

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HALKLA İLİŞKİLERİN STRATEJİK
PLANLAMA SÜRECİNDEKİ ROLÜ VE ETKİSİ

Vildan DİKİCİ

2501161438

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Hatun BOZTEPE TAŞKIRAN

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI



ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : VİLDAN DİKİCİ Numarası : 2501161438
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIMYÜKSEK LİSANS Danışmanı : DOÇ. DR. HATUN BOZTEPE TAŞKIRAN
Tez Savunma Tarihi : 12.09.2019 Saati : 11.00
Tez Başlığı : HALKLA İLİŞKİLERİN STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDEKİ ROLÜ VE ETKİSİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. HATUN BOZTEPE TAŞKIRAN		KABUL
2- DOÇ. DR. FERİDE AKIM		KABUL
3- DR. ÖĞR. ÜYESİ GONCA YILDIRIM		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DR. ÖĞR. ÜYESİ FIRAT TUFAN		
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ TUĞÇE ÇEVİK		

ÖZ
HALKLA İLİŞKİLERİN STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDEKİ ROLÜ
VE ETKİSİ
VİLDAN DİKİCİ

Gerek özel sektör kuruluşlarının, gerek kamu sektörü kurumlarının ve sivil toplum kuruluşlarının çevrelerinden olup bitenlerden etkilenen açık birer sistem olma özelliğine sahip olması nedeniyle varlıklarını devam ettirmek, kurumsal 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 da, kurumların uzun dönemli geleceklerine yön verebilmeleri için rehber niteliği taşıyan stratejik planlamaya ihtiyaçları bulunmaktadır. Kurumların geleceklerine yönelik yol haritası olarak nitelendirilebilecek stratejik planlar, kurumsal karar ve faaliyetler için dayanak oluşturmaktadır.

Günümüzün çağdaş yönetim anlayışında kurumların sürdürülebilir yönetim stratejileri oluşturmak ve rekabet ortamında varlıklarını sürdürerek başarıya ulaşmak için etkiledikleri ve kendilerini etkileyebilecek hedef kitlelerle olumlu ilişkilere sahip olması gerekmektedir. Bu doğrultuda ise kurumların halkla ilişkilere başvurusu zorunluluk halini almıştır. Son yıllarda medya ilişkileri ile ifade edilebilecek geleneksel kapsamının ötesine geçen halkla ilişkiler uygulamaları halkla ilişkiler fonksiyonunun görev tanımı ve içeriğinin genişlemesine neden olmuştur. Kurumsal itibar yönetiminin, iç ve dış paydaş ilişkilerinin, doğru hedef kitleyle doğru zamanda, doğru içerikle iletişime geçmenin her zamankinden daha fazla önem taşımaya başlamasıyla halkla ilişkilerin stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak konumlanması ve kurumların stratejilerine yön verecek bir işlev üstlenmesi zorunluluk halini almış; kurumların stratejik planlama süreçlerinde halkla ilişkilerin rolü ve etkisi daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır.

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 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.

Anahtar kelimeler: Halkla İlişkiler, Stratejik Planlama, Halkla İlişkiler Uygulayıcıları, Stratejik Plan, Belediyeler.

ABSTRACT
**THE ROLE AND THE EFFECT OF PUBLIC RELATIONS IN STRATEGIC
PLANNING PROCESS**
VİLDAN DİKİCİ

Since both private sector organizations, public sector organizations and non-governmental 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. Strategic plans, which can be described as a road map for the future of institutions, form the basis for corporate decisions and activities.

In today's modern management approach, institutions have to build positive relations with the target audiences that they affect and that may have effect on corporations in order to form sustainable management strategies and achieve success by sustaining their existence in a competitive environment. Accordingly, it has become obligatory for institutions to apply to public relations. In recent years, public relations practices that go beyond the traditional scope that can be expressed by media relations have led to the expansion of the mission description and content of the public relations function. With corporate reputation management, internal and external stakeholder relations, communication with the right audience at the right time with the right content has gained importance more than ever. Also it has become a necessity for public relations to position as a function of strategic management and to assume a function that will guide the strategies of the institutions. So the role and impact of public relations in the strategic planning processes of the institutions have become more prominent.

In this research that aims to reveal the connection between the 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 within the scope of qualitative research

methods were used. In the first aspects of the research, the evaluations of the Turkish Association of Corporate Communication Directors, an important professional organization in the field of communication, were determined. In the second aspect of the research, an examination was made on the strategic plans of the district municipalities of Istanbul, as municipal administrations obliged to make strategic plans. The obtained 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 and public relations is evaluated in terms of publicity and media relations.

Keywords: Public Relations, Strategic Planning, Public Relations Practitioners, Strategic Plan, Municipalities

ÖNSÖZ

Günümüz çağdaş kurumsal yönetim anlayışında strateji temelli bakış açısına dayanan stratejik yönetim kurumların varlıklarını başarılı biçimde sürdürmeleri için önemli bir gereklilik halini almıştır. Rekabetin yoğun yaşandığı 21.yüzyılda stratejik yönetim kapsamında kurumların amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmelerine, geleceklerine yön vermelerine, arzu ettikleri vizyona ulaşmalarına ve misyonlarını yerine getirmelerine imkân sunan stratejik planlama ön plana çıkmış, halkla ilişkilerin ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının bu süreçteki rolü her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır. Bu çalışmada halkla ilişkilerin stratejik planlama üzerindeki rolü ve etkisi incelenmiştir.

Türkiye’deki ilk İletişim Fakültesi olan İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi’nde başlayan meslek hayatımı bu tez çalışması ile taçlandırdığıma inanıyorum. Bu çalışmanın süreci zorlu olduğu gibi bir o kadar da keyif vericiydi. Öğrenmenin yaşının olmadığını bir kez daha kendi hayatımda bu tez çalışması ile öğrenmiş bulunuyorum. Çalışma sürecinde; tez danışmanım olan hocam, her zaman motive edici, bilgi pınarını sürekli açık tutan, her aşamasında verdiği bilgi ve yönlendirmeler ile tabiri caiz ise hiç sönmeyen yolumu sürekli aydınlatan feneriydi. Klasik hoca öğrenci ilişkisinin yanında sevgisi, saygısı, samimiyeti, tükenmeyen sabrı ve azmi bu tezi bitirebilmemdeki en büyük destektir benim için. Çalışma süresince değerli vaktini bana veren beni bu süreçte hiç yalnız bırakmayan çok sevgili, değerli danışmanım Doç. Dr. Hatun Boztepe Taşkıran’a ne kadar teşekkür etsem azdır, kendisine müteşekkirim.

Tez çalışmamda iletişim alanında önemli bir meslek örgütü olan Kurumsal İletişimciler Derneği’nin konuya bakış açısını yansıtmamı sağlayan, kendisine yönlendirdiğim soruları içtenlikle yanıtlayan, değerli vaktini ayıran ve böylelikle araştırma kapsamında önemli bulgulara ulaşmama katkı sunan Kurumsal İletişimciler Derneği Başkan Yardımcısı Opet Petrolcülük A.Ş. Kurumsal İletişim Müdürü Ayşenur Aydın’a teşekkür ederim.

Ders aşamasında çok değerli hocalarımdan aldığı eğitim çok kıymetli birer hazine şüphesiz, tüm hocalarıma, bu süreçte ikinci ailem olarak gördüğüm İÜ Basın

ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü ve İletişim Fakültesi'ndeki çalışma arkadaşlarıma da teşekkür ediyorum. Lisansüstü eğitimim süresince verdiği kitapları ve anne şefkati ile hep yanımda olan Prof. Dr. Nilüfer Sarı Sezer'e teşekkür ediyorum.

Eğitimimiz süresince aldığımız bilgi ve okuduğumuz kitapların hayatıma kattığının yanında, tüm bu bilgilerin bir kamu kurumunda teoriden pratiğe geçişini İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nde Prof. Dr. Ergün Yolcu hocamın ekibinde çalışma ayrılacağı ile gözlemlene fırsatını buldum. Yanında çalışan ekibinin maddi manevi yanında olması, kişisel gelişim ile eğitim-öğretim yaşamımızı teşvik edici ve destekleyici tutumu bizlerin motivasyonunu yükseltmiş, sıradanlıktan çıkarmıştır. Halen İletişim Fakültesi'nin Dekanı olarak görev yapmakta olan Ergün hocama bizlere verdiği tüm destekler ve fırsatlar için çok teşekkür ediyorum. Lisansüstü eğitimime başladığımda alana dışarıdan da bakmalısın diyerek okuma listemi tavsiyeleri ile zenginleştiren, her zaman sevgisini ve bilgisini esirgemeyen zarif hocam Doç. Dr. Özgü Yolcu hocama da teşekkür etmek istiyorum.

Tezimi yazmaya başlamam için sürekli telkinlerde bulunup, her gördüğünde tezini bitir diyerek çalışmam gerektiğini sürekli hatırlatan sevgili Doç. Dr. Gizem Parlayandemir'e, araştırma sürecimde her an sorularıma üşenmeden cevap verip desteğini bir an olsun esirgemeyen, her an yanımda varlığını kardeşçe hissettiğim sevgili Araş. Gör. Damla Akar'a, ne zaman çeviride başımız sıkışsa devreye giren ve yine girmiş olan, bilgi birikimini bizlerden esirgemeyen Araş. Gör. Burak Irmak'a teşekkür ediyorum. Lisansüstü eğitimim süresince ders aşamasında katalizörüm diye nitelendirebileceğim sınıf arkadaşlığından sonra çalışma ortamında da becerisi, azmi, bakış açısı ve çalışkanlığı ile her zaman takdir ettiğim sevgili Ebru Sönmez'e de teşekkür ediyorum. Hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, tez çalışmamı bitirmem için sürekli teşvik edip fedakârlıkta bulunan annem Fatma Dikici'ye, bakış açımı her zaman genişleten, mantığın sesi olan abim Ahmet Dikici'ye teşekkür ediyorum, şükranlarımı sunuyorum.

İstanbul, 2019

Vildan DİKİCİ

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİK PLANLAMAYA GENEL BİR BAKIŞ.....	5
1.1. Stratejik Planlamayla İlişkili Kavramlar	5
1.1.1. Strateji	5
1.1.2. Planlama	7
1.1.3. Taktik.....	9
1.1.4. Amaç ve Hedef.....	10
1.1.5. Vizyon	12
1.1.6. Misyon.....	18
1.2. Stratejik Planlamanın Kapsamı	22
1.2.1. Stratejik Planlama Kavramı.....	24
1.2.2. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişim Süreci.....	27
1.3. Stratejik Planlamaya Duyulan Gereksinim	31
1.4. Stratejik Planlamanın Faydaları	32
1.5. Stratejik Planlama Süreci	35
1.5.1 Analiz Aşaması.....	39
1.5.1.1. SWOT Analizi	40
1.5.1.2. PEST Analizi	43
1.5.1.3. PESTCOM Analizi	46
1.5.1.4. İç ve Dış Çevre Analizi.....	46
1.5.1.5. Hedef Kitle Analizi.....	47
1.5.2.Stratejik Planın Tasarlanması	50
1.5.3. Stratejik Planın Uygulamaya Aktarılması	50

1.5.4. Stratejik Planın Değerlendirilmesi	51
1.6. Stratejik Planlama Modelleri	51
1.6.1. Olsen ve Edaie Modeli	52
1.6.2. Barry Modeli	53
1.6.3. Nutt ve Backoff Modeli.....	53
1.6.4. Bryson Modeli.....	55
1.6.5. Kamuda Stratejik Yönetim Modeli	57

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİK PLANLAMA VE HALKLA İLİŞKİLER BAĞLANTISI 60

2.1. Halkla İlişkiler Kavramı ve Tanımı	60
2.2. Halkla İlişkilerin Amaçları.....	66
2.3. Halkla İlişkiler Modelleri.....	70
2.3.1. Basın Ajansı / Tanıtım Modeli	74
2.3.2. Kamuyu Bilgilendirme Modeli.....	76
2.3.3. İki Yönlü Asimetrik Model	78
2.3.4. İki Yönlü Simetrik Model	82
2.4. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rollerini	84
2.4.1. Uzman Reçeteci Rolü	86
2.4.2. İletişim Kolaylaştırıcı Rolü	87
2.4.3. Sorun Çözme Süreci Kolaylaştırıcısı Rolü.....	88
2.4.4. İletişim Teknisyeni Rolü	89
2.5. Stratejik Planlamada Halkla İlişkilerin Rolü.....	91
2.5.1. Yönetime Danışmanlık Yapma	94
2.5.2. Çevreyi İzleme ve Eğilimleri Öngörme	95
2.5.3. Hedef Kitle Perspektifini Temsil Etme	96
2.6. Stratejik Planlamada Halkla İlişkilerin Önemi	99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. STRATEJİK PLANLAMA İLE HALKLA İLİŞKİLER BAĞLANTISINI TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA..... 101

3.1. Araştırmanın Amacı	101
3.2. Araştırmanın Önemi.....	102
3.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	102

3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	103
3.5. Araştırma Bulguları ve Yorumlar	104
3.5.1. Görüşme Tekniği ile Elde Edilen Bulgular	104
3.5.2. İçerik Analizi Doğrultusunda Elde Edilen Bulgular	110
SONUÇ.....	122
KAYNAKÇA.....	128



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1. Vizyon ve Misyonu Ait Bazı Önemli Özellikler	22
Tablo 1.2. Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması	38
Tablo 1.3. PEST Analizi	43
Tablo 2.1. Kamu ve Özel Sektör Kurumlarında Halkla İlişkilerin Amacı	69
Tablo 2.2. Halkla İlişkilerin 4 Modelinin Karakteristiği	72
Tablo 2.3. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller ve Anlamları	85
Tablo 3.1. İlçe Belediyelerinin Stratejik Plan Durumuna Göre Dağılımları	112
Tablo 3.2. Stratejik Planların Kurumsal Web Sitesindeki Konumu	114
Tablo 3.3. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'na Uygunluk	115
Tablo 3.4. Stratejik Planda Yer Alan Analizler	115
Tablo 3.5. Kurumsal Amaç ve Hedeflerde Ön Plana Çıkan Kavramlar	116
Tablo 3.6. Kurumsal Misyon Bildirilerinde Ön Plana Çıkan Kavramlar	117
Tablo 3.7. Kurumsal Vizyon Açıklamasında Ön Plana Çıkan Kavramlar	118
Tablo 3.8. Stratejik Planda Halkla İlişkiler Açısından Ön Plana Çıkan Kavramlar	119
Tablo 3.9. Stratejik Planda Hedef Kitlenin Kavramsallaştırılmasında Kullanılan İfadeler	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1. Amaçlar Hiyerarşisi	12
Şekil 1.2. Vizyon Bildirimi	17
Şekil 1.3. Misyon Bildirimi	21
Şekil 1.4. Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji Arasındaki İlişki	36
Şekil 1.5. Stratejik Planlama Süreci	37
Şekil 1.6. SWOT (GZFT) Analizi Genel Yapısı	41
Şekil 1.7. SWOT (GZFT) Analizi	42
Şekil 1.8. Kurumların Temel Hedef Kitleleri	49
Şekil 1.9. Stratejik Planlamanın ABC'si	56
Şekil 1.10. Kamuda Stratejik Yönetim Süreci	58
Şekil 2.1. İki Düzlem Boyunca Halkla İlişkilerin 4 Modeli	73

KISALTMALAR LİSTESİ

DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
IPRA	:	International Public Relations Association (Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği)
İDA	:	İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği
KİD	:	Kurumsal İletişimciler Derneği
SP	:	Stratejik Plan
TÜHİD	:	Türkiye Halkla İlişkiler Derneği
vb	:	Ve benzeri
vd	:	Ve diğerleri

GİRİŞ

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.

Halkla ilişkiler uygulamalarına özel sektör ve kamu kurumlarında sıklıkla başvurulması, akademik alanda da çalışmaların artmasına ve gelişmesine neden olmuştur. Öncü çalışmalarda halkla ilişkiler modelleri oluşturulmuş ve model sınıflandırması halkla ilişkiler uygulamalarına ışık tutan rehber yol gösterici olmuştur. Grunig ve Hunt (1984), halkla ilişkiler faaliyetlerini dört model olarak belirlemiş ve bu modelleri; basın ajansı/tanıtım modeli, kamuyu bilgilendirme modeli, iki yönlü asimetric model ve iki yönlü simetric model olarak tanımlamışlardır. Bu modellerden ilk iki tanesi olan basın ajansı / tanıtım modeli ve kamuyu bilgilendirme modelinde kaynaktan hedef kitleye doğru tek taraflı iletişim kurma ve iki yönlü asimetric modelde ise çift taraflı iletişim kurma ön plana çıkmış; her üç model kapsamındaki uygulamalar da ikna, propaganda ve rıza oluşturma amaçlarına odaklanmaktadır. Bu üç modelde kurum ile hedef kitle arasında hiyerarşik ayrım öne çıkmakta, kurumdan hedef kitleye sürekli bilgi aktarımı, hedef kitleyi ikna etmeye dayalı kazanma yollarına gidilmektedir. Hedef kitleye yapılan bilgi aktarımlarında kullanılan basın ajansı/tanıtım ile kamuyu bilgilendirme modellerinde geri bildirim amacıyla bir faaliyette bulunulmamaktadır. İki yönlü asimetric modelde var olan geri bildirim ise sadece kurumsal çıkarlar için kullanıldığından hedef kitlenin istek ve beklentilerini gerçekleştirme ve sorunlarını giderebilme amacıyla kullanılamamaktadır.

En son model olan iki yönlü simetric modelde ise; kurum ile hedef kitle arasında etkin geri bildirime dayanan, verimli, karşılıklı iletişim ve ilişki bulunmaktadır. Model, kurumların, hedef kitlenin istek ve beklentilerini önemseyerek buna göre davranmasını önermekte, sonucunda sağlanacak güçlü ve süreklilik arz eden bir ilişki sürecini savunmaktadır. Bu model kapsamındaki uygulamalarda hedef kitle katılımcı bir rol üstlenmekte; kurum ile ilişkisi demokratik bir yapıya kavuşmakta, karşılıklı bilgi aktarımı olmakta, hedef kitlenin istek ve beklentileri doğrultusunda

kurumun faaliyetlerine devam etmesi ya da devam edeceğini taahhüt etmesi kuruma olan güveni hem hedef kitle hem de kurum çevresi açısından sağlamaktadır. Karşılıklı ilişkiyi öngören iki yönlü simetrik model; halkla ilişkiler modellerinden en tercih edileni olmuş ayrıca bu özellikleriyle mükemmel halkla ilişkiler teorisinin ortaya çıkmasında da etken rol oynamıştır.

Yeni iletişim teknolojilerinin ortaya çıkması, sosyal medya platformlarının doğması ve hızla gelişmesi ile kurumların halkla ilişkiler faaliyetleri için internet teknolojisinden yararlanması zorunluluğu ortaya çıkmış ve iki yönlü simetrik modelin uygulanmasına katkı sunan bu platformlardan yararlanmak kurumlar için tercih sebebi olmuştur. İnternetin fiziksel sınırları ortadan kaldırma gücüne sahip olması, yerel ve ulusal çapta her kişiye, her pazara, her kuruma ulaşabilme özelliğini sağlaması tüm kurumları cezbetmektedir. Çünkü internet ülkeler arasındaki dil, din, ırk vs ayrımları ortadan kaldırarak tüm insanların ortak kullandığı bir iletişim aracı haline gelmiştir. Tüm internet kullanıcıları akıllı telefon, tablet vb. cihazlar aracılığı ile kurumların web sayfaları, e-mail ortamları ve sosyal medya platformlarında etkin, aktif bir iletişim tarafı olabilmektedir. İnternetin ve özellikle sosyal medya platformlarının etkileşime ve iki yönlü iletişime olanak sunan yapısı halkla ilişkilerin de bu yeni iletişim ortamlarından yararlanmasını gündeme getirmiştir.

Yeni iletişim teknolojileri ile önemi artmakla birlikte, geçmişi yaklaşık yüzyıla dayanan halkla ilişkiler disiplini; bilim alanı olarak, gelişimini ve genişlemesini günümüzde de sürdürmekte ve sürdürmeye devam edecektir. 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.

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 takip ettiği, planlı ve sistemli bir yapı olan stratejik planlama sürecinde; kurumsal yükümlülüklerin tespit edildiği, kurumun amaç ve hedeflerinin belirlendiği, aynı

doğrultuda misyon ve vizyonunun tanımlandığı, iç ve dış çevre analizi, hedef kitle analizi, paydaş analizi, swot ya da Türkçeleştirilmiş şekliyle güçlü, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditleri içeren gzft analizi vb. gibi analizler ile mevcut durumun tespit edildiği sistemli bir yapıya sahiptir.

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.

Bu bilgilerden hareketle, “Halkla İlişkilerin Stratejik Planlama Sürecindeki Rolü ve Etkisi” isimli çalışmada, stratejik planlama ve halkla ilişkiler kavramları arasındaki bağlantının ortaya konması; stratejik planlamada halkla ilişkilerin nasıl bir rol üstlenebileceğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde stratejik planlamanın kapsamına değinilerek stratejik planlama ile ilişkili strateji, planlama, taktik, amaç ve hedef, vizyon ve misyon kavramları açıklanmıştır. Bu bölümde stratejik planlama kavramının tanımlarından, stratejik planlamanın tarihsel gelişiminden bahsedilerek, stratejik planlamaya duyulan gereksinim, stratejik planlamanın faydaları, stratejik planlama süreci ve stratejik planlama modelleri anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise stratejik planlama ve halkla ilişkiler arasındaki bağlantıyı ortaya koymak üzere halkla ilişkilerin tanımı, amaçları, modelleri, halkla ilişkilerde uygulayıcı rolleri açıklanmış; stratejik planlamada halkla ilişkilerin rolü yönetime danışmanlık yapma, çevreyi izleme ve eğilimleri öngörme, hedef kitle perspektifini temsil etme başlıkları üzerinden anlatılmıştır. Son olarak bu bölümde stratejik planlamada halkla ilişkilerin önemi konusuna yer verilmiştir.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde ise; ilk iki bölümdeki kuramsal tartışmanın ışığında geliştirilen araştırma soruları ile bu sorular temel alınarak 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.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise literatür taraması doğrultusunda ortaya konan bilgiler ile araştırmadan elde edilen bulgular tartışılmış ve konuyla ilgili gerçekleştirilecek gelecek çalışmalar için uygulamaya yönelik öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. STRATEJİK PLANLAMAYA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. Stratejik Planlamayla İlişkili Kavramlar

Stratejik planlamanın kapsamının tüm yönleriyle anlaşılabilmesi için kavramın ilişkili olduğu diğer kavramlarla bağlantılarının ortaya konmasında yarar bulunmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde stratejik planlamanın kapsamının daha iyi anlaşılmasına katkı sunabilecek strateji, planlama, taktik, amaç ve hedef, vizyon, misyon kavramlarına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

1.1.1. Strateji

Strateji, stratejik planlamanın temel iskeletini oluşturan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Strateji kavramına yönetim biliminden siyasete, iletişim biliminden ekonomi ve de askeriye dâhil olmak üzere pek çok alanda rastlamak mümkündür. Özellikle son yıllarda stratejik bakış açısının her alanda daha da önem kazanması strateji kavramının kökeninin ve kapsamının daha da iyi anlaşılmasını gerekli kılmaktadır.

Fransızca'dan Türkçe'ye geçen, Osmanlı döneminde askere gönderme, ordunun sevk ve idaresi olarak tanımlanan sevkülceyş (Sami, 1899; 747-748) yani bugün strateji anlamına gelen bu kavram 1970'li yıllardan buyana sosyal bilimlerde gündeme gelmiştir (Güçlü, 2003: 2). Kelime anlamı olarak, Türkçe'de "sürme, gönderme, götürme ve gütmek" (Tosun, 1978: 220) demek olan strateji kelimesinin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı, bazı kaynaklarda ise, Latince nehir yatağı anlamındaki "stratum"dan geldiği 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 söylenebilir.

Strateji kavramı ister kamu sektöründe, ister özel sektörde isterse de sivil toplum alanında faaliyet göstere sin tüm kurumlara yönelik genel kabul görmüş bir kavrayış sağlaması ve gereklilik arz etmesi nedeniyle ilgi uyandırmaktadır. Genel anlamda strateji, kar amacı odaklı ya da odaklı olmayan tüm örgütlerin ya da devletin sürdürdüğü politikaya uygun şekilde seçtiği hedeflere ulaşabilmek için aldığı her faaliyet alanındaki tedbirler ve bütün araçların kullanımı şeklinde belirtilebilmektedir (Güçlü, 2003: 6). Sosyal bilimlerde strateji kavramı ilk kez 1900’lü yılların ilk yarısında Macar matematikçi John von Neuman ve iktisatçı Oskar Morgenstern tarafından kullanılmış olup, araştırmacılar oyun teorisi adıyla literatüre geçen yaklaşımlarında strateji kavramını, insanların ekonomi davranışı yönünden değerlendirmiş ve rakibine karşı üstün olmaya çabalayan iki oyuncunun eylemlerini strateji yaklaşımı doğrultusunda açıklamışlardır (Aydın ve Aksoy, 2007: 297). Uzun dönemler süresince askeri bir terim olarak kullanılan strateji kavramı; 1930’lu yıllardan itibaren iktisadi alanlarda, 1970’li yıllarına geldiğinde ise sosyal bilimlerde yer alması ile geleneksel savaş sanatı tanımlamasından modern anlamda yeni tanımlamalara, anlamlara kavuşmuş bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır.

Kavram olarak strateji geleneksel ve modern anlamda da tanımlanmaktadır. Askeri harekâtın planlanması ve uygulanmasında bir bilim dalı olarak ele alınan stratejinin, savaş sanatı ve savaşta sonuca ulaşmak için uygulanan faaliyetler olarak ifade edilmesi geleneksel tanımını oluşturmaktadır. Modern anlamda stratejiyi ise; kurum ve yönetim alanı açısından işletmeye yön vermek ve rekabet sürecinde kurumlara ve yönetimlere rakiplerine karşı üstünlük sağlamak amacıyla sürekli çevresini analiz ederek uyum sağlayacak amaçları belirleyen faaliyetlerin planlanması, gerekli kaynakların, araçların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür (Dinçer, 1998: 14 - 18). Günümüzde kurumların varlıklarını başarılı biçimde sürdürebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için stratejik bakış açısını benimsemiş olmaları zorunluluk taşımaktadır.

Strateji, ulaşılması istenen hedefe nasıl ve ne şekilde ulaşılacağına karar verilmesidir. Strateji, kurumların uzun zamana yayılan amaç ve hedeflerin tespit edilmesi ve bunlara ulaşılabilmesi için faaliyetlerin benimsenmesi, ihtiyaç duyulan

kaynakların aktarılmasıdır (Murat ve Bağdigen, 2008: 47). Diğer bir bakış açısıyla strateji bir eylem ya da bir hareket olmayıp, eylem ya da hareketin sebebidir. Kavramın temeldeki anlamını ifade etmek gerekirse, strateji faaliyetlerin gerisindeki nedendir. Stratejiler yolu çizerler, yönü belirlerler. Bir eylem değil, eylemin nedenidirler (Erkut, 2010: 39). Bir başka deyişle strateji sadece kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ile ilgili değil, aynı zamanda kurumların stratejiyi nasıl uygulamaya aktardığıyla da bağlantılandırılabilir. Bu açıdan stratejinin kurumsal eylem ve hareketler şeklinde somutlaştığı, kurumsal eylem ve hareketlere dayanak oluşturduğu söylenebilir.

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 belirlemek bulunmaktadır. Bu doğrultuda stratejiden bahsedildiğinde ileriye dönük geleceğe odaklanmış planlı eylemler ile tespit edilmiş hedef, amaçlardan bahsedildiği söylenebilir (Çevik, 2001: 310). İnsanların, grupların, kuruluşların ya da kurumların kısa veya uzun dönemli geleceklerini belirleyen, şekillendiren, tercihlerine biçim veren strateji, kavramsal olarak mücadele ve rekabet anlamlarını içermekle birlikte, günümüzde gerek kamu sektöründe gerekse özel sektör ya da sivil toplum alanında faaliyet gösteren tüm kurumlar açısından kritik bir rol üstlenmektedir.

1.1.2. Planlama

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 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 yapılacağının önceden düşünüldüğü, kararlaştırıldığı bir kaynak dağıtım mekanizması olan planlamanın kamu ve özel sektör hizmetlerinin yürütülmesinde önemi büyüktür

(Kutlucan, 2009: 11) Öztekin'e göre (2002: 39-40) planlama ile ilgili birçok tanım yapılabilmektedir. Bunlardan bazıları kısaca şöyle sıralanabilir:

“- Kurumun yazılı ya da yazısız olarak önceden belirlenmiş amaçları ya da hedefleridir.

-Kurumun yöneticisinin ya da yöneticilerin, kurumunu ya da birimlerini ulaştırmak istedikleri hedeflerini ve almak istedikleri sonuçları önceden ortaya koymalarıdır.

-Yönetim olgusunun ilk ve temel evrensel ögesidir.

-Kamu olsun, özel sektör olsun, sivil toplum olsun, kurumların kısa, orta ve uzun dönemde ulaşmak istedikleri tüm hedefleri (personel, bütçe, araç, gereç, mal, hizmet vb.) ortaya koyan yazılı ya da yazısız belgeler ve bilgilerdir”. Öztekin'e göre plan ya da planlama olgusu bir pusuladır. Kamu olsun özel olsun tüm kurumların gideceği yolu veya uygulayacağı metodu gösteren bir yön belirleme olgusudur.

Planlama değişimlere etkili bir şekilde uyum sağlayabilmek için kullanılan sistematik bir yöntemdir. Uzun vadeli olarak yapılması istenilen planlarda, genelde ilk yıl planları detaylı olarak hazırlanmaktadır ve bu durum gelecek dönemler için bir yansıtım olmaktan öteye planları götürememektedir. Bu durum kurumun iç ve dış çevresindeki muhtemel değişimler ile gelişmeler için yeterli araştırmayı yapmamasından kaynaklanmaktadır. Bu şekilde hazırlanan uzun vadeli planların tatmin edici olamaması, stratejik planlama kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Carlson, 1990: 15-17). Bu bakış açısına göre genellikle kurumların uzun vadeli planları, stratejik planlamanın gerektirdiği ölçüde sürdürülebilirlik esasına göre ve bir strateji doğrultusunda hazırlanmamakta; iç ve dış çevre kaynaklı değişim taleplerine uyum sağlama noktasında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle stratejik planlama doğrultusunda gerçekleştirilecek planların uzun vadeli olmasının yanı sıra tüm dönemler için uygulanabilecek temel bir strateji doğrultusunda tasarlanması önem taşımaktadır.

1.1.3. Taktik

Strateji, plan ve taktik kavramları birbirleriyle yakın ilişkili ve bu nedenle de birbirleriyle sıklıkla karıştırılan kavramlar olarak dikkat çekmektedir. Özellikle taktik kavramının kapsamının anlaşılabilmesi için strateji, plan ve taktik kavramlarının kapsamlarının neye işaret ettiğini ortaya koymakta yarar bulunmakta; bu doğrultuda kavramlar arasındaki farklılıkları tespit etmek mümkün olabilmektedir.

Hedeflenen noktaya ulaşmaya yönelik planın ne şekilde uygulamaya aktarılabilirliğini gösteren yöntemler topluluğu olarak tanımlanabilecek taktik kavramı, kurumların hedefledikleri noktaya ulaşmasına yönelik ortaya koydukları oldukça detaylı bir plan ve izlenecek bir yol olarak tanımlanabilecek strateji kavramından bu yolla farklılaşmaktadır (Boztepe, 2014a: 146 – 147). Taktik, stratejik amaçlara ulaşmak için kaynakların paylaşılmasına ve stratejilerin uygulanmaya aktarılmasıyla bağlantılı süreci belirtmekte olup, paylaşılan bu kaynakların verimli şekilde kullanılmasına olanak sunmaktadır. Taktik, stratejiye göre daha spesifik olup bunların uygulanmasına dayanmaktadır (Korkmaz, 2010: 20). Taktik, stratejilerin hayata geçmesinde önemli bir araçtır ve stratejinin uygulanmasında koşullara uygun olarak farklılaşabilmekte; bu yönüyle de reaktif olma özelliğini barındırmaktadır.

Bir plan türü olan taktikler, stratejinin uygulanması aşamasında karşılaşılan koşullara uygun olarak gerçekleştirilen daha dinamik ve daha kısa zamanı içeren sonuç odaklı olmayan, fakat rakip eylemlerini göz önünde bulunduran faaliyet ve kararlar bütünüdür. (Ülgen ve Mirze, 2007: 35). Stratejinin bir parçası olan taktikler, nihai sonuca odaklanmamaktadır ve usul, teknik bakımından daha ayrıntılıdır. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, harekete geçmek iken uygulamanın ayrıntı düzeni ise taktiktir. Bu nedenle taktik aslında stratejik amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen daha özel olup kısa fikir ve hareketlerden oluşan uygulama sanatıdır (Eren, 1978: 13). Genel olarak taktik ve taktiğin oluşması için gerekli olan süreci, argümanları dikkate aldığımızda; arzu edilen hedeflere ulaşılabilmesi için buna yönelik bir plan, planın eylemde uygulamaya geçirilebilmesi için ise gerekli bilgilerin bir düzen içinde stratejide ortaya konması gereklilik taşımaktadır. Taktik stratejide

belirlenen yol haritasının uygulamaya aktarılması aşamasında ortaya konan uygulamaya dönük teknikleri ifade etmektedir.

1.1.4. Amaç ve Hedef

Stratejik planlama kapsamında en çok karıştırılan kavramlardan bir diğeri de amaç ve hedeftir. Amaç ve hedef birbirlerinin yerine sıklıkla kullanılmalarına rağmen, anlam ve kapsam olarak ve de sahip oldukları özellikler bakımından birbirlerinden ayrılmaktadırlar.

Amaç kavramını, kurumların misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için iç ve dış paydaşlarının talep ve beklentileri doğrultusunda, ulaşılması istenilen sonuçların genel ifadesi olarak tanımlamak mümkündür (Gözlükaya, 2007: 58). Amaçlar ulaşılacak istenen sonuçların kısa vadeli ve ölçmeye dayalı olmayan, zaman sınırı konulmamış açık uçlu genel ifadelerdir (Wheelen ve Hunger, 2008: 14). Kurumun var oluş sebebini tanımlamak üzere oluşturulan kurum misyonu tanımı doğrultusunda, kurumun gelecekte nerede olmak istediğini, statüsünü, geleceğe dair olabilecek gerçekçi hedefini belirleyen, bir nevi resmeden vizyonda belirlenen hedef ve amaç kavramlarıdır.

Amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik ortaya konan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlar hedefleri oluşturmaktadır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde, örneğin 3-5 yıl gibi nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebildiği gibi, bunların maliyet, kalite, zaman ve miktar cinsinden de ifade edilebilir olması gerekmektedir (Gözlükaya, 2007: 61). Steiss'e göre (2003: 63-64) literatürde amaç ve hedef kavramları sıklıkla kullanılırken siyam ikizleri gibi birbirine bağlanmış gibi ifade edilmektedir. Stratejik plan hazırlanırken kurumun misyon, vizyon ve temel değerleri belirlendikten sonra anlamları çok sık birbirine karıştırılan, amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasına gelinir. Hedefler kapsamlı olarak belirlenmiş kurum amaçlarının uygulanabilmesi için kritik köprü görevlerini yerine getirirler.

