

Stratejik Planlama

BBY374 - Toplam Kalite Yönetimi

Sayfa 2 / 155.000 sonuç (0,20 saniye)

[PDF] **Maliye Bakanlığı 2013-2017 Stratejik Planı**

www.maliye.gov.tr/StratejikPlan/Stratejik%20Planlarimiz/...2017%20Stra... ▼

06- Maliye Bakanlığı **Stratejik Plan** Çerçevesi 16. 07- Stratejik ... **Stratejik Planlama**
Ekibi olmak üzere merkez ve taşra teşkilatı personeline ve katkı sağlayan tüm ...

[PDF] **STRATEJİK PLAN 2012 - 2016 - Karayolları Genel Müdü...**

www.kgm.gov.tr/SiteCollectionDocuments/.../StratejikPlan/sp12_16.pdf ▼

2007-2011 STRATEJİK PLAN DEĞERLENDİRİLMESİ
.....84. 5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME .

[PDF] **STRATEJİK PLAN 2010-2014 - Sağlık Bakanlığı**

www.saglik.gov.tr/.../saglik-bakanligi-2010-2014-stratejik-eylem-planı.p... ▼

yazan: S BAKANLIĞI - İlgili makaleler

Sağlık Bakanlığı ilk **Stratejik Planı**'nın hazırlanmasında büyük emeği geçen. Dr.
Hüseyin DEMİREL ve Prof. Dr. Sabahattin AYDIN'a teşekkür ederim. Prof.

[PDF] **Ege Üniversitesi Stratejik Planı 2014-2018**

www.ege.edu.tr/pdf/stratejikplan.pdf ▼

2008-2012 Yılı Ege Üniversitesi **Stratejik Planı**'nın Değerlendirmesi
.....16. 1. Ege Üniversitesi'nin Tarihsel Gelişimi .

[PDF] **Stratejik Plan - Karabük Üniversitesi**

www.karabuk.edu.tr/belgeler/stratejikplan/stratejikplan.pdf ▼

Karabük Üniversitesi **Stratejik Planı**. 2011-2015. I. REKTÖRDEN. Bilgi, küresel rekabet
ve insani değerlere odaklı bilgi toplumu örgütlerinin en önemli özelliği ...

[PDF] **Stratejik Plan (2014-2018) - Sayıştay**

www.sayistay.gov.tr/tc/faaliyet/StratejikPlan_2014-2018.pdf ▼

Tanımlar

Strateji

«belirlenen hedeflere ulaşmak için tutulan yol»

«hedeflere ulaşmak üzere hazırlanan amaçlar, önemli politikalar ve planlar bütünü»

Türkiye Asya ile Avrupa'yı birleştiren, Avrupa'dan İran ve Ortadoğu'ya giden karayollarının, Akdeniz'le Karadeniz'i birleştiren deniz yollarının üzerinde bulunması ve doğu illerinin Kafkasya'ya kadar sokulmuş olması nedeniyle jeopolitik ve stratejik önemi olan bir konuma sahiptir. Bu nedenledir ki Anadolu ve Trakya yüzyıllar boyu kuzeyden, batıdan, doğudan ve güneyden gelen istilalara uğramış, Anadolu'da kurulan güçlü devletler de daima çevreye taşarak daha güvenceli ve daha geniş sınırlara ulaşmak istemişlerdir. Ve asırlardır milletimizin güçlü bir şekilde düşmanlarına karşı

Stratejik plan: Örgütün/kurumun/kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yol

Stratejik planlama; Örgütün/kurumun/kuruluşun ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çaba

Örgüt, Kurum, Kuruluş

Ortak bir **amacı** veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik (örgüt)

Belirli bir **amacı** gerçekleştirmek üzere kurulan özel veya kamu örgütü (kurum)

Topluma hizmet **amaç** ve göreviyle kurulan kurum (kuruluş)

Örgüt

Organization

Teşkilat

«Birbirine haberleşme kanallarıyla bağlı bir roller takımı»

Uluslararası Af Örgütü, terör örgütü, Dünya Sağlık Örgütü

Kurum

Institution

Müessese

2 anlamı var;

Toplumbilimsel; Belirli bir toplumda eylemler ve toplumsal ilişkileri belirleyen kurallar bütünü

Aile kurumu, evlilik kurumu, eğitim kurumu vs.

Kamu örgütlenmesinde etkinlik ve hizmet ağı tüm ülkeye yaygın olan, politikaları hükümetler tarafından oluşturulan, belirli görev ve hizmetle yükümlenmiş, hizmeti gerçekleştirecek bina, insan ve gereç donanımına kamusal olarak sahip, amaç ve kuralları belli, belirli yasalara göre oluşturulmuş ve yönetilen örgütlenmeler

Türk Dil Kurumu, Türkiye İstatistik Kurumu, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu, Türkiye Radyo Televizyon Kurumu, İş Kurumu

Kuruluş

Tesis

Arrangement, establishment

Önceden belirlenmiş sınırlı ve somut bir amaca uygun düzenlenerek oluşturulmuş, bina, gereç, insan gücü gibi maddi ögeleri olan, hizmet üreten örgütlü bütünlük

Kamu, özel ya da sivil topluma ait olabilir

Çocuk yuvası, kadın sığınma evi, gençlik merkezi, huzurevi, konukevi, boş zaman değerlendirme merkezi, yaşlılar dinlenme merkezi, halk eğitim merkezi, spor merkezi, toplum merkezi, danışma merkezi, sağlık ocağı, dispanser vb

Kurum ve Kuruluş Farkı

- Daha ülke çapında ya da bölgesel olarak yaygın
- Geniş politikalar güder

- Bina içindeki erek grubuna ya da binanın yakın çevresine hizmet amacı ile sınırlı
 - Seçtiği somut hizmet ile sınırlı
 - Yerel
 - Bir kurum ya da STK'ya bağlı olabilir

Kurum

Kuruluş

Tarihçe

Savaşta düşmana karşı avantaj sağlayabilmek için zayıflık ve üstünlüklerin belirlenmesi
Strateji

2. Dünya Savaşı sonrası – Stratejik planlama

Özel sektör

Büyüyen ekonomiler, rekabet vs.

