



Stratejik Planlama

R. ŞAFAK KEKLİK



Örgütsel düzendeki
ve işleyişteki temel
sorun ve eksikliklere
çok boyutlu
bakabilen,

Stratejik Yönetim



Var olan veya edinilebilecek kaynaklar doğrultusunda ulaşılabilecek “başarı”yı tanımlayan,

Stratejik Yönetim



Bu başarıya
ulaşmak için
kullanılacak yolları
belirleyen,

Stratejik Yönetim



Zaman içinde,
gerektiğinde bu
yolları değiştiren,
yenileyen,

Stratejik Yönetim



Geleceğe dönük,
bütünleşik bir
yönetim
yaklaşımıdır.

Stratejik Yönetim



Kurumsallaşmanın sağlanması (ortak değerler, ilkeler, somut hedefler doğrultusunda hareket edilmesi),

Uygulamada; Şeklinde Somutluk Kazanır



Uzun dönemli,
bağlayıcı ve
değişime açık
planlar (stratejik
planlar)
hazırlanması,

Uygulamada; Şeklinde Somutluk Kazanır



Başarıya giden
yolun ne ölçüde
benimsendiğine ve
izlendiğine dönük
denetimlerin
yapılması,

Uygulamada; Şeklinde Somutluk Kazanır



Yarına odaklanması,

Stratejik Yönetim Yaklaşımının Getirileri



Sorunların ardında
yatan nedenlere
eğilmesi,

Stratejik Yönetim Yaklaşımının Getirileri



Kuruluşların etkinlik gösterdiği çevreye yönelik değerlendirmeleri barındırması (sistem yaklaşımı),

Stratejik Yönetim Yaklaşımının Getirileri



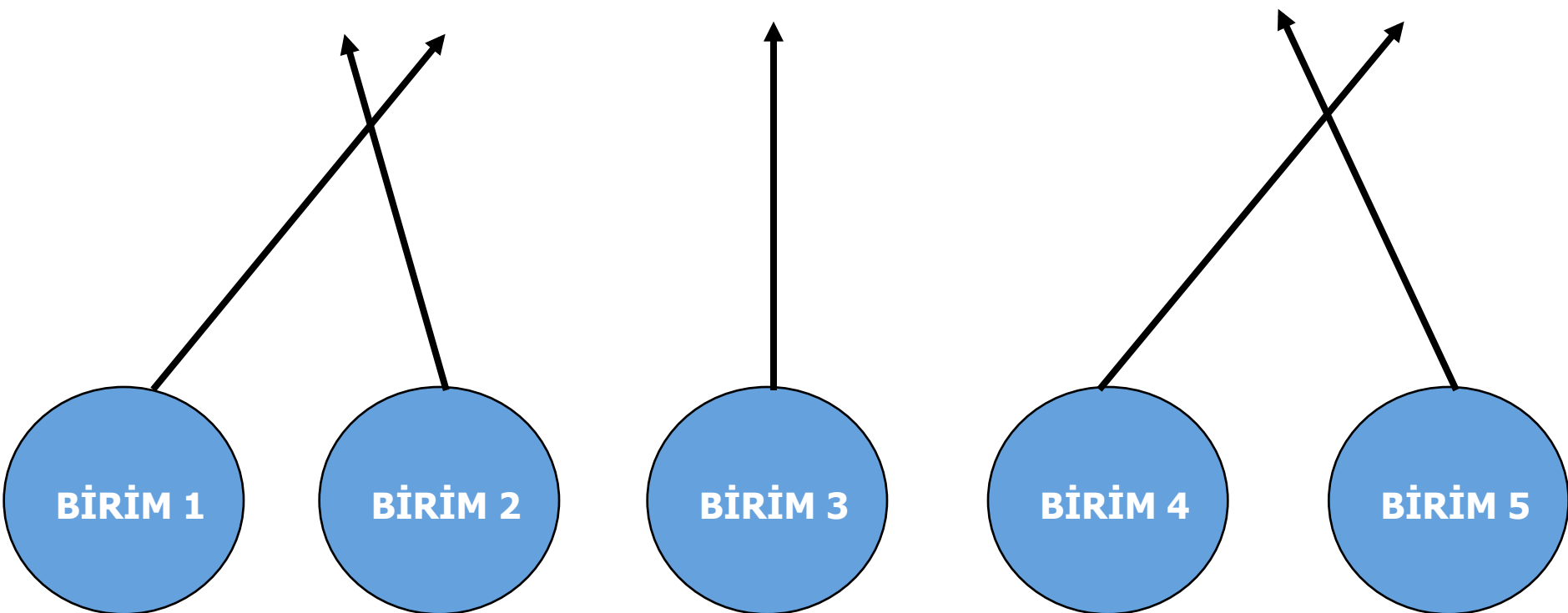
Rekabet koşullarının
izlenmesine ve
rekabet avantajı
edinilmesine ortam
sağlaması,