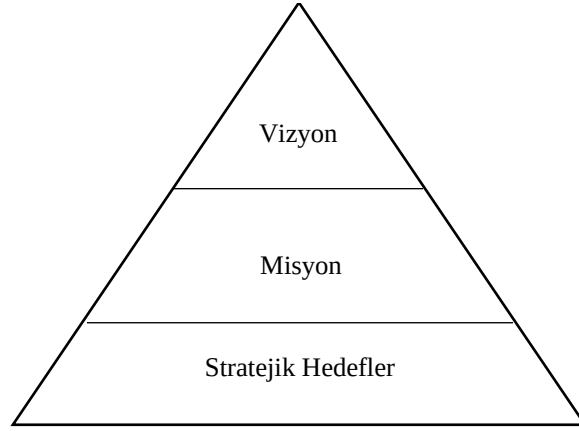
Bir zaman dilimi içinde, spesifik ve ölçülebilir olması gereken hedeflerin aksine amaçlar; ölçmeye dayalı olmayan ve zaman sınırı belirtilmeyen kurumların

misyonu doğrultusunda belirlenen genel ve açık uçlu ifadelerdir. Amaçları hedeften ayıran en temel nokta bu özellikleriyle kurumların misyonuyla tespit edilen ve vizyona ulaşmak için belirlenen vizyonun küçük bölünmüş parçaları olmalarıdır. Sayısal olmayan, zaman belirtilmeyen ve genel kapsamlı olan amaçların bu niteliklerine karşılık hedeflerin mutlaka ölçülebilir olması, zaman sınırı içermeleri ve kısa vadeli olmaları beklenmektedir (Songür, 2011: 44-45). Kurumların ulaşmayı arzu ettikleri birtakım amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar genellikle belirli bir sonucu elde etme niyeti üzerine ortaya konmaktadır. Hedefler ise amaçlar kapsamında yer alan, bir amaca ne kadar süre içinde, ne şekilde ulaşılacağını belirlemektedir. Daha da somutlaştırmak adına bir kurum sektöründe lider konumu elde etmeyi amaç olarak belirleyebilir, bu amaca belirli bir süre içinde örneğin 2 yıl ya da 5 yılda ulaşma isteği ise hedefini oluşturur. Bu açıdan değerlendirildiğinde amaçların nicelik yönünden ölçülemeyen, kısa vadeli olmayan ucu açık ifadeler olduğu daha da somutlaşmaktadır. Hedef ifadesi ise ölçülebilir olan ve belirli bir zaman aralığında ulaşılması istenen noktaya işaret eder. Sonuç olarak bir amacın gerçekleşmesi için ölçülebilen, zaman aralığı, hesaplaması yapılabilen hedeflerin olması gerekmektedir.

Kurumların amaçları ve hedefleri; kurumsal kaynakların optimum dağılımında, stratejilerinin planlanmasında oldukça belirleyici bir çerçeveyi çizmektedir. Kurumun sürekliliğinin sağlanması adına kurum okyanusta yol olan bir gemi olarak düşünüldüğünde; geminin başlangıç noktasından itibaren bir rotası olmalıdır. Rotasız bir geminin okyanusta kaybolması kaçınılmaz olur ve bu gemiye hiçbir rüzgar yardımcı olamaz. Bir kurumun vizyonu, misyonu ve stratejik hedefleri rotası, ulaşılması gereken varış limanı yolculuğu da bir amaçlar hiyerarşisi meydana getirmektedir. Amaçlar ve hedefler kurumsal faaliyetlere yön veren önemli göstergelerdir (Dess, Lumpkin ve Eisner, 2009).

Aşağıda yer verilen şekil 1.1., kurumların stratejik planlama dahilindeki amaçlar hiyerarşisini göstermektedir:

Şekil 1.1. Amaçlar Hiyerarşisi



Kaynak : Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve Eisner, A. B., Strategic Management, McGrawHill/Irwin: Singapore, 2009: 25.

Şekil 1.1.’de işaret edilen bakış açısıyla değerlendirildiğinde kurumların stratejik planlamayı, ulaşmayı hedefledikleri amaçları vizyon ve misyonları kapsamında ortaya koydukları dikkat çekmekte ve gerçekleştirdikleri tüm eylemlerin de stratejik planlamanın çizdiği rota doğrultusunda misyon ve vizyonda belirlenmiş olan amaçlara ulaşılmasına hizmet ettiği söylenebilmektedir.

1.1.5. Vizyon

Stratejik planlama açısından değinilmesi gereken kavramlardan bir diğeri de vizyon kavramıdır. Vizyon kavramı amaç ve hedef kavramları ile bağlantılı bir kavram olarak stratejik planlama açısından ön plana çıkmaktadır.

Vizyon kavramının özellikle 1990’lı yıllarda yönetim literatüründe yoğunlukla kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Erçetin, 2000: 87). Ancak vizyon kavramı köken olarak yeni kabul edilmemektedir. Latince’de anlamak, kavramak, sezmek, görmek gibi birden fazlaca anlam yüklenen *videre* yükleminden türemiş *visio* sözcüğünün “uyanık olma, anlama, kavrama karşılığında kullanıldığı”, hayal gücü yüksek, hayaller ile dolaşan hayalperest kişilerin de vizyoncular olarak tanımlandığı belirtilmiştir (Solman ve Heinze, 1995: 76).

Vizyon, gelecekte olunmak istenen, kurumun gerçekleştireceğini düşündüğü konumun, yerin ya da noktanın resmidir. Vizyon en kısa ifade ile bir gelecek duyusudur ve vizyona yüklenecek manalar da yalındır. Stone’un deyişiyle vizyon;

kurumsal amaçların ne fazlasıyla büyütülmesini ne de içi boş, süslü kelimelerle oluşturulmuş resmi cümleler şeklinde ifade edilebilmektedir. Oluşturulacak vizyon, kurumun çalışanlarına kim olduklarını, kurumları içindeki görevlerini, rekabetçi değişim ve gelişme için atacakları adımları gösteren anlaşılır, sade bir betimlemedir (1996: 1). Vizyon Stone'un belirttiği gibi kurumun gelecekte ulaşmak istediği konumu resmeden açık, yalın ve anlaşılır bir nitelendirme olarak da tanımlanabilmektedir.

Vizyon, geleceği tahmin ederek geleceğe hazırlanmak olarak da algılanabilir. Ancak kurumun vizyonunu, sadece geleceği tahmin etmek olarak tanımlamak doğru olmamaktadır. Tahminler, geleceği kestirmek için yapılan çalışmalardır. Ancak kurumlar açısından geleceğin düzenlenmesi, geleceğin tahmin edilmesi hayali ve rastgele bir yapıya oturtulamaz. Kurumun amaç ve hedeflerinin, gerçek olduğu kadar kesin verilerle yola çıkılarak araştırma ve analizlerle detaylandırılmış bir altyapıya ihtiyacı vardır. Bu yönüyle vizyon, gelecekle ilgili yapılan tüm çalışmalar ya da öngörülerle gerçeklerin dengelenebilmesidir. Dolayısıyla, vizyonun bugünden geleceğe, bugünün gerçeklerinden yarının gerçekleşebilir düşlerine doğru bir faaliyetler toplamı olduğu söylenebilir (Erçetin, 2000: 93-94). Vizyon, kurumun amaç ve hedeflerinin belirlenebilmesi adına kurumun misyonu ile doğru orantılı olarak kurumun gelecekte nerede, nasıl olacağı sorularına cevap bulan kavram olarak ifade edilebilmektedir.

Vizyon, inandırıcı, çekici, ikna edici ve gerçekçi bir gelecek tanımlamasını ortaya koyması beklenen bir kavram olarak ilgi uyandırmaktadır (Senge, 1998: 165). Vizyon, kişi veya kurumların geniş bir zaman dilimi içinde ve belirtilen koşullarda geleceğini gerçekleştirme kavramıdır. Stratejik vizyon, kurumların gelecekte nerede ve nasıl olacağını belirlemede, kurum kültürünün değişiminde ve çevresel değişime uyum ekseninde ihtiyaç duyulan bir rehberdir (Namaki, 1992: 25). Vizyon kurum kültürü ile bağlantılı olması nedeniyle kurumun dış çevresindeki değişimlere adapte olmasına odaklanmakla birlikte aynı zamanda kurumun iç çevresi açısından da önem taşımaktadır.

Burnside'a göre (1992) günümüzde pek çok kurumda çalışanlar; karmaşıklıkta bunalmış durumdadır ve kurumun vizyonuna dair bilincin yeterli düzeyde yerleştirilmemesi nedeniyle de kendilerini izole hissetmektedir. Bunun

sonucunda kurum çalışanlarının gelecek ile ilgili net bir fikirleri oluşmamakta, yaptıklarının anlamını görememektedirler. Geleceğin resminin yaratıldığı vizyon adı verilen bu süreçte geleceğin yaşayan bir resminin ortaya çıkarılması arzu edilmektedir. Bu gelecek resmi sadece dokümanlarda yazılandan ibaret değildir, yazılandan daha fazlası insanların eylem ve düşüncelerinde mevcuttur. Vizyon soyutlamalardan ibaret değildir ancak imajları da kapsamaktadır. İmajlar soyut tanımlamalardan daha fazla anlam ifade etmekte, düşünce ve duygudan oluşmaktadır. Bu açıdan vizyon bu boyutları kapsamakta, bütünleştirmektedir.

Vizyon kavramına bakıldığında bu kavramın hem gerçeklerle örtüşen bir yanının olduğu hem de imaj gibi daha soyut algılamalar doğrultusunda da geleceğe yönelik bir resmi şekillendirmek üzere tasarlandığı söylenebilmektedir. Kurumların vizyonda belirlenen konumlarına ulaşabilmesi için hem gerçeklik boyutunun dikkate alınması hem de imaj gibi soyut değerleri de kapsamı gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Böylelikle çalışanların da eylem ve faaliyetleriyle dahil olduğu bir süreçte vizyonda belirlenen konuma ulaşmak mümkün olabilmektedir.

Kurumların geleceği açısından net, açık ve çekici bir resim oluşturmaya yardımcı olmak için vizyonun aşağıda belirtilen sorulara cevap oluşturacak şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır (ODTÜ, 2002: 24-25):

- “Kurum gelecekte nasıl/ne konumda olacaktır?
- Kurumun iç ve dış paydaşlar tarafından nasıl algılanmasını isteriz?
- Kurum çalışanları gelecekte hangi özelliklere sahip olmalıdır?
- Dış paydaşlar kurum çalışanlarına baktıklarında neleri görmek isterler?
- Kurumun vizyonunun gerçekleşmesini ne sağlayacaktır?

Kurumun vizyonunu belirlerken kurumun yapısal özellikleri, amaç ve hedefleri doğrultusunda bu sorular çoğaltılabilir.

Geleceğin aynası olarak nitelendirilen, geleceğe bakış olan vizyon kavramını tanımlarken bu kavramın genel özelliklerini ise;

- Vizyon, bir gelecek anlayışıdır.
- Vizyonu geliştirmek proaktif yaşamaktan başka bir şey değildir.
- Kurumları geleceğe doğru çeker, çekmelidir.

- Vizyonlar, gerçek ile gerçekleşmesi mümkün olan arasındaki iletişimi, etkileşimi kurar,
- Vizyon, kurumları misyonları ile arzulanan yolda, amaç ve hedefleri doğrultusunda son noktaya götüren yönü gösterir.
- Vizyon ideal olana değil, işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili pragmatik bilgiye dayanır,
- Vizyon, kurum ile ilgili olarak arzu edilen gelecektir, hayal edilen geleceğin habercisi diye nitelendirilebilir şeklinde sıralamak mümkündür (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 22).”

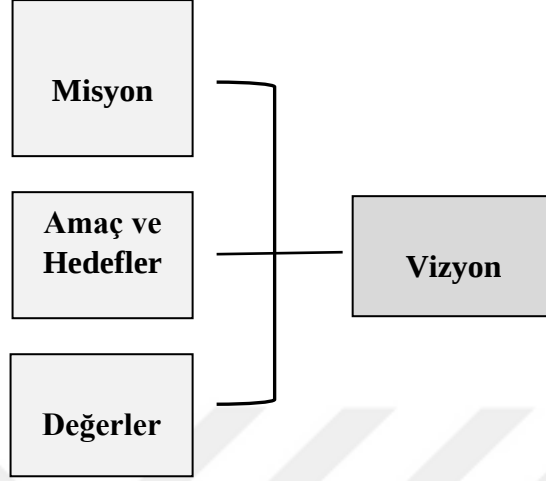
Vizyon aynı zamanda kurumsal yönetim açısından da yöneticinin kurumunu gelecekte nerede görmek istediğini yansıtmayı sağlayan ve kurum çalışanlarının faaliyetleriyle ulaşılması arzu edilen konumu ifade eden bir kavram olarak kurumsal yönetim literatüründe de ilgi uyandırmaktadır.

Vizyon, muğlak olan birtakım durumları kesin olarak tespit edilmiş nitelikler kadar netleştirebilmektedir. Vizyon, “Ne?” sorusunun cevabı, yaratılmaya çalışılan geleceğin resmidir, bir üst yönetim, yönetici kavramıdır. Kurum yöneticisinin başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili aklındaki hayalini ifade eder. Yönetici, yönettiği kurumu, toplumca bilinir hale getirmek, diğerlerinden farklılaştırmak ve kurumun amaç ve hedeflerini kamuoyuna yansıtılmasına aracılık etmektedir. Vizyon, kurumun yöneticisinin ulaşmak istediği, kurumun durumunu tanımlayan, nitelikli bir hedef seçimidir. Bu seçimlerin altında stratejilerin, amaç ve hedef açıklamalarının, proje ve girişim kavramlarının toplanması söz konusu olduğundan kurumun çatısı olarak ifade edilebilir. Vizyon, kurum çalışanları açısından bakıldığında bir meydan okumadır, çünkü onları değiştirmeye, değiştirmeye zorlayacaktır. Kurumun stratejisinin, kurumun amacının ve misyonunun çıkış ve ilham kaynağı o kurumun vizyonudur. Kurumsal yönetimler, tespit ettikleri misyonu gerçekleştirebilmek için insan kaynağını ne şekilde ve hangi yöne yönlendirmeleri gerektiğini, vizyonlarını tespit ederek ortaya koyar. Önemli olan husus ise vizyonda tespit edilen hedeflerin erişilmesi çok zor olmamasıdır (Öztemel, 2001: 149-151). Kurum içinde yer alan her bireyin; yaptığı işi en iyi, en doğru, en güzel nasıl yaparım diye düşünmesini sağlayarak, mükemmele ulaşmak için çaba harcaması öncelikle

kurumun yönetimine duyduğu güven ve o kurumun vizyonuna inanması ile mümkündür. Vizyonun tespit edilmesinde üst yöneticilerin sahip oldukları azim, inanç ve doğruluk yaklaşımları, sosyo-kültürel bakış açısı ve geleceği öngörülü olabilme ve becerileri kritiktir. (Akdemir ve Yılmaz, 2005:10). Yönetim bir görevdir, disiplindir aynı zamanda da yönetim insanlar demektir. Her kurumun yönetiminin başarısı yöneticisinin başarısı, başarısızlığı da yine o yöneticinin başarısızlığıdır. Kurumun başarılı olmasında yöneticinin özverisi, yönetimsel bütünlüğün ve iyi belirlenmiş vizyon önemli rol oynar (Drucker, 1986:5). Bu açıdan vizyonun şekillenmesinde üst yönetime oldukça önemli bir görev düştüğü ve çalışanların da vizyonda tasvir edilen konuma ulaşmak için motive edilmesinin yönetimin sorumluluğu altında olduğu dikkat çekmektedir.

Aşağıda yer verilen şekil 2'den görülebileceği üzere Mirze ve lgen'e göre vizyon (2004: 185); kurumun misyonu, kurumun amacı ve hedefleri ile kurumun değerlerinin ortak hedefe gidilen yolda oluşturduğu sonuçtur. Var olma nedeni olarak; kendilerine yön vermek, anlam kazandırmak amacıyla kurumlar misyonlarını belirlerler. Kurumlar geleceğe yönelik büyüme sürecinde yn oluşturması için amacını belirlerken; kurumun neyi elde etmek istediğini biliyor olması ve ortak değerleri ortaya çıkarması gerekir. Ortak değerler, kurumun amaçladığı hedefe ulaşmasında kurumun yönetici ve çalışanları için nelerin önemli olduğunu göstermektedir.

Şekil 1.2. Vizyon Bildirimi



Kaynak: Ülgen, Hayri, Mirze, S.Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları, 185.

Değerler, kurumun vizyonuna ulaşmak için çıkılan bu uzun yolda nasıl davranması gerektiği sorusuna yanıt oluşturur. Kurumun değerleri şeffaflık, doğruluk, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat ya da sadakati kapsayabilir. Bunlar vizyonla birlikte, kurumun bakış açısını değiştirirler (Senge, 2002: 245; Akdemir ve Yılmaz, 2005: 43). Kurumsal değerler, kurumların gelecekte ulaşmak istedikleri konuma giden süreçte, hem yönetim hem de çalışanları tarafından benimsenmesi gereken ilkeleri içermekte ve vizyona ulaşma yolculuğunda yönetim ve çalışan kadrosunun faaliyetleri için yol gösterici nitelik taşımaktadır.

Kurumsal değerler açık, seçik herkes tarafından anlaşılabilir ve benimsenir olmalıdır. Her zaman yazılı olamasa da yazılı hale getirilmesi daha faydalıdır. Önemli olan kurumun temel değerleriyle çalışanların temel değerlerinin uyumlu olması, kabul edilebilir olmasıdır. Aksi takdirde kurum içi çatışmalar kaçınılmazdır. Kurum için stratejik plan hazırlanırken dikkat edilmesi gerekenlerin başında; kurumun temel değerleri ile var olan ilkelerinin yanında yönlendiren öğeler ve etkenlerin yeniden tartışılarak ortaya çıkarılması, ortaya çıkarılırken taklit ve kopyalamadan kaçınılması, kelimelerin kendisi değil içinin doldurulması, yönetimi dolu dolu temsil eden kavramların benimsenmesinin önemi gelmektedir (Narinoğlu, 2009: 352).

Kurumlar için temel değerler büyük önem arz etmektedir. Kurum çalışanlarının içinde bulundukları kurumun temel değerlerini çok iyi öğrenmesi, değer ve ilkelerini benimsemesi; kuruma olan güveni ve aidiyet duygusunun yerleşmesinde, kurum kültürünün oluşmasında büyük etken olmasının yanında her yeni gelen çalışana da eski çalışanlar tarafından bu kültürün aşılması önem taşımaktadır. Böylelikle kurumun değerleriyle çalışanların değerlerinin örtüşmesi sağlanabilecek ve de kurumların vizyonda belirlenen, ulaşmak istedikleri konumu gösteren noktaya daha hızlı ve başarılı biçimde kavuşmaları mümkün hale gelebilmektedir.

1.1.6. Misyon

Fransızca'dan Türkçe'ye geçen, Osmanlı döneminde hususi vazife, kendilerine herhangi bir vazife verilmiş kimseler topluluğu tanımına sahip olan (Sami, 1899; 1438-1439) günümüzün misyon kavramı 1960'lı yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır. Misyon, Latince'de *mittere* ya da *missus* kelimesinden türemiş ve gitmesini sağlamak, fırlatmak, atmak anlamlarında kullanılmıştır. Misyon kelimesi İngilizce'de ise, "mission" kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Hint-Avrupa dil ailesinde misyon kelimesinin ise fırlatmak, atmak anlamına gelen *meit* kelimesinden ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Cummings ve Davies, 1994: 147).

Fransızca isim olan misyon kelimesinin Türk Dil Kurumu'ndaki karşılığı, *görev* anlamına gelmekte, bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev olarak ifade edilmektedir. (www.tdk.gov.tr, erişim tarihi 11.08.2019).

Güney'in Açıklamalı Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü'ne göre misyon (2004: 169); kurumların neyi yapmak istedikleri ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kurumun kendisini nasıl görmek istediğini, kurumun varoluş ve varlık nedenini ifade etmekte, bir kurumun var olma nedenini açıklamaktadır. Misyon, kurumların kendisini tam anlamıyla tanımlaması ile ilgilidir. Kurumlar kendisini tanımlarken; faaliyette ve etkileşimde bulunduğu çevre, kurumun hizmetleri, fonksiyonları veya etkinlikleri kurumun temel unsurları olarak bu tanımlamaları oluşturmaktadır. Kurumlar bu unsurları içeren tanımlamalara sahip iseler; kurumun çalışanları neden, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi idrak ederler. Böyle bir durum da kurum çalışanlarının gelecekte yapacakları işlerde daha

başarılı olmalarını ve kurumun hedeflediği geleceğine yani vizyonuna ulaşmasını sağlar (Doğan, 2002: 144). Bu açıdan bakıldığında misyon ve vizyon kavramlarının birbirleriyle oldukça bağlantılı ve yakın ilişkili iki kavram olduğu görülmektedir.

Tüm kurumlar yazılı veya yazısız bir misyona sahiptir. Kurumun faaliyeti ne şekilde olursa olsun, kurum çalışanlarının davranışlarını da misyon şekillendirir. Misyon; kurum sahibinin veya kurum yöneticisinin bakış açısına göre meydana gelmektedir. Misyon, kurumların varolma nedenini açıklamaktadır ve stratejik amaçlara ne şekilde ulaşılacağını netleştiren çerçeveyi ortaya koymaktadır. Genel amaçları ile stratejik amaçları aynı olan kurumları farklılaştırmayı sağlayan ve kurumun kimliğini ortaya koyan misyondur.

Drucker (1986: 18); bir kurumun isminden, statüsünden veya şirket yazılarından tanımlanamayacağını belirtmiş, kurumun tanımlanabilmesi için misyon tanımının belirlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu kapsamda da sadece açık yazılmış bir misyonun ve kurum amacının, kurumun gerçek ve yalın hedeflerini ortaya koyabileceğini ifade etmiştir.

Misyon kavramı 1960 yılında stratejik faaliyetlerin süreçlerinin belirlenmesi olgusunda Harvard Business Review’de yayımlanan “Marketing Myopia” adlı Theodore Levitt tarafından yazılan makale ile doğmuştur. Bu çalışmada kurumların yanlış bir iş, yanlış bir kurum görevi tanımına sahip olduğu belirtilmiştir. Levitt, kurumların faaliyetlerini, görevlerini tanımlarken oldukça dar kapsamda bu tanımlamaları sınırlandırdığını belirterek; bu konuda demiryolu, petrol ve konserve şirketlerinin yaptığı araştırmaları sunmuştur. Bu araştırmalarda; demiryolu şirketlerinin “insanları taşımak”, petrol şirketlerinin işinin “enerji”, konserve şirketlerinin işinin “ürün konservelemek” olduğu belirtilmiştir (Levitt, 1975).

Kurumlar yaptıkları işleri tanımlamak ve varoluş nedenlerini açıklamak için misyon kavramına başvurmaktadır. Kurumların misyonlarının belirlenmesinde faaliyetlerini yönlendirdiği müşterilerinin beklentileri önem taşımakta, bu beklentiler doğrultusunda var olma nedenlerini ifade etmeleri gereklilik taşımaktadır.

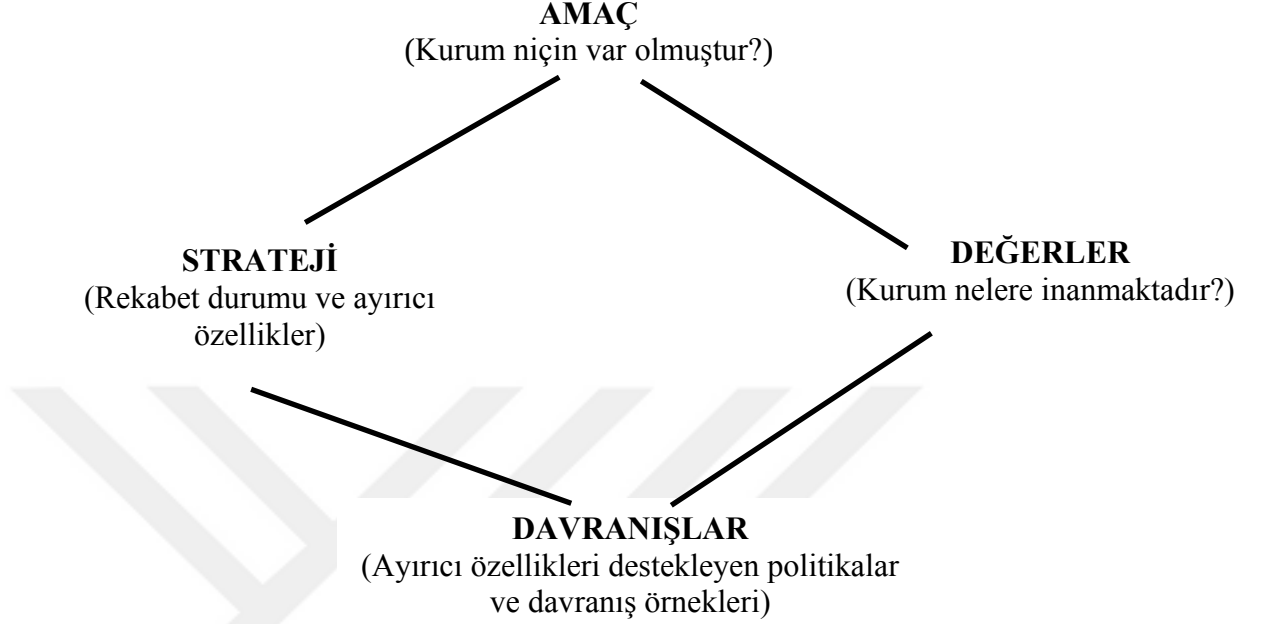
Misyon tanımlanırken ifadelerinin içeriklerini; kurumun tarihi, yönetici ve sahiplerinin tercihleri, kurumun mevcut kaynakları ve kuruma özgü yeteneklerden

oluşturulmalıdır. Misyonda kurumun hedeflerinin ilkeleri, ortak kimlik, kurum politikaları ve kurum ortak değerlerinin yer alması gerekir (Want, 1986: 46-47). Misyon, bir kurumun amaçlarının, hedeflerinin bildirildiği süreklilik arz eden kavramdır. Misyon temelde üç önemli başlıktan söz etmelidir; kurumun işi nedir?, müşterileri kimlerdir ve ne çeşit mal, hizmetler onlara sunulacaktır? (Boone ve Kurtz, 1992: 150). Misyounun kurumun faaliyet alanlarını tanımlaması, müşterilerini ve müşterilerine sunulacak mal ve hizmetlere işaret etmesi, böylelikle kurumun var olma nedenlerini açıklayacak bir kapsama sahip olması gereklilik taşımaktadır.

Etkili ve sürekli olacak, kuruma has ve onu eşit kılan amaçları tanımlaması gereken misyon bildirisinde, amaçlar arasındaki etki ve genel ilişkiyi en iyi tanımlayan araştırmacı Peter Drucker'dır. Drucker; kurumların ancak misyonları ile amacının açık bir şekilde tanımlanması halinde gerçekçi iş amaçları olabileceğini, ismi, statüsü veya kuruluş ibareleri ne olursa olsun sadece bunlar ile tanımlanamayacağını belirtmiştir (Ireland ve Hitt, 1992: 35).

Kurumun faaliyetinin çıkış noktasında iyi bir misyon bildirimi için; şekil 1.3. kapsamında aşağıdakiler sıralanabilir (Clark, 1996: 96):

Şekil 1.3. Misyon Bildirimi



Kaynak: Clark, Frances, Leadership for Quality, McGraw-Hill Book Company, 1996, 96.

- Kurumun amacı, faaliyeti veya işinin ana faaliyetinin bildirimi,
- Kurumun asıl hedefleri, kurumun misyonu ve seçilen işte hedeflerin başarıldığı pozisyonların neler olduğu,
- Kurumun asıl inanç ve değerleri,
- Kurumun ana hissedarlarının kim ya da kimler olduğu,
- Kurum çalışanlarına nasıl davranılacağını gösteren prensiplerin yer alması gerekir. Şekil 3 de misyon bildirisi modeli bir özet olarak gösterilmektedir.

Misyon kavramından söz edildiğinde en çok vizyon kavramı ile karıştırıldığı dikkat çekmektedir. Kurumlar bu iki kavramı karıştırabilmekte ve bazen birbirlerinin yerine kullanabilmektedir.

Kurumların misyon ve vizyon kavramlarını uygulamada ya göz ardı ettiği ya da bu kavramları yanlış tanımladığı görülmektedir. Vizyon, kurumun gelecekte nerede olmasının istendiğini ifade eden, bir yön gösterici yol haritası niteliğinde iken, misyon kurumun varoluş nedenidir ve mevcut durumunu gösteren bir mesajdır. Ancak bu iki kavram arasındaki fark genelde kurumlarca yok sayılmış ve bu iki kavram bir arada kullanılarak doğru olmayan tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Vizyon ve misyon

kavramlarının tanımlanmasında yardımcı olabilecek bazı önemli özellikler tablo 1.1.'de gösterilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2009:14).

Tablo 1.1. Vizyon ve Misyonu Ait Bazı Önemli Özellikler

Vizyon	Misyon
İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.	Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
Özgündür; kuruma aidiyeti belirgindir.	Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacı tanımlanır.
Ayırt edicidir; kurumun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.	Kurumun üretim ve hizmet alanı belirtilir.
Çekicidir; kurumun içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.	Kurumun ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.
Kısa ve akılda kalıcıdır.	Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.
İlham verici ve iddialıdır.	
Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.	

Kaynak : Akgemci, T., Güleş H.K. (2009) İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi,14.

Tablo 1.1.'den de anlaşılacağı gibi vizyon kurumun gelecekte ulaşmayı istediği konumu tasvir etmekte, kuruma özgü, ayırt edici, hem iç hem de dış hedef kitle için ilgi çekici bir yanı bulunmaktadır. Misyon ise kurumun var oluş nedenini tanımlayan, kurumu ve faaliyet alanlarını açıklayan kapsamı ile dikkat çekmektedir.

1.2. Stratejik Planlamanın Kapsamı

Stratejik planlama; strateji ve planlama şeklindeki iki farklı kavramdan bir araya gelmiş bir tamlamadır. Bu tamlamanın kendine ait özgün bir fikri olsa da strateji ve planlama kavramları kendi öz anlamlarını tamlama içinde tümüyle yitirmemişlerdir. Stratejik planlama kimi zaman strateji kimi zaman da planlama olarak algılanmıştır (Mintzberg 1994: 5). Stratejik planlama, zaman zaman strateji zaman zaman zamansa planlama olarak algılsa da strateji temelinde gerçekleştirilen bir planlama sürecine işaret ettiği söylenebilmektedir.

Kurumun yönetilme sürecinde; güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, iç ve dış paydaşlarının tespit edilmesi, stratejik konuların yönetimine ilişkin olarak geleceğe

şekil vermek için sistematik bir süreç olarak karşımıza çıkan stratejik planlama; uzun dönemli ve geleceğe dönük bir bakış açısına sahip olan kurum bütçesinin hedeflere uygun olacak şekilde hazırlanmasına, kaynakların öncelik sırasına göre dağıtılmasına ve hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesine ortam hazırlamaktadır.

Bir kurumda çalışan tüm insan kaynağının hangi kademede olursa olsun katılımını ve kurum yöneticisinin desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünü stratejik planlamayı oluşturur. Stratejik planlama, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmesi anlamında politika yapıcılar için kurumun misyonunu, hedeflerini ve performans ölçümlerinin belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade olarak karşılamaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008). Stratejik planlama, kurumların tüm departmanları için bağlayıcı bir yol göstericidir ve her departman kendi görev ve sorumlulukları dahilinde oluşturdukları planlarını da stratejik planlama çerçevesi üzerinde ilerletmek durumundadır. Stratejik planlamanın bu kapsayıcılık özelliği tüm kurumsal süreçlerin, karar ve eylemlerin stratejik planlama dahilinde gerçekleştirilmesine zemin hazırlamaktadır.

Stratejik planlama bütün kurumu kapsayan, bağlayıcı bir çerçeve oluşturma özelliğine sahiptir. Kurumun en alt kademelerinde oluşturulan planlara temel oluştururlar (Özçam, 2007: 34). Kurumların stratejik planlama doğrultusunda hareket edebilmesi için yapılacak en ufak planlamaların dahi stratejik planın öngördüğü şekilde olmasına özen gösterilmelidir.

Dünyada gerek kamu yönetimlerinin gerekse özel sektör yönetimlerinin petrol krizleri, demografik değişiklikler, vergi kesintileri, zorunlu vergi oranları gibi ya da kamu gelirlerinin azalması, kamunun azalan sorumlulukları gibi pek çok sorun sebebiyle 1970'lerin başından itibaren stratejik planlamayla daha fazla ilgilendiklerini belirten Bryson ve Roering (1988), stratejik planlamayı, kurum nedir, ne yapmalıdır ve niçin yapmalıdır sorularına cevap veren esas ana kararları almaya ve faaliyetleri oluşturmaya yönelik disiplinli çabalar olarak tanımlamaktadırlar. Stratejik planlamanın kapsamını; geleceği öngörebilme ve kurumun gelecekteki yönünü belirleyecek değerler, amaç ve hedefler ile önceliklerin analiz ve değerlendirilmesi ve ayrıca kurumun yaşamını sürdürebileceği yöntemlerin ve faaliyetlerin tamamının oluşturduğu söylenebilir (aktaran Songür, 2011: 8). Bu açıdan değerlendirildiğinde

stratejik planlamanın kurumların geleceğe ve gelecekte meydana gelebilecek değişim ve gelişmelere ayak uydurabilme beceresini ortaya koyan, kurumsal öncelikler ve araştırmalardan elde edilen veriler doğrultusunda kurumun amaç ve hedeflerini belirlemesini olanaklı kılan, böylelikle kurumun varlığını başarılı biçimde sürdürmesini sağlayan bir yöntem olarak değerlendirmek mümkün olabilmektedir.

1.2.1. Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik planlamanın literatürde pek çok tanımı bulunmasına rağmen evrensel, genel kabul görmüş, bir cümle ile anlatılabilecek tanımını bulmak neredeyse imkansızdır. 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 örgütün 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, örgütün 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 tüm paydaşlarının bağlı kalması gerekli bir bir planlama sürecidir ve belirli bir strateji temeline inşa edilmektedir.

Stratejik düşünce ile stratejik planlamayı karşılaştıran Mintzberg’e göre stratejik planlama (1994: 107) sadece bir düşünceden ibaret değildir, biri analiz iken diğeri ise sentezdir. Mintzberg çalışmasında; gerçek vizyonlarını sayılara dönüştürebilen, stratejik düşüncelerini aşındırıp önüne geçebilen yöneticilerin başarılarının stratejik planları değil gerçek vizyonları olduğunu söylemekte ve stratejik planlamayı analiz, stratejik düşünceyi de yaratıcılıkla ilişkilendirmektedir.

Kurumun halihazırda olduğu yerden arzu ettiği yere erişmesine olanak sağlayan eylemlerin toplamı stratejik planlama olarak ifade edilebilmektedir (Bayraktar ve Yıldız, 2007). Daha geniş diğer bir ifadeye göre ise stratejik planlama;

kurumun gelecekte başarıya ulaşması amacıyla kurumun üst yönetimi tarafından, geleceğin tasarlanması, gerekli yol ve yöntemlerin, faaliyetlerin geliştirilmesi sürecidir (Goodstein, Nolan ve Pfeiffer, 1992'den aktaran Kevser, 2007: 88). Bir diğer ifadeye göre de stratejik planlama; kurumun amaçlarına ulaşması için kurumun felsefesi ve misyonunun belirlenmesi, amaçlarının tespit edilmesi ve stratejinin seçilmesine ilişkin kararların verilmesidir (Özçam, 2007: 32).

Farklı bir açıdan stratejik planlamayı ele alan Rule ise (1988); stratejik planlamayı yumuşak bir yönetim süreci olarak tanımlamaktadır. Rule, etkili bir planlamanın beynin sağ/sol iki lobundan yararlanılan bir süreç olduğunu, beynin sağ tarafının yaratıcı düşünce ile sol tarafının analitik düşünce işlevselliği dikkate alınarak kullanılmasıyla yapılabileceğini ancak genellikle bu durumun göz ardı edildiğini belirtmekte; stratejik planlamada başarıya ulaşmak için kullanılan yöntemlerin sadece analitik olmasının yeterli olmayacağı, davranışsal boyutlarının da sürece mutlaka dahil edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Diğer yandan Blair (2004) ise; stratejik planlamanın analitik boyutunu daha fazla önemseyerek ön plana almış ve stratejik planlamayı; “rekabetçi ve değişen çevrede kurumu avantajlı duruma getirmeye yardımcı olan bir dizi analitik yöntemden ibarettir” şeklinde tanımlamıştır. Kurum, çevresini analiz etmeli, amaç ve hedeflerini, misyonunu ve vizyonunu belirlemeli, güçlü ve zayıf yanlarını analiz ederek, paydaşlarını da dikkate alarak kurumun geleceğine yönelik faaliyetlerini stratejik planlama ile bir çerçeve içinde sunmalıdır (Songür, 2011: 8).

Stratejik planlama kavramının tanımlanması açısından kamu yönetiminde ortaya konan kanunlar da ön plana çıkmaktadır. Ülkemizde stratejik planlama, 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. maddesinde şu şekilde tanımlanmaktadır;

“Madde 9- *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”.