İşletmelerde uygulanmaya başlanan uzun vadeli planlama çalışmaları

Uzun vadeli plan: Analitik bir düşünce tarzından ziyade, karşılaşılan güncel olayların geleceğe dönük olarak tahmin edilmesi

Temel amaç: Örgütün uzak ve yakın çevresinde neler olabileceği, nasıl bir gelecekle karşılaşılacağı konularını açıklığa kavuşturmak

Tarihçe

1962 - Alfred Chandler «Structure and Strategy»

Bir organizasyonun strateji kurgusu ile örgütlenme yapısı arasındaki bağlantının incelenmesi

Uzun vadeli planlamada analitik yaklaşım

Amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi

Rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri

1965 - Igor Ansoff «Corporate Strategy»

Tarihçe

1980'ler

Örgütün dört duvarı dışında neler oluyor?

Stratejik planlar örgütle çevresi arasındaki ilişkileri algılayabilecek şekilde yeniden düzenlendi

Ticari ilişkilerde rekabet avantajını hesaplama ve kazanmayla ilgilenmeye başladı

Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlamanın öneminin artışı

Günümüzde; stratejik yönetim, stratejik görüş, stratejik liderlik, stratejik ...

Stratejik Planlamanın Önemi

Stratejinin temel amacı örgütün kaynak ve kabiliyetleri ölçüsünde çevreye uyumunun sağlanması

Belirsizlik



Stratejik Planlamanın Önemi

Örgütün yönünü belirleme (misyon, vizyon vs)

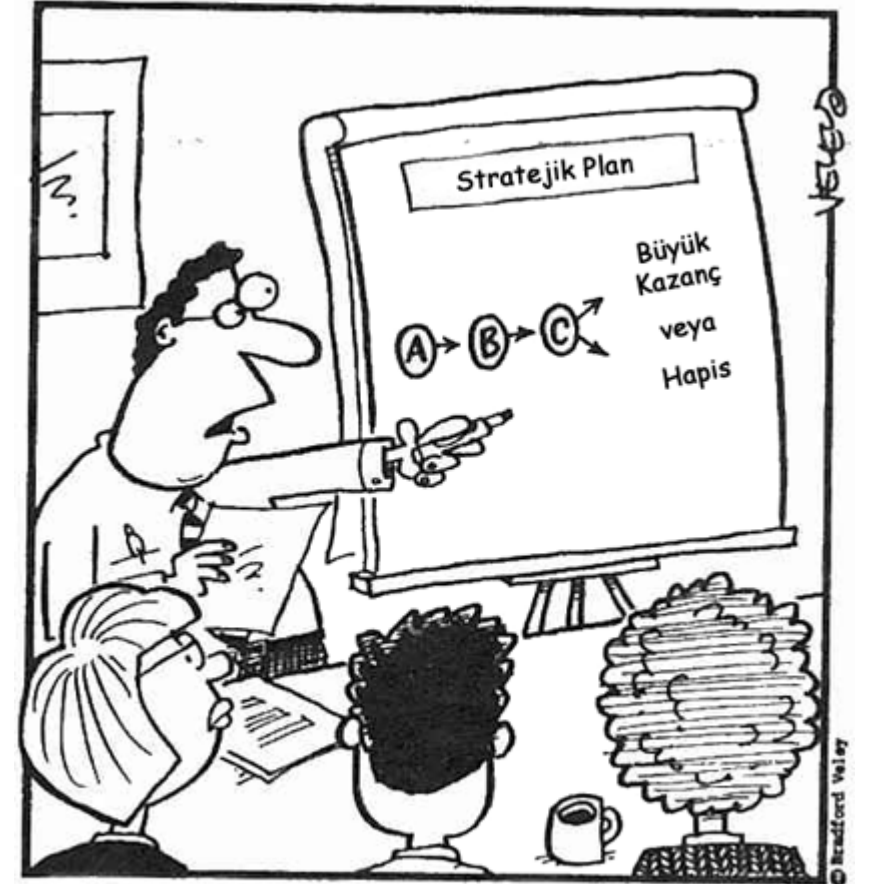
Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme

Sistematik düşünce gereksinimi

Günlük kararlar yerine her an krize hazır

Yönetim etkinliği

Yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almaları



**Arkadaşlar beni iyi takip edin.
C noktasından sonra işler biraz hassaslaşıyor**

Stratejik Planlama

Bir kuruluşun sistemli ve disiplinli bir şekilde

Kendisini nasıl tanımladığını,

Neler yaptığını,

Yaptığı şeyleri niçin yaptığını,

Ulaşmayı arzu ettiği durumu

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

Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirme

Örgüt geleceğini pozitif yönlendirme

Kurum kültürü ve kimliğinin oluşturulması, geliştirilmesi, güçlendirilmesi

Kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması

Kaynakların etkin kullanıp kullanılmadığı

Hesap verme sorumluluğu

Belirsizliklerle başa çıkabilme

Mali yönetim etkinliği

Stratejik Planlamanın Yararları

Yararlı olabilir

Garantisi yok

Stratejik planlama kavramlar, işlemler ve araçlar bütünü

Stratejik planlama bir öğrenme süreci

Stratejik Planlamanın Özellikleri

Sonuçların planlanmasıdır

Girdilere değil, sonuçlara odaklanır

Değişimin planlanmasıdır

Değişimin istenen yönde olmasını sağlamak

Gerçekçidir

Arzu edilen ve ulaşılabilir bir plan

Kaliteli yönetim aracıdır

Hesap verme sorumluluğunun temelini oluşturur

Stratejik Planlamanın Özellikleri

Katılımcı yaklaşımı sunar

Takım çalışması

Günü kurtarmaya yönelik değildir

Bir şablon değildir

Salt bir belge değildir

Değerli olan belge değil, süreçtir

Salt bütçeye yönelik değildir

Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci

- Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
- Kuruluşun varoluş gerekçesi - Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Arzu edilen gelecek	VİZYON	
- Orta vadede ulaşılacak amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
- Raporlama - Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Stratejik Planda Yer Alması Gereken Temel Unsurlar

