



# Yükseköğretim Kurumlarında STRATEJİK PLANLAMA

Prof. Dr. İsmail BİRCAN

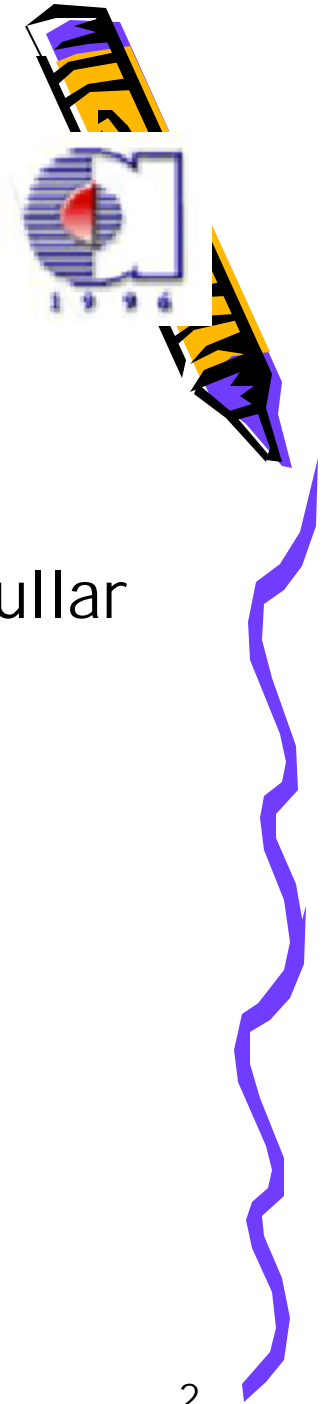
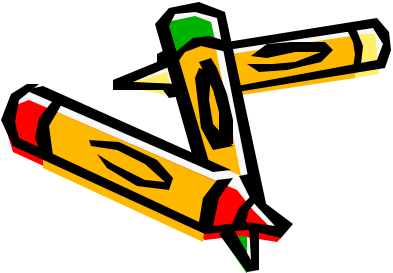
ATILIM ÜNİVERSİTESİ

Çanakkale, 22 Haziran 2009



# Sunum Özeti

- Strateji nedir?
- Stratejik planlama nedir?
- Stratejik planlama gereksinimini tetikleyen koşullar
- Stratejik planlamanın sağladıkları
- Stratejik planlama süreci
- Stratejik planlama aşamaları
  - Stratejik planlama öğeleri
- ATÜ/SP Projesi
- Stratejik planlamada başarı unsurları
- Stratejik planlamanın genel faydaları



Strateji, bir kurumun  
uzun dönemdeki  
yönelimi ve bakışıdır.

Strateji, bir kurumun  
uzun dönemdeki  
yönelimi ve bakışıdır.

İlerleyen süreçte temel

ORTADA PAYLAŞILACAK  
BİR PLAN YOKSA,  
KARMAŞA VARDIR.



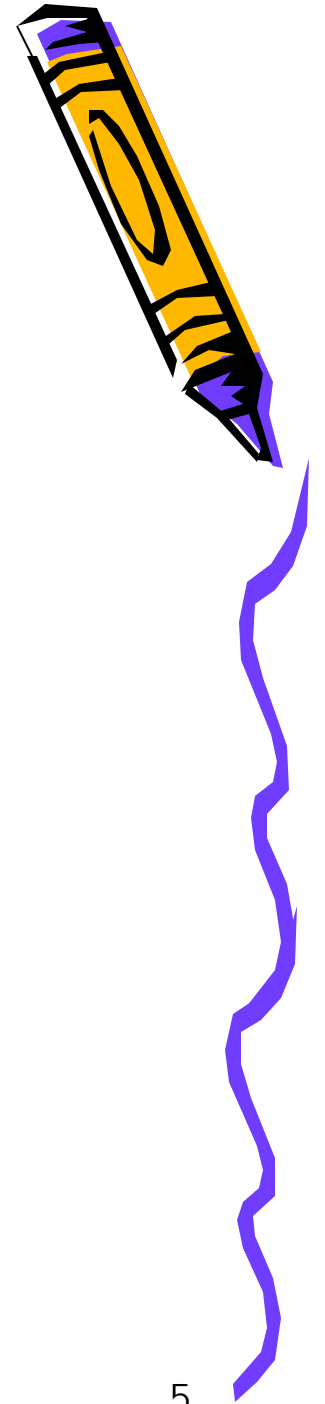
## GÜNÜMÜZDE NEDEN STRATEJİK PLANLAMA ?

- İleriye yönelik politikalar üretme
- İyi durumun sürekliliğini sağlama
- Daha güçlü olma, güçleri birleştirme
- Amaç- araç uygunluğunu sağlama
- Değişimlere karşı esneklik (Yeniliğe, gelişmeye açıklık)
- Eldeki güçleri etkin kullanma
- Kurumun çevreye uyumunu sağlama
- Geleceği yönetme Geleceğe yönelik düşünme



# Neden stratejik planlama?

- Politika oluşturma kapasitesi geliştirme
- Orta/uzun vadeli ve somut hedeflere dayalı yönetim anlayışını geliştirme
- Sonuçlara ve performansa odaklanma
- Katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğunu güçlendirme



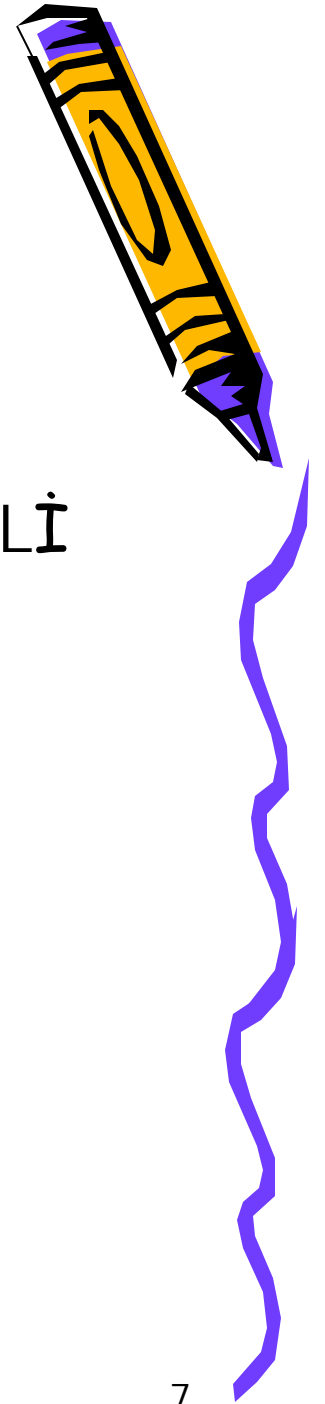
# Stratejik Planlama (ST) nedir?