Stratejik Yönetim Yaklaşımının Getirileri



Birimler düzeyinde
iyileştirmelere değil,
bütüne
odaklanması,

Stratejik Yönetim Yaklaşımının Getirileri



Birbirinden Bağımsız Amaçlar; Sistem Yok

Sistemin Temel Amacı

Kendi İşlevleri doğrultusunda Kendi Amaçları

BİRİM 1

BİRİM 2

BİRİM 3

BİRİM 4

BİRİM 5

Birbiriyle İlişkili Tutarlı Amaçlar; Sistem Var



Bir kuruluşun
sistemli ve disiplinli
bir şekilde;

Stratejik Planlama



Kendisini nasıl
tanımladığını,

Stratejik Planlama



Neler yaptığını,

Stratejik Planlama



Yaptığı şeyleri
niçin yaptığını,

Stratejik Planlama



Ulaşmayı arzu
ettiği durumu,

Stratejik Planlama



Değerlendirmesi,
şekillendirmesi,
bunlara rehberlik
eden temel
kararları ve
eylemleri
üretmesidir.

Stratejik Planlama



Kuruluşların mevcut
durum, misyon ve
temel ilkelere
hareketle;

Stratejik Planlama



Geleceğe dair bir
vizyon oluřturmaları,

Stratejik Planlama



Bu vizyona uygun
amaçlar ile bunlara
ulaşmayı mümkün
kılacak hedef ve
stratejileri
belirlemeleri,

Stratejik Planlama



Ayrıca ölçülebilir
kriterler geliştirerek
performanslarını
izleme ve
değerlendirmeleri
sürecini,

Stratejik Planlama



ifade eden katılımcı
ve esnek bir planlama
yaklaşımıdır

Stratejik Planlama



Kuruluşun
geleceğini kendi
lehine
yönlendirmesine
olanak tanır,

Stratejik Planlamanın Yararları



Kurum kültürünün
ve kimliğinin
oluşumuna,
gelişimine,
güçlendirilmesine
destek olur,

Stratejik Planlamanın Yararları



Kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasını sağlar,

Stratejik Planlamanın Yararları



Kaynakların etkin
kullanılıp
kullanılmadığını
izler,

Stratejik Planlamanın Yararları



Hesap verme
sorumluluğunu
geliştirir,

Stratejik Planlamanın Yararları



Belirsizliklerle başa
çıkma konusunda
sistematiik bir
yaklaşım sunar,

Stratejik Planlamanın Yararları



Mali yönetime
etkinlik kazandırır.

Stratejik Planlamanın Yararları



Sonuçların ve
değişimin
planlanmasıdır,

Stratejik Planlamanın Özellikleri



Gerçekçidir,

Stratejik Planlamanın Özellikleri



Akademik değil,
pratiktir,

Stratejik Planlamanın Özellikleri



Kaliteli yönetimin
aracıdır,

Stratejik Planlamanın Özellikleri



Katılımcı bir
yaklaşım ve ekip
çalışması anlayışını
gerektirir,

Stratejik Planlamanın Özellikleri



Günü kurtarmaya
yönelik değil, uzun
vadelidir,

Stratejik Planlamanın Özellikleri



Sadece bütçeye
dönük olarak
hazırlanmaz.