Durum analizi

Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama

Misyon, vizyon, temel değerler

En az bir amaç

Her amacın altında en az bir hedef

Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)

Stratejiler

Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu

Amaç vs. Hedef

Amaçlar kuruluşun ulaşmayı **hedeflediği** sonuçların ifadesi

Hedefler, **amaçların** gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.

Stratejik Planlamaya Hazırlık Çalışmaları

1. Planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin sağlanması
2. Planlama sürecinin organizasyonu

Koordinator birim

Kuruluşun üst yöneticisi

Stratejik planlama ekibi

Grupla uyumlu çalışabilme, görev yaptığı birimi temsil edebilme, stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilme, çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahip olma, çalışmalara gönüllü olarak katılma

Kimler olmalı: Kuruluşun ana hizmet birimleri yeterince temsil edilmeli, farklı kademelerde yöneticiler bulunmalı, farklı uzmanlık alanları

Stratejik Planlamaya Hazırlık Çalışmaları

3. İhtiyaçların tespiti

Eğitim ihtiyacı

Danışmanlık ihtiyacı

Veri ihtiyacı

Mali kaynak ihtiyacı

4. Zaman planı

5. Hazırlık programı

Zaman Planı Örneği

TOBB SP EYLEM/ZAMAN ÇİZELGESİ

Eylem Adı	Başlangıç	Süre (gün)	Sorumlu
Süreç Tasarımı Kılavuz Hazırlıkları	01.01.09	30	YV
TOBB Stratejik Plan Ekibinin Oluşturulması	30.01.09	3	GS
Eğitim	02.02.09	1	YV
Birimlerin Hazırlıkları	03.02.09	15	Birimler
Birimlerden Gelen Dokümanların Derlenmesi	18.02.09	3	SPE
Paydaş Analizi	23.02.09	1	SPE
Durum Analizi (Neredeyiz)	24.02.09	4	SPE
Önceliklerin Belirlenmesi (Stratejik Konular)	02.03.09	5	SPE
Misyon-Vizyon-İlkeler (Kimiz?, Neyiz?)	09.03.09	2	SPE
Stratejik Amaçların Belirlenmesi (nerede olmak istiyoruz?)	11.03.09	3	SPE
Amaçlara İlişkin Hedeflerin Belirlenmesi	16.03.09	5	SPE
Hedeflere İlişkin Stratejilerin Belirlenmesi	23.03.09	5	SPE
Yıllık Bazda İş Planının Hazırlanması	30.03.09	5	SPE
Stratejik Planın Genel Gözden Geçirilmesi	06.04.09	2	SPE
Stratejik Planın Metinsel Yazımı	08.04.09	10	SPE
Stratejik Plan raporunun Onayı	20.04.09	1	GS, Bşk
Stratejik Planın Basımı	21.04.09	5	Bas. Yay.
Stratejik Planın Duyurulması	27.04.09	4	GS, Bşk

Durum Analizi

- Plan ve Programlar
- Paydaş Analizi
- GZFT Analizi

DURUM ANALİZİ

Neredeyiz?

Durum Analizi

İç yapı analizi

Çevre analizi

Paydaş analizi

Hedef kitle analizi

SWOT analizi

Durum Analizi - İç Yapı Analizi

İç yapı analizinde;

1. Kuruluşun yapısı

Kuruluşun örgüt yapısı

Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları

Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler

Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler

İzleme ve değerlendirme sistemi

Durum Analizi - İç Yapı Analizi (2)

2. Beşeri kaynaklar

Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı

Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi

3. Kurum Kültürü

İletişim süreçleri

Karar alma süreçleri

Gelenekler ve değerler

Durum Analizi - İç Yapı Analizi (3)

4. Teknoloji

Kuruluşun teknolojik altyapısı

Teknolojiyi kullanma düzeyi

5. Mali Durum

Mali kaynaklar

Bütçe büyüklüğü

Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları

Durum Analizi - Çevre Analizi

Ülke ve dünyadaki

politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin

kuruluşu etkileyen boyutları ile izlenmesi

Geleceğe yönelik öngörüler ortaya koyulur

Dünyada benzer görevleri yürüten kuruluşların çalışmaları analiz edilir.

Durum Analizi - Paydaş Analizi

Paydaşlar;

Kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu yada olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlar

İç paydaşlar

Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlar

Dış paydaşlar

Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlar

Müşteriler

Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlar

Dış paydaşların alt kümesi

Durum Analizi - Paydaş Analizi

Paydaş analizinin aşamaları;

Paydaşların tespiti

Paydaşların önceliklendirilmesi

Paydaşların değerlendirilmesi

Görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi

ETKİ ÖNEM	ZAYIF	GÜÇLÜ
ÖNEMSİZ	İZLE	BİLGİLENDİR
ÖNEMLİ	ÇIKARLARINI GÖZET, ÇALIŞMALARA DAHİL ET	BİRLİKTE ÇALIŞ

Paydaşların değerlendirilmesi

Durum Analizi - Paydaş Analizi

Paydaşların görüşü nasıl alınacak?

mülakat,

anket uygulaması,

atölye çalışması,

toplantı vb.

