı gibi ilk olarak kendi aralarında üçe ayrılır. Bunlar<sup>100</sup>:

- Etkisiz Paydaşlar
- Beklentisi Olan Paydaşlar
- Etkili Paydaşlar

#### 2.3.1. Etkisiz Paydaşlar

Zayıf, sessiz, farklı ve talepleri olan paydaşlar “etkisiz paydaşlar” olarak adlandırılmaktadır. Bunlar güç, yaratıcılık ve zorunluluktan sadece birini ifade eder. Etkisiz paydaşların işletmeye karşı her hangi bir ilgileri yoktur.

Etkisiz paydaşlar kendi aralarında üçe ayrılırlar. Bunlar:

- Sessiz Paydaşlar
- Farklı Paydaşlar
- Talepleri Olan Paydaşlar

##### 2.3.1.1. Sessiz Paydaşlar

Sessiz paydaşların en önemli özelliği güçtür. İsteklerini işletmeye kabul ettirebilmek için gerekli güce sahiptir. Ancak işletmeyle ilgili herhangi bir yasal bağları yoktur. Sessiz paydaşların işletmeyle ilişkileri çok azdır.

---

<sup>100</sup> R.K.Mitchell, B.R.Angle, D.J.Wood, **a.g.e.**,s.868.

### **2.3.1.2. Farklı Paydaşlar**

Farklı paydaşlar, yasallık niteliğine sahip olan paydaşlardır. Fakat güç ve zorunluluk nitelikleri yoktur. Farklı paydaşlar özellikle kurumsal sosyal sorumluluk konularıyla ilgilenir. Farklı paydaşların güç ve zorunluluk niteliği olmadığı için yöneticiler üzerinde herhangi bir baskı kuramazlar. Ancak yöneticiler kendi istekleriyle bu paydaşlarla ilişki kurabilirler.

### **2.3.1.3. Talepleri Olan Paydaşlar**

Talepleri olan paydaşlar ise zorunluluk niteliğine sahip olan paydaşlardır. Bu paydaşların güç ve yasallık nitelikleri yoktur. Paydaşlar isteklerini ön plana çıkarmak için zorunluluk eğilimi vardır. Ancak gerekli olan güç ve yasallığı elde edemedikleri için zorunluluk niteliği tek başına yetersiz kalmaktadır.

## **2.3.2. Beklentisi Olan Paydaşlar**

Orta derecede etkili olan, hakim, tehlikeli, bağımlı paydaşlar güç, yasallık ve zorunluluktan sadece ikisini ifade eder ve işletmeden devamlı olarak bazı beklentileri vardır. Bu yüzden bu paydaşlara “beklentisi olan paydaşlar” denmektedir. Üç çeşit beklentisi yüksek olan paydaş vardır. Bunlar:

- Baskıcı paydaşlar
- Bağımlı paydaşlar
- Tehlikeli paydaşlar

### **2.3.2.1. Baskıcı Paydaşlar**

Bu paydaşların baskıcı olarak adlandırılması işletme üzerinde yasal eğilimleri olması ve bu eğilimleri gerçekleştirebilecek güçleri olmasından kaynaklanmaktadır. Bu tür paydaşların hem yasal hem de güç özellikleri olduğu için işletme üzerindeki etkileri çoktur.

### 2.3.2.2. Bağımlı Paydaşlar

Zorunluluk ve yasallık niteliklerine sahip olan paydaşlardır. Bu paydaşların güce olan ihtiyaçları fazladır. Çünkü bağımlı paydaşlar, diğer paydaşlara amaçlarını gerçekleştirmek için güç konusunda bağımlıdırlar.

### 2.3.2.3. Tehlikeli Paydaşlar

Zorunluluk ve güç niteliğine sahip olan paydaşlardır. Ancak yasallık niteliğinden yoksundurlar. Bu yüzden bu paydaşlar işletme için şiddetli olabilirler. Bu yüzden tehlikeli paydaşlar olarak adlandırılmaktadır.

### 2.3.3. Etkili Paydaşlar

Güç, yasallık ve zorunluluktan üçünü birden ifade eden paydaşlar, orta alanda yer alan belirgin paydaşları kapsar ve ileri derecede etkili paydaşlar olarak ifade edilir<sup>101</sup>.

İşletme yönetimi etkili paydaşların eğilimine dikkat etmek zorundadır. Çünkü hem güç hem yasallık hem de zorunluluk özelliklerini taşımaktadır.

## 2.4. Carrol'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı

Carroll işletmenin sosyal sorumluluğunu ilk defa “işletme performansının üç boyutlu kavramsal boyutu” isimli makalesinde açıklamıştır. Bu açıklamasında üç soruya cevap aramıştır<sup>102</sup>:

- İşletmenin sosyal sorumluluğunun kapsamında neler vardır?
- Örgütün üzerinde durması gereken sosyal konular nelerdir?
- Sosyal konularda başarılı olabilmek için işletme felsefesi ne olmalıdır?

Carroll dört sosyal sorumluluk çeşidini şu şekilde açıklamaktadır:

<sup>101</sup> Tonus, Özalp, **ag.e.**, s.169.

<sup>102</sup> Tonus, Özalp, **ag.e.**, s.169.



- Ekonomik sorumluluk
- Yasal sorumluluk
- Etik sorumluluk
- İsteğe bağlı sorumluluk

#### **2.4.1. Ekonomik Sorumluluk**

Ekonomik sorumluluk, işletmelerin insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten birer ekonomik birim olmalarından kaynaklanmaktadır. İşletmelerden temel amaçları olan karlılık, büyüme ve topluma hizmet gibi işlevlerini yerine getirmeleri beklenir. İşletmelerin sosyal performansları ile finansal performansları arasındaki ilişkilerin incelendiği bir araştırmada, teorik olarak kabul edilen sosyal performanstaki beklenen artışların finansal performansa bağlı olacağı hipotezine uygun bir sonuç ortaya çıkarılmıştır. Ortaya çıkan ilginç sonuca göre, kâr amaçlı işletmelerin kaynaklarını sosyal performans amaçlarına uygun olarak kullanması finansal performansın artmasına neden olacaktır. Finansal performansa yapılan yatırımlar ile işletmeler daha fazla sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş olacaktır.

#### **2.4.2. Yasal Sorumluluk**

İşletmelerin yasal sorumlulukları yasalar, yönetmelikler, tüzükler, sözleşmeler, iş anlaşmaları ile bir takım kararlardan doğmaktadır. Hukuki düzenlemelerin amacı, ilgili kişi ve kuruluşların topluma karşı görev ve sorumluluklarını belirlemektir. Bu yüzden işletmeler, yasal sorumluluklarını yerine getirerek toplumsal sorumluluklarını da yerine getirmiş olmaktadır.

#### **2.4.3. Etik Sorumluluk**

İşletmelerin etik sorumlulukları, ekonomik sorumlulukları ve yasal sorumlulukları yerine getirirken etik değerlere duyarlı olması ile ilgili olup sosyal sorumluluğun temelini oluşturmaktadır. İşletmelerde sosyal sorumluluk kavramı ele

alındığında temelde işletmede taraflar için üretilen bilgilerin doğru ve güvenilir olması gerektiğine yöneliktir. İşletmelerin topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirebilmesinin tek unsuru, doğru ve güvenilir bilgiye dayalı olarak verilen kararlarla ortaya çıkan yönetim şeklidir.

#### **2.4.4. İsteğe Bağlı Sorumluluk**

Bu sorumluluk türü yukarıda belirtilen sorumluluklar dışında işletmelerin gönüllü olarak yaptığı uygulamalardır.

### **3.PAYDAŞ ANALİZİNİN AŞAMALARI**

Paydaş yaklaşımında amaçlanan bir taraftan işletme kâr sağlarken diğer taraftan da paydaşların beklentilerine karşılık vermektir. Paydaşlarının isteklerine karşılık verebilmek için işletmenin devamlılığını sağlaması gerekmektedir. İşletme ekonomik sistem içerisindeki faaliyetlerini sürdürmeye devam ettikçe varlığından söz edebiliriz. Bu durum mümkün olmadıkça bütün paydaşların isteklerini karşılamak imkânı olmayacaktır.

İşletmeler bir sorunla karşılaştıklarında sorunu çözmek için hızlı bir biçimde sorular sorup, cevaplarını almalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için paydaş analizinin aşağıdaki adımları içeren soruları sormak gerekir<sup>103</sup>:

- Paydaşların ilişkilerinin bir haritasının çıkarılması,
- Paydaşların işbirliklerinin bir haritasının çıkarılması,
- Her bir paydaşın beklentilerini değerlendirmek,
- Her bir paydaşın gücünün değerlendirilmesi,
- Paydaşların sosyal sorumluluklarının bir matrisinin oluşturulması
- Belirli strateji ve taktiklerin geliştirilmesi
- Paydaşlar arasındaki işbirliği değişimlerinin gözlemlenmesi

---

<sup>103</sup> Freeman,**a.g.e.**, s.25.

### 3.1. Paydaşların İlişkilerinin Bir Haritasını Çıkarma

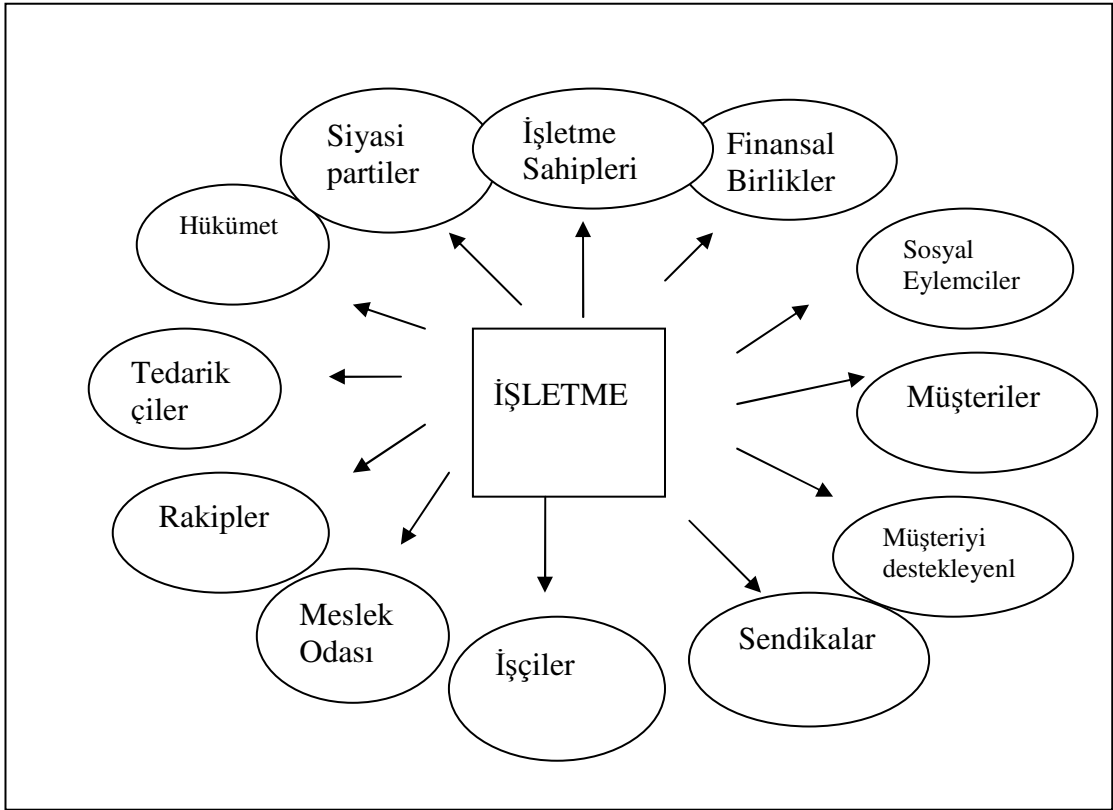
Freeman(1984) paydaş analizinin başlangıcında önemli temel paydaşların tanımlanmasına yardımcı olabilecek sorular önermiştir.

Paydaşları değerlendirmek için örnek sorular:

- İşletmenin mevcut paydaşları kimlerdir?
- İşletmenin potansiyel paydaşları kimlerdir?
- İç paydaşlar işletmeyi nasıl etkilemektedir?
- İşletme iç paydaşlarını nasıl etkilemektedir?
- İşletme ve bölümler için paydaşlar kimlerdir?
- İşletmenin her seviyesindeki önemli paydaşları hakkında oluşturulan stratejilerin varsayımları nelerdir?
- İşletmeyi ve paydaşlarını etkileyen çevresel değişimler nelerdir?
- İşletme bu unsurları ve onun paydaşları üzerindeki etkilerini nasıl ölçebilir?
- İşletme paydaşları ile olan ilişkilerini nasıl sürdürmektedir?

İlk beş soru özellikle analizin başlangıcı için önem taşımaktadır. Diğer sorular ise iç paydaşların beklenti ve önceliklerini değerlendirmede kullanılacak adımlardır.

İlk aşamada bir durum analizi yapılması gerekmekte olup yukarıda belirtilen soruların cevaplanması sayesinde işletmelerin paydaş haritası çıkarılmaktadır. Bu süreç işletme içi personelle yürütülmektedir. Bu aşamada oluşturulan paydaş haritası şekil 4'te olduğu gibidir.



Şekil 4. Büyük Bir Şirketin Paylaşım Haritası

Freeman, 1984, s.25.

### 3.2. Paydaşların İşbirliklerinin Bir Haritasının Çıkarma

İşletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen paydaşların tanımlanması ve haritası çıkarıldıktan sonraki adım, paydaşların arasındaki tüm işbirliklerinin belirlenmesi ve haritasının çıkarılmasıdır. Farklı çıkar grupları genellikle güçlerini aynı hedefe doğru birleştirirler. Sorunlarla ilgili mevcut ve potansiyel işbirliklerinin haritasının çıkartılması; üst yönetime, bu işbirliğinden önce ya da sonra bu gruplara yönelik stratejik tepkiler verebilme konusunda işletmeye yardımcı olur.

### 3.3. Her Bir Paydaşın Beklentilerini Değerlendirme

Her bir paydaşın beklentilerinin değerlendirildiği üçüncü adım ve her bir paydaşın gücünün değerlendirildiği dördüncü adım bazı noktalarda iç içe geçmiştir.

İşletmenin üst yönetimi beyin fırtınasıyla, işletmenin faaliyetlerini, inançlarını destekleyen ve mücadele eden grupları belirleyebilir. Olayları daha objektif olarak değerlendirebilmek için bu etkilerde rol oynayanları ve işletmenin mevcut ve potansiyel rolü de belirlenmelidir.

Bu aşamada işletme yönetiminin kendisine “Paydaşlar kimlerdir?, Aktif olan paydaşlar kimlerdir?, Aktif olmayan paydaşlar kimlerdir?, İşletmeye destek veren ve karşıt olan paydaşlar kimlerdir?” şeklindeki soruları yöneltmesi ve bu sorulara cevap bulmaya çalışması gerekmektedir. İşletme ancak bu şekilde paydaşlarını tanıyarak, her bir paydaş grubunun beklentilerinin gücünü değerlendirebilecektir.

### 3.4. Her Bir Paydaşın Gücünün Değerlendirilmesi

Analizin bu aşamasında işletmenin uygulamalarından kim kazanmış ya da kaybetmiş görünüyor? Sorularının cevabı aranır.

Paydaşlar üç tür güce sahip olabilir. Bunlar:

- a ) Oy gücü
- b ) Politik güç
- c ) Ekonomik güçtür.

Örneğin işletme sahipleri ve sermayedarlar işletmenin kararlarını, tercihlerini oylayarak etkileyebilirler. Yerel yönetimler ve hükümetler sahip oldukları politik gücü kullanırlar. Tüketicileri ise beğenmedikleri ürünü satın almayarak ekonomik gücünü kullanırlar.

Farklı grupların etkilerinin gücünü belirleme ve değerlendirmede yardımcı olacak kısa sorunların bir serisini sağlamaktadır. Böylesi bir analiz işletme yöneticilerini, işletmenin sorunlarını göz önüne alan işbirliği ve mücadele stratejilerini belirlemesi için harekete geçmeye zorlar. Aynı zamanda bu analiz, paydaşlara yönelik potansiyel stratejilerin sorgulanmasını ve işletmenin işbirliği yapmak istediği ya da belli meseleler ya da taleplerde mücadele edeceği grupların

neler olduğunu işletmeye sorar. Aynı zamanda bu adım, her bir paydaşın gücünü değerlendirmek için sorular sorar. Bu bilgi ile işletme, bu paydaşlardan hangilerine cevap vermesi gerektiğini ve nasıl ve ne zaman gibi konularda kararlar alabilir.

### 3.5. Paydaşların Sosyal Sorumluluklarının Bir Matrisinin Oluşturulması

İşletme paydaşların ilişkilerinin ve işbirliklerinin bir haritasını çıkarttıktan ve her bir paydaşın beklentilerini ve gücünü değerlendirdikten sonraki adımda, işletme paydaşlarına olan sorumlulukları ve etik zorunluluklarının ne olduğunu belirler. Caroll çalışmasında paylaşımcılara karşı işletme sorumluluklarının bir matrisini oluşturmuştur.<sup>104</sup> Bu matrisin bir ekseninde işletmenin mevcut paydaşları, diğer ekseninde de işletmenin her bir paydaş grubuna olan ekonomik, etik, yasal ve isteğe bağlı sorumlulukları yer almaktadır. Bu matris aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5. İşletmenin Ahlaki Sorumluluk Matrisi  
Şirketin sorumluluk alanları

	Yasal	Ekonomik	Ahlaki	Gönüllü
Pay sahipleri				
Müşteriler				
Çalışanlar				
Tedarikçiler				
Halk				
Sivil Toplum Kuruluşları				
Kamu Kuruluşları				
Vb....				

Weiss, 1994, s.42.

Bir işletme yönetiminin ortaklarına karşı olan ekonomik sorumluluğu ortakların olası yüksek maliyetlerden korunması olabilir. Yönetimin ortaklara karşı yasal olan sorumluluğu ortakların kişisel zararları kadar, şirket faaliyetinden doğan zararlara karşı da korunması olarak ifade edilebilir. Etik açıdan bakıldığında işletme yönetiminin sorumluluğu, çevre temizliğinin korunması ve çevreci politikaları

<sup>104</sup> B. Archie Caroll, **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**, Cincinnati: South Western Publishing, (1989), s.72.

desteklemesi için ortakların teşvik edilmesi olarak düşünülebilir. Gönüllü sorumlulukta ise işletme üst yönetimi çeşitli yerel topluluklarla gönüllülük temeline dayanan hizmetler götürmek üzere işbirliğine gidebilir.

Beşinci aşama işletmenin faaliyetlerinden etkilenen tüm çıkar gruplarına karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu yasal, ekonomik, ahlaki ve gönüllü sorumlulukların tamamının ifade edilmesiyle son bulmaktadır.

### **3.6. Belirli Strateji ve Taktiklerin Geliştirilmesi**

İlk beş adımda elde edilen bilgiler kullanıldığında şirket her bir paydaş grubu için kullanılacak strateji ve taktikleri oluşturabilir. Bu aşamada ilk olarak işletme tüm paydaş gruplarına doğrudan ya da dolaylı olarak yaklaşıp yaklaşılmayacağına karar vermelidir. İkinci olarak işletmenin mevcut paydaşlarıyla ilgili hiçbir şey yapmama ya da gözlemlemeyi mi yoksa saldırı ya da savunma yapacağına karar vermeye ihtiyacı vardır. Üçüncü olarak işletme; uzlaşma, müzakere, direnme, kaçınma ya da bekle ve gör hareketini mi benimseyeceğini belirlemelidir. Son olarak işletme, tüm paydaşlarına yönelik hangi stratejileri benimsemesi gerektiğine karar verir.

İşletme belli stratejiler geliştirirken, işletme odak etkilenenlerden biri olduğunda aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurmalıdır:

1. Eğer mümkünse işletmenin amaçları ‘kazan-kazan’ sonucunu oluşturmak olmalıdır. Ancak bu işletme için yeni maliyet unsurları anlamına gelebilir ve işletmenin üyeleri, zarara neden oldukları gruplara karşı sorumludur ya da faaliyetlerinin sonuçlarından sorumludur.

2. İşletme kendini sorgulamalıdır. ‘İşletmenin yaptığı iş nedir?, Müşterileri kimlerdir?, İşletmenin paydaşlara, kamuya ve kendisine olan sorumlulukları nelerdir? İşletme faaliyet gösterirken misyonunu ve sorumluluklarını hep göz önünde bulundurmalıdır. Bu sorulara cevap verilerek işletmenin görev ve sorumlulukları açık bir şekilde ortaya konulmaktadır.

3. İşletme faaliyetlerinin olası sonuçları nelerdir? Kimler etkilenir? Maliyeti nedir? İşletme için kazan- kazan durumları ne anlama gelmektedir?

4. İşletme önemli unsurların ve sonuçların anlamını bilmelidir. İşletmenin paydaşlarına olan davranışı, paydaşlar için ne yapıldığı kadar önemli olabilir.

Bu noktada artık belirlenen stratejiler açıkça ortaya konabilir ve işletme çalışanları gözden geçirme ve uygulama için belirlenebilir. Sosyal sorumluluk burada anahtar unsurdur ve gelirler ve giderlerle de yakından ilişkilidir.

### **3.7. Paydaşlar Arasındaki İşbirliği Değişimlerinin Gözlemlenmesi**

Süreç içinde yaşanan gelişmeler işletme paydaşlarının işletme üzerindeki sahip olduğu çıkarların değişebilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle medya baskıları, politik, ekonomik, yasal faaliyetler ve kamuoyu tepkileri tarafından etkilenen işletme değişimleri izleme ihtiyacı duymaktadır. Bu değişimi takip edebilmek için olayların başlangıç aşamasından günümüze kadar uzanan süreci bir zaman çizelgesi üzerinde izlemek, işletme yöneticilerinin nereden nereye geldiğini kavramaları açısından yararları olacaktır. Bu zaman çizelgesi olası stratejilerin belirlenmesi ve doğru stratejilere karar verilmesi için alınan kararların izlenebilmesini sağlar.