Stratejik Planlamanın Özellikleri



1) Durum Analizi (Stratejik Analiz)

Stratejik Planlamanın Aşamaları



2) Kurumsal Kimliğin Tanımlanması

Stratejik Planlamanın Aşamaları



3) Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik Planlamanın Aşamaları



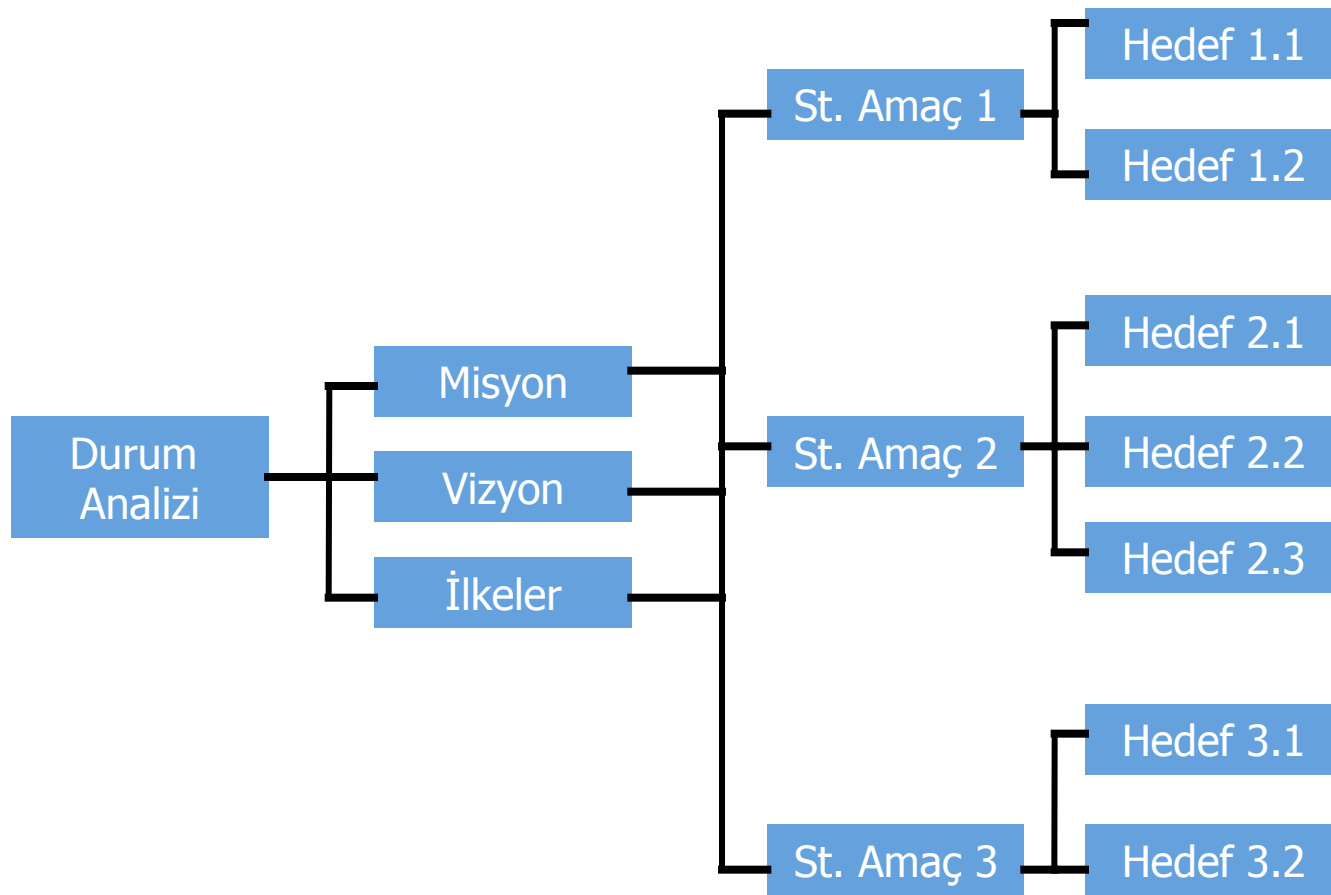
4) Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik Planlamanın Aşamaları



5) İzleme ve Değerlendirme Sisteminin Kurulması

Stratejik Planlamanın Aşamaları



Stratejik Planlama Süreci



İçyapı analizi
Çevre analizi
Hedef kitle analizi
İlgili taraflar analizi
SWOT analizi

Durum Analizi

Kaynaklar (Girdiler)

Personel
Mali Kaynaklar
Fiziksel ve Teknolojik Koşullar
İlgili Mevzuat

Süreçler (İşleyiş)