Söz konusu tanımın da işaret ettiği gibi kurumların misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, gerektiğinde değiştirilmesi ve bunlara başarılı biçimde ulaşılması için stratejik planlamanın yapılması ve uygulamaya aktarılması gereklilik taşımaktadır.

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).

Ancak stratejik planlama, çoğu zaman genellikle birtakım tekniklerden ibaret mekaniksel bir süreç olarak algılanmakta, yönetimin aklında olması gereken temel değişiklikler gözden kaçabilmektedir. Stratejik planlama kurum ve kurum yöneticilerinin kendi görev ve sorumluluklarına bunlar doğrultusunda ortaya çıkacak sonuçlara yönelik eleştirel bir yaklaşımı gerektiren süreklilik ve dinamizm özelliklerine sahip bir süreçtir (TEPAV, 2005: 5).

Genel bir tanım yapılacak olursa stratejik planlama; kurumun geleceğine dönük olarak misyon, vizyon ve hedeflerini tespit edip, mevcut duruma ilişkin analizler doğrultusunda, kullanılabilir seçenekler arasından bir tanesini seçmesi ve bunu uygulamak üzere yaptığı planların tümünü kapsamaktadır (Kiraz, 2007: 41).

Yukarıda ifade edilen açıklama ve tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere stratejik planlama bir süreçtir. 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 kurumun yoluna ışık tutan yol gösterici bir rehberi yani stratejik planı 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 olara değerlendirilebilmektedir.

1.2.2. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişim Süreci

Stratejik planlama kavramının tarihsel gelişim süreci incelendiğinde kavramın 20. yüzyılın sonlarında ön plana çıkmaya başladığı görülmekle birlikte, 19. yüzyıl sonlarında stratejik planlama anlayışının filizlenmeye başladığı söylenebilmektedir.

Stratejik planlamayla ilgili ilk yapıtaşları Henri Fayol tarafından 1866 yılında stratejik planlama prensiplerinin geliştirilmesiyle oluşmaya başlamıştır. Alfred Chandler'in stratejik planlamayla ilgili araştırmalarıyla devam eden, daha sonrasında da 1954 yılında Drucker'ın "Yönetim Pratiği" kitabında yer alan "Amaçlarla Yönetim" olgusu, stratejik planlamanın ilk teorik temelini oluşturmuştur. Drucker bu çalışmasında yöneticilerin tüm zamanlarını rutin faaliyetlere ayırdıklarını ve kurumun ana amacını gerçekleştirecekleri hedefe odaklanamadıklarını ifade etmiştir.. Stratejik planlamayla ilgili ilk eserler, 19.yüzyılın başlarına dayansa da stratejik planlamanın asıl gelişimi 20.yüzyılın ortalarında başlamış, 1960-1970'li yıllarda ise gelişerek devam etmiştir (Saygılı, 2014: 6-7).

Stratejik planlama düşüncesinin bilimsel anlamda ortaya çıkması için ilk önce yönetsel düşüncenin bilimselleşmesi gerekmiştir. Stratejik planlama özellikle 1950'lerden sonra gelişmeye başlayan bir yönetim aracı olarak önceleri özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuş ancak aynı zamanda kamu kuruluşları açısından da önemli bir yönetim aracı olarak günümüze kadar gelmiş ve kendine kamu yönetiminde de alan bulmuştur. Yönetimsel düşüncenin yönetim bilimi haline gelme sürecinde yönetim ile ilgili teorik çerçeve oluşmuş ve yönetim bilimi ortaya çıkmış, böylelikle stratejik yönetim düşüncesinin de bilimsel çıkış noktası oluşmuştur. Bu noktadan sonra ise yönetim fonksiyonlarından planlama fonksiyonu vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir (Erkut, 2009: 21). Stratejik planlama ise, kurumsal yönetim açısından planlamayı ortadan kaldırmaksızın, strateji temelinde planlamanın yapılması anlayışını gündeme getirmiştir.

Planlama kavramı eski bir kavram olmasının yanı sıra stratejik planlama kavramının ortaya çıkmasıyla yok olmamıştır. Stratejik planlama kavramı planlama

kavramına göre nispeten yeni bir kavramdır ve hala gelişmekte, günün koşullarına göre evrimleşmektedir. Stratejik planlamanın öncesindeki dönemlerde kurumların uzun vadeli planlama düşüncesinde geleceğe ilişkin tahminler ancak geçmişteki yaşanmış, denenmiş faaliyetlere bakılarak yapılmıştır ve bu durum, geleceğin geçmişin doğal bir uzantısı olduğu düşüncesine dayanmıştır. 1960'lı yıllarda ve 1970'li yılların başlarında gelişen ve büyüyen şirketlerin sanayilerinin gelişmesi, rekabetin çoğalması, üretim kapasitesinin artırılması amacıyla dünyadaki enerji kaynaklarından en önemlisi olan ham petrol fiyatlarındaki ani artış, Japonya'nın gelişen ekonomisi ile rekabetin dünya ekonomisine taşınması ve özellikle ABD'yi sarsan, örnekleri geçmişte pek görülmeyen krizler ortaya çıkmıştır. Geçmişin geleceğe yön verdiği, geçimisten gelen deneyimlerin geleceğin haritası olduğu varsayımından hareket eden uzun vadeli planlama anlayışı, özel sektörde terk edilerek stratejik planlama anlayışına geçişi hızlandırmıştır (Yüksel, 2002: 33-34).

Kurumların yaşamsal süreç içinde daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizlik ve kararsızlığın artması, ekonomik nedenler, artan rekabet, teknolojik yetersizlikler, değişen sosyo-politik ve hukuki koşullar, piyasa şartları gibi nedenlerle kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri giderek zorlaşmıştır. Bu nedenle kamu kurumları ve özel sektör kurumlarında vizyon sahibi, değişiklikleri zamanında veya öncesinde görebilen ve hızla cevap verebilen yöneticilere ve bunu uygulamaya aktarabilecek stratejilere ihtiyaç duyulmuştur ve kurumlar bu gereksinimi sürdürmektedirler. Stratejik planlamanın önem kazanmasındaki esas etmenler; değişimin globalleşmesi, teknolojik alanda yaşanan hızlı ve artan oranlı değişimler, rekabetin artması olarak sıralanabilmektedir (Öztop, 2007: 33).

2. Dünya Savaşı sonrası 1945 yılı bitiminde gerek insan gücü gerekse ekonomik anlamda ağır yıkımdan çıkan devletler, ekonominin yeniden yapılanması ve gelişen ekonomik süreç içinde şirket gelişmelerine ivme kazandırmışlardır. Devletler gerek kamu kurumları açısından gerekse özel sektör kurumları açısından yapılarını yeniden şekillendirmeye başlamıştır. Hızlı büyümeyle birlikte şirketlerin bireysellikleri çoklu şirketler grubu olarak da tanımlanan holdingleşmiş modern bir yapıya yönelmiştir. Çeşitli şirketlerin büyüme yolunda birleşerek holdingleşmesi

sonucunda da akademik çalışmaların odaklanma noktasında; büyüme, genişleme, satın alma, iş alanları çeşitliliği, holding seviyesinde yönetim kavramları yer almaya başlamıştır (Bowman vd., 2002). Bu faktörler ise stratejik planlamaya olan ihtiyacın hiç olmadığı kadar hissedilmesini beraberinde getirmiş, holdingleşen daha farklı faaliyet alanlarında var olmayı sürdüren kurumların misyonlarını yerine getirmeleri, vizyonlarına ulaşabilmeleri, amaç ve hedeflerine giden yolda başarılı olabilmelerinde stratejik planlamanın daha etkin bir faktör olarak ilgi uyandırmasına yol açmıştır.

1946 yılında Peter Drucker'ın; *Concepts of the Corporations* isimli çalışmasında yer verdiği stratejik yönetim anlamında sorulması gereken soruların kökeni olarak kabul edilen “*kurumun başarısının kaynağı nedir? ve kurumların amacı nedir*” sorularının cevaplanması stratejik yönetim, stratejik planlama gibi kavramların ortaya çıkışı için öncü olarak kabul edilmektedir. Her ne kadar Drucker'in 1946 yılındaki çalışması öncü olarak kabul edilmiş olsa da; iş dünyasında stratejik yönetim ve planlama alanının 1960'lardan itibaren şekillenmeye başladığı kabul edilen genel görüştür. Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için yöneticilerin bütün zamanlarını kurumun günlük faaliyetlerini sürdürmek için harcamaları, kurumun esas amacını gerçekleştirmek için yeterince yoğunlaşamamalarına neden olmaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için amaç ve hedeflerin sadece üst yöneticiler tarafından değil bütün yöneticilerin katılımıyla belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ne derecede ulaşıldığının izlenmesi, kurumun ana amacından uzaklaşmamasının sağlanması zorunlu ve gereklidir (Erkan, 2008: 8). Stratejik planlama bu doğrultuda tüm kademelerdeki yönetici kadrosunun dahil olduğu ve stratejik planlama sürecinin ve süreç dahilinde ortaya konan amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının izlendiği bir anlayışı beraberinde getirmektedir.

Stratejik planlamanın yönetsel ve kavramsal olarak tarih içindeki değişim süreci farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Barca (2009: 35); stratejik planlamanın tarihsel incelemeleri için dönemselleştirme zorunluluğu bulunduğunu belirterek, yaklaşık elli yıllık tarihi gelişimi bir bütün olarak incelemenin imkansız olduğundan bahsetmekte ve kendi içerisinde benzerlik gösteren fikirleri belli başlı dönemler içerisinde ele almak gerektiğini vurgulamaktadır. Barca'ya göre

tarihsel gelişim sürecinde stratejik planlama adına üç ana dönem olduğu söylenebilmektedir. Bunlar:

- “1. Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980),
2. Rekabet stratejisi dönemi (1980-1990),
3. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990’dan günümüze).”

Stratejik planlama sürecinin değişimini, evrilmesini Erkut ise (2009: 23) daha farklı ele almıştır. Erkut; stratejik planlamanın ilk varoluş serüvenini Hunter’ın işaret ettiği şekilde (1998: 19), Büyük İskender’in yaşadığı ve askeri stratejileri uyguladığı M.Ö.340 yılına kadar taşımaktadır;

- “M.Ö. 340’dan 1900’lü yıllara kadar askeri planlama uygulamaları olarak;
- 1900-1930’a kadar yapmak ve düşünmek ayrımını kavramsallaştırma süreci;
- 1930-1950’lere kadar kurumsal bütçeleme ve parasal planların ön planda olduğu süreç;
- 1950-1960’lara kadar sınırlı kapsamlı operasyonel planlamanın hakim olduğu süreç;
- 1960-1965 arası uzun vadeli ve uzak geleceği planlayan süreç;
- 1965-1970 arası sistem görüşü ve bütünsel yaklaşım, yön belirleme gibi mefhumların etkisi ile gelişen toplu planlama süreci;
- 1970-1980 arası çevre bilincinin, yol çizme ve yön belirleme olgularının ön plana çıktığı stratejik planlama süreci;
- 1980-1985 arası açık örgüt, çevre ile etkileşim ve geri bildirimi içine alan planlama yaklaşımı ile stratejik yönetim süreci;
- 1985-1990 arası alternatif oyun planlarının ön plana çıktığı stratejik senaryolar süreci;
- 1990-1995 arası stratejik değerler eksenli gelişen stratejik kültür süreci;
- 1995 yılından sonra kaybolan sınırlar, çevrenin tasarımı ve çekirdek yetkinlikleri baz alan stratejik yetkinlikler süreci şeklinde ele almıştır (Erkut, 2009: 21-28).”

Erkut’un stratejik planlamanın tarihsel gelişim sürecini açıklayan aşamalar dizisinden de görülebileceği gibi stratejik planlama anlayışının ilk olarak askeri

planlama uygulamaları olarak ortaya çıktığı, günümüzde ise meydana gelen değişim ve gelişmelerle birlikte kurumların sahip oldukları yetkinliklere dayalı strateji temelli bir planlama sürecinin gündeme geldiği söylenebilmektedir.

1.3. Stratejik Planlamaya Duyulan Gereksinim

Küreselleşme ile bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler keskin coğrafi sınırları bulanık hale getirmiş ve bu doğrultuda artan rekabet koşulları kurumların stratejik planlamaya duydukları gereksinimin de daha kritik bir rol üstlenmesine yol açmıştır. Rekabet koşullarının bu kadar yoğun olmadığı, ülkelerin ve pazarların keskin sınırlarla birbirinden ayrıldığı dünya düzeninin geride kaldığı günümüz şartlarında, stratejik planlamadan yoksun kurumların varlıklarını sürdürmeleri ve amaçlarına başarılı biçimde ulaşmaları pek mümkün görülmemektedir.

20. yüzyıla kadar kendi içinde yaşamlarını sürdüren, dış çevreden ayrı kendi yalın sınırlarında olan kıtalar (Kissinger, 2015; 785); kara, hava, deniz ve demir yolları vb. çeşitli ulaşım yolları, posta, telgraf ve telefonda oluşan iletişim yolları ile birbirine bağlanmışlardır. İletişim teknolojilerinin yükselen bir ivme ile gelişmesi, kıtaların coğrafi uzaklıklarını soyut anlamda çok hızla yakınlaştırmıştır.

Kıtaları birbirine bağlayan iletişim teknolojilerinin tüm dünya çapında dünya ile birlikte çok hızlı gelişmesi, yaygınlaşması ve yükselmesi, ülkelerde mevcut bulunan ve yeniden oluşan pazarları ile değişen müşteri beklentileri sonucunda ortaya yoğun, ezici rekabet ortamları ortaya çıkmıştır. Böylece gerek özel gerek kamu sektörü kurumları, beklemedikleri hatta tanımadıkları bu değişimin içinde var olabilmek ve yok olmamak adına daha stratejik düşünmek zorunda kalmışlardır. Kurumların üst yönetimleri, gelecekte muhtemel değişimlerin yönünü belirleyebilmek, karşılaşılabilecek sorunları tespit etmek, bunlara çözüm üretebilmek ve beraberinde kurumun bu değişime uyumunu sağlamak için sistemli bir planlama sürecine ihtiyaç duymaktadırlar (Acar, 2007: 1). Günümüzün yoğun rekabet koşulları nedeniyle kurumlar öngörülemez birtakım fırsatlar ve tehditlerle karşılaşabilmektedir. Stratejik planlama kurumların hem iç hem de dış kaynaklı değişimlere adapte olması,

fırsat ve tehditleri öngörerek bunlara yönelik kurumsal yönünü geliştirebilmesi için önem taşımaktadır.

Kurumların üst yönetimlerinin, kurumun ne olduğu, kaynakları ile neyi yapmak istediği ve gelecekteki yerinin nerede konumlandırılacağını belirlemek zorunda olduklarından (Gezgin, 2002: 1), stratejik planlama bu zorunluluğa yanıt vermek üzere ilgi uyandıran bir anlayış olarak ön plana çıkmaktadır.

Stratejik planlama üst yönetimin strateji oluşturmadaki enerjisini, verimliliği ve gücünü etkileyen bir araçtır. Yöneticinin olumlu ya da olumsuz gelişen durumlar karşısında göstereceği içgüdüsel, sezgisel kararlarının yerini büyük ölçüde kurallar almaktadır. Planlama kurum yönetiminin temel sorumluluklarından bir tanesi olmakla birlikte, yöneticilerin çoğu zamanını rutin işlerin takibiyle geçirmekte ve bu nedenle stratejik planlama için kullanılan zaman yeterli gelmemektedir (Lorange, 1996: 42-48). Bu durum yöneticilerin stratejik planlamaya gerçek anlamda destek vermelerini zorlaştırmaktadır.

Kurumlara çevrelerinde oluşan değişimler doğrultusunda hareket ve değişim kolaylığı sağlayan stratejik planlama; kurumların liderlerine, yöneticilerine ve planlamada çalışanlarına stratejik olarak düşünmede, hareket etmede, eyleme geçmede yardımcı olmak için geliştirilmiş kolay araçlar, süreçler ve kavramlar bütünü (Bryson, 1995: 9) olarak tanımlanabilmekte; kurum yöneticilerinin karar ve faaliyetlerini anlık bir şekilde gerçekleştirmesinin ötesinde daha önce ortaya konan strateji temelli çerçeve üzerinden yerine getirmesini sağlayarak kolaylaştırıcı bir işlev üstlenmektedir.

1.4. Stratejik Planlamanın Faydaları

1960'ların ortalarında stratejik planlama yönetim açısından ön plana çıkan bir kavram olarak gündeme geldiğinde, kurumlar rekabette üstünlük elde etme amacına dönük olarak strateji geliştirmenin ve geliştirilen stratejileri uygulamanın sahip olduğu önemi fark ederek stratejik planlamayı benimsemeye başlamışlardır. Stratejik planlama; kurumların stratejilerinin, planlamalarının, taktiklerinin, amaçlarının, hedeflerinin, vizyon ve misyonlarının ifade edilmesi ve detaylandırılması ile geleceğe dair bir yol haritası oluşturmaktadır. Stratejik planlama kurumsal kararlarda ve eylemlerde temel dayanak oluşturan bir rehber niteliği taşımaktadır.

Stratejik planlama; kurumların ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına bir yol haritası gibi biçim veren ve bu haritada belirlenen hedefe ulaşabilmek için yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretebilmek için disipline edilmiş çabaların tümüdür. Stratejik planlama, rastgele olmayan, belirli süreçlerin birbiri ardına eklendiği, kendine özgü bir yöntemi olan bir yapıdır. Sorgulama disiplini içinde soru sorma ve bu sorulara cevap bulma arayışındadır. Stratejik planlama kurum adına aşağıdaki üç ana soruya cevap aramaktadır (Gürer, 2006: 91):

- “1- Kurum olarak neyiz?
- 2- Kurumumuzun ne olmasını istiyoruz?
- 3- Oluşturulan hedeflere kurum nasıl ulaşır?”

Kurumların üst yöneticileri, strateji oluşturma sürecinin ne olması gerektiğine karar vermek adına, tüm kaynaklardan; hem kişisel deneyimlerinden hem de başkalarının deneyimlerinden yararlanarak elde ettikleri veriler doğrultusunda amaç ve hedefler oluşturmakta ve oluşturulan amaç ile hedeflere ulaşabilmek için tüm bu soruların cevabını arayarak, kurumun yönünü vizyonunda tasvir edilen konuma yönlendirmektedirler.

Kurumlara kriz ortamlarında ne yapmaları gerektiği, eğilimlerini ne yönde belirlemeleri gerektiği konusunda yardımcı olan stratejik planlama; önemli bir yönetim sistemi olup, kurumun büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacına hizmet eder. Stratejik planlama sayesinde; kurumlar kısıtlı kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanabilir, geleceğe ve krizlere daha hazırlıklı olabilirler (Özgür, 2004: 234).

Bryson’a göre ise (1995: 7) stratejik planlamanın temel yararları şöyledir:

- Stratejik düşünce ve davranışı artırmak,
- Kurumsal gelişmiş kararlar almak,
- Çalışanların sorumluluk ve performanslarını artırmak,
- Çalışanların gelişimine katkıda bulunmaktır.

Stratejik planlamanın kurumlara sağlayabileceği faydalardan başlıcaları Yılmaz tarafından da ortaya konmuş (2003:743) ve bunlardan ilki stratejik düşünme ve bunu eyleme dönüştürebilme yeteneğini geliştirmesi olarak belirtilmiştir.

Araştırmacı ikinci fayda unsuru olarak stratejik planlamanın tüm dikkatinin kurumun karşılaşacağı önem seviyesi yüksek derecede olan konular ve güçlükler üzerinde olduğunu belirtmekte, bundan ötürü de bu konularda kilit karar verici olan yöneticilerin neler yapmaları gerektiğini öngörmelerine yardımcı olma şeklinde bir yarar sunduğunu ifade etmektedir. Stratejik planlamanın üçüncü faydası ise sağladığı ilk iki faydadan doğmaktadır. Stratejik planlama kurumlara, gelişmiş yüksek duyarlılık ve iyileştirilmiş, yükselmiş performans yapma olanağı tanımaktadır. Stratejik planlama çalışması gerçekleştiren kurumlar, iç ve dış talep baskılarına güncel ve zamanında cevap vererek bu sorunlarını aydınlatmaya, bunları ele almaya ve çözmeye çalışırlar. Kurumlar stratejik planlama ile hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına zamanında, etkili bir karşılık vermeye yönelirler. Bunun sonucunda, stratejik planlama kurum çalışanlarına doğrudan fayda sağlamakta; kurum politikası belirleyenlerin ve önemli karar vericilerin görevlerini daha iyi yerine getirmelerine, sorumluluklarının farkına varmalarına ve takım çalışması ile kurumun birimleri arasındaki iletişimin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

Gürer ise (2006: 96-97) kurumun misyonu ve geleceği üzerine sistemli düşünme süreci olan stratejik planlamanın kurumlara sağlayabileceği diğer yararları şöyle belirtmektedir:

- Etkili stratejiler ortaya koymaya ve uzun vadeli düşünmeye yardımcı olur.
- Kurumun izleyeceği yolu aydınlatarak çatışmaları azaltır.
- Ortak amaçlar neticesinde kaynakların etkili kullanılmasına yardım eder.
- Kurumun öncelikleri arasında bir sıralama yapmasına ve üzerinde hassasiyetle durulması gereken konulara yoğunlaşmasına yardımcı olur.
- Kurumun bugün aldığı kararlar ile gelecekteki beklentilerin uyumlu olmasına yardım eder.
- Karar verme için meşru ve tutarlı bir zemin oluşturur.
- Kurumun kontrolündeki alanlarda inisiyatif sahibi olmasına yardım eder.
- Kurumun birimleri arasında uyumluluğa yardımcı olur.
- Önemli kurumsal sorunların çözümüne yardım eder.
- Kaynakların belirlenen amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak kurumsal performansın artmasına yardımcı olur.

- Değişen çevre şartlarına uyum sağlamada yardımcı olur.
- Bilgi ve fikir paylaşımını ve takım çalışmasını teşvik eder.

Stratejik planlama, kurumun amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için kurumun misyonu ve vizyonu doğrultusunda bugün alınan kararların, gelecek için en iyi karar olabilmesine yardım ederek kurumların varlıklarını başarılı biçimde sürdürmelerine olanak tanımaktadır.

1.5. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama, stratejik yönetim ve stratejik düşüncenin birbiriyle bağlantılandırıldığı bir süreç şeklinde açıklanabilmekte ve stratejik yönetim kapsamında ele alınmaktadır.

Stratejik planlama, kurumun iç ve dış paydaşlarını katılımcı bir ortamda biraraya getiren, katılım esasına dayanan, uzun vadeye yayınlan bir süreçtir. Stratejik planlama yapılmadan önce kurumun yeterli bir hazırlık gerçekleştirmiş olması planlama sürecinin başarılı olmasında kritik bir rol oynamaktadır. Ortaya çıkabilecek olumsuzların öngörülebilmesi ve beklenmedik durumlara karşı da hazırlıklı olunması gereklilik taşımaktadır. Stratejik planlama sürecinde stratejik düşünerek uygulama yapacak olan kurumların üst yöneticileri ya da uygulayıcılarının liderlik ruhuna ve vizyonuna sahip olması gerekir. Stratejik planlamalarda kullanılan tüm veriler çok sayıda ve çeşitli kaynaklardan alınmakta olduğundan, değişimlerden de hızlı etkilenmelerine neden olmaktadır. Bu durumda kurumların yaşamsal varlıkları ve sürdürülebilirlikleri etkilenmektedir. Aşağıdaki şekil 1.4.'te de gösterildiği üzere strateji, stratejik planlama ve stratejik yönetim bir bütünleşik sistemdir. Stratejik planlama birçok önemli yönetim kararlarının temelini oluşturmakta ve geleceğin şekillendirilmesi adına alınan bu kararlar kuruma yön vermektedir (Çoban, 1997:125):

Şekil 1.4. Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji Arasındaki İlişki



Kaynak: Çoban, Hasan, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İnkılâp Kitabevi, İstanbul 1997, 125

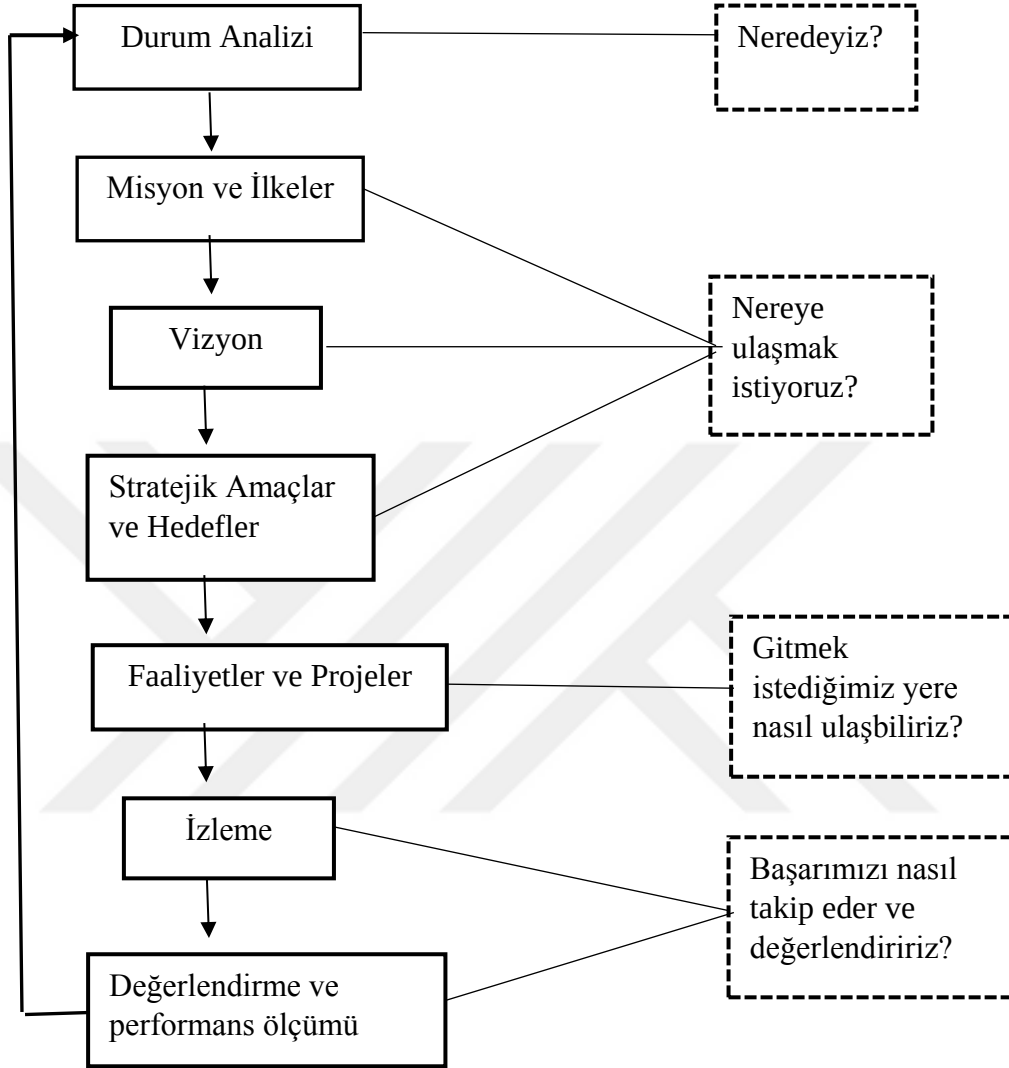
Şekilden de görülebileceği üzere stratejik planlama sürecinde, stratejik planlama stratejik yönetim ve strateji kavramıyla yakından bağlantılı ele alınmakta ve birbirleriyle uyum içinde çalışmaktadır.

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama 2018 3. Sürüm Kılavuzu’nda da benzer bir bakış açısıyla “stratejik yönetim döngüsü” açıklanmakta ve bu döngü stratejik planlama sürecinin planlamasıyla başlamaktadır. Söz konusu döngü bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırması ile başlamaktadır (www.sp.gov.tr, Erişim tarihi: 18.07.2019):

- “Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?”

2003 yılında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)’nin yayınladığı “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu’nda stratejik planlama süreci aşağıda sunulan şekil 1.5.’te bulunmaktadır:

Şekil 1.5. Stratejik Planlama Süreci



Kaynak: DPT, 2003; Puiu, Stancu ve Sirbu 2009: 70'dan uyarlanmıştır. (Aktaran: Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz, (2010), Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, Yıl:2010, ss.69-88

Günümüzde şekilde gösterilen bakış açısı halen geçerliliğini korumakla birlikte gereksinimler doğrultusunda kapsamının daha da genişlemesi gündeme gelmiştir. Kılavuzda da belirtildiği üzere; “kamuda stratejik planlamaya ilişkin elde edilen deneyimler ve kamu idarelerinden gelen talepler doğrultusunda Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’in yenilenmesi ihtiyacı ortaya çıkmış, bu kapsamda yenilenen stratejik planların, stratejik yönetimin diğer temel bileşenleriyle bağlantısının daha güçlü kurulmasını sağlamak amacıyla

yeni bir bakış açısıyla kılavuz hazırlanmıştır. Bu kılavuzda stratejik yönetim stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, eylem planları, izleme ve değerlendirme, stratejik planın güncellenmesi ve stratejik planın sunulması bölümlerinden oluşmaktadır (www.sp.gov.tr, Erişim tarihi: 19.07.2019).”

Geleceğe çıkılan yolda varlığını korumak, sürdürülebilir bir kurumsal yaşam döngüsüne ulaşmak isteyen kurumların stratejik planları olmak zorundadır. Bu planlar çerçevesinde kurum, bugünden yola çıkarak ileriye dönük fırsatları değerlendirebilir, tehdit unsuru içeren etmenleri dikkate alarak onlardan zarar görmeyecek şekilde yola devam edebilir. Gerek üst yönetim gerekse stratejistlerin bu planları uygulamaları şirketin geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. Aşağıda tablo 1.2.’te stratejik planlamanın süreç akım şeması verilmiştir (Aktan, 2008: 4-21):

Tablo 1.2. Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması

İÇ DURUM ANALİZİ	DIŞ DURUM ANALİZİ
S : Güçlü Yönler W: Zayıf Yönler	O: Fırsatlar T: Tehditler
I. A. Organizasyonda İç Durum Analizi * Organizasyonun güçlü ve zayıf olduğu yönler * Organizasyonun imajı ve kültürü * Organizasyonun yapısı, sistemi ve süreçleri * Organizasyonda insan kaynakları * Ürün ve hizmet kalitesi ve maliyeti * Performans durumu	III. A. Genel Strateji, Rekabet Avantajı ve Rekabet Gücü Analizleri * Mckinsey Matrisi * Porter Rekabet Stratejisi * BCG Ürün Portföy Matrisi * Ürün Yaşam Endeksi * Piyasa/Rekabet Matrisi
I. B. Organizasyonda Dış Durum Analizi * Piyasa yapısı * Piyasadaki rekabet yapısı * Teknoloji * Müşteri gruplarının ihtiyaç ve beklentileri * Politik karar alma süreci ve politik istikrar	III. B. İç Strateji * Organizasyonu yapısı stratejisi * İnsan kaynakları stratejisi * Eğitim stratejisi * Ar-ge, Teknoloji ve Ürün stratejisi
II. A. Vizyon Bildirisi * Organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedefler * Gelecekte gerçekleştirilebilecek amaç ve hedefler	III. C. Dış Strateji * Tüketici stratejisi * Pazarlama, satış, dağıtım, tanıtım ve reklam stratejisi

* Vizyon için zaman planlaması	
II. B. Misyon Bildirisi * Organizasyonun varlık nedeni * Organizasyonun başarmak istediği amaç ve hedefler * İş bölümü ve görev tanımları	III. D. Genel Stratejik Yollar * Büyüme ve geliştirme stratejisi * Yatırım stratejisi * Yeniden yapılandırma stratejisi * Satış stratejisi
II. C. Değerler ve Ahlak Bildirisi * Organizasyon içindeki değerler, ilkeler ve ahlaki kurallar * Organizasyonun dış değerlere ve ahlaka bakışı * Organizasyonun global değerlere bakışı	IV. Stratejik Değerlendirme * Stratejik planın gözden geçirilmesi * Performans değerlendirilmesi ve ölçümü * Sonuçların izlenmesi * Sürekliliğin sağlanması

Kaynak: AKTAN, Coşkun.Can. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, 4–21

Yukarıda aktarılan bilgiler ışığında, stratejik yönetim kapsamında ön plana çıkan stratejik planlama sürecinin daha genel bir çerçeve içinde analiz, stratejik planın tasarlanması, stratejik planın uygulamaya aktarılması ve değerlendirilmesi şeklinde dört aşamadan oluştuğu söylenebilmektedir. Her kurum için geçerli bir stratejik planlama sürecinin varlığından bahsetmek çok mümkün olmasa da bu genel çerçeve stratejik planlama sürecinde tüm kurumlar için rehber niteliği taşıyabilmektedir.

1.5.1 Analiz Aşaması

Stratejik planlama belirli aşamalardan oluşan sistematik bir süreçtir. Süreç kapsamında kurumsal sorumluluklar misyon, vizyon, iç çevre analizi, dış çevre analizi, swot analizi, stratejik amaçları ve stratejik konular gibi hususları kapsar. Ancak her kurum için uygun bir stratejik plan yoktur, her kurumun kendine özgü bir stratejik planlama süreci tasarlaması gerekir (Gürer, 2006: 63).

Stratejik planlama sürecinin ilk aşaması olan durum analizidir, bu aşamada “neredeyiz” sorusuna yanıt verilmeye çalışılır. Kurumun geleceğe yönelik amaç ve hedefleri doğrultusunda misyon, vizyon ve stratejiler geliştirebilmesi için; kurumun geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumunda nasıl kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve kurumun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesinin yapıldığı bu aşama, kurumun kendisini ve çevresini daha iyi

tanınmasına yardımcı olması açısından stratejik planlamanın diğer aşamaları için güçlü bir temel oluşturur.

Kurumun gelecekte amaç ve hedefleri doğrultusunda olmak istediği yer için yönünün belirlendiği, bu amaç ve hedeflere ulaşılması için gerekli kaynakların tahsis edildiği analiz aşamasında; kurumun mevcut durumu ortaya konulmakta, kurumun vizyonu, amaç ve hedefleri belirlenmekte, yönetim felsefesinin ne şekilde oluşturulması gerektiği tespit edilmektedir.

Bu çalışmada daha önce açıklanan planlama, taktik, amaç ve hedef, vizyon, misyon kavramlarından yola çıkılarak stratejik planlama sürecinin analiz aşamasında kullanılabilecek swot (gzft) analizi, pest analizi, pestcom analizi, iç ve dış çevre analizi ile hedef kitle analizleri ele alınmıştır.

1.5.1.1. SWOT Analizi

Stratejik yönetim okulları içinde en etkili ve en eskisi olan Tasarım Okulu temel kavramları Kaliforniya Üniversitesi'nden (Berkeley) Philip Selznick'in Leadership in Administration (1957) adlı eseri ile M.I.T.'den Alfred D. Chandler'in Strategy and Structure (1962) adlı eserinde ortaya çıkmış ve SWOT'a benzer ilk çalışmayı Selznick yapmıştır. SWOT analizinde Selznick kurumun ayırt edici özelliklerini incelemiş, "kurumun iç kaynakları" ile "çevre beklentilerini" uyumlaştırma ihtiyacını tartışmış, daha sonraları stratejinin uygulaması olarak adlandırılan, "kurumun sosyal yapısı içine politika inşa etmek" fikrini ortaya atmıştır (H. Mintzberg vd., 1998: 24'ten aktaran Acar, 2007: 15).