Durum Analizi - Hedef Kitle Analizi

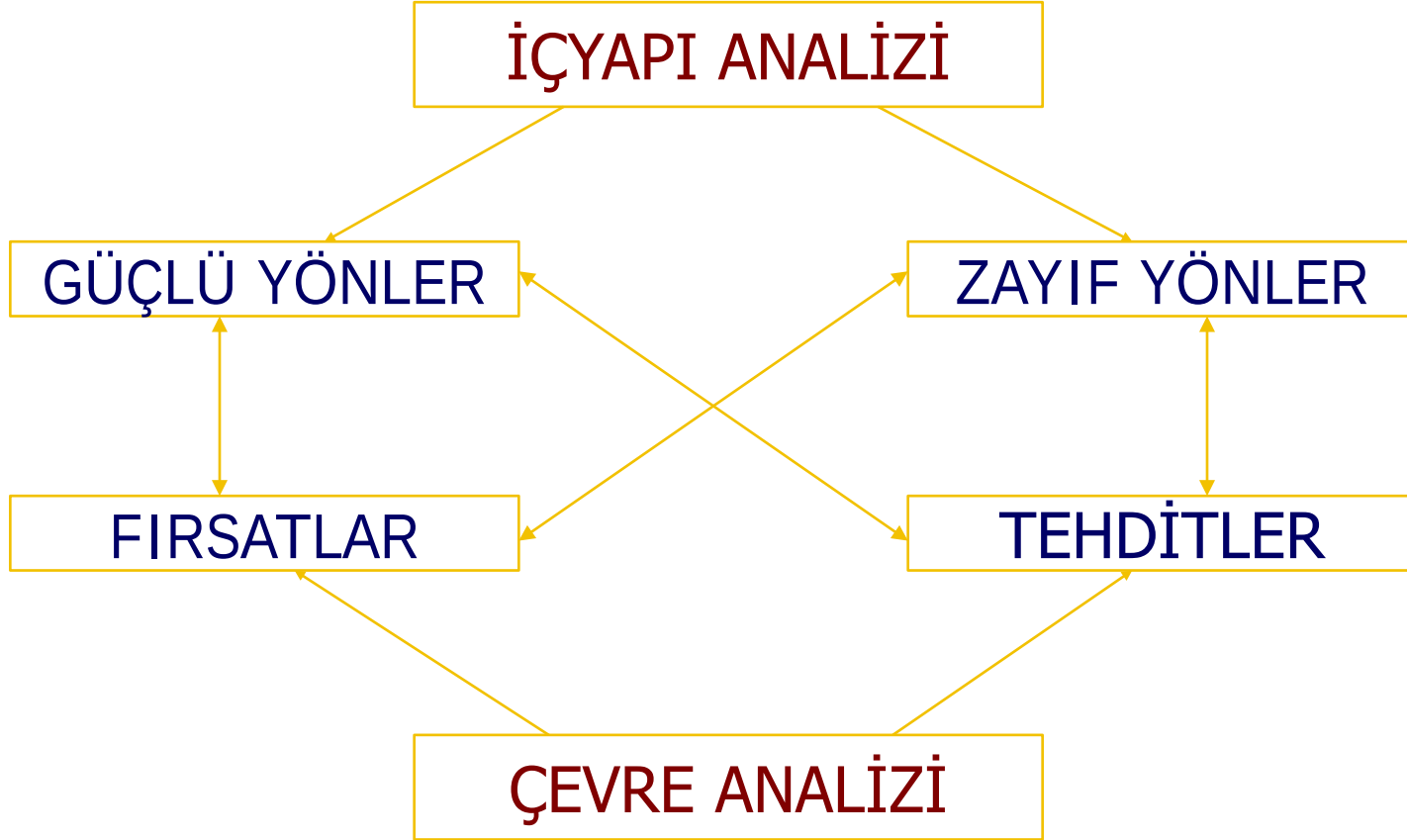
Kuruluşun kimler için var olduğu

Kitlenin beklentilerine ne ölçüde yanıt verdiği

Anket, forum, görüşme, panel vs.

Durum Analizi - SWOT Analizi





Durum Analizi - SWOT Analizi

1. Her bir güçlü yanımızı nasıl kullanabiliriz?
2. Her bir zayıf yanımızı nasıl düzeltiriz?
3. Her bir fırsatı nasıl değerlendiririz ?
4. Her bir tehdidi nasıl bertaraf ederiz ?

SWOT Matrisi

	Pozitif	Negatif
İçsel	Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
Dışsal	Fırsatlar	Tehditler

SWOT Analizinin Sınırlılıkları

İfadelerin yetersizliği

İfadelerin önem sırası

Nesnel olmayan, varsayımlara dayanan tespitler

SWOT Analizinin Stratejik Planlamada Yeri

Önemli bir parça
Kendisi değil

Çözüm üretmez
Stratejileri test etmez

Örnek : Galatasaray

- Geniş ve yetenekli bir kadro
- Açık ve net stratejik hedefler
- Geçmişteki büyük başarılarla dayalı markalaşma
- Büyük bir taraftar kitlesine sahip olması
- Parasal problemlerin çözümlenebilmesi becerisinin yüksek olması
- Ali Sami Yen'in rakip takımlar üzerinde baskı yaratan bir ambiansa sahip olması
- Köklü bir kültür ve geçmişe sahip olması
- Güçlü ve kararlı bir yönetim
- Altyapı tesislerinin tamamlanmış olması

- Fikstür avantajı
- Yeni lig şampiyonluğu ile ezeli rakiplerle farkın açılacak, ciddi bir maddi gelir sağlayacak
- Şampiyonlar Ligi'ndeki olası başarılar, Dünya takımı olma sürecini hızlandıracak