Kuruluşun Üstlendiği Görevler İşlevler
Yönetim ve Örgüt Yapısı
Birimler Düzeyinde Görev Dağılımı
Uygulanan Politika ve Stratejiler

Performans (Çıktılar)

Yürütülmekte Olan Proje ve Faaliyetler
Var Olan Görevlerini / İşlevlerini
Yerine Getirme Düzeyi

İçyapı Analizi



Kuruluşun geçmişİ,
mevzuatı ve bu
mevzuat geređİ
görevleri,

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Kuruluşun genel
yönetim yapısı

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Kuruluş içi iletişim
ve karar alma süreci

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Kuruluş personelinin
sayısı ve nitelikleri

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Kuruluşun
yararlandığı değişik
finansman
kaynakları

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Kuruluşun personel
ve ücret politikası

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Kuruluşun teknolojik
alt yapısı ve
teknolojiyi kullanma
düzeyi

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Kuruluşun araç ve
bina envanteri ve
diğer varlıkları

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Kuruluřta kullanılan
raporlama sistemi

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Kuruluş faaliyetlerini
izleme ve
değerlendirme
sistemi

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Kuruluşun
gerçekleştirdiği ve
yürütmekte olduğu
önemli faaliyetler ve
projeler

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Son dönemde
kuruluş yapısında
ve görev alanında
yapılan, yapılması
gündemde olan
önemli değişiklikler

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Kuruluş
çalışanlarının
motivasyon düzeyi
ve kuruluşun
durumuna dair
değerlendirmeleri ve
beklentileri

İçyapı Analizinde Temel Noktalar



Ülkedeki ve dünyadaki politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler kuruluşu etkileyen boyutlarıyla izlenir.

Çevre Analizi



Geleceğe yönelik
öngörüler ortaya
konur.

Çevre Analizi



Dünyada benzer görevleri yürüten kuruluşların çalışmaları analiz edilir.

Çevre Analizi



Kuruluşun faaliyet
alanında dünyadaki
durum ve gelişmeler

Çevre Analizinde Temel Noktalar



Kuruluşun faaliyet
alanında
ülkemizdeki durum
ve gelişmeler

Çevre Analizinde Temel Noktalar



Temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular. Bu konuların kuruluş üzerindeki olası etkileri

Çevre Analizinde Temel Noktalar



Kuruluşun
faaliyetleri ile
alanıyla ilgili
kalkınma planı,

Çevre Analizinde Temel Noktalar



Sektörel ve bölgesel
plan ve
programlarda yer
alan amaç, ilke ve
politikalar

Çevre Analizinde Temel Noktalar



Kuruluşun
faaliyetlerini
yürütürken
karşılaştığı temel
riskler ve
belirsizlikler,

Çevre Analizinde Temel Noktalar



Kuruluşun kimler için var olduğu ortağa konur ve var olduğu kitlenin beklentilerine ne ölçüde yanıt verdiği saptanır.

Hedef Kitle Analizi



Bu amaçla Anket
ya da Forum gibi
yollara başvurulur.

Hedef Kitle Analizi



Üzerinde
yönlendiriciliği olan ve
çalışmalarından
doğrudan etkilenen
kişi, grup ve
oluşumların
beklentileri ortaya
konur. (Bakanlık,
Üniversite vs.)