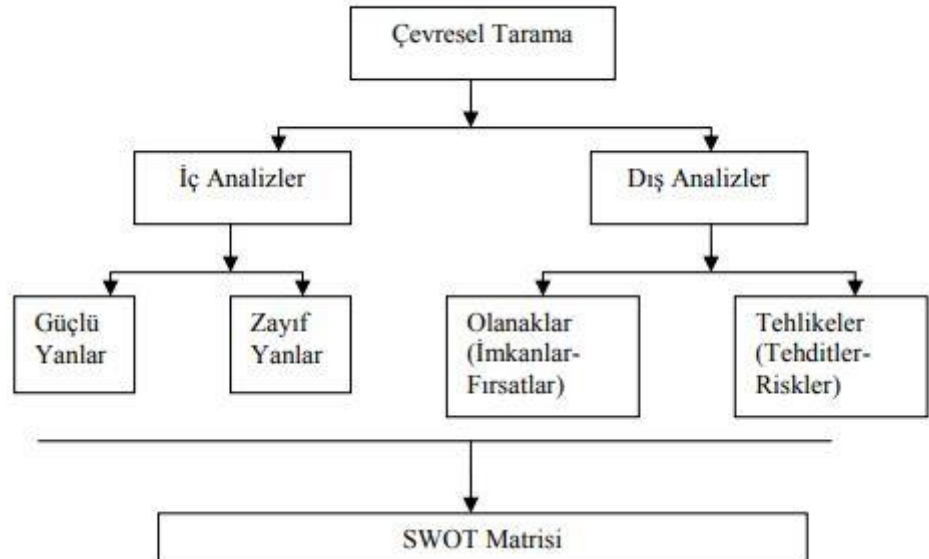
Analiz aşamasında kurumların temel yöntemi olan SWOT (GZFT) analizi stratejik planlama sürecinin ilk adımıdır. Kurumun güçlü-zayıf yönlerini, çevresel fırsat ve tehditlerle birlikte ele alıp karşılaştırması olan bu analiz yöntemi; İngilizce'de SWOT S=Strengths (Güçlü Yönler), W=Weakness (Zayıf Yönler), O=Opportunities (Fırsatlar), T=Threats (Tehditler) kavramlarını ifade etmektedir. Türkçe'de SWOT yerine yer yer kullanılan GZFT ise G=Güçlü Yönler, Z=Zayıf Yönler, F=Fırsatlar, T=Tehditler şeklinde karşılık bulmaktadır. SWOT (GZFT) analizi, kurum içi analiz ve çevre analizinde kullanılan sistematik bir yöntemdir. SWOT (GZFT) analizi, organizasyonun güçlü-zayıf yönler ile çevresel fırsat-tehditler arasındaki ilişkiyi

incelemekte ve sonuçta bu durum, strateji belirlemenin temelini oluşturmaktadır (Özyurt ve Çetin, 2000: 63).

SWOT (GZFT) analizinde kurumlar, mevcut durumlarını tespit etmeye çalışmaktadırlar. Kurumların geleceklerine yön verebilmesi ve bu doğrultuda hedefler belirleyip stratejiler ortaya koyabilmesi açısından ilk önce sahip oldukları güçlü ve zayıf yanlara bakmaları, performanslarını etkileyebilecek dış kaynaklar olarak da fırsatlar ve tehditleri tespit etmeleri zorunluluk taşımaktadır (Bağdigen, 2007: 81).

İlk olarak 70’li yıllarda iş yönetimi amacıyla kullanılmaya başlanan SWOT (GZFT) analizi, ileriki yıllarda farklı uygulama alanlarında bir analiz ve planlama aracı olarak ele alınmıştır. SWOT (GZFT) analizi, çeşitli sistemlere sahip yapıların kendi çevrelerinde kurumun sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin en uygun şekilde kullanılmasını sağlayacak bilgileri elde etmenin en önemli aracı olarak zaman içinde geliştirilmiştir. Bir başka ifade ile SWOT (GZFT) analizi, planlamada dikkate alınacak temel bilgilerin elde edilmesi için kullanılmaktadır (Uçar ve Doğru, 2005).

Şekil 1.6. SWOT (GZFT) Analizi Genel Yapısı

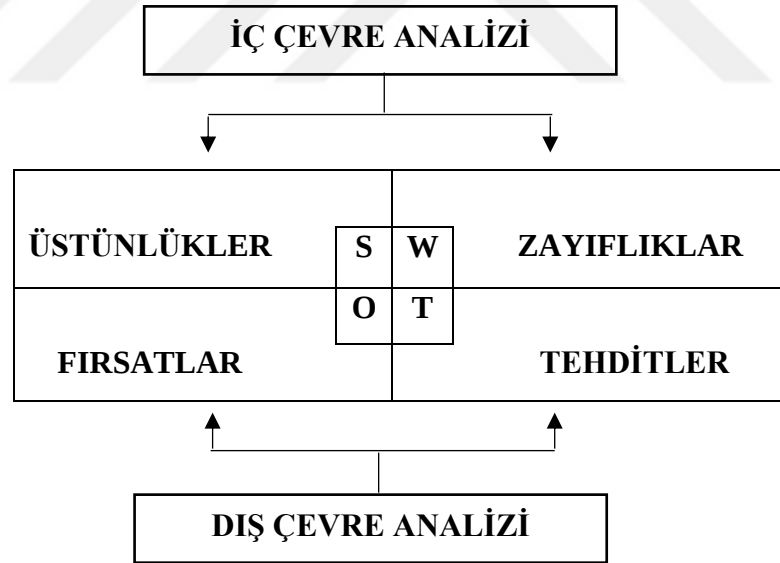


Kaynak : Uçar, D., Doğru, A.Ö., ‘CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri,’TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. SWOT Analizinin Yeri,’TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, 28 Mart- 1 Nisan., 2005

Şekil 1.6.'da gösterilen SWOT (GZFT) analizi yapısı içerisinde kurumun mevcut durumu ele alındığında bu sistemin güçlü yanları kurumun kendine ait kaynak ve yeteneklerden oluşmakta, kurumun zayıf yanları ise, olması gereken yetenek, kaynak ve özelliklerin eksikliğinden meydana gelmektedir. Fırsat ve tehditler ise dış çevreden kaynaklanmaktadır.

SWOT (GZFT) analizinin en önemli kısmı kurumun hem iç, hem de dış durum değerlendirmesine olanak sağlamasıdır. Kurum organizasyonunun başarısı için; kurumdaki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profilinin, kurum kültürünün, performans göstergelerinin, bilgi akışının vb. tüm öğelerin dikkate alınması zorunludur. İşte SWOT (GZFT) analizi bu tür bir değerlendirmeye imkan sağlamaktadır. Bir kurumda başarı için Şekil 7'de verilen başlıca öğelerin analizi önem taşımaktadır (Janov, 1994: 69'dan aktaran Aktan: 2003: 54-55).

Şekil 1.7. SWOT (GZFT) Analizi



Kaynak: Janov, 1994: 69'dan aktaran Coşkun Can Aktan, Değişim Çağında Yönetim, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık, 2003: 54-55.

Şekilden de görülebileceği üzere kurumların SWOT (GZFT) analizinde iç çevrelerini detaylı biçimde analiz ederek sahip oldukları güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyması ve dış çevreyi analiz ederek de kendileri için fırsat ve tehdit olabilecek unsurları tespit etmesi gereklilik taşımaktadır.

1.5.1.2. PEST Analizi

PEST analizi İngilizce; “Political, Economic, Social, Technological Analyse” olarak ifade edilmekte Türkçe’de ise; “Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analiz” şeklinde ele alınmaktadır. PEST analizinde kurum içi ve çevresi incelenerek, hemen faaliyete geçilmesi önemli olan olumlu veya olumsuz çevresel faktörlerin etkilerini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Bu alanda ilk bilinen çalışma Francis J. Aguilar (1967) tarafından Ekonomik, Teknolojik, Politik ve Sosyo Kültürel terimlerinin baş harflerinden oluşan “ETPS” üzerine yazılan bir makalede yer bulmuştur. PEST analizi, çoğunlukla bir kurumun ya da kurumun ürettiği ürünün hangi seviyede olduğunu ve nereye doğru gittiğini ve faaliyetleri etkileyebilecek olan dış çevredeki gelişmeleri tespit etmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Kurumun varlık gösterdiği çevredeki büyük resmin görülmesine ve bu çevrede kurum için fırsat ve tehdit olarak algılanabilecek olan etmenlerin tespit edilmesine yardımcı olan analiz aracıdır (Arabacı, 2010).

PEST analizinin kapsamını oluşturan politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin içerdiği alt boyutlar aşağıdaki tablo aracılığıyla gösterilmektedir:

Tablo 1.3. PEST Analizi

POLİTİK FAKTÖRLER	EKONOMİK FAKTÖRLER
Hükümet şekli ve siyasi istikrar, Hukuk nasıl çalışıyor, Bürokrasinin işleme şekli ve yolsuzluk durumu, Basın özgürlüğü, Yasama ve yönetmelikler, Vergi politikaları ve oranları, Çevre duyarlılığı, Tüketici koruma eğilimi	Büyüme ve büyüme trendi, Faiz oranları, Enflasyon, İşsizlik, Kurlar, İşçilik maliyetleri, Gelir dağılımı, Teknolojik gelişimin ekonomi üzerindeki muhtemel etkileri, Ekonomik istikrar
SOSYAL FAKTÖRLER	TEKNOLOJİK FAKTÖRLER
Nüfus artış hızı, Nüfus dağılımı, Eğitim,	Araştırma-Geliştirme (ARGE) faaliyetlerinin durumu, Otomasyon,

Sosyal değişim eğilimleri, Çalışma alışkanlıkları ve değişimi	Gelişen teknolojilerin etkisi, Teknoloji transferi, Teknoloji üretimi
--	---

Kaynak: (www.kobitek.com, Erişim tarihi: 13.08.2019)

Kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşlarında 21. yüzyılın başlarında postmodern yönetim sistemlerinin benimsenmesiyle birlikte sosyal sorumluluk ve çevre bilincine sahip kurum kültürü yaygınlaşmış ve günümüze kadar artan oranda önemli bir yere sahip olmuştur. İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle kuruluşlarla ilgili verilere ulaşmanın bir tık ötesinde olan; her şeyi araştıran, sorgulayan ve zor beğenen müşteri portföyü çıkmış ve hedef kitleler yaşamsal doğal çevrelerine zarar vermesini kabullenememektedir (Erbaşlar, 2012). Kurumların dış hedef kitlelerinden kaynaklanan bu değişim talebi de kurumların PEST analizine duydukları ihtiyacı gözler önüne sermek açısından önem taşımaktadır. PEST analizi kapsamında yer alan sosyal faktörlerin alt boyutu olarak ele alınabilecek bu durum toplumsal beklentilerin farklılaşmasına ve hedef kitlelerin kurumlardan beklentilerinin değişmesi durumuna işaret etmektedir. Kurumların faaliyetlerini kendilerini etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlere göre adapte etmesinin taşıdığı önem değerlendirildiğinde PEST analizine duyulan gereksinim daha da somut bir hal almaktadır.

Çevresel ve ekolojik etkenlerin giderek günümüzde önem kazanması *yeşil işletme (green business)* kavramının öne çıkmasına yol açmış ve kuruluşları da çevreye ve ekolojik sisteme duyarlı olmaya zorunlu hale getiren baskı faktörleri ile karşı karşıya bırakmıştır. Baskı faktörleri; bireysel (müşteriler, çalışanlar, liderler, hissedarlar vb), kurumsal (kurumsal müşteriler, kurum çevresi, sivil toplum kurumları, tedarikçiler vb) ve devlet baskısı (uluslararası anlaşmalar, ulusal yasalar, yerel yönetimler) olarak ifade edilebilir (Sözüer, 2011: 47-56).

Günümüzde meydana gelen değişmeler PEST analizinin çerçevesinin *yeşil işletme (green business)* ve beraberinde getirdiği sorumlulukları içeren kavramları da kapsayacak şekilde genişletilerek kullanılmasına neden olmuştur. Günümüzde PEST analizi ile aynı ya da bir miktar daha geniş kapsama sahip olabilecek bu analiz

araçlarına örnek olarak aşağıdakiler sunulabilmektedir (www.stratejikyonetim.org'dan aktaran Koçyiğit ve Ayan, 2014):

- “STEER analizi sosyokültürel, teknolojik, ekonomik, ekolojik, düzenleyici etkenleri sistemli olarak analiz eden bir araçtır.

- STEER, STEEP, DESTEP, STEP, PESTE, PESTEL ya da PESTLE: Politik, Ekonomik, Sosyo-kültürel, Teknolojik, Legal (Yasal), Çevresel analiz olarak açıklanabilecek PEST analizinin benzerleridir.

- PEST Analizi (STEP Analizi): Politik, Ekonomik, Sosyo-kültürel, Teknolojik (Political, Economic, Socio-cultural, Technological) çevrenin analizidir.

- STEEPLE ve STEEPLED: Bu analiz son dönemlerde PEST analizine eğitim ve demografik yapının da eklenerek geniştilmiş halidir.

- PESTEL Analizi: Politik, Ekonomik, Sosyo-kültürel, Teknolojik, Çevresel, İş Gücü ilişkili analizlerin yapılmasıdır, ancak çok kullanılmadığı söylenebilmektedir.

- PESTLIED Analizi: Politik, Ekonomik, Sosyo-kültürel, Yasal, Uluslararası, Çevresel, Demografik faktörlerin analizi esasına dayanmaktadır.

- STEEPLE Analizi: Sosyo-kültürel/Demografik, Teknolojik, Ekonomik, Çevresel, Politik, Yasal, Etik faktörlerin analiz edilmesidir.

- SLEPT Analizi: Sosyo-kültürel, Yasal, Ekonomik, Politik, Teknolojik faktörlerin analiz edilmesini kapsamaktadır.

- STEPE Analizi: Sosyo-kültürel, Teknik, Ekonomik, Politik, Ekolojik çevrenin analizi esasına dayanmaktadır.

- ETPS Analizi: Ekonomik, Teknik, Politik, Sosyo-kültürel Kurum çevresinin analiz edilmesini sağlar ve PEST analizi ile aynı kapsama sahip olduğu dikkat çekmektedir. Stratejik planlama, pazarlama planları, iş ve ürün geliştirme ve araştırma raporlarının hazırlanmasında kurumun pozisyonunu, yönünü, stratejisini, pazar hedefini incelemek için de PEST analizi planlaması kullanılabilir.” PEST analizi kapsamında aynı amaçlarla yukarıda bahsedilen analiz araçları da kullanılabilir. Burada önem taşıyan nokta ise kurumun kendi faaliyetlerini etkileyebilme potansiyeline sahip tüm faktörlerin analiz kapsamına dahil edilmesidir.

PEST analizi süreci girdilerinin detaylandırılması kurumun ihtiyacı ile doğru orantılı olarak artar veya azalabilir. Bu süreç çok karmaşık ya da çok basit de olabilir.

Bu durum, analizi yapan kurumun ne kadar detaylı veya daha az detaylı bir analize ihtiyaç duyduğuna bağlıdır. Kurum yöneticileri analiz sürecini bireysel olarak kişisel becerileri ve yetkinlikleri doğrultusunda kendileri yürütebileceği gibi, çalışma grupları ile beraber analizi yapması da mümkündür ve bu yöntemin daha katılımcı bir bakış açısıyla daha iyi sonuç verebileceği söylenebilmektedir. Bireysel yapılan analizlerde analiz sadece bir perspektiften yani sadece bir kişinin görüşlerini içerecek şekilde yapılacağı için hem zaman kaybına hem de çok kritik noktaların gözden kaçmasına sebebiyet verebilir.

Kurumun PEST ve yukarıda ifade edilen benzeri diğer analiz araçlarını kullanması dış çevresini ve dış çevresinde ortaya çıkan kendilerini etkileyebilecek faktörleri iyi biçimde analiz etmesini sağlamakta ve böylelikle fırsatların farkedilerek avantaja çevrilmesi, tehditlerin ise en aza indirilmesi mümkün hale gelmektedir.

1.5.1.3. PESTCOM Analizi

PESTCOM Analizi PEST analizinin geliştirilmiş biçimidir. Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrenin analizini ifade eden PEST analizine yeni faktörler eklemek suretiyle kapsamı genişletilmiştir.

- Political: Politik
- Economic: Ekonomik
- Social: Sosyal
- Technological: Teknolojik
- Competitive: Rekabetsel
- Organizational: Organizasyonel
- Market: Pazar yapılarının analizini içerir.

PESTCOM analizi, PEST analizinin kapsamında yer alan politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrenin analizine ek olarak rekabet ortamının, organizasyon çevresinin ve pazarın analizini de içermektedir (Başok ve Değirmen, 2014: 96).

1.5.1.4. İç ve Dış Çevre Analizi

İç ve dış çevre analizi, analiz aşamasında iç ve dış analiz faktörlerin kapsamlı bir şekilde tanımlanarak mevcut kurum yapısına ilişkin olumlu ve olumsuz tüm yönlerin belirlenmesinde kullanılmaktadır. İç analizler genel olarak;

- Organizasyon yapısının,
- Kültürünün,
- Yönetim şeklinin,
- Liderlik özelliklerinin,
- Ekonomik ve operasyonel konuların,
- Kurumun insan kaynaklarının incelenmesi ile ve de bu başlıklara ilişkin sorulan sorulara cevaplar alınması ile sonuçlandırılmaktadır (Tuladhar vd., 2003).

Kurumun işleyişine etki eden dış çevre faktörler ise; siyasi, yasal, iktisadi, teknolojik, toplumsal, kültürel ve demografik etkilerle ortaya çıkmaktadır. Kurumun işleyiş sistemi içinde faydalı olacak fırsatlar, teknolojik gelişmeler, piyasada, kullanıcı ya da müşteri isteklerinde ve devlet politikalarında yaşanan gelişmeler ve benzeri güçlerin etkisinde şekillenirken, güçlü sermaye ve yatırım ihtiyacı, hukuki altyapı eksiklikleri gibi etkenler de kurumun işleyişine ilişkin tehditleri meydana getirmektedir (Uçar ve Doğru, 2005).

1.5.1.5. Hedef Kitle Analizi

Stratejik planlama sürecinin analiz aşaması kapsamında ön plana çıkan ve mutlaka gerçekleştirilmesi gerekli analizlerden bir diğeri de hedef kitle analizidir. Rex Harlow 1976 yılında her biri ayrı bir içeriğe sahip 472 halkla ilişkiler kavramının analizinden sonra halkla ilişkiler tanımında halk sözcüğünün kurumun muhatabı olarak ifade edilen “hedef kitle” kavramına karşılık geldiği belirtilmiştir (Sjöberg, 1998:53’den aktaran Pira, 2004: 225). Hedef kitle kavramı Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ndeki anlamı ile “verilmek istenen mesajın ulaşması hedeflenen grup veya topluluk” olarak tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr, erişim tarihi 14.08.2019).

Kurumlar, kurumsal amaçlarına ulaşabilmek için son derece önemli bir unsur olan alıcı, muhatap; hedef kitle ile ilişkileri oluşturmaya, güçlendirmeye ve bu ilişkilerin sürekli olarak yönetilmesine günümüz şartlarında gelişen iletişim araçları ile daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Boztepe, 2014b: 6 – 7). İster kamu kurumları, isterse özel kurumlar hedef kitleleri olmadan ve hedef kitleleri ile işbirliği yapmadan, hedef kitlenin fikirlerini önemsemeyen, görüşlerine önem vermeden varlıklarını sürdüremezler. Birçok iletişim kanalından kendisine ulaştırılmaya çalışılan mesajları

hedef kitleler algılayıp değerlendirmelerini yaparlar. Çalışma ve faaliyet alanına göre her kurum farklı, değişik hedef kitlelere hitap etmekte, bu nedenle etkili bir iletişiminin gerçekleştirilmesinde, öncelikle hedef kitlenin belirlenmesi ve belirlenen hedef kitlenin analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Hedef kitle analizi için hangi grupların hedef kitle olarak saptanabileceği hususunda çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Hedef kitle birbirinden farklı beklentileri olan çok sayıda insanın (Seitel, 1989'ten aktaran Peltekoğlu, 2016: 179-183);

“a) belirsiz bir durumla karşılaştığı,

b) bu durumda belirsiz ve problemlili durumun ne olduğunu anladığı

c) problem hakkında organize olduğu zaman ortaya çıkar. Bu niteleme, hedef kitlenin aşağıdaki şekilde belirlenmesine yardımcı olur:

1) Oluşmamış hedef kitle; herhangi bir grup belirsiz bir durumla karşılaştığı ancak bunun bir problem olduğunun farkına varmadığı zaman belirsiz, başka bir deyişle oluşmamış hedef kitle söz konusudur.

2) Bilinçli hedef kitle; grup problemin farkına vardığında bilinçli hedef kitle haline gelir.

3) Aktif hedef kitle; grup problem için önlem alma çabasına giriştiğinde, aktif hedef kitleden söz edilmektedir. Aktif hedef kitle karşılaştığı sorunların farkına varan, sorunların çözümü için eylemde bulunan hedef kitleyi açıklar.

Hedef kitle aşağıdaki sınıflandırmalara göre de belirlenebilir:

1) İç hedef kitle; Kurum ile bağlantısı olan ve günlük rutin iş saatlerinde etkileşimde olan danışmanlar, ofis elemanları, yöneticiler, hissedarlar vb. gibi iç hedef kitledir.

2) Dış hedef kitle; Kurum ile zorunlu ve doğrudan bağı olmayan basın temsilcileri, eğitimciler, hükümet temsilcileri vb. gibi dış hedef kitledir.

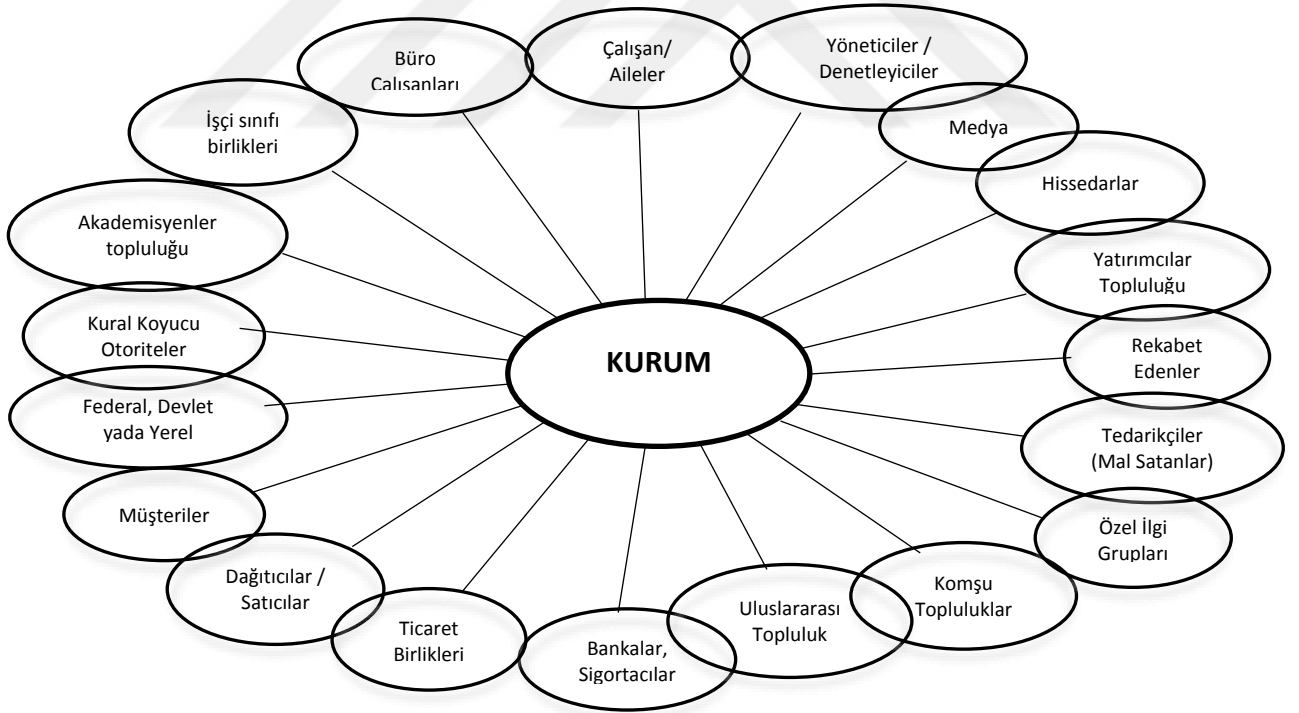
3) Birincil, ikincil ve marjinal hedef kitle; aralarında önem hiyerarşisi gerektiren bu ayrıma göre birincil hedef kitle kurumun iletişim çabaları içinde en önemli yeri tutarken sırasıyla ikincil hedef kitle ve marjinal hedef kitle onu izler.

4) Mevcut ve potansiyel hedef kitle; kurumların mevcut çalışanları ve mevcut müşterileri geleneksel hedef kitleyi oluştururken, potansiyel işgücü olarak öğrenciler ve kazanılacak müşteriler potansiyel hedef kitleyi meydana getirirler.

5) Destekleyen, karşı tavır takınan ve kararsız hedef kitle; kurum kendisini destekleyen ya da desteklemeyen hedef kitlelere karşı farklı yöntemlerle iletişim kurmak mecburiyetindedir. Destekleyenlere yönelik iletişimin amacı kuruma duyulan güven ve inancı güçlendirmek iken, görüşleri değiştirme çabası, ikna edici iletişimi zorunlu hale getirir.”

Aşağıdaki şekil Seitel tarafından kurumların hedef kitle kapsamında yer alabilecek 20 hedef kitle grubunu açıklamaktadır. Tüm kurumların öncelik sırası zaman zaman değişmekle birlikte şekilde gösterilen hedef kitlelere yönelik halkla ilişkiler faaliyetlerini geliştirmesi gerektiği söylenebilmektedir.

Şekil 1.8. Kurumların Temel Hedef Kitleleri



Kaynak: Seitel, Fraser P., The Practice of Public Relations, Pearson Education Inc, New Jersey, 2004,

Günümüz bilgi çağında temasta bulunduğu ya da bulunabileceği tüm ilgili hedef kitlelerini belirleyen, karşılıklı olumlu ilişkiler kurabilen kurumlar stratejik

planlama faaliyetlerinde çok başarılı olabilirler. Halkla ilişkilerde hedef kitlelerin özelliklerinin, taleplerinin ve fikirlerinin çok iyi tespit edilmesi, tespit edilen bilgilerin doğru analiz yöntemleri ile ölçülmesi kurumların stratejik planlarını geliştirmesi, revize etmesi ve sürdürmesinde ve böylelikle kurumsal amaçlarına başarılı biçimde ulaşmalarında büyük önem taşımaktadır.

1.5.2.Stratejik Planın Tasarlanması

Stratejik planlamada öne çıkan doğru seçimlerin ve kararların alınmasıdır. Çalışmanın bu bölüme kadar ifade edildiği gibi kurumlar çeşitli analizler gerçekleştirme yoluyla stratejik planlama sürecinin ilk aşamasını gerçekleştirmekte ve stratejik planın tasarlanması aşaması için veri oluşturacak detaylı bilgilere ulaşmaya çalışmaktadır. Analiz aşamasında toplanan veriler doğrultusunda ise stratejik planlama sürecinin stratejik planın tasarlanması şeklindeki ikinci aşamasına geçilmektedir.

Analiz aşamasında kurum ile çevresi arasındaki ilişkiler analiz edilmekte ve stratejik planın tasarlanması aşamasında da kurumun hedeflediği amaçlarını tespit ederek ulaşabilmesi kaynakların aktarılması gerekir. Stratejik planın tasarlanması aşamasında kurumun vizyon ve misyonunun belirlenmesi, amaç ve hedeflerinin tespit edilmesi, ilke ve değerlerinin ortaya konulması, hedef kitlesinin seçilmesi ve analiz edilmesi, iletişim stratejilerinin belirlenmesi, medya ve taktiklerinin seçilmesi, gereken zaman planlamasının yapılması ve stratejik planın yazılması gerekmektedir (Boztepe, 2014a: 156).

1.5.3. Stratejik Planın Uygulamaya Aktarılması

Stratejik planlama sürecinin üçüncü aşaması tasarlanan stratejik planın uygulamaya aktarıldığı aşamadır. Bu aşamada, oluşturulan stratejik planın uygulaması üst yönetimin görevi olup, orta düzeydeki yöneticilerle işbirliği yapılması gerekli olmaktadır. Stratejik planın başarılı biçimde uygulamaya aktarılabilmesi için kurumun bu aşamada da hem iç hem de dış çevresinde meydana gelen değişimleri dikkatli biçimde gözlemlemesi ve gerektiğinde stratejik planda taktiksel değişikliklere gitmesi gerekmektedir. Bu noktada önem taşıyan ise stratejik planlama sürecinde ortaya konan stratejiden uzaklaşmadan kurumun misyon ve vizyon bildirisinde yer verildiği şekilde

kararlar, faaliyetler gerçekleştirmeye çalışılması, ilke ve değerler doğrultusunda bir davranış tarzı benimsenmesi, amaç ve hedeflere ulaşılabilmesidir.

1.5.4. Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Stratejik planlama sürecinde belirlenen amaç ve hedeflerin, yapılan uygulamaların sonuçlarının ölçülmesi olarak ifade edilebilecek değerlendirme aşaması stratejik planlama sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Stratejik planlama sürecinin analiz aşaması, stratejik planın tasarlanması ve stratejik planın uygulama aktarılması aşamalarından sonra başlangıçta belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı, oluşturulan stratejik planın uygulamada başarılı olup olmadığı değerlendirme aşaması ile ortaya çıkmaktadır. Değerlendirme aşaması sonucunda uygulanan planın kurumun amaçlarına ulaşıp ulaşamadığına göre yeniden gözden geçirilmesi ve daha sonraki planlama süreçleri için veri sağlanması beklenmektedir.

1.6. Stratejik Planlama Modelleri

Stratejik planlama sürecinin temel ve vazgeçilmez, olmazsa olmazı olan kurumun stratejik planı o kurumun görev tanımı olarak nitelendirilebilir. Kurumun gelecek senaryolarının ortaya konması için gerekli olan yöntem ve taktikler ile yürütülen stratejik planlama süreci; gelecekte bulunmak istenilen yere ulaşabilme düşüncesinin ve sistemli bir karar mekanizmasının da varlığını zorunlu kılar (Bircan, 2002: 17). Kurumlar bu doğrultuda stratejik planlama süreçlerini işletirken çeşitli modellerden destek almakta ve modellere başvurmaktadır.

Kurumların varlıklarını sürdürebilmek, rekabet avantajı sağlayabilmek böylelikle kar elde etme amacıyla tüm kaynakların etkilerini verimli olarak kullanılmasının yanında stratejik yönetim sürecinde; bilgi toplama, analiz etme, karar verme, uygulama ve uygulama sonuçlarını kapsayan çeşitli planlama modellerinden yararlanmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 24).

Stratejik planlama modelleri; özellikle 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında ortaya çıkmıştır. Literatür tarandığında en genel olarak stratejik planlama modellerinden Olsen ve Eadie tarafından sunulan model ve Bryson modeli karşımıza çıkmakla birlikte (Çevik, 2004: 243) bu çalışmada Kamuda Stratejik Yönetim ile

Barry, Nutt ve Backoff tarafından geliştirilen modeller ve süreç basamaklarına da yer verilmiştir.

1.6.1. Olsen ve Edaie Modeli

Stratejik planlama alanında geliştirilen ilk modellerden olan bu model Olsen ve Edaie (1982) tarafından geliştirildiği için bu iki araştırmacının ismiyle anılmaktadır. Olsen ve Eadie'nin (1982: 19) stratejik planlama modeli aşağıdaki basamaklardan oluşmaktadır:

- “1) Amaçların ve misyonun ifadesi,
- 2) Çevre analizi,
- 3) Kurum içi durum ve kaynak analizi,
- 4) Stratejilerin formüle edilmesi, seçilmesi ve değerlendirilmesi,
- 5) Stratejik planın uygulanması ve kontrol edilmesi.”

Olsen ve Edaie'nin modelinde stratejik planlama açısından amaç ve misyonların ortaya konması başlangıç noktasını oluşturmakta, daha sonra ise çevre analizi, kurum içi durum ve kaynak analizi yapılmaktadır. Stratejilerin oluşturulması, seçilmesi ve değerlendirilmesinin ardından ise stratejik planın uygulanması ve kontrol edilmesi gündeme gelmektedir.

Olsen ve Edaie tarafından geliştirilen bu model kamu sektörü için geliştirmiştir ancak bu modelle özel sektördeki stratejik planlama modeli arasında da oldukça önemli benzerlikler bulunmaktadır. Erken dönemde geliştirilmiş özel sektör modelleriyle karşılaştırıldığında bu stratejik planlama modeli ile daha çok ortak nokta görülmektedir (Hughes, 2003: 137-138).

1.6.2. Barry Modeli

Brian B. Barry “Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar İçin Stratejik Planlama Çalışma Kitabı” isimli çalışmada, stratejik planlama modeli ortaya koymuştur. Barry’nin stratejik planlama modeli şu aşamalardan oluşmaktadır (Foundation for Community Association Research, 2001: 4-5):

- “1) Paydaşların ve liderlerin görevlendirilmesi,
- 2) Kurumun geçmişinin ve bugünkü durumunun gözden geçirilmesi,
- 3) Kurumun misyonunun oluşturulması,
- 4) Kurumun önündeki olanak ve tehditlerin belirlenmesi,
- 5) Kurumsal güçlü yanlarının ve zayıflıklarının belirlenmesi,
- 6) Kurumun olanakları, tehditler, gücü ve zayıflıkları kapsamında ortaya çıkan en kritik konuların belirlenmesi,
- 7) Zayıflıkların giderilmesi, tehditlerin bertaraf edilmesi ve fırsatların yakalanabilmesi için hedeflerin ortaya konması,
- 8) Liderlerin güçlendirilmesi için beyin fırtınası, değerlendirme ve stratejilerin seçilmesi,
- 9) Planın eleştirilmesi ve gözden geçirilmesi”

Barry’nin stratejik planlama modelinin de stratejik planlamaya kapsamlı bir bakış açısı ile yaklaştığı dikkat çekmektedir. Model, stratejik planlama sürecini stratejik planlama kapsamında görev üstlenecek kişilerin ve paydaşların belirlenmesi ile başlatmakta, kurumun geçmişteki ve mevcut dönemdeki durumunun gözden geçirilmesini, misyonun belirlenmesini, kurum açısından güçlü ve zayıf yanların tespit edilmesini, kuruma yönelik fırsat ve tehdit oluşturacak durumların ortaya konmasını ve bu doğrultuda stratejik planın şekillendirilmesini önermektedir.

1.6.3. Nutt ve Backoff Modeli

Nutt ve Backoff tarafından geliştirilen model araştırmacılardan ve akademisyenlerden çok sık atıf almakta, ancak bu model daha çok kamu kurumları için oldukça kullanışlı ve yararlı bulunmaktadır. Nutt ve Backoff’un stratejik planlama modeli altı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (Nutt ve Backoff, 1992: 152):

- “1) Kurumun çevresi, genel yapısı ve normatif ideallerindeki eğilimler bağlamında, kurumun tarihsel konumunun tanımlanması,
- 2) Kurumun mevcut güçleri ve zayıflıkları, gelecekle ilgili fırsatlar ve tehditler açısından mevcut durumunun değerlendirilmesi,
- 3) Mevcut stratejik sorunlar gündeminin oluşturulması,
- 4) Öncelikli sorunların üstesinden gelmek için stratejik seçeneklerin tasarlanması,
- 5) Stratejik seçeneklerden etkilenecek hedef kitlesi ve ihtiyaç duyulan kaynaklar bağlamında değerlendirilmesi,
- 6) Kaynakların harekete geçirilerek ve personelin yönlendirilerek öncelikli stratejilerin uygulanması”.

Nutt ve Backoff’un ortaya koyduğu bu modelde ilk aşama önem taşımaktadır.. Stratejik planlama sürecini yönetenlerden “özel öneme sahip kurumun tarihinin boyutlarını yeniden inşa etmeleri” beklenir. Burada “eğilimler, olaylar ve yönelimlere” odaklanılır ve kurumun geçmişten bugüne dek ne şekilde değişim gösterdiği, gelecekte de ne şekilde değişebileceği belirlenir. Bu model çevre analizine daha fazla önem vermektedir. İkinci, üçüncü ve dördüncü aşamalar diğer stratejik planlama modellerinde bulunan aşamalara benzerlik göstermektedir. Bu model çevre taramasına daha çok yer ve önem vermektedir. Stratejik konular ve seçenekler stratejik planlama modeline benzerdir ama asıl farklılık iç ve dış paydaşların stratejik planlama sürecine ve uygulanmasına katılmasıdır (Hughes, 2003: 143).

Perry’e göre (1996: 484), Nutt ve Backoff tarafından geliştirilen modelin ekonomik, sosyal ve siyasal boyutları karşılaştırmalı olarak belirlenebilen, varlıkları tanımlanan ve portföy analizine dayanan kararları alan ve uygulayabilen çalışan personel olması halinde kamu kurumları açısından yararlı olabilmektedir. Nutt ve Backoff’un stratejik yönetim modelinin iç ve dış paydaş katılımına dayanması nedeniyle çalışan katılımının daha yüksek olduğu kurumlar açısından uygun bir stratejik planlama modeli olduğu söylenebilmektedir.