- Mali sorunlarının olması.
- Avrupa kulüplerine göre yetersiz bütçe
- Yapılan transferlerde uyum sorunu
- Takım içi uyum ve koordinasyonun tam sağlanamamış olması
- Sportif başarıları ekonomik sonuca dönüştürememesi
- Takımda sevk ve idareyi sağlayacak lider bir oyuncu olmaması
- Defansta yer alan futbolcuların çok basit hatalar yapması
- Terim'in kafasındaki teknik ve taktik yapıya uygun yeterli sayıda ve kapasitede futbolcunun bulunmaması
- Ali Sami Yen'in, yetersiz olması ve ekonomik-teknolojik ömrünü tamamlaması

- Yeni transferlerin takım içinde bir huzursuzluğa neden olabilecek olması
- Mali problemlerin takımın moral ve motivasyonu olumsuz etkileyebilecek olması
- Ali Sami Yen'in yıkılması sürecinde, maçların Olimpiyat stadında oynanacak olmasının, yaratacağı olumsuz etkiler
- Fatih Terim ve yönetimin, taraftar nezdinde kredilerinin giderek azalması.

Güçlü Yanları (Strengths)	Zayıf Yanları (Weaknesses)
Stoch transferi Dia transferi Volkan Demirel'in performansı Güzel ve beğenilen sezon formları Taraftar desteği (herşeye rağmen) Finansal durum	Şampiyonlar ligine veda Defans sorunları Forvet sorunu Pas sorunları Lugano'nun sakatlığı Transferin gecikmesi Disiplinsiz futbol Kötü performans Aykut Kocaman'ın henüz kendi ispat etmemiş bir T.D. Olarak takımın başında olması
Fırsatlar (Opportunities)	Tehditler (Threats)
UEFA'dan devam edecek olması Sezon henüz başlamadığından toparlanma şansı ve vaktinin olması Gerekli transferler için hala vakit olması	Rakiplerin iyi transferleri Kadronun henüz oturmaması Ruhsuz oyun Aykut Kocaman'ın henüz kendi ispat etmemiş bir T.D. Olarak takımın başında olması Taraftarların takıma karşı olumsuz değerlendirme ve eleştirileri Alex'in form durumu Kırmızı kartlar (5 maçta 3 kırmızı kart) Devam eden sakatlıklar ve formsuzluk Şampiyonlar liginden elenme sebebi ile transferde yaşanabilecek zorluklar UEFA'da zorlu rakip (PAOK)

TKY Dersi SWOT Analizi



Kurumsal Kimliğin Tanımlanması

• Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
• Arzu edilen gelecek	VİZYON	
• Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	

Kurumsal Kimliğin Tanımlanması - Misyon

Misyon bir kuruluşun varlık nedeni

Kuruluşun;

Kimlere hizmet verdiği,

Hangi alanlarda çalıştığı,

Hangi gereksinimleri karşıladığı,

Yasal yükümlülüklerine

açıklık getirir.

Kurumsal Kimliğin Tanımlanması - Misyon

Uzun dönemli amaç

Nicelik değil, nitelikle ilgili

Nelere dikkat edilmeli;

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir

- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlar

- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir

- Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar

- Kuruluşun sunduğu hizmet ya da ürünler

İşte en büyük teknoloji şirketlerinin misyon cümleleri:

- Amazon'un misyonu insanların online olarak satın almak isteyebilecekleri her şeyi bulabilecekleri bir yer inşa ederek, yeryüzünün en müşteri odaklı şirketi olmaktır.
- Apple; tüm dünyadaki öğrencilere, eğitimcilere, mesleğinde yaratıcı kişilere ve tüketicilere inovatif donanım, yazılım ve internet seçenekleri ile en iyi kişisel bilgisayar deneyimini yaşatmayı hedeflemektedir.
- Dell'in misyonu; hizmet alanında en iyi müşteri deneyimi sunan, dünyadaki en başarılı bilgisayar şirketi olmaktır.
- Facebook insanlara paylaşma gücü vererek dünyanın daha açık ve daha bağlantılı hale gelmesini sağlamayı hedeflemektedir.
- Google'in misyonu; dünyadaki tüm bilgiyi organize etmek ve bilginin her yerden erişilebilir ve kullanılabilir olmasını sağlamaktır.
- Microsoft'un misyonu; tüm dünyadaki insanların ve şirketlerin kendi potansiyelinin farkına varmasını sağlamaktır.
- Skype; web ortamında gerçek zamanlı iletişimin çatısı olmayı hedeflemektedir.
- Twitter'ın misyonu herhangi bir kısıtlama olmaksızın herkese fikir üretme ve fikirlerini paylaşma gücü vermektir.
- Yahoo'nun misyonu, tüketiciler ve işletmeler için dünya çapında en gerekli internet servisi olmaktır.



Yaşar Tonta

February 24



İki farklı üniversite, iki farklı misyon cümlesi. Biri 11, diğeri 51 kelime...

"The University's mission is the creation, dissemination and curation of knowledge."

". . . University pledges itself to train highly qualified individuals for the future of the country in the light of the universal values and availing of its wide experience in science, technology and art and to offer its output in the fields of research, education and service for the benefit of the society."

[Unlike](#) · [Comment](#) · [Share](#)

You, Orçun Madran, Eda Köse Uysal, Şenol Karadeniz and 29 others like this.



Ayhan Bozkurt University of Edinburgh?

February 23 at 11:15pm · Like



Sirin Tekinay İzninizle paylaşıyorum hocam. İyi haftalar dileyerek.

February 24 at 9:38am · Like



Zeki Kemal Bilici 51 olan kesin Hacettepedir...