İlgili Taraflar Analizi

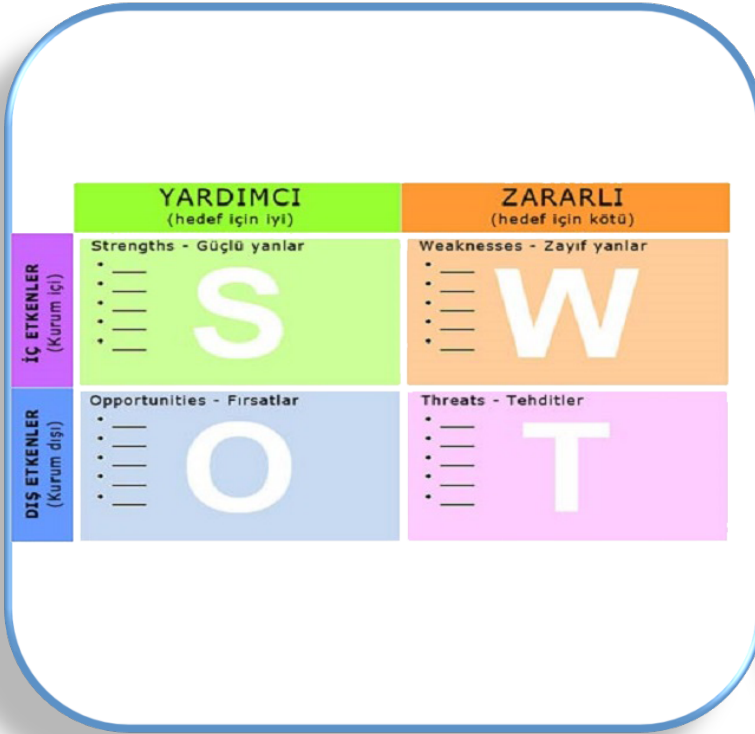


Ülkede ve dünyada
kuruluşun işbirliğine
gidebileceği
oluşumlar saptanır,
incelenir.

İlgili Taraflar Analizi

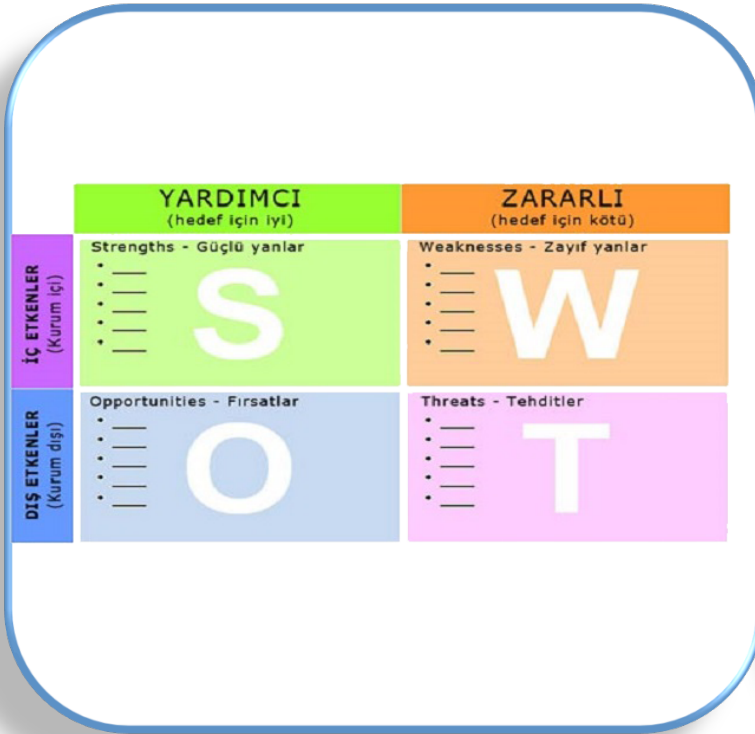
	YARDIMCI (hedef için iyi)	ZARARLI (hedef için kötü)
İÇ ETKENLER (Kurum içi)	Strengths - Güçlü yanlar • • • • • S	Weaknesses - Zayıf yanlar • • • • • W
DIŞ ETKENLER (Kurum dışı)	Opportunities - Fırsatlar • • • • • O	Threats - Tehditler • • • • • T

SWOT Analizi



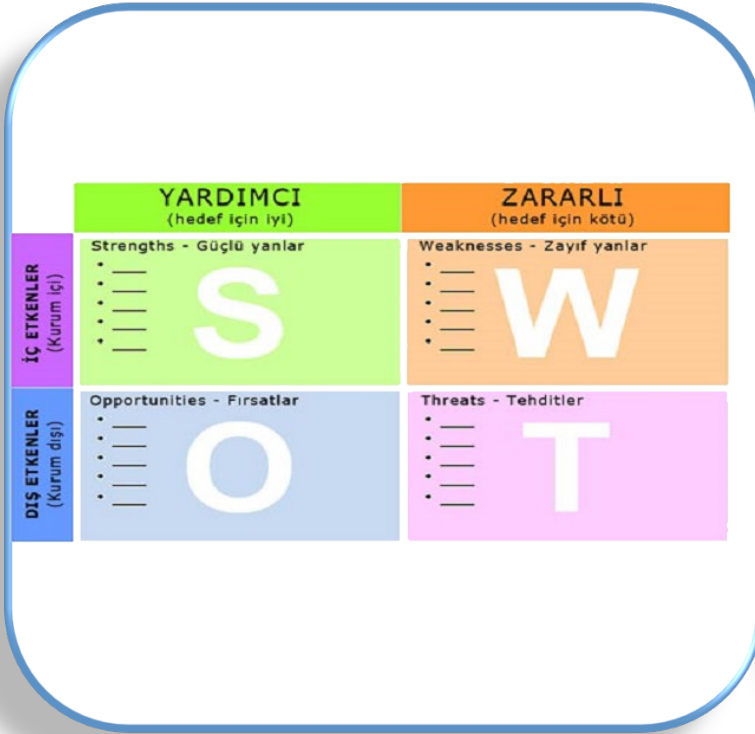
Çoğunlukla kuruluş çalışanlarının toplu bir biçimde üretim içinde oldukları analiz çalışmasıdır.