- Yaygın olarak kullanılan bir **KARAR VERME** aracıdır.
- Bir **YÖNETİM PLANLAMASI** modelidir.
- Bugün alınan kararların **GELECEĞİ** ile ilgilidir
- Bir **MİKRO PLANLAMA** modelidir.
- Artan teknolojik ve idari gelişmelere uyum sağlamak için yapılan her türlü **YATIRIM** ve geleceği tanımlamadır.
- Yarına sahip olabilmek için **BUGÜN** ne yapılması gerektiğine karar vermektir.
- Kurumun 5,10 ve daha fazla yıl sonra **NEREDE OLMAK** istediğinin açıklıkla belirlenmesidir.
- Kurum hedeflerinin tümüne birden ulaşmaya çalışan ve devamlılık gösteren bir **SÜREÇ** tir.



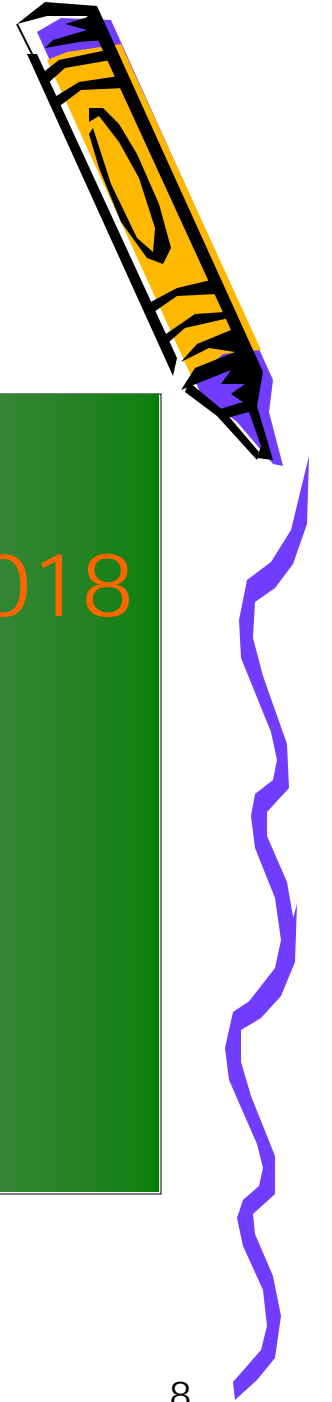
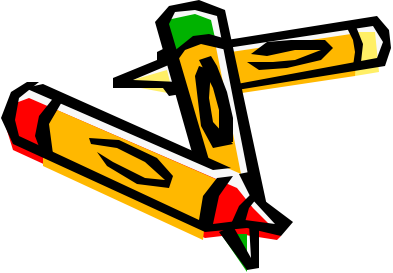
# KALKINMA PLANLARI / 5018 SAYILI KANUN

- DEĞİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞI
- KAYNAKLARIN ETKİLİ, EKONOMİK, VERİMLİ KULLANIMI
- PERFORMANSA DAYALI BÜTÇELEME
- ÇOK YILLI BÜTÇELEME
- HESAP VEREBİLİRLİK
- MALİ SAYDAMLIK
- ETKİN İÇ DENETİM SİSTEMİ
- GENİŞ KAPSAMLI DIŞ DENETİM



# ST PL

- Kanuni zorunluluk olarak bir belge hazırlanması (5018 S.K.)
- Kurumsal dönüşümün aracı olarak stratejik yönetim

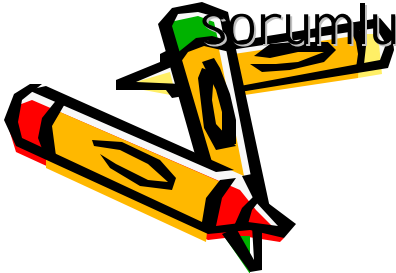




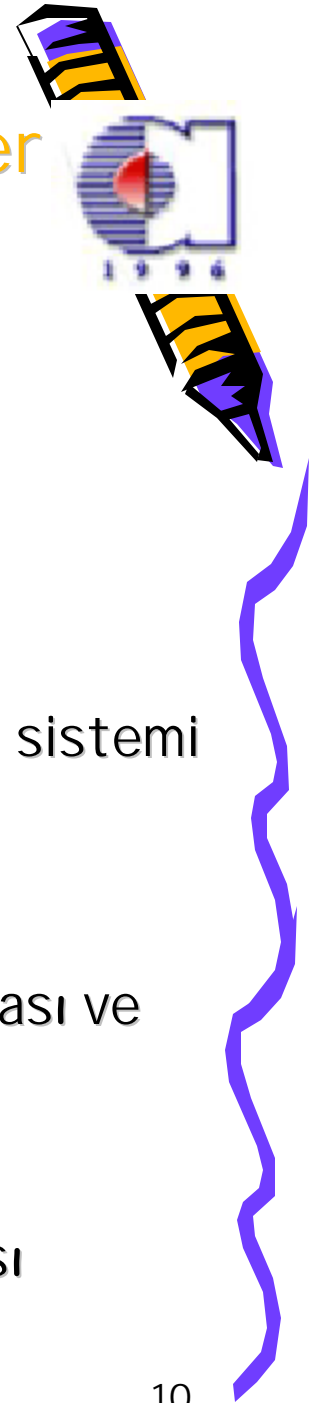
# Stratejik planlamayı tetikleyen gelişmeler:

## Dünyada gözlenen gelişme ve değişimler

- Hızlı teknolojik gelişmeler
- Küreselleşme (Globalleşme)
- Bilgi Ekonomisi
- Tek dünya pazarı
- Ekonomik güç odaklarının etkinliği (AB,NAFTA,PASİFİK)
- Çevre korumacılığı / Kentleşme
- Eşitsiz ekonomik büyüme
- Tüketim eğilimlerinin değişmesi ve tüketici bilincinin oluşması
- Ürün farklılaşması/Kalite devrimi
- Büyüme ve refah artışının tüm kesimlere yaygınlaştırılma istekleri
- Global mali ve ekonomik kriz
- Değişen çalışan profili: Rekabete açık, iyi yetişmiş, uzlaşmacı, evrensel kültür değerlerini kavrayabilen, verimli, katılımcı ve sorumluluk sahibi



# Stratejik planlamayı tetikleyen gelişmeler 21.yüzyılda TÜRKİYE vizyonu



- Makro ekonomik politikalarda istikrar
- AB üyelik müzakere sürecinin hızlanması
- Enflasyonsuz ve istikrar içinde büyüme
- Devletin küçülmesi
- Devletin ekonomik faaliyetlerdeki yeni rolü
- Daha çok özelleştirme girişimi
- Bilgi çağının gerektirdiği insan gücünü yetiştirecek eğitim sistemi
- Sosyal reformlar
  - a) Eğitim b) Sağlık c) Sosyal Güvenlik
- Katılımcı demokrasi kültürü
- Küreselleşme sonuçları: dünya ile bütünleşme ve uluslararası ve bölgesel işbirliği
- Rekabet üstünlüğü ve girişimci politikalar
- Ürün çeşitliliğinin artması
- Tüm sektörlerde kaliteli ürün ve hizmet bilincinin oluşması
  - CE belgelendirme, akreditasyon



# STRATEJİK PLANLAMA

- bu yer i
- kurumun/bir hedefe ulaşma noktasında gerekli yol haritası
- nereye gitmek istediği, enleri ve

Konularında kendine özgü planlama türüdür.

# STRATEJİK PLANLAMA

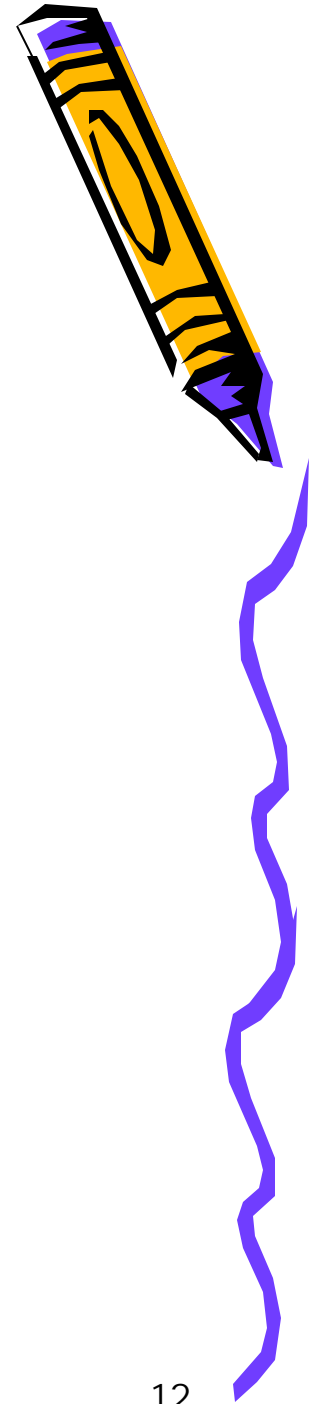
- 4N

Neredeyiz?

Nereye ulaşmak istiyoruz?

Nasıl ulaşabiliriz?

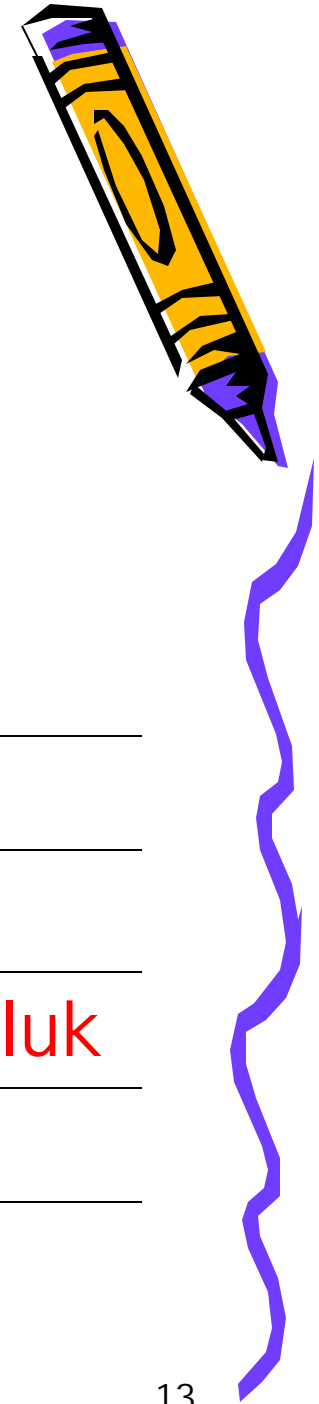
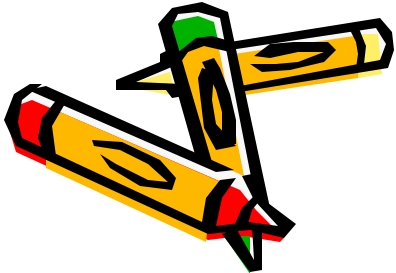
Nasıl ölçer ve değerlendiririz



# STRATEJİK PLANLAMA

- Etkili Kaynak Kullanımı:  
Kavramlar

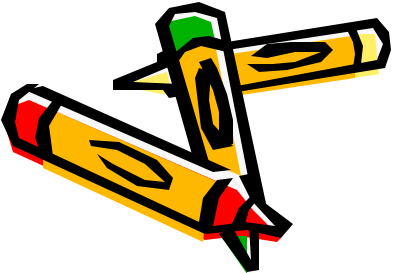
	Sonuçlar	
Kaynak	Çıktılar	Etkililik
Karşılığı	Süreçler	Etkinlik
	Girdiler	Tutumluluk
	Maliyetler	