## **4. PAYDAŞLARIN SINIFLANDIRILMASI**

İşletmelerin ilişkide bulunduğu çıkar gruplarının sayısı gün geçtikçe artmaktadır. İşletme içi ve dışı grupların niteliği ve niceliği değişim göstermektedir. Birçok yazar tarafından çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. En çok kabul gören sınıflandırmaya göre işletme paydaşlarını iç ve dış paydaşlar olarak ikiye ayırarak inceleyebiliriz.

### **4.1.İç Paydaşlar**

İşletme içi paydaşlar organizasyona en yakın olan yönetim ile yakından ilişki içinde bulunan gruplardır. Bu paydaşlar işletmenin içinde olduğundan dolayı yöneticilerin ilgi alanı içerisindedir. İç paydaşlar; hissedarlar, çalışanlar ve yöneticilerden oluşmaktadır.

#### **4.1.1.Çalışanlar**

Çalışanlar işletmenin faaliyetlerinden dolaysız olarak etkilenen gruptur. Çalışanlar işletme yönetiminden birtakım beklentileri vardır. İşletmenin genel



politikasının belirli olmasını beklerler. Yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmasını ve motivasyona önem verilmesini isterler. İş koşullarının tatmin edici olmasını ve ödüllendirme sisteminin adaletli ve etkin olmasını beklerler. Aksi takdirde çalışanlar olumsuz koşullardan etkilenecek verimleri düşer.

#### **4.1.2. İşletme sahipleri**

İşletme sahipleri işletmede pay sahibi olan gruptur. İşletme sahiplerinin de bir paydaş olarak işletmeden bir takım beklentileri vardır. İşletmenin piyasa değerinin artırılmasını böylece işletmeden daha fazla kar elde etmeyi isterler. Kar dağıtım politikasının tatminkâr olmasını isterler. İşletmede görev tanımlarının yeterince açık ve anlaşılır olmasını isterler.

#### **4.1.3. Hissedarlar**

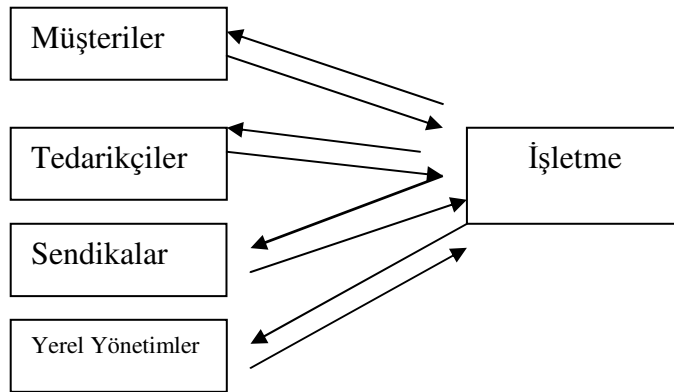
İşletmede pay sahibi olan iç paydaşlardır. İşletmeye belirli miktarlarda sermaye koymaları sebebiyle işletmeden bazı beklentileri olan gruptur. Hissedarlar, zamanla işletmenin değerinin artmasını isterler. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda başarılı olmasını ve hisse başına düşen karın yüksek olmasını isterler. Hissedarlar, işletmeye yaptıkları yatırımın karşılığını almak isterler. Söz konusu talepler yerine getirilmediği zaman hissedarlar fonlarını işletmeden alarak işletmeye verdiği desteği çekerse işletme açısından büyük bir risk oluşmaktadır.

#### **4.2. Dış Paydaşlar**

İşletmenin dış çevresini oluşturan dış paydaşlar da bir çıkar grubu olarak düşünülmektedir. Daha önce belirttiğimiz gibi işletmeleri toplumdan ayrı bir varlık olarak düşünemeyiz. İşletmeler dış çevresiyle etkileşim içersindedir. Dış paydaşları işletme için taşıdıkları öneme göre iki grupta inceleyebiliriz. Bunlar birincil ve ikincil dış paydaşlardır.

### 4.2.1.Birincil Dış Paylar

Birincil dış paydaşlar, işletmeler için ilk dereceden önemli olan gruplardır. Müşteriler, tedarikçiler, sendikalar ve yerel yönetimler işletmelerin birincil dış paydaşlarıdır.



Şekil 5. Birincil Dış Paydaşlar

#### 4.2.1.1.Müşteriler(Tüketiciler)

İşletmelerin en önemli amacı müşterilerdir. Müşterilerin varolan ihtiyaçların tesbiti ve varolabilecek ihtiyaçların ortaya çıkarılması işletmelerin ana amacıdır. Günümüzde artık işletmeler müşterileri hedef alarak üretim yapmaktadır. Yani arza göre değil, talebe göre üretim yapılmaktadır.

Modern pazarlama yönetiminde gerçekleştirilen bazı önemli faaliyetler şunlardır<sup>105</sup>:

<sup>105</sup> Çağlar Çolakoğlu, **İşletmelerde Yönetim Kavramı**, <http://www.tekadres.com>, (Haziran 2003)

**-Tüketicilerin satın alma davranışları yakından takip edilir.** Tüketicilerin ürünleri; neden, nereden, hangi günlerde, hangi saatlerde ve ne sıklıkla satın aldığı yakından takip edilmektedir.

**-Tüketici beklentilerinin önünde ürün-hizmetler geliştirilir.** Tüketicilerin sadece talep ettiği ürünlerin satışı değil aynı zamanda yeni ürünlerde geliştirilir.

**-Satış arttırıcı çabalar gerçekleştirilir.** Satış noktalarına, satışlarını arttırmaları için promosyon, hediye, plaket vb. ödüller verilmektedir.

**-Etkin bir pazarlama iletişimi faaliyetleri gerçekleştirilir.** Üretilen ürün ve hizmetlerin tüketiciler tarafından tanınmasında, tercih edilmesinde ve rakiplerin ürünlerinden farklılık yaratılmasında pazarlama iletişimi faaliyetleri gerçekleştirilir.

**-Etkin bir pazarlama karması oluşturulur.** Ürünlerin hedef kitlesine yönelik olarak pazarlama karması da (ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma) oluşturulmaktadır.

Çoğu zaman müşteriler işletmenin en önemli ve etkili dış paydaşı olarak görülmektedir. Bundan dolayı müşterilerle ilişkileri güçlendirme çabaları çoğunlukla işletmeler için önemli faydalar sağlamaktadır<sup>106</sup>.

Modern pazarlama yönetimiyle birlikte artık müşteri odaklı bir anlayış benimsenmiştir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun yani müşteri memnuniyetini esas alan bu anlayış dolayısıyla müşteriler işletmelerin en çok önem verdiği dış paydaş grubudur.

#### 4.2.1.2.Tedarikçiler

Önemli bir paydaş grubu da tedarikçilerdir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri ya da varılan pazar paylarını artırabilmenin yolu iyi bir tedarik zinciri yönetiminden geçmektedir. Tedarik zinciri, tedarikçileri, lojistik hizmet sağlayıcılarını, üreticileri, dağıtıcıları ve perakendecileri içine alan ve bunlar arasında malzeme, ürün ve bilgi akışı olan üyeler kümesidir<sup>107</sup>.

<sup>106</sup> Harrison S.Jeffrey ve H. Caron, "Managing and partnering with external stakeholders", **The Academy of Management Executive**,(1996), s.46-60.

<sup>107</sup> Laura R. Kopczak, "Logistics Partnership and Supply Chain Restructuring: Survey Results From The US Computer Industry", **Production and Operations Management**, Vol.6, No.3, (1997), s.227.

Tedarikçiler, işletmelerin üretimde kullandığı hammadde ve yardımcı malzemeleri düzenli olarak almasını, uygun fiyat vermesini ve ödemelerin düzenli bir şekilde yapılmasını isterler. İşletmelerin pazarın durumuna göre artan talebini girdi olarak yine tedarikçiler sağlamaktadır. Bu yüzden işletmeler ve tedarikçiler sürekli iletişim halindedir.

İşletme ile tedarikçiler arasında kurulan güvene dayalı ilişki, işletmenin faaliyetlerini çok yakından etkilemektedir. İşletme için tedarikçiler sadece bir işi iyi yapmak için gerekli olan tecrübe ve bilgiye sahip olmakla kalmamalı aynı zamanda işletmenin amaçlarını, hedeflerini de anlayabilmelidir. Tedarikçiler ve işletmeler ancak bir ortak gibi çalışmayı başarabildiklerinde bütün taraflar için istenilen sonuçlara ulaşılabilecektir. Bundan dolayı tedarikçiler de işletmenin faaliyetinden etkilenen önemli bir gruptur.

İşletmeler büyümelerine paralel olarak gittikçe karmaşık bir yapıya sahip olmaktadır. Bu yapı içerisinde tedarikçilerde kendi tedarikçileriyle olan işlerini organize etmelidir. İşletmeler talebi karşılamak için bir zincir gibi sistemli çalışırlar. Bu şekilde kurulan sağlıklı bir iletişim, işletmenin pazardaki payını belirlemektedir.

#### **4.2.1.3.Sendikalar**

Sendikalar, işçi sınıfının çalışma yaşamından kaynaklanan sorunlarını çözmeyi, ekonomik, sosyal, demokratik haklarını korumayı ve geliştirmeyi; işçi sınıfının sesini duyurabilmeyi amaçlayan, bu temelde mücadele eden sınıf ve kitle örgütüdür.

Çalışanların işe alınma ve eğitimi konusunda haklarını koruyan sendikalar işletme ile karşılıklı etkileşim içindedir.

Sendikalar demokratik ve katılımcı toplumun en önemli göstergelerinden biridir. Çalışanların işletme içinde haklarının korunması, çalışanlarla işletme yönetimi arasında iletişimin sağlanması gibi amaçları gerçekleştirmeye çalışan bir baskı grubudur. Sendikaları işletme amaçlarına karşıt bir baskı grubu olarak görme eğilimi giderek azalmaktadır. Bunun yerine sendikaların verimlilik ve karlılık artışında işletmeye destek veren örgütlenmeler olarak algılanmasına dönüşmektedir. Çünkü hem işletmeler, hem de sendikalar çalışanların memnuniyeti ve tatmin edilmesi

konularında ortak bir payda altında birleşmektedirler. Verim artışı ancak işletme çalışanlarının beklentilerinin karşılanması yoluyla sağlanabilecektir. İşletme ve sendikaların karşılıklı etkileşim içinde bulunmaları, karar alma süreçlerinde işbirliği içine girmeleri, iki yönlü bir iletişimin varlığı diğer bir deyişle sendikaların bir paylaşımcı olarak algılanması işletmenin başarısı üzerinde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Sendikal örgütlenmeleri paylaşımcı olarak gören işletmeler karşılıklı etkileşimin ve ortak eğitim programlarının geliştirilmesine yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Hatta bazı işletmeler yönetim kurullarında sendika temsilcilerine yer vererek stratejik planlama ve çalışanların sorunları vb. konularda sendikaların görüş ve desteğinden yararlanmaktadır<sup>108</sup>.

#### **4.2.1.4.Yerel Yönetimler**

Yerel yönetimler, merkezi yönetimin yanında ve onun yan hizmetlerini yürüten yerel nitelikte hizmet üniteleridir. Bir başka ifade ile yerel yönetimler il, belediye, ve köy halkının yerel ortak ihtiyaçlarını karşılayan ve karar organları halk tarafından seçilen kamu tüzel kişisidir. İşletme ihtiyacı olan işgücünü yerel kuruluşlar aracılığı ile sağlayabilir.

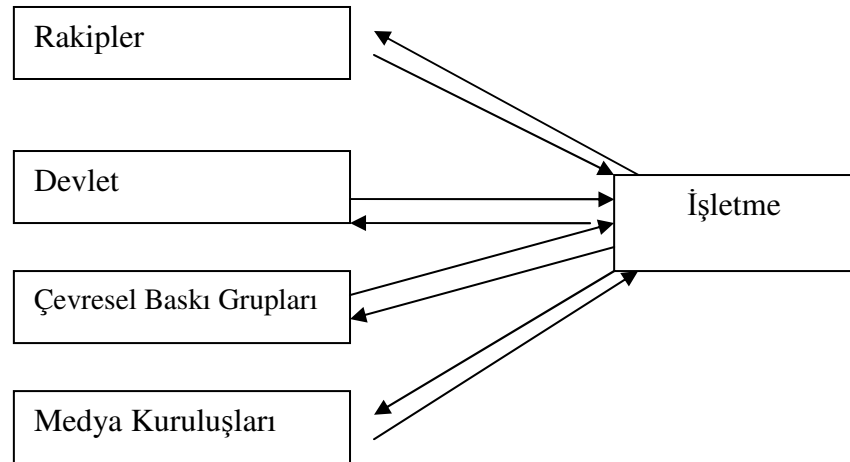
İşletmeler faaliyet gösterdikleri yerlerde yerel yönetimlerle ilişki içindedir. İşletmeler buldukları bölgede geçerli olan yasal düzenlemelere uymak zorundadır. Bu düzenlemelerin önemli bir kısmı o bölgedeki yerel yönetimler tarafından oluşturulmaktadır. İşletmeler, kamu veya özel iş bulma örgütleri, üniversiteler, belediyeler vb. gibi kuruluşlardan yardım alabilir.

#### **4.2.2. İkincil Dış Paydaşlar**

İkincil dış paydaşlar, işletme yönetimiyle yakından ilgili olmayan gruplardır. Ancak ikincil dış paydaşlar da işletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen gruplardır. İkincil dış paydaşlar; rakipler, devlet, çevresel baskı grupları ve medya kuruluşlarıdır.

---

<sup>108</sup> Özalp,a.g.e., ,s.12.



Şekil 6. İkincil Dış Paydaşlar

#### 4.2.2.1.Rakipler

İşletmeleri pazarda etkileyen en önemli gruplardan birisi de rakiplerdir. İşletme yöneticileri mevcut rakipler yanında muhtemel rakipleri de izlemek, onların politikalarını tahmin etmek durumundadır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak rekabetin önem kazandığı günümüz dünyasında işletmeler rakiplerini yakından takip etmelidir. Çünkü rakip işletmelerin işletmenin faaliyetleri üzerinde olumlu ya da olumsuz birtakım etkileri olabilir.

Hiçbir şirket rakiplerinin gerçek ve olası aktivitelerini gözardı etmemektedir. M. Porter bu noktada rakiplerin analizini yöneticilerin cevaplandırması gereken belli sorular şekline getirir<sup>109</sup>:

- Rakipleri harekete geçiren nedir?
- Rakipler ne yapmaktadır?
- Rakipler ne yapabilir?

<sup>109</sup> Michael E. Porter, Victor Millar, Bilgi Size Nasıl Rekabet Avantajı Verir? (**Harvard Business Review**, 1995), s. 187-195.

Rakipler, dış çevre faktörlerinin başında gelmektedir. Birçok durumda hangi ürün veya hizmetlerin sunulacağını ve fiyat seviyelerini müşterilerden çok rakipler belirlemektedir. Rakipler işletmelerin faaliyetlerini, stratejilerini, karar alma biçimlerini etkilemektedir. Rakipler; işletmenin başarısını artırması için teşvik eden bir paydaş grubudur. İşletmeler rakiplerini görmezden gelemezler. Bir paydaş grubu olarak rakiplerini derinden izlemelidir.

#### 4.2.2.2. Devlet

İşletmeler toplumda insanların ihtiyaçlarını karşılamaya uğraşırken devlet de toplum refahını artırmak için uğraşır. İki grubun da ortak çıkarları olmasından dolayı devlet de bir paydaş olarak ele alınmaktadır.

#### 4.2.2.3. Çevresel Baskı Grupları

Çevresel baskı grupları da işletmenin faaliyetinden etkilenen önemli bir gruptur. Örgütlenen çevre grupları işletmelerin faaliyetlerine tepkide bulunarak onların sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmelerini sağlarlar.

Sosyal sorumluluk herhangi bir organizasyonun hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı “etik” ve “sorumlu” davranmasını, bu yönde kararlar alması ve uygulamasını ifade eden bir kavramdır. İşletmelerin sosyal sorumluluğu, faaliyetlerinde sadece kendi özel çıkarlarını (karlarını) maksimize etmenin ötesinde işletme faaliyetlerinden doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilenen tüm menfaat sahiplerinin (stakeholders) çıkarlarının da dikkate alınması ve korunması anlamına gelir<sup>110</sup>.

İşletmeler faaliyette buldukları ülkenin hukuk kurallarına uymak zorundadır. İşletmeler içinde buldukları sektörde çevreyi hesaba katarak sürdürülebilir kalkınma amacına yönelik faaliyet göstermelidir.

<sup>110</sup> Coşkun Can Aktan, Deniz Börü, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsalsosyal/kurumsalsosyal.html> , (Aralık 2006)

#### 4.2.2.4. Medya Kuruluşları

Toplumun bilgilendirilmesi açısından topluma hizmet eden yazılı veya görsel medya kuruluşları önemli bir paydaş grubu olarak yer tutar. Topluma açıklama yapmak veya bazı önemli konuları veya yanlış anlaşılmalrı basın yoluyla toplumu bilgilendirmek mümkündür. Toplumdaki insanlar ve örgütlenmiş gruplar bilgileri işletmelerden kolayca alamadıklarından medya bir paydaş olarak büyük bir hizmet sunar. Medya toplum ve işletme arasında iletişimi sağladığından dolayı önemli bir paydaştır.

### 5. İŞLETME YÖNETİCİLERİ VE PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş analizinin bir amacı da işletmenin yöneticilerini, işletmeye, çalışanlara ve birimlere sorumluluklarının açık bir şekilde ortaya konulması konusunda zorlamaktır. Bu analiz aynı zamanda dış çevreyi etkileyen olaylar hakkında işletmenin dikkatli ve ahlaki karar alma sürecine odaklanır.

Paydaş yaklaşımı fonksiyonel yöneticilere de uygulanır. Bu yöneticiler diğer dış paydaşlara ulaşabilen ‘bir köprü’ olarak görülmelidir. Çünkü bu yöneticilerin görevi, işletmenin paydaşlarla ilişkisinde etik sorumluluğu yönetmektir. İşletme içindeki fonksiyonel alanlar pazarlama ve satış, araştırma ve geliştirme, üretim, halkla ilişkiler ile finansman örgütlenmeleri şeklindedir. Bu birimlerde yer alan yöneticilerin bir paydaş olarak ayrı ayrı sorumlulukları bulunmaktadır<sup>111</sup>.

#### 5.1. Bir Paydaş Olarak Pazarlama ve Satış Yöneticilerinin Sorumlulukları

Günümüzde pazarlama ve satış yöneticilerinin müşterilerle olan etkileşimi doğrudan ya da dolaylı olsun artmaktadır. Pek çok işletme tarafından müşterilerin işletmenin bir iç unsuru olarak görülmesi nedeniyle bu yöneticiler müşterilerin ilgisini ve sadakatini oluşturmak ve sürdürmek zorundadır. Aynı zamanda bu yöneticiler, müşterilerin güvenliğiyle ve yeni ürünler geliştirirken müşterinin

---

<sup>111</sup> Weiss,a.g.e.



refahıyla ilgilenmelidir. Pek çok pazarlama ve satış yöneticisi işletmenin reklâm faaliyetini belirleme ve yönetmekten, ürünler ya da hizmetlerle ilgili olarak kamuya doğru ve güvenilir bilgi vermekle sorumludur. Bu nedenle yöneticiler, diğer fonksiyonel yöneticiler ile reklâm ajansları, müşteriler ve tüketici gruplarıyla etkileşim içindedir. Pazarlama yöneticiler için etik sorunlar, güvenilir olmayan ürünlerin promosyonu ya da doğru olmayan ya da müşterinin tam olarak beklentilerine yönelik olmayan reklâm kampanyalarının uygulanmasıyla ortaya çıkar. Burada yaşanan ikilem hangi grup veya grupların işletmenin önemli bir parçası olduğunu belirlemede pazarlama yöneticilerinin rolleri bulunmaktadır. Bu grupların çıkarlarını korumak için kullanılacak stratejilerin neler olduğunu belirlemede pazarlama yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Paydaş analizi pazarlama yöneticilerine etik açıdan sorgulanabilecek durumlarda paydaşlarını belirlemede ve karlılık ve hizmet kararlarının onların yaşamları üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını anlamalarına yardım eder. Yani yöneticiler ahlaki ve sosyal sorumlulukları arasında denge kurmaya çalışmaktadır.

### **5.2. Bir Paydaş Olarak Ar-Ge Yöneticisinin Sorumlulukları**

Ar-ge yöneticileri ve mühendisler, ürün tasarımının güvenli ve gerçekçi olmasından sorumludur. Hatalı ürünler, artan kamuoyu dikkati, medyanın baskısı ve açılan mahkemelerle sonuçlanabilecek kamuoyunun sesini yükseltmesi anlamına gelebilir. Ar-ge yöneticileri üretim, pazarlama ve bilgi sistemleri fonksiyon yöneticileri ile üst yöneticiler, anlaşma imzalanan taraflar ve hükümet temsilcileri ile iletişim halinde olmak ve birlikte çalışmak zorundadır.

Ar-ge yöneticileri bir paydaş analiziyle etik sorunlar oluşturabilecek durumlar olmadan önce önlem alabilir.

