

HALKLA İLİŞKİLERİN STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDEKİ ROLÜ VE ETKİSİ¹

Vildan DİKİCİ*

Hatun BOZTEPE TAŞKIRAN**

Özet

Kurumların çevrelerinde olup bitenlerden etkilenen açık birer sistem olması nedeniyle varlıklarını devam ettirmek, amaçlarına başarılı biçimde ulaşmak, arzuladıkları konuma erişmek ve misyonlarını yerine getirebilmek amacıyla stratejik yönetim anlayışına sahip olmaları gereklilik taşımaktadır. Günümüz çağdaş kurumsal yönetim anlayışı açısından kurumların uzun dönemli geleceklerine yön verebilmeleri için rehber niteliği taşıyan stratejik planlamaya ihtiyaçları bulunmaktadır. Stratejik planlama ve halkla ilişkiler kavramları arasındaki bağlantıyı ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada; stratejik planlamada halkla ilişkilerin nasıl bir rol üstlenebileceğinin tespit edilmesi için bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İki boyuttan oluşan çalışmada nitel araştırma kapsamında yer alan görüşme ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın ilk boyutunda Kurumsal İletişimciler Derneği'nin konuya ilişkin değerlendirmeleri tespit edilmiş ve ikinci boyutta İstanbul ilçe belediyelerinin stratejik planları üzerine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bulgular stratejik yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkilerin stratejik planlamada etkin rol üstlenmesi gerektiğini ortaya koymuş, ancak uygulamada halkla ilişkilerin stratejik bir fonksiyon olarak kapasitesinden tam olarak yararlanılmadığına işaret etmiştir.

Anahtar Kelimeler: Halkla ilişkiler, stratejik planlama, stratejik plan, belediyeler

* Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, vidikici@gmail.com

** Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, hatun.boztepe@istanbul.edu.tr

¹ Bu makale, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı'nda Doç. Dr. Hatun Boztepe Taşkiran danışmanlığında hazırlanan ve 12.09.2019 tarihinde kabul edilen aynı isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

THE ROLE AND THE EFFECT OF PUBLIC RELATIONS IN STRATEGIC PLANNING PROCESS

Vildan DİKİCİ*

Hatun BOZTEPE TAŞKIRAN**

Abstract

Since all of organizations are open systems affected by what is happening in their environment, they need to have strategic management understanding to continue their existence, to reach their institutional targets, to achieve the position desired and to fulfill their mission. In terms of today's modern corporate governance approach as well, institutions also need strategic planning as a guide to direct their long-term future. Also role and impact of public relations in strategic planning processes of institutions have become more prominent. In this research that aims to reveal connection between concepts of strategic planning and public relations; a research was carried out to determine the role of public relations in strategic planning. In the study consisting of two aspects, interview and content analysis techniques were used. In the first aspects of research, evaluations of Turkish Association of Corporate Communication Directors were determined. In the second aspect of research, an examination was made on strategic plans of district municipalities of Istanbul. Findings have revealed that public relations have to an active role in strategic planning as a strategic management function. However, in practice, findings have indicated that the capacity of public relations as a strategic function is not utilized.

Keywords: *Public relations, strategic planning, strategic plan, municipalities*

* Master's Student, İstanbul University, Department of Public Relations and Publicity, vidikici@gmail.com

** Assoc. Prof. Dr., İstanbul University, Communication Faculty, Department of Public Relations and Publicity, hatun.boztepe@istanbul.edu.tr

HALKLA İLİŞKİLERİN STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDEKİ ROLÜ VE ETKİSİ

GİRİŞ

Kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak, amaç ve hedeflerine ulaşmak için stratejik yönetim yaklaşımını uygulamaya aktarmaları zorunluluk arz eden kurumların, kurumsal faaliyetleri için rehber niteliği taşıyan stratejik planlamaya ihtiyaçları bulunmaktadır. Her kurumun doğasına uygun olarak belirli süreçlerin birbirini izlediği, sistemli ve planlı bir yapı olan stratejik planlama sürecinde; kurumsal yükümlülüklerin tespit edilmekte, kurumun amaç ve hedefleri belirlenmekte, aynı doğrultuda misyon ve vizyonu tanımlanmakta, iç ve dış çevre analizi, hedef kitle analizi, paydaş analizi, swot analizi gibi analizler ile de mevcut durum tespit edilmektedir.

Günümüzde kurumların faaliyetlerini etkileyebilen ve faaliyetlerinden etkilenen hedef kitleleriyle iletişim kurmadan, olumlu ilişkilere sahip olmadan kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşmaları, vizyonda ortaya konan konuma erişmeleri, misyonlarını yerine getirmeleri mümkün olmadığından stratejik planlamada halkla ilişkilerin kritik bir rol üstlenmesi gündeme gelmektedir. Stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkiler, kurumların geleceklerini şekillendiren ve faaliyetleri için dayanak oluşturan stratejik planlarının geliştirilmesinde yönetime danışmanlık yapma, çevreyi izleme ve eğilimleri öngörme ve de hedef kitle perspektifini temsil etme yoluyla kritik bir katkı sunmaktadır.

Halkla ilişkiler uygulamaları; faaliyet alanlarına, yapısal ve mali büyüklüklerine bakılmaksızın, tüm kurumların bünyelerinde yer alması zorunlu, yönetim departmanlarının vazgeçilmez parçalarıdır. Günümüz kurumlarının ayrılmaz bir fonksiyonu olan halkla ilişkiler biriminin ve halkla ilişkiler uygulamalarının, bilimsel temelleri 20.yy başlarına dayanmaktadır. Geleneksel bakış açısıyla medyayla ilişkilere odaklanan ve tanıtım yapma amacını taşıyan halkla ilişkiler, genişleyen uygulama alanlarıyla stratejik bir yönetim fonksiyonu haline gelmiş; kurumların stratejilerine yön verebilecek bir kapasiteye ulaşmıştır.

Bu bilgilerden hareketle, söz konusu çalışmada, stratejik planlama ve halkla ilişkiler kavramları arasındaki bağlantının ortaya konması; stratejik planlamada halkla ilişkilerin nasıl bir rol üstlenebileceğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışma kapsamında

bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İki boyuttan oluşan araştırmada nitel araştırma yöntemleri kapsamında yer alan görüşme ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın ilk boyutunda iletişim alanında önemli bir meslek örgütü olan Kurumsal İletişimciler Derneği'nin konuya ilişkin değerlendirmeleri tespit edilmiş ve araştırmanın ikinci boyutunda ise stratejik plan yapma zorunluluğu bulunan belediye yönetimlerinden İstanbul ili ilçe belediyelerinin stratejik planları üzerine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkilerin stratejik planlamada etkin bir rol üstlenmesi gerektiğini ortaya koymuş, ancak uygulamada halkla ilişkilerin stratejik bir fonksiyon olarak kapasitesinden tam olarak yararlanılmadığına ve halkla ilişkilerin hizmet tanıtımı, medya ilişkileri boyutuyla değerlendirildiğine işaret etmiştir.

Stratejik Planlama ve Kapsamı

Stratejik planlama; strateji ve planlama şeklindeki iki ayrı kavramın birleşmesiyle ortaya çıkmış bir tamlamadır. Bu tamlamanın kendine özgün bir fikri olsa da strateji ve planlama kendi öz içeriklerini tamlama içinde tümüyle yitirmemişlerdir. Stratejik planlama kimi zaman strateji kimi zaman da planlama olarak algılanmıştır (Mintzberg 1994: 5). Stratejik planlama, zaman zaman strateji zaman zamansa planlama olarak algılansa da strateji temelinde gerçekleştirilen bir planlama sürecine işaret ettiği söylenebilmektedir. Stratejik planlamanın kapsamının iyi biçimde anlaşılabilmesi için strateji ve planlama kavramlarının açıklanmasında yarar bulunmaktadır.

Fransızca'dan Türkçe'ye geçen, Osmanlı döneminde askere gönderme, ordunun sevk ve idaresi olarak tanımlanan sevkülceş (Sami, 1899: 747-748) yani bugün strateji anlamına gelen bu kavram 1970'li yıllardan bu yana sosyal bilimlerde gündeme gelmiştir (Güçlü, 2003: 2). Kelime anlamı olarak, Türkçe'de "sürme, gönderme, götürme ve gütme" (Tosun, 1978: 220) demek olan strateji kelimesinin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına işaret ettiği, bazı kaynaklarda ise, Latince nehir yatağı anlamındaki "stratum"dan türediği ileri sürülmektedir (Eren, 2000: 1). Strateji kelimesinin kökeni hususunda anlaşmazlık bulunmakla birlikte genel olarak yön göstermeyle ilişkili olan sürme, gönderme şeklinde ifade edilen tanım ile Latince kökenine atıfta bulunan nehir yatağı anlamına gelen kavramı açıklayan diğer tanımın da benzer bir zemin üzerine inşa edildiği dikkat çekmektedir.