1.6.4. Bryson Modeli

Bryson'un özel sektörden esinlenerek, kar amacı gütmeyen örgütler ve kamu kurumları için öngördüğü stratejik planlama yaklaşımına göre stratejik planlama şu aşamalar sonucu ortaya çıkmaktadır (1995: 23):

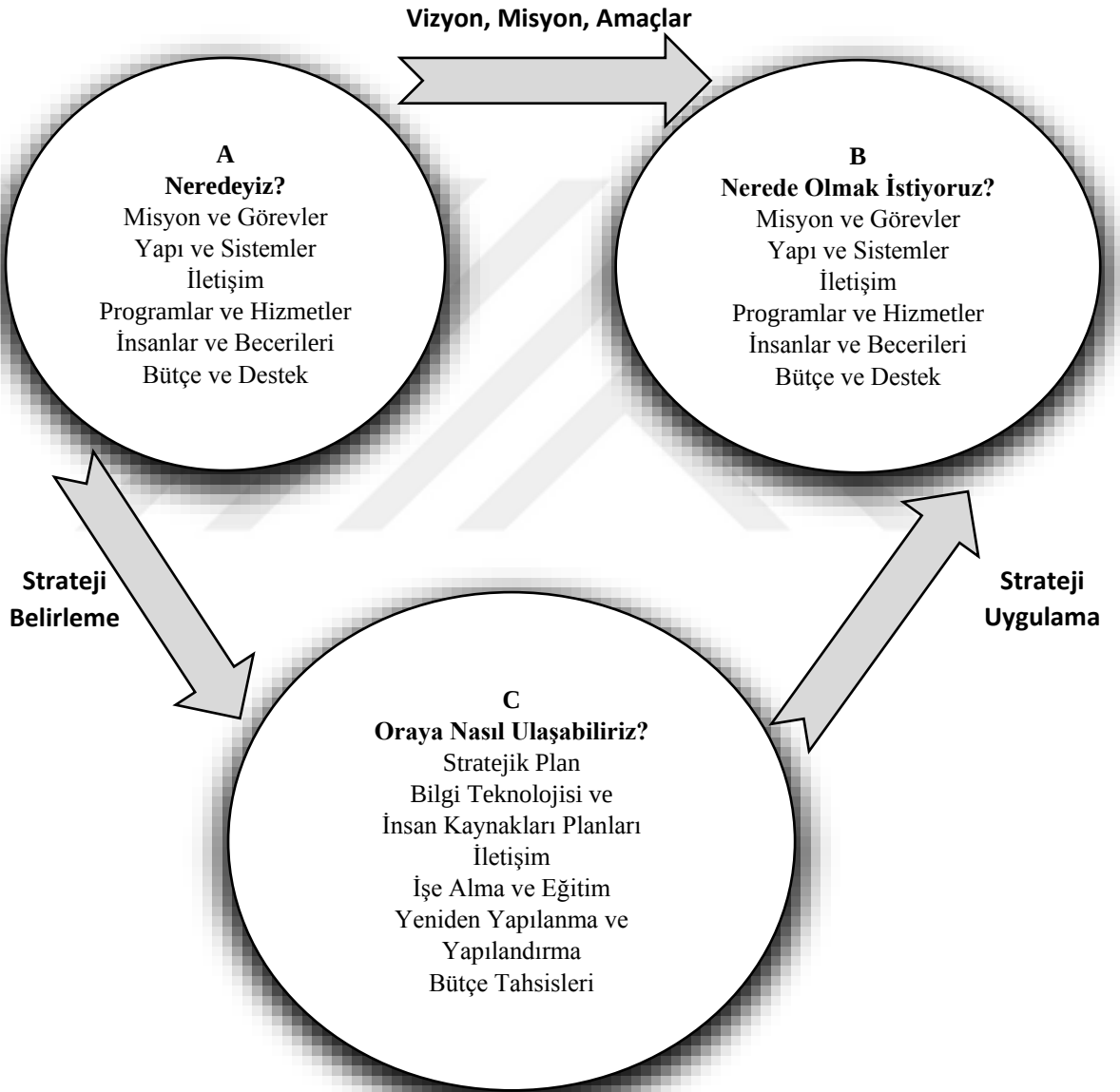
- “1) Stratejik planlama konusunda ön uzlaşma,
- 2) Kurumsal yükümlülüklerin belirlenmesi,
- 3) Kurumsal görev (misyon) ve değerlerin değerlendirilmesi,
- 4) Kurum dışı çevre analizi,
- 5) Kurum içi çevre analizi,
- 6) Stratejik sorunların belirlenmesi
- 7) Strateji oluşturma,
- 8) Vizyon belirleme,”

Hughes'in belirttiği gibi (2003: 141) Bryson tarafından geliştirilen stratejik planlama modeli kamu sektörüne uygulanması açısından daha çok seçenek önermektedir. Bryson'a göre, “en iyi durumda stratejik planlama geniş ölçekli bilgi toplama, alternatiflerin belirlenmesi ve alınmış kararların gelecek uygulamalarına vurguyu gerektirir”. İletişimi ve katılımcılığı artıran stratejik planlama benzer olmayan değer ve çıkarları birbirine yaklaştırır. Ancak uygulamaların başarılı olmasını düzenli biçimde karar vermeyi geliştirir. Stratejik planlama, politik süreç açısından birtakım sınırlı yönleri olmasına rağmen, tamamlayıcı olarak değerlendirilmelidir. Bu sınırlı yanlar özel sektöre göre daha fazla olabilir – planların ne içerdiğine ve nasıl yapıldığına göre değişebilen bir faktör – fakat sürecin sahip olduğu değeri azaltmamaktadır.

Bryson'un stratejik planlama modeli esnek bir yapıya sahip olması nedeniyle ön plana çıkmaktadır. Bu model, tüm kamu kurum ve kuruluşlarının planlama sürecine katılmasına olanak sunmaktadır. Ayrıca model, büyük ve küçük kurumlar için uygulanabilecek bir stratejik planlama süreci önermektedir ve kurumların stratejik plan dışındaki diğer tüm planlarının geliştirilmesine de katkı sunar. En üst düzeyde paydaş katılımcılığını destekler, paydaşların gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesini ve değerlendirilmesini önemser.

Aşağıda şekil 1.9.'da stratejik planlamanın ana esasları Bryson tarafından ortaya konduğu biçimde gösterilmektedir:

Şekil 1.9. Stratejik Planlamanın ABC'si



Kaynak: Bryson, John M, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 3rd Edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, 6-7

Şekilde yer alan A kurumun nerede olduğunu, B kurumun nereye ulaşmak istediğini, C ise ulaşılacak istenen yere nasıl ulaşılacağını göstermektedir. A ve B kurumun var olan ya da yeni misyonunu, yapı ve sistemlerini, iletişim kanallarını, program ve hizmetlerini, personel yapısını ve becerilerini, kurum içi ilişkileri, bütçelerini göstermektedir. C ise kurumun stratejik planı dahil olmak üzere, yeni tasarımlar, yeniden yapılanmalar, yeni mühendislik için yollar, bütçe tahsisleri ve değişim gibi çeşitli fonksiyonlar için oluşturulan araçlar ve planları ifade etmektedir. A'dan B'ye geçiş vizyon, misyon, amaç ve hedeflerde netliği, şeffaflığı gerektirmektedir. A'dan C'ye geçmek strateji belirlenmesi süreci iken C'den B'ye geçiş stratejinin uygulanması sürecidir. Bu durumda, iyi bir stratejik planlama yapabilmenin sırrı A, B ve C'nin her birini doğru tanımlamak ve aralarındaki ilişkiyi doğru kurabilmektir. Bu söylemden yola çıkarak; stratejik planlamanın tek başına bir süreç olmadığı, içinde çeşitli kavramları, işlemleri ve araçları barındıran bütünsel bir kavram olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Bryson, stratejik değişimi formüle ettiği, stratejik planlamanın ABC'si olarak bilinen bu formül ile kurumun çeşitli dönemlerde değişimlerini; stratejik konularını referans alarak ve bunlar arasında ilişki kurarak yapılacağını savunmaktadır. Kurumun dönemsel fırsatları, tehditleri, zayıf ve güçlü yönlerinden ortaya çıkan tespitlerden farklı olarak stratejik konular belirlenmesi gerektiği belirtmiştir. Kurumun varlığını sürdürme, gelişme ve etkin bir kurum olabilmek için kanuni zorunluluklar, misyon, vizyon, değerler gibi temel politikalara yön veren ve kurumu kurum yapan önemli gerekliliklerin de olması gerektiğini, bunları belirlerken kurumun faaliyetleri, iç ve dış paydaşların çıkarları, dışsal talepler gibi çeşitli imkanlar konusunda beyin fırtınaları yapılması gerektiğini ifade etmektedir (Bryson, 2004: 44-46).

1.6.5. Kamuda Stratejik Yönetim Modeli

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda yer alan ve şekil 1.10.’da gösterilen stratejik planlama süreci modeli Türkiye’de yerel yönetimler tarafından yapılan stratejik planlama çalışmalarında kullanılan temel model olarak öne çıkmaktadır.

Şekil 1.10. Kamuda Stratejik Yönetim Süreci

Planın sahiplenilmesi Planlama sürecinin organizasyonu İhtiyaçların tespiti Zaman planı Hazırlık Programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama Sürecinin Planlanması
Kurumsal tarihçe Uygulanmakta olan stratejik plan değerlendirmesi Mevzuat analizi Üst politika belgeleri analizi Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi Paydaş analizi Kuruluş içi analiz PESTLE analizi GZFT analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
Misyon Vizyon Temel değerler	GELECEĞE BAKIŞ	
Amaçlar Hedefler Performans göstergeleri Stratejiler	STRATEJİ GELİŞTİRME	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?
Faaliyetler Sorumlular	EYLEM PLANLARI	
Performans hedefleri Performans göstergeleri Faaliyetler Projeler Maliyetlendirme Bütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
Stratejik plan izleme raporu Stratejik plan değerlendirme raporu Stratejik plan gerçekleştirme raporu Faaliyet raporu İç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Kaynak : TC Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2018: 3) Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (Üçüncü Sürüm,) Ankara (<http://www.sp.gov.tr>)

Kamuda stratejik yönetim modeli stratejik plan hazırlık süreci ile başlamakta, durum analizi, geleceğe bakış ve strateji geliştirme basamakları ile devam etmektedir. Bu basamaklardan sonra eylem planları ve performans programı ortaya konmaktadır. En son aşamada ise izleme ve değerlendirme gerçekleştirilmektedir.

Ülkemizde kamu sektöründe stratejik yönetimin ne şekilde ele alınabileceğini gösteren bu süreç stratejik planlamaya önemli bir işlev atfetmesi nedeniyle ön plana çıkmaktadır. Planlama sürecinin planlanmasını, kurumların hangi konumda bulunduklarını ve nereye ulaşmak istediklerini ortaya koyması açısından ilgi uyandıran model, kurumların gitmek istedikleri yere nasıl ulaşabilecekleri sorusuna yanıt vermekte ve süreç içindeki başarının ya da başarısızlığın izlenmesi ve değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİK PLANLAMA VE HALKLA İLİŞKİLER BAĞLANTISI

2.1. Halkla İlişkiler Kavramı ve Tanımı

Kurumların hedef kitleleri ile olan ilişkilerine odaklanan halkla ilişkiler disiplini sahip olduğu kapsam ve kurumlara yapabileceği katkılar nedeniyle dikkat çeken bir yönetim fonksiyonudur. Halkla ilişkilerin kavramsal olarak tanımlanması disiplinin kapsamı hakkında da bilgi vermesi açısından önem taşımaktadır.

Halk ve ilişki kelimelerinin bir araya gelmesi ile oluşan “halkla ilişkiler” kavramı; İngilizce’de halkla ilişkilerin karşılığı olarak kullanılan public relations teriminin Türkçeleştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. İngilizce’de public kavramı ise, dilimize halk olarak çevrilmiş ve en yaygın kullanım biçimi olmuştur (Kalender, 2008: 11).

Arapça’dan Türkçe’ye geçen, “halk” kavramı; Kamûs-ı Türkî’de (Sami, 1899; 586) “bir ülke içerisinde yaşayan çeşitli milletlerden oluşan insan topluluğu” olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde ise; bu tanıma ek olarak halk ve ilişki kavramları şu şekilde tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr, erişim tarihi 19.8.2019). “Halk;

- 1) Aynı ülkede yaşayan, aynı kültür özelliklerine sahip olan, aynı uyruktaki insan topluluğu,
- 2) Aynı soydan gelen, ayrı ülkelerin uyruğu olarak yaşayan insan topluluğu,
- 3) Bir ülke içerisinde yaşayan değişik soylardan insan topluluklarının her biri,
- 4) Belli bir bölgede veya çevrede yaşayanların bütünü, ahali,
- 5) Bir ülkedeki yurttaşların bütünü,

İlişki ise;

- 1) İki şey arasında karşılıklı ilgi, bağ, münasebet, temas
- 2) Bağlantı, temas.“

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde özellikle belirli bir ülke, bölge ya da çevrede yaşayan insanların halk olarak tanımlandığı dikkat çekmektedir. Ancak halkla ilişkiler

kavramında kendisine yer bulan halk kavramının bu tanımda ifade edildiğinden daha farklı bir kapsama sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bu noktada ise public relations kavramının Türkçeleştirilmesi ile ortaya çıkan halkla ilişkiler kavramının bu kapsamı tam olarak karşılayıp karşılamadığı sorusu ortaya çıkmaktadır.

Bu bakış açısıyla Asna (2012: 19) “Halkla İlişkiler” kavramının “Public Relations” kavramının tam anlamıyla karşılığı olup olmadığını sorgulamış, halkla ilişkiler deyiminde doğru olan kelimenin “ilişkiler” sözcüğü olduğu belirtilmiştir. Halk kelimesinin “public”in çevirisinden başka bir şey olmadığını ifade eden Asna, halkla ilişkiler mesleğinde her zaman ilişki kurulanın ülke insanlarının tümü olan halkı ifade etmediğini, ilişki kurulanın kurum ve konunun hedefi olan kitleler olduğunu belirtmiştir. Asna ayrıca halkla ilişkilerin karşılıklı yarar sağlayan ilişkileri sürdürme çabasında, planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatı olduğuna dikkat çekmiştir. Asna’nın işaret ettiği gibi halkla ilişkiler kavramında kendisine yer bulan halk kavramı kurumun hedeflediği kitleleri tanımlayan, birbirine benzer ortak özellikleri nedeniyle hedeflenen kitle olma özelliği doğrultusunda birlikte düşünülen insan gruplarını ifade eden bir kavramdır. Bu bakış açısı doğrultusunda halkla ilişkiler ise, kurumun hedeflediği kitlelerle olan ilişkilere odaklanan bir disiplindir.

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 örgütle o örgütü ilgilendiren kamular arasındaki iletişimin yönetimi” olarak tanımladıklarını, bu tanıma göre halkla ilişkiler ile iletişim yönetiminin aynı olduğunu, halkla ilişkiler/iletişim yönetiminin tüm uzmanlaşmış halkla ilişkiler programlarından daha kapsamlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bir kurumun iç ve dış kamularla, yani kurumun hedeflerine ulaşma yeteneğini etkileyen gruplarla kurduğu iletişime ait planlama, yürütme ve değerlendirme faaliyetlerinin

toplamlarının halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi olduğunu, bunun da aynı zamanda kurumsal iletişim anlamına geldiğini belirtmişler; üst düzey ve orta düzey yöneticileri ile kendilerine bağlı olan çalışanlar ve diğer çalışanların kurum içinde birbirleriyle olan iletişim biçimini anlatmaktadırlar.

Temel amaçları belirtebilecek ve esas oluşturabilecek halkla ilişkiler kavramının genel ve tek bir tanımının yapılamaması; bu kavramın tarih içinde geçirdiği evrimden, diğer bilim dalları ile olan ilişki boyutunu oluşturan iletişimden, insan ilişkileri gibi daha birçok farklı alanda uygulanabilir olmasından kaynaklanmaktadır (Çakmak ve Kilci, 2012: 220). Halkla ilişkiler, sosyal bilimler kapsamında yer alan bir disiplin olarak iletişime odaklanan bir faaliyettir ve iletişim aracılığıyla ilişki kurmaya dayanmaktadır. Bu nedenle de oldukça geniş kapsama sahip bir alan olarak tanımlanmasında da zorluklar ortaya çıkmaktadır.

Halkla ilişkiler kavramına ilişkin literatür tarandığında birbirinin benzeri ya da birbirinden farklı birçok tanım ile karşılaşmaktadır. Reklam, propaganda, pazarlama vb. gibi diğer kavramlarla iç içe geçtiğinden ve bu kavramlarla etkileşim içinde olmasından halkla ilişkiler kavramının kesin ve net tanımının yapılabilmesi güçleşmektedir. Halkla ilişkiler kavramının bir araştırmaya göre 472 tane tanımı tespit edilmiştir (Cutlip vd, 1994:4). Halkla ilişkiler 20. yüzyılın başlarında tanıtım amacına odaklanan faaliyetler bütünü olarak kabul edilse de günümüzde halkla ilişkilerin ulaştığı geniş kapsam ve stratejik bakış açısıyla yönetim fonksiyonu olarak ele alınmasıyla halkla ilişkiler tanımlarının da değişime uğradığı dikkat çekmektedir.

Genel olarak “halkla ilişkiler” olarak adlandırılan kavramın resmi uygulaması basın ajansını ve tanıtımı vurgulayarak 20. yüzyılın başlarına dayanmakta, bugüne kadar geçen çok az olarak nitelendirilebilecek dönemde ise, “katılım” ve “ilişki kurma” kavramlarını içererek birçok farklı açılardan tanımlama literatürde yer almaktadır. Teknolojik ilerlemenin yanı sıra halkla ilişkilerin değişen rolleri; pazarlama ve teknolojinin de gelişmesi ile alanın profesyonellerinin tanımı ve rolü de değiştiğinden halkla ilişkilerin kavram tanımlarına yenileri eklenmektedir. Halkla ilişkiler; kurumlar ile sayısız platformda kilit paydaşlarla ve halk algısını biçimlendirmek ve çerçevelemek için karşılıklı yararlı ilişkiler kuran stratejik bir iletişim sürecidir (www.prssa.org, erişim tarihi 18.08.2019). Halkla ilişkilerin ortaya

çıkıldığı ilk dönemlerde odaklandığı gibi sadece tanıtım faaliyetleri olduğu söylenememektedir, halkla ilişkiler kurumların paydaşlarıyla karşılıklı yarar ilişkilerini kuran ve bunları devam ettiren iletişim faaliyetlerini yönetmektedir.

Uluslararası Halkla İlişkiler Birliği (IPRA) halkla ilişkiler kavramını, “Özel ya da kamu kurum ve kuruluşunun, ilişkide bulunduğu kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek için sürekli olarak yaptığı faaliyetlerdir” şeklinde tanımlamıştır (Mucuk, 2005: 352). Bu tanımda dikkat çeken husus halkla ilişkilerin süreklilik özelliğine sahip faaliyetlerden oluşması ve kurumlar tarafından ilişki kurulan ya da kurulmak istenen hedef kitlelerin anlayış, sempati ve desteğini elde etme amacıyla yapılmasıdır.

Welch (2005: 225) akademik kütüphane web sitesini kütüphane kaynaklarını ve hizmetlerini pazarlamak, fon sağlamak ve özel etkinlikler pazarlamak için kullanmanın potansiyelini ve gerçekliğini araştırdığı makalesinde halkla ilişkileri; kurumların, maddi manevi gelişim sağlamak, değişimlere önceden hazır olmak için yaptığı faaliyetler ve gösterdiği çabaların bir bütünü olarak açıklamaktadır. Bu bakış açısına göre halkla ilişkiler kurumların hem maddi hem de soyut değerler açısından gelişmesine destek olan, kurumları değişimlere yönelik hazırlıklı hale getiren faaliyetler olarak değerlendirilebilmektedir.

Halkla ilişkilerle ilgili Budak (1998: 8) ise şöyle bir tanım yapmaktadır; kurumların ya da kişilerin diğer kurumlar ya da kişiler ile karşılıklı çıkar ilişkileri içinde irtibat kurmak veya var olan ilişkilerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm faaliyetlerdir. Bu tanımın da halkla ilişkilerin, hem kurum hem de ilişki kurduğu kişilerle karşılıklı çıkar esasına dayandığına dikkat çektiği görülmektedir.

Diğer benzer bir tanım da Biber (2003: 32) tarafından ortaya konmuştur. Biber halkla ilişkileri; herhangi bir kurum, kuruluş ya da işletme ile çevresi arasında güvene, onaya, rızaya dayalı ilişkiler kurmak ve sürdürmek için yapılan bilinçli planlı ve sürekliliği olan çalışmalar olarak ifade etmektedir. Bu tanımın da halkla ilişkilerde kendisine yer bulan faaliyetleri kurum ve hedef kitleleri arasında güven, onay ve rıza esasına dayandırdığı dikkat çekmektedir.

Olgusunun ana fikrinde “iletişim” ve “ilişki” faaliyetleri yer alan halkla ilişkiler (Tellan, 2009: 14), kurum veya kişinin çevreyle sağlıklı ilişki yapısının oluşturulmasını amaçlayan, çevreyi tanıma ve bu çevreye kendini tanıtmaya, beklenti ve gereksinimler doğrultusunda planlı ve programlı bir biçimde oluşturulan çalışmalar bütünüdür. Sağlıklı iletişim kurabilmek için iletişim teknik ve araçlarının doğru kullanılması gereklidir. Gerçekleştirilen tanıma ve tanıtmaya faaliyetleri, kurumdan çevreye ve çevreden kuruma sürekli olan, karşılıklı bilgi aktarımı ile düzenli işlemesi ve bunun sonucunda da çevrenin destek, sempati ve güveninin kazanılması sağlanmalı ve yönetim ilkesine dayanılarak uygulanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2004: 4). Halkla ilişkiler iki yönlü iletişim doğrultusunda uygulanan, kurumun hem kendisini çevresine tanıttığı hem de çevresini tanımayı amaçladığı faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetlerin esas amacı ise kuruma yönelik destek, sempati ve güvenin kazanılmasıdır.

Yukarıda yer verildiği üzere halkla ilişkiler kavramı ve kapsamı konusunda çeşitli tanımlar yapılmıştır. Kazancı’nın da vurguladığı gibi (1997: 58), bu tanımlarla değişik açılardan konuya bakılmıştır. Ancak halkla ilişkilerin geniş bir uygulama alanına sahip olması, propaganda, reklam gibi bazı komşu tekniklerle i içe girmiş olması ve kamu ve özel sektörler gibi farklı amaçları olan alanlarda uygulanıyor olması tek bir tanım üzerinde uzlaşılabilmesini zorlaştıran nedenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Görölmektedir ki bu karmaşık durum içerisinde çeşitli kaynaklarda karşılaşılan halkla ilişkiler tanımlamaları; özel ya da tüzel kişi, özel sektör, kamu sektörü gibi uygulama alanlarına göre değişmektedir. Ancak tanımların genellikle odaklandığı nokta halkla ilişkilerin özel sektör tarafından ihtiyaç duyulan ve uygulamaya aktarılan faaliyetler olduğuna yöneliktir. Halkla ilişkiler yoğun rekabet koşullarıyla karşı karşıya gelen bu nedenle hedef kitlenin destek ve güvenine daha çok ihtiyaç duyan özel sektör dışında kamu yönetiminde de uygulanmakta ve uygulanması gereklilik arz etmektedir. Buna rağmen kamu yönetimi için yapılmış olan halkla ilişkiler tanımlarında da bir birlik olduğunu söylememiz mümkün değildir. Kamu yönetimine yönelik bir grup tanım, yönetimin iletişim tekniklerinden yararlanarak yönetilenlere doğru bilgi aktarması, halkla ilişkiler uygulaması olarak görülür. Başka bir grup tanım ise, halkla ilişkilerin iki temel evresi olan tanıma ve tanıtmayı esas alarak olması gerekenler üzerinde durmaktadır. Halkla ilişkiler, yönetimin eylem ve işlemlerini

yönetilenlerle etkileşerek gerçekleştirmekte ve böylece kendiliğinden oluşan bir onay elde etmektedir (Kazancı, 1997: 58). Yönetimin izlemekte olduğu politikanın halka benimsetilmesi, yapılan çalışmaların eksiksiz ve sürekli olarak halka duyurulması, yönetime karşı olumlu bir bakış açısı oluşturulması ve buna karşılık halkın da yönetim hakkında düşüncelerinin ve isteklerinin öğrenilmesi ile halkla işbirliğinin sağlanması süreci, halkla ilişkiler olarak değerlendirilmektedir (Tortop, 2003: 116). Yönetilenlerde yönetime karşı olumlu bir bakış açısının ortaya çıkarılması, yönetenlerin yönetilenlerin istek ve beklentilerini öğrenmesi ve onlarla işbirliği içinde hareket edebilmesi için kamu yönetiminin de halkla ilişkilere ihtiyacı bulunmaktadır.

Halkla ilişkilerin günümüzdeki uygulama alanlarına bakıldığında sadece özel sektör ve kamu sektörü ile sınırlanmayacağı da söylenebilmektedir. Boztepe (2014a: 29) günümüzde gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerine özel sektör ve kamu sektörünün yanında sivil toplum örgütleri tarafından ortaya konan halkla ilişkiler faaliyetlerini de eklemektedir.

Okay ve Okay ise (2001: 1) halkla ilişkiler disiplinin geniş etki alanı olan bir disiplin olduğundan bahsederek bu disiplin için ifade edilen her terim ve tanımın halkla ilişkiler disiplininin farklı yönlerini ifade etmekte olduğunu söylemektedir. Bu bakış açısının da işaret ettiği gibi, halkla ilişkiler pek çok farklı amaçla ve pek çok farklı faaliyet alanında uygulanabilmektedir. Halkla ilişkilerin her bir uygulaması ve odaklandığı her bir amaç, disiplinin farklı yönlerini ifade ederek, halkla ilişkilerin geniş kapsamına dikkat çekmektedir.

Çeşitli açılardan birçok benzerlik ya da farklılık gösteren halkla ilişkiler tanımları kavrama farklı açılardan baksa da günümüzde Dr. Rex Harlow tarafından ortaya atılmış tanımlama Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (IPRA) tarafından ‘iyi bir tanım’ olarak nitelendirilmiştir. Bu tanıma göre halkla ilişkiler (Sjöberg, 1998: 53’den aktaran Pira, 2004: 225);

“Organizasyon ile hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, kabul görme, işbirliği ve iletişimin sağlanıp sürdürülmesine yardım eden, sorunların ve konuların yönetimiyle ilgili, yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek ona karşı duyarlı olmasına yardımcı olan, yönetimin kamuoyu yararına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayıp vurgulayan, eğilimlerin önceden saptanmasına yardımcı olmak için erken bir uyarı sistemi görevi yaparak yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına ve değişiklikten yararlanmasına yardım eden, araştırma yöntemleri ile sağlıklı ve etik ilkelere uygun iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanan özgün bir yönetim fonksiyonudur”

Rex Harlow tarafından ortaya atılan ve Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği tarafından iyi bir tanım olarak belirtilen yukarıdaki halkla ilişkiler tanımlamasının, disiplinin geniş kapsamına işaret etmesi ve kurumlara yapabileceği katkıyı görünür kılması açısından ön plana çıktığı ve önem taşıdığı söylenebilmektedir.

2.2. Halkla İlişkilerin Amaçları

Halkla ilişkiler tanımlarının da işaret ettiği gibi halkla ilişkiler temelde kurumların çevreleriyle ve hedef kitleleriyle iyi ilişkilere sahip olması amacına yönelmekte, hedef kitlelerin kuruma yönelik güven, sempati ve desteğinin kazanılmasına odaklanılmaktadır.

Asna'nın belirttiği gibi (1969: 7), “halkla ilişkilerin ana hedefi ve varoluş nedeni, halkı, bir başka deyişle kamuoyunu etkilemek, ele alacağı konuda onun desteğini ve güvenini kazanabilmektir” (aktaran Aslan, 2011: 26). Halkla ilişkiler kurumların hedef kitlelerin desteğini ve güvenini kazanmak için gerçekleştirilen, belirli konularda onların desteğini sağlamak üzere gerçekleştirilen etkinlikler olduğu söylenebilmektedir.

Halkla ilişkiler çeşitli iletişim araçlarını kullanmak yoluyla kurumlar ve hedef kitleleri arasında pozitif ilişkiyi desteklemekte, kurumun iç ve dış çevresi ile olan ilişki sürecini olumlu ve sürekli olacak şekilde geliştirmeyi amaçlamaktadır (Yolcu, 2004). Halkla ilişkiler kurumların faaliyetleri hakkında hedef kitleleri bilgilendirmek suretiyle hedef kitlelerde kuruma yönelik olumlu bakış açısının ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Dinçer ve Fidan (2000: 344) halkla ilişkilerin amaçlarını aşağıdaki gibi özetlemektedir;

“-Halka kurum ve yönetimi hakkında bilgi vererek, kurumun politika ve çalışmalarını benimsetmek, yönetime karşı halkta olumlu tutum ve davranışlar geliştirmek,

-İlgili kişi ve kurumlarla etkileşime girerek onların desteğini almak,

-Hedef kitlelerden bilgi alarak onlarla daha sağlıklı ve sürekli ilişkiler kurmak ve dolayısıyla çevreyle ilgili kararların etkinlik ve verimliliğini arttırmak,

-Topladığı bilgi ve verilerle mal veya hizmetlerini geliştirerek kuruma ve topluma faydalı hale gelmek,

-Halkın işbirliğini sağlayarak daha uygun hizmetlerin daha kolay ve çabuk halka götürülmesini sağlamak,

-Kurumun genel çevresine karşı sosyal sorumluluk duygusunu arttırmak, toplumun ve yönetimin ahlaki değerlerini korumak.”

Halkla ilişkilerin söz konusu amaçlarının hem kurumların hem de hedef kitlelerin karşılıklı yarar elde edebileceği faaliyetler üzerine planlandığı dikkat çekmektedir. Halkla ilişkiler bir yandan kuruma katkı sunmayı amaçlarken, bir diğer yandan da hedef kitlelerin yararına sonuçlanacak faaliyetlerle ilgilenmektedir. Halkla ilişkilerin amaçları sahip olduğu işlevlere göre zaman zaman farklılaşabilmektedir.

Halkla ilişkiler birçok işlevi bir arada bulunduran çok yönlü bir alandır. Halkla ilişkilerin yönetsel, değişimsel, iletişimsel işlevlerinin yanı sıra kamuoyunu etkilemeye ve yorumlamaya, sosyal sorumluluğa yönelik vb. işlevleri bulunmaktadır. Bu çerçevede belirtilen işlevleri uygulamaya çalışan halkla ilişkilerin amaçları maddeler halinde açıklanabilir; (Black, 1998: 15’ten aktaran: Başok ve Değirmen, 2014: 96).

“-Gelecekteki eğilimleri çözümlemek ve sonuçları tahmin etmek,

-Kamuoyu, tutum ve beklentiler konularında araştırma yapmak ve gerekli eylemlere yönelik önerilerde bulunmak,

-Tam ve doğru bilgilere dayanan çift yönlü iletişim akışını sağlamak ve iletişimi sürdürmek,

-Anlaşmazlıkları ve yanlış anlamaları engellemek,

-Karşılıklı saygı ve sorumluluğu pekiştirmek,

-Özel yararlarla, kamu yararları arasında uyum sağlamak,

-Çalışanlar, tedarik kaynakları, müşteriler ve diğer hedef kitlelerle iyi niyeti pekiştirmek,

-Endüstri (işçi-işveren) ilişkilerini geliştirmek,

-Çalışanlar ve tedarik kaynakları arasında uyum sağlamak,

-Kalifiye personeli çekmek ve uygulamacıların devir hızını azaltmak ve çalışanlarla etkili bir iletişim kurup yürütmek,

-Ürünleri ve hizmetleri tutundurmak,

-Maksimum karlılığı sağlamak,

-Kurum kimliği oluşturup yansıtmak,

-Uluslararası ilişkilere ilgi duyulmasını teşvik etmek,

-Demokrasi anlayışını desteklemektir”.

Uygulama alanı açısından birçok işlevi bulunan halkla ilişkilerin amaçları ifade edilirken; kurumun genel politikasının saptanmasında önemli bir unsur görevi yüklenmesi nedeniyle kamu ve özel sektör kurumlarındaki faaliyetlerine göre halkla ilişkilerin amaçlarını ifade etmek gerekebilir. Halkla ilişkilerin kamu kurumlarında amacı kamu yönetiminin kamu yararı amacını desteklemesi şeklinde görülürken; özel sektör kurumlarında ise kar sağlamaya yönelik olarak görülmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkilerin amacı açısından bakıldığında, kamu kurumlarında hizmet sağlamanın kar sağlamaktan daha önemli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kamu kurumları ve özel sektör kurumlarında halkla ilişkilerin amaçlarını aşağıdaki tabloda şu şekilde göstermek mümkündür:

Tablo 2.1. Kamu ve Özel Sektör Kurumlarında Halkla İlişkilerin Amacı

Kamu Kurumlarında Halkla İlişkilerin Amacı	Özel Sektör Kurumlarında Halkla İlişkilerin Amacı
* Kurumsal kimliği oluşturmak ve benimsetmek * Kamuoyunun kamu kurumuna ilişkin eğilimlerini ölçmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak * Halkta yönetime karşı olumlu tutumlar geliştirmek * Kamuoyunu aydınlatmak ve halkın kamu kurumuyla işinin kolaylaştırılmasını sağlamak	* Kurumsallaşma amacı * Özel girişimciliği aşılama * Kaliteyi, karlılığı ve verimliliği artırmak * Karmaşık ve dinamik bir çevrede varlığını devam ettiren kurumun varlığını koruyabilmesi ve değişimlere uyum sağlayabilmesi, kurumun yurt içinde ve dışında saygınlığını koruyarak tanınmış bir kurum kimliği kazanmasını sağlamak * Toplumda olumlu bir imaj oluşturmak * Olumlu imaj oluşturularak ortak sayılarını artırmak ve kurumun finansal açıdan güçlenmesine yardımcı olmak * İş arayanların özellikle nitelikli elemanların üzerinde etkili olmak ve onların çalışmak için başvurmalarını sağlamak
* Halka kurumun hizmet politikasıyla ilgili bilgi vermek * Kurumlar tarafından yürütülen önemli projeler hakkında kesin kararlar alınmadan önce halka görüşlerini bildirme fırsatı tanımak * Kararların daha isabetli alınmasını sağlayacak bilgileri kamudan elde etmek	
* Yasal düzenlemeleri halka duyurmak ve halkın kanunlara uymasını sağlamak * Kurumla halk arasında işbirliğini sağlamak * Yasalar ve uygulamalarla ilgili aksaklıkların saptanmasında ve giderilmesinde kamuoyu görüşlerinden faydalanmak * Halkla ilişkiler aracılığıyla kurumsal anlamda ben düşüncesi yerine biz düşüncesini kurum mensuplarına benimsetmek.	

Kaynak: Özalkuş, 1994:164'ten aktaran: Taşkın, E., 2005. Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan araştırması, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı: 7, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız, Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat, Kırgızistan, 27s. 2005, 5.

Tabloda yer verilen amaçlar doğrultusunda kamu kurumlarında halkla ilişkilerin amaçları arasında; kurum ile halk arasında işbirliği sağlamak, kanunlar ve kanunların uygulanmasıyla ilgili aksaklıkların saptanmasında ve giderilmesinde

kamuoyu görüşlerinden yararlanmak, halkla ilişkiler aracılığıyla kurumsal anlamda ben düşüncesi yerine biz düşüncesini kamu kurumu mensuplarına benimsetmek amaçlarının kamu sektörünün halkla ilişkiler gereksinimleri dikkate alındığında ön plana çıktığı söylenebilmektedir. Diğer yandan ise özel sektör kurumlarının halkla ilişkilere duydukları gereksinim doğrultusunda halkla ilişkilerin amaçları değerlendirildiğinde; halkla ilişkiler faaliyetlerinin özel sektör kurumlarında kurumsallaşma amacı taşıdığı, kaliteyi, karlılığı ve verimliliği artırmanın yanında iş arayanlar açısından tercih edilebilir bir kurum olma amacına odaklandığı, hedef kitlelerde olumlu imaj oluşturmayı arzu ettiği söylenebilmektedir.