### **5.3. Bir Paydaş Olarak Kamu İlişkileri Yöneticisinin Sorumlulukları**

Kamu ilişkileri yöneticileri, dış gruplar ve işletme yöneticileri ile özellikle medya, dış ilişkiler ve işletme baskısının önemli roller üslendiği durumlarda etkileşim halinde olmak zorundadır. Kamu ilişkileri yöneticileri; çalışanlar, ürünler, hizmetler ve işletme ile ilgili bilgiyi göndermek, almak ve yorumlamakla

sorumludur. İşletmenin kamuoyundaki güvenilirliği ve imajı, kamu ilişkileri yöneticileri etkilenenleri nasıl yönettiğine bağlıdır. Bu nedenle kamu ilişkileri çalışanları, dış gruplarla işletmeye bağlılık ve güvenilirlik arasındaki engelleri müzakere etmek zorundadır.

Paydaş analizi, kamu ilişkiler yöneticilerinin üzerinde durmaları gereken stratejiler, etkiler ve durumlarla ilgili bilgilendirir.

#### **5.4. Bir Paydaş Olarak Üretim Yöneticileri ve Mühendislerin Sorumlulukları**

Üretim yöneticileri ve mühendisler; ürün güvenilirliğinden, kalitesinden ve denetiminden sorumludur. Ar-ge yöneticileri ürünleri tasarlar ve üreticiler de bunu üretirler. Üreticiler aynı zamanda ürünler fabrikadan çıktıktan sonra kalite ve güvenilirlik sorumluluğunu paylaşırlar. Üretim yöneticileri, ar-ge profesyonelleri, işletme üst yönetimi, müşteriler ve çevre gruplarıyla sıkı bir iletişim halinde olmak zorundadır.

#### **5.5. Bir Paydaş Olarak İnsan Kaynakları Yöneticisinin Sorumlulukları**

İnsan kaynakları yöneticileri, diğer yöneticilere yeni çalışan, işe alma, işten çıkartma, terfi, geliştirme, ödüllendirme ve disiplin konularında yardım ederler. İnsan kaynakları yöneticileri, sendikalarla müzakerelerde bulunduğu gibi, bir ülkedeki çalışanlar için eşit çalışma şartlarıyla ilgili yasa ve yönetmeliklerin çıkarılmasında öncü ve danışmanlık desteği verir. İnsan kaynakları profesyonelleri, çalışan hakları ve ilgili yasaları, uygulamaya dönüştürmek zorundadır. İşletmenin çalışanlarla ilişkileri üzerindeki politikalarını araştırır, yazar, günceller ve sürdürülmesini sağlar. Onlar, sürekli etik baskılarla karşı karşıyadır ve kişiliğe saldırı ve çalışanların bireysel ve kurumsal haklarına saldırıları içeren karmaşık konularla karşı karşıyadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin paydaşları; çalışanları, diğer yöneticileri ve patronları, sendikaları, çıkar gruplarını, hükümet temsilcilerini, lobicileri ve rakipleri içerir. Ancak sadece bunlarla sınırlı değildir.

Bu yöneticiler için etik sorunlar, işletme kararlarının peşin hükümler içermesi ya da kar amaçlı olmasıyla doğru politikaların olumsuz etkilenmesiyle oluşabilir. İnsan

kaynakları profesyonelleri aynı zamanda işten çıkarmalarda işletmenin faaliyetleri ve çalışanların bireysel hakları arasında tarafsız kalmaktadır. Sektörlerin yeniden yapılanması, şirket birleşmeleri, küçülme ve uluslar arası genişlemelerde, insan kaynakları faaliyetleri daha karmaşık hale gelmektedir.

Fonksiyonel alan yöneticileri, faaliyetler kar amaçlarıyla, etkilenenlere yönelik etik sorumluluklar arasında bir denge kurmak zorundadır. Bu baskılar altında yapılan işin bir parçası olarak görülmelidir. Ancak işletmenin ekonomik çıkarları ve bireylerin hakları arasındaki sorunların çözümü için açık işletme kuralları gerçekte olabilir görünmektedir. Bir etkilenenler analizinin kullanımı, mevcut ya da potansiyel etik sorunların açığa çıkartılması ve çözümünde bir adımdır.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, bir örgütü oluşturan insanları en etkin biçimde bir araya getirmek ve örgütlemek ve bireyin çalışma gruplarının refahını gözetmek suretiyle örgütün başarısına en yüksek derecede katkıda bulunmalarını sağlamaktır<sup>112</sup>. Başka bir ifadeyle insan kaynakları yönetiminin temel amacı iş gücü kaynağının en iyi biçimde değerlendirilmesidir. Fakat bu amaç gerçekleştirilirken örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlarda göz önünde tutulmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi yeterli sayıda ve gerekli yeterliliğe sahip elemanın alınması ve hizmet içinde bunların geliştirilmesi personelden hizmet sırasında en iyi biçimde yararlanmayı hedef tutmaktadır<sup>113</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının en verimli biçimde sağlanması kullanımını ve geliştirilmesi yol ve yöntemlerini gösteren bir disiplin dalıdır.

## 5.6. Bir Paydaş Olarak Çokuluslu ve Global Çevre

İşletmenin çevreye karşı sorumlulukları söz konusu olduğunda 'sürdürülebilir kalkınma' kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram gelecek kuşakların yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine engel olmaksızın büyümenin sürdürülebilmesini ifade etmektedir.

İşletmenin faaliyetleri sonucu çevreyi olumsuz yönde etkilemelerini iktisatçılar dışsallıklar kavramıyla açıklamaktadır. Örneğin bir kağıt fabrikasının atıklarını filtre

<sup>112</sup> Cahit Tutum, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, (Ankara :TESAV Yayınları, Yayın No:3, 1994), s.3.

<sup>113</sup> Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Yargı Yayınları, 1994), s.19.

etmeden bir göle boşalttığını varsayalım. Bu gölde aynı zamanda balıkçılık ve eğlence faaliyetleri de sürdürülmektedir. Eğer kağıt fabrikasının filtre edilmemiş atıkları göldeki balık sayısını azaltmış ya da ortadan kaldırmışsa, kağıt tüketicilerinin ucuza kağıt tüketmeleri karşılığında balık tüketicileri balığı daha pahalıya yemektirler. Böylelikle kağıt fabrikasının gölü kirletmesinin maliyetini gölün sunduğu faydalardan yararlanan herkes ödemektedir.<sup>114</sup>

Bugünün üretiminin yarının üretim faktörleri ile çok sıkı ilişkili olduğu dünya ekonomisinde insanlık, doğal kaynaklar bakımından ikame edilemez bir yapı ile karşı karşıyadır. Bununla birlikte sınırlı yapıdaki doğal kaynakların günümüze kadar gelişmiş ülkelerce müsrifçe tüketildiği de bilinmektedir. Sonuçta canlı yaşamının bağlı olduğu ekosistemi hızlı bir biçimde tahrip eden bu büyüme anlayışları, gündeme ‘nesiller arası kaynak kullanım etkinliğine’ sahip sürdürülebilir kalkınma modelini getirmiştir.<sup>115</sup>

Bir üretim işletmesinin çevreci rekabet avantajlarını yakalayabilmesi için şu özelliklere sahip olması beklenir:<sup>116</sup>

- Biosferin Korunması: Havaya, suya, toprağa ve canlılara zarar veren kirletici atıkların filtre edilerek en aza indirilmesi, ozon tabakasını delen ya da asit yağmuruna neden olan maddelerin üretim sürecinden çıkarılması gerekir.
- Doğal kaynakların sürdürülebilir bir şekilde kullanılması: hava, toprak ve orman gibi yenilenebilir doğal kaynaklar gelecek kuşakların da yararlanabilmesi için varlıklarını sürdürebilecekleri şekilde tüketilmelidir.
- Endüstriyel atıkların azaltılması: Çevreye zararlı olan endüstriyel atıklar mümkün olduğunca azaltılmalı ve geri dönüşümlü ürünler üretilmelidir. Ancak geri dönüşüm sürecinde de aynı ilkeye uyulmalıdır.
- Enerji kullanımında sorunlu tüketim: Çevresel açıdan güvenilir ve sürdürülebilir enerji kaynaklarının kullanılması konusunda her tür çaba sarf edilmelidir.
- Çevresel riskleri en aza indirme: Çalışanların ve faaliyet gösterilen bölge halkının çevre, sağlık ve güvenlikle ilgili risklerinin aza indirilmesi

<sup>114</sup> Mahmut, Aslan, **İş ve Meslek Ahlakı**, (1. Basım, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, Ekim 2001), s.190.

<sup>115</sup> Halil Uçar, ‘Global Yapılaşmada Çevre Faktörü’, Ekonomik Büyüme ve Çevre Korunması, (Yased, 1991), s.46.

<sup>116</sup> T. Cannon, Corporate Responsibility, (Pitman Publishing, ,1994)

- Güvenli ürün ve hizmetlerin pazarlamasını yapmak: Çevreye zararlı olan ürün ve hizmetlerin satılmaması ve satılan ürünlerin çevresel etkileri hakkında tüketicileri bilgilendirmek
- Çevresel hasarları tazmin etmek: İktisadi faaliyet sonucu çevreye ve çevrede yaşayan insanlara bir zarar geldiyse bunun tazmin edilmesi
- Bilgilendirme: Çevreye zararlı ya da riskli tüm işletme faaliyetleri hakkında toplumu bilgilendirme
- Çevre müdürleri ya da yöneticileri: Yönetim kurulu üyelerinden en az birisi çevre konularından sorumlu olmalıdır. Büyük ölçekli firmalarda çevreden sorumlu bir birim ya da yönetici bulunmalıdır.
- Çevresel Denetim: Her yıl sonunda mali raporlar gibi çevresel raporlar da yayınlamalıdır.
- Kurumsallaşma: Çevre konusundaki ilke ve politikalar yazılı olarak belirtilmiştir.

### **5.7. Bir Paydaş Olarak Fonksiyonel Yöneticilerin Sorumlulukları**

Yöneticiler; planlama, organizasyon, yürütme, denetim, koordinasyon ve diğer yöneticilik sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmelidir. Yöneticiler bu kararları verirken adil olmak zorundadır.

Yöneticilerin işletmede çalışanlara karşı birtakım sorumlulukları vardır. Bunlar :

- Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu
- Adil ücret ödeme sorumluluğu
- Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu
- İşçilerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu
- Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu
- Çalışanlar arasında ayırimcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu

Fonksiyonel yöneticilerin paydaş analizini kullanma gerekliliğinin nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Paydaş kavramı göz önüne alındığında, yöneticilerin işletmeyi ve birimlerini etkileyen zararlı faaliyetlerini, dar bakış açılarını ve peşin hükümlerinin farkına varırlar ve değişmeye başlarlar. Bu analiz onlara, iç ve dış gruplara yönelik rollerini ve etik sorumluluklarını görmelerini ve yerine getirmelerini sağlar.

2. İşletme yöneticilerinin karmaşık ilişkilerini paydaşlarıyla nasıl çözdüklerini görerek fonksiyonel yöneticiler değer yaratmaya ve paydaşlara karşı işletmenin etik ve yasal zorunluluklarını görmeye başlarlar.

3. İşletmeler için çok önemli olan fonksiyonlar arasındaki iletişimin ve uyumun kalitesi böylece geliştirilebilir. Paydaş analizi ve süreci, zararlı ürünler, fiyat belirleme, dolandırıcılık ve yalan gibi yasal ya da etiğe uygun olmayan beklentiler, sorunlar ve baskıların konuşulabildiği açık iletişim kanalları için bir platform sağlayabilir.

4. Belli paydaşlarla ilgili sorumlulukların belirlenmesiyle fonksiyonel yöneticiler; işletmedeki baskıları, kaynakları ve etik konuların yaygın unsurlarını görmeye başlayabilir. Bir yatırımın etik kimliği ve misyonu belirlenebilir ya da güçlendirilebilir. Ayrıca fonksiyonel yöneticiler görevlerini yerine getirdikleri gibi etik sorumlulukla düşünmeye ve hareket etmeye başlarlar. Bu avantajlar, işletmenin üst yönetimi için anlamlı etik kuralları, politikaları ve prosedürleri geliştirmesinde fırsatlar yaratır. Ayrıca bu araçlar işletme etik kültürü ve iklimini sürdürmeye devam eder.

## **6. BİR DENETİM YERİ OLARAK ÜST YÖNETİM PAYDAŞ ANALİZİ**

İşletmenin iç ve dış paydaşları için paydaş analizi; stratejik, politik, ekonomik ve etik ilişkilerin anlaşılmasına yönelik bir bilgi sağlar. Daha önce açıklanan prosedürler işletme üyeleri tarafından gözlemciler tarafından da kullanılabilir.

Bir gözlemci olarak üst yönetimdeki bir paydaşla ilgili sorunlar ve konular şöyle özetlenebilir:

1. İşletme analize odaklanmak zorunda mıdır?
2. Çıkarılacak harita nasıl detaylandırılmalı ve analiz edilmelidir?

3. Her paydaş için hangi konular önemlidir ve bu konuları paydaş analizinde kim belirleyecek?

4. Eğer paydaşlarla ilgili öncelikli sorumluluklar sorgulanması gerekiyorsa amaçlar nasıl analiz edilebilir?

5. Bir analiz sorundan önce mi, yoksa sorun oluştuğunda mı gerçekleştirilmelidir?

6. Etik açıdan hangi değerler paydaş analizine eklenebilir?

Bu sorulara şöyle cevap verilebilir:

**1) ‘İşletme analize odaklanmak zorunda mıdır?’ sorusunun cevabı şöyle verilebilir:** Paydaş analizi genellikle işletme üst yönetiminin çevresindeki birincil ve ikincil stratejik ilişkilere odaklanır. İşletme çalışanlarının iş yerindeki hakları ve sorumlulukları da dahildir. İşletmeler, sıklıkla dış gruplar ve diğer etkilenen gruplarla ilişki içindedir. Bu nedenle, işletmenin ve üst yönetiminin, diğer paydaşlarına yönelik faaliyetleri anlaşılmalı zorundadır. Özellikle yaşamı ya da çok sayıda insanın refahını etkileyen kararların alındığı örneklerde bu konu çok daha önemlidir. Bir paydaş olarak üst yönetim, işgal ettiği pozisyon ve stratejik önemi nedeniyle üzerinde önemle durulmaktadır.

**2) ‘Çıkarılacak harita nasıl detaylandırılmalı ve analiz edilmelidir?’ sorusuna şöyle cevap verilebilir:** Mevcut paydaş ilişkisi ve öncelikli meselelerle ilgili kim, ne, nerede, ne zaman, neden ve nasıldır temel bir kavrayışını elde etmek için basite indirgenmelidir. Eğer analizi yapan kişi basite indirgerse analizi tek başına ve fazla ayrıntıya boğulmadan gerçekleştirebilir. Analizin detayıyla ilgili belli prosedürler yoktur. Bu prosedürleri analizi yapan kişi belirler.

**3) ‘Her paydaş için hangi konular önemlidir ve bu konuları paydaş analizinde kim belirleyecek?’ sorusunun cevabı şöyledir:** Bu durum alınacak kararlar ile ilgilidir. Kullanılacak metodlar geçerli olmalıdır. Analiz sürecinde birden fazla çalışan yer almalıdır. Süreç boyunca geri bildirim vermek daha objektif sonuçların elde edilmesini sağlar. Eğer mümkünse analist önemli sorunların belirlenmesine yardımcı olabilecek kişilere, sorunların bir listesini dolaştırmalıdır.

**4) ‘Paydaşlarla ilgili öncelikli sorumluluklar sorgulanması gerekiyorsa amaçlar nasıl analiz edilebilir?’ sorusunun cevabı şöyledir:** Temel paydaşların bakış açıları analizin yönetiminde temel amaçtır. Ancak bu daima mümkün değildir.

Sonuçlar ve çıkarımlar analistin metotları, uzmanlığı ve duyarlılığı kadar geçerli ve gerçekçi olmalıdır.

**5) ‘Bir analiz sorundan önce mi, yoksa sorun oluştuğunda mı gerçekleştirilmelidir?’ sorusunun cevabı şöyledir:** Bu durumlarda bilgi, önemlidir. Analiz, tamamlanmış halinden tahmin edilebilir bir rapor haline gelir. İşletme üst yönetimi, stratejik planlamacılar ve kamu ilişkileri yöneticileri kritik olayların bir haritasını çıkarmadan önce bu olayların içinde yer alır. Bu analiz belli faaliyetlere yönelik araştırmanın tipidir.

**6) ‘Etik açıdan hangi değerler paydaş analizine eklenebilir?’ cevabı şöyledir:** Paydaş analizinin amacı, işletme yöneticileri kararlarında etik davranabilmesini sağlamaktır. Paydaş analizi bir olaya ait farklı bakış açıları ve bilgileri toplar.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİM MODELİ OLARAK PAYDAŞ YAKLAŞIMI: KAMU VE ÖZEL HASTANE KARŞILAŞTIRMASI

İkinci bölümde paydaş yaklaşımı kavramına değinilmiştir. Birinci bölümle bağlantılı olarak kurumsal yönetim ve paydaş yaklaşımı arasındaki ilişki anlatılmıştır. Bu bölümde ise tez çalışmasının uygulama kısmı yer almaktadır. Araştırmanın amacı bir kurumsal yönetim modeli olarak paydaş yaklaşımının hizmet işletmesi olan hastanelerde uygulanabilirliğini saptamaktır. Bu amaçla, araştırmanın yöntemi ile ilgili genel açıklamalar yapılarak elde edilen bulgular değerlendirilerek hastane yöneticilerinin paydaş yaklaşımına bakış açıları ortaya konulmaya çalışılacaktır. İşletme yönetiminin faaliyette buldukları paydaş gruplarına nasıl önem verdikleri ortaya konulmaya çalışılacaktır. Mevcut olan uygulamalar değerlendirilerek kamu ve özel hastane arasında bir karşılaştırma yapılacaktır.

#### 1. HİZMET SEKTÖRÜ VE KURUMSAL YÖNETİM

Günümüzde her alanda hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu sürece bağlı olarak üretim sektöründen hizmet sektörüne doğru bir eğilim yaşanmaktadır. Bundan dolayı hizmet sektörünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Son yıllarda hizmet sektörünün ülke ekonomileri içerisindeki payı, tarım ve sanayi sektörlerinin payının çok üstünde bir artış göstermektedir.

Hizmet sektörü emek-yoğun bir endüstridir. Bu nedenle hizmetin başarısında çalışanların büyük bir önemi vardır. İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve bu faaliyetlerden etkilenen paydaşlar, işletmeler için önemle üzerinde durulması gereken gruplardır.

Artan hizmet talebine paralel olarak hizmet işletmelerinin sayısında da her geçen gün artış görülmektedir. Bugün değişik alanlarda hizmet sunan işletmelerin artmasına yol açan faktörlerden birisi, hizmetin ticari bir nitelik kazanmasından

kaynaklanmaktadır. Hizmet işletmeleri de mal üreten işletmeler gibi kâr amacıyla çalışmaktadır<sup>117</sup>.

### 1.1. Hizmet Sektörü Hakkında Genel Bilgi

Hizmet sektörü tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de en hızlı büyüyen sektörlerden birisidir. 1990'dan itibaren sanayi sektörünün milli gelirden payı artmazken hizmet sektörünün payı giderek artmakta ve Gayri Safi Milli Hasıla içinde payı yükselmektedir. Hizmet sektörü sadece gelişmiş ekonomilerde büyümekle kalmayıp aynı zamanda uluslararası ticarete de bu durum yaşanmaktadır.

Aşağıdaki tabloda Türkiye'nin GSMH ve sektörel olarak büyüme hızı gösterilmektedir.

Tablo 6. GSMH- Sektörel Dağılım

GSMH-	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006(1)	2007(1)
Tarım	15,4	12,8	13,0	13,4	12,9	11,9	10,5	4,2
Sanayi	20,0	21,1	19,7	18,5	18,9	19,2	19,9	19,3
<b>Hizmetler</b>	<b>64,6</b>	<b>66,1</b>	<b>67,3</b>	<b>68,2</b>	<b>68,2</b>	<b>69,0</b>	<b>69,6</b>	<b>76,5</b>

(1) Geçici

Dış Ticaret Müsteşarlığı-Ekonomik Göstergeler, 2007.

### 1.2. Hizmet Sektöründe Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Kurumsal yönetim kavramı asıl olarak profesyonel yönetim amacıyla görev yapan işletme yöneticilerinin işletmenin pay sahiplerine olan sorumluluklarının belirlenmesi ve denetlenmesi için ortaya çıkmıştır ve uygulanmaktadır. Türkiye'de

<sup>117</sup> K.Karahan, **Hizmet Pazarlaması**, (Beta Basım: İstanbul, 2000), s.58.

kurumsal yönetimin üst yapısını, Sermaye Piyasası Kurulu kararları, Ticaret Kanunu ve Menkul Kıymetler Borsası oluşturmaktadır<sup>118</sup>.

Ülke ekonomilerinin zarar görmemesi ve yabancı yatırımın sürekliliğini desteklemek için ülkelerin yasa yapıcıları da kurumsal yönetim konusuna ağırlık vermişlerdir. Kurumsal yönetim her alanda olduğu gibi hizmet sektöründe de önemle üzerinde durulan bir konudur.

Bilgiye erişimin kolaylaştırılması ve şeffaf bir yönetim anlayışının oluşturulması için 2004 yılında yasalaşan ve uygulamaya başlanan “Bilgi Edinme Hakkı Kanunu” kamu alanında kurumsal yönetim uygulamalarından bir tanesidir. Bu kanunun amacı, şeffaf yönetimin gereği olan bireylerin bilgi edinme haklarının kullanımına ilişkin usulleri düzenlemektedir. Ayrıca e-devlet uygulamalarıyla artan teknoloji kullanımını da kurumsal yönetim uygulamalarına örnek teşkil etmektedir.