Strateji kavramı ile anlatılmak istenen tespit edilmiş bir amaç ya da

hedefe ulaşılabilmesi için takip edilecek yol ve yöntemlerdir. Strateji kavramının kapsamında uzun dönemli düşünme, çevreyi kavrama ve amaçları buna göre iyi belirleme bulunmaktadır. Bu doğrultuda stratejiden bahsedildiğinde ileriye dönük, geleceğe odaklanmış planlı eylemler ile tespit edilmiş hedef, amaçlardan bahsedildiği söylenebilmektedir (Çevik, 2001: 310). İnsanların, grupların, kuruluşların ya da kurumların kısa veya uzun dönemli geleceklerini belirleyen, şekillendiren, tercihlerine biçim veren strateji günümüzde sektör ve alan ayrımı gözetmeksizin, kamu sektöründe, özel sektörde ve sivil toplum alanında faaliyet gösteren tüm kurumlar açısından kritik bir rol üstlenmektedir.

Stratejik planlamayla ilişkili temel teşkil eden kavramlardan bir diğeri de planlamadır. Planlama kavramının özünün ve kapsamının anlaşılması, strateji kavramında olduğu gibi stratejik planlamaya yönelik kavrayış geliştirmek için önem taşımaktadır. Planlama, stratejinin uygulanmaya aktarılması için gerekli tüm araç ve yöntemlerin tespiti ve dağıtılması esasına dayanmaktadır.

Genel anlamda planlamanın tanımlanması, bir ya da birden fazla amacın saptanarak bunlara ulaşılabilir gerekli araç ve yöntemlerin önceden tayin ve tespiti olarak yapılabilir (Eren, 1978: 4). Elde bulunan kaynaklar ile neyin, nasıl yapılacağına önceden düşünüldüğü, kararlaştırıldığı bir kaynak dağıtım mekanizması olan planlama (Kutlucan, 2009: 11), sürdürülebilirlik esasına göre ve belirli bir strateji doğrultusunda şekillendirildiğinde ise stratejik planlamadan söz edilebilmekte; böylelikle tüm dönemler için uygulanabilecek temel bir strateji doğrultusunda tasarlanan planlar ile kurumların geleceklerine yön verebilecekleri yol haritaları ortaya çıkabilmektedir. Stratejik planlama bu bakış açısıyla kurumun tüm faaliyetlerine ilişkin planlamaların stratejik bakış açısıyla uzun dönemli ve geleceğe yönelik olarak yapılmasını ifade etmekte; kurumun yönetilme sürecinde güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, iç ve dış paydaşlarının tespit edilmesi, stratejik konuların yönetilmesine ilişkin olarak geleceğe şekil vermek için yürütülen sistematik bir süreç olarak ele alınabilmektedir.

Stratejik planlamanın literatürde pek çok tanımı bulunmasına rağmen evrensel, genel kabul görmüş, bir cümle ile anlatılabilecek tanımını bulmak neredeyse imkânsızdır. Michael Allison ve Jude Kaye “Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Stratejik Planlama” (2005:1) kitabında iki temel tanım vermektedir: “Stratejik planlama bir yönetim aracıdır ve diğer tüm yönetim araçları gibi o da kurumun işini daha iyi yapmasına yardımcı olmak üzere kullanılır”. Araştırmacılar bu tanımın ardından, bu tip planlamanın bazı temel unsurlarını da içeren daha ayrıntılı bir tanım sunmaktadır: “Stratejik

planlama, kurumun üzerinde mutabık kaldığı, tüm paydaşların bağlı olduğu, misyonu açısından vazgeçilmez ve hizmet verdiği çevreye cevap verebilir önceliklerini ortaya çıkaran sistematik bir süreçtir”. Bu tanımlardan da görülebileceği üzere stratejik planlama kurumsal yönetim açısından ön plana çıkan bir kavramdır. Stratejik planlama, kurumun misyonunu yerine getirmesine ve gelecekte ulaşmak istediği konuma erişmesine hizmet eden, kurumun hem iç hem dış tüm paydaşlarının bağlı kalması gerekli bir planlama sürecidir ve belirli bir strateji temeline inşa edilmektedir.

Kurumun hâlihazırda olduğu yerden arzu ettiği yere erişmesine olanak sağlayan eylemlerin toplamı, stratejik planlama olarak ifade edilebilmektedir (Bayraktar ve Yıldız, 2007). Teknolojinin hızla artış göstererek değişmesi, yönetsel görevlerin ve dış çevrenin büyüyen hacmi, rekabeti ve karmaşıklığı ile uygulanabilir nitelikteki kararlar ve sonuçları arasında daha fazla zamana ihtiyaç olması nedenleriyle önem kazanan stratejik planlama (Üzün, 2000: 44); kurumun bugünkü mevcut yeri ile gelecekte olmak istediği yer arasındaki mesafeyi, yolu ifade eden, uzun dönemli ve geleceğe dönük bakış açısı taşıyan, kurumun ne olduğunu ortaya koyan, yol gösteren bir disiplindir (Narinoğlu, 2007: 131). Stratejik planlama, günümüz koşullarında kurumların arzu ettikleri konuma erişebilmeleri, misyonlarını yerine getirebilmeleri, amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri ve varlıklarını başarılı biçimde sürdürebilmeleri için ilgi uyandıran ve zorunluluk arz eden bir anlayış olarak ön plana çıkmaktadır.

Yukarıda ifade edilen açıklama ve tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere stratejik planlama çağdaş yönetim anlayışı açısından vazgeçilmez bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Kurumun bulunduğu noktadan varmak istediği noktaya nasıl gideceğinin izah edildiği bir rota, bir yol haritası olan stratejik plan, kurumun bir nevi ışık tutan fener gibi yolunu aydınlatmaktadır. Eğer kurumların stratejik planları yoksa arzu ettiği geleceğe nasıl varacağını bilmek bir yana kısa veya uzun vadede varlığını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşması da pek mümkün olamamaktadır. Bu nedenle stratejik planlama kurumların olmazsa olmazlarından biri olarak değerlendirilebilmektedir.

Stratejik Planlama ve Halkla İlişkiler Bağlantısı

Kurumların hedef kitleleri ile olan ilişkilerine odaklanan halkla ilişkiler disiplini sahip olduğu kapsam ve kurumlara yapabileceği katkılar nedeniyle dikkat çeken bir yönetim fonksiyonudur.

Tanımlama olarak ilk adımları Amerika’da “basın ajanlığı (press agency)” ve “publicity/tanıtım” faaliyetleri kapsamında görülen halkla ilişkiler; kavramın öncülerinden olan Edward Bernays’ın 1923’de Crystallizing Public

Opinion kitabında “kamu ile organizasyon arasında uyumu ve anlayışı sağlama” olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan hareketle halkla ilişkileri “karşılıklı iletişim, kaynaşma, anlayış ve uyum sağlama” olarak niteleyen tanımlar ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2006: 19).

Grunig ve diğerleri (2005: 15) 2002 yılında yayınladıkları “Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik” kitabında Grunig ve Hunt’ı (1984: 6) takip ederek, halkla ilişkileri “bir kurum o kurumu ilgilendiren kamular arasındaki iletişimin yönetimi” olarak tanımladıklarını ifade etmişlerdir. Bir kurumun iç ve dış kamularla, yani kurumun hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen gruplarla kurduğu iletişime ait planlama, yürütme ve değerlendirme faaliyetlerinin toplamının halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi olduğunu belirtmişler ve bu kavramların üst düzey ve orta düzey yöneticiler ile kendilerine bağlı olan çalışanlar ve diğer çalışanların kurum içinde birbirleriyle olan iletişim biçimini anlattığından bahsetmişlerdir.

Olgusunun ana fikrinde “iletişim” ve “ilişki” faaliyetleri yer alan halkla ilişkiler (Tellan, 2009: 14), kurum veya kişinin çevreyle sağlıklı ilişki yapısının oluşturulmasını amaçlayan, çevrenin tanınması ve bu çevreye kendinin tanıtılması, ihtiyaçlar ile beklentilere yönelik planlı ve programlı bir biçimde oluşturulan çalışmalar bütünüdür.

Günümüzde kurumların hedef kitlelerinin desteği olmadan varlıklarını sürdürebilmeleri pek mümkün olmadığından, hedef kitleler, kurumların varlıklarını devam etmelerini destekleyebildiğinden ya da tam tersi bir durumun ortaya çıkmasına sebebiyet verebildiğinden kurumların hem iç hem de dış çevrelerini oluşturan hedef kitleleri fazlaca önem kazanmıştır. Bu nedenle de stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkiler kurumların geleceğine yön vermesinde etkili bir disiplin olarak ön plana çıkmıştır.

Halkla ilişkilerin stratejik planlarının şekillendirilmesi ve uygulanması aşamasında da üstlenebileceği kritik bir rol bulunmaktadır. Kurumların hedef kitlelerinin bakış açısından yoksun bir stratejik plan geliştirmesi halinde bu stratejik planın başarılı biçimde uygulamaya aktarılması pek olası değildir. Stratejik planlar ve stratejik planda ortaya konan kurumsal amaç ve hedefler, ulaşılması istenen vizyon ve yerine getirilmesi beklenen misyon, hedef kitlelerden bağımsız düşünülememektedir. Stratejik planda gerçekleştirilmesi planlanan tüm faaliyetleri etkileyebilecek ya da stratejik planda ortaya konan faaliyetlerden etkilenebilecek olanın hedef kitleler olduğu düşünüldüğünde stratejik planın şekillenmesinde halkla ilişkilere düşen sorumluluk daha da görünür olmaktadır. Halkla ilişkiler stratejik planın şekillenmesi aşamasında yönetime danışmanlık yaparak, çevreyi izleyip eğilimleri öngörerek ve de hedef kitle perspektifini temsil ederek

başarılı stratejik planların ortaya konmasına ve başarılı biçimde uygulamaya aktarılmasına katkı sunabilmektedir.