February 24 at 10:34pm · Like



Yaşar Tonta Kelime sayısından çok ilk misyon cümlesindeki bilgi vurgusu dikkat çekici: Bilgi yaratma, yayma ve kürasyonu (maalesef son sözcük için henüz uygun bir Türkçe karşılık bulamamışız -kabaca bilginin geliştirilmesi, düzenlenmesi, yaşatılması, kullanıma sun...

[See More](#)

February 24 at 11:39pm · Edited · Like · 6

Kurumsal Kimliğin Tanımlanması - Vizyon

Vizyon bir kuruluşun kendini gelecekte görmek istediği yerdir;

Misyon bir kuruluşun var olma nedeninin, yaşamdaki rolünün bildirimi iken,

Vizyon kuruluşun gelecekte almak istediği konumu ortaya koyar

Kuruluşun ideal geleceği nedir?

Kuruluş vatandaşlar, diğer kurumlar ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istiyor?

Kuruluşun bir vizyon ifadesi var mı? Varsa yenilenmesi gerekiyor mu?

Kurumsal Kimliğin Tanımlanması - Vizyon

Güçlü bir vizyonun özellikleri;

İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.

Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.

Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çeker.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:

Kısa ve akılda kalıcıdır.

İlham verici ve iddialıdır.

Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

ÖRNEK VİZYONLAR

- **Walt Disney'in Vizyonu:** Milyonları mutlu etmek için hayal gücümüzü kullanmak....
- **Apollo Projesinin Vizyonu:** 1969 yılına kadar Ay'a bir insan göndermek...
- **Intel'in Vizyonu:** Her yıl, bir önceki yılın fiyatına ama bir önceki yılın iki katı performansta mikro-işlemciler yapmak.
- **General Electric'in Vizyonu:** Bulunduğumuz pazarlarda bir veya iki numara olmak.
- **Erdemir'in Vizyonu:** Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile Türk sanayindeki öncü konumunu güçlendirerek ve sosyal paydaşların beklentilerini en üst düzeyde karşılayarak 2005 yılında Avrupa'nın ilk on demir çelik üreticisi arasında yer almak.
- **Hewlett- Packard:** İnsanlığın ilerlemesi ve refahı için teknik katkılarda bulunmak.
- **Nike:** Rekabet, kazanma ve rakiplerini ezme duygusunu yaşamak.
- **Arçelik:** 2005 yılında dayanıklı tüketim sektöründeki ilk beş şirket arasında; uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir grup olmak.
- **Başarı Elektronik:** Çağdaş teknoloji ürünlerini dünya'ya güvenle sunan lider kuruluş.
- **Turknet:** Ar-Ge çalışmalarımız sayesinde rakiplerden farklılaşarak IP tabanlı hizmetlerde Türkiye'nin lideri olmak Türk Telekom dışında en fazla sayıda nihai kullanıcıya ulaşmış IP şebekesine sahip olmak.

Kurumsal Kimliğin Tanımlanması

Amaçların Belirlenmesi

Misyon ve vizyon ifadeleri somutlaştırılır

uygulamaya aktarılma biçimleri stratejik amaçlar ve hedefler setleri yoluyla belirlenir.

Stratejik amaçlar ortaya konarken misyon, vizyon ve durum analizi çalışmalarının çıktıları temel dayanak olarak alınır.

Belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır.

“Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir.

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

Kurumsal Kimliğin Tanımlanması

Hedeflerin Belirlenmesi

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

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

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

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

Stratejiler ve Faaliyetler

Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	

Stratejiler

Kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünü

Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değil

Kurumsal stratejiler oluşturulurken kullanılabilecek yöntemlerden biri

Kritik Sorular Yöntemi

«Amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan sorunlar belirlenip bu sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilebilir»

Ayrıca SWOT analizinde ortaya konan kuruluşun güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z), dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji üretmede kullanılabilir.

Stratejiler

Stratejilerin Oluşturulması için Cevaplanması Gereken Sorular

Amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılabilir?

Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl aşabiliriz?

Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?

Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir?

Maliyetlendirme

Faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacının belirlenmesi

Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır.

Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemeli

Halihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmeli

Maliyetlendirme

Hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler/projeler ortaya konulmuş mudur?

Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve önemi nedir? Bu faaliyet/proje gerekli mi?

Belirlenen faaliyetler/projelerin tamamı gerçekleştirildiğinde hedefe ulaşıyor mu? Hedefe ulaşılması için başka faaliyet/projeye ihtiyaç var mı?

Hedefin gerçekleştirilmesine yönelik halihazırda yürütülen faaliyet/projeler var mıdır?

Faaliyet ve projeler zamanlanırken birbirleriyle etkileşimleri dikkate alınmış mıdır?

Hedefleri ve altında yer alan faaliyetleri/projeleri yerine getirmekten sorumlu olan birimler kimlerdir ve sorumlulukları nelerdir?

Maliyetlendirme

Maliyet Tablosu				
	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl
AMAÇ 1.				
Hedef 1.1.				
Hedef 1.2.				
AMAÇ 1.				
Hedef 2.1.				
.....				
.....				
TOPLAM				

Maliyetlendirme

Kaynak Tablosu				
KAYNAKLAR	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl
GENEL BÜTÇE				
ÖZEL BÜTÇE				
BÜTÇE DIŞI FONLAR				
....				
...				
.....				
.....				
DİĞER (Kaynak Belirtilmeli)				

Maliyetlendirme

Maliyetler tutmazsa?

- Daha düşük maliyetli stratejiler seçilebilir

- Hedefler küçültülebilir

- Amaç ve hedeflerin zamanlaması değiştirilebilir

- Amaç ve hedefler önceliklendirilerek bazı amaç ve hedeflerden vazgeçilebilir

İzleme ve Değerlendirme

• Raporlama • Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
• Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

İzleme ve Değerlendirme

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

Değerlendirme, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizi

Plan gerçekleştirmeleri yıllık olarak raporlanır.