### **1.3. Hizmet Sektöründeki Uygulamaların Paydaş Yaklaşımı Açısından İncelenmesi**

Paydaş yaklaşımı, işletmelerle ilişkili olan, işletmelere etkileyen veya işletmelerden etkilenen, işletmelerden beklentisi olan herkesi işletmenin paydaşı olarak görmektedir. İyi bir yönetimin paydaşların hepsinin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Hizmet işletmeleri de günümüzdeki en önemli işletmelerdendir. Hizmet işletmelerinin paydaşların sadece birinin memnuniyetsizliği diğer paydaşları etkileyip huzursuzluk çıkmasına sebep olacak kadar hassas kurumlardır. Bu yüzden hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler paydaşlarını memnun etmenin yollarını araştırmalıdır.

Paydaşlar işletmenin kararlarını etkileyebilen ve işletmelerin politikalarından etkilenen gruplardır. İşletmeler paydaşları ilgilendiren konularda dikkat etmeden karar alamazlar. İşletmelerin en önemli amacı faaliyetlerinin devamlılığıdır. İşletmeler kendi yaşamlarını sürdürebilmek için faaliyet gösterdiği alandaki paydaşlarını dikkate almak durumundadır. Örneğin hizmet sektöründen hastanelere bakacak olursak, hastanelerin paydaşları; hastalar, hasta yakınları, hastane

---

<sup>118</sup> Melsa Ararat, Mehmet Uğur, “Corporate Governance in Turkey: An overview and some policy recommendations”, **Corporate Governance**, (3:1, 2003)

çalışanları(doktor,sağlık memuru, hemşire, laboratuar teknisyeni), devlet, medya, sivil toplum örgütleridir.

Hizmet işletmeleri rekabetin arttığı günümüz iş dünyasında pazar paylarını artırıp, güçlü bir yapıya sahip olmak istiyorlarsa paydaş analizine önem vermelidirler. Öncelikle paydaşlarını belirleyip iç ve dış paydaşlarını ayırmalıdır. Daha sonra paydaşlarını önem derecesine göre sıralamalıdır. Paydaşların ilgili olduğu alanların beklentilerinin kuruluşun faaliyetlerinden etkilenme derecesinin kuruluşu etkileme gücünün etüdü yapılmalıdır.

## 2. SAĞLIK SEKTÖRÜ

### 2.1. Sağlık Sektörü Hakkında Genel Bilgi

Sağlık hizmetleri sunumunda temel amaç, toplumun ihtiyacı olan ve talep edilen sağlık hizmetlerinin, talep edenin istediği kalitede, istediği zamanda ve mümkün olabilecek en düşük maliyetle yararlanmasını sağlamaktır. Sağlık hizmetleri sektörü, müşteri memnuniyeti açısından en karmaşık sektörlerden birisidir. Teknolojik gelişme, artan üretim maliyetleri, müşterinin artan şikayetleri, tüketicide iyi sağlık hizmeti beklentisinin artması sektörü karışık hale getirmiştir.

Sağlık sektöründe sunulan hizmet % 100 güvenilirliğe sahip olmalıdır. Bunun anlamı, bu sektörde sunulan hizmetin diğer hizmetlere oranla daha yüksek kalite olması gerektiğidir. Sağlık sektöründe sunulan hizmetler insan sağlığı ile doğrudan ilgili olduğu için hizmet sunan kişilerin niteliği ve güvenilirliği oldukça önemlidir. Çalışanlar tarafından yapılacak bir hata bazen öldürücü olabilen çok tehlikeli sonuçlara yol açabilir. Dolayısıyla bu endüstride hedef “sıfır hata” olmalıdır. Bu yüzden insan yaşamı açısından sağlık sektörü çok önemli bir yere sahiptir.

Günümüzde sağlık hizmetlerini iyileştirme çalışmaları sadece gelişmekte olan ülkelerin değil, gelişmiş ülkelerin de temel ve öncelikli gündem maddesi olmaya devam ediyor. Bugün gelişmiş olarak bilinen ülkelerde de sağlık sorunlarının varlığını sürdürdüğü bir gerçek olarak karşımızda durmaktadır. Ancak sorunların varlığı, bunların çözülemeyeceği anlamına gelmemektedir.

Ülkemizdeki sağlık sektöründeki işletmelerin sayısının hızlı nüfus artışını karşılamadığı bir gerçektir. Toplumun gelir düzeyinin artması ise müşterilerin daha

iyi hizmet beklemesine neden olmaktadır. Sağlık işletmelerinin sayısının yetersizliği, hastanelerde çalışan doktor ve hemşire sayılarının eksikliği, malzeme ve ekipmanların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamadaki yetersizliği bu sektörde düzeltici önlemlerin alınmasını ve hizmet kalitesinin yükseltilmesini gerekli kılmaktadır.

## 2.2. Sağlık Hizmetleri Kavramı

Toplumda yaşayan bireylerin en önemli sosyal haklarından biri sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkıdır . Sağlık hizmetleri, bireye ve aileye doğrudan ve dolaylı sunulan hizmetlerin tümünü kapsar.

Sağlık hizmetlerinin amacı<sup>119</sup>:

- Sağlık talebi oluşmasını sağlamak
- Toplumun sağlık standardını yükseltmek
- Hastalığı önleyici gerekli tedbirleri almak
- Hasta olanların en kısa sürede sağlıklarına kavuşmasını sağlamak
- Hasta ve sakat olanların iyileştikten sonra uyumlarını sağlamaktır .

Sağlık hizmetleri sunumunun üç ana hedefi vardır. Bunlar:

- Herkese gerekli sağlık hizmetini sunmak,
- İhtiyaç duyulan hizmeti verimli bir şekilde sunmak,
- Verilen hizmetin kalitesini artırmaktır.

Bu hedeflere ulaşabilmek için öncelikli alanların seçilmesi gerekir.

---

<sup>119</sup> Cemil Sözen, **Sağlık Yönetimi**, (Ankara: Palme Yayıncılık,2003), s.75-76.

Tablo 7. Sağlık Hizmetinde Öncelikli Alanlar

<b>Etkileyenler</b>	<b>Amaç ve Hedefler</b>
Hasta ve toplum	Güvenli, etkili, hasta odaklı, zamanında, verimli, eşit sağlık hizmeti
Mikro-sistem	Bilgiye dayalı, hastaya uyarlanmış, koordine sağlık hizmeti sunumu
Organizasyon	İnsan kaynakları, enformasyon teknolojisi, finans kaynakları ve liderlik sorunları çözülmüş sağlık hizmeti
Çevre	Yeterli finans kaynaklı, yasa ve kurullarla belirlenmiş, uygun eğitim programlı ve akredite sağlık hizmeti

Akalın, 2005, s.20.

### **2.3.Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması**

Sağlık hizmetleri en genel anlamda üçe ayrılmaktadır. Bunlar<sup>120</sup>:

- Koruyucu sağlık hizmetleri
- Tedavi edici sağlık hizmetleri
- Rehabilit edici sağlık hizmetleri

Bu sınıflandırmaya sağlığı geliştirici hizmetlerde eklenmektedir.

#### **2.3.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri**

Koruyucu sağlık hizmetleri, adından da anlaşılacağı gibi kişinin sağlığını korumak geliştirmek amacıyla kişiye ve ailesine doğrudan yapılan hizmetlerle, kişi ve ailesinin çevresini olumlu hale getirmek amacıyla çevreye yönelik yapılan hizmetlerdir<sup>121</sup>.

Gelecekteki muhtemel hastalık ve sakatlığın riskini, ciddiyetini ve süresini en aza indirecek veya engelleyecek, hastanın farkında olmadığı hastalık belirtileri

<sup>120</sup> Şahin Kavuncubaşı, **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi** (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000), s.34

<sup>121</sup> Erdal Sargutan, **Türk Sağlık Hizmetleri Yapı ve Ürünlerinin İyileştirilmesi**, (Ankara: Türk-iş Yayınları, 1993), s.10.

ortaya çıkmadan önce teşhis edip tedavinin hastalığın erken döneminde yapılmasını sağlayan hastalık öncesi sağlık hizmetlerini kapsamaktadır.

Kişinin ve toplumun sağlığının korunup geliştirilmesi için kişiye ve çevreye yönelik olarak alınacak önlemlerin tümünü ifade eder. Bu hizmetlerin maliyeti düşük, etkisi yüksektir.

Koruyucu sağlık hizmetleri hem kolay hem de ucuzdur. Ayrıca koruyucu sağlık hizmetlerinin topluma olan maliyeti daha düşüktür. Bireye ve topluma karşı sunulan sağlık hizmetlerine örnek vermek gerekirse; AÇSAP(Ana-çocuk sağlığı merkezleri) hizmetleri, hastalığın erken teşhis ve tedavi hizmetleri, katı ve sıvı atıkların imhası hizmetleridir.

### **2.3.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri**

Hastalık ortaya çıktığı zaman verilen sağlık hizmetleridir. Koruyucu sağlık hizmetlerine göre zor ve pahalı hizmetlerdir. Dünya sağlık örgütü tanımına göre sağlık; ‘bedenen, ruhen ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir.’ Tanımdan da anlaşılacağı gibi sağlık çok genel bir kavramdır. Sağlık anlayışı toplumdaki topluma değişir. Öncelikle temel sağlık hizmetleri olan koruyucu sağlık hizmetlerine öncelik verilmelidir. Tedavi edici hizmetler ise eczacı, hemşire, doktor başta olmak üzere çok sayıda sağlık personeli tarafından iyileştirilmek amacıyla sunulan hizmetlerdir. Yani hastanelerin sunmuş olduğu hizmetler tedavi edici sağlık hizmetleridir.

Kişinin sağlık durumunun bozulmasıyla birlikte, herhangi bir sağlık kuruluşuna başvurmasından itibaren durumunun düzeltilmesi ve hasta sıfatıyla kişiye verilen her türlü hizmettir. Bu hizmetlerin kapsamına muayene, laboratuvar, tıbbi görüntüleme, teşhis, tedavi, ilaç, ameliyat, personel giderleri vb. her türlü uygulamalar girer. Bu hizmetlerde özel sektör tarafından verildiği için, bilişim teknolojilerinin kullanımına daha yoğun olarak rastlanılmaktadır.

Tedavi edici sağlık hizmetleri üç basamak altında toplanabilir<sup>122</sup>.

---

<sup>122</sup> Mustafa Öz, “Hasta Memnuniyeti ve SSKB Ankara Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama.” (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s.18-19.

### **2.3.2.1. Birinci Basamak Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri**

Sağlık ocağı ve poliklinik hizmetleri birinci basamak sağlık hizmetleridir. Ayrıca doktorların özel muayenehanelerinde yapmış olduğu hizmetler de bu gruba girmektedir.

### **2.3.2.2. İkinci Basamak Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri**

Hastaların yatırılarak tanı ve tedavi hizmetlerinin verildiği hastanelerdir. Amaç hastaların tekrar eski sağlığına kavuşturulmalarıdır.

### **2.3.2.3. Üçüncü Basamak Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri**

Özel branş hastaneleridir. Gelişmiş tıp teknolojisi ile birlikte uygulanmaktadır. İkinci basamakta tedavi edilemeyen hastalar üçüncü basamak hastanelere sevk edilirler. Üniversite hastaneleri, kanser hastaneleri, göğüs hastalıkları hastaneleri gibi özel bir dalda uzmanlaşmış merkezler üçüncü basamak tedavi hizmeti sunmaktadır.

## **2.3.3. Rehabilitasyon Edici Sağlık Hizmetleri**

Rehabilitasyon, sakatlanan veya çalışma gücünü kaybeden kişilerin sağlıklarına kavuşmaları için yapılan faaliyetlerdir.

Rehabilitasyon kavramı dünyada, sakatlıkların yoğun bir şekilde ortaya çıktığı ve hastaların tıbbi, mesleki, ekonomik ve sosyal problemlerini arttığı I. ve II. Dünya Savaşlarından sonra Avrupa ve Amerika'da ciddi ve yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandı. Daha sonra bu tanımın yetersiz olduğu görüldü, hastanın ve ailesinin karşılaştığı toplumsal sorunlar da göz önüne alınarak geliştirildi. Buna göre rehabilitasyon hizmetleri iki şekilde uygulanmaktadır.

### **2.3.3.1. Tıbbi Rehabilitasyon**

Kişilerin tekrar eski iş gücüne kavuşturulmasını içerir. Tıbbî anlamda rehabilitasyon, kişinin sağlığını tehdit etmiş örneğin özürülük durumunu, fizyolojik, anatomik ve çevresel kısıtlamaların elverdiği ölçüde azaltmaya, hatta ortadan kaldırmaya yönelik tedavi uygulamalarını içeren ve özürülü kişinin fiziksel kapasitesini maksimumu dereceye çıkartarak günlük yaşamda mümkün olabilen en



üst fonksiyonel bağımsızlık seviyesine ulaşmasını sağlamayı amaçlayan hizmetler bütünüdür.

Tıbbî rehabilitasyon kapsamına, genelde kişinin çalışabilirliğini (iş görebilirliğini) engelleyen ve sosyal hayata katılımını zorlaştıran bütün hastalık, sakatlık veya yaşlılıktan kaynaklanan rahatsızlıklar girmektedir. Bunun yanında, madde bağımlısı veya psikolojik-depressif rahatsızlıklar içinde olanlar da tıbbî rehabilitasyon kapsamında yer almaktadır.

### **2.3.3.2. Sosyal Rehabilitasyon**

Sosyal rehabilitasyonun amacı kişilerin sağlıklı bir mesleki ve toplumsal işlev düzeyine erişmelerine yardım etmektir. Sosyal rehabilitasyon, kişinin daha nitelikli yaşamasına, toplumsal yaşama entegre olmasına ve sosyal statüsünü yeniden kazanmasına yardım etmek üzere yapılan bir dizi etkinliktir. Sosyal rehabilitasyon, fiziksel, zihinsel, psikolojik ve profesyonel becerilerin rehabilitasyonunu içermektedir.

## **2.4. Hastane Kavramı Ve Tanımlanması**

Hastaneler hizmet sektörü içinde önemli bir konuma sahiptir. Bir ülkedeki hastaneler toplumun tamamına hizmet sunarlar. Hastaneler çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları şöyledir:

“Sağlık sistemi içerisinde hastaneler, hastaların teşhis ve tedavisine yönelik çok çeşitli faaliyetlerin yürütüldüğü, çok sayıda, birbirleriyle yakın ilişkide bulunan birimlerden oluşan karmaşık sosyo-ekonomik sistemlerdir<sup>123</sup>.”

Dünya Sağlık Teşkilatı hastaneleri, müşahade teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli gördükleri, yataklı kuruluşlar olarak tanımlamaktadır.

Özet olarak hastaneler bir toplumda yaşayan tüm bireylere hizmet üreten işletmelerdir.

<sup>123</sup> A. Ekrem Özkul, Sağlık Sistemleri Planlama ve Kontrolü, (Eskişehir: A.Ü. Yayın No: 429, Ekim 1994)

### **2.4.1. Hastanelerin Sınıflandırılması**

Hastaneler verdikleri hizmetlerin türüne, yönetim şekillerine, finansal kaynakların türüne, yatak kapasitesine, hastaların hastanede kalış sürelerine göre sınıflandırılmaktadır<sup>124</sup>.

#### **2.4.1.1.Hizmet türlerine göre hastaneler**

Hizmet türlerine göre hastaneler; genel hastaneler, eğitim hastaneleri ve özel dal hastaneleridir. Örneğin; doğum,çocuk, trafik hastaneleridir.

#### **2.4.1.2. Finansal Kaynakların Türüne Göre Hastaneler**

Kamu ve özel hastaneler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kamu hastaneleri içerisinde, sağlık bakanlığına bağlı, üniversitelere bağlı, milli savunma bakanlığına bağlı askeri hastaneler ile diğer kamu kurumlarına ait hastaneler yer almaktadır. Vakıflara, derneklere, kişilere ve azınlıklara ait hastaneler ise özel hastaneler içersinde yer almaktadır.

#### **2.4.1.3. Ortalama Kalış Süresine Göre Hastaneler**

30 günden az kalınan hastaneler kısa kalış süreli hastaneler, 30 günden fazla kalınan hastaneler uzun kalış süreli hastaneler olarak adlandırılmaktadır.

### **2.4.2. Hastanelerin Görevleri**

İyi bir hastane organizasyonunun oluşturulabilmesi için önce organizasyona esas teşkil eden faaliyetlerin ve işlevlerin yakından bilinmesi, sınıflandırılması ve genellikle bu hizmetlerin yürütülüş biçimine bağlı olan organizasyonel farklılıkların saptanması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında hastanelerde hizmetlerin dört grupta toplandığı görülmektedir. Bunlar;

- Hasta ve yaralıların tedavisi,
- Eğitim faaliyetleri.
- Araştırma geliştirme faaliyetleri ile
- Koruyucu sağlık hizmetleri'dir.

---

<sup>124</sup> Kavuncubaşı, a.g.e.,s.79

## 2.5. Sağlık Sektöründeki Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Sağlık kavramı, tüm ulusların temel gelişmişlik düzeyini gösteren ve aynı zamanda toplumların ekonomik kalkınmasında da rol oynayan bir kavramdır. Ayrıca tüm ülkelerde sağlık sektörü, reel ekonomi içerisinde oldukça yüksek pay alan bir sektördür. Dolayısıyla sağlık sistemlerinde kaynakların etkin ve verimli kullanımı ve bu bağlamda da kaliteli hizmet üretimi ön plana çıkmaktadır. Tüm bu tespitler sağlık sektöründe yönetim kavramını ön plana çıkarmaktadır. Olaya sağlık sisteminin odağında yer alan hastaneler yönünden baktığımızda ise yönetim kavramı daha da önemli hale gelmektedir.

Koruyucu sağlık hizmetleri ile ilk basamak tedavi edici sağlık hizmetlerinin yönetiminde, topluma yönelik ve sektörler arası işbirliğini gerektiren bir dizi yönetsel faaliyet gerekir iken, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin verildiği hastanelerde, otelcilik hizmetlerinin yanı sıra, poliklinik, laboratuvar, röntgen, ameliyathane hizmetleri gibi geniş bir yelpazede yönetim gerekliliği sağlık yöneticiliğini karmaşık hale getirmektedir.

Üstelik herhangi bir sanayi kuruluşundaki yanlış yönetsel kararlar en fazla üretim düşüklüğü ya da parasal zarar ile sonuçlanır iken, sağlık yönetimindeki yanlış kararlar, insan hayatının kalitesinde düşme, toplumun sağlık düzeyinde bozulma ile sonuçlanmaktadır. Yani diğer sektörlerden farklı olarak sağlık sektöründeki kötü yönetimin bedeli insan hayatı ile ödenmektedir.

Sağlık hizmetlerinin yönetimi, insan sağlığı konusunda olduğu kadar, sosyoloji, psikoloji, iletişim, insan kaynakları, işletme, muhasebe, hukuk, ekonomi gibi alanlarda da bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektirmektedir. Bu nedendir ki, hastane yönetiminin işlevselliğinden bahsedebilmek için öncelikle hastaneyi yönetenlerin, hekimler mi, yoksa profesyonel yöneticiler mi olmalı? sorusunun yanıtının bilinmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Sağlık hizmetleri ve pek tabii olarak hastane yöneticiliği birçok uzmanlığın ortak payda da yapılmasının gerektiği bir yönetimdir.

Türkiye'de hastanelerin verimli ve etkin olamamalarında çeşitli etmenlerin rolü bulunmaktadır. Bunlar içinde, belgesel hastane planlarının olmadığı, uzun vadeli insan gücü planlarının hazırlanmıyışı, hastane hizmetlerinde çalışan personelin temel ve hizmet-içi eğitimlerindeki problemler, yine bu personele verilen ücretlerin

yetersiz ve kendi içinde dengesiz oluşu, çoğunluğu oluşturan kamu hastanelerine ayrılan ödeneklerin yetersiz oluşu, kamu-kesimine ait hastanelerin mülkiyetlerinin, dolayısıyla yönetimlerinin farklı kurum ve kuruluşlarda olması, kısmen buna bağlı olan yönetim organizasyon sorunları ve toplumsal eğitim düzeyimizin ve kültürel yapımızın "kurumlaşma süreci" üzerindeki olumsuz etkileri belirtilebilir. Dolayısıyla hastanelerimizde verimliliğin ve etkinliğin yükseltilebilmesi bu sorunların çözülmesiyle mümkün olabilecektir<sup>125</sup>.

## **2.6. Sağlık Sektöründeki Uygulamalar ve Paydaş Yaklaşımı**

Kurumsal yönetimin gelişmesinde çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörlerden biri ekonomik zorunluluklar diğeri ise yasal zorunluluklardır.

Kurumsal yönetim hem hukuki bir zorunluktan doğmuş hem de şirketlerin gelişim stratejilerinin olmazsa olmaz bir koşulu olarak ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerine bir yandan bağımlı bir yandan da onu etkileyen bir araç olarak kurumsal sosyal sorumluluk da benzer nedenler ile tartışılır bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüketicileri, müşterileri ve çalışanları gibi sosyal paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeyen şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulayarak pay sahiplerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri beklenmemelidir. Bu açıdan Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi kurumsal sosyal sorumluluğun uygulanması için de geniş bir ortam hazırlayacaktır. Aksi takdirde pay sahiplerine karşı sorumlulukla hareket etmeyen şirketlerin diğer sosyal paydaşlarının istek ve beklentilerine dikkat ederek sosyal sorumlu olmaları iddia edilemez.

Tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de kurumsal yönetimin önemi artmaktadır.