Grunig ve Repper (2015: 131), kurumların daha etkin faaliyetlerinin oluşmasında halkla ilişkiler ile kurulan ilişkinin ve halkla ilişkilerde uzun dönemli ve stratejik uygulamaların önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, kurum ile halkla ilişkiler arasında kurulan bu ilişkinin devam süreci için bir adım ötesinin halkla ilişkilerin kurumun stratejik planlamasına katılması zorunluluğu olduğunu, bu nedenle halkla ilişkilerin uyguladığı iletişim programlarının bu etkiyi oluşturması ve sürekliliğinin sağlanması için de stratejik olarak yönetilmesi zorunluluğundan bahsetmişlerdir. Kurumun hedef kitleleri ile uzun süreli ilişkiler kurulabilmesi açısından halkla ilişkilerin stratejik önemi üzerinde duran Grunig ve Repper, bu ilişkilerde devamlılığı sağlamanın stratejik bir görev olduğunu da belirtmişlerdir.

Halkla ilişkilerin stratejik planlamaya yapabileceği katkılar bunların yanı sıra stratejik planlama sürecinde yönetime danışmanlık yapma, çevreyi izleme ve eğilimleri öngörme şeklinde sıralanabilmektedir. Halkla ilişkilerin ilkeleri gereği kurumların halkla ilişkiler strateji ve uygulamalarının; paydaşlar ile şeffaf bir iletişim sistemi oluşturması, kurumun amaçlarını hedeflerini ve misyonunu birleştirmesi, kurum içinde müşterek bilgi toplamayı teşvik edici rol üstlenmesi, kurumun karşılaşacağı hem iç hem de dış sorunların çözümü sürecinde etkin rol oynaması, dış çevre ile oluşabilecek sorunlarda sonuçların olumsuz etkilerini en aza indirmek için katkı sunması beklenmektedir. Halkla ilişkilerin bu işlevleri başarılı biçimde yerine getirerek kurumun belirlediği amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasına, arzu edilen vizyona kavuşmasına ve ortaya konan misyonu yerine getirmesine etki eden tüm hususları tespit edip yönetime bu açıdan danışmanlık yapması gereklilik taşımaktadır.

Gregory'nin belirttiği gibi (2004: 50), halkla ilişkiler strateji oluşturma sürecine iki açıdan katkıda bulunabilmektedir. Bu açılardan ilki strateji oluşturma için gereklilik taşıyan sosyal çevreden enformasyon toplama ve bu enformasyonu yorumlama iken ikincisi, kurumun stratejik vizyonunun iletişimini yönetmedir. Gregory'nin ifade ettiği gibi halkla ilişkiler stratejik planın şekillendirilmesi sürecinde ve stratejilerin oluşturulmasında kurum için enformasyon toplayarak ve bu enformasyonu yorumlayarak yönetime danışmanlık yapmaktadır, ayrıca kurumun stratejik planının uygulamaya aktarılmasında da iletişim sürecini yöneterek yönetim danışmanlığı işlevini yerine getirmektedir. Ayrıca Boztepe Taşkiran'ın ifade ettiği gibi (2016: 15), tüm kurum ve kuruluşlar etraflarında olup biten tüm gelişmelerden, çeşitli dönüşümlerden etkilenmekte, bu etki ve gelişmelerle birlikte açık bir sistem olarak hedeflerine ulaşmak ve aynı zamanda başarılı bir süreç

içinde varlıklarını sürdürmek zorundadırlar. Halkla ilişkiler bir yönetim fonksiyonu olarak kurumun çevresinde meydana gelen değişimleri ve gelişmeleri izleyerek, eğilimlerin neler olduğunu önceden tespit ederek ve takip ederek kurumların proaktif bir yaklaşımı uygulamaya aktarmasına hizmet etmektedir.

ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı

Günümüzde önemli bir stratejik yönetim fonksiyonu olarak kabul edilen halkla ilişkilerin, kurumların geleceğine yön vermelerinde, amaç ile hedeflerini tespit etmelerinde, arzu ettikleri konuma ulaşmalarında ve misyonlarını yerine getirmelerinde önemli bir rol oynayan stratejik planlama sürecine önemli katkılar yapması beklenmektedir. Halkla ilişkiler stratejik planlama sürecinin analiz aşamasından değerlendirme aşamasına kadar tüm süreçlerinde kritik görevler üstlenebilmekte, yönetime danışmanlık yapabilmekte, çevreyi izleyip eğilimleri öngörebilmekte ve hedef kitle perspektifinin tüm kurumsal faaliyetlerde olduğu gibi stratejik planlama sürecinde de temsil edilmesini sağlamaktadır.

Hedef kitlelerin desteği olmadan kurumların varlıklarını başarılı biçimde sürdürmelerinin, amaç ve hedeflerine ulaşmalarının mümkün olmaması kurumların halkla ilişkilere duydukları gereksinimi göstermekte ve stratejik planların da halkla ilişkilerden yoksun biçimde gerçekleştirilmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bilgilerden hareketle çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırma halkla ilişkilerin stratejik planlama sürecinde nasıl bir role sahip olması gerektiğini, uygulamada stratejik planların nasıl şekillendirildiğini ve halkla ilişkiler ile nasıl bağlantılandırıldığını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmanın aşağıdaki sorulara yanıt vermesi beklenmektedir:

- İletişim alanındaki meslek örgütleri halkla ilişkiler ile stratejik planlama arasındaki bağlantıyı nasıl değerlendirmektedir?
- İstanbul ili ilçe belediyelerinin stratejik planları nasıl bir kapsama sahiptir?
- İstanbul ili ilçe belediyelerinin stratejik planlarında halkla ilişkiler nasıl bir konumda değerlendirilmiştir?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, stratejik planlama ve halkla ilişkiler arasındaki bağlantıyı iletişim meslek örgütlerinin bakış açısını ortaya koymakta ve stratejik planlarda halkla ilişkilerin nasıl bir konuma sahip olduğunu incelemektedir. Bu doğrultuda araştırma, stratejik planlama ve halkla ilişkiler arasındaki bağlantıya yönelik güncel veri sağlaması ve uygulamaya yönelik bulgular sunması yönünden önem arz etmektedir.

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma iki boyutta gerçekleştirilmiştir ve bu nedenle her iki boyuta ilişkin kapsam ve sınırlılıklar da farklılaşmaktadır. Araştırmanın ilk boyutunu stratejik planlama ve halkla ilişkiler arasındaki bağlantıyı Türkiye’de iletişim alanında faaliyet gösteren meslek örgütlerinin bakış açıları doğrultusunda ortaya koymak oluşturmaktadır. Bu boyutun kapsamını ise, Türkiye’de iletişim alanında faaliyet gösteren Kurumsal İletişimciler Derneği (KİD), Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD), İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği (İDA) oluşturmaktadır. Araştırmanın ilk boyutunda sınırlılık ortaya çıkmaması üzerine söz konusu üç meslek örgütüne de araştırmaya katılım daveti iletilmesine rağmen TÜHİD ve İDA’nın araştırmaya katılmaması doğrultusunda kapsamda sınırlandırılmaya gidilmiştir. Bu nedenle araştırmanın bu boyutunun, araştırmaya katılmaya olumlu yönde yanıt veren KİD ile sınırlandırılması söz konusu olmuştur.

Araştırmanın ikinci boyutunun kapsamını ise, Türkiye’de çeşitli kurumlarca ortaya konan stratejik planların incelenmesi oluşturmaktadır. Ülkemizde pek çok kuruluşun stratejik planlara sahip olduğu bilinmektedir. Ancak araştırmada farklı sektörden tüm kurumların stratejik planlarını incelemenin zaman açısından mümkün olmaması nedeniyle sınırlandırma yoluna gidilmiştir. İncelenecek stratejik planlar için ise 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’na göre stratejik plan yapma zorunluluğu bulunan belediyeler seçilmiştir. Özel sektör kuruluşlarının ve sivil toplum kuruluşlarının stratejik plan yapma durumunun isteğe bağlı olmasından ya da stratejik planlarına ulaşılmasının kolay olmayabileceği varsayımından ötürü, stratejik plan yapma zorunluluğu bulunan ve şeffaflık ilkesine uyum sağlamak adına stratejik planlarını kurumsal web sitelerinde yayınlamayı tercih eden belediyeler üzerine odaklanılmıştır. Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda araştırmanın ikinci boyutunun kapsamını Türkiye’deki belediyelerin stratejik planlarının oluşturduğu söylenebilmekte ve ayrıca araştırmanın kapsamının ise Türkiye’nin genelini yansıtabilecek demografik özelliklere sahip İstanbul ili ve ilçe belediyeleri ile sınırlandırılması gündeme gelmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Stratejik planlama ve halkla ilişkiler arasındaki bağlantının ortaya konmasını amaçlayan araştırma kapsamında nitel araştırma yönteminin uygulanmasına karar verilmiştir. Araştırmanın iki boyuttan oluşması nedeniyle ise nitel araştırma yöntemi kapsamında iki ayrı teknikten yararlanılmıştır. Meslek örgütlerinin stratejik planlamada halkla ilişkilerin rolüne yönelik değerlendirmelerini ortaya koymaya yönelik yapılandırılmış görüşme tekniğinden, stratejik planların incelenmesinde ise içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Araştırma doğrultusunda elde edilen bulgulara ve bunlara ilişkin yorumlara, görüşme tekniği ile elde edilen bulgular ve içerik analizi tekniği doğrultusunda elde edilen bulgular şeklinde iki farklı alt başlık altında yer verilmektedir.