# Strateji terminolojisi



- 1. MİSYON (Mission)
  - Amacın tüm çalışanlar ve iştirakçiler düşünülerek tasarlanması
- 2. VİZYON (Vision)
  - Gelecekte hedeflenen konum: üniversitenin amacı
  - Her hedef VİZYON değildir!
  - Vizyon kapsamlı olmalı ve etkilenebilecek her konuyu az ve öz bir şekilde yönlendirebilmelidir
- 3. STRATEJİ (Strategy)
  - Uzun vadede izlenecek yol- Entegrasyon sunma
- 4. HEDEFLER (Objectives)
  - Büyük düşününmek, büyük hedefler koymayı içermektir
  - a) Ölçülebilir b) İyi tanımlanmış c) Ulaşılabilir d) Kıyaslanabilir
- 5. POLİTİKALAR (Policies)
  - Hedefe ulaşmada kullanılan yöntemler



## Stratejik Planlamanın Sağladıkları-1



- Kurumsal misyon ve vizyona açıklık kazandırılması,
- Vizyonunun içte - dışta geniş kitle tarafından paylaşılması,
- Hizmet verilen hedef kitle özelliklerinin belirlenmesi,



## Stratejik Planlamanın Sağladıkları-2



- Örgüt yapısındaki güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi
- Örgütün iç kaynaklarınının saptanması
- Geleceğe ilişkin fırsat ve tehditlerin algılanması
- Yapılacak çalışmaların benimsenmesini kolaylaştırması, uygulama başarısını artırması





# Stratejik Planlama Süreci

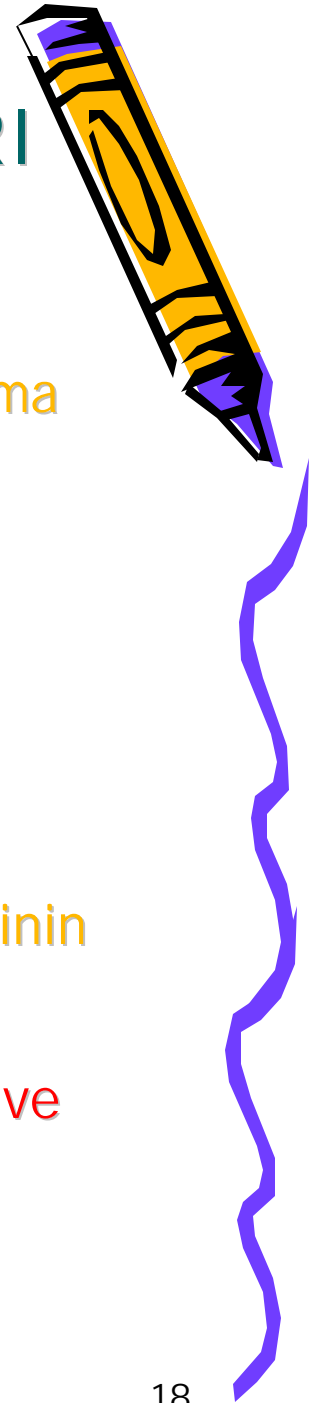
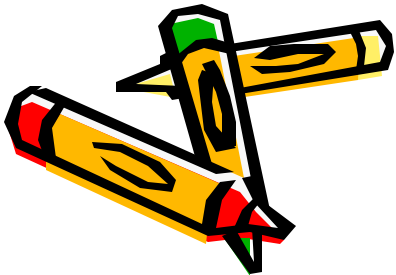


<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan ve Programlar</li><li>• SWOT Analizi</li><li>• Piyasa Analizi</li><li>• Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi</li></ul>	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kuruluşun varoluş gerekçesi</li><li>• Temel İlkeler</li></ul>	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arzu edilen gelecek</li></ul>	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orta vadede ulaşılabacak amaçlar</li><li>• Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler</li></ul>	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri</li><li>• Detaylı iş planları</li><li>• Maliyetlendirme</li></ul>	FAALİYETLER VE PROJELER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Raporlama</li><li>• Karşılaştırma</li></ul>	İZLEME	BAŞARI MIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Geri besleme</li><li>• Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi</li><li>• Performans göstergeleri</li><li>• Performans Yönetimi</li></ul>	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	