Dünyada sağlık hizmetleri konusundaki hassasiyet her geçen gün artmaktadır. Birçok ülkede sağlık alanında ciddi çalışmalar yapılmaktadır. Sağlık hizmetlerinin tüm dünyada sunulmasında devlet önemli bir rol oynamaktadır. Sağlık hizmetleri hem özel hem de devlet tarafından sunulan yarı kamusal mallardandır. Öncelikle Türkiye’de sağlık sisteminin üzerindeki yükün büyük bir bölümü Sağlık Bakanlığı

<sup>125</sup> Hikmet Seçim, Hastane Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması, [www.merih.net/m1/hastmod4.htm](http://www.merih.net/m1/hastmod4.htm), (Temmuz 2007)

hastaneleri üzerindedir. Sağlık Bakanlığı gerçek anlamda sektörde hâkim konumdadır.

Çağımızda, teknolojinin gelişmesi ve artan rekabet işletmelerin çeşitli paydaş gruplarına karşı sosyal sorumluluklarını artırmıştır. Pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplumun diğer kesimlerinden oluşan bu paydaş gruplarıyla kurulan sağlıklı ilişkiler işletmenin kısa ve uzun vadede başarısını arttırmaktadır. Aynı zamanda, işletmelerin giderek büyüyor olması, pay sahiplerinin sayılarının ve ihtiyaçlarının artması işletme yönetimde yeni problemlere neden oluyordu. Bu durum kurumsal yönetimin önemini artırmıştır.

Hastanelerde müşteriler iç ve dış müşteriler olarak ikiye ayrılır. Dış müşteriler hastanelere talep de bulunan hastaların kendileri, yakınları, sistemi finanse eden sigorta kuruluşlar, sağlık kurumuna dışarıdan hizmet sunan yan sektörler ve benzeri kişi veya birimlerdir. Hastane çalışanları ise iç müşterilerdir<sup>126</sup>.

Sağlık hizmetlerinde yönelimlere bakıldığında beklentiler kavramı öne çıkmaktadır. Kurumsal açıdan ele alındığında beklentiler kavramı iki boyutta ortaya çıkmaktadır. Birincisi, hastane sahibi ve ortaklarının karlarını maksimize etme yönündeki beklentileridir. İkincisi ise hastane çalışanlarının ve müşterilerinin yani hastanenin faaliyetlerinden etkilenen paydaşlarının iyi ve kaliteli hizmet beklentileridir. Tüm bu beklentilerin hangi yönde gerçekleşeceği hastane yönetiminin performansına bağlıdır.

Sağlık işletmelerinde insana yönelik katılımcı anlayışın benimsenmesi, paydaşlara verilen önemin artması, çalışanların örgütsel amaçlara yönlendirilmesi kurumsallaşma ile ilişkilendirilebilir.

## **2.7. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı paydaş yaklaşımının hizmet işletmesi olan hastanelerde uygulanabilirliğini saptamaktır. Hastane çalışanlarına yapılan ankette, hastanelerin paydaşlarına olan yaklaşımını ortaya koymak ve paydaşlarına ne derece önem verdiğini saptamak amaçlanmıştır. Yapılan ankette ilk olarak çalışanların kişisel özelliklerine yönelik bilgiler sorularak hastanenin paydaşları saptanmaya

<sup>126</sup> Mithat Çoruh, Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde TKY, Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde TKY Sempozyumu, (Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları,1996), s.24.

çalışılmıştır. Daha sonra Likert ölçeğine uygun olarak sorulan sorular hastanelerin paydaşlarına ne kadar önem verdiği saptanmaya çalışılmıştır. Sorulan bu sorularla hastane paydaş ilişkileri hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.

Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik olarak yapılan bu çalışmada Ankara'da faaliyet gösteren hastanelerde, hastane yönetimlerinin paydaş yaklaşımına olan bakış açıları saptanmaya çalışılmıştır. Bir özel ve bir kamu hastanesi ele alınarak iki hastanenin uygulamaları karşılaştırılmıştır. Mevcut uygulamalar hakkında görüşler açıklanarak, değerlendirmeler yapılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu ve bir özel hastane ele alınarak paydaş yaklaşımı; iç paydaşlar, dış paydaşlar, sosyal sorumluluk kapsamında örgüt ve çevre ilişkileri ve örgüt kültürü kapsamında incelenmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda;

- Özel ve kamu hastanelerinin iç paydaşlardan biri olan çalışanlarına verdiği önemin incelenmesi;
- Özel ve kamu hastanelerinin mevcut örgüt kültüründe iç paydaşların etkinliğinin incelenmesi;
- Özel ve kamu hastanelerinin sosyal sorumluluk kavramına verdiği önemin incelenmesi amaçlanmıştır.

## **2.8. Araştırmanın Önemi**

Son yıllarda hizmet işletmelerin önemi giderek artmaktadır. Özellikle sağlık işletmeleri insanların yaşamında ayrı bir konuma sahiptir. Rekabetin hızla arttığı günümüz dünyasında işletmeler hızla değişen çevre koşulları ile mücadele etmek durumundadır. Artık işletmelerin varlığını devam ettirebilmek için tek koşulu kâr elde etmek değildir. İşletmelerin geniş bir grupla etkileşim içinde olması ve topluma karşı sorumluluğunun artmasından dolayı sadece pay sahiplerini değil, ilişkide bulunduğu diğer tüm paydaşlarını da göz önüne alması gerekmektedir.

## 2.9. Araştırmanın Sınırlılıkları

Ankara’da faaliyet gösteren bir özel ve bir kamu hastanesi ziyaret edilerek tüm çalışanlarına yönelik anket uygulanmıştır. Her işletmeden çalışmaya katılacak altmış kişi belirlenmiştir.

## 2.10. Araştırmanın Yöntemi

Bilgisayar destekli istatistik programlarının gelişmesi ve anketlerden elde edilen verilerin bu programlarda çözümlenmesi ve analiz edilmesinin kolay olmasından dolayı araştırmada “Anket” yönteminin kullanılması uygun görülmüştür<sup>127</sup>.

Anketin uygulandığı grup hastanede çalışan insan kaynağıdır. Anket dönüşlerinin artırılması ve sonuçların güvenilirliğini artırmak için kişisel olarak hastaneler ziyaret edilmiştir.

Araştırmada yirmi dört soruluk bir anket hazırlanmıştır. Ankette ilk dört soru anketi cevaplayanların kişisel özellikleri ile ilgilidir. Kişisel özellikleri belirlemek için sorulan sorular sınıflandırma ölçeğine göre hazırlanmıştır. Kalan diğer sorular ise Likert ölçek tipine uygun olarak hazırlanmıştır. Bu şekilde hazırlanan anket soruları “hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum” şeklinde ölçeklendirilmiştir.

Sağlık sektöründe uygulanan bu anket Ankara’da faaliyet gösteren bir özel ve bir kamu hastanesinde uygulanmıştır. 120 kişinin katıldığı ankette geri dönüş sayısı 103’tür. Anketlerin geri dönüş oranı % 86’dır. Geri dönen anketlerin tamamı analize dahil edilmiştir.

### 2.10.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini Ankara’da özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren sağlık işletmeleri oluşturmaktadır. Evreni oluşturan bütün gözlem birimlerine ulaşılabilirdiğinden dolayı evrenimiz sonlu evrendir. Bu araştırmada gözlem birimi ve örneklem birimi değişmemektedir. Evrenden seçilen örnekleme

<sup>127</sup> Remzi Altunışık, R.Coşkun, E.Yıldırım, S.Bayraktaroğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı**, (Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2001), s.82.

üzerinde hazırladığımız anket uygulanmıştır. Araştırmamızda bir kamu hastanesi ve bir özel hastane örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmamıza toplam 103 kişi katılmıştır. Örneklem büyüklüğümüz(n): 103'tür.

### **2.10.2. Anket Sorularının Hazırlanması**

Anketin birinci bölümünü oluşturan dört soru işletme çalışanlarının tespitine yönelik sınıflandırma ölçeğine dayalı olarak oluşturulmuştur. İkinci bölümü oluşturan yirmi soru ise paydaş yaklaşımı çerçevesinde 1- 6. numaralar arasındaki sorular en önemli iç paydaş olan çalışanlara yönelik sorulardır. 7-15. numaralar arasındaki sorular arasındaki ifadeler örgüt kültürüne yöneliktir. 16-18. numaralar arasındaki sorular genel çevreye yönelik sorulardır. 19-20. numaralar arasındaki sorular bir diğer iç paydaş olan yöneticilerle ilgili sorulardır.

### **2.10.3. Anket Verileri ve Toplanması**

Bu araştırmada birinci elden veri derleme yöntemlerinden birisi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem kolay, hızlı ve maliyeti düşük olduğundan dolayı tercih edilmiştir. İlgili kişilere sorulmak üzere 20 adet kapalı uçlu soru hazırlanmıştır. Hipotezlere göre bu sorular değerlendirilmiştir. Ankara'da faaliyet gösteren bir özel ve bir kamu hastanesi ziyaret edilerek çalışanlara hazırladığımız anket uygulanmıştır.

## **2.11. Anket Verilerinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler**

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler "SPSS( Statistical Programming for Social Scientists)11.5"paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Söz konusu analizler sonuçları ve bunlara ilişkin yorumlar aşağıda verilmiştir.

Araştırmada örneklem büyüklüğünün (n)=103 olması ve iki örneklem grubunun karşılaştırılmasında en yaygın olarak kullanılan yöntem olması nedeniyle parametrik olmayan analiz yöntemlerinden "T-Testi" kullanılmıştır.



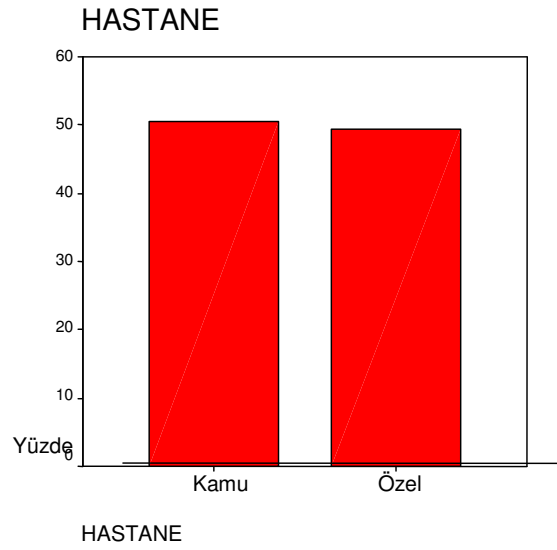
## 2.12. Araştırma Bulguları

Araştırma sonucunda çalışmaya katılan kişilerin kişisel özellikleri aşağıda gösterilmektedir.

Yapılan çalışmaya katılan katılımcıların kamu ve özel hastaneye göre dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Hastanelerin Türleri

Hastane türü	Frekans	Yüzde	Kümülatif Değer
Kamu	52	50,5	50,5
Özel	51	49,5	100
Toplam	103	100	



Şekil 7. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Hastanelerin Türleri

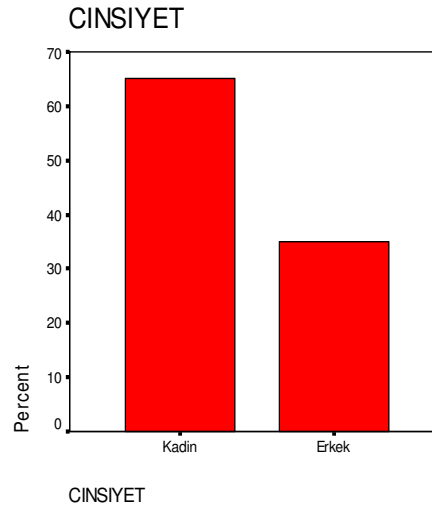
### 2.12.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilere yaşları, cinsiyetleri, statüleri, meslekte çalıştıkları süre sorulmuştur.

- Aşağıdaki tabloda ankete katılanların cinsiyetleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Buna göre ankete katılan kişilerin % 65'i kadın, % 35'i erkektir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyetine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Değer
Kadın	67	65	65
Erkek	36	35	100
Toplam	103	100	

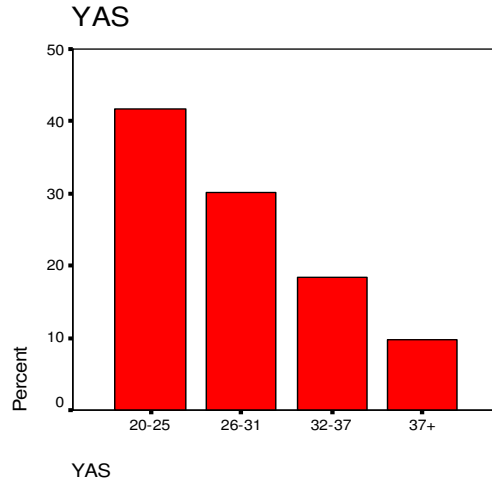


Şekil 8. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyetine Göre Dağılımı

- Araştırma kapsamındaki kişilere yaşları gruplandırılarak sorulmuştur. Buna göre katılımcıların yaş dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans	Yüzde	Kümülatif değer
20-25	43	41,7	41,7
26-31	31	30,1	71,8
32-37	19	18,4	90,3
37 +	10	9,7	100
Toplam	103	100	

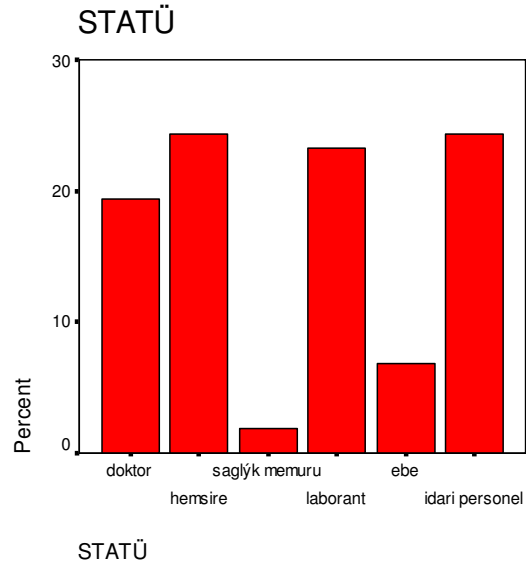


Şekil 9. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

- Araştırma kapsamındaki kişilere gruplandırma yapılarak kurumda sahip oldukları statüler sorulmuştur. Buna göre katılımcıların %19,4'ü doktor, %24,3'ü hemşire, %1,9'u sağlık memuru, %23,3'ü laborant, %6,8'i ebe, %24,3'ü idari personelden oluşmaktadır.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Kişilerin Statülerine göre Dağılımı

Statü	Frekans	Yüzde	Kümülatif Değer
Doktor	20	19,4	19,4
Hemşire	25	24,3	43,7
Sağlık memuru	2	1,9	45,6
Laborant	24	23,3	68,9
Ebe	7	6,8	75,7
İdari personel	25	24,3	100
Toplam	103	100	



Şekil 10. Araştırmaya Katılan Kişilerin Statülerine göre Dağılımı

- Ankete katılan kişilerin çalıştıkları süreyle ilgili bulgular aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Kişilerin Çalıştıkları Sürelere göre Dağılımı

Yıllar	Frekans	Yüzde	Kümülatif değer
1-3 yıl	64	62,1	62,1
4-6 yıl	22	21,4	83,5
7-10 yıl	16	15,5	99,0
11-15 yıl	1	1,0	100

### 2.12.2. Araştırmaya İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların ankette sorulan önermelere verdikleri cevaplar 5’li likert ölçeği üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçekte 1 “hiç katılmıyorum”, 5 “tamamen katılıyorum” anlamına gelmektedir. Öncelikle önermelerin standart sapmaları hesaplanmış ortalama kabul oranlarına göre öncelik sıraları bulunmuştur.

Tablo 13. Ankette Yer Alan İfadelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Ankette Yer Alan İfadeler	Ortalama (Kamu)	Ortalama (Özel)	Standart Sapma(Kamu)	Standart Sapma (Özel)
Kurum çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için teşvik edici politikalar vardır.	2,58	3,86	1,38	,66
Kurum çalışanlarının haklarına önem verilmektedir.	2,63	3,94	1,25	,47
*Çalışanlar arasında ayırım yapılmaktadır.	2,31	4,25	1,09	,74
Kurum içi yönetsel iletişim sağlıklıdır.	3,00	4,04	1,34	,34
Kurum çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına önem verilmektedir.	2,62	3,90	1,36	,54
Uzmanlaşmış kadrolara önem verilmektedir.	3,25	4,10	1,22	,30
Kurumun yazılı etik kuralları vardır.	3,35	4,00	1,12	,40

Çalışanların performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri mevcuttur.	2,71	4,04	1,36	,40
Performans eksikliklerinin nedenleri etkili biçimde soruşturulmaktadır.	2,60	3,45	1,36	,90
Kurumda etkili bir denetim mekanizması mevcuttur.	3,04	3,90	1,22	,64
*Yöneticilerin iletişim becerileri yeterli değildir.	2,87	4,49	1,25	,50
Kurumda verilen hizmetin kalitesi yeterlidir.	3,17	4,29	1,15	,46
Kurumdaki tüm paydaşlarla (çalışan,hasta) iyi ilişkiler kurulmaktadır.	3,13	4,29	1,10	,46
Kurumumuz hizmetiyle iyi bir örnektir.	3,40	4,33	,93	,48
Kurumumuz hizmet sunumunda müşteri memnuniyetine önem vermektedir.	3,73	4,33	1,16	,48
Kurum kar elde etmenin ötesinde sosyal sorumluluk (tüketici, kamu sağlığı) politikaları izlemektedir.	3,31	4,14	1,08	,49
Kurumca sağlık sektöründeki son gelişmeler takip edilmektedir.	3,60	4,12	,98	,43
Kurum olarak çevre sağlığına önem verilmektedir.	3,67	4,08	,76	,48
Kurumumuz yöneticilerinin almış olduğu kararlar adildir.	2,81	4,04	1,14	,56
Yöneticiler yasal yükümlülüklerini yerine getirmektedir.	3,50	4,14	,98	,40

\* işaretli önermelerde ters ölçek kullanılmıştır.

### 2.12.3. Ankette Yer Alan Önermelerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde ankette yer alan önermelere katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirilmesi yapılacaktır.

-Özel ve kamu hastanelerinde çalışan kişilere ilk olarak sorduğumuz “Kurum çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için teşvik edici politikalar vardır.” önermesine kamu hastanelerinde çalışanların % 30,8’i hiç katılmazken, %23,1’i katılmamış, % 11,5’i kararsız kalmış, % 26,9’u katılırken, % 7,7’si tamamen katılmıştır. Özel hastanede çalışan kişilerin verdiği cevaplara baktığımızda % 7,8’i katılmazken, % 5,9’u kararsız kalmış, % 78,4’ü katılırken, % 7,8’i tamamen katılmıştır. Bu iki sonucu karşılaştırdığımızda özel hastanede çalışan kişilerin % 78,4’ü çalışanların motivasyonunun artıracak politikaların olduğunu savunmaktadır. Oysa kamu hastanelerinde çalışan kişilerin verdiği cevaplara baktığımızda %30,8’i bu önermeye hiç katılmamıştır. Özel hastanede çalışanların yeteneklerini geliştiren politikaların varlığı çalışanları olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 14. “Kurum Çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için teşvik edici politikalar vardır.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum	16	30,8		0
Katılmıyorum	12	23,1	4	7,8
Kararsızım	6	11,5	3	5,9
Katılıyorum	14	26,9	40	78,4
Tamamen Katılıyorum	4	7,7	4	7,8
Toplam	52	100	51	100

- “Kurum çalışanlarının haklarına önem verilmektedir.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 25’i hiç katılmazken, % 26,9’u katılmamış, % 7,7’si kararsız kalmış, % 40,4 ‘ü katılmıştır. Özel hastanede çalışanların verdiği cevaplara baktığımızda % 2’si katılmazken, %7,8’i kararsız kalmış, % 84,3’ü katılırken, % 5,9’u tamamen katılmıştır. Bu sonuçlara baktığımızda özel hastanede çalışanların büyük bir çoğunluğu “kurum çalışanlarının haklarına önem verilmektedir.” önermesine katılmaktadır. Bu durum özel hastane yöneticilerinin faaliyetlerinde karar alırken en önemli iç paydaşları olan çalışanları önemseyişinin göstergesidir.

Tablo 15. “Kurum çalışanlarının haklarına önem verilmektedir.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum	13	25		0
Katılmıyorum	14	26,9	1	2,0
Kararsızım	4	7,7	4	7,8
Katılıyorum	21	40,4	43	84,3
Tamamen Katılıyorum			3	5,9
Toplam	52	100	51	100

-“Çalışanlar arasında ayırım yapılmaktadır” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 1,9’u hiç katılmazken, % 17,3’ü katılmamış, % 15,4’ü kararsız kalmış, %40,4’ü katılmış ve % 25’i tamamen katılmıştır. Buna karşılık özel hastanede çalışanların % 37,3’ü hiç katılmamış, % 56,9’u katılmamış, % 5,9’u katılmıştır. Bu sonuçlara dayanarak kamu hastanesinde çalışanlar, çalışanlar arasında ayırım yapıldığını düşünmektedir. Bu durum yöneticilerin çalışanları eşitlik ilkesine uymadıklarının bir göstergesidir.



Tablo 16. “Çalışanlar arasında ayırım yapılmaktadır” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
HiçKatılmıyorum	1	1,9	19	37,3
Katılmıyorum	9	17,3	29	56,9
Kararsızım	8	15,4	0	0
Katılıyorum	21	40,4	3	5,9
Tamamen Katılıyorum	13	25		
Toplam	52	100	51	100

- “Kurum içi yönetsel iletişim sağlıklıdır.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 19,2’si hiç katılmazken, yine %19,2’si katılmamış, %15,4’ü ise kararsız kalmış, %34,6’sı katılmış ve % 11,5’i tamamen katılmıştır. Buna karşılık özel hastanede çalışanların % 3,9’u kararsız kalmış, % 88,2’si katılmış ve % 7,8’i tamamen katılmıştır.