Görüşme Tekniği ile Elde Edilen Bulgular

İletişim alanında faaliyet gösteren meslek örgütlerinin stratejik planlama ve halkla ilişkiler arasındaki bağlantıya yönelik değerlendirmelerini tespit etmeye yönelik görüşme soruları Kurumsal İletişimciler Derneği Başkan Yardımcısı Ayşenur Aydın tarafından 22.08.2019 tarihinde mail yoluyla yanıtlanmıştır.

Ayşenur Aydın'a halkla ilişkilerin stratejik planlamada üstlenebileceği role ilişkin aşağıdaki görüşme soruları yöneltilmiştir:

- Günümüz çağdaş anlayışı yönünden halkla ilişkiler bir yönetim fonksiyonu olarak nasıl bir kapsama sahiptir?
- Halkla ilişkilerin sadece medyayla ilişkiler olarak değerlendirilebilecek geleneksel kapsamından uzaklaşarak stratejik bir yönetim fonksiyonu haline gelmesine etki eden faktörler nelerdir?
- Kurumların stratejik planlarının şekillendirilmesi açısından halkla ilişkiler ne tür işlevler üstlenebilmektedir?
- Kurumların halkla ilişkiler bakış açısından yoksun bir stratejik plan şekillendirmesi ne tür dezavantajlar ortaya çıkarmaktadır?
- Halkla ilişkiler uygulayıcıları, kendi uzmanlıkları dâhilinde stratejik planın şekillenmesine ne türden katkılar sunabilmektedir?

- Stratejik planın uygulamaya aktarılmasında, gerektiğinde revize edilmesinde halkla ilişkilerin nasıl bir rolü bulunmaktadır?
- Halkla ilişkiler proaktif ve reaktif stratejiler uygulama doğrultusunda stratejik planın oluşturulması ya da değiştirilmesi gereken durumlarda nasıl bir rol üstlenebilmektedir?

Aşağıda gerçekleştirilen görüşme doğrultusunda elde edilen bulgulara ve bunların araştırma kapsamındaki yorumlarına yer verilmektedir.

Günümüz çağdaş anlayışı yönünden halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olarak nasıl bir kapsama sahip olduğunu değerlendirmesi istenen Ayşenur Aydın, halkla ilişkiler kavramının günümüzde iletişimin değişen içeriği ile birlikte etkin bir yönetim fonksiyonu olduğundan bahsederek, halkla ilişkilerin sadece etkinlik ya da organizasyon düzenlemek, medya ile ilişki kurmak, kamuoyu ve kuruluş arasında iletişim kurmak, kuruluşu ya da markayı kamuoyuna tanıtmak, benimsetmek ya da kuruluş imajı oluşturmaktan çıktığını belirtmiştir. Aydın'a göre ürünün ve markanın önem kazanması, tüketicinin etkinliğinin artması ve iletişimin pazarlama düşünceleri içerisindeki değerinin ortaya çıkmasının halkla ilişkilerin değişime uğrayarak etkin bir rol almasına neden olmuştur ve itibar yönetimi ile paydaş ilişkilerinin öneminin giderek daha iyi anlaşılması halkla ilişkiler fonksiyonunun da görev tanımı ve içeriğini genişletmiştir.

İnternet ve akıllı telefonlar gibi iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimle birlikte insanların birbirleriyle ya da kuruluşlarla etkileşime girme şeklinin de değişmeye başladığını belirten Aydın, tek taraflı ve geniş kitlelere iletişim yapmanın tek başına yeterli olmadığını anlaşıldığını ifade etmektedir. Aydın, kurumların interneti halkla ilişkiler amaçlı kullanımının ilk başlarda kurumsal web sayfaları ile gerçekleştiğini, kurumların her tür organizasyon ya da ürün ve hizmetlerini tanıtabilmek amacıyla kurumsal web sitelerini hazırlayarak sanal ortama adım attıklarından bahsetmektedir. Kurumlar haber bültenlerini e-haber bülteni olarak web sayfalarında yayınlamışlar ya da hedef kitesinin e-mail adreslerine göndermeye başlamışlardır. İnternetin gücünü kullanarak geleneksel sınırların ötesine geçen ve yeni iletişim teknolojileri aracılığıyla bilgisayar ortamı gerçekleşen dijital halkla ilişkiler uygulamaları stratejik, hızlı, sonuç odaklı olarak değerlendirilmektedir. Aydın'a göre sosyal medyanın doğuşu sosyal medya platformları ve bu platformlardaki farklı hedef kitleler için iletişim ve zaman planı yapma gereği doğurmuş ve hedef kitle/ tüketici ile doğrudan temas etme imkanı sağlamıştır. Böylece halkla ilişkilerin kapsamı genişlemiş, doğru kitleye, doğru içerikle, doğru zamanda iletişime geçme daha çok önem kazanmış ve halkla ilişkilerin önemi çok daha fazla öne çıkmıştır.

Halkla ilişkilerin sadece medyayla ilişkiler olarak değerlendirilebilecek geleneksel kapsamından uzaklaşarak stratejik bir yönetim fonksiyonu haline gelmesine etki eden faktörlerin neler olduğu yönündeki soruya Ayşenur Aydın, “Geleneksel halkla ilişkiler çalışma konularına (medya ilişkileri, lider iletişimi, konu yönetimi, kriz yönetimi vb) ayrıca dış kaynak kullanımı çok tercih edilmeyen devletle ilişkiler, medya planlama-satın alma, iç iletişim, sosyal medya yönetimi, varsa alt markalarla ana marka arasında sinerji yaratma ve tüm markalara hizmet edecek şekilde süreçleri koordine etme gibi işlevler eklenince karşımıza bugünkü yapı çıktı. Daha önceki yıllarda halkla ilişkilere sadece medya ilişkileri gözüyle bakılırdı. Medyada yayınlanan haber sayısına göre etkinliği ölçülürdü. Medya ilişkileri, halkla ilişkiler uygulamalarının sadece belirli bir kısmını oluştursa da muhtemelen alanın en fazla öne çıkan uygulamalarından biridir. Ancak özellikle son 10-15 yılda görüldü ki halkla ilişkiler, medya ilişkileri dışında markanın, kurumun stratejik iletişim birimlerine dönüşerek kurumun itibarını koruyan, krizleri yöneten ve marka imajını büyük katkısı bulunan kurumların/ markaların olmazsa olmazı.” şeklinde yanıt vermiştir. Ayrıca kurumların çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, topluluklar, hükümetler ve diğer paydaşlar gibi stratejik kamularıyla kurduğu iletişimin değişmesinde önemli bir etken olan halkla ilişkilerin, kurumun paydaşları ile ilişkiler, pazar payını genişletme, imaj ve itibarını güçlendirme, ürün, hizmet ve markalarını tanıtmaya, kurumsal kimliğini destekleme, kurumsal sosyal sorumluluk, kriz yönetimi, sorun yönetimi gibi halkla ilişkiler alanı ile ilgili birçok olanak sağladığını belirtmiştir.

İletişimin dijitalleşmesi ile birlikte marka ile doğrudan konuşabilen, ihtiyaç ya da sorunları dile getiren tüketicileri merkeze alan bir model oluşmaya başladığını aktaran Aydın, modern toplumlarda hem bireylerin hem de kurumların hedeflerine doğru yönelmesinde önemli bir rol oynayan sosyal medyanın, hem kişisel yaşam biçimi olarak hem de kuruluşların aktivitelerini hedef kitlelerine ulaştırabilmesinde temel araç haline geldiğini ifade etmiştir. Aydın’a göre Facebook, Twitter ya da Instagram gibi sosyal medya araçları sayesinde kuruluşlar sahip oldukları hedef kitle dışında yeni ve farklı hedef kitlelere ulaşma imkânı bulmuş, böylece kurumlar artık hedef kitleye ulaşmak için zaman ve mekân sınırı olmadan milyonlarca kişiyi bünyesinde barındıran sosyal medya araçlarını kullanmaya başlamıştır. Sosyal medyanın iki yönlü iletişime izin veren yapısı yani interaktif olması bu ortamın hem bireyler hem de kuruluşlar için büyük fırsatlar sunmasını sağlamıştır.