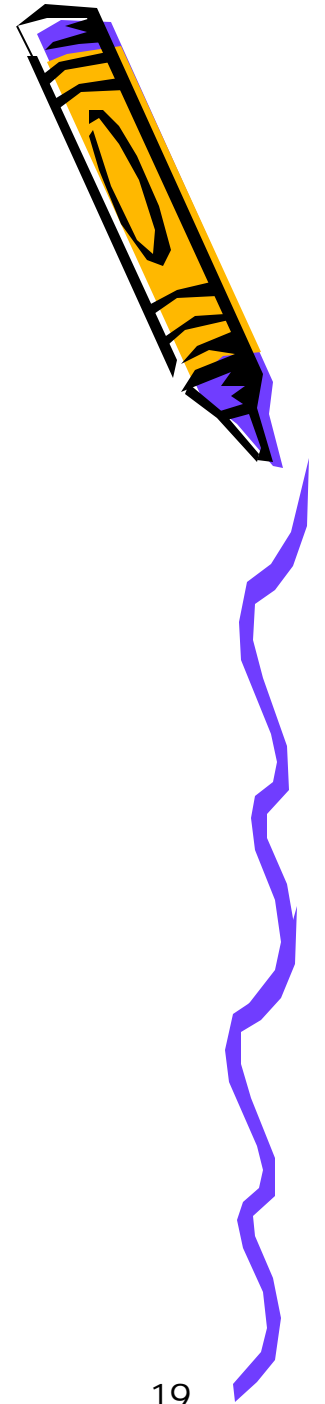
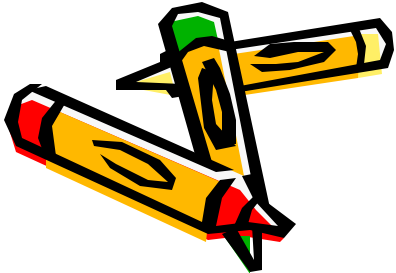
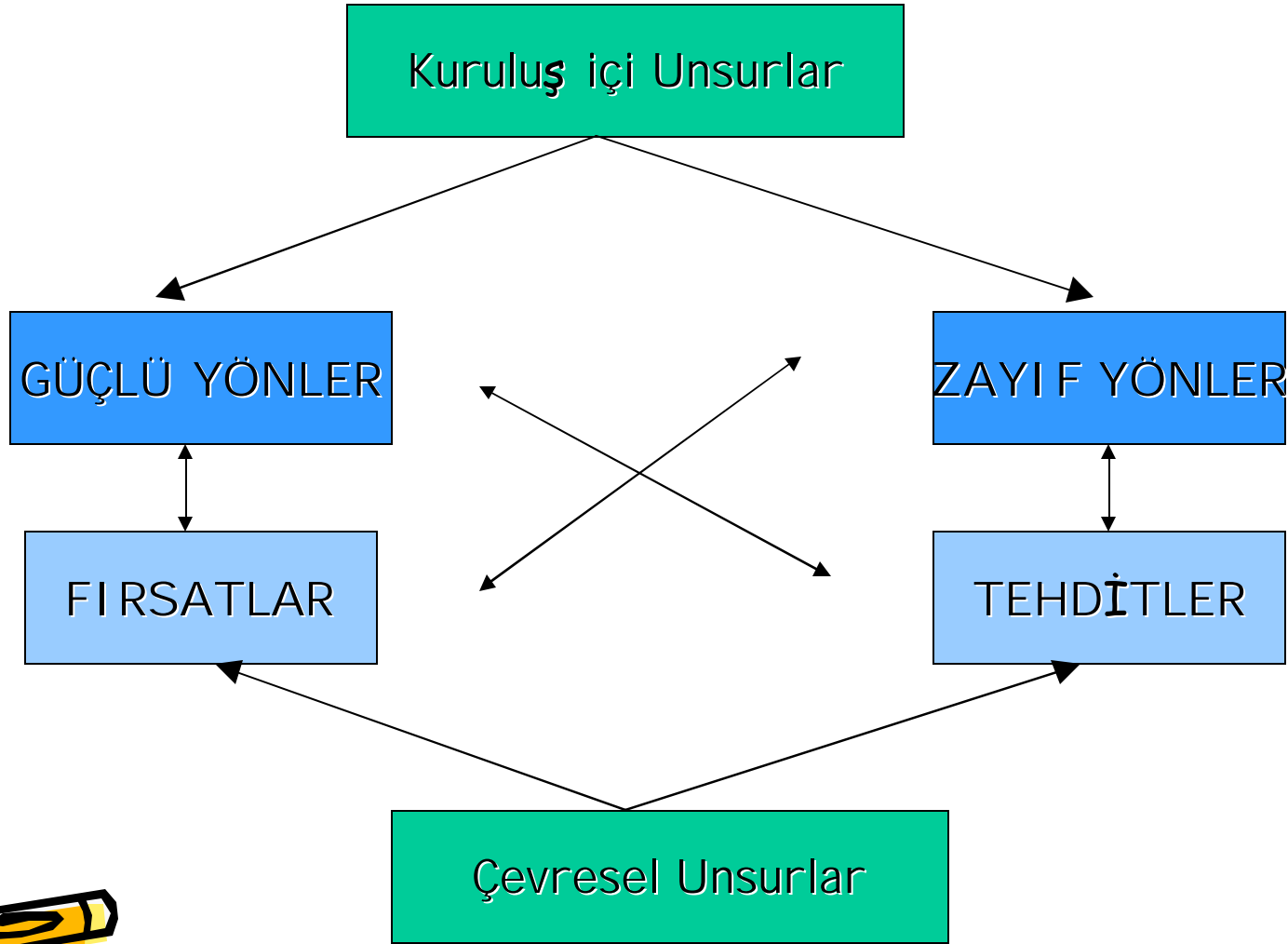


# STRATEJİK PLANLAMA AŞAMALARI

- Amaçları belirleme
- Stratejileri geliştirme
- Amaçlara ulaşmak için belirgin plan ve programlar hazırlama
- Görev tanımları (hedefleri) belirleme
- İç ve dış çevrenin analizi
- Amaçların tanımlanması
- Amaç önceliklerinin belirlenmesi
- Amaçlar için öncelikli projelerin belirlenmesi
- Uzun dönemli plan ve bütçelerin geliştirilmesi
- Yapının yeniden tanımlanması
- Stratejik amaçlara yönelik insan kaynakları gereksinimlerinin karşılanması
  - Amaçlardan sapmadan, çevre koşullarını göz önünde bulundurarak insan kaynaklarının temini, geliştirilmesi ve kurumda tutulması

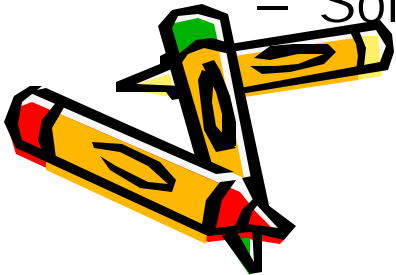


# SWOT analizinde temel unsurlar



# Planlama ÖGELERİ

- ÖN PLANLAMA AŞAMASI
  - Üst yönetim, sürecin kavranması ve kimlerin katılacağına karar verilmesini sağlar
- İŞ PLANLARI HAZIRLAMA
  - Zaman çizelgeleri düzenlenir
- GÖREVLERİ TANIMLAMA (NEDİR? NE OLMALIDIR?)
  - Görevlere ilişkin insan ve mali kaynaklar saptama
  - Roller ve sorumluluklar tanımlama
- FARKLI SENARYOLAR İÇİN HİPOTEZLER OLUŞTURUP, DURUM ANALİZİ GERÇEKLEŞTİRME
- STRATEJİK PLANCILAR TARAFINDAN ÖNCELİK SIRASINA GÖRE NET OLARAK ORTAYA KONMUŞ BİR SORUNLAR LİSTESİ HAZIRLAMA
  - Sorunlar incelenir, önem ve öncelikleri belirlenir