Tablo 17. “Kurum içi yönetsel iletişim sağlıklıdır.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum	10	19,2		
Katılmıyorum	10	19,2		
Kararsızım	8	15,4	2	3,9
Katılıyorum	18	34,6	45	88,2
Tamamen Katılıyorum	6	11,5	4	7,8
Toplam	52	100	51	100

-“Kurum çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına önem verilmektedir.” ifadesine kamu hastanelerinde çalışanların %28,8’i hiç katılmazken, % 25’i katılmamış, % 7,7’si kararsız kalmış, %32,7’si katılırken, % 5,8’i tamamen katılmıştır. Özel hastane çalışanlarının verdiği cevaplara baktığımızda ise % 3,9’u katılmamış, % 7,8’i kararsız kalmış, % 82,4’ü katılmış, % 5,9’u tamamen katılmıştır.

Tablo 18. “Kurum çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına önem verilmektedir.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
HiçKatılmıyorum	15	28,8		
Katılmıyorum	13	25,0	2	3,9
Kararsızım	4	7,7	4	7,8
Katılıyorum	17	32,7	42	82,4
Tamamen Katılıyorum	3	5,8	3	5,9
Toplam	52	100	51	100

-“Uzmanlaşmış kadrolara önem verilmektedir.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 9,6’sı hiç katılmazken, %23,1’i katılmamış, % 11,5’i kararsız kalmış, % 44,2’si katılmış ve % 11,5’i tamamen katılmıştır. Buna karşılık özel hastanelerin % 90,2’si katılırken, % 9,8’i tamamen katılmıştır. Bu sonuçlara bakıldığında hem kamu hem de özel hastanelerin uzmanlaşmış kadrolara önem verdiğini görmekteyiz.

Tablo 19. “Uzmanlaşmış kadrolara önem verilmektedir.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum	5	9,6		
Katılmıyorum	12	23,1		
Kararsızım	6	11,5		
Katılıyorum	23	44,2	46	90,2
Tamamen Katılıyorum	6	11,5	5	9,8
Toplam	52	100	51	100

-“Kurumun yazılı etik kuralları vardır.” ifadesine kamu hastanesinde çalışan kişilerin % 9,6’sı hiç katılmazken, % 13,5’i katılmamış, % 17,3’ü kararsız kalmış, % 51,9’u katılmış ve % 7,7’si tamamen katılmıştır. Buna karşılık özel hastanede çalışan kişilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda % 7,8’i kararsız kalmış, % 84,3’ü katılmış ve % 7,8’i tamamen katılmıştır.

Tablo 20. “Kurumun yazılı etik kuralları vardır.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekan s Özel	Yüzde Özel
HiçKatılmıyorum	5	9,6		
Katılmıyorum	7	13,5		
Kararsızım	9	17,3	4	7,8
Katılıyorum	27	51,9	43	84,3
Tamamen Katılıyorum	4	7,7	4	7,8
Toplam	52	100	51	100

- “Çalışanların performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri mevcuttur.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 26,9’u hiç katılmazken, % 21,2’si katılmamış, % 13,5’i kararsız kalmış, % 30,8’i katılmış ve % 7,7’si tamamen

katılmıştır. Özel hastanede çalışanların verdiği cevaplara baktığımızda % 5,9'u kararsız kalmış, % 84,3'ü katılmış, % 9,8'i tamamen katılmıştır.

Tablo 21. “Çalışanların performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri mevcuttur.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum	14	26,9		
Katılmıyorum	11	21,2		
Kararsızım	7	13,5	3	5,9
Katılıyorum	16	30,8	43	84,3
Tamamen Katılıyorum	4	7,7	5	9,8
Toplam	52	100	51	100

-“Performans eksikliklerinin nedenleri etkili biçimde soruşturulmaktadır.” ifadesine baktığımızda kamu sektöründe çalışanların % 28,8'i hiç katılmamış, % 23,1'i katılmamış, % 17,3'ü kararsız kalmış, % 21,2'si katılmış ve % 9,6'sı tamamen katılmıştır. Özel hastanelerde çalışanlara baktığımızda % 2'si hiç katılmazken, % 17,6'sı katılmamış, % 17,6'sı kararsız kalmış, % 58,8'i katılmış ve son olarak % 3,9'u tamamen katılmıştır.

Tablo 22. “Performans eksikliklerinin nedenleri etkili biçimde soruşturulmaktadır.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
HiçKatılmıyorum	15	28,8	1	2,0
Katılmıyorum	12	23,1	9	17,6
Kararsızım	9	17,3	9	17,6
Katılıyorum	11	21,2	30	58,8
Tamamen Katılıyorum	5	9,6	2	3,9
Toplam	52	100	51	100

- “Kurumda etkili bir denetim mekanizması mevcuttur.” İfadesine özel sektör çalışanlarının % 13,5’i hiç katılmazken, % 21,2’si katılmamış, % 23,1’i kararsız kalmış, %32,7’si katılmış ve % 9,6’sı tamamen katılmıştır. Özel hastane çalışanlarının cevaplarına baktığımızda % 3,9’ı katılmış, % 13,7’si kararsız kalmış, % 70,6’sı katılmış, % 11,8’i tamamen katılmıştır.

Tablo 23. “Kurumda etkili bir denetim mekanizması mevcuttur.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
HiçKatılmıyorum	7	13,5		
Katılmıyorum	11	21,2	2	3,9
Kararsızım	12	23,1	7	13,7
Katılıyorum	17	32,7	36	70,6
Tamamen Katılıyorum	5	9,6	6	11,8
Toplam	52	100	51	100

-“Yöneticilerin iletişim becerileri yeterli değildir.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 15,4’ü hiç katılmamış, % 30,8’i katılmamış, %13,5’i kararsız kalmış, %32,7’si katılmış ve %7,7’si tamamen katılmıştır. Özel hastane çalışanlarının cevaplarına baktığımızda % 49’u hiç katılmamış, % 51’i katılmamıştır.

Tablo 24. “Yöneticilerin iletişim becerileri yeterli değildir.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
HiçKatılmıyorum	8	15,4	25	49,0
Katılmıyorum	16	30,8	26	51,0
Kararsızım	7	13,5		
Katılıyorum	17	32,7		
Tamamen Katılıyorum	4	7,7		
Toplam	52	100	51	100

- “Kurumda verilen hizmetin kalitesi yeterlidir.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 11,5’i hiç katılmamış, % 17,3’ü katılmamış, % 19,2’si kararsız kalmış, % 46,2’si katılmış ve % 5,8’i tamamen katılmıştır. Özel hastane çalışanlarının verdiği cevaplara baktığımızda % 70,6’sı katılmış ve % 29,4’ü tamamen katılmıştır.

Tablo 25. “Kurumda verilen hizmetin kalitesi yeterlidir.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
HiçKatılmıyorum	6	11,5		
Katılmıyorum	9	17,3		
Kararsızım	10	19,2		
Katılıyorum	24	46,2	36	70,6
Tamamen Katılıyorum	3	5,8	15	29,4
Toplam	52	100	51	100

- “Kurumdaki tüm paydaşlarla (çalışan, hasta) iyi ilişkiler kurulmaktadır.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 7,7’si hiç katılmamış, % 25’i katılmamış, %

19,2'si kararsız kalmış, % 42,3'ü katılmış ve % 5,8'i tamamen katılmıştır. Özel hastane çalışanlarının verdiği cevaplara baktığımızda % 70,6'sı katılmış ve % 29,4'ü tamamen katılmıştır.

Tablo 26. “Kurumdaki tüm paydaşlarla (çalışan, hasta) iyi ilişkiler kurulmaktadır.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum	4	7,7	0	
Katılmıyorum	13	25,0	0	
Kararsızım	10	19,2	0	
Katılıyorum	22	42,3	36	70,6
Tamamen Katılıyorum	3	5,8	15	29,4
Toplam	52	100	51	100

- “Kurumumuz hizmetiyle iyi bir örnektir.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların %5,8'i hiç katılmamış, % 9,6'sı katılmamış, % 26,9'u kararsız kalmış, % 53,8'i katılmış ve % 3,8'i tamamen katılmıştır. Özel hastane çalışanlarının verdiği cevaplara baktığımızda % 66,7'si katılmış ve % 33,3'ü tamamen katılmıştır.

Tablo 27. “Kurumumuz hizmetiyle iyi bir örnektir.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum	3	5,8		
Katılmıyorum	5	9,6		
Kararsızım	14	26,9		
Katılıyorum	28	53,8	34	66,7
Tamamen Katılıyorum	2	3,8	17	33,3
Toplam	52	100	51	100

-“Kurumumuz hizmet sunumunda müşteri memnuniyetine önem vermektedir.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 3,8’i hiç katılmamış, % 17,3’ü katılmamış, % 7,7’si kararsız kalmış, % 44,2’si katılmış ve % 26,9’u tamamen katılmıştır. Özel hastane çalışanlarının verdiği cevaplara baktığımızda % 66,7’si katılmış ve % 33,3’ü tamamen katılmıştır.

Tablo 28. “Kurumumuz hizmet sunumunda müşteri memnuniyetine önem vermektedir.” önermesine katılım dereceleri”

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum	2	3,8		
Katılmıyorum	9	17,3		
Kararsızım	4	7,7		
Katılıyorum	23	44,2	34	66,7
Tamamen Katılıyorum	14	26,9	17	33,3
Toplam	52	100	51	100

- “Kurum kar elde etmenin ötesinde sosyal sorumluluk (tüketici, kamu sağlığı) politikaları izlemektedir.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 5,8’i hiç katılmamış, % 21,2’si katılmamış, % 17,3’ü kararsız kalmış, % 48,1’i katılmış ve % 7,7’si tamamen katılmıştır. Özel hastane çalışanlarının verdiği cevaplara baktığımızda % 5,9’u kararsız kalmış, % 74,5’i katılmış ve % 19,6’sı tamamen katılmıştır.



Tablo 29. “Kurum kar elde etmenin ötesinde sosyal sorumluluk (tüketici, kamu sağlığı) politikaları izlemektedir.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum	3	5,8		
Katılmıyorum	11	21,2		
Kararsızım	9	17,3	3	5,9
Katılıyorum	25	48,1	38	74,5
Tamamen Katılıyorum	4	7,7	10	19,6
Toplam	52	100	51	100

- “Kurumca sağlık sektöründeki son gelişmeler takip edilmektedir.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 3,8’i hiç katılmamış, % 11,5’i katılmamış, % 17,3’ü kararsız kalmış, % 55,8’i katılmış ve % 11,5’i tamamen katılmıştır. Özel hastane çalışanlarının verdiği cevaplara baktığımızda % 3,9’u kararsız kalmış, % 80,4’ü katılmış ve % 15,7’si tamamen katılmıştır.

Tablo 30. “Kurumca sağlık sektöründeki son gelişmeler takip edilmektedir.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum	2	3,8		
Katılmıyorum	6	11,5		
Kararsızım	9	17,3	2	3,9
Katılıyorum	29	55,8	41	80,4
Tamamen Katılıyorum	6	11,5	8	15,7
Toplam	52	100	51	100

-“Kurum olarak çevre sağlığına önem verilmektedir.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 9,6’sı katılmamış, % 21,2’si kararsız kalmış, % 61,5’i katılmış ve %7,7’si tamamen katılmıştır. Özel hastane çalışanlarının verdiği cevaplara

baktığımızda % 7,8'i kararsız kalmış, % 76,5'i katılmış ve % 15,7'si tamamen katılmıştır.

Tablo 31. “Kurum olarak çevre sağlığına önem verilmektedir.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum				
Katılmıyorum	5	9,6		
Kararsızım	11	21,2	4	7,8
Katılıyorum	32	61,5	39	76,5
Tamamen Katılıyorum	4	7,7	8	15,7
Toplam	52	100	51	100

-“Kurumumuz yöneticilerinin almış olduğu kararlar adildir.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 17,3'ü hiç katılmamış, % 19,2'si katılmamış, % 32,7'si kararsız kalmış, % 26,9'u katılmış ve % 3,8'i tamamen katılmıştır. Özel hastane çalışanlarının verdiği cevaplara baktığımızda % 2'si katılmamış, % 7,8'i kararsız kalmış, % 74,5'i katılmış ve % 15,7'si tamamen katılmıştır.

Tablo 32. “Kurumumuz yöneticilerinin almış olduğu kararlar adildir.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum	9	17,3		
Katılmıyorum	10	19,2	1	2,0
Kararsızım	17	32,7	4	7,8
Katılıyorum	14	26,9	38	74,5
Tamamen Katılıyorum	2	3,8	8	15,7
Toplam	52	100	51	100

-“Yöneticiler yasal yükümlülüklerini yerine getirmektedir.” ifadesine kamu hastanesinde çalışanların % 3,8'i hiç katılmamış, % 13,5'i katılmamış, % 21,2'si kararsız kalmış, % 51,9'u katılmış ve % 9,6'sı tamamen katılmıştır. Özel hastane

çalışanlarının verdiği cevaplara baktığımızda % 2'si kararsız kalmış, % 82,4'ü katılmış ve % 15,7'si ise tamamen katılmıştır.

Tablo 33. “Yöneticiler yasal yükümlülüklerini yerine getirmektedir.” önermesine katılım dereceleri

	Frekans Kamu	Yüzde Kamu	Frekans Özel	Yüzde Özel
Hiç Katılmıyorum	2	3,8		
Katılmıyorum	7	13,5		
Kararsızım	11	21,2	1	2,0
Katılıyorum	27	51,9	42	82,4
Tamamen Katılıyorum	5	9,6	8	15,7
Toplam	52	100	51	100

#### 2.12.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde işletmelerin paydaş yaklaşımı uygulamaları belirlediğimiz hipotezler doğrultusunda test edilecektir. Özel ve kamu hastaneleri arasındaki uygulamalar karşılaştırılacaktır.

Tablolarda kullandığımız ifadeler şu şekilde gösterilecektir:

Df: Serbestlik Derecesi

Md: Ortalama Farkı (Mean Differance)

Sd: Standart Sapma Farkı

Birinci Ana Hipotez:

H1: Özel hastanelerin iç paydaşlardan biri olan çalışanlarına verdiği önem, kamu hastanelerinin çalışanlarına verdiği önemden daha fazladır.

### Alt Hipotezler:

Birinci hipotezimiz;

H1.1: “Özel hastanelerin iç paydaşlarının yeteneklerini geliştirmek için uyguladığı politikalar, kamu hastanelerinin iç paydaşlarının yeteneklerini geliştirmek için uyguladığı politikalardan daha fazladır.”şeklindedir.

Birinci kriterimiz kişisel yeteneklerin gelişiminin önemidir. Bu kritere ilişkin verilen cevapları test ettiğimizde aşağıdaki tabloda yer alan sonuçlara ulaşılmaktadır. Hipotezleri test etmek için “t testi” uygulanmıştır.

Tablo 34. “Kurum çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için teşvik edici politikalar vardır.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	%95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	59,045	,000	6,018	101	,000	1,2858	,21368	,86195	1,70970
Eşit varyans kabul etmeyerek			6,054	73,814	,000	1,2858	,21237	,86264	1,70901

Bu araştırma için oluşturduğumuz hipotezlerimize baktığımızda birinci kriterimiz “Kurum çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için teşvik edici politikalar vardır.”şeklindedir. Birinci kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t Test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri ortalamalar arasındaki farkın, standart hata farklarına bölümü ile hesaplanır. Serbestlik derecesi(df) iki grubun toplam katılımcı sayısından iki çıkartılarak bulunur. T değeri, 6,018’dir. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi (Sigma 2-tailed) 0,000 olup %95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

İkinci hipotezimiz;

H1.2: “Özel hastanelerde iç paydaşların haklarına kamu hastanelerinden daha fazla önem vermektedir.”şeklindedir.

Tablo 35. “Kurum çalışanlarının haklarına önem verilmektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	123,129	,000	6,989	101	,000	1,3066	,18694	,93572	1,67740
Eşit varyans kabul etmeyerek			7,041	65,038	,000	1,3066	,18556	,93598	1,67714

İkinci kriterimiz “Kurum çalışanlarının haklarına önem verilmektedir.” önermesidir. İkinci kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t Test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 6,989’dur. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,000 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Üçüncü hipotezimiz;

H1.3: “Kamu hastanelerinde iç paydaş olan çalışan ayrımcılığı özel hastanelere göre daha fazladır.”şeklindedir.

Tablo 36. “Çalışanlar arasında ayırım yapılmaktadır.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	10,210	,002	10,540	101	,000	1,9472	,18475	1,58071	2,31371
Eşit varyans kabul etmeyerek			10,578	90,015	,000	1,9472	,18409	1,58149	2,31293

Üçüncü kriterimiz, “Çalışanlar arasında ayırım yapılmaktadır.” önermesidir. Üçüncü kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t Test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 10,540’tır. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,002 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Dördüncü hipotezimiz;

H1.4: “Özel hastanelerin iç paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına verdiği önem kamu hastanelerine göre daha fazladır.” şeklindedir.

Tablo 37. “Kurum çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına önem verilmektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	95,046	,000	5,355	101	,000	1,0392	,19405	,65428	1,42416
Eşit varyans kabul etmeyerek			5,402	57,792	,000	1,0392	,19239	,65408	1,42435

Dördüncü kriterimiz, “Kurum çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına önem verilmektedir.” önermesidir. Dördüncü kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 5,355’tir. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,000 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Beşinci hipotezimiz;

H1.5: “Özel hastaneler uzmanlaşmış kadrolara kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.” şeklindedir.

Tablo 38. “Uzmanlaşmış kadrolara önem verilmektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul edilerek	106,127	,000	4,827	101	,000	,8480	,17568	,49954	1,19654
Eşit varyans kabul etmeyerek			4,869	57,287	,000	,8480	,17416	,49933	1,19675

Beşinci kriterimiz, “Uzmanlaşmış kadrolara önem verilmektedir.” önermesidir. Beşinci kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 4,827’dir. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi (Sig 2-tailed) 0,000 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Altıncı hipotezimiz;

H1.6: “Özel hastanelerde üst düzey çalışanları eşitlik konusunda kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.” şeklindedir.

Tablo 39. “Kurumumuz yöneticilerinin almış olduğu kararlar adildir.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	33,002	,000	6,935	101	,000	1,2315	,17757	,87927	1,58378
Eşit varyans kabul etmeyerek			6,977	74,962	,000	1,2315	,17652	,87987	1,58317

- Altıncı kriterimiz, “Kurumumuz yöneticilerinin almış olduğu kararlar adildir.” önermesidir. Altıncı kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 6,935’tir. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,000 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Yedinci hipotezimiz;

H1.7: “Özel hastanelerde üst düzey çalışanların yasal yükümlülüklerini yerine getirme ile kamu hastaneleri üst düzey çalışanların yasal yükümlülüklerini yerine getirme arasında anlamlı bir fark yoktur.”şeklindedir.

Tablo 40. “Yöneticiler yasal yükümlülüklerini yerine getirmektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	38,699	,000	4,303	101	,000	,6373	,14810	,34346	,93105
Eşit varyans kabul etmeyerek			4,333	67,873	,000	,6373	,14707	,34377	,93074

Yedinci kriterimiz, “Yöneticiler yasal yükümlülüklerini yerine getirmektedir.”ifadesidir. Yedinci kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 4,303’tür. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,000 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

İkinci Ana Hipotez:

H2 : Özel hastanelerdeki mevcut örgüt kültüründe iç paydaşların etkinliği, kamu hastanelerindeki iç paydaşların etkinliğinden daha fazladır.



Sekizinci hipotezimiz;

H2.1: “Özel hastanelerde yazılı etik kuralların farkındalığı kamu hastanelerine göre daha fazladır.”şeklindedir.

Tablo 41. “Kurumun yazılı etik kuralları vardır.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	62,215	,000	3,936	101	,000	,6538	,16613	,32429	,98340
Eşit varyans kabul etmeyerek			3,966	64,064	,000	,6538	,16487	,32448	,98321

Sekizinci kriterimiz, “Kurumun yazılı etik kuralları vardır.” önermesidir. Sekizinci kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 3,936’dır. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,000 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Dokuzuncu hipotezimiz;

H2.2: “Özel hastanelerde değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları kamu hastanelerine göre daha fazladır.”şeklindedir.

Tablo 42. “Çalışanların performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri mevcuttur.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	120,662	,000	6,684	101	,000	,6538	,19862	,93366	1,72170
Eşit varyans kabul etmeyerek			6,740	59,800	,000	,6538	,19699	,93361	1,72174

Dokuzuncu kriterimiz, “Çalışanların performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri mevcuttur.” önermesidir. Dokuzuncu kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 6,684’tür. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,000 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Onuncu hipotezimiz;

H2.3: “Özel hastanelerde etkili bir denetim sistemi kamu hastanelerine göre daha etkin işlemektedir.” şeklindedir.

Tablo 43. “Kurumda etkili bir denetim mekanizması mevcuttur.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	26,964	,000	4,484	101	,000	,8635	,19257	,48150	1,24550
Eşit varyans kabul etmeyerek			4,509	77,447	,000	,8635	,19150	,48221	1,24479

Onuncu kriterimiz, “Kurumda etkili bir denetim mekanizması mevcuttur.” önermesidir. Onuncu kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği

cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 4,484'tür. Serbestlik derecesi 101'dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,000 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

On birinci hipotezimiz;

H2.4: “Özel hastanelerde üst düzey çalışanların iletişim becerisi kamu hastanelerine göre daha fazladır.”şeklindedir.