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

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...”

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

İzleme ve denetim önceden belirlenmiş sıklıkta gerçekleştirilmeli, her izleme ve denetim çalışması sonucu hareket planları hazırlanmalı, plan üzerinde gerekli güncellemelere gidilmeli

Güncellemelerde temel güdülenme yönetim değişiklikleri değil uygulamada yaşanan sorunlar olmalı

Performans Göstergeleri

Girdi

Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtırlar.

Çıktı

Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir.

Verimlilik

Birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir.

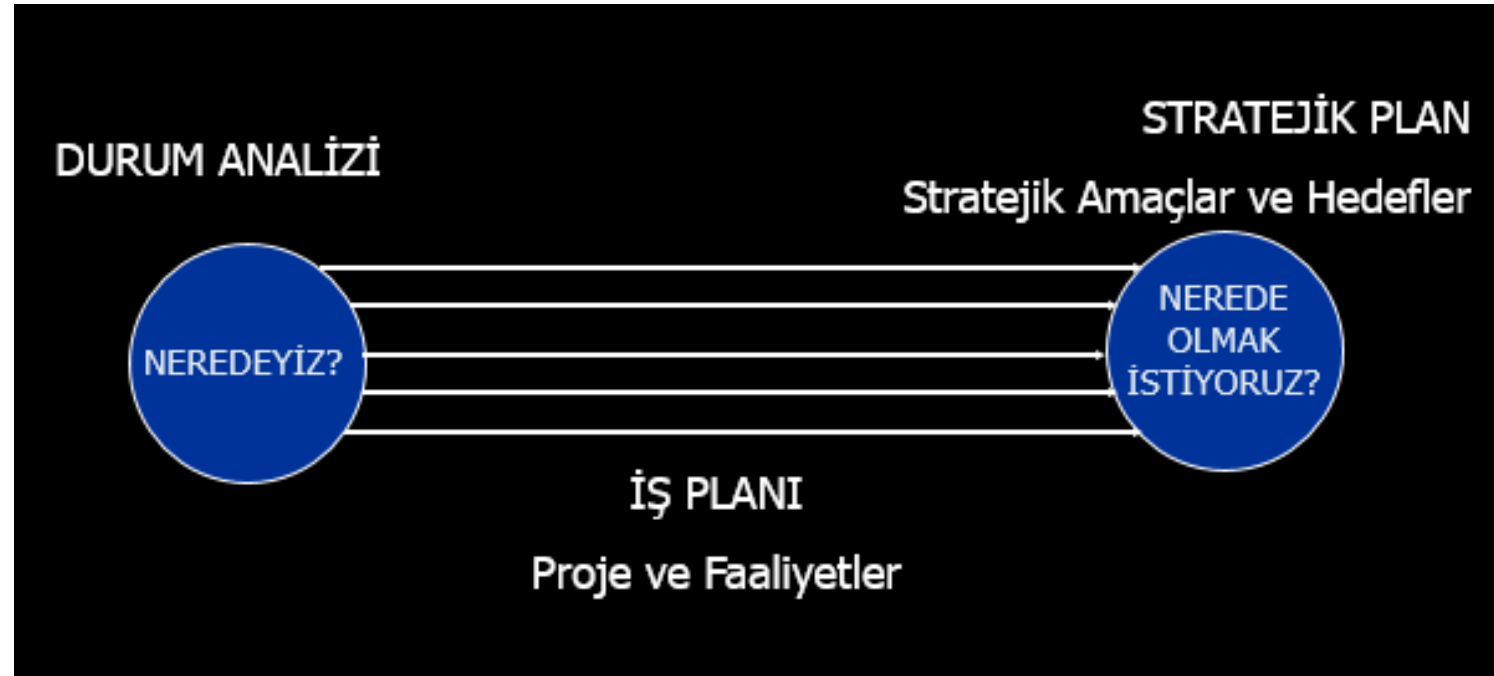
Sonuç

Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktıların, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterirler

Kalite

Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir

İş Planlarının Hazırlanması



İş Planlarının Hazırlanması

Stratejik amaçlara, hedeflere ve bu sayede vizyon'a ulaşmakta izlenecek yolun,
Diğer bir deyişle gerçekleştirilecek proje ve faaliyetlerin yıllık bazda ortaya konduğu,
Operasyonel düzeyde planlardır.

İş Planlarının Hazırlanması

İş Planları;

Uygulanacağı dönemde gerçekleştirilecek proje ve faaliyetleri,
Proje ve faaliyetlerin sorumlularını,
Proje ve faaliyetlerin uygulanma dönemlerini,
Olası maliyetlerini ve bu maliyetlerin karşılanacağı olası kaynakları,
Proje ve faaliyetlere ilişkin performans göstergelerini ve performans hedeflerini,
Varsa işbirliği yapılacak kurum ve kuruluşları içerir.

Stratejik Planlama - Toplam Kalite Yönetimi

Birbirine benzediği için birbirinin yerine kullanılıyor.

«Toplam kalite yönetimi: Bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle iç ve dış müşteri gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir.»