Kurumların stratejik planlarının şekillendirilmesi açısından halkla

İlişkilerin ne tür işlevler üstlenebileceği sorusu yöneltilen Aydın, kurumların stratejik planlarının temelinde; kar etmek, ayakta kalmak, istihdam ve değer yaratmaya devam etmek ile ilgili olduğunu söylerken günümüzde sadece kar etmenin tek başına bir amaç olmaktan çıktığına değinmiştir. Aydın'a göre markalar toplumun bir parçası olmakta ve gelişim planlarını tüketicisini merkeze koyarak oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler bu noktada hem stratejik planın bir parçası (amaç, hedef ve vizyon açısından) hem de bu hedeflerin iletişimini sağlamak adına çalışır. Bu durumu, bir iletişim yönetimi sistemi olarak, 'paydaş ilişkileri bütünleşmesi', 'yönetim fonksiyonu bütünleşmesi', 'kurum yapısı bütünleşmesi', 'sosyal bütünleşme' alanlarında bütünleştirici etkisi açısından gözlemlemek gerekmektedir. Buna göre, bütünleşmenin birinci düzeyi olarak 'Paydaş İlişkileri Bütünleşmesi', önemli paydaşlarla yeni ilişkiler geliştirmenin ve kurumsal itibarı pekiştirmenin halkla ilişkiler uygulayıcılarının becerilerine bağlı olduğu düzeydir. Bu düzeyde, halkla ilişkilerden pazarlama faaliyetleri gibi dar bir ilişki üzerine yoğunlaşmak yerine kurumun ya da organizasyonun farklı hedef kitle ile ilişkileri ve itibarı yönetmesi beklenmektedir. İkinci düzeyde bütünleşme yani 'Yönetim Fonksiyonu Bütünleşmesi', finans, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, vb diğer fonksiyonlarla bütünleştiği seviyedir. Halkla ilişkiler, çeşitli iletişim taktiklerinden faydalanarak, kuruluşun bütünleşik pazarlama iletişimi programlarında müşteriler, basın, hükümet, vb. içeren paydaşlarıyla iletişimi yönetme fırsatını bulur. 'Kuruluş Yapısı Bütünleşmesi', halkla ilişkiler uygulayıcılarının iletişim, ürün ve kurumsal marka stratejilerinin iletişiminin bütünleşmesine olanak tanır ve yatırımcılara tek bir mesaj vererek, halkla ilişkilerin operasyonel düzeydeki rolünü artırır. 'Sosyal Bütünleşme' ise kurumun ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının, birçok paydaş grubuyla mikro düzeyde kurdukları ilişkileri makro düzeye taşıyarak kurumsal değerlere yön vermesini sağlar. Bu düzeyde uygulayıcılar, topluma ve toplumsal değişimlere karşı kurumsal sorumluluğu yönetme deneyimi edinir.

Halkla ilişkilerin stratejik rolü kapsamında, iletişim profesyonellerinin, kuruluşlara sosyal, çevresel ve ekonomik yatırımlarını yapabilmesi için yardımcı olacak toplumsal beklentilere dikkat çektiğini belirten Aydın, halkla ilişkilerin toplumsal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve iyi yönetim hakkında girdileri elde ederek, bu amaçların gerçekleşmesi için, örgütsel strateji ve davranışın, kuruluşların faaliyet gösterdiği ekonomik sistemleri, çevreyi, ulusal/uluslararası toplulukları nasıl etkilediğini değerlendirme gerekliliğini karar vericilere gösterdiğini ifade etmektedir. Aydın, uygulayıcıların, kurumsal itibar için çevreyi takip ederek itibarla ve diğer stratejik konularla ilgili riskleri saptadığını ve bu risklere iletişim stratejileriyle cevap

verdiğini aktarmakta; halkla ilişkiler uygulayıcılarının, paydaşlar ve diğer toplumsal çıkar gruplarına yönelik iletişim stratejisi geliştirme sürecini yöneterek, paydaşlarla ilişki kurulmasına yardımcı olduğundan, meşruiyet kazandığından ve toplumla kuruluş arasındaki sosyal uyumu geliştirdiğinden bahsetmektedir.

Kurumların halkla ilişkiler bakış açısından yoksun bir stratejik plan şekillendirmesi ne tür dezavantajlar ortaya çıkarabileceği sorusuna Aydın, “Öncelikle paydaşları iyi analiz edememek ve her bir paydaşa özel iletişim yapamamaya yol açar. İçinde bulunduğu toplumu ve o toplumun özelliklerini, değerlerini, kültür normlarını analiz etmeden yapılan stratejik planlar kurumun hedeflerine ulaşmasında zorluklar yaşamasına neden olur. Faaliyet gösterdiği toplumun ihtiyaç ve beklentilerini belirleyerek iletişim planlarını bu değerler ışığında yönetmek karlılığın yanı sıra itibar sağlayacaktır.” şeklinde cevap vermiştir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının, kendi uzmanlıkları dâhilinde stratejik planın şekillenmesine ne türden katkılar sunabileceğini değerlendirmesi istenen Aydın, kurumsal iletişimin en yalın ifadeyle, kurumların stratejik iş hedefleri doğrultusunda tüm iletişim süreçlerinin entegre bir şekilde yönetilmesi olarak tanımlanabileceğini belirtmiş; küreselleşme ile birlikte artan rekabetin, bugün pazarlama iletişimi, itibar yönetimi, halkla ilişkiler ve iç iletişim gibi iletişimin çeşitli alanları arasındaki sınırların silikleşmesini de beraberinde getirdiğini ifade etmiştir. Aydın’a göre bu süreçte kurumsal iletişim hızla, bir iş destek fonksiyonu olmaktan çıkarak iş stratejilerinin oluşturulmasında etkin rol oynayan stratejik bir fonksiyon haline dönüşmekte ve aşağıdaki işlevleri yerine getirmektedir; kurumsal itibar yönetimi, lider / CEO iletişimi, kriz yönetimi, gündem yönetimi, sosyal medya iletişimi, iç iletişim, kurumsal sponsorluklar, etkinlik yönetimi, medya ilişkileri, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal kimlik, kurumsal iletişim başlığı altında görülebilen diğer fonksiyonlar, pazarlama iletişimi, spor – sanat faaliyetleri yönetimi, sürdürülebilirlik iletişimi. Halkla ilişkiler uygulayıcısının temelde firmanın iç ve dış hedef kitlesine yönelik tüm iletişim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağladığından söz eden Aydın, halkla ilişkilerin, firmanın yönetim fonksiyonlarından ayrı düşünülmemeyeceğinin altını çizmektedir.

Stratejik planın uygulamaya aktarılmasında, gerektiğinde revize edilmesinde halkla ilişkilerin nasıl bir rolü bulunduğu sorularına Aydın, iletişim yöneticilerinin doğrudan genel müdüre bağlı çalışması gerektiğini vurgulamış, şirketin yönetim kurulu toplantılarında alınan kararlardan, yeni gelişmelerden anında haberdar edilmeleri gerektiğinden bahsetmiştir.

Kurumların aldığı ve kamuoyunu ilgilendiren her kararın iletişimcinin süzgecinden geçmesi, gündeme ve kültürel değerlere, toplumsal hassasiyetlere yönelik değerlemesinin yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

Halkla ilişkilerin proaktif ve reaktif stratejiler uygulama doğrultusunda stratejik planın oluşturulması ya da değiştirilmesi gereken durumlarda nasıl bir rol üstlenebileceği yönündeki soruyu yanıtlayan Aydın, kurumsal iletişim profesyonellerinin önceleri medya ve şirket arasında bir aracı konumundayken şimdilerde kurumsal kimliğin yükseltilmesi ve korunması alanında da görevler üstlendiğine değinmiş, sosyal medyanın krize açık kırılabilir haliyle kurumsal iletişimin önemini arttığını ifade etmiştir. Ayrıca dönemin hassasiyeti ve sosyal medyanın gücünün mesleğe olan farkındalığı ve önemi arttırmaya devam ettiğini de vurgulamıştır.

Stratejik planlama ile halkla ilişkiler arasındaki bağlantıyı ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen görüşme ve görüşmeden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, iletişim alanında önemli bir meslek örgütü olan KİD'in halkla ilişkilerin stratejik bir yönetim fonksiyonu olmasına vurgu yaparak stratejik planlamada halkla ilişkilerin kritik bir rol üstlenebileceğine dikkat çektiği görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda halkla ilişkilerin stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak konumlanması ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının da stratejik planlama sürecinde etkin bir rol oynaması gerekliliğinin ön plana çıktığı dikkat çekmektedir. Böylelikle halkla ilişkilerin yönetimle işbirliği içinde kurumların uzun vadeli geleceklerine yön vermelerini sağlayan stratejik planlarının şekillendirilmesi ve uygulamaya aktarılmasına katkı sunmasının beklendiği söylenebilmektedir.

Halkla ilişkilerin genişleyen uygulama alanları kurumlara yapabileceği katkıların daha strateji temelli bir bakış açısıyla değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Geleneksel ve dar anlamıyla sadece basınla ilişkiler olarak kabul edilen halkla ilişkiler günümüzde stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak kurumların itibarını yönetmekten, paydaşlarıyla olan ilişkilerini yönetmekten sorumlu ve kurumların stratejilerinin şekillendirilmesine katkı sunan kritik bir fonksiyondur. Bu doğrultuda görüşme tekniğinden elde edilen bulguların stratejik planlama ve halkla ilişkiler arasındaki güçlü bağlantıya dikkat çektiği ve halkla ilişkilerin stratejik planlamada önemli bir işlev üstlendiği ve de üstlenmesi gerektiğinin altını çizdiği görülmektedir.