SWOT Analizi



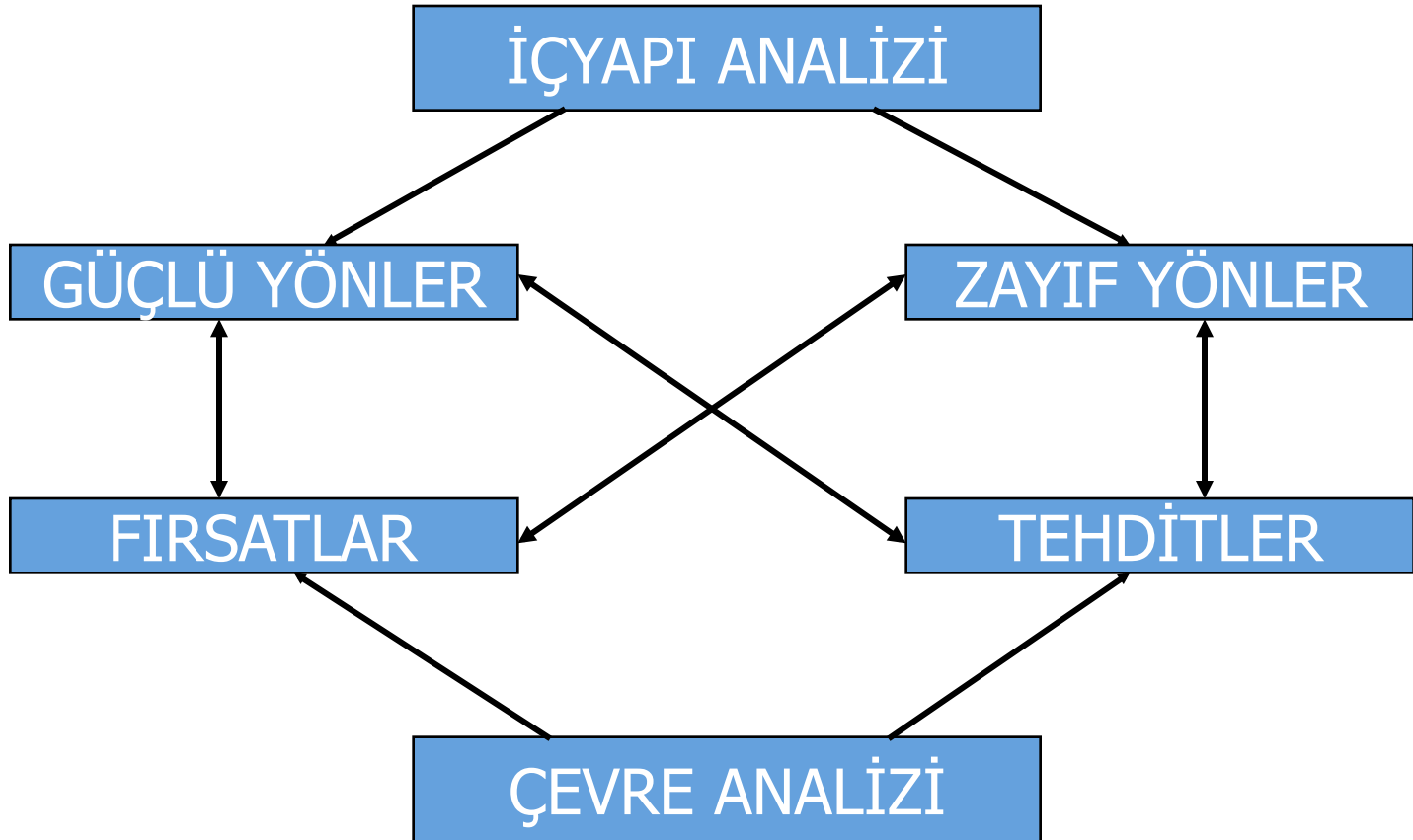
Bu analiz
çalışmasında
kuruluşun Güçlü
(Strengths) ve Zayıf
(Weaknesses)
Yönleri ortaya
konur.