# Planlama ÖGELERİ devam...

- MEVCUT DURUMLAR VE GELECEĞE İLİŞKİN OLASILIKLAR HAKKINDA VARSAYIMLAR GELİŞTİRME
  - Gelecek hakkında çeşitli alternatif yordamlar geliştirme
  - Seçeneklerin gelecekte gerçekleşme olasılıkları hesaplama
- ÖRGÜTSEL TEPKİLER STRATEJİK PLANLAMANI EN ÖNEMLİ ÖGESİDİR
- POLİTİKALAR GELİŞTİRME
  - AMAÇ: Kuruluş için olumsuz sonuçları **MİNİMİZE** etmek, olumlu koşulları **MAKSİMİZE** edecek politikalar üretmektir.
- STRATEJİK PLAN OLUŞTURMA
  - Stratejik planlamanın en son ögesidir. Stratejik planlamanın bir ürünüdür. PLAN üniversitenin GÖREVİNİN TANIMI DİR.
  - Görev çerçevesi içinde üniversitenin gelecekte ihtiyaç duyduğu politika ve taktikler ile birlikte, **GELECEK SENARYOLARI** üretmektir.
- STRATEJİK PLANLAMA BİR ÜRÜN OLMAKTAN BİR SÜREÇ OLARAK DAHA ÖNEMLİDİR

Gelecek düşüncesine dayalı olarak faaliyete geçmeyi içerir. Yönetimin bir parçası olarak sürekli ve sistematik bir planlamada kararı zorunlu kılabilir.



# STRATEJİK İŞ PLANLAMA MODELİ

- 1. AMACI BELİRLEME:** Üniversitemizin temel amacı nedir? Ne olması gerekir?
- 2. HEDEFLERİ ve AMAÇLARI SEÇME:** Üniversitemiz neyi başarmaya çalışıyor? Başarı nasıl ölçülebilir?
- 3. MEVCUT GÜÇLÜ YANLARI VE YETERSİZLİKLERİ BELİRLEME:** Üniversitemiz neyi iyi yapıyor? Neleri yeteri kadar iyi yapamıyor?
- 4. GELECEĞİN TEHDİTLERİNİ ve FIRSATLARINI ANALİZ ETME:** Dış çevrede gelecekte ortaya çıkabilecek üniversitemize yönelik ne gibi tehditler ve fırsatlar vardır?
- 5. GÜÇLERİ/YETERSİZLİKLERİ- TEHDİTLERİ/FIRSATLARLA KARŞILAŞTIRMA:** Üniversitemiz gelecekteki fırsatların avantajlarından nasıl yararlanabilir?
- 6. UZUN DÖNEMLİ STRATEJİLER BELİRLEME:** Çevrede ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanılır ve tehditler önlenirse, üniversitemizin uzun dönemli stratejileri ne olmalıdır?
- 7. STRATEJİLERİ UYGULAMAYA KOYMA:** Stratejiyi başarıyla uygulamak için üniversitemizde ne tür değişimlere ihtiyaç vardır?
- 8. STRATEJİLERİ DEĞERLENDİRME:** Çeşitli kararları oluşturanlar, stratejilerin işleyişini ne derece iyi düşünmüşlerdir? Stratejiler ne kadar iyi işlemektedir?

# ATILIM ÜNİVERSİTESİ STRATEJİK PLANLAMA PROJESİ

ANKARA  
2006

Prof.Dr. İsmail BİRCAN



ÜSP



# ATÜ/SP PROJESİ



- Projenin niteliği
- Araştırma-Planlama ilkeleri
- Yöntem ve Uygulama
- Proje Yönetimi







# ATÜ/SP PROJESİNDE TEMEL AMAÇ

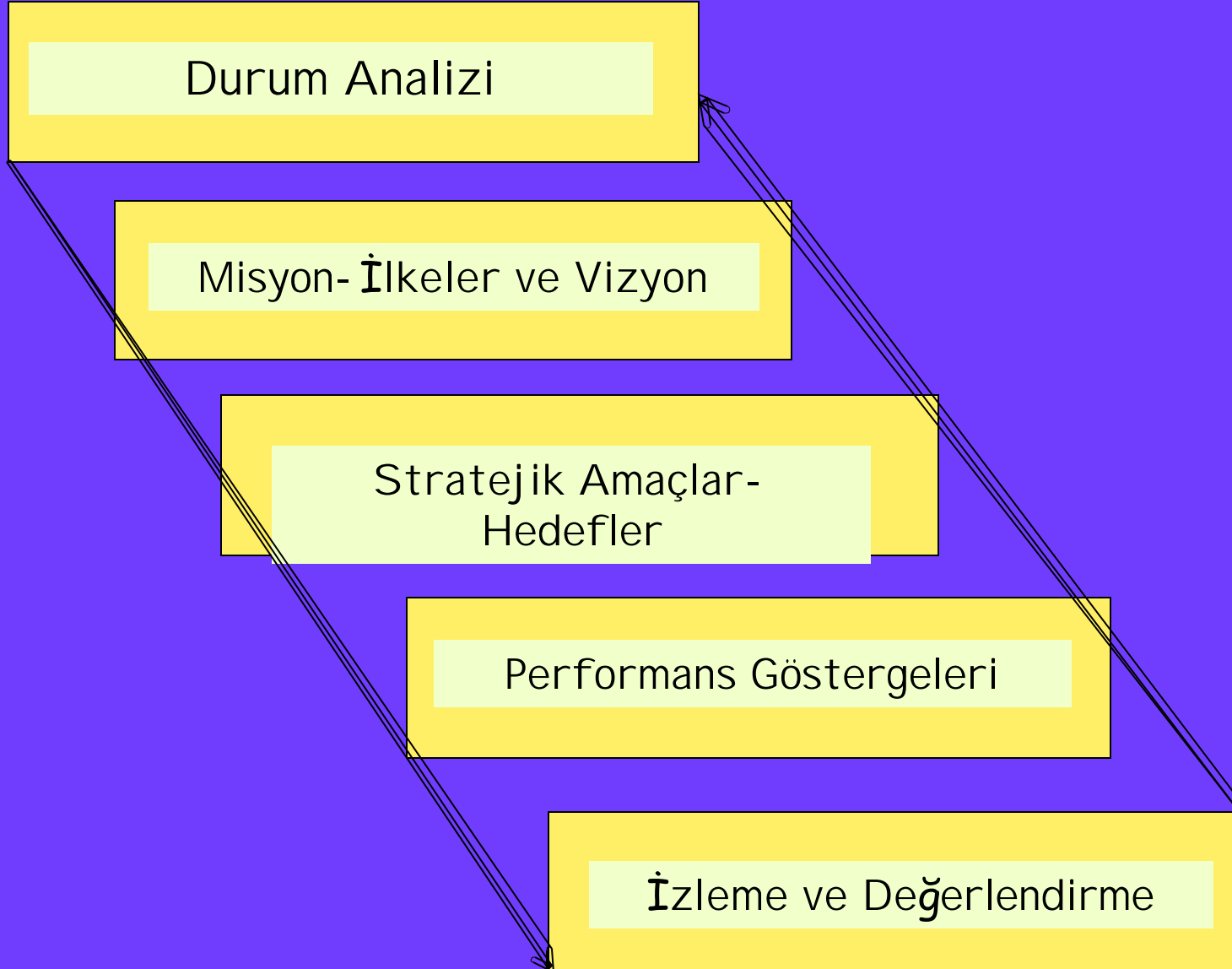
Atılım Üniversitesi'nin,  
"dünkü ve bugünkü durumunu dikkate alarak;  
üniversitenin geleceğine yön verecek  
sürdürülebilir kurumsal politikaları, politika  
önceliklerini, hedefleri ve hedefe ulaştıracak  
performans göstergelerini" katılımcı bir  
yaklaşım içinde belirleyip ortaya koymaktır.