İçerik Analizi Doğrultusunda Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın amaçları doğrultusunda stratejik planların kurumlar tarafından nasıl şekillendirildiğini ve halkla ilişkilerin stratejik planlarda

nasıl bir kapsama sahip olduğunu ortaya koymak amacıyla İstanbul ili ilçe belediyelerinin stratejik planları içerik analizi tekniği ile incelenmiştir. İçerik analizi yapılacak stratejik planların seçiminde kamu kurumları için 10 Aralık 2003 tarihinde kabul edilen ve 24 Aralık 2003 tarihinde de resmi gazetede yayımlanan “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” başlıklı 9. maddesinden yola çıkılmıştır. Bu maddeye göre “*Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar*”. Bu doğrultuda stratejik plan yapma zorunluluğu bulunan nüfusu 50 binden fazla olan belediye yönetimlerinin stratejik planlarının incelenmesine karar verilmiştir.

Stratejik planların içerik analizi tekniği ile incelenmesinde Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2018 yılı 3. Sürümü’nde bulunan başlıklardan yararlanılmıştır. Belediyelerin kurumsal web siteleri aracılığıyla ulaşılan stratejik planların incelenmesi esnasında toplanan veriler SPSS 16.0 Programı’na kodlanarak işlenmiş ve tanımlayıcı istatistik kapsamında yer alan frekans analizleri ve yüzdelik oran tabloları ile sunulmuştur.

Aşağıda İstanbul ili ilçe belediyelerinin stratejik planlarının incelenmesi doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

İstanbul ilinin 39 ilçe belediyesinden Adalar ve Şile’nin nüfusunun 50 binin altında olmasından ötürü stratejik plana sahip olmadıkları dikkat çekmektedir. Nüfusu 50 binin üzerinde olan ilçe belediyelerinden ise Bakırköy, Beyoğlu, Büyükçekmece, Sancaktepe, Silivri, Sultangazi ve Tuzla ilçe belediyelerinin stratejik planlarına kurumsal web siteleri üzerinden ulaşılamamıştır. Bu doğrultuda içerik analizi stratejik planlarını kurumsal web sayfaları üzerinden yayınlayan 30 belediyeyi kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir.

İçerik analizinde ilk olarak stratejik planların kurumsal web sayfasında nerede konumlandırıldığına bakılmıştır. Aşağıda yer alan tablo stratejik planların kurumsal web sayfasındaki konumunu frekans analizleri doğrultusunda göstermektedir:

Kurumsal Web Sitesindeki Konum	f	%
Kurumsal sekmesinin hemen altında	20	66,7
Kurumsal sekmesinde stratejik raporlar başlığı altında	4	13,3
Kurumsal sekmesinde stratejik yönetim başlığı altında	2	6,7
Kurumsal sekmesinde kurumsal yayınlar başlığı altında	2	6,7
Kurumsal sekmesinde yıllık faaliyet raporları başlığı altında	1	3,3
Duyurular sekmesinde raporlar başlığı altında	1	3,3

Tablo 1. Stratejik Planların Kurumsal Web Sitesindeki Konumu

Tablodan da görülebileceği üzere stratejik planlar, genel olarak (n= 20) kurumsal web sitesinde doğrudan kurumsal sekmesinde konumlandırılmaktadır. Belediyelerden 4'ü stratejik planlarını kurumsal sekmesinde stratejik raporlar başlığı altında konumlandırırken, 2'si kurumsal sekmesinde stratejik yönetim başlığı altında, 2'si kurumsal sekmesinde kurumsal yayınlar başlığı altında, 1'i kurumsal sekmesinde yıllık faaliyet raporları başlığı altında ve 1 tanesi de duyurular sekmesinde raporlar başlığı altında konumlandırmaktadır.

Kurumların önceki dönemlere ait stratejik planlarına web sitelerinde yer verip vermedikleri incelendiğinde ise; 30 belediyeden 18'inin bir önceki döneme ait 2010 – 2014 yıllarını kapsayan stratejik planlarına yer verdiği, 1 tanesinin 2010 – 2014 stratejik planının yanı sıra 2007 – 2011 yıllarını kapsayan stratejik planını da kurumsal web sitesinde yayınladığı görülmüştür. İnceleme kapsamında yer alan 11 belediyenin ise eski dönem stratejik planlarına kurumsal web sitelerinde ulaşamamıştır.

İçerik analizinin bir sonraki kısmında stratejik planların Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2018 yılı 3. Sürümü'nde bulunan başlıklara uygun olup olmaması yönünden incelenmesi gündeme gelmiştir. Bu başlıklar altında stratejik planda kurumun tarihçesine, amaç ve hedeflerine, vizyon, misyon, analizlere yer verilip verilmediği incelenmiştir. İncelenen stratejik planların büyük bir çoğunluğunun (n=22, % 73,3) Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2018 yılı 3. Sürümü'nde bulunan başlıklara uygun olduğu saptanmıştır. Stratejik planların içerik analizi ile incelenmesi esnasında

stratejik planların büyük bir çoğunluğunun çeşitli analizler doğrultusunda hazırlanmış olduğu dikkat çekmektedir. Aşağıda yer alan tablo stratejik planlarda yer verilen analizlerin neler olduğunu göstermektedir:

Stratejik Planda Yer Alan Analiz Türleri	f
Analiz yok	1
Durum analizi	20
Kurum analizi	9
SWOT analizi	26
Paydaş (İç ve Dış Paydaş) analizi	17
Çevre (İç ve Dış Çevre) analizi	18
Mülakat ve saha araştırma analizi	4
Mevzuat analizi	2
PEST analizi	3

Tablo 2. Stratejik Planda Yer Alan Analizler

Kurumların stratejik planlarında yer verdikleri analiz türleri incelenirken, stratejik planlarda birden fazla analiz türüne başvurulduğu tespit edilmiştir. Bu tespit doğrultusunda, kodlama esnasında yer verilen her analiz değerlendirmeye alınmıştır. Tablodan da görülebileceği üzere kurumlar en sık SWOT (GZTF) analizine başvurmakta, SWOT (GZTF) analizini sırasıyla durum analizi, çevre analizi, paydaş analizi, kurum analizi, mülakat ve saha araştırmaları, PEST analizi ve mevzuat analizi takip etmektedir. İncelenen stratejik planların sadece bir tanesinde hiçbir analize yer verilmediği dikkat çekmektedir.

Stratejik planlar kurumsal amaç ve hedeflerde ön plana çıkan kavramlar yönünden incelendiğinde ise aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Kurumsal Amaç ve Hedeflerde Ön Plana Çıkan Kavramlar	f
Çevre sorumluluğu	11
Mali yapının etkin ve verimli olması	10
Kurumsal gelişim	19
Kentsel ve toplumsal gelişim	16
Kültürel, sosyal ve spor desteklerinin arttırılması	18
Planlı yapılaşma	4
Kurumsal iletişimi / halkla ilişkileri güçlendirme	5
Kentsel dönüşüm	3
Turizmin gelişmesi	2
Sosyal belediyeçilik	1
İşsizlik oranının düşürülmesi	1
Yönetim, katılım ve yerel demokrasi	4
Kurum içi iletişimin geliştirilmesi	1
Ulaşımın geliştirilmesi	2
Toplum sağlığı ve güvenliğinin arttırılması	9
Belediyeçilik hizmetlerinin dijitalleşmesi	1
Kurumsal hizmet sunumu	3
Misyon ve vizyonu yerine getirme	1
Vatandaş memnuniyeti	1
Altyapı çalışmalarının geliştirilmesi	6

Tablo 3. Kurumsal Amaç ve Hedeflerde Ön Plana Çıkan Kavramlar

Tablodan da anlaşılabilceği üzere belediyeler stratejik planlarında kurumsal amaç ve hedefler altında en sık kurumsal gelişim kavramına vurgu yapmakta; bu kavramı sırasıyla sosyal, kültürel ve spor desteklerinin arttırılması, kentsel ve toplumsal gelişim, çevre sorumluluğu, mali yapının etkin ve verimli olması, toplum sağlığı ve güvenliğinin arttırılması, altyapı çalışmalarının geliştirilmesi, kurumsal iletişim ve halkla ilişkilerin güçlendirilmesi, planlı yapılaşma, yönetim katılım ve yerel demokrasi

takip etmektedir. Kurumsal amaç ve hedefler yönünden en az yer verilen kavramlar ise sırasıyla kentsel dönüşüm, kurumsal hizmet sunumu, ulaşımın geliştirilmesi, turizmin geliştirilmesi, sosyal belediyeçilik, işsizlik oranının düşürülmesi, kurum içi iletişimin geliştirilmesi, belediyeçilik hizmetlerinin dijitalleşmesi, misyon ve vizyonu getirme ile vatandaş memnuniyetidir. Ayrıca stratejik planlarda amaç ve hedefe ilişkin kavramlardan birden fazlasına yer verildiği de görülmüştür.