SWOT Analizi



Ayrıca dış koşulların kuruluş için ne gibi Fırsatlar (Opportunities) ve Tehditler de (Threats) sunduğu da belirlenir.

SWOT Analizi



SWOT Analizi



Misyon Bildirimi
Vizyon Bildirimi
İlkeler

Kurumsal Kimliğin Tanımlanması



Misyon bir
kuruluşun varlık
nedenidir;

Misyon



Kuruluşun;
kimlere hizmet
verdiğine,

Misyon



Kuruluşun;
hangi alanlarda
çalıştığına,

Misyon



Kuruluşun;
hangi
gereksinimleri
karşılıdığına,

Misyon



Kuruluşun;
yasal
yükümlülüklerine
açıklık getirir.

Misyon



Kuruluş neden
gerekli, var olduğu
evrende hangi
boşluđu dolduruyor?

Misyon bildirimi sorulara yanıt vermelidir.



Kuruluşun sunduğu
başlıca hizmet ya da
ürünler neler olmalı?

Misyon bildirimi sorulara yanıt vermelidir.



Kuruluşun yapacağı
çalışmalar kimlerin
gereksinimlerine
yanıt vermeli?

Misyon bildirimi sorulara yanıt vermelidir.



Kuruluşu
benzerlerinden
ayıran üstünlükleri
neler?

Misyon bildirimi sorulara yanıt vermelidir.



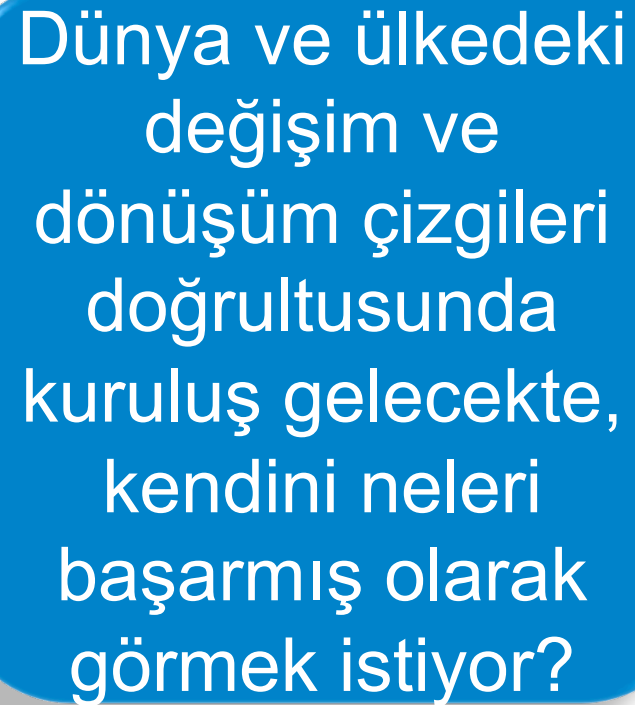
Vizyon bir kuruluşun
kendini gelecekte
görmek istediği
yerdir;

Vizyon



Vizyon kuruluşun
gelecekte almak
istediği konumu
ortaya koymaktadır.

Vizyon



R.Şafak KEKLİK



Dünya ve ülkedeki
değişim ve dönüşüm
doğrultusunda kuruluş
gelecekte dünya ve
ülke düzeyinde ne
ölçüde saygınlık ve
geçerlilik kazanmış
olmak istiyor?

Vizyon bildirimi sorulara yanıt vermelidir.