2.3. Halkla İlişkiler Modelleri

Halkla ilişkiler uygulamalar doğrultusunda gelişimini sürdürürken, aynı zamanda da sosyal bilimler kapsamında bir disiplin olarak akademik açıdan da incelenmiştir. Halkla ilişkilerin tarihsel gelişim sürecinde ortaya çıkan uygulamalar ise akademik çalışmalar doğrultusunda halkla ilişkiler modelleri şeklinde sınıflandırılmıştır. Halkla ilişkiler uygulamalarının geçmişten günümüze dek hangi özelliklere sahip olduğunu ve hangi özellikler doğrultusunda uygulamaya devam edildiğini ortaya koymak için modeller bağlamında ele alınmaları gereklilik arz etmektedir. Günümüzde stratejik bir yönetim fonksiyonu haline gelen halkla ilişkilerin uygulamaya ne şekilde aktarıldığının anlaşılması açısından halkla ilişkiler modellerine yönelik sınıflandırma önem taşımaktadır.

Kurumsal iletişim yönetiminde büyük bir güç olarak kabul edilen halkla ilişkiler; Amerika Birleşik Devletleri'nde ve diğer Batılı ülkelerde bir yönetim fonksiyonu olarak uygulanmaktadır. Özel kurumlar, devlet kurumları ve çeşitli diğer kurumlar etkiledikleri veya kendilerini etkileyen hedef kitlelerini belirlerler. Hedef kitlelerini belirleyen halkla ilişkiler yöneticileri hedef kitleleri ile süreklilik arz eden bir programı yürütür ve zamanda içinde bu programı geliştirmeye devam ederler. Stratejik yönetimin önemli bir parçası olan halkla ilişkilerin rolü; stratejik hedef kitleler ile iletişimi kullanarak ilişkileri inşa etmek ve bu ilişkiler çerçevesinde de kurumun misyonunu biçimlendirmek ve düzenlemektir (Grunig vd., 1995: 164).

Hedef kitle ile girişilecek faaliyetlerde nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini

belirlemede halkla ilişkiler uygulayıcıları, başarıya ulaşmak adına bu yolda rehberlik etmek üzere farklı halkla ilişkiler modellerini uygulama yoluna gitmektedirler.

Grunig, 1976 yılında Baltimore - Washington bölgesinde halkla ilişkiler uygulamalarını açıklamak üzere bir araştırma başlatmıştır. 216 halkla ilişkiler uygulayıcısına, kurumlarında, basın bülteni yazmak, program planlaması ya da değerlendirmesi için araştırma yürütmek ve yönetime öneride bulunmak gibi 16 halkla ilişkiler etkinliğini ne ölçüde uygulayıp uygulamadıklarını, gerçekleştirilip gerçekleştirilmedikleri tespit etmek üzere çeşitli sorular sormuştur. Grunig bu çalışmasında tek yönlü ve çift yönlü iletişim modelleri düşüncesini, iletişimin amacı ve yönünü de içine alacak şekilde araştırmanın kapsamını genişletmiştir. Grunig, Thayer'in daha önceden kavramsallaştırdığı ve senkronik (eş zamanlı) ve diyakronik (art zamanlı) iletişim olarak adlandırdığı iki temel kuramsal çerçeveden yararlanmıştır. Eş zamanlı (senkronik) iletişimin amacı, kurumun yararına yönelik hedef kitlelerin davranışını kurumunki ile senkronize etmek iken, diyakronik iletişimin amacı ise, hem kurum hem de hedef kitlelerin yararına yönelik olarak arzu edilen duruma ulaşmak olduğunu belirtmiştir (Grunig vd., 1995: 168).

Halkla ilişkiler etkinliklerinden kapsamlı bir model geliştirmek için yeterli çeşitliliğe senkronik ve diyakronik kavramları ile ulaşamayan Grunig, senkronik ve diyakronik kavramları yerine simetrik ve asimetrik terimlerini kullanmıştır. Çünkü halkla ilişkilerin amacını dengeli iletişime ve iletişim etkilerine ulaşma çabası olarak tanımlamıştır (Grunig ve Grunig, 2005:309).

Halkla ilişkiler tarihindeki modelleri ilk tanımlayanlar James Grunig ve Todd Hunt (1984) olmuş (Grunig ve Grunig, 2005:309); bu modelleri basın ajansı/tanıtım modeli, kamuyu bilgilendirme modeli, iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik model olarak adlandırmıştır (Grunig vd., 1995: 169).

Grunig ve Hunt'a göre (1984) 1850'lerden itibaren, halkla ilişkiler uygulamaları 4 ayrı model altında incelenebilir. Bu modeller (aktaran Peltekoğlu, 2016: 95):

- “1850–1900 yılları arasında gerçekleşen halkla ilişkiler uygulamaları basın ajansı / tanıtım modeli olarak adlandırılırken,

- 1900'den başlayarak 1920 yılına kadar süren halkla ilişkiler faaliyetleri kamuyu bilgilendirme modeli başlığı altında incelenmiştir,
- 1920'lerden itibaren gerçekleşen halkla ilişkiler uygulamaları iki yönlü asimetrik model,
- 1960'ların sonu ve 1970'lerden sonraki uygulamalar ise iki yönlü simetrik model başlığı altında ele alınmıştır.”

Grunig ve Hunt 1984 yılında Managing Public Relations isimli eserinde 4 halkla ilişkiler modelini ve özelliklerini aşağıdaki tablo aracılığı ile ortaya koymuşlardır (Grunig ve Hunt, 1984: 22).

Tablo 2.2. Halkla İlişkilerin 4 Modelinin Karakteristiği

Dört Halkla İlişkiler Modeli				
Karakteristiği	Basın Ajansı / Tanıtım	Kamuyu Bilgilendirme	İki Yönlü Asimetrik	İki Yönlü Simetrik
Amaç	Propaganda	Bilginin yayılması	Bilimsel yolla ikna	Karşılıklı Anlayış
İletişimin Doğası	Tek yönlü, tam gerçek önemli değil	Tek yönlü, gerçek önemli	Çift yönlü, dengesiz etki	Çift yönlü, dengeli etki
İletişim Modeli	Kaynaktan alıcıya Kaynak → Alıcı	Kaynaktan alıcıya Kaynak → Alıcı	Kaynaktan alıcıya, alıcıdan kaynağa Kaynak ↔ Alıcı Geribildirim	Gruptan gruba Grup ↔ Grup
Araştırmanın Doğası	Çok önemli değil	Çok önemli değil	Davranışların değerlendirilmesi	Karşılıklı anlayışın değerlendirilmesi
En Önemli Tarihsel Temsilcisi	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, eğitimciler, meslek liderleri
Günümüze Uygulandığı Alanlar	Spor, tiyatro, ürün promosyonu	Hükümet, kar amacı gütmeyen kurumlar, iş çevresi	Rekabetçi iş ortamı, ajanslar	Kurallarla düzenlenmiş iş çevresi, ajanslar
Tahmini Uygulanma Yüzdesi (1984 yılında)	% 15	% 50	% 20	% 15

Kaynak: Grunig, J. E. Ve Hunt, T., Managing Public Relations, Wadsworth/Thompson Learning, New York, 1984, 22.

Grunig ve Grunig (1992: 312)'e göre bu 4 halkla ilişkiler modeli zanaatkar halkla ilişkileri ve profesyonel halkla ilişkiler olmak üzere iki düzlemde incelenebilmektedir. Zanaat düzeyi olarak nitelendirilen halkla ilişkiler uygulayıcılarının işlerini sadece kendi içindeki amaç ve iletişim tekniklerinin uygulanması şeklinde görmeleridir. Bu uygulayıcılar halkla ilişkileri medyada veya başka iletişim kanallarında tanıtımlarını yapmak olarak görmektedirler. Profesyonel halkla ilişkiler uygulayıcıları ise tekniklerden yararlanırken bilgi birikimlerinden de yararlanmayı tercih eder ve halkla ilişkilerin kurumda stratejik bir amacı olduğunu kabul ederler.

Şekil 2.1. İki Düzlem Boyunca Halkla İlişkilerin 4 Modeli



Kaynak: Grunig, J, Grunig, L, Excellence in Public Relations and Communication Managment, Models of public relations and communication, Chapter: 11, Ed: James E. Gruning, 1992, 312.

Yukarıdaki şekilden de görülebileceği gibi basın ajansı / tanıtım ve kamuyu bilgilendirme modeli zanaatkar halkla ilişkiler, çift yönlü asimetrik ve çift yönlü simetrik model ise profesyonel halkla ilişkiler olarak değerlendirilmektedir. Basın ajansı / tanıtım modeli propaganda uygulamaları ile benzerlik taşımakta, kamuyu bilgilendirme modelinde ise gazetecilik tekniklerine vurgu yapılmaktadır. İki yönlü asimetrik model hedef kitleden elde ettiği geribildirimini sadece kurum yararına kullandığı için asimetrik, iki yönlü simetrik model ise hedef kitleden elde ettiği geribildirimini aynı zamanda hedef kitle yararına kullandığı için simetrik özelliğine sahiptir.

2.3.1. Basın Ajansı / Tanıtım Modeli

Halkla ilişkiler modellerinden ilki basın ajansı / tanıtım modeli olarak isimlendirilmektedir. Halkla ilişkilerin ilk dönem uygulamalarını kapsayan basın ajansı / tanıtım modeli, tek yönlü iletişim üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Peltekoğlu'nun, Wilcox ve Cameron'dan aktardığı üzere 19. yüzyılda çeşitli duyuru ve promosyon çalışmaları ile basın ajanları, toprak satışlarını artırabilmek için insanların göç ederek Batı Amerika'yı tercih etmelerini ve böylelikle nüfusu artırmayı hedeflemişler, Harrison'dan aktardığı üzere de Daniel Bone, Davy Crockett, Buffalo Bill ve Calamity Jane gibi karakteristik kahramanları gündeme getirmişlerdir. Basın ajanları, 1830'larda çıkan Penny Press adında genellikle sansasyonel magazin haberine yer verilen ucuz gazeteler aracılığıyla birtakım gerçek dışı haberler yayımlatarak seslerini duyurmaya çalışmış, böylelikle halkın dikkatini çekmeye çalışmışlardır. Günümüz uygulamalarında da medya, publicity ile (tanıtım) farkındalık oluşturmak amacıyla kullanılmaktadır (Peltekoğlu, 2016: 97).

Tek yönlü bir iletişimin olduğu, kaynaktan alıcıya doğru geri besleme olmaksızın sürdürülen bu modelde, esas amaç dikkat çekme, ikna ve etkileme gibi unsurlar olduğundan bu modelde amaç propagandadır (Seitel, 2004: 55-56). Basın ajansı / tanıtım modeli kaynağın bakış açısının hedeflenen kişilerde benimsetilmesi amacını taşımaktadır ve bu nedenle propaganda uygulamaları ile benzerlik taşımaktadır. Bu model kapsamında gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamaları hedef kitlelerin kaynağın istediği gibi hareket etmesini sağlamaya çabalamaktadır.

Doğruluk şartı aranmayan ve kaynaktan alıcıya tek yönlü bir iletişimin benimsendiği basın ajansı / tanıtım modelinde araştırmaya çok az yer verilmektedir (Göksel ve Yurdakul 2002: 15). Yapılacak faaliyetlere katılımın ne oranda, sayıda olacağının önemi araştırma olarak görülmektedir (Varol 2002: 59). Medyada yer alma ölçütü başarı seviyesi olarak değerlendirilen modelde karşılıklı anlayışın sağlanması önemli olarak görülmemektedir (Fawkes, 2001: 8). Bu özelliğinden ötürü basın ajanları pek saygı gösterilmeyen grup içerisinde yer almakta, Grunig ve Hunt (1984: 21), basın ajansı/tanıtım modeli çerçevesinde gerçekleştirilen halkla ilişkiler etkinliklerinin propaganda işlevi gördüğünü belirtmektedir.

Basın ajansı / tanıtım modeli kapsamındaki halkla ilişkiler uygulamaları araştırma temeline dayanmamakta, hedef kitlelere gönderilen tek yönlü ve doğruluğu, gerçekliği kesin olmayan mesajlar doğrultusunda hedef kitlelerin istenen yönde hareket etmesini amaçlamaktadır.

Grunig ve Hunt, halkla ilişkiler benzeri etkinliklerin geçmişten günümüze kadar gerçekleştirilmiş olduğunu kabul etmekle beraber, 19. yüzyıl ortalarındaki basın ajanlarının tam zamanlı halkla ilişkiler etkinlikleri gerçekleştiren ilk uzmanlar olduğunu söylemiştir (Grunig ve Grunig, 2005: 309). Bu uygulayıcıların en başta geleni ve gerçekleştirdiği etkinliklerle basın ajansı / tanıtım modeli temsilcisi olarak görülen, “her dakika bir ahmak doğuyor” deyişiyle sirkindeki göstericileri ustaca tanıtmış olan Phineas Taylor Barnum ¹’dur (Grunig ve Grunig, 2005:310).

Yaygın kullanımı 1800’lü yıllar ve 1900’lü yılların başlarına denk gelen basın ajansı/tanıtım modeli kapsamındaki uygulamalar daha çok günümüz eğlence sektörü olan film galalarını, çeşitli spor müsabakalarını, tiyatro gösterilerini, çeşitli konserleri konu edinen eğlence sektörü ile bağlantılı değerlendirilebilmektedir. Modelin amacı en özet biçimde dikkat çekmektir. Basın ajanı ifadesi kullanılabilecek günümüzdeki geleneksel tanıtım uzmanları; müşterilerinin kariyer ve başarılarını geliştirmek için marka ve strateji oluşturmada rehber olmaktadır. Basın ajanları, halkla ilişkileri tanıtım yapmak, medyada görünür olmak amacıyla uygulamaktadır ve bu amaç için çoğunlukla sansasyonel haberlerle medyada yer almayı tercih etmektedir. Mesajın doğruluğu, gerçekliği ve eksiksiz olmasına pek dikkat edildiği söylenememektedir.

Basın ajanları için önemli olan, “iyi ya da kötü reklam yoktur, hangi şekilde olursa olsun reklam iyidir” sözündeki gibi amaca odaklanma durumudur. Basın ajanları, kısa dönemde avantaj sağlama odağında oldukları için doğruları işlerine geldiği şekilde ve hatta çarpıtarak kullanabilen; bir kişinin, olayın ya da bir şeyin tanıtımı amacıyla her şeyi kolay bir şekilde sahneye koyabilen iknacılar olarak da tanımlanabilir (Heath, 2005: 639). Bu nedenle basın ajansı / tanıtım modeli

¹ Phineas Taylor Barnum (1810-91) 19. yy’da yaşamış, sahibi olduğu sirke müşteri çekebilmek için Jumbo fil ve diğer karakterleri yaratmıştır. Bu karakterleri iyi bir tanıtım faaliyetiyle halka duyurmuş ve müşteriler bu Jumbo fil ve diğer karakterleri görmek için sirke akın etmişlerdir. Barnum tanıtımlarında sirkini "Dünyadaki En Büyük Şov" olarak nitelendirmiştir. Basın ajansı/tanıtım modelinin en iyi uygulayıcısıdır (www.prhistory.com Erişim tarihi: 15.08.2019).

doğrultusunda gerçekleştirilecek uygulamaların ve bu uygulamaları gerçekleştirecek halkla ilişkiler uygulayıcılarının doğruluk ve güvenilirliği sorgulanmaya açıktır.

2.3.2. Kamuyu Bilgilendirme Modeli

Grunig ve Hunt (1984)'a göre halkla ilişkiler modellerinden ikincisi, kamuyu bilgilendirme modelidir ve bu modelin öncüsü Ivy Lee²'dir. "20. yüzyılın başında, büyük şirketlerin ve hükümet dairelerinin ipliğini pazara çıkaran gazetecilere tepki olarak ikinci bir halkla ilişkiler modeli ortaya çıkmıştır" şeklinde tanımlanan kamuyu bilgilendirme modelinde; basın ajansı / tanıtım modelinde olduğu gibi kurumdan hedef kitleye doğru tek yönlü bir bilgi akışı söz konusudur. Basın ajansı / tanıtım modelinden farkı ise bu modelde aktarılan bilgilerin doğru olmasıdır (Grunig ve Grunig, 2005: 310). Kamuyu bilgilendirme modelinde, propaganda amacıyla hedef kitleyi tamamen ikna etmeye çalışılan bir durum söz konusu olmayıp kurum kendisi hakkında kendi basın sözcüleri ile sadece doğru bilgileri hedef kitleye iletmektedir. Basın ajansı / tanıtım modelinden en belirgin farkı, iletişimin temelinde doğruluğun önem kazanmasıdır (Peltekoğlu, 2016: 131). Kamuyu bilgilendirme modelinde mesajlar yine kaynaktan hedef kitleye doğru tek yönlü olacak şekilde iletilmekle birlikte, mesajların doğruluk özelliği ön plana çıkmaktadır. Ancak bu noktada ise doğru olan hangi bilgilerin seçilip hangilerinin seçilmediğidir. Kurum kendi lehine olan doğru bilgileri iletip aleyhine olanları iletmeyebilmektedir.

Kamuyu bilgilendirme modelinde basın ajansı / tanıtım modeli gibi hedef kitleyi doğru olan ya da olmayan bilgilerle ikna etme süreci yoktur ancak burada da seçilmiş bilgiler kurumun basın sözcüsü tarafından hedef kitleye ulaştırılmaktadır. Ayrıca tek yönlü iletişim anlayışıyla mesajların hedef kitleye aktarılması ana amaç olduğundan hedef kitle üzerinde çok fazla bilgi sahibi olunmaz (Fawkes, 2001: 8). "Kamuyu bilgilendirme modeli gerçek ve doğru bilginin paylaşılmasının temel

² Ivy Lee (1877-1934), meslek hayatına muhabir olarak başlamış daha sonra da halkla ilişkiler danışmanı olarak devam etmiştir. Döneminde yaşanan kömür işçileri grevinde, birçok kömür madenine sahip olan ve grev nedeniyle büyük zararlara uğrayan John D. Rockefeller'e halkla ilişkiler danışmanı olarak yardım etmiştir. Başarılı bir halkla ilişkiler kampanyası yürüten Lee, grevi bitirmekle kalmayıp ileriki zamanlarda Rockefeller'ı Amerikan başkanlığına kadar taşımıştır. Lee, kurumların basından hiçbir şey gizlememeleri gerektiğine ve kurumların kamularından uzak durmamaları gerektiğine inanmaktaydı (www.prhistory.com Erişim tarihi: 16.08.2019).

alınmasıyla basın ajansı / tanıtım modelinden farklılaşarak daha etik bir anlayışa yönelse de, tek yönlü iletişimi benimseyerek kamunun beklentilerini göz ardı etmiştir” (Sümer, 2011: 29). Kamuyu bilgilendirme modeli de basın ajansı / tanıtım modelinde olduğu gibi araştırma verilerinden yoksun biçimde gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerini kapsamaktadır, hedef kitleden herhangi bir bildirim alınması ve hedef kitlenin istek ve beklentilerinin önemsenmesi söz konusu değildir. Kamuyu bilgilendirme modeli kapsamında halkla ilişkiler faaliyetlerinin uygulandığı olay ve durumlar incelendiğinde de hedef kitlenin beklentilerinin bu model uygulamalarında önemsenmediği görülebilmektedir.

19. yüzyılın sonuna doğru Amerika’da bulunan fabrikalarda ve demiryollarındaki tehlikeli çalışma şartları sonucunda her yıl yaralanan ve ölen işçilerin sayısı yarım milyonu aşmıştır. Bu çalışma koşulları ve sömürü sistemine karşı gelen işçiler, greve gitmişler ve bu çalışma şartlarını protesto etmişlerdir. Bu süreçte dönemin gazetelerinde sürekli korku hikâyeleri yazılmış ve şiddet olaylarına yer verilmiştir. 1902 yılında büyük işletmelerde, belediyelerde ve New York Polis Departmanı’ndaki yolsuzlukları ortaya çıkaran, muckraking (haksızlığı araştırıp ortaya çıkaran) gazeteciler tarafından yazılmış, yazıların da basında yer alması sonucunda kurumların yöneticileri, basın ajanlarının propagandasının bu gazetelerden gelen saldırılara karşılık vermekte yeterli olmadığını görmüşlerdir (Harrison, 2000: 20; Erdoğan, 2002: 356’dan aktaran Okay ve Okay, 2015:150-167). Kurum yöneticileri eylemlerini açıklayan yazıları kaleme almaları için kendi gazetecilerini görevlendirmenin daha faydalı bir durum olacağını tespit etmişlerdir. Bu süreçte bu gazetecilerden birisi de, modern halkla ilişkilerin babası olarak takdim edilen Ivy Lee olmuştur. Lee, 1906 yılında yayınladığı “İlkeler Deklarasyonu” ile basın ajansı / tanıtım modeli olarak ifade edilen etkinliklerden uzaklaşmayı tercih etmiştir. Lee’nin yayınladığı deklarasyon ile basın ve kamu için memnuniyet veren gerçek ve zamanında bilginin yayınlanması anlayışını benimsemesi, kamuyu bilgilendirme modelinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Grunig ve Hunt 1984: 32’den aktaran Okay ve Okay, 2015: 150-167). Ivy Lee, yayınladığı İlkeler Deklarasyonu’nda basın mensuplarına doğru ve gerçek bilgilerin iletileceğine vurgu yaparak halkla ilişkiler

uygulamalarının basın ajansı / tanıtım modeli ile kıyaslandığında daha güvenilir bulunması yönünde önemli bir adım atmıştır.

Herhangi bir ikna niyeti olmaksızın bilginin yayılmasını amaçlayan bu model doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlerde halkla ilişkiler uygulayıcılarının ana fonksiyonu, bir gazeteci gibi kurumuyla ilgili bilgileri hedef kitlelere tarafsızca iletebilmektir (Grunig ve Hunt, 1984: 21-22). 20. yüzyılın sonlarında halkla ilişkiler uygulayıcılarının gerçekleştirdiği etkinliklerde en fazla kamuyu bilgilendirme modelini tercih ettikleri (Harrison, 1999: 54); günümüzde ise kamuyu bilgilendirme modeli çerçevesinde sosyal medya araçları, web sitesi, blog, e-posta aracılığıyla kuruma ilişkin bilgileri hedef kitlelere aktardıkları söylenebilmektedir (Yolcu, 2016: 107). Ayrıca yeni iletişim ortamlarının yanısıra geleneksel kitle iletişim araçları olarak gazete, radyo, dergi ve televizyon da hala kullanılmaya devam edilmektedir. Kamuyu bilgilendirme modeli 20. yüzyılın başında ortaya çıkan bir model olmasına rağmen hala uygulanmaya devam eden bir model olma özelliğini korumaktadır.

Günümüzde hükümetler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, dernekler ve çeşitli eğitim kurumları tarafından uygulandığı görülen kamuyu bilgilendirme modeli (Okay ve Okay, 2015: 167), kaynak olan kurumdan alıcı olan hedef kitleye tek yönlü mesajın iletildiği ancak bu mesajın da doğruluk ilkesi üzerinden şekillendirildiği bir halkla ilişkiler modelidir.

2.3.3. İki Yönlü Asimetrik Model

Halkla ilişkiler modellerinden üçüncüsü olan iki yönlü asimetrik model, basın ajansı / tanıtım ve kamuyu bilgilendirme modellerinden farklı özellikleri nedeniyle ilgi uyandırmaktadır. Bu model çift yönlü iletişim esasına dayanmakta ve araştırma temeline dayalı uygulamaları içermektedir.

20. yüzyıl başında kendilerine hizmet sunan kurumlardan daha fazla beklenti içine giren hedef kitlelerin yoğun baskısıyla bu kurumlar, isteklere ilişkin daha ciddi ve yeni adımlar atmak zorunda kalmıştır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi adına adımların atılması süreci ağır ekonomik kayıplarla sonuçlanmış, sonrasında işveren ve kuruluşların büyük eleştirilere maruz kalması ile 1929 yılında ortaya çıkan “Büyük

Buhran” olarak da adlandırılan ekonomik bunalım ortaya çıkmıştır (Kazancı, 2004: 8-9). Büyük Ekonomik Bunalımı sonrasında kurumlar mal ya da hizmet üretmenin yanında, içerisinde bulundukları rekabet ortamında sürekliliklerini sağlayabilmek için ek çabalar ve uygulamalar içerisine girmeye zorunlu kalmışlardır.

Kurumların bu ek çaba ve uygulamaları sürecinde modern halkla ilişkilerin duayeni olarak kabul edilen Edward Bernays³ (Wilcox ve Cameron, 2006: 55) tarafından ileri sürülen model iki yönlü asimetrik modeldir. Bilimsel esasa sahip bu modelin temeli ikna stratejisine dayanmaktadır (Harrison, 2000: 46).

Edward Bernays, Sigmund Freud'un yeğenidir. 1920'lerin başında Freud'un çalışmalarını İngilizce'ye çevirmesi halkla ilişkilerle psikoloji arasındaki bağlantıyı savunmasında önemli bir rol oynamıştır (Peltekoğlu, 2016: 114). Bernays'ın gerçekleştirdiği halkla ilişkiler kampanyalarında, uygulamalarında ve hedef kitlelere yönelik oluşturduğu mesajlarında davranış psikolojisi gibi bilim dallarından yararlanmasının altında hem bu akrabalık bağı hem de sosyal bilimlere olan ilgisi etkili olmuştur (Wilcox ve Cameron, 2006: 55).

Kurumun davranışını değiştirmesine gerek kalmadan hedef kitlenin desteğini kazanmayı sağlayacak mesajları oluşturmak amacına sahip iki yönlü asimetrik model, araştırmalardan ve bilimsel ikna çabalarından faydalanır (Dozier ve Grunig, 2005: 425). Basın ajansı / tanıtım modeline benzer fonksiyonları olan iki yönlü asimetrik model uygulayıcılarının esas amacı bilimsel iknanın nasıl gerçekleştirilebileceğini belirlemektir, ancak bu faaliyetler bilimsel olmaktan ziyade daha öngörülü ve sezgisel davranışlar içermektedir. Kurumun bakış açısını hedef kitleye kabul ettirmek ve onların desteğini kazanmak için tutum ve davranışlar hakkında gerçekleştirilmiş olan araştırma verilerinden faydalanılmaktadır (Grunig ve Hunt, 1984: 22).

İki yönlü asimetrik modelde iletişim; göndericiden alıcıya doğru olmakla birlikte alıcıdan geribildirim sağlanması sonucunda iki yönlü olarak işlemektedir. Bu süreçte güç kaynağı yani göndericidir ve alıcı olan hedef kitle ise, destek verme ve

³ Edward Bernays (1891-1995) halkla ilişkilerin öncülerinden olup, ünlü nörolog, psikolog Sigmund Freud'un (1856- 1939) yeğenidir. Modern propagandaya öncülük etmiş, ikna teorilerini kurumsal ve politik kurumların ihtiyaçlarına uygulamıştır. İlk halkla ilişkiler kitabı olan “Crystallizing Public Opinion”ı yayınlamıştır (www.prhistory.com Erişim tarihi: 17.08.2019).

kabul etme noktasında ikna edilmeye çalışılır. Söz konusu süreçte halkla ilişkiler etkinliklerini gerçekleştiren kurum, kendisini ve işlevini değiştirmeyen; hedef kitlesinin anlayışını, tutumunu ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlamaktadır. Kurumun hedef kitlesinden geribildirim sağlamasının altında ise; kurumun hedeflerine ulaşma sürecinde hedef kitlesi tarafından kabul edilebilir mesajların belirlenmesi ve en etkili şekilde iletebilecek mesajların tespit edilmesidir (Walton, 2009: 24). İki yönlü asimetrik model temelde iki yönlü iletişime sahip olan ve hedef kitleden geribildirim alan bir model olmasına rağmen yine amaç kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamak, hedef kitlenin kurumun istediği şekilde hareket etmesini olanaklı kılmaktır.

İki yönlü asimetrik model; basın ajansı/tanıtım modeli ve kamuyu bilgilendirme modellerinden farklı olarak hedef kitleden alınan geribildirim mevzu olsa da bu geri bildirim öncelikle hedef kitleyi daha başarılı bir şekilde etkileyebilmek, ikna etmek için kullanılmaktadır (Özkan, 2009: 21). Amaçlanan, her koşulda hedef kitlenin ikna edilmesi ve kurumun istediği biçimde davranmaya sevk edilmesidir.

Halkla ilişkiler uygulayıcıları için iki yönlü asimetrik modelde bilgi; amaca ulaşmak için kullanılan bir araçtır, son amaç değildir, elde edilen bilgiler doğrultusunda uygulayıcılar kendi stratejilerini belirlemektedirler. Söz konusu modelde uygulanan iletişim iki yönlü olmakla birlikte, uygulamaların sonucuna göre kurumun politika değiştirmesi söz konusu olmadığı için asimetriktir; hedef kitlenin davranışlarında kurum ve kuruluşu desteklemek yönünde değişiklik oluşabilmektedir (Peltekoğlu, 2016: 131). Bu doğrultuda iki yönlü asimetrik modelin, asimetrik olma özelliğinin sadece kuruluşun çıkarlarını gözeten uygulamaları kapsamından kaynaklandığı söylenebilmektedir. İki yönlü asimetrik modelde iletişim çift yönlü olmakla birlikte nihai amaç her zaman hedef kitlelerin kuruluşun politikasına uyum sağlamasıdır.

Bernays'ın yapmış olduğu halkla ilişkiler uygulamalarından başlıcası Lucy Strike'ın üreticisi, The American Tobacco Company için yapmış olduğu çalışmadır. Kurum başkanı George Washington Hill, sigara satışlarını artırmak ve kamuya açık yerlerde sigara içilmesini engelleyen yasaların kaldırılması için Bernays'a

başvurmuştur. Kadınların sigara içme nedenleri arasında erkeklerle eşit statüye sahip olma isteğini araştırmalar sonucunda bulmuş olan Bernays ise New York 5. Caddede sigara içerek yürüyen kadınlarla özgürlük ve eşit statü mesajlarını vermeyi başarmıştır (Peltekoğlu, 2004: 89-90 aktaran Tarhan, 2008: 135-136). Bu araştırmanın bulgularında ayrıca dönemin kadınlarının Lucy Strike'ın yeşil paketinin kadınların o dönem renk uyumlu kıyafet giyim tarzlarına uyum sağlamadığını, bu nedenle bu sigara paketinin yeşil rengi nedeniyle tercih edilmediğini saptamış ve kurum yöneticilerinden ürün ambalajlarının moda renk olan kırmızıyla değiştirilmesini istemiştir. Bu talep kurumdan yüksek maliyet nedeniyle karşılık bulmayınca, modanın tesadüfen oluşmadığını bilen Bernays, New York'ta tamamen yeşil renkte kıyafetlerden oluşan bir balo düzenlemiş ve balonun çeşitli moda dergilerinde yer almasını sağlamış, yeşil bir moda akımı başlatmıştır. Bu çalışma başarıyı getirmiş ve yeşil renk moda olarak o dönemde kadınlar arasında benimsenerek, Lucy Strike'ın satışında patlamalara neden olmuştur (Okay ve Okay, 2015: 193-198). İki yönlü asimetrik için örnek teşkil eden bu uygulama, hedef kitlelerle olan iletişimi çift yönlü biçimde gerçekleştirmekle birlikte modelin temel özelliği olan kurumun değil hedef kitlelerin değişmesi ile sonuçlanmıştır. Nihayetinde kurum kendisinde herhangi bir değişiklik yapmadan hedef kitlelerinin değişikliğe gitmesini sağlamıştır.

Bernays'ın içinde olduğu ve gerçekleştirdiği Damaged Goods, Metropolitan Musical Bureau, Creel Committee, Venida Hairnet Company, Procter&Gamble, The American Tobacco Company ve Lucky Strike, Philco ve The United Fruit Company ile ilgili uygulamalardan (Peltekoğlu, 2016: 114 - 130) birçoğu iki yönlü asimetrik model çerçevesindedir. İki yönlü asimetrik model kapsamında değerlendirilebilecek halkla ilişkiler uygulamalarına günümüzde de rastlamak mümkündür. Pek çok kurum iki yönlü asimetrik modelin özelliklerine uygun halkla ilişkiler uygulamaları ile hedef kitlelerinden veri toplamakta ve nihayetinde hedef kitlelerin kendilerine uyum sağlamasına yönelik faaliyetler şekillendirmektedir.

Günümüz koşullarında iki yönlü asimetrik modelin uygulamalara yansımaları genellikle bilimsel verilere dayalı olan ikna çalışmalarında görülebilmektedir. Çeşitli temizlik maddelerinin, diş sağlığı ve saç bakımına yönelik üretilen ürünlerin laboratuvar ortamında test edilip onaylandığını ifade eden iletişim faaliyetleri, bilimsel

kanıtlar ve bilim insanları temsilleriyle ürün satışının gerçekleştirilmesini sağladığından iki yönlü asimetric model çerçevesinde örnek uygulamalardır (Tarhan, 2008: 136). Bu örneklerden de görülebileceği üzere günümüzde de kurumlar iki yönlü asimetric modele başvurmayı sürdürmektedir.

2.3.4. İki Yönlü Simetrik Model

Halkla ilişkiler modellerinin sonuncusu olan iki yönlü simetrik modelin günümüz halkla ilişkiler anlayışı açısından en gelişmiş ve ideal model olarak kabul edildiği söylenebilmektedir.

Halkla ilişkiler uygulamalarında gelinen son noktayı temsil eden iki yönlü simetrik model; 19. yüzyıl ortalarında toplumsal alanda yaşanmış sorunlar ile hareket kazanmış olan halkla ilişkiler faaliyetlerinde, kurumların halkın beklentilerine uyum sağlamak için gösterdikleri çabayı yansıtmakta ve karşılıklı uyum anlayışı modelin temelini oluşturmaktadır. Kurumların hedef kitlesi ile karşılıklı anlaşma fikri esas olan modelde; iletişim iki yönlü olarak işlemekte, halkla ilişkiler etkinliğinin bir sonucu olarak her iki tarafın da birbirinin tutum ya da davranışlarını değiştirme konusunda başarı sağlaması beklenmektedir (Harrison, 1999: 54'den aktaran Akar, 2011: 23).

Uygulamada çok sık görülemeyen iki yönlü simetrik model; en ideal halkla ilişkiler modeli olarak nitelendirilmektedir ve Grunig ve Hunt (1984)'ın ortaya koyduğu dört halkla ilişkiler modelinden biridir. Bu model karşılıklı anlayış prensiplerini sağlayarak iki yönlü ve kurum ile hedef kitle olarak ifade edilen taraflar arasında dengeli bir şekilde işlemektedir. İletişimi yöneten bazen kurum bazen ise halk olabilmektedir (Fawkes, 2001: 11, Seitel, 2004: 56'dan aktaran: Tarhan, 2008: 136)

Grunig ve Hunt (1984), iki yönlü simetrik modelin temsilcilerinin belirlenmesinin zor olduğunu, bu modeli daha çok hayata geçirenlerin eğitimciler ve savunan kesimin de daha çok halkla ilişkiler teorisyenleri olduğunu belirtmişlerdir. Okay ve Okay (2015: 210) ise; Grunig ve Hunt'ın simetrik modelin kapsamına ilişkin görüşlerine yer vererek iki yönlü simetrik modeli değerlendirmiştir. Grunig ve Hunt, 1952 yılında yazmış oldukları Effective Public Relations isimli kitapta Cutlip ve Center'ın iki yönlü simetrik modelden bahsettiklerini belirtmiş ve modelin

kavramlaştırılmasında bu iki ismin etkili olduğunu ifade etmiştir. Cutlip ve Center iki yönlü simetrik terimini; “Halkla ilişkiler bir kuruluşun hedef kitlesine yönelik olarak verilen bilgilerin ve fikirlerin yorumlanması ve iletişimidir. Hedef kitleden kuruluşa yönelik olarak beliren fikir, kanaat ve bilgilerin yorumlanması ve iletişim ile her ikisini de (kuruluş ve hedef kitlesi) uyumlu hale getirme çabasıdır” şeklinde tanımlamışlardır (Grunig ve Hunt, 1984’den aktaran: Okay ve Okay, 2015: 210). Bu tanımdan da görülebileceği üzere iki yönlü simetrik modele simetrik özelliğini kazandıran hem kurumun hem de hedef kitlelerin karşılıklı uyum elde etme amacıyla kendisinde değişikliğe gidebilmesidir. İki yönlü simetrik model, asimetrik modelde olduğu gibi sadece hedef kitlelerde kurumun istediği türde değişiklik meydana gelmesini beklememekte, gerektiğinde kurumun değişikliğe gitmesini de sağlamaktadır.