Tablo 44. “Yöneticilerin iletişim becerileri yeterli değildir.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	58.382	,000	8.601	101	,000	1,6248	,18891	1,25007	1,99956
Eşit varyans kabul etmeyerek			8.662	67,401	,000	1,6248	,18758	1,25044	1,99918

Onbirinci kriterimiz “Yöneticilerin iletişim becerileri yeterli değildir.” ifadesidir. Onbirinci kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 8,601'dir. Serbestlik derecesi 101'dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,000 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

On ikinci hipotezimiz;

H2.5: “Özel hastanelerde verilen hizmetin kalitesi kamu hastanesine göre daha yeterlidir.”şeklindedir.

Tablo 45. “Kurumda verilen hizmetin kalitesi yeterlidir.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	40,828	,000	6,472	101	,000	1,1210	,17322	,77741	1,46467
Eşit varyans kabul etmeyerek			6,518	67,187	,000	1,1210	,17200	,77775	1,46433

Onikinci kriterimiz, “Kurumda verilen hizmetin kalitesi yeterlidir.” İfadesidir. Onikinci kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 6,472’dir. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,000 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

On üçüncü hipotezimiz;

H2.6: “Özel hastanelerde tüm paydaşlarla(hasta,çalışan....) kamu hastanelerine göre daha iyi ilişkiler kurulmaktadır.”şeklindedir.

Tablo 46. “Kurumdaki tüm paydaşlarla (çalışan,hasta) iyi ilişkiler kurulmaktadır.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	42,905	,000	6,937	101	,000	1,1595	,16714	,82794	1,49106
Eşit varyans kabul etmeyerek			6,985	68,505	,000	1,1595	,16599	,82832	1,49069

Onüçüncü kriterimiz, “Kurumdaki tüm paydaşlarla (çalışan,hasta) iyi ilişkiler kurulmaktadır.” ifadesidir. Onüçüncü kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama

arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 6,937'dir. Serbestlik derecesi 101'dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,000 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

On dördüncü hipotezimiz;

H2.7: “Özel hastaneler iç paydaşlar açısından müşteri memnuniyetine kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.” şeklindedir.

Tablo 47. “Kurumumuz hizmet sunumunda müşteri memnuniyetine önem vermektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	23,380	,000	3,445	101	,001	,6026	,17492	,25558	,94955
Eşit varyans kabul etmeyerek			3,469	68,070	,001	,6026	,17370	,25595	,94918

On dördüncü kriterimiz, “Kurumumuz hizmet sunumunda müşteri memnuniyetine önem vermektedir.” ifadesidir. On dördüncü kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 3,445'tir. Serbestlik derecesi 101'dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,001 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

Üçüncü Ana Hipotez:

H3: Özel hastanelerin sosyal sorumluluk kavramına verdiği önem, kamu hastanelerinin sosyal sorumluluk kavramına verdiği önemden daha fazladır.

Alt Hipotezler:

On beşinci hipotezimiz;

H3.1: “Özel hastanelerin sosyal sorumluluk politikalarına verdiği önem, kamu hastanelerinin sosyal sorumluluk politikalarına verdiği önemden daha fazladır.”şeklindedir.

Tablo 48. “Kurum kar elde etmenin ötesinde sosyal sorumluluk (tüketici, kamu sağlığı) politikaları izlemektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	43,421	,000	5,016	101	,000	,8296	,16537	,50151	1,15761
Eşit varyans kabul etmeyerek			5,049	71,627	,000	,8296	,16431	,50199	1,15714

On beşinci kriterimiz, “Kurum kar elde etmenin ötesinde sosyal sorumluluk (tüketici, kamu sağlığı) politikaları izlemektedir.” ifadesidir. On beşinci kriterle ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 5,016’dır. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,000 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

On altıncı hipotezimiz;

H3.2: “Özel hastaneler teknolojiye son gelişmelere kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.”şeklindedir.

Tablo 49. “Kurumca sağlık sektöründeki son gelişmeler takip edilmektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	28,339	,000	3,498	101	,001	,5215	,14910	,22571	,81727
Eşit varyans kabul etmeyerek			3,521	70,491	,001	,5215	,14812	,22611	,81688

On altıncı kriterimiz, “Kurumca sağlık sektöründeki son gelişmeler takip edilmektedir.” ifadesidir. On altıncı kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 3,498’dir. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,001 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

On yedinci hipotezimiz;

H3.3: Özel hastaneler çevre sağlığına kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.

Tablo 50. “Kurum olarak çevre sağlığına önem verilmektedir.” ifadesine ilişkin t-testleri

	Levene Testi Sonuçları		t-testi sonuçları						
	F	Sig.	t	df	p	Md	Sd	% 95 güven aralığında	
								Düşük Değer	Yüksek Değer
Eşit varyans kabul ederek	14,769	,000	3,223	101	,002	,4054	,12576	,15588	,65483
Eşit varyans kabul etmeyerek			3,237	86,723	,002	,4054	,12524	,15642	,65429

On yedinci kriterimiz, “Kurum olarak çevre sağlığına önem verilmektedir.” ifadesidir. On yedinci kritere ilişkin özel ve kamu hastanelerinde çalışanların verdiği cevaplara göre bağımsız gruplarda iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi (t test) sonuçları yukarıda verilmiştir. Buna göre; t değeri, 3,223’tür. Serbestlik derecesi 101’dir. İki yönlü anlamlılık düzeyi ( Sig 2-tailed) 0,002 olup % 95 güven aralığı (p <0,05) içinde olduğundan, iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

## DEĞERLENDİRME

H1.1: “Özel hastanelerin iç paydaşlarının yeteneklerini geliştirmek için uyguladığı politikalar, kamu hastanelerinin iç paydaşlarının yeteneklerini geliştirmek için uyguladığı politikalarından daha fazladır.”hipotezine ilişkin P değeri 0,00 olarak bulunmuştur. P değeri<0,05(a=0,05)’tir. Yani; özel hastanelerin iç paydaşlarının yeteneklerini geliştirmek için uyguladığı politikalar, kamu hastanelerinin iç paydaşlarının yeteneklerini geliştirmek için uyguladığı politikalar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuçlara göre; özel hastanelerin iç paydaşlarının yeteneklerini geliştirmek için uyguladığı politikalar daha fazladır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H1.2: “Özel hastanelerde iç paydaşların haklarına kamu hastanelerinden daha fazla önem vermektedir.” hipotezine ilişkin P değeri 0,00 olarak bulunmuştur. P değeri<0,05(a=0,05)’tir. Yani; özel hastanelerde iç paydaşların haklarına verdiği önem ile kamu hastanelerinin iç paydaşların haklarına verdiği önem arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H1.3: “Özel hastanelerde çalışanlar arasında yapılan ayrımcılık kamu hastanelerinde çalışanlar arasında yapılan ayrımcılığa göre daha azdır.”hipotezine ilişkin P değeri 0,002 olarak bulunmuştur. P değeri<0,05(a=0,05)’tir. Yani; kamu hastanelerinde iç paydaş olan çalışan ayrımcılığı ile özel hastanelerdeki çalışan ayrımcılığı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H1.4: “Özel hastanelerin iç paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına verdiği önem kamu hastanelerine göre daha fazladır.” hipotezine ilişkin P değeri 0,00 olarak bulunmuştur. P değeri<0,05(a=0,05)’tir. Yani; özel hastanelerin iç paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına verdiği önem ile kamu hastanelerinin iç paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına verdiği önem arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.



H1.5: “Özel hastaneler uzmanlaşmış kadrolara kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.” hipotezine ilişkin P değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05(a=0,05)$ 'tir. Yani; özel hastanelerin uzmanlaşmış kadrolara verdiği önem ile kamu hastanelerinin uzmanlaşmış kadrolara verdiği önem arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H1.6: “Özel hastanelerde üst düzey çalışanları eşitlik konusunda kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.” hipotezine ilişkin P değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05(a=0,05)$ 'tir. Yani; özel hastanelerin üst düzey çalışanlarının eşitlik konusunda tutumları ile kamu hastanelerin üst düzey çalışanlarının eşitlik konusunda tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H1.7: “Özel hastanelerde üst düzey çalışanların yasal yükümlülüklerini yerine getirme ile kamu hastaneleri üst düzey çalışanların yasal yükümlülüklerini yerine getirme arasında anlamlı bir fark yoktur.” hipotezine ilişkin P değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05(a=0,05)$ 'tir. Yani, başlangıçta kabul ettiğimiz hipotezimiz reddedilmiştir. Özel hastanelerde çalışan üst düzey çalışanlar yasal yükümlülüklerini kamu hastanelerine göre daha fazla yerine getirmektedir. Özel hastanelerde üst düzey çalışanların yasal yükümlülüklerini yerine getirme ile kamu hastaneleri üst düzey çalışanların yasal yükümlülüklerini yerine getirme arasında anlamlı bir fark vardır.

H2.1: “Özel hastanelerde yazılı etik kuralların farkındalığı kamu hastanelerine göre daha fazladır.” hipotezine ilişkin P değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05(a=0,05)$ 'tir. Yani; özel hastanelerde yazılı etik kuralların farkındalığı ile kamu hastanelerinin yazılı etik kuralların farkındalığı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H2.2: “Özel hastanelerde değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları kamu hastanelerine göre daha fazladır.” hipotezine ilişkin P değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05(a=0,05)$ 'tir. Yani; özel hastanelerde değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları ile kamu hastanelerinin değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H2.3: “Özel hastanelerde etkili bir denetim sistemi kamu hastanelerine göre daha etkin işlemektedir.” hipotezine ilişkin P değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05(a=0,05)$ 'tir. Yani; özel hastanelerin etkili denetim sistemi oluşturması ile

kamu hastanelerinin etkili denetim sistemi oluşturması arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H2.4: “Özel hastanelerde üst düzey çalışanların iletişim becerisi kamu hastanelerine göre daha fazladır.” hipotezine ilişkin P değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05(a=0,05)$ 'tir. Yani; özel hastanelerde üst düzey çalışanların iletişim becerisi ile kamu hastanelerinin üst düzey çalışanların iletişim becerisi arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H2.5: “Özel hastanelerde verilen hizmetin kalitesi kamu hastanesine göre daha yeterlidir.”hipotezine ilişkin P değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05(a=0,05)$ 'tir. Yani; özel hastanelerde verilen hizmetin kalitesi ile kamu hastanesinde verilen hizmetin kalitesi arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H2.6: “Özel hastanelerde tüm paydaşlarla(hasta,çalışan...) kamu hastanelerine göre daha iyi ilişkiler kurulmaktadır.” hipotezine ilişkin P değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05(a=0,05)$ 'tir. Yani; özel hastanelerde tüm paydaşlarla kurulan ilişki ile kamu hastanelerinde tüm paydaşlarla kurulan ilişki arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H2.7: “Özel hastaneler iç paydaşlar açısından müşteri memnuniyetine kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.” hipotezine ilişkin P değeri 0,001 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05(a=0,05)$ 'tir. Yani; özel hastanelerin iç paydaşlar açısından müşteri memnuniyetine verdiği önem ile kamu hastanelerinin iç paydaşlar açısından müşteri memnuniyetine verdiği önem arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H3.1: “Özel hastanelerin sosyal sorumluluk politikalarına verdiği önem, kamu hastanelerinin sosyal sorumluluk politikalarına verdiği önemden daha fazladır.” hipotezine ilişkin P değeri 0,000 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05(a=0,05)$ 'tir. Yani; özel hastanelerin sosyal sorumluluk politikalarına verdiği önem ile kamu hastanelerinin sosyal sorumluluk politikalarına verdiği önem arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H3.2: “Özel hastaneler teknolojidaki son gelişmelere kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.” hipotezine ilişkin P değeri 0,001 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05(a=0,05)$ 'tir. Yani; özel hastanelerin teknolojidaki son gelişmelere verdiği

önem ile kamu hastanelerinin teknolojideki son gelişmelere verdiği önem arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

H3.3: “Özel hastaneler çevre sağlığına kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.” hipotezine ilişkin P değeri 0,002 olarak bulunmuştur. P değeri $<0,05$ ( $\alpha=0,05$ )’tir. Yani; özel hastanelerin çevre sağlığına verdiği önem ile kamu hastanelerinin çevre sağlığına verdiği önem arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hipotezimiz doğrulanmıştır.

## SONUÇ

Günümüzde işletmeler rekabetin arttığı bir ortamda temel amaçlarından biri olan “faaliyetlerinde devamlılık” konusunda yeni yaklaşımlar aramaya başlamışlardır. İş dünyasında yaşanan köklü değişimler ve yönetim alanında yaşanan değişiklikler işletmelerin daha profesyonel yönetilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. İşletmelerin profesyonel bir şekilde yönetilmesi gerektiğini ortaya koyan yeni yaklaşımlardan birisi de kurumsal yönetimdir.

Ekonomik yaşamın gelişmesi, işletmelerin kapasitesinin artması işletmelerin yönetiminde profesyonelliği ön plana çıkarmıştır. Bu amaçla ortaya atılan kurumsal yönetim artık işletme yöneticilerinin karar alırken paydaşlarını da dikkate alması gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim, işletme yöneticileri ve işletme faaliyetinden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen çıkar grupları arasındaki ilişkileri içerir.

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının işletmeler ve ülkeler açısından önemli yararları bulunmaktadır. Bu uygulamalar tüm dünyada genel kabul gören şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve eşitlik ilkelerinin hayata geçirilmesiyle sağlanmaktadır.

Dünya çapında gerek Anglo-Saxon sistemini, gerekse Kıta Avrupası sistemini benimsemiş ülkelerde kurumsal yönetim bilinci ve uygulamaları olağanüstü bir hızla gelişmektedir. Kurumsal yönetimin sistemlerinden biri olan bankaların hakimiyetinde olan ve ortakların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı Kıta Avrupası sistemi, kurumsal yönetimin paydaş modeli üzerinde durmaktadır. Bu anlayışta kilit kavramlardan birisi paydaşlardır. Paydaşlar, işletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen kişi veya kurumlardır.

Bu kurumsal yönetim modeli, işletmenin faaliyetlerinden kâr elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsurunu taşıyan geleneksel yapıların dışında tüm paydaşların haklarının korunmasını ve beklentilerinin karşılanmasını ve bu anlamda işletmenin paydaşları ile iletişim ve etkileşiminin sağlanmasını ifade etmektedir.

Paydaşlar işletme nezdinde değer verilmesi gereken kişi veya gruplardır. Bunlar işletmenin faaliyetlerinden yarar sağlayan ya da zarar gören kişi veya gruplardır. Bir kurumsal yönetim modeli olan paydaş yaklaşımı yönetimin sorumluluklarının sadece

pay sahiplerine karşı değil, geniş bir yelpaze içinde yer alan ilgi gruplarına karşı olacak şekilde tanımlanmaktadır.

İşletmenin tüm faaliyetlerinde paydaşlarını dikkate alması, sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için vazgeçilemez unsurlardandır. Çalışma konusu olarak bir kurumsal yönetim modeli olan paydaş yaklaşımını seçilmesinin altında yatan temel nedenler bunlardır.

Paydaş yaklaşımında üzerinde durulan konu işletmenin değişik paydaş gruplarıyla birlikte amaçlarına ulaşmasının araştırılmasıdır. İster kuralcı, ister tanımlayıcı, ister araçsal bakış açısıyla yaklaşılsın işletmenin varlığında paydaşlar ve onlarla kurulan ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır. Paydaşlarla iletişimin en önemli olduğu sektörlerden birisi de sağlık sektörüdür. Sağlık sektöründe yalnızca hastaların paydaş olduğu düşüncesi artık tamamen terk edilmiştir. Hastanelerle doğrudan ve dolaylı olarak etkileşim halinde bulunan herkes paydaş olarak değerlendirilmektedir. Çalışmamızda paydaşları işletmeyle olan ilişkinin derecesine göre iç ve dış paydaş olarak ikiye ayırmıştık. Hastaneleri ele aldığımızda paydaşlarını iç ve dış paydaş olarak ikiye ayırırsak iç paydaşları; kurum personeli, pay sahipleri ve danışmanlardır. Dış paydaşları ise; hastalar, ailesi ve çevresi, refakatçılar, ziyaretçiler, devlet, diğer sağlık kurumları, anlaşmalı kuruluşlar, eczaneler, dernekler, medya, sigorta şirketleri, tıbbi malzeme ve ilaç şirketleridir. Görüldüğü gibi dış paydaşlar, sağlık kurumunun temel hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlanan kişi ve kurumları kapsamaktadır. Sağlık kurumlarının başarısı ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi, büyük ölçüde paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğine bağlıdır. Sağlık sektöründe paydaşlarına önem veren kurumlar rekabet avantajı sağlayabilir ve rakipleri karşısında fark yaratabilirler. İnsanlar sağlıkları söz konusu olduğunda kaliteli hizmet almak ve hastane tarafından önemsenmek ister.

Yapılan çalışmada yukarıda sayılan nedenlerden dolayı sağlık sektörü seçilmiştir. Çalışmada Ankara'da Sağlık Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet gösteren bir kamu hastanesi ve bir özel hastane seçilmiştir. Bu iki hastanenin uygulamaları paydaş yaklaşımını açısından değerlendirilerek karşılaştırma yapılmıştır.

Yapılan bu çalışma ile ankete katılan kişilerin çalıştıkları kurum hakkındaki düşünceleri ölçülmüştür. Bu sonuçlara göre en önemli iç paydaş olan çalışanların memnuniyetinin artırılması, hastane yönetiminin faaliyetleriyle ilgili karar alırken iç

paydaşların etkinliğinin artırılması, sosyal sorumluluk kavramına verilen önemin artırılması ile ilgili olarak şu değerlendirme ve önerilerde bulunulabilir:

- İşletme üst yönetiminin faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için en önemli iç paydaşlarından biri olan çalışanlarına önem vermelidir. İşletme ile ilgili karar alırken çalışanlarını dikkate almalıdır. Onların istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda karar almalıdır. Çalışanların eğitimi ve gelişimi için hizmet içi eğitimlere ağırlık vermelidir.
- İşletmeler arası yaşanan rekabet koşullarından dolayı önemli bir dış paydaş olan müşterilerle iyi ilişkilerin kurulması etkili bir faktördür. Müşterilerine daha fazla önem veren işletmeler rakiplerine karşı önemli avantajlar elde etmektedir. Bu nedenle işletmeler müşterilerine önem vermeli hatta onlarla birebir diyalog kurarak yakın ilişkiler geliştirmelidir. Kurulan bu ilişki sonucunda müşterilerden alınan geri bildirimlere göre işletmeler faaliyetlerine yön vermektedir. Hizmet işletmeleri de müşterilerle iç içe olan bir sektör olduğundan dolayı müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının analiz edilmesi gerekmektedir. Sağlık hizmeti sunan hastaneler artan rekabet ortamında hizmet kalitesini artırmalıdır. Müşterilerine daha iyi hizmet sunma çabasında olmalıdır.
- Paydaş yaklaşımında önemli olan hususlardan birisi de işletmenin çevreye verdiği önemdir. İşletmelerin sadece kar elde etme amacının olduğunu varsayan geleneksel görüş artık terk edilmiştir. İşletmeler toplumla iç içe olan bir sistem olarak kabul edildiğinden çevresine karşı da bir takım sorumluluklar üstlenmiştir. İşletmelerin hizmetiyle iyi bir örnek olabilmesi için tüm çıkar gruplarına hitap etmesi gerekir. Sadece pay sahiplerini paydaş olarak görmemeli, diğer ilişkide bulunduğu tüm paydaşlarını da dikkate almalıdır. Daha önceki bölümde bahsettiğimiz gibi işletmelerin ilişkide bulunduğu çıkar gruplarını iç ve dış paydaşlar olarak ikiye ayırmaktayız. İç paydaşları ise, çalışan, yönetici ve hissedar sahibi olarak üçe ayırabiliriz. Dış paydaşlar ise işletmeyle ilişkide bulunduğu yakınlığa bağlı olarak birincil ve ikincil dış paydaş olarak ikiye ayırmaktayız. Birincil dış paydaşlardan en önemli gruplardan bir tanesi müşterilerdir. İşletmeler hizmet sunumunda müşterilere hitap etmektedir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda

hizmet sunmak işletmelere en önemli bir rekabet avantajı sunmaktadır. Yapılan bu çalışmada da özel hastanelerde müşteri memnuniyetine daha çok önem verdiğinden dolayı sunulan hizmetin kalitesinin yeterli olduğu görülmüştür. Özel hastaneler, sunduğu hizmetle iyi bir örnektir.

- Müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hizmet sunmada önemli hususlardan birisi de sektördeki son gelişmelerin takip edilmesidir. Rekabet avantajı elde etmenin bir diğer yolu teknolojinin takip edilmesidir. Sağlık sektöründe önemli unsur insan sağlığı olduğu için en son çıkan yeniliklerinde takibini gerektirir. Bu doğrultuda hareket eden hastaneler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını da yerine getirirler. Bu nedenle hizmet sunumunda iyi bir örnek haline gelirler. Müşteriler( hastalar) tarafından tercih edilen hastane olur.
- İşletme yönetiminin bir iç paydaş olan çalışanlarına verdiği önem paydaş yaklaşımına verdiği değeri göstermektedir. İşletmenin faaliyetine devam edebilmesi ve verdiği hizmetin kalitesini artırabilmek için çalışanlarına önem vermesi gerekir. Onların motivasyonunu artıracak politikalar izlemelidir. Kurumda çalışanların yeteneklerini geliştirecek, uzmanlaştıracak politikalar takip etmelidir. Bu durum çalışanların motivasyonunu sağlayarak hizmet sunumunda kaliteyi artırdıklarının göstergesidir.
- İşletme yönetiminin uzmanlaşmış kadrolara önem vermesi hastane yönetiminin insan sağlığına verdiği değer ve önemi göstermektedir. Bu durumda işletme yönetimi müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket ederek hizmet kalitesini artırmaktadır.
- Etik kuralların varlığı ve çalışanların bu durumun farkında olması işletmenin etik değerlere önem vererek sosyal sorumlulukları yerine getirdiğinin göstergesidir. Artık işletmeler sosyal sorumluluklarını da yerine getirmelidir.
- İşletmelerin devlete karşı en büyük sorumluluklarından birisi faaliyetleri sonucunda kar elde ettiğinde vergisini ödemesidir. Bir diğer yükümlülüklerden bir tanesi de çalıştırdığı personelin sigortasını yatırmaktır. İşletmeler devlete karşı yükümlülüklerini yerine getirerek ekonomiye katkıda bulunmaktadır. İşletme yöneticileri her bir çalışanın sigorta primini yatırarak kayıt dışı ekonominin azaltılmasında etkili olurlar.