Stratejik planlarda yer verilen misyon bildirilerinde ön plana çıkan kavramlara ilişkin frekans analizi tablosu aşağıda yer almaktadır:

Kurumsal Misyon Bildirilerinde Ön Plana Çıkan Kavramlar	f
Gereksinimlere yönelik hizmet sunumu	8
İnsan odaklılık	7
Yaşam kalitesini yükseltmek	14
Saydamlık	7
Hesap verebilirlik	1
Eşitlik	8
Mutlu ve huzurlu bir kent yaşamı	7
Çağdaş / sosyal belediyeçilik	5
Sürdürülebilir yerel kalkınma	3
Vatandaş memnuniyeti	4
Kesintisiz hizmet sunumu	5
Paydaşlarla işbirliği	9
Yenilikçi hizmet sunumu	2

Tablo 4. Kurumsal Misyon Bildirilerinde Ön Plana Çıkan Kavramlar

Tablodan da görülebileceği üzere kurumların stratejik planlarında yer alan misyon bildirilerinde en sık kullanılan kavram yaşam kalitesini yükseltmektir. Misyonun bu unsurunu ise sırasıyla paydaşlarla işbirliği, gereksinimlere yönelik hizmet sunumu ve eşitlik, mutlu ve huzurlu bir kent yaşamı ile insan odaklılık, çağdaş / sosyal belediyeçilik ile kesintisiz hizmet sunumu, vatandaş memnuniyeti, sürdürülebilir yerel kalkınma, yenilikçi hizmet sunumu ve hesap verebilirlik takip etmektedir. Stratejik planda yer

alan misyon bildirilerinde söz konusu kavramlardan birkaçının birlikte kullanıldığı da dikkat çekmiştir.

Stratejik planda yer verilen vizyon açıklamasında ön plana çıkan kavramların hangileri olduğu aşağıdaki tablo aracılığıyla gösterilmektedir:

Kurumsal Vizyon Açıklamasında Ön Plana Çıkan Kavramlar	f
İnsan odaklı yönetim	7
Stratejik yönetim	4
Marka belediye olmak	4
Örnek kent olmak	12
Kültür, sanat ve spor alanlarında öncü olmak	3
Katılımcı belediyecilik anlayışı	4
Modern ve tercih edilen ilçe olmak	10
Şeffaf belediye yönetimi	3

Tablo 5. Kurumsal Vizyon Açıklamasında Ön Plana Çıkan Kavramlar

Tabloda da sunulduğu üzere belediyelerin ulaşmayı hedefledikleri konumu gösterir vizyon açıklamalarında örnek kent olma amacı ön plana çıkmaktadır. Örnek kent olma vizyonunu ise sırasıyla modern ve tercih edilen ilçe olma, insan odaklı yönetim, stratejik yönetim, marka belediye olmak ve katılımcı belediyecilik anlayışı, şeffaf belediye yönetimi ve kültür, sanat, spor alanlarında öncü olmak takip etmektedir. Stratejik planda yer alan vizyon açıklamalarında söz konusu kavramlardan birkaçının birlikte kullanıldığı da dikkat çekmekle birlikte örnek ve tercih edilebilirliğin ön plana çıktığı söylenebilmektedir.

Stratejik planlama ile halkla ilişkiler arasındaki bağlantıya yönelik bulgulara ulaşmak adına stratejik planlarda halkla ilişkiler kapsamında ön plana çıkan kavramlar da içerik analizi tekniğiyle incelenmiştir. Aşağıdaki tablo stratejik planda halkla ilişkiler açısından ön plana çıkan kavramları göstermektedir:

Stratejik Planda Halkla İlişkiler Açısından Ön Plana Çıkan Kavramlar	f
Etkinlik organizasyonu	3
Paydaşlarla iletişim	5
Medya ilişkileri	10
Paydaşlara yönelik araştırmalar	6
Hizmet tanıtımı	13
Bilgilendirme	6
řikâyet ve talep yönetimi	3
Hizmet içi eğitim	1
Markalařmak	4
Vatandaş ilişkileri	4
Proaktif yaklaşım	1

Tablo 6. Stratejik Planda Halkla İlişkiler Açısından Ön Plana Çıkan Kavramlar

Tablodan da görülebileceği üzere stratejik planlarda halkla ilişkiler açısından ön plana çıkan kavram en sık tekrarlanan hizmet tanıtımıdır. Bu kavramı sırasıyla medya ilişkileri, paydaşlara yönelik araştırmalar, bilgilendirme, paydaşlarla iletişim, markalaşmak, vatandaş ilişkileri, etkinlik organizasyonu, şikâyet ve talep yönetimi ile hizmet içi eğitim ve proaktif yaklaşım takip etmektedir. Halkla ilişkiler kapsamında stratejik planda öne çıkan kavramlardan da anlaşılabilen üzere stratejik planlarda halkla ilişkiler hala yoğun olarak teknik bir faaliyet olarak konumlandırılmakta hizmet tanıtımı yapmaktan ve medya ilişkilerini sürdürmekten sorumlu bir fonksiyon olarak yer almaktadır.

İçerik analizinin ilerleyen kısmında halkla ilişkilerle bağlantılı olması nedeniyle stratejik planda hedef kitlelerin kavramsallaştırılmasında kullanılan ifadelerin neler olduğu incelenmiştir. Aşağıdaki tablo stratejik planda hedef kitlelerin ne şekilde kavramsallaştırıldığını göstermektedir:

Stratejik Planda Hedef Kitlenin Kavramsallaştırılmasında Kullanılan İfadeler	f
Halk	27
Vatandaş	28
İlçe sakini	13
Medya	8
İç paydaş	14
Dış paydaş	10

Tablo 7. Stratejik Planda Hedef Kitlenin Kavramsallaştırılmasında Kullanılan İfadeler

Tablodan da görülebileceği üzere incelenen stratejik planlarda en sık tekrarlanan ilk iki kavram vatandaş ve halktır. Bu kavramları sırasıyla iç paydaş, ilçe sakini, dış paydaş ve medya takip etmektedir. Stratejik planda hedef kitlenin kavramsallaştırılmasında kullanılan ifadelerden de anlaşabileceği gibi incelenen stratejik planların kamu kurumu olan belediyelere ait olması nedeniyle vatandaşlara odaklanan bir bakış açısıyla hazırlandığı dikkat çekmektedir. Stratejik planlarda belediye sınırları içinde ikamet eden doğrudan yönetilenlerden oluşan hedef kitle kategorisinin ön plana çıkmasının yanı sıra iç paydaş ve medya hedef kitlelerine de stratejik planlarda yer verilmiştir. Ancak iç ve dış paydaşların spesifik olarak hangi hedef kitle kategorilerini kapsadığına ilişkin net bir açıklamanın yapılmamış olduğu da görülmektedir.

İstanbul ili ilçe belediyelerinin stratejik planlama ve halkla ilişkileri birbirleriyle ne şekilde bağlantılandıklarını tespit etmeyi sağlayacak bulgulara ulaşılması açısından 39 ilçe belediye yönetiminin organizasyon şemaları ve halkla ilişkiler departmanının organizasyon şemasında nerede konumlandırıldığına da bakılmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen incelemede, halkla ilişkiler departmanlarının başkan yardımcılığına bağlı bir müdürlük olarak konumlandırıldığı görülmüştür (n=28) ve iki belediyede halkla ilişkiler departmanının doğrudan başkana bağlı halkla ilişkiler müdürlüğü ve bir tane belediye yönetiminde başkana bağlı iletişim koordinatörlüğü olarak konumlandırıldığı tespit edilmiştir. 8 belediye

yönetiminin ise halkla ilişkilerle ilgili bir bölüme sahip olmadığı ortaya konmuştur. Halkla ilişkiler departmanına sahip belediyelerin ise genellikle bu departmanı Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü (n= 22) ya da Halkla İlişkiler Müdürlüğü (n= 7) olarak isimlendirdiği; bir belediyede basın yayın müdürlüğü ve bir belediyede ise halkla ilişkiler ve muhtarlık işleri müdürlüğü olarak konumlandırıldığı görülmüştür. Bu bulgulardan da anlaşılacağı gibi İstanbul ili ilçe belediyelerinin sadece üç tanesinde halkla ilişkiler stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak değerlendirilerek organizasyon şemasında doğrudan başkana bağlı olarak konumlandırılmaktadır. Diğer belediye yönetimleri ise halkla ilişkileri başkan yardımcılığına bağlı olarak konumlandırmaktadır. Halkla ilişkiler departmanlarının isimlendirilmesi açısından değerlendirildiğinde ise hala halkla ilişkilerin geleneksel kapsamıyla ele alındığı ve basın – yayın odağında medya ilişkilerine vurgu yapıldığı görülmektedir.

SONUÇ

Günümüzde kurumların stratejik bakış açısıyla yönetilmesi önemli bir gereklilik halini almıştır. Rekabetin hiç olmadığı kadar yoğunlaşması, stratejik yönetimi kurumların yaşamlarını devam ettirebilmeleri, amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmeleri için hiç olmadığı kadar önemli kılmıştır. Stratejik yönetim kapsamında ise kurumların geleceğine yön vermelerini sağlayan, gelecekte arzu ettikleri vizyona ulaşmalarına ve misyonlarını yerine getirmelerine imkân sunan stratejik planlama ön plana çıkmaktadır. Stratejik planlama, kurumların geleceğini tasarlamaları şeklinde ifade edilebilecek bir yol haritasıdır. Bu yol haritası kurumların tüm faaliyetleri için temel oluşturmaktadır. Stratejik planlar kurumların ve kurumların birimlerinin hangi amaçlara ve hedeflere yönelik olarak hangi değerler doğrultusunda çalışması gerektiğini, hangi vizyona ulaşması ve hangi misyonu yerine getirmesi gerektiğini göstermektedir.