Günümüzde faaliyetlerine hedef kitlelerinin de dahil olmasını arzu eden, katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyen ve hedef kitleleriyle işbirliği, uyum oluşturmak isteyen tüm kurumların iki yönlü simetrik modeli benimsemesi önerilebilmektedir. Bu anlayışa sahip gerek özel kuruluşların gerek kamu kurumlarının ve sivil toplum kuruluşlarının iki yönlü simetrik modele başvurmaları gereklilik taşımaktadır.

Varol (2002: 62’den aktaran Tarhan: 2008: 137) günümüzde iki yönlü simetrik modelin en çok yasama ve yürütme organlarının düzenlemelerine tabi olan kurumlarca uygulandığını belirtmiştir. Bunun nedenini ise, kurumların onlara karşı sorumlu davranmak ve hesap verebilir olmak zorunda olmasıdır diye ifade etmiştir. Bunlara örnek olarak; karşılıklı anlayışı ve işbirliğini sağlamaya yönelik diyalog toplantıları, forumlar ve özel gündemli toplantıları ile İl Genel Meclisi’ndeki toplantıları vermektedir. İl Genel Meclisi toplantılarında farklı görüşü ve kitleleri yani ilin ilçelerini temsil eden üyeler, yapılacak çalışmalarla ilgili görüşlerini beyan etmekte ve yapılan toplantıdaki tartışmalar sonucunda bir karara varılarak, belediye tarafından uygulamaya konması sağlanmaktadır.

Kamu yönetiminde katılımcılığın ön plana çıkması nedeniyle iki yönlü simetrik model kamu kurumlarının halkla ilişkiler uygulamaları için uygun olabilmektedir. Bunun yanı sıra günümüzde özel sektör kuruluşlarının ve sivil toplum kuruluşlarının da hedef kitleleri kurumsal faaliyetlerine katması gerekliliğinden ötürü hangi türde

olursa olsun tüm kurumların iki yönlü simetrik modeli uygulamasının uygun olacağı söylenebilmektedir.

2.4. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller

Halkla ilişkilerin kurumlar tarafından nasıl algılandığı ve uygulamaya aktarıldığı hakkında en önemli göstergelerden biri de halkla ilişkiler uygulayıcılarının görev tanımları yani rolleridir. Bazı kurumlar halkla ilişkileri stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak değerlendirdiğinden halkla ilişkiler uygulayıcısının stratejist rolü ön plana çıkmakta, bazı diğer kurumlarda ise halkla ilişkiler uygulayıcısı strateji ortaya koymaktansa bilgi birikimi nedeniyle teknik işleri yerine getirmekte ve teknisyen rolü üstlenebilmektedir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre rol; “bir işte bir kimse veya şeyin üstüne düşen görev” olarak tanımlanmıştır (tdk.gov.tr, Erişim tarihi: 19.08.2019). Katz ve Kahn (1978)'a göre roller; “kurumlardaki kişilerin davranış kalıplarıyla ilgili olup, kişilerin eylemlerine yön vermekte ve başka insanların tekrarlanan eylemleri ile birleşerek öngörülebilir sonuçlar doğmasını sağlamaktadır”. Kurumlar, kurumu oluşturan kişilerden ne beklediklerini roller vasıtası ile tanımlarlar. Uygulayıcı rolleri, halkla ilişkilerin ve kurumsal iletişimin işlevini anlamakta çok önemli yer tutmaktadır (Dozier, 2005: 349). Halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurum içinde üstlendikleri roller, kurumun halkla ilişkilere bakış açısını yansıtmak adına önem taşımaktadır.

İletişim ve halkla ilişkilerde rol araştırmalarına Glen M.Broom öncülük etmiş, halkla ilişkilerin kurumsal rollerine ilişkin ilk araştırmalar da Broom ve Smith tarafından 1978 ve 1979'da gerçekleştirilmiştir. Broom ve Smith'in (1978), uygulayıcı rolleri ile ilgili çalışmalarında kavramsallaştırdıkları dört teorik rol öne çıkmaktadır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendikleri roller; uygulayıcının sunduğu hizmet ya da üzerinde etkili olduğu süreçler olarak görülmektedir (Dozier, 1992: 329'dan aktaran: Akım, 2010: 95).

Broom ve Smith (1979)'in kavramsallaştırdığı halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendiği dört kuramsal rol; uzman reçeteci rolü, iletişim kolaylaştırıcı rolü, problem çözme sürecini kolaylaştırma rolü ve iletişim teknisyeni rolüdür (Dozier, 2005: 351-

352). Rol açılımları ise aşağıda yer alan tabloda sunulmaktadır (Warnaby, Moss, 2000: 17'den aktaran: Akım, 2010: 96):

Tablo 2.3. Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller ve Anlamları

	ROLÜ	İÇERDİĞİ STRATEJİK ROLÜ
Uzman Reçeteci Rolü	Halkla ilişkiler sorunları ve çözümleri konusunda otorite kabul edilirler. Uygulayıcılar, halkla ilişkiler sorunlarını tanımlar, program geliştirip uygularlar. Üst yönetim pasif bir rol üstlenebilir.	Halkla ilişkiler, çoğu kez organizasyonun ana merkezinden ayrı bir yerde bulunabilir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları sadece periyodik olarak üst yönetimle çalışabilir (kriz durumları örnek verilebilir).
İletişim Kolaylaştırıcı Rolü	Kurum ve kamuları arasında iki yönlü iletişim sağlayıp bilgi alışverişini kolaylaştırarak irtibat sağlayıcı, yorumcu ve arabulucu olarak hizmet vermek.	Bütün amaç, yönetim ve hissedarlara, iki tarafında çıkarlarına hizmet edecek biçimde kararlar almaları için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktır. Halkla ilişkiler uygulayıcıları, organizasyonları ve çevrelerini birbirine bağlayarak ve iletişimini kolaylaştırma yoluyla kararların kalitesini artırmak suretiyle sınır yeri rolü üstlenir.
Sorun Çözme Süreci Kolaylaştırıcısı Rolü	Kurumsal sorunları tanımlamak ve çözmek için diğer yöneticilerle işbirliği yapmak.	Halkla ilişkiler uygulayıcıları stratejik yönetim takımının bir parçası olarak görülür ve strateji formülleri ile uğraşırlar.
İletişim Teknisyeni Rolü	Kurum için iletişim malzemesi üretmek, medya ile ilgilenmek.	Stratejistler, kurumsal sorunları belirledikleri ve çözüm getirdikleri zaman bu rol yoktur. Uygulayıcılar, bazen orijinal motivasyon ya da istenilen sonuçlar hakkında yeterli bilgileri olmadan iletişim kurup programlar yaparlar.

Kaynak: Warnaby, Moss, 2000: 17'den aktaran: Akım Feride, Halkla İlişkilerde Stratejik Karar Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller, Der Yayınları 2010, 96.

2.4.1. Uzman Reçeteci Rolü

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurum içinde üstlenebileceği rollerden ilki uzman reçeteci rolüdür. Uzman reçeteci, halkla ilişkiler alanındaki bilgi birikimi ile kurum içinde ön plana çıkmakta ve üst düzeyde sorumluluklar üstlenmektedir.

Uzman reçeteci rolü kavramı, literatürde bilgili uygulayıcı olarak kullanılmıştır (Cutlip ve Center, 1971; Newsom ve Scott, 1976'dan aktaran: Dozier, 2015: 352). Burada uygulayıcı, halkla ilişkiler alanındaki bilgi birikimi ile kurumların karşılaşılabilecekleri problemleri, yararlanabilecekleri fırsatları fark edebilen bunları çözüme kavuşturabilen ya da fırsatlardan üst düzeyde yararlanabilecek bir rol üstlenmektedir.

Terry (2001: 254) ise uzman reçeteci rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısının; kurumda tüm soruların cevaplarını bilen kişi olarak görüldüğünü, organizasyondaki en bilgili kişi olarak da görülen bu uygulayıcıların kurumdaki yönetici, çalışan vs. tüm kişilerin kararlarını ve faaliyetlerini yöneten bir pozisyonda olduğunu söylemektedir.

Halkla ilişkilerin uzman reçeteci rolündeki uygulayıcıları; problemi araştırır ve tanımlar ve programların uygulanmasında sorumluluk alan bir uzman olarak faaliyet gösterir (Grunig ve Hunt, 1984). Dozier ise (2005: 352); uygulayıcının bu rolünü bir anlamda doktor – hasta ilişkisine benzetir. Bu roldeki halkla ilişkiler uygulayıcısı kurumda hasta olarak nitelendirilen süreçte yönetime uzman olarak doktor gibi tavsiyelerde bulunur. Dozier'e göre ayrıca uzman reçeteci rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı, yönetimin iletişim ve halkla ilişkiler sorunlarına ve çözümlerine pasif olarak katıldığı için yönetim ile ilişkisi bağımlı hale gelebilmektedir ve Steele (1996)'ın böyle bir bağımlılığı “baştan çıkarıcı” bulduğunu aktarmaktadır. Yine Dozier'in Argyris (1961)'ten aktardığına göre; “bu tarz pasiflik ve bağımlılıklar, yönetimin halkla ilişkiler programını danışmana ‘aitmiş’ gibi görmesine neden olmaktadır”. Bu bakış açısında dikkat çekilen olumsuzluğun giderilmesi için halkla ilişkiler programının sadece halkla ilişkiler danışmanı olarak uygulayıcıya aitmiş olarak görülmesinin önüne geçilmesi gerekmektedir. Halkla ilişkiler programının, kurumun tüm yönetim kademesinin aktif işbirliği ile gelişmesi önem taşımaktadır.

Diğer yandan Akım (2010: 98); uzman reçeteci rolü taşıyan uygulayıcının üst yönetimce bilgi ve tecrübe seviyesinin yüksek görülmesini ve bu nedenle kendisine karşı güven duygusunun oluşmasını olumlu bir gösterge olarak ifade etmektedir. Yine de üst yönetimin edilgen bir konumda bulunması nedeniyle bir işbirliğine imkan vermeyeceği görüşüyle, alınacak kararlar ve uygulanacak programlarla ilgili üst yönetim ve halkla ilişkiler uygulayıcısının iş birliğinde olması durumunun, ulaşılmak istenilen amaçlar doğrultusunda daha sağlıklı bir yol çizilmesini sağlayacağını belirtmektedir.

2.4.2. İletişim Kolaylaştırıcı Rolü

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurum içinde üstlenebileceği rollerden bir diğeri de iletişim kolaylaştırma rolüdür. İletişimi kolaylaştırıcı rolüne sahip halkla ilişkiler uygulayıcıları kurum ile hedef kitleleri arasında iletişimi sağlayan ve iletişimin sürekliliğini sağlayan kolaylaştırıcı fonksiyonunu üstlenmektedir.

İletişimi kolaylaştırıcı rolü uygulayıcıları; sınır çizgisi üzerinde olarak tabir edilen ince bir çizgide olan, kurum ve çevresi arasında iki yönlü iletişimin sürdürülmesini sağlayan kişi olarak ifade edilmektedir (Baskin vd., 1997: 64'ten aktaran Akım, 2010: 98-99). Bu rolde uygulayıcılar; hedef kitle ile kurumun faaliyetleri, prosedürleri ve politikalarıyla ilgili kararların kalitesini geliştirmek için iletişimi kolaylaştıran kişilerdir (Cutlip vd., 1994:43). İletişimi kolaylaştırıcı rolü üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcıları kurumlar ile hedef kitleler arasındaki iletişimi etkin ve verimli bir süreç haline dönüştürerek kurumların faaliyetlerinin daha üst düzeye gelmesine olanak sağlamaktadır.

İletişimi kolaylaştırıcı rolünü uygulayan halkla ilişkiler uzmanları, kurum ve hedef kitleleri arasında bağ kuran, bilgi kaynağı olarak hizmet sunan, iletişim kanallarını açık tutarak taraflar arasında iletişim köprüleri kuran bir güç unsuru olarak sınır yeri hizmeti görevlileri olarak tanımlanabilmektedir (Cutlip, Center, Broom, 2000: 43 - 44'ten aktaran: Akım, 2010: 99).

İletişim kolaylaştırıcı rolünü üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcılarının kurumda yerine getirdiği görevleri Walton (1969) şu şekilde açıklamaktadır:

1. Kurumdaki kişiler arasındaki etkileşim sürecinde yol göstericilik yapmak.
2. Kurumsal gündemin ve tartışmaların odaklanacağı noktaları belirlemek.
3. Kurumsal sorunları ve ilkeleri yeniden şekillendirmek.
4. Kurumdaki ve çevredeki kişilerden gelen tepki ve geri bildirimleri ortaya çıkarmak.
5. Çatışmaya sebep olan problemlerin teşhisine odaklanmak.
6. Kurumda tartışma yöntemlerini belirlemek.
7. Kurumun çalışanları ve çevresiyle diyalogunu zayıflatan koşulları teşhis etmek (Broom ve Smith, 1978: 6'dan aktaran: Akar, 2011: 79).

Yukarıda maddeler halinde sunulan, iletişim kolaylaştırıcı rolüne sahip halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlendiği görevler hem kurum içi hem de kurum dışı etkin iletişim süreçlerinin oluşturulmasında halkla ilişkiler uzmanının üstlenmesi gereken sorumluluklara işaret etmesi açısından önem taşımaktadır.

2.4.3. Sorun Çözme Süreci Kolaylaştırıcısı Rolü

Sorun çözücü rolü halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlenebileceği görev tanımları arasında yer almakta ve kurum açısından önem taşıyan ve halkla ilişkiler fonksiyonunun destek olabileceği sorunları yönetimle işbirliği içinde çözen halkla ilişkiler uzmanlarını tanımlamak için kullanılan bir rol olarak dikkat çekmektedir.

Dozier (2015: 352), Broom'un sorun çözücü rolündeki uygulayıcıların yönetimin örgütsel iletişim ve ilişki sorunlarına sistemli bir çaba ile çözüm geliştirme sürecine yardımcı olduklarını, bu süreci hızlandırırken uzman reçetecilerle taban tabana zıt olduklarını, uzman reçeteci rolünün yönetimi edilgenliğe yönlendirirken, sorun çözücü rolündeki uygulayıcıların sorunların adım adım çözülmesi için yönetimle dikkatli bir çalışmak yürüttüklerini söylemektedir. Ancak bu çabaların uzun ve zahmetli çabalar olduğunu, uzun dönemde bu tarz çabaların daha iyi sonuç vereceğini de belirtmektedir. Yönetimin uzman reçetecilerin sunduğu çözümlerden memnun

kalmaması ve bunun sonucunda da bağılılığın gelişmemesine, kararların kendi içinde bölüneceğine dikkat çekmiştir.

Bu nedenle sorun çözücü rolü, uzman reçeteci rolünden farklı olarak halkla ilişkiler programının yönetim ile işbirliği içinde geliştirilmesine dayanmakta ve böylelikle uzman reçeteci rolünde ortaya çıkabilecek yönetimin halkla ilişkiler programını benimsememesi, halkla ilişkiler uygulayıcısına aitmiş gibi değerlendirmesi sorununu da ortadan kaldırabilmektedir.

Akar (2011: 80) sorun çözücü rolünün Broom ve Smith (1978) tarafından aşağıdaki varsayımlarla ortaya koyulduğunu aktarmaktadır;

- “1. Kurumlar ya da müşteriler problemlerin teşhisi ve tanımlanmasında sık sık yardıma ihtiyaç duyarlar.
2. Halkla ilişkiler uygulayıcıları genellikle kurumsal problemler, kurumun içinde bulunduğu durum ve değişik olasılıklar hakkında yöneticiler kadar bilgili değillerdir.
3. Kurum yönetimi karar verme gücünü kaybetmek istememektedir.
4. Kurum yöneticilerinin problem çözme yetenekleri geliştiğinde kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde daha etkili olurlar.
5. Bu rolü üstlenen kişilerin uzun dönemli amacı, kurumun problem çözme ve problemlerden kaçınma yeteneğini geliştirmektir”.

Yukarıda sunulan varsayımların da gösterdiği gibi sorun çözücü rolü, kurum yönetiminin halkla ilişkiler uygulamalarının şekillenmesinde halkla ilişkiler uygulayıcısı ile işbirliği yapması ve aktif bir katılım sergilemesi ile ortaya çıkmaktadır.

2.4.4. İletişim Teknisyeni Rolü

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının üstlenebileceği iletişim teknisyeni rolü, halkla ilişkiler uygulayıcısının gazetecilik becerilerine dayanmakta ve basın bülteni yazma, basın toplantısı düzenleme gibi teknikleri hayata geçirmesi becerileri zeminine oturtulmaktadır.

İletişim teknisyeni rolü; Dozier (2015: 352-353)'in Broom ve Smith (1979)'ten aktardığı üzere bir teknik hizmet sağlayıcısı olarak kavramsallaştırılmakta, yönetilecek baskın koalisyonların stratejik kararlar alarak kurumsal eylemleri belirlediği ve bu eylemlerle ilgili kamulara yöneltilecek iletişimi de halkla ilişkiler uygulayıcısının gerçekleştirmesini ifade etmektedir. Broom bu roldeki uygulayıcılar için “yerleşik gazeteciler” ifadesini kullanmakta ve bu uygulayıcıların medya deneyimlerinin olması ve iletişim becerileri nedeniyle gazete ve televizyondan transfer edilmiş uygulayıcılar olarak tanımlanmaktadır. Araştırmacı bu uygulayıcıların basın ajansı / tanıtım ve kamuyu bilgilendirme modellerinin uygulandığı kurumlarda başrolde olan oyuncular gibi çok önemli olduklarını söylemektedir. İletişim teknisyeni rolünü üstlenen uygulayıcılar ki Broom'un tabiri ile “sağlayıcılar”ın; yönetim ekibine davet edilmesi, diğer yöneticilerin sorunlardan kaçınması ve sorunlara çözüm üretmelerine yardım etmelerindeki yeteneklerinden kaynaklanmaktadır.

Akım (2010: 99) bir kurumda yönetimle birlikte aktif bir pozisyonda olan, yönetimle görüş alışverişinde bulunarak ortak paydada karar alabilen sorun çözme süreci kolaylaştırıcısı rolü uygulayıcıları söz konusu olduğunda, yönetimin uzman reçeteci rolünde olanın tersine ortaya çıkacak sonuçların sorumluluğunu paylaşabilmeye daha yatkın olabileceğini ifade etmektedir.

İletişim teknisyeni rolünü üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcılarının görevlerini Akar (2011: 82), Dozier ve arkadaşları (1995: 54)'ndan aktararak aşağıdaki maddeler halinde sıralamaktadır:

- “1. Basın bildirisi ve özel makale yazmak,
2. Reklam metni yazmak,
3. Konuşma metni yazmak,
4. Yayın üretmek,
5. İşitsel/görsel materyalleri gerçekleştirmek, (grafik, video ve radyo reklamı)
6. Fotoğraf çekmek,
7. Konuşmacı bürosu oluşturmak ve yönetmek,

8. Bir olaya ilişkin basın konferansı koordine etmek ya da olayın medyada yer almasını sağlamak.”

Halkla ilişkiler uygulayıcısının iletişim teknisyeni rolünün tamamen medyada tanıtım ve medyada yer alma amacına yönelik olduğu dikkat çekmektedir. Bu role sahip halkla ilişkiler uygulayıcıları gazetecilik becerileri doğrultusunda halkla ilişkiler faaliyetlerini yerine getirmekte, medyada servis edilecek içeriklerin oluşturulmasında ve medyada yer almasından sorumlu kişiler olarak görülmektedir.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri sınıflandırması bağlamında yukarıda kapsamlarına yer verilen rollere ilişkin olarak Dozier'in (1984) halkla ilişkiler uygulayıcısı rolleriyle ilgili olarak temel roller kapsamında halkla ilişkiler yöneticisi ve iletişim teknisyenine yer verdiği, destek roller olarak ise iletişim yetkilisi ve medya ilişkileri uzmanını rolüne işaret ettiğinin belirtilmesinde de yarar görülmektedir (Hoştut, 2013).

2.5. Stratejik Planlamada Halkla İlişkilerin Rolü

Günümüzde kurumların hedef kitlelerinin desteği olmadan varlıklarını sürdürebilmeleri pek mümkün olamamaktadır. Hedef kitleler, kurumların varlıklarını devam etmelerini destekleyebilmekte ya da tam tersi bir durumun ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedirler. Kurumların hem iç hem de dış çevrelerini oluşturan hedef kitlelerin bu denli önem kazanması, stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak halkla ilişkileri kurumların geleceklerine yön vermesinde etkili bir disiplin kılmaktadır.

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 düşünülemez. 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 (2015: 26), “Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik” kitabının ortaya çıkarılmasında; iletişim, halkla ilişkiler, yönetim, örgütsel psikoloji ve sosyoloji, sosyal ve bilişsel psikoloji, kadın çalışmaları, siyaset bilimi, karar süreçleri ve kültür konularında literatür taraması çalışmaları yaptıklarını belirtmiştir. Bu çalışmaların içinde yönetim mükemmelliği konusunda yaptıkları literatür taramasında, iletişimin genel anlamda yönetim mükemmelliğine nasıl katkıda bulunduğunu gösteren on iki madde belirlemişlerdir. Bu on iki madde içinde de stratejik planlamayı; “mükemmel kurumların karlılığı artırmak için kendi ortamlarındaki en önemli fırsat ve sınırlamaları ortaya çıkarmaya çalıştıkları unsur” olarak ifade etmektedirler.

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.

Stratejik yönetim açısından; halkla ilişkiler sadece kurum dışı bir fonksiyon olarak düşünülmemelidir, halkla ilişkiler kurum içi fonksiyonlara da sahiptir. Halkla ilişkiler kurumun oluşturulan misyon ve vizyon kavramları doğrultusunda amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, iç ve dış hedef kitlelerinin belirlenmesinde, swot (gzft) analiz aşamaları ile kurumun kurumsal değerinin, politikasının ve stratejilerinin paydaş ve çalışanlara benimsetilmesi ve çalışanların desteğinin sağlanması bakımından önemli bir araçtır (Aydede, 2009: 37). Halkla ilişkiler bu açıdan

değerlendirildiğinde stratejik planın şekillenmesinde ön plana çıkan misyon ve vizyonun belirlenmesi, kurumsal amaç ve hedeflerin tespit edilmesi, stratejik planlama için gereklilik taşıyan analizlerin gerçekleştirilmesinde bunların hem dış hedef kitlelere aktarılması ve başarılı biçimde uygulanmasında hem de stratejik planı uygulamaktan sorumlu iç hedef kitlelerin desteğinin elde edilmesinde önemli bir işlev üstlenmektedir.

Ayrıca halkla ilişkilerin kendisinin de stratejik planlama süreci olarak ele alınabilmesi, halkla ilişkilerin kurumların bütüncül stratejik planlarına yapabileceği katkıları belirginleştirmektedir. Smith'in (2015: 10-11) halkla ilişkiler için yapılabilecek stratejik planlamada “stratejik halkla ilişkilerin dokuz adımı” olarak ortaya koyduğu model incelendiğinde, stratejik planlama ve halkla ilişkiler arasındaki bağlantı daha da somutlaşmaktadır. Bu modelde planlama dört aşamada gruplandırılmıştır;

Birinci Aşama: Analiz Aşaması

1. Adım: Durum Analizi
2. Adım: Kurum Analizi
3. Adım: Paydaş Analizi

İkinci Aşama: Strateji

4. Adım: Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi
5. Adım: Eylem ve Tepki Stratejileri Oluşturma
6. Adım: Etkili İletişimi Kullanma

Üçüncü Aşama: Taktikler

7. Adım: İletişim Taktiklerini Seçmek
8. Adım: Stratejik Planın Uygulanması

Dördüncü Aşama: Değerlendirmeli Araştırma

9. Adım: Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Smith bu model ile stratejik iletişim planlamasının bu dört aşamasının özel beceri gerektirdiğini, araştırma ve planlamayı anlamamanın, stratejik seçimler için geniş bir taktik evreninden bakış açısına sahip olmanın ve programın etkinliğini değerlendirerek süreci tamamlayabilme becerisinin önemini vurgulamaktadır. Halkla ilişkiler için stratejik planlamanın uygulayıcıların iletişim bilimi ışığında; önsezisi ve içgüdüleriyle muhakeme yeteneğine dayanması gerektiğini, bu kararları uygulamaya dökerken çeşitli sanat formlarından da faydalanmasını önermektedir.

Smith'in ortaya koyduğu bu model, halkla ilişkilerin kendisinin stratejik bir planlama süreci olduğunun altını çizmesi açısından önem taşımaktadır. Kurumların stratejik planlarının şekillenmesinde stratejik halkla ilişkiler için uygun olan söz konusu stratejik planlama bakış açısının uygulamaya aktarılması, kurumsal stratejik planlama sürecinin de kolaylaşmasına hizmet etmektedir. Stratejik halkla ilişkiler süreci, stratejik planlama için zorunluluk arz eden durum analizi, kurum analizi ve paydaş analizini analiz aşamasında gerçekleştirmekte; amaç ve hedefleri belirlemeyi, eylem ve taktik stratejilerini şekillendirmeyi, hedef kitlelerle etkili iletişim kurulmasını strateji aşaması kapsamında ele almakta; taktik aşamasında stratejik planı uygulamaya aktarmakta ve iletişim taktiklerini seçmekte; değerlendirme aşamasında ise stratejik planı değerlendirmektedir. Tüm bu aşamalar kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler halkla ilişkilerin stratejik planlama ile bağlantısını gözler önüne serebilmektedir.

Halkla ilişkilerin stratejik planlamaya yapabileceği katkılar bunların yanı sıra stratejik planlama sürecinde yönetime danışmanlık yapma, çevreyi izleme ve eğilimleri öngörme, hedef kitle perspektifinin stratejik planlamada temsil edilmesini sağlama şeklinde sıralanabilmektedir.

2.5.1. Yönetime Danışmanlık Yapma

Stratejik halkla ilişkiler; sadece medyayla iyi ilişkiler kurulmasına odaklanan geleneksel halkla ilişkiler anlayışının çok ilerisinde, çok boyutlu, stratejik derinliği olan bir yönetim fonksiyonu olarak görülmektedir. Halkla ilişkiler, sorunların belirlenmesinden, çözüm önerilerinin hazırlanmasına, planlama aşamasından

değerlendirme safhasına kadar, yönetim sürecinin en önemli aktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

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.

2.5.2. Çevreyi İzleme ve Eğilimleri Öngörme

Günümüz kurumları çevrelerinde olup bitenlere duyarsız kalarak varlıklarını sürdürememektedir. Çevresinde olup bitenler kurumların strateji ve faaliyetlerini etkileyebilmektedir. Kurumların iç ve dış etkilere, taleplere bu denli açık halde bulunduğu bugünün koşulları dikkate alındığında kurumların stratejik planlarının şekillenmesinde ve uygulanması aşamalarında çevrede olup bitenleri takip etmesi ve eğilimlerin ne olabileceğini öngörmesinin gereklilik taşıdığı söylenebilmektedir. Halkla ilişkiler ise bu işlevleri üstlenerek kurumların stratejik planlama süreçlerine destek verebilmektedir.

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.

Halkla ilişkilerin proaktif bir bakış açısıyla çevrede olup bitenleri takip etmesi, meydana gelebilecek değişimleri öngörebilmesi ve proaktif bakış açısının kurumların uzun dönemli strateji ve uygulamalarını şekillendiren stratejik planlarına yansıtmasını sağlaması stratejik planın başarısı açısından kritik bir rol üstlenebilmektedir. Böylelikle kurumların uzun dönemi kapsayan stratejik planlarının ileride ortaya çıkması muhtemel sorunlara öngörü ile yanıt vermesi ve gelecekte meydana gelebilecek fırsatları fark ederek bunları değerlendirecek bir bakış açısıyla oluşturulması mümkün hale gelebilecektir.

Kurum ve çevresi arasında koordinasyonu sağlayan bir mekanizma olarak hareket eden halkla ilişkiler, toplumun refahı ve kurumun hedefleri arasında bir denge görevi görür, kurumsal sınırları belirler, çevreyi tarama yolu ile bilgi toplar, strateji oluşturma sürecinde kuruma verisel girdiler sağlar (Steyn, 2009: 528). Halkla ilişkilerin çevreyi tarayarak kuruma veri sağlaması, mevcut durumun ve gelecekte ortaya çıkabilecek eğilimlerin tespiti açısından önem taşımakta ve kurumun uzun vadeyi kapsayan stratejik planlarının daha kapsamlı biçimde yapılmasına olanak sunmaktadır.

2.5.3. Hedef Kitle Perspektifini Temsil Etme

Stratejik planlama açısından planın benimsenmesi ve planda ortaya konan stratejinin uygulamaya aktarılmasında iç hedef kitlelerin; stratejik planın oluşumunu etkileyen ve stratejik planda ortaya konan eylemlerden etkilenen dış hedef kitlelerin bakış açılarının temsil edilebileceği bir sürecin yönetilmesi gereklilik taşımaktadır.

Seitel (2004: 14-15), halkla ilişkilerde hedef kitle tanımlanırken, neyin halkı oluşturduğuna göre tanımların değişebileceğine ve hedef kitle kavramının kategorize edileceğini belirtmiştir. Çalışmanın daha önceki bölümlerinde hedef kitle kavramının tanımı yapıldığı için çalışmanın bu kısmında halkla ilişkilerin işlevlerine değinerek hedef kitle perspektifinin stratejik planlamada ne şekilde temsil edileceği anlatılmaya çalışılacaktır.

Stratejik planlamada stratejik planı şekillendiren ve uygulamaya aktaran iç hedef kitle kategorisi ile stratejik planın şekillenmesini etkileyen ve stratejik plan doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlerden doğrudan ya da dolaylı biçimde etkilenen dış hedef kitle kategorisi ön plana çıkmaktadır.

Boztepe (2014b) günümüzdeki kar amacı gütsün ya da gütmecin tüm kurumların hedef kitlelerin desteğini almanın, hedef kitlelerle uzun vadeli ilişkiler oluşturmaının ve sürdürülebilir olmasının yanında karşılıklı iyi niyet, anlayış ve güveni tesis etmenin önemine vurgu yaparak, birtakım amaçlara yönelen halkla ilişkiler uygulamaları gerçekleştirilmesinin zorunluluk haline geldiğini ifade etmiştir.

Gerçekleştirilen bu halkla ilişkiler faaliyetlerinin nihai amacının da hedef kitlelerin dahil olduğu yönetsel karar ve planlar ortaya çıkarması önem taşımaktadır. Hedef kitlelerin hiç olmadığı kadar önem kazandığı günümüz koşullarında hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentilerine yanıt vermekten uzak stratejik planların başarılı olabileceğini söylemek pek mümkün değildir.

Seitel (2004: 14-15) halkla ilişkilerin etkisinin giderek artması ve yaygınlaşması ile bazı kişi ve kesimlerin onun tehlikeli bir güç haline gelmesinden endişe duyduklarını söylemiştir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının özellikle bu endişeleri hesaba katarak faaliyetlerinin hedef kitleyi nasıl etkileyeceği hususunda hassas ve düşünceli olma adına etik kurallara uymalarını söylemektedir.

Halkla ilişkilerin etik ve çağdaş anlayışa uygun olarak hedef kitlelere yönelik şeffaf ve hesap verebilir uygulamalara imza atması önem arz etmektedir. Sadece kurumun kendi çıkarının değil, hedef kitle yararının da dikkate alındığı halkla ilişkiler faaliyetleri kurumların başarıları açısından anahtar bir konuma sahiptir.

Seitel'in halkla ilişkiler uygulayıcılarının faaliyetlerinde etik ilkeleri gözetmeleri gerektiği uyarısının yanında Boztepe ise (2014a) kurumların hedef kitlelerinin onayını almadan, karşılıklı güveni inşa etmeden, toplumsal sistemde varlıklarını sürdüremeyeceklerini belirterek kurum ve hedef kitleleri arasındaki güven ilişkisine dikkat çekmiştir. Halkla ilişkilerin başkalarıyla ilişkisi olan herkesi etkilediğini ifade eden Seitel (2004); uygulayıcıların bir yandan hedef kitlelerine yönetimlerinin politikalarını, tutum ve davranışlarını, programlarını uygulamalarını anlatırken diğer yandan da hedef kitlelerinin tutumlarını yönetimlerine iletmek zorunda olduklarını söylemektedir. Yönetim açısından bakıldığında halkla ilişkiler çalışmalarının başarılı olabilmesi için; kurumun büyüklüğü ne olursa olsun halkla ilişkiler departmanının yönetime ulaşabilmesine bağlı olduğunu, yani kurum yönetiminin karar ve politikalarının mantığı hakkında birincil seviyeden bürokratik hiyerarşiye takılmadan bilgi alınmasının, halkla ilişkiler uzmanları için hayati önem taşıdığını ifade etmektedir. Hedef kitle perspektifinden halkla ilişkiler uygulayıcısını "paranın diğer yüzü" olarak yorumlayan Seitel; halkla ilişkiler uygulayıcılarını kurumların yönetimlerine karşı hedef kitlenin sözcüsü olarak değerlendirmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcısının asli görevinin, hedef kitlenin kurum hakkında gerçekten ne düşündüğünü bilmek ve bunu yönetime iletmek olduğunu ve buna önem vermeyen, hedef kitlenin duyarlılıklarını öngöremeyen çok büyük kurumların bile başarısızlığa uğradığının altını çizmektedir. Seitel'e göre ayrıca, 21. yüzyıla gelindiğinde yukarıda anlatılanlar çerçevesinde uygulayıcılar, hedef kitlenin kurum hakkındaki görüşlerinin önemini anladıkları belirtmektedir. Günümüzde kişiler, özel sektör kurumları ile kamu kurumları ve hatta kar amacı gütmeyen kuruluşlar bile kurumlarının yönetim felsefelerini, politika ve tutumlarını hedef kitlelerine etkili bir şekilde anlatmanın, hedef kitlenin yönetim ve organizasyonlarıyla ilgili görüşlerinin önemini fark etmiş durumdadır.

Halkla ilişkiler kurumlarla hedef kitleler arasında çift yönlü iletişim sürecini yöneterek hedef kitlelerden geribildirim almakta ve kurumsal yönetimde hedef kitlenin bakış açısının temsil etme işlevini yerine getirmektedir. Halkla ilişkiler kişilerarası iletişim süreçlerinin yönetimi ile paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmekte ve

ayrıca kitle iletişimi yoluyla özellikle de son yıllarda yeni iletişim ortamlarını kullanarak hedef kitlelerinin görüşlerini tespit edebilmektedir.

Halkla ilişkilerin iletişim süreçleri doğrultusunda hedef kitle perspektifini tespit edecek verilere ulaşmasının yanı sıra hedef kitlelerin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmalarla da kuruma veri sağlaması ve böylelikle hedef kitle bakış açısının stratejik planlarda temsil edilmesini sağlaması mümkün olabilmektedir.

2.6. Stratejik Planlamada Halkla İlişkilerin Önemi

Grunig (2015: 256), yönetim ve yönetim ile ilgili hemen hemen her temel kitapta bir bölümün ya da bir kısmın stratejik planlamaya ayrıldığını hatta Chung (1987)'in yönetimle ilgili üç başarı elemanından biri olarak stratejik planlamayı gösterdiğini, işletme fakültelerinin lisansüstü ders programlarında bir ders olarak bulunduğunu ve bu konuda daha birçok ders, olay, vb. kitabın yazıldığını, hatta mükemmellik konulu kitapların yazarlarının birçoğunun da ya doğrudan ya da dolaylı olarak türlü ifadeler ile stratejik planlama terimlerini kullandıklarını belirtmiştir.

Günümüz kamu kurumları, özel kurumlar ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar bile artık gerek kendi kurumlarının geleceği gerekse devlet kanunları ile kurumlarının stratejik planlamasını yapmak zorunda kalmaktadırlar.