- Yöneticilerin çalışanlarına önem verdiğinin bir diğer göstergesi de yöneticilerin tüm çalışanlarına “eşitlik” ilkesi çerçevesinde davranmasıdır.
- Paydaş yaklaşımında önemli olan unsurlardan birisi de paydaşlarla iletişim kurabilmektir. Paydaşlarla kurulan ilişkide önemli olan unsurlardan birisi de yöneticilerin iletişim becerisidir.
- Yaptığımız çalışmada özel hastaneler daha profesyonel yönetildiklerinden dolayı çalışanlarına ve müşterilerini daha fazla dikkate almaktadır. Bu durum özel hastanelerin paydaşlarını dikkate aldığına göstergesidir. Rekabetin hızla arttığı günümüz dünyasında işletme faaliyetlerinden etkilenen tüm paydaşlarına artık daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Yöneticiler işletme ile ilgili karar alırken paydaşlarını dikkate almak zorundadır. İşletmelerin yöneticileri dışında geniş bir topluluğa karşı hesap verme sorumluluğunu üstlenmeleri paydaş yaklaşımının önemini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre özel hastaneler bilimsel ve profesyonel yönetilmeleri sonucu müşterileriyle uzun dönemli ilişki kurmaya dönük çabalarda daha etkili olabilmektedir. Özel hastanelerde paydaş yaklaşımı anlayışında; en önemli iç paydaş olan çalışanların eğitimi ve gelişimi, sosyal sorumluluk kavramına önem verme, yöneticilerin yükümlülüklerini yerine getirme konularında daha başarılı uygulamalar yürüttükleri söylenebilir. Kamu hastaneleri özel hastanelere oranla bilimsel ve profesyonel yönetilmeleri mevcut yapı içerisinde güç görünmektedir.

Yapılan araştırmada özel hastanelerin paydaşlarına verilen önem ve hizmet uygulamalarında bu anlayışa kamu hastanelerinden daha çok önem verdikleri söylenebilir.

Sağlık sektöründe hizmet kalitesinin artarak tüm paydaşlara en iyi hizmeti sunabilmek için özel sektör arzının artarak piyasada rekabetin oluşması sağlanmalıdır. Bu doğrultuda bir dış paydaş olan devlete büyük görevler düşmektedir. Devletin yaptığı yasal düzenlemelerin bu doğrultuda yapılması gerekmektedir.

Türkiye’de sağlık sektöründe yapılan yeni yasal düzenlemeler ile özel hastanelerin teşvik edilmesi rekabet ortamının gelişmesini sağlayarak hastanelerin



paydaş yaklaşımına daha fazla önem vermeye zorlamaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de kurumsal yönetim bilinci oluşmuş; şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik, sorumluluk ilkeleri doğrultusunda işletmelerin faaliyetine yön verecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırmadaki hastaneler, Türkiye'deki hastanelerin tamamını değil, Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan Sağlık Bakanlığı'na bağlı kamu hastaneleri ve özel hastaneler olarak düşünülmelidir. Hastanelerin tamamı için sonuçların genellemesinden sakınılmalıdır.

Bu sınırlı çalışmadan elde edilen bulgular gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalara yardımcı olabilir. Bu çalışma doğrultusunda hastane iç paydaşlarının yanında tüm paydaşları kapsayan alan çalışmalarının yapılması da gerekebilir. Gelecekte sağlık hizmetlerinde paydaş yaklaşımı ile ilgili yapılacak araştırmalarda diğer tüm paydaşları da kapsayan çalışmaların yapılması bu konuda karşılaşılan sorunlara daha fazla önem verilmesini sağlayabilir.

Sonuç olarak sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamında sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli yürütülebilmesi için işletmelerin paydaş yaklaşımını dikkate almaları gerekmektedir. Burada amaç sağlık işletmelerinin paydaş faktörünü göz önünde bulundurarak sağlık hizmetinin en iyi şekilde yerine getirmesini sağlamaktır. Bu nedenle sağlık işletmelerinin paydaş yaklaşımına odaklanarak hizmet kalitesini yükseltmeli ve hasta memnuniyetini büyük ölçüde artıracığı düşünülmektedir. Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar; çalışanlarına, müşterilerine ve diğer tüm paydaşlarına daha iyi hizmet verebilme çabası içinde olmalıdır.

**EKLER****Sayfa**

<b>EK 1. ANKET SORULARI .....</b>	<b>141</b>
<b>EK 2. HİPOTEZLER .....</b>	<b>143</b>

## EK 1. ANKET SORULARI

### SAĞLIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KURULUŞLARDA BİR KURUMSAL YÖNETİM MODELİ OLARAK PAYDAŞ YAKLAŞIMINI İNCELEME ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket; Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon bilim dalı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri, ikinci bölüm bir kurumsal yönetim modeli olarak paydaş yaklaşımı ile ilgili soruları içermektedir.

Sorulara vereceğiniz cevaplar ile toplanacak bilgiler sadece bilimsel amaçlarla bu araştırma için kullanılacak, başka bir kimse ya da kuruluşa verilmeyecektir. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması sizlerin anketi titizlikle ve doğru olarak doldurmanıza bağlıdır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

Elif ÇELİK

İletişim Bilgileri: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı/ ESKİŞEHİR elifsapmaz@gmail.com

## BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİLER

<i>Lütfen aşağıdaki ifadeleri size uygun şekilde doldurunuz.</i>	
1	Lütfen cinsiyetinizi belirtiniz. Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>
2	Lütfen yaşınızı belirtiniz. 20 – 25 <input type="checkbox"/> 26 – 31 <input type="checkbox"/> 32 – 37 <input type="checkbox"/> 37 ve üzeri <input type="checkbox"/>
3	Kurumdaki statünüz Doktor <input type="checkbox"/> Sağlık Memuru <input type="checkbox"/> Ebe <input type="checkbox"/> Hemşire <input type="checkbox"/> Laborant <input type="checkbox"/> İdari Personel <input type="checkbox"/>
4	Kurumda çalışma süreniz 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri <input type="checkbox"/>

## BÖLÜM 2:

## KATILMA DÜZEYİ

*Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecelerini karşılardaki ölçekte size uygun gelen seçeneği işaretleyerek belirtiniz.*

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kırsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurum çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için teşvik edici politikalar vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kurum çalışanlarının haklarına önem verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Çalışanlar arasında ayırım yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kurum içi yönetsel iletişim sağlıklıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Kurum çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına önem verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Uzmanlaşmış kadrolara önem verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kurumun yazılı etik kuralları vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Çalışanların performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterleri mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Performans eksikliklerinin nedenleri etkili biçimde soruşturulmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kurumda etkili bir denetim mekanizması mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Yöneticilerin iletişim becerileri yeterli değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Kurumda verilen hizmetin kalitesi yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Kurumdaki tüm paydaşlarla (çalışan,hasta) iyi ilişkiler kurulmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Kurumumuz hizmetiyle iyi bir örnektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Kurumumuz hizmet sunumunda müşteri memnuniyetine önem vermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Kurum kar elde etmenin ötesinde sosyal sorumluluk (tüketici, kamu sağlığı) politikaları izlemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Kurumca sağlık sektöründeki son gelişmeler takip edilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Kurum olarak çevre sağlığına önem verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Kurumumuz yöneticilerinin almış olduğu kararlar adildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Yöneticiler yasal yükümlülüklerini yerine getirmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anketi cevapladığınız için teşekkür ederim.**

## **EK-2. HİPOTEZLER**

### Ana Hipotezler:

H1: Özel hastanelerin iç paydaşlardan biri olan çalışanlarına verdiği önem, kamu hastanelerinin çalışanlarına verdiği önemden daha fazladır.

H2 : Özel hastanelerdeki mevcut örgüt kültüründe iç paydaşların etkinliği, kamu hastanelerindeki iç paydaşların etkinliğinden daha fazladır.

H3: Özel hastanelerin sosyal sorumluluk kavramına verdiği önem, kamu hastanelerinin sosyal sorumluluk kavramına verdiği önemden daha fazladır.

### Alt Hipotezler:

H1.1: Özel hastanelerin iç paydaşlarının yeteneklerini geliştirmek için uyguladığı politikalar, kamu hastanelerinin iç paydaşlarının yeteneklerini geliştirmek için uyguladığı politikalardan daha fazladır.

H1.2: Özel hastanelerde iç paydaşların haklarına kamu hastanelerinden daha fazla önem vermektedir.

H1.3: Özel hastanelerde çalışanlar arasında yapılan ayrımcılık kamu hastanelerinde çalışanlar arasında yapılan ayrımcılığa göre daha azdır.

H1.4: Özel hastanelerin iç paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına verdiği önem kamu hastanelerine göre daha fazladır.

H1.5: Özel hastaneler uzmanlaşmış kadrolara kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.

H1.6: Özel hastanelerde üst düzey çalışanları eşitlik konusunda kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.

H1.7: Özel hastanelerde üst düzey çalışanların yasal yükümlülüklerini yerine getirme ile kamu hastaneleri üst düzey çalışanların yasal yükümlülüklerini yerine getirme arasında anlamlı bir fark yoktur.

.

H2.1: Özel hastanelerde yazılı etik kuralların farkındalığı kamu hastanelerine göre daha fazladır.

H2.2: Özel hastanelerde değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları kamu hastanelerine göre daha fazladır.

H2.3: Özel hastanelerde etkili bir denetim sistemi kamu hastanelerine göre daha etkin işlemektedir.

H2.4: Özel hastanelerde üst düzey çalışanların iletişim becerisi kamu hastanelerine göre daha fazladır.

H2.5: Özel hastanelerde verilen hizmetin kalitesi kamu hastanesine göre daha yeterlidir.

H2.6: Özel hastanelerde tüm paydaşlarla(hasta,çalışan...) kamu hastanelerine göre daha iyi ilişkiler kurulmaktadır.

H2.7: Özel hastaneler iç paydaşlar açısından müşteri memnuniyetine kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.

H3.1: Özel hastanelerin sosyal sorumluluk politikalarına verdiği önem, kamu hastanelerinin sosyal sorumluluk politikalarına verdiği önemden daha fazladır.

H3.2: Özel hastaneler teknolojideki son gelişmelere kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.

H3.3: Özel hastaneler çevre sağlığına kamu hastanelerine göre daha fazla önem vermektedir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Altunışık, Remzi, R.Coşkun, E.Yıldırım, S. Bayraktaroğlu. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı**. Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2001.

Aslan Mahmut. **İş ve Meslek Ahlakı**.İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, 2001.

Bowie N., R. Duska. **Business Ethics**. New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ,1991.

Cannon T.,**Corporate Responsibility**. London: Pitman Publishing, 1994.

Caroll B. Archie. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. Cincinnati: South Western Publishing,1989.

Demirbaş Mahmut, Süleyman Uyar. **Kurumsal Yönetim ve Denetim Komitesi**. İstanbul: Güncel Yayıncılık, Birinci Baskı, 2006.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 5. Baskı, 2000.

Evan W.M.,R.E. Freeman. **A Stakeholder Theory of the modern corporation: Kantian Capitalizm**. in Beauchamp: T.,Bowie, N.(Eds),Ethical Theory and Business, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ,1988.

Freeman R.E. ,J.McVea, **A Stakeholder Approach to Strategic Management**, Hitt, M.A /Freeman, E./Harrison, J.S. (Eds.): The Blackwell Handbook of Strategic Management, Oxford, 2001.

Freeman R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

Friedman Milton. **Capitalism and Freedom**. Chicago: The University of Chicago Pres,1962.

Gordon Clark. **Pension Funds and Corporate Governance: An Anglo-American Perspective**. WPG-0018, 2000.

Gregory, Holly J. **The Globalisation Of Corporate Governance**. Global Counsel, 2000.

Gürbüz A.Osman, Yakup Ergincan. **Kurumsal Yönetim:Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**. İstanbul: Literatür Yayınları, 2004.

Güvemli, Oktay. **Türk Devletleri Muhasebe Tarihi**. İstanbul:Y.M.M.Odası Yayını,1.cilt, 2000.

Hoşcan, Yaşar ve Diğerleri. **Yönetim Bilgi Sistemi**. Eskişehir,;A.Ö.F. Yayınları, No:784, 2004.

Karahan, K. **Hizmet Pazarlaması**. İstanbul: Beta Basım, 2000.

Kavuncubaşı, Şahin. **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2000.

Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları, 5. Baskı, 2001.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul:10. Baskı, Beta Basım Yayın, 2005.

Kula, Veysel. **Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği**. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2006.



Millstein, Ira. **Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets**. Paris: OECD Yayınları,1998.

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.

Paslı, Ali. **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınevi, 2004.

Sözen, Cemil. **Sağlık Yönetimi**. Ankara: Palme Yayıncılık,2003.

Svendsen, Ann. **The stakeholder strategy : profiting from collaborative business relationships**. San Francisco : Berrett-Koehler, XII,1998.

Şahin, Mehmet. **Yönetim Bilgi Sistemi**, Eskişehir: Gülen Ofset, 2005.

Tortop, Nuri. **Personel Yönetimi**. Ankara:Yargı Yayınları, 5. Baskı, 1994.

Tutum, Cahit. **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**. Ankara: TESAV Yayınları, Yayın No: 3, 1994.

Tuzcu, Arcan. **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB – 100 Örneği**. Ankara: Turhan Kitabevi, 2004.

Ülgen H., S.K. Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.

Weiss W., Joseph. **Business Ethics, A Stakeholder and Issues Management Approach**. Australia : SThomson/South-Western, 3rd ed., 2003.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitapevi, 2000.

## Makaleler

A.Scheifer, R.W. Vishny. "Survey on Corporate Governance, National Bureau of Economic Research", **Working Paper**, No.5554,1994.

Ağca, Ahmet. "Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türkiye'de Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflık", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:2003/1-2 Cilt XIX, 2003.

Akalın, H.Erdal. "**Makro Bakış**" Sayı:1, 2005

Aktan, Coşkun Can. "Kurumsal Şirket Yönetimi:İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar", **SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi**, no:4 Yayın no:196, Nisan 2006.

Ararat, Melsa, Mehmet Uğur, "Corporate Governance in Turkey:An overview and some policy recommendations", **Corporate Governance**, 3:1, 2003.

Arbak, Yasemin. Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım, **Verimlilik Dergisi**,1995.

Argüden, Yılmaz. "Krizin Gölgesinde Yeni Bir Dünyaya Doğru". **Pazarlama ve Kamu Araştırmacıları**, 2001.

\_\_\_\_\_. "İyi Yönetişim", **Dünya Gazetesi**, 20.9.2002.

Cuervo, Alvaro. "Corporate Governance Mechanisms: A Plea for Less Code of Good Governance and More Market Control", **Corporate Governance: An International Review**, Vol.10,2002.

Frooman, Jeff Stakeholder. "Influence Strategies", **Academy of Management Review**, ayı:24/2, 1999.

Harrison S.Jeffrey ve H. Caron, “Managing and partnering with external stakeholders”, **The Academy of Management Executive**,1996.

Kauffman, Daniel, Aart Kraay, Zoido Lobaton. “Aggregating Governance Indicators”, **The World Bank Working Paper**, 1999.

Kopczak Laura R. “Logistics Partnership and Supply Chain Restructuring: Survey Results From The US Computer Industry”, **Production and Operations Management**, Vol.6, No.3, 1997.

Macey J.R., M.O’hara. The Corporate Governance of Banks, **FRBNY Economic Policy Review**, Newyork, 2000.

Millstein, Ira. “Corporate Governance: The Role of Market Forces” , **OECD Observer**,Vol.221/222, 2000.

Mitchell,R.K., B.R.Agle,Wood, D.J. “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”. **Academy of Management Review**, Vol:22, n 4, 1997.

Porter Michael E.,Victor Millar. “Bilgi Size Nasıl Rekabet Avantajı Verir?” ,**Harvard Business Review**, 1995.

Şenver, Bülent. “Türkiye ve Dünya’da Yönetişim”, **Türkiye İç Denetim Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 3, 2002.

T. Donaldsan,L.E.Preston, “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, implications”, **Academy of management Rewiev**, Vol.21 No:1,1995.

Özkul, A. Ekrem. “Sağlık Sistemleri Planlama ve Kontrolü”, **Eskişehir: A.Ü. Yayın** No: 429, Ekim 1994.

Uçar, Halil. Global Yapılaşmada Çevre Faktörü, Ekonomik Büyüme ve Çevre Korunması. **Yased**,1991.

Yücaoğlu, Erkut. “Yönetimden Yönetişime”, **Görüş Dergisi**, Kasım 2000.

### **Tez, Rapor ve Bildiriler**

Akarkarasu, Nihat. “Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler,” İstanbul: SPK Denetleme Dairesi(Yayınlanmamış Yeterlilik Etüdü), 2000.

Aşçıgil, Semra. “Avrupa Birliği’nde Kurumsal Şirket Yönetimi,” A:TARHAN(Ed.), Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara: Nisan 2003.

Çoruh, Mithat, “Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde TKY”, Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde TKY Sempozyumu, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları,1996

Florini,Ann M. “Does Invesible Hand Need a Tranparent Glove, The Politics of Transparency,” Annual World Bank Conference on Development Economics, (Washington, D.C.), 1999.

G.Alpay, K.Develioğlu, İ.Evcimen, “İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları: Belirleyici Etken Olarak Kurumsal Değerler,” 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri, Antalya: 23-25 Mayıs 2002.

OECD, Corporate Governance Principles, 1999

Önder, Zeynep. “Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında OECD İlkeleri, Diğer İlkeler ve Türkiye,”A. TARHAN(Ed.) Kurumsal şirket Yönetimi Konferansı, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara: Nisan 2003.

Öz, Mustafa. “Hasta Memnuniyeti ve SSKB Ankara Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Özalp, İnan. “İşletmelerde Paydaş Kavramı ve Paydaşların Yönetimi, Arçelik ve Tusaş'ta Yapılan Bir Uygulama,” 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul: 24-26 Mayıs 2001.

Saygılı, Şeref. “Finans Kesiminde Yeni Eğilimler ve Kurumsal Şirket Yönetimi” (,”A:TARHAN(Ed.),Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara: Nisan 2003.

SPK. Kurumsal Yönetim İlkeleri, Temmuz, 2003.

Şehirli, Kübra. “Kurumsal Yönetim.” SPK Denetleme Dairesi, Yayınlanmamış Yeterlilik Etüdü, Ankara: 1999.

B. Tak. İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmeleri Açısından Algılanan Performanslarının Ölçümüne Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Mayıs 2002.

Tonus Zümrüt, İnan Özalp. “Paydaş Teorisi ve Donaldson-Preston, Mitchell-Angle-Wood ve Arroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi,”11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Afyon: Mayıs 2004.

Tuzcu, M. Arcan. “Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB 100 Örneği.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003

TÜSİAD. Kurumsal Yönetim İlkeleri, Yayın no:TÜSİAD-T, 2000

### İnternet Kaynakları

Aktan, Coşkun Can ve Deniz Börü. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”,  
<http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/kurumsalsosyal.html> , Aralık, 2006.

\_\_\_\_\_, [www.canaktan.org](http://www.canaktan.org) , Aralık 2006.

A.Seren, Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim İlkeleri, [www.imkb.gov.tr](http://www.imkb.gov.tr),  
(Temmuz 2007)

Cadbury Report, Report of the Committe on Financial Aspects of Corporate Governance, London,1992 <http://www.nccg.ru/en/site.xp/> Mart, 2007.

Çolakoğlu, Çağlar. “İşletmelerde Yönetim Kavramı”, <http://www.tekadres.com> , Şubat 2007.

Gürbüz, A. Osman. “Kurumsal Yönetim: Ülkemizdeki Düzeyine İlişkin Değerlendirmeler”, Antalya: 21 Nisan 2005,  
<http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/07Sempozyum> , Şubat 2007.

<http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2004/10/21/540722.asp>, Temmuz 2007.

[http://www.dunyagazetesi.com.tr/news\\_display.asp?upsale\\_id=313975&referrer=rss](http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=313975&referrer=rss),  
Temmuz 2007.

<http://www.humanresourcesfocus.com/yonorg01.asp>, Temmuz 2007.

<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=146738>, Temmuz 2007.

<http://www.saydamlik.org/algilamaendeksi.htm>, Temmuz 2007.

Kula,Veyssel. [http://www.tkyd.org/docs/HBO\\_lib\\_263888\\_v7\\_KY\\_ilkeleri](http://www.tkyd.org/docs/HBO_lib_263888_v7_KY_ilkeleri) ,  
Haziran, 2007.

OECD, Corporate Governance Principles, 1998, [www.oecd.org](http://www.oecd.org), Aralık 2006.

SPK, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Ankara: Temmuz 2003, [www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr) , Aralık 2006

[www.12manage.com/methods\\_clarkson\\_principles.html](http://www.12manage.com/methods_clarkson_principles.html) Ağustos 2007.

[www.oecd.org](http://www.oecd.org), Aralık 2006.

[www.valuebasedmanagement.net/methods\\_normative\\_stakeholder\\_management\\_html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_normative_stakeholder_management_html), Temmuz 2007.