# ATÜ/SP PROJESİNİN KAPSAMI

- Üniversitenin örgütsel yapı ve işleyişinin incelenip değerlendirilmesi (durum analizi)
- Kurumsal misyon ve vizyonun oluşturulması,
- Yönlendirici amaç, strateji ve hedeflerin belirlenmesi,
- Hedefleri gerçekleştirecek stratejik planın oluşturulması (Performans göstergelerinin belirlenmesi)
- Stratejik Planın uygulanması (Kurumsal kadrolama boyutu),
- Uygulama sonuçlarının izlenip değerlendirilmesi.

# STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ



# İŞLEM SÜRECİ - 1



## I. DURUM ANALİZİ

Atılım üniversitesi'nin kurumsal yapı ve işleyişi ile çevresel değişim etmenleri incelenmesi

İnceleme, iç ve dış durum analizi olarak yapılır, sonuçlar raporlanır

# İŞLEM SÜRECİ - 2



## I . DURUM ANALİZİ

### 1. İç durum analizi

- Örgütsel yapı ve sistem işleyiş analizi
- Görev ve yetkilerin analizi
- Kurum içi ve kurumlar arası etkileşim
- Kurumsal imaj ve kültürün analizi
- İnsan kaynakları analizi
- Kurumsal teknoloji analizi
- Hizmet kalitesi ve maliyet analizi
- Genel performans analizi

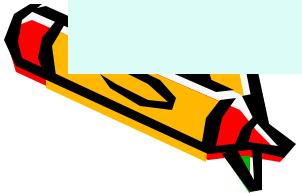
# İŞLEM SÜRECİ- 3



## 2. Dış durum analizi

- Hedef kitle analizi
- Rekabet analizi
- Piyasa analizi
- Genel çevre analizi

## 3. Durum analizi raporu



# İŞLEM SÜRECİ- 4



## II. GELECEK ANALİZİ

Üniversitenin çekilen durumsal fotoğrafı ile gelecek algılaması çerçevesinde stratejik plan hazırlanması

Bu kapsamda, vizyon bildirisiyle uyumlu 'amaçların belirlenmesi, stratejik hedeflere açıklık kazandırılması ve performans göstergelerinin saptanması' nın tamamlanması

# İŞLEM SÜRECİ- 5



## III. GELECEK ANALİZİ

### 1. Kurumsal misyon ve vizyon bildirimi

- Kurumsal misyon
- Kurumsal ilke ve değerler
- Kurumsal vizyon

### 2. Stratejik amaç ve hedefleri belirleme

- Amaçları belirleme
  - İç stratejiyle ilgili amaçlar
  - Dış stratejiyle ilgili amaçlar
- Genel stratejik amaçlar
- Stratejik amaçlarla uyumlu hedefleri belirleme



# İŞLEM SÜRECİ- 6



## 3. UYGULAMA STRATEJİLERİNİ BELİRLEME

- Proje ve etkinlikleri belirleme
- Proje ve etkinlikleri bütçeleme

## 4. UYGULAMALARI İZLEME-DEĞERLENDİRME

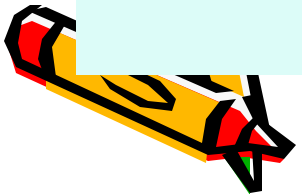
- Plan uygulamalarını izleme- değerlendirme

III.

# ATÜ'DE STRATEJİK PLANLAMA İÇİN GENEL İLKELER - 1



- Üst yönetim, KENDİLERİNDEN BAŞLAYARAK her düzeyde değişme ve yenileşmenin gereğine inanmalıdır.
- Üst yönetim, daha iyiye ulaşabilmek için, 'proje sürecini önemseme- duyarlık gösterme konusunda' kararlılık içinde olmalıdır.
- Proje ekibine güven duyulmalı, yaratıcılıklar desteklenmelidir.



# ATÜ'DE STRATEJİK PLANLAMA İÇİN GENEL İLKELER - 2



- Proje sürecine “aktif katılım” için gerekli çaba gösterilmelidir.
- Geliştirilen ürün ve stratejiler için ‘uygulama kararlılığı’ sergilenmelidir.
- SP’de ana ilke, var olan yapının ‘etkililik ve verimliliğini’ yükseltmek olmalıdır.
- SP, üniversitenin yapısal bütünlüğü içinde, ATÜ’nün ‘kendine özgü koşulları’ gözetilerek ele alınmalıdır.