Günümüz kurumlarının çevrelerini etkileyen ve çevrelerinden etkilenen bir yapıya sahip olması nedeniyle stratejik planlamaya, belirli bir yol haritası üzerinden faaliyetlerini şekillendirmesine duydukları gereksinim, kurumların çevrelerini etkileyen ve çevrelerinden etkilenen bir yapıya sahip olmasıyla ilgilidir. Kurumların etkiye oldukça açık olduğu günümüz koşullarında kendilerini etkileyebilen ve kendilerinden etkilenen hedef

kitlelerini dikkate almadan geleceklerini şekillendirmeleri, geleceklerini şekillendirmelerini sağlayacak stratejik planlarını yapmaları da mümkün gözükmemektedir. Bu tespit ise stratejik planlama ile halkla ilişkiler arasındaki bağlantının ortaya konması için önem taşımaktadır. Kurumların hedef kitleleriyle olan iletişimlerini düzenlemekten sorumlu stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkiler günümüzde dar kapsamda ele alındığı medyayla ilişkileri sağlama işlevinin sınırlarını oldukça genişletmiştir. Yeni uygulama alanlarını bünyesinde barındıran halkla ilişkiler kurumlarının stratejik yönetimlerinin bir parçası olarak ele alınabilmektedir.

Stratejik planı uygulamaya aktaracak olan iç paydaşların stratejik planı benimsemesi ve stratejik planda yer verilen amaçlara, hedeflere ulaşılmasında etkili olabilecek dış paydaşlarla sürekli etkili iletişim kurulması da halkla ilişkilerin sorumluluğu altında bulunmaktadır. Halkla ilişkilerin stratejik plan için ihtiyaç duyulan verilerin toplanması ve analiz edilmesinden, stratejik planın şekillendirilmesine, stratejik planın uygulamaya aktarılmasından stratejik planın değerlendirilmesine kadarki tüm süreçte mutlaka var olması gerektiği söylenebilmektedir.

Bu bilgilerden hareketle bu çalışmada, stratejik planlama ve halkla ilişkiler kavramları arasındaki bağlantının ortaya konması; stratejik planlamada halkla ilişkilerin nasıl bir rol üstlenebileceğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ise bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İki boyuttan oluşan araştırmada nitel araştırma yöntemleri kapsamında yer alan görüşme ve içerik analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırmanın ilk boyutunda iletişim alanında önemli bir meslek örgütü olan Kurumsal İletişimciler Derneği'nin konuya ilişkin değerlendirmeleri tespit edilmiş ve araştırmanın ikinci boyutunda ise stratejik plan yapma zorunluluğu bulunan belediye yönetimlerinden İstanbul ili ilçe belediyelerinin stratejik planları üzerine bir inceleme gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkilerin stratejik planlamada etkin bir rol üstlenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Özellikle görüşme tekniği doğrultusunda ulaşılan bulgular halkla ilişkilerin günümüzde medya ilişkileri olarak değerlendirilebilecek kapsamından oldukça uzaklaştığını, halkla ilişkiler uygulayıcılarının gazetecilik deneyimleri doğrultusunda sadece iyi basın

bülteni yazan, basına yönelik etkinlikler düzenleyen kişiler olmanın ötesine geçtiğini göstermektedir. Günümüz kurumlarında halkla ilişkiler kurumlarının yönetim kademesinde yer alması gereken, halkla ilişkiler uygulayıcıları da stratejik yönetimin bir parçası ve stratejik planlamayı şekillendirebilecek güce sahip olacak şekilde konumlandırılmalıdır. Stratejik planlama ile halkla ilişkiler arasındaki bağlantıyı ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen görüşme ve görüşmeden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, iletişim alanında önemli bir meslek örgütü olan KİD'in halkla ilişkilerin stratejik bir yönetim fonksiyonu olmasına vurgu yaparak stratejik planlamada halkla ilişkilerin kritik bir rol üstlenebileceğine dikkat çektiği görülmektedir. Halkla ilişkilerin yönetimle işbirliği içinde kurumların uzun vadeli geleceklerine yön vermelerini sağlayan stratejik planlarının şekillendirilmesi ve uygulamaya aktarılmasına katkı sunmasının beklendiği söylenebilmektedir. Günümüzde stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak kurumların itibarını yönetmekten, paydaşlarıyla olan ilişkilerini yönetmekten sorumlu ve kurumların stratejilerinin şekillendirilmesine katkı sunan kritik bir fonksiyondur. Bu doğrultuda görüşme tekniğinden elde edilen bulguların stratejik planlama ve halkla ilişkiler arasındaki güçlü bağlantıya dikkat çektiği ve halkla ilişkilerin stratejik planlamada önemli bir işlev üstlendiği ve de üstlenmesi gerektiğinin altını çizdiği görülmektedir.

Araştırmanın ikinci boyutunu oluşturan içerik analizi tekniği ile İstanbul ili ilçe belediyelerinin stratejik planlarının incelenmesi doğrultusunda ulaşılan bulgular ise, halkla ilişkilerin stratejik bir yönetim fonksiyonu olmaksızın hala medya ile ilişkiler şeklindeki dar kapsamında ele alındığını göstermektedir. Kurumların organizasyon şemalarında halkla ilişkilerin büyük bir çoğunlukla hala başkan yardımcılığına bağlı bir müdürlük olarak konumlanması, bazı belediyelerde ise halkla ilişkilerle ilgili bir birimin bulunmadığının görülmesi bu tespit için dayanak oluşturmaktadır. Sadece üç belediyede halkla ilişkilerin doğrudan başkana bağlı olarak konumlandığı dikkat çekmektedir. Stratejik planlarda ise halkla ilişkiler açısından ön plana çıkan ve sıklıkla tekrarlanan ilk iki kavramın hizmet tanıtımı ve medya ilişkileri olması da, halkla ilişkilerin sadece hizmetleri tanıtan ve medyayla ilişkileri sağlayan teknik bir fonksiyon olarak algılandığını göstermektedir. Ancak halkla ilişkilerin kurumun tüm hedef kitleleriyle olan iletişimlerini yönetmekten sorumlu stratejik bir yönetim fonksiyonu olduğu

tekrar hatırlatıldığında halkla ilişkilerin stratejik planlama açısından tam kapasiteyle kullanılmadığı dikkat çekmektedir.

Araştırmadan elde edilen tüm bulgular doğrultusunda stratejik planlarını olması gerektiğini gibi şekillendirmek, uygulamaya aktarmak ve stratejik planlarında yer verilen tüm kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak, arzu ettikleri konuma erişmek ve misyonlarını yerine getirmek isteyen tüm kurumların stratejik planlama sürecinde halkla ilişkilere başvurması ve halkla ilişkilerden tam kapasite ile yararlanması gerektiği önerilmektedir. Halkla ilişkileri stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak konumlandırmayan kurumların amaçlarına başarılı biçimde ulaşmasının pek mümkün olmaması nedeniyle, kurumlara halkla ilişkiler anlayışlarını geliştirmeleri ve halkla ilişkileri teknik olmaktan ziyade stratejik bir bakış açısıyla ele almaları tavsiye edilebilmektedir. Gelecek çalışmalarda ise halkla ilişkiler uygulayıcılarının konuya ilişkin değerlendirmelerini tespit etmeye yönelik araştırmaların gerçekleştirilmesi, konunun özel sektör işletmeleri ve sivil toplum kuruluşları bağlamında da değerlendirilmesi tavsiye edilebilmektedir.

Kaynakça

Allison, M. ve Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook 2nd Edition*, San Fransisco: John Wiley & Sons.

Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2007). "Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği," *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.

Boztepe Taşkiran, H. (2016). "Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak Sorun Yönetimi: Proaktif Halkla İlişkiler Stratejileri ve Diyalojik Halkla İlişkiler Yaklaşımı Ekseninde Bir Değerlendirme", *Halkla İlişkilerde Uzmanlaşma 2*, Aybike Pelenk Özel (Ed.) İstanbul: Derin Yayınları.

Çevik, H. H. (2001). "Organizasyonlarda Stratejik Yönetim", *Yönetim ve Organizasyon*, Salih Güney (Ed.), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Erdoğan, İ. (2006). *Teorik ve Pratikte Halkla İlişkiler*, Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Eren, E. (1978). "İşletmelerde Planlama Gereği ve İlkeleri", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* 10. Yıl Özel Sayısı, İşletme Fakültesi Yayını.7(4), 1 – 13.

Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Gregory, A. (2004). "Public Relations and Management", *The Public Relations Handbook*. Alison Theaker (Ed.) Second Edition, London: Roudledge.

Grunig, J. E. ve Hunt, T., (1984). *Managing Public Relations*, New York: Wadsworth/Thompson Learning.

Grunig, J. E. (2005). "İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler", J. E. Grunig (ed), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Elif Özsayar (çev.), İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım.

Grunig, J. E., Repper, F. C. (2005). "Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemleri, J. E. Grunig (ed), *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*, Elif Özsayar (çev.), İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım.

Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61 – 85.

Kutlucan, K. Ü. (2009). *Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Mintzberg, H. (1994). "The Fall and Rise Strategic Planning", *Harvard Business Review*, January-February, 107 – 114.

Narinoğlu, A. (2007). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*, İstanbul: Mart Matbaacılık.

Şemseddin, S. (1899). *Kamus-i Türki*, İstanbul: İkdam Matbaası.

Tellan, D. (2009). *Halkla İlişkiler: Teori ve Uygulama*, Ankara: Ütopya Yayınevi.

Tosun, K. (1978). *İşletme Yönetimi*, Birinci Cilt, Genel Esaslar, İstanbul: Fatih Matbaası.

Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.