Kuruluş - süreçler - ürünler - hizmetler - sürekli iyileştirme - iç ve dış müşteri - gereksinimlerin karşılanması - tanımlanan kalite

Stratejik Planlama - Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetiminde temel felsefe;

«Hatalı çıktıları düzeltmek değil, çıktıların hatalı olmasını engellemek»

Stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi bütünleştirilirse başarı sağlanır

İyi bir stratejik planlama, kalite artışını hedeflemeli

Müşteri tatminini esas alan kurumlar kaliteyi stratejik planlamanın bir parçası olarak tanımlar

Kalite artışı da maliyet ve emeği artırmamalı - Stratejik planın önemi

Stratejik Planlama - Toplam Kalite Yönetimi

Kurumlar stratejik hedefleri ile bağlantılı kalite planları oluştururlar

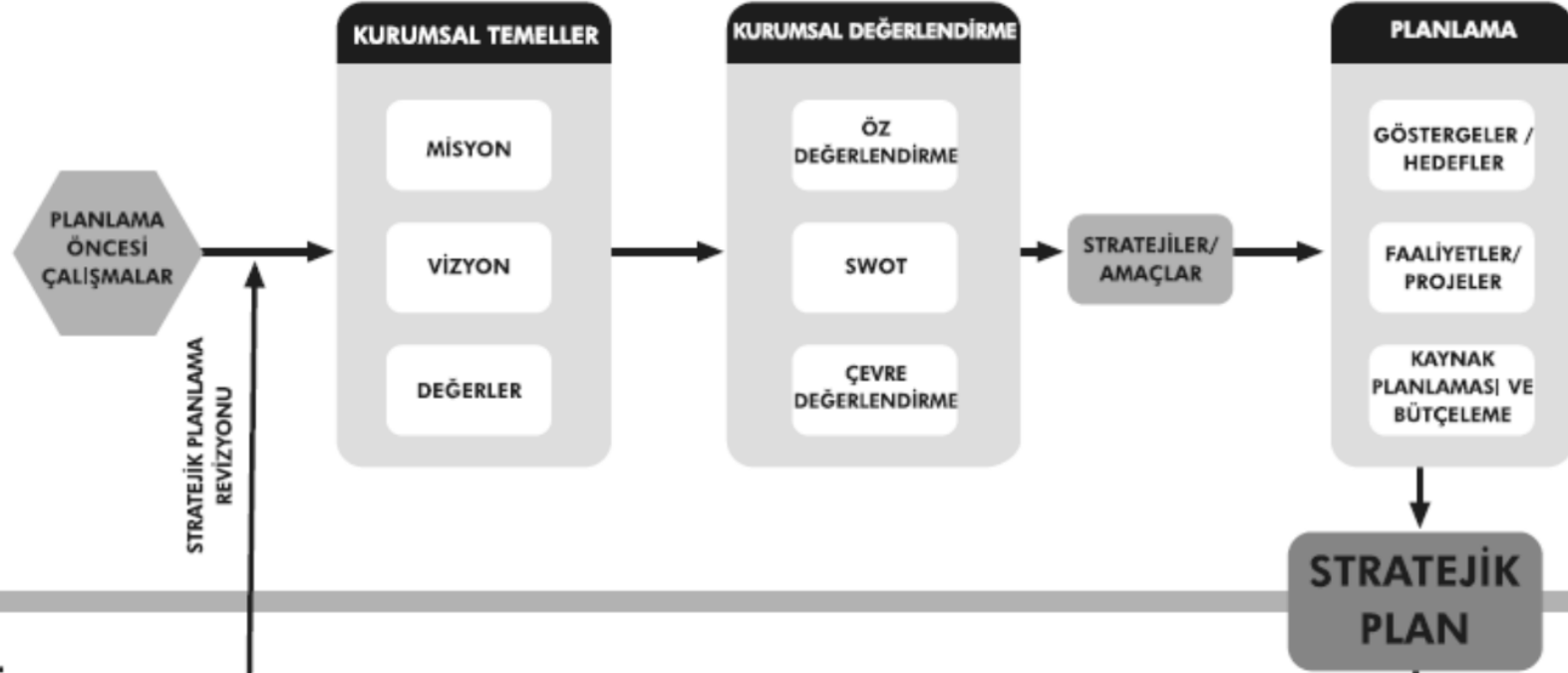
Kurumun tüm birimlerini kapsayacak şekilde uygular

Kurumun **stratejik kalite yönetimi** gerçekleştirilir

YÖDEK

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA AKADEMİK DEĞERLENDİRME VE KALİTE GELİŞTİRME SÜRECİ

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ



STRATEJİK PLAN YÜRÜTME SÜRECİ



Kaynaklar

1. Al, U. (2013). *SWOT analizi*. <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~umutal/lesson/bby401/401-2013-11.pdf>.
2. Aslan, A.T. (2009). Kamu idarelerinde stratejik planlama ve stratejik plan hazırlama süreci. *Sürdürülebilir Orman Yönetimi, Stratejik Planlama, Standart Dosya Planı ve Resmi yazışma Kuralları Hizmet İçi Eğitim Semineri*, 6-7 Ekim 2009 Antalya-Belek.
3. Aşgın, S. (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: İçişleri Bakanlığı.
4. Bayraktar, C.T. (2007). *Metalurji ve Malzeme Mühendisliği Bölümü stratejik plan çalışmaları*. Yayımlanmamış Bitirme Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.
5. Bryson, J.M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
6. Çoban, A.E. & Pamukçu, A. (2011). *Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği: Stratejik planlama*. [http://www.tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/MPM%20\(A.E.COBAN%20-%20A.PAMUKCU\).ppt](http://www.tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/MPM%20(A.E.COBAN%20-%20A.PAMUKCU).ppt)
7. DiNapoli, T.P. (2002). *Local government managament guide: Strategic planning*. New York: Local Government and School Accountability.
8. T.C. Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
9. Gürer, H. (2006). *Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler*. Sayıştay Dergisi, 63, 91-105.
10. Soylu, K. ve diğerleri. (1998). *Toplam kalite yönetimi sözlüğü: Terimler ve tanımlar*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
11. Vardar, Y. (2011). *Stratejik planlama*. <http://www.tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/2627Aralik/Stratejik%20Planlama%20.ppt>

Stratejik Planlama

BBY374 - Toplam Kalite Yönetimi