Kanter (1989)'in stratejik yönetime değinmediğini, ancak girişimci kurumların ortamlarıyla stratejik işbirliği kurmaya yönelik bir sistem geliştirdiklerini belirten Kanter'in bu önermesinin halkla ilişkiler açısından büyük bir önemi olduğunu ifade eden Grunig (2015); Steiner (1983)'in de stratejik yönetim konusunu halkla ilişkilerde mükemmellik kuramlarıyla örtüşen bir şekilde ele aldığını, kurumlardaki yeni kamu ilişkileri faaliyetlerini eski halkla ilişkiler faaliyetleriyle karşılaştırdığını söylemektedir. Steiner'in "kamu ilişkileri" işlevinin temelde stratejik yönetim süreciyle aynı olduğunu; daha önce stratejik yönetim kararlarının temel olarak ekonomik ve teknik değerlendirmeler rol oynarken son yıllarda toplumsal ve siyasi güçlerin daha etkin olması nedeniyle özellikle büyük kurumlarda stratejik planlamanın geliştirilmesinin ağırlık kazandığını bunun sonucunda da; mükemmel kurumların stratejik planlama yaptığını ve mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının da stratejik planlama süreciyle bütünleştirilmiş departmanlar olduğunu söylemektedir.

Grunig'in işaret ettiği gibi günümüzde halkla ilişkiler departmanlarının kurumlara tam kapasiteyle katkı sunabilmesi için stratejik yönetim fonksiyonu olarak değerdendirilmesi ve stratejik planlama süreci ile entegre biçimde çalışması gereklilik taşımaktadır. Stratejik planların geliştirilmesi ve uygulamaya aktarılması hem iç hem de dış hedef kitlelerden bağımsız olarak düşünölemeyeceğinden halkla ilişkilerin stratejik planlama açısından kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilmektedir.

Halkla ilişkiler uygulamalarının gerekliliğini günümüzde özel sektör kurumları ve kamu kurumları açısından ele alan Boztepe (2014a: 43-45) ise; özel sektör kurumlarınca gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamalarını aynı ya da birbirine benzer hizmet ve ürün sunanlar olduğunu, kurumların birbirlerinden farklılaşabilme ve rakiplerinden üstün gelebilme çabaları içinde hedef kitlelerin zihninde olumlu değerdendirmeler yaratma çabası olarak açıklamaktadır. Kamu kurumları açısından ise; kamu kurumlarının sunduğu hizmetler bakımından rakipsiz ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar olsalar da halk hizmeti görmek adına hedef kitleleriyle stratejik iletişim yönetimi içinde bulunması halkla ilişkiler disiplininin temel hedefi olan kamu yararı bakımından önem taşıdığını ifade etmektedir.

Günümüzde hem kamu kurumlarının hem de özel sektör kuruluşlarının ve dahası sivil toplum kuruluşlarının varlıklarını devam ettirebilmek, misyonlarını yerine getirebilmek ve arzu ettikleri konum olan vizyonlarına erişebilmek ve ayrıca kurumsal amaç ile hedeflerine başarılı biçimde ulaşabilmek için halkla ilişkilere duydukları gereksinim, stratejik planlama sürecinde halkla ilişkilerin olmazsa olmaz bir unsur olarak değerdendirilmesi gerekliliğini ve stratejik planlamadaki önemini ortaya çıkarmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. STRATEJİK PLANLAMA İLE HALKLA İLİŞKİLER BAĞLANTISINI TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde önemli bir stratejik yönetim fonksiyonu olarak kabul edilen halkla ilişkilerin, kurumların geleceklerine 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 süreçlerde 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.

Yukarıda özetle ifade edilmeye çalışıldığı gibi, stratejik planlama ve halkla ilişkiler arasındaki bağlantıyı tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen literatür taraması halkla ilişkilerin stratejik planlama süreci açısından sahip olduğu önemin altını çizmektedir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırma ise, literatürde ön plana çıkan bu görüşün uygulamadaki yansımaları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu 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 strateji ve uygulamaları nasıl bir konumda değerlendirilmiştir?

3.2. Araştırmanın Önemi

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde detaylı biçimde aktarıldığı üzere stratejik planlama ve halkla ilişkiler alanındaki çalışmalarda halkla ilişkilerin stratejik planlama sürecinde üstlenebileceği role, halkla ilişkiler ve stratejik planlama arasındaki bağlantıya vurgu yapılmaktadır. Literatürde bu bakış açısı ortaya konmakla birlikte, gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde stratejik planlamada halkla ilişkilerin nasıl bir rol üstlenmesi gerektiğini ve üstlendiğini ortaya koymaya yönelik araştırmaların sayıca az olduğu görülmektedir.

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 açısından önem taşımaktadır.

3.3. 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 Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD), Kurumsal İletişimciler Derneği (KİD), 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 doğrultuda 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 gerek özel sektör, gerek kamu sektörü ve gerekse sivil toplum alanında pekçok 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.

3.4. 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.

3.5. 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 olmak üzere iki ayrı alt başlık altında yer verilmektedir.

3.5.1. 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 kitlesinin 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 ilişkilerin ne tür işlevler üstlenebileceği sorusu yöneltilen Aydın, kurumların stratejik planlarının temelde; 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 İtibar Yönetimi
- Lider / CEO İletişimi
- Kriz yönetimi
- Gündem Yönetimi
- Sosyal medya iletişimi
- İç İletişim
- Kurumsal Sponsorluklar
- Etkinlik Yönetimi
- Medya İlişkileri
- KSS (Kurumsal Sosyal Sorumluluk)
- Kurumsal Kimlik
- Kurumsal İletişim Başlığı Altında Görülebilen Diğer Fonksiyonlar
- Pazarlama İletişimi
- Spor-Sanat Faaliyetleri Yönetimi
- Sürdürülebilirlik iletişimi

Özünde halkla ilişkiler uygulayıcısının firmanın iç ve dış hedef kitlesine yönelik tüm iletişim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağladığından söz eden Aydın, halkla ilişkilerin, firmanın yönetim fonksiyonlarından ayrı düşünülemeyeceğinin altını çizmektedir.

Stratejik planın uygulamaya aktarılmasında, gerektiğinde revize edilmesinde halkla ilişkilerin nasıl bir rolü bulunduğu sorulan 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 kırılgan haliyle kurumsal iletişimin öneminin 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 sorun çözücü mesleki rolünü benimseyip uygulamaya aktarması gerekliliğinin ön plana çıktığı ve 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.

3.5.2. 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. Aşağıdaki tablo İstanbul ilçe belediyelerinin stratejik plan durumuna göre dağılımlarını göstermektedir:

Tablo 3.1. İlçe Belediyelerinin Stratejik Plan Durumuna Göre Dağılımları

İlçe Belediyesi	Stratejik Plan Durumu
Adalar	Nüfusu 50 binin altında olduğu için stratejik planına ulaşamamıştır.
Arnavutköy	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Ataşehir	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Avcılar	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Bağcılar	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Bahçelievler	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Bakırköy	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşamamıştır.
Başakşehir	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Bayrampaşa	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Beşiktaş	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Beykoz	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Beylikdüzü	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Beyoğlu	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşamamıştır.
Büyükcçekmece	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşamamıştır.
Çatalca	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Çekmeköy	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Esenler	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Esenyurt	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Eyüpsultan	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Fatih	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Gaziosmanpaşa	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.

Güngören	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Kadıköy	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Kağıthane	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Kartal	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Küçükçekmece	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Maltepe	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Pendik	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Sancaktepe	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılamamıştır.
Sarıyer	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Silivri	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılamamıştır.
Sultanbeyli	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Sultangazi	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılamamıştır.
Şile	Nüfusu 50 binin altında olduğu için stratejik planına ulaşılamamıştır.
Şişli	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Tuzla	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılamamıştır.
Ümraniye	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Üsküdar	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.
Zeytinburnu	Kurumsal web sayfası üzerinden stratejik planına ulaşılmıştır.

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:

Tablo 3.2. Stratejik Planların Kurumsal Web Sitesindeki Konumu

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

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 yanısıra 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. Aşağıda stratejik planların söz konusu kılavuza uygun olup olmadıklarını gösteren tablo yer almaktadır:

Tablo 3.3. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'na Uygunluk

Stratejik Planlama Kılavuzu'na Uygunluk	f	%
Evet	22	73,3
Hayır	8	26,7

Tablo 3.3.'ten de görülebileceği üzere incelenen 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. Bu başlıklar altında stratejik planda kurumun tarihçesine, amaç ve hedeflerine, vizyon, misyon, analizlere yer verilip verilmediği incelenmiştir.

Stratejik planların içerik analizi ile incelenmesi esnasında stratejik planların büyük bir çoğunluğunun çeşitli analizler doğrultusunda hazırlanmış olduğu dikkat çekmektedir. Aşağıda yer alan tablo stratejik plarlarda yer verilen analizlerin neler olduğunu göstermektedir:

Tablo 3.4. Stratejik Planda Yer Alan Analizler

Stratejik Planda Yer Alan Analiz Türleri	f
Analiz yok	1
Durum analizi	20
Kurum analizi	9
SWOT (GZFT) 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

Kurumların stratejik planlarında yer verdikleri analiz türleri incelenirken, stratejik plarlarda 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 (GZFT) analizine başvurmakta, SWOT (GZFT) 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:

Tablo 3.5. Kurumsal Amaç ve Hedeflerde Ön Plana Çıkan Kavramlar

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 belediyecilik	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
Belediyecilik hizmetlerinin dijitalleşmesi	1
Kurumsal hizmet sunumu	3
Misyon ve vizyonu yerine getirme	1
Vatandaş memnuniyeti	1
Altyapı çalışmalarının geliştirilmesi	6

Tablodan da anlaşılabileceği 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 belediyecilik, işsizlik oranının düşürülmesi, kurum içi iletişimin geliştirilmesi, belediyecilik hizmetlerinin dijitalleşmesi, misyon ve vizyonu getirme ile vatandaş memnuniyetidir. Ayrıca stratejik plarlarda amaç ve hedefe ilişkin kavramlardan birden fazlasına yer verildiği de görülmüştür.

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

Tablo 3.6. Kurumsal Misyon Bildirilerinde Ön Plana Çıkan Kavramlar

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 belediyecilik	5
Sürdürülebilir yerel kalkınma	3
Vatandaş memnuniyeti	4
Kesintisiz hizmet sunumu	5
Paydaşlarla işbirliği	9

Yenilikçi hizmet sunumu	2
-------------------------	---

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:

Tablo 3.7. Kurumsal Vizyon Açıklamasında Ön Plana Çıkan Kavramlar

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 belediyeçilik anlayışı	4
Modern ve tercih edilen ilçe olmak	10
Şeffaf belediye yönetimi	3

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 belediyeçilik 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:

Tablo 3.8. Stratejik Planda Halkla İlişkiler Açısından Ön Plana Çıkan Kavramlar

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
Şikayet ve talep yönetimi	3
Hizmet içi eğitim	1
Markalaşmak	4
Vatandaş ilişkileri	4
Proaktif yaklaşım	1

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, şikayet ve talep yönetimi ile hizmet içi eğitim ve proaktif yaklaşım takip etmektedir. Halkla ilişkiler kapsamında stratejik planda öne çıkan kavramlardan da anlaşılabileceği 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:

Tablo 3.9. Stratejik Planda Hedef Kitlenin Kavramsallaştırılmasında Kullanılan İfadeler

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

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 anlaşılabileceği 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 anlaşılabileği 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 geleceklerine yön vermelerini sağlayan, gelecekte arzu ettikleri vizyona ulaşmalarına ve misyonlarını yerine getirmelerine imkan sunan stratejik planlama ön plana çıkmaktadır.

Stratejik planlama, kurumların geleceklerini tasarımları 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.

Analiz, tasarım, uygulama ve değerlendirme olmak üzere stratejik bir süreç olarak ele alınması gereken stratejik planlama, kurumun kendisini ve çevresini, paydaşlarını iyi biçimde analiz etmesi ve bu doğrultuda edindiği verilerle stratejik planı şekillendirmesine dayanmaktadır. Stratejik planın şekillendirilmesinde kurumların uygulayabileceği SWOT (GZFT) analizi, durum analizi, PEST analizi, kurum analizi, paydaş analizi vb. analiz türleri stratejik planların araştırma temeline oturtulmasını ve bu şekilde şekillendirilmesini sağlamaktadır.

Stratejik planın şekillendirilmesinden sonra başarılı biçimde uygulanması ve uygulama aşamasında da gerekli olması halinde ufak değişikliklere gidilmesi gerekebilmektedir. Stratejik planın içerdiği zamanın sona ermesinin ardından ise stratejik planda ortaya konan amaç ile hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının, vizyona erişilip erişilmediğinin, misyonun yerine getirilip getirilmediğinin değerlendirilmesi ve bu yönde son aşamasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme aşaması, daha sonraki stratejik planlama süreçleri için de veri sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Stratejik planlama hem uygulama hem de araştırma açısından ilgi çeken bir konu olarak, akademik incelemelerde kendisine yer bulmuş; pek çok araştırmacı stratejik planlama ile ilgili model geliştirmiştir. Olsen ve Edaie, Barry, Nutt ve Backoff, Bryson literatürde kendi isimleriyle anılan stratejik planlama modellerini ortaya atmış araştırmacılarıdır ve hepsinin modeli temelde planlama sürecinin stratejik bakış açısıyla yönetilmesine dayanmaktadır.

Ülkemizde ise 5018 sayılı kanunla kamu yönetiminde stratejik planlama yapmanın zorunlu hale gelmesiyle stratejik planlamayı ön plana alan Kamuda Stratejik Yönetim Modeli geliştirilmiştir. Bu model kamu kurumlarının geleceklerini tasarımlarında nasıl bir yol haritası oluşturmaları gerektiğine yönelik rehberlik etmektedir.

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 sağlayabilecek 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 kurumların stratejik yönetimlerinin bir parçası olarak ele alınabilmektedir.

Stratejik planlamada olduğu gibi halkla ilişkiler de uygulamaları ve akademik alanda önemli bir inceleme konusu olması ile dikkat çekmektedir. Ortaya çıktığı dönemden bugüne halkla ilişkiler farklı özelliklerdeki uygulamaları doğrultusunda model sınıflandırmasına ayrılmış; basın ajansı / tanıtım, kamuyu bilgilendirme, iki yönlü asimetrik ve iki yönlü simetrik model şeklinde değerlendirilmiştir. Modeller sahip oldukları özellikler nedeniyle farklı halkla ilişkiler amaçlara yönelik halkla

ilişkiler uygulamaları için uygunluk taşısa da günümüzde iki yönlü simetrik model halkla ilişkilerin stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak kurumlara yapabileceği katkılar açısından ön plana çıkmaktadır.

Halkla ilişkiler modelleri dışında halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolleri açısından değerlendirildiğinde de uygulayıcı rollerinin; iletişim teknisyeni rolü, iletişim kolaylaştırıcı rolü, uzman reçeteci rolü ve sorun çözücü şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Halkla ilişkilerin stratejik yönetimin bir parçası olabilmesi için kurumların halkla ilişkiler anlayışları ve bu doğrultuda halkla ilişkiler uygulayıcılarının rolünü sorun çözücü olarak konumlandırması gerekmektedir. Sorun çözücü rolü üstlenen halkla ilişkiler uygulayıcısı, kurumların yönetim kademesinde yer alarak kararların alınmasında ve faaliyetlerin şekillendirilmesinde bir yönetici olarak işlev üstlenmekte; stratejik planlama sürecine halkla ilişkiler sürecinin var olan kapasitesi doğrultusunda katkı sunmasına hizmet etmektedir.

Stratejik yönetim fonksiyonu olarak konumlanan halkla ilişkilerin stratejik planlama sürecinde üstlenebileceği işlev ise yönetime danışmanlık yapma, çevreyi izleme ve eğilimleri öngörme, hedef kitle perspektifinin stratejik planda temsil edilmesini sağlama şeklinde ele alınabilmektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcısı çevresinde olup biten kurumu etkileyebilen ve kurumdan etkilenebilen her hususu ve hedef kitleleri takip ederek stratejik planlama sürecinde gereksinim duyulacak verilerin toplanmasında ve yorumlanmasında yönetime danışmanlık yaparak; çevreyi sürekli izleyerek yeni eğilimlerin, fırsat ve tehditlerin neler olabileceğini öngörerek; hedef kitlelerle sürekli iletişim kurarak onların gereksinim ve beklentilerini tespit edip stratejik planda hedef kitle perspektifinin temsil edilmesini sağlayarak stratejik planlarının oluşturulmasında kritik rol üstlenebilmektedir.

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. Bu bilgilerden hareketle 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 gerektiğini göstermektedir.

Yukarıda yer verilen bilgiler doğrultusunda, “Halkla İlişkilerin Stratejik Planlama Sürecindeki Rolü ve Etkisi” isimli çalışmada, stratejik planlama ve halkla ilişkiler kavramları arasındaki bağlantının ortaya konması; stratejik planlamada halkla ilişkilerin nasıl bir rol üstlenebileceğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda kuramsal tartışmanın ışığında geliştirilen araştırma soruları ile bu sorular temel alınarak 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 yazar, basına yönelik etkinlikler düzenleyen kişiler olmanın ötesine geçtiğini göstermektedir. Günümüz kurumlarında halkla ilişkiler kurumların yönetim kademesinde yer alması gereken, halkla ilişkiler uygulayıcıları da sorun çözücü rolünü uygulamaya aktarabilen ve stratejik planlamayı şekillendirebilecek bir 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 olmaktansa 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.

Literatürden elde edilen bilgiler ve gerçekleştirilen araştırma doğrultusunda ulaşılan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, halkla ilişkilerin stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak stratejik planlama ile yakından bağlantılı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlantının yanı sıra günümüzde hala halkla ilişkilerin stratejik yönetim fonksiyonu olma durumunun ve halkla ilişkiler uygulayıcılarının ise iletişim teknisyeni olmaktansa sorun çözücü role sahip olması gerekliliğinin tam olarak

anlaşılmadığı söylenebilmektedir. 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 – gerek kamu, gerek özel sektör ve gerekse sivil toplum alanında faaliyet gösteren – 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.

Ayrıca çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmada nüfusu 50 binin üzerinde olduğu için yasal olarak stratejik plan yapma zorunluluğu bulunan yedi belediyenin stratejik planlarına web sitelerinde yer vermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu doğrultusunda belediye yönetimlerinin kamu yönetiminde şeffaflık ilkesi gereği stratejik planlarının web siteleri üzerinden yayınlanması da önerilebilmektedir.

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

- ACAR, E. (2007). "Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği" Yüksek Lisans Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2007
- AKAR, H. (2011). Halkla İlişkiler Roller ve Algılanmasına Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma (Unpublished Ph.D. thesis). **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Türkiye.
- AKDEMİR, S., YILMAZ, A. (2005). **Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- AKGEMCİ, T., GÜLEŞ, H.K. (2009). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- AKIM F., (2010). **Halkla İlişkilerde Stratejik Karar Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Roller**, Der Yayınları
- AKTAN, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Erişim Tarihi: 12.05.2019
<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, 4-21
- ALLISON, M., KAYE, J. (2005). **Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook 2nd Edition**, (San Fransisco)
- ARABACI, İ.B., (2010). Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analiz, **e-Journal of New World Sciences Academy**, Volume: 5, Number: 3, 38-49
- ASNA, A., (2012). **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**, Pozitif Yayınları, İstanbul
- AYDEDE, C., (2009). **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, İstanbul: MediaCat Yayınları
- AYDIN, M.D., AKSOY, S. (2007). "Kamu Kesiminde Stratejik Planlama ve Çalışanlara Yansıması: Hacettepe Üniversitesi Örneği", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, Ankara, 297
- BAĞDİGEN, M. (2007). **"Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli İdareler"**, (Ed. Hüseyin Özgür-Muhammet Kösecik), Mahalli İdareler Üzerinde Güncel Yazılar II: Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, 78.

BAŞOK,N.,
COŞKUN DEĞİRMEN, G.,
(2014)

**Teoriden Pratiğe Halkla İlişkiler Projeleri
Ödüllü Örnek Uygulamalar**, Nobel Yayınları,
5.basım

BAYRAKTAR, B. B.,
YILDIZ, A. K. (2007).

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

BİBER, A., (2003).

Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar, Ankara,
Nobel Yayınları

BİRCAN, İ., (2002):

"Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon",
Planlama Dergisi 42.Yıl Özel Sayı,

BOONE, L.E.,
KURTZ, D.L. (1992).

Management, Fourth Edition McGraw-Hill Inc.,
USA.

BOWMAN, E.H.;
SINGH, H.,
THOMAS, H. (2002).

The domain of strategic management: history and
evolution. A. Pettigrew, H. Thomas ve R.
Whittington (Der.), **Handbook of strategy and
management**. London: Sage Publications.

BOZTEPE, H., (2014a).

Kamusal Halkla İlişkiler, Derin Yayınları.

BOZTEPE, H., (2014b).

Halkla İlişkiler ve İlişki Yönetimi, Derin
Yayınları.

BOZTEPE TAŞKIRAN, H.
(2016)

"Stratejik Halkla İlişkilerYönetiminin 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.) Derin
Yayınları, 1-35.

BRYSON, J. M. (1995)

**Strategic Planning for Public and Nonprofit
Organizations: A Guide to Strengthening and
Sustaining Organizational Achievement**, Jossey-
Bass Publishers, San Francisco.

BRYSON, J. M. (2004).

**Strategic Planning for Public and Nonprofit
Organizations**, 3rd Edition, San Francisco, Jossey-
Bass.

BUDAK, G. (1998).

Halkla İlişkiler-Davranışsal Bir Yaklaşım, Barış
Yayınları, İzmir

- BURNSIDE, R.M. (1992) Visioning: Building Pictures of the Future, Reading in Innovation, Part Three: Looking Ahead, North America, Europe, Asia, Erişim Tarihi: 06.06.2019 <https://books.google.com.tr/books?id=tts5DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false>
- CARLSON, P. (1990). The Long and Short of Strategic Planning, **Journal Of Business Strategy(JST)** Vol:11 , No:3, 15-17.
- CLARK, F. (1996). **Leadership for Quality**, McGraw-Hill Book Company.
- CUMMINGS, S., DAVIES, J. (1994) Brief Case: Mission, Vision, Fusion. Long Range Planning, No: 6. **Great Britain: Pergamon Press.** Vol.27, 1994, 147-150.
- CUTLIP S.M, CENTER A.H., BROOM, G.L., (1994). Effective Public Relations, Englewood Cliffs, **New Jersey : Prentice-Hall Inc.**
- ÇAKMAK, A.F., KİLCİ, S. (2012). Kamu Yönetiminde Halkla İlişkilerin Yeri Ve Önem, **Kamu- İş Dergisi**, 11(4), 220
- ÇEVİK, H.H. (2001) **Organizasyonlarda Stratejik Yönetim**, Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001
- ÇEVİK, H.H. (2004) **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Geliştirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- ÇEVİK, H.H. (2010) **Kamu Yönetimi, Kavramlar, Sorunlar, Tartışmalar**, Seçkin Yayınları, Ankara
- ÇOBAN, H. (1997). **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılâp Kitabevi, İstanbul
- DEMİR, C., YILMAZ, M.K., (2010) Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önem, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, Yıl:2010, 69-88.
- DESS, G. G., LUMPKIN, G. T., EISNER, A. B. (2009). Strategic Management, **McGrawHill/Irwin:** Singapore

- DİNÇER, Ö. (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım
- DİNÇER, Ö., FİDAN, Y., (2000). **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul
- DOĞAN, S. (2002) **İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma**”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, Sayı:1, 143–174 Erişim Tarihi: 16.03.2019
<http://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/Dergiler>
- DOZIER, D.M. (2005). **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Elif Özsayar (çev.), **İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Roller**i, J. E. Grunig (ed), İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım, 349-377.
- DRUCKER, P. F. (1986). **Management: Tasks, Responsibilities, and Practices**, Harper Collins Publishers, New York
- ERBAŞLAR, G. (2012) **Yeşil Pazarlama**, **Mesleki Bilimler Dergisi**, Mayıs, 94-101
- ERÇETİN, Ş. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayınları.
- ERÇÜL, Y., ÜNSAL, S. (2008). **Stratejik Düşünmenin Sırları ve Sistem Yaklaşımı**, Asil Yayın Dağıtım Ltd.şti., Ankara
- ERDOĞAN, İ. (2006). **Teorik ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Pozitif Matbaacılık, Ankara
- 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. (1978). **İşletmelerde Stratejik Planma**, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını** No: 88, İstanbul, 13
- EREN, E. (2000). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul Beta Basım Yayın Dağıtım
- EREN, E. (2000). **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Yayın Genişletilmiş 5.Basım

- ERKAN, V. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama, **DPT yayınları**, Ankara
- ERKUT, H. (2009). **Stratejik Yönetimin Temelleri-Yönetimin Kanatları**, Birinci Basım, Yalın Yayıncılık, İstanbul.
- ERKUT, H. (2010). **Yönetimin Kanatları Stratejik Yönetimin Temelleri**, Yalın Yayıncılık, İstanbul
- FAWKES, J. (2001). "What is Public Relations", A. Theaker (ed.), The Public Relations Handbook, Routledge Taylor&Francis Group, London, s.3-12
- GEZGİN, S. (2002) "Zihniyette değişimi yakalamak", **İletim Dergisi**, 75. sayı, Nisan, 1
- GÖKSEL, A. B., YURDAKUL, N. B. (2002). Temel Halkla İlişkiler Bilgileri, **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları** No: 15, İzmir
- GÖZLÜKAYA, T. (2007) "Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri", **Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü** (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Denizli.
- GREGORY, A. (2004). "Public Relations and Management" **The Public Relations Handbook**. Alison Theaker(Ed.) Second Edition, Roudledge, 48-65.
- GRUNIG, J. E., GRUNIG L. A., SRIRAMESH, K., HUANG, Y., LYRA, A. (1995). **Models of Public Relations in an International Setting**, Journal of Public Relations Research, 7(3), 163-186.
- GRUNIG, J. E., (2005). Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Elif Özsayar (çev.), **İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler**, J. E. Grunig (ed), İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım, 15.
- GRUNIG, J. E., GRUNIG L. A., (2005). Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Elif Özsayar (çev.), **Halkla İlişkiler ve İletişim Modelleri**, J. E. Grunig (ed), İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım, 307-348.

GRUNIG, J. E.,
HUNT, T. (1984).

Managing Public Relations,
Wadsworth/Thompson Learning, New York

GRUNIG, J.,
GRUNIG, L. (1992).

Excellence in Public Relations and Communication Managment, Models of public relations and communication, Chapter: 11, Ed: James E. Gruning.

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, 131- 172

GÜÇLÜ, N. (2003).

Stratejik Yönetim, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23(2): 61-85.

GÜÇLÜ, N. (2003).

“Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt 23, 2

GÜNEY, S. (2004).

Açıklamalı Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Siyasal Kitabevi, Ankara.

GÜRER, H. (2006).

“Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**, Ekim-Aralık 2006, Sayı:63, 91.

HARRISON, S. (2000)

Public Relations An Introduction, Thomson Learning, Bedford.

HARRISON, S., (1999).

Propaganda, Persuasion and Symmetry: Local and Central Government Perspectives on Communicating with the Citizen, **British Journal of Management**, 10, 53-62.

HEATH, R. L. (2005).

Encyclopedia of Public Relations, London: **SAGE Publications.**

HOŞTUT, S., (2013).

Stratjik Halkla İlişkilerde Halkla İlişkiler Uygulayıcı Roller, **SDÜ İİBF Dergisi**, c.18, 1

HUGHES, O., (2003)

Public Management and Administration, Palgrave Macmillian, Hampshire

HUNTER, N. (1998)

Alexander the Great, Hero Journals Series, London

IRELAND, R.D.,
HITT, M.A. (1992)

Mission Statements: Importance, Challenge and Recommendations for Development, Business Horizons, Erişim Tarihi: 20.03.2019
<http://www.oocities.org/busa2100/missionstatements02.htm>

KALENDER, A. (2008).

Halkla İlişkiler: Kavramlar, Tanımlar ve Uygulama Alanları, A. Kalender ve M. Fidan (ed.), Halkla İlişkiler, Konya: Tablet Yayınları, 11-47.

KAZANCI, M. (1997).

Kamu ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler, Turhan Kitabevi, Ankara

KEVSER, M. (2007).

"Stratejik Planlama ve KOBİ'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma," Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir

KİRAZ, M., (2007).

"Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.

KISSINGER, H. (2015)

Kamu Diplomasisi, Çev. İbrahim H.Kurt, Türkiye İş Bankası Yayınları, 14.Basım, İstanbul

KOÇYİĞİT, S.,
AYAN, M., (2014)

Stratejik Analiz, **York University, Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü, Lisans Programı** Bitirme Tezi

KORKMAZ, İ. H. (2010).

"Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama: TÜİK Üzerine Bir İnceleme", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep

KUTLUCAN, K.Ü. (2009).

"Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması" **Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.

KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, R. (2008).

Stratejik Planlama Süreci, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 16 (2): 403-412.

LEVITT, T. (1975).

Marketing Myopia, **Harward Business Review**, 1-14

- LORANGE, P. (1996). "Strategic planning for rapid & profitable growth" Strategy & Leadership; May/Jun 24, 3; s. 42-48.
- MINTZBERG, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning, **The Free Press**, New York.
- MINTZBERG, H., (1994). **The Fall and Rise Strategic Planning**, Harvard Business Review, January-February
- MİRZE, K.,
ÜLGİN, H. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları.
- MUCUK, İ. (2005). **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- NAMAKİ, M. S.S. (1992) Namaki, M. S. S. (1992). Creating A Corporate Vision, Long Range Planning, Vol 25, No 6, Erişim Tarihi:06.06.2019
<https://books.google.com.tr/books?id=WeU2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false>
- NARİNOĞLU, A. (2007). **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, Kişisel Yayın, İstanbul
- NARİNOĞLU, A. (2009). **Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama**, Mart Matbaacılık Sanatları, İstanbul
- NUTT, P. C.,BACKOFF, R. W. (1992). **Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders**, Jossey-Bass, San Francisco
- ODTÜ, (2002). Öz Değerlendirme Süreci-Stratejik Planlama Süreci, **Ortadoğu Teknik Üniversitesi**, (ODTÜ), Ankara
- OKAY, A.,
OKAY A., (2001). **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul
- OKAY, A.,
OKAY A., (2015). **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, 8.Basım Der Yayınları, İstanbul
- OLSEN, J. B.,
EDAİE, C. (1982). **The Game Plan: Governance With Foresight**, Council of State Planning and Policy Agencies, Washington D.C.

- ÖZÇAM, E. (2007). "Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir
- ÖZGÜR, H. (2004). **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayınları, Ankara. s. 207-254
- ÖZKAN, A., (2009). **Halkla İlişkiler Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Sosyal Yayınlar.
- ÖZTEKİN, A. (2002) **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 39-40
- ÖZTEMEL, E. (2001). **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı
- ÖZTOP, S. (2007). "Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması," Yüksek Lisans Tezi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- ÖZYURT, H., ÇETİN, M. (2000). Rekabet Stratejileri Belirlemede SWOT Analizinin Rolü, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, 63-73.
- PELTEKOĞLU, F.B., (2016). **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Basım Yayın Dağıtım, Genişletilmiş 9.Baskı, İstanbul
- PERRY, J.L., (1996). **Handbook of Public Administration**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- SABUNCUOĞLU, Z., (2004). **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Aktüel Yayınları, Bursa
- SAYGILI, D.D. (2014) **Merkezi kamu idarelerinde stratejik planların uygulama etkinliğinin artırılması**, Kalkınma Bakanlığı Kurumsal ve Stratejik Yönetim Daire Başkanlığı, Yayınlanmış Uzmanlık Tezi.
- SEITEL, F. P. (2004), **The Practice of Public Relations**, Pearson Education Inc, New Jersey.
- SMITH, R. D., (2005). **Strategic Planning for Public Relations**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: Mahwah, NJ.

- SOLMAN, U.,
HEINZE, R. (1995). **Vizyon Yönetimi**, İstanbul: Evrim Yayınları Yönetim Dizisi.
- SONGÜR, N. (2011). **Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama İl Özel İdareleri Deneyimi**, 1.Basım, TODAİE Yayın No: 359, Ankara
- SÖZÜER, A., (2011). İşletmeleri Çevreye Duyarlı Politikalar Uygulamaya İten Güçler, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3 Sayı 2, 47-56
- SP (2018). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, **www.sp.gov.tr** Erişim Tarihi: 15.04.2019
- STEISS, A.W., (2003) **Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations**, Virginia Polytechnic Institute and State University Blacksburg, Virginia, U.S.A.
- STEYN, B. (2009). "The Strategic Role of Public Relations: A South African Research Stream", **American Behavioral Scientist**, 53 (4), 516-532.
- STONE, N., (1996). **The Value of Vision**, **Harvard Business Review**, Vol 74, No 5.
- SÜMER, E. F., (2011). "Stratejik Halkla İlişkiler Yönetim Modelinin Bağlamsal Analizi: Türkiye'deki Büyük İş Örgütlerinin Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- ŞEMSEDDİN, S. (1899). "Kamus-i Türki", **İkdam Matbaası**, İstanbul
- TARHAN, A. (2008). **Halkla İlişkiler, Halkla İlişkiler Modelleri 4.bölüm**, Tablet Yayınları, Konya
- TAŞKIN, E., (2005). Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan araştırması, **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı: 7, **İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız, Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Celalabat, Kırgızistan, 27
- TDK (2018). Büyük Türkçe Sözlük, Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü, **www.tdk.gov.tr**. (Erişim Tarihi, 21.10.2018).

- TELLAN, D., (2009). **Halkla İlişkiler:Teori ve Uygulama**, Ütopya Yayın Evi, Ankara
- TEPAV (2005). **Genel Değerlendirme Çevresi Kuruluşunuzu Özdeğerlendirme Aracılığıyla Geliştirin**, Birinci Baskı, Ankara.
- TERRY, V. (2001) Lobbyists and Their Stories: Classic PR Practitioner Role Models as Functions of Burkean Human Motivations, **Journal of Public Relations Research**, 240
- TORTOP, N. (2003). **Halkla İlişkiler**, 8.Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara
- TOSUN, K. (1978). **İşletme Yönetimi**, Birinci Cilt, Genel Esaslar, Fatih Matbaası, İstanbul
- UÇAR, D., DOĞRU, A.Ö. (2005). "CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri", TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. SWOT Analizinin Yeri, 'TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, 28 Mart- 1 Nisan Erişim Tarihi: 03.03.2019
<https://web.itu.edu.tr/~dogruahm/D%20UcarCBS%20Projelerinin%20Stratejik%20Planlamasi%20Ve%20Swot%20Analizinin%20Yeri.pdf>
- ÜLGEN, H., MİRZE, S.K. (2007). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Bas. Yay. Dağıtım, İstanbul
- ÜZÜN, C. (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, **Dokuz Eylül Yayınları**, İzmir.
- VAROL, M. (2002), Siyaset ve Halkla İlişkiler, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayını**, Bişkek.
- WALTON, L. R., (2009). Organizing Resistance: The Use of Public Relations by the Citizens' Council in Mississippi, 1954-64, **Journalism History**, 35(1), 23-33.
- WANT, J. H. (1986). "Corporate Mission, The Intangible Contributor to Performance", **Management Review**, August, 46-50.

- WELCH, J. M., (2005). "The electronic welcome mat: The academic library web site as a marketing and public relations tool", **The Journal of Academic Librarianship**, 31(3), ss.225–228.
- WHEELEN T.L.,
HUNGER, J.D. (2008) **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, Thirteenth Edition, Pearson Perntice Hall, New Jersey, 14
- WILCOX D. L.,
CAMERON G.T. (2006), **Public Relations Strategies and Tactics**, Pearson Education Inc., Boston
- YOLCU, E., (2004). Bir Halkla İlişkiler Yöntemi Olarak Ürün Yerleştirme: Halkla İlişkiler Sektörünün Ürün Yerleştirme Pratiklerine Bakışı, **İÜ İletişim Fakültesi Yayınları**, 2004
- YOLCU, Ö., (2016). **Türk Filmlerinin Sosyal Medya Kullanımı Sosyal Medya ve Sinema**, İstanbul.
- YURDAKUL, N. (2008). **Teoriden Pratiğe Halkla İlişkiler Projeleri**, Nobel Yayınları, Ankara.
- YURTSEVEN, H. R. (1995). Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Belirlenmesi ve Bir Uygulama: Çanakkale Kenti (Basılmamış Doktora Tezi), **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- YÜKSEL, F. (2002). "Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, TODAİE, Cilt 11, Sayı 1, Ocak 2002, Ankara, s.31- 41.

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>

<http://www.prsa.org/all-about-pr/>

<https://foundation.caionline.org/>