İlkeler kuruluşun temel değerlerinin bir ifadesidir.

ilkeler



Kurumsal değerleri,
yönetim biçimini ve
kurumsal davranış
kurallarını ifade
eder.

ilkeler



Şeffaflık, eşitlik,
katılımcılık, ahlaki
değerler ve kalite
anlayışı ilkelere
örnek olarak
verilebilir.

İlkeler



Bu aşamada, genel
kapsamda olan
Misyon ve Vizyon
ifadeleri
somutlaştırılır;

Stratejik Amaçların Belirlenmesi



Uygulamaya
aktarıma biçimleri
stratejik amaçlar ve
hedefler setleri
yoluyla belirlenir.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi



Bu nedenle Stratejik Amaçlar ortaya konarken Misyon, Vizyon, doğal olarak da Durum Analizi çalışmalarının çıktıları temel dayanak olarak alınır.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi



Stratejik Amaçların
belirlenmesinde
yönlendiricilik
sağlaması amacıyla
ortaya konacak
temel işlevler ya da
faaliyet alanlarıdır.

Strateji Alanların Belirlenmesi



Stratejik Amaçların
belirlenmesinde
yönlendiricilik
sağlaması amacıyla
ortaya konacak
temel işlevler ya da
faaliyet alanlarıdır.

Strateji Alanların Belirlenmesi



Belirli bir zaman
diliminde kuruluşun
ulaşmayı hedeflediği
kavramsal
sonuçlardır.

Stratejik Amaçlar



“Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir.

Stratejik Amaçlar



The image cannot be displayed. Your computer may not have enough memory to open the image, or the image may have been corrupted. Restart your computer, and then open the file again. If the red x still appears, you may have to delete the image and then insert it again.

Genel ve kuruluş
işlevini daha ileri bir
noktaya götürecek
nitelikte olmalı, ama
aynı zamanda
gerçekçi ve
ulaşılabilir bir özellik
taşımalıdır.

Stratejik Amaçlar



Stratejik amaçların, faaliyet ya da işlev düzeyinde bir üst ayrıntı düzeyinde ortaya konmasıdır.

Hedeflerin Belirlenmesi



Stratejik amaçların
tanımlanmış bir
zaman dilimi içinde
nitelik ve nicelik
olarak ifadesidir.

Hedeflerin Belirlenmesi



Stratejik amaçların
gerçekleřtirilebilmesi
için ortaya konulan
spesifik ve ölçülebilir
alt amaçlardır.

Hedeflerin Belirlenmesi



Stratejik amaçlara
ilişkin, proje, faaliyet
ya da taktik düzeyde
kararlar geliřtirmeye
olanak yaratacak
ifadelerdir.

Hedeflerin Belirlenmesi



İzleme, stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır.

İzleme ve Değerlendirme



Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

İzleme ve Değerlendirme



Plan
gerçekleşmeleri
yıllık olarak
raporlanır.

İzleme ve Değerlendirme



İzleme ve
değerlendirme
faaliyetleri
sonucunda elde
edilen bilgiler
kullanılarak, geri
bildirim işlemi
gerçekleştirilir.

İzleme ve Değerlendirme



Stratejik planın
gözden geçirilmesi,
hedeflenen ve
ulaşılan sonuçların
karşılaştırılmasını
içerir.

İzleme ve Değerlendirme



Ne yaptık, plana ne ölçüde bağlı kaldık, kuruluş planı ne ölçüde benimsedi, ne açılardan başarısız olduk, neden başarısız olduk, bundan sonra nasıl hareket etmeliyiz.

İzleme ve Değerlendirmede Temel Noktalar



Yalnızca belli bir birimin hazırladığı bir rapor olarak kalmamalı, farklı kişi ve birimlerin görüşlerini sunmalarına ortam hazırlanmalı,

İzleme ve Değerlendirmede Temel Noktalar



İzleme ve denetim
önceden belirlenmiş
sıklıkta
gerçekleştirilmeli,

İzleme ve Değerlendirmede Temel Noktalar



Her izleme ve
denetim çalışması
sonucu hareket
planları
hazırlanmalı, plan
üzerinde gerekli
güncellemelere
gidilmeli

İzleme ve Değerlendirmede Temel Noktalar



Güncellemelerde
temel güdülenme
yönetim
değişiklikleri değil
uygulamada
yaşanan sorunlar
olmalı.

İzleme ve Değerlendirmede Temel Noktalar