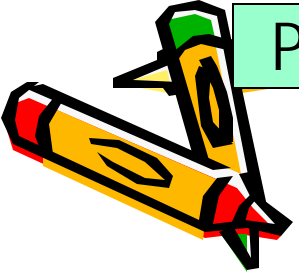
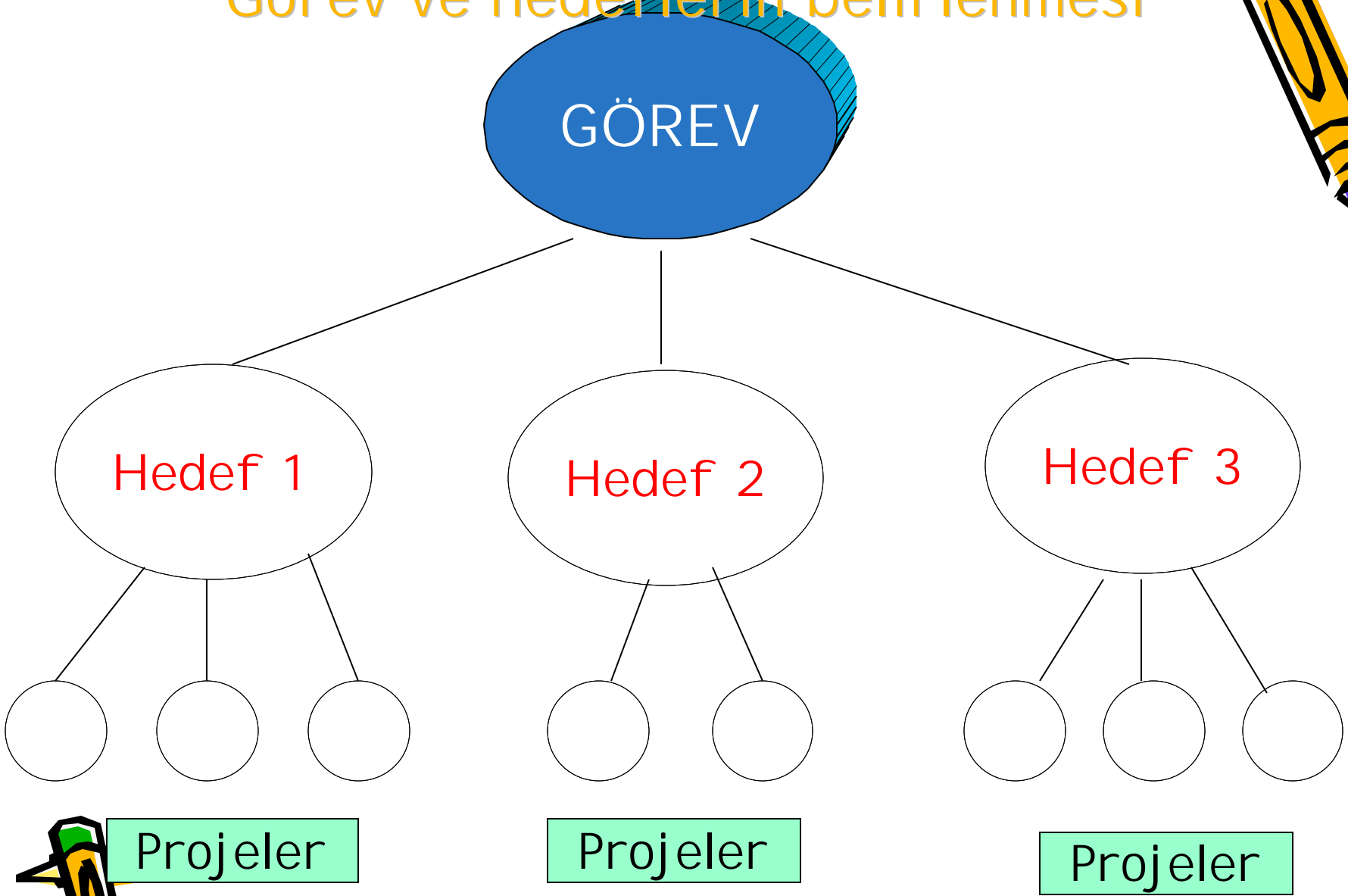
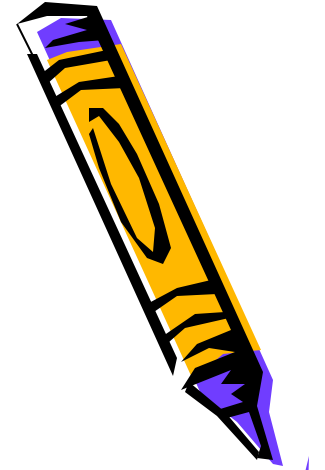
# Stratejik Planlamada BAŞARI koşulları



- ✓ Değişme ihtiyacının algılanması
- ✓ Yönetimin her düzeyinin katılımının sağlanması (Yönetişim Prensibi)
  - Özellikle, alt düzey yöneticilerinin yönetime katılımlarının özendirilmesi
- ✓ Kuruluş içinde ST Planlama Ekibinin oluşturulması
- ✓ Ekip üyelerine gerekli kaynak ve sürenin sağlanması
  - Bu doğrultuda, kıt kaynakların tanımlanması ve bunların etkin bir şekilde kullanımının sağlanması
- ✓ Programların başarısında bazı projelerin diğerlerine göre daha fazla ağırlık taşıdığınun kabullenilmesi
- ✓ Kurum dışından destek sağlanması
- ✓ Yeni planaların araştırılması ve takip edilmesi



# Görev ve hedeflerin belirlenmesi



# Stratejik planlamanın FAYDALARI

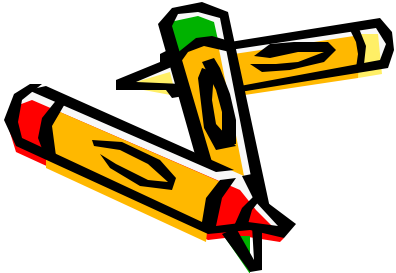


- **1. İşgücünün daha verimli olmasını sağlar**
  - Doğru zamanda, doğru yere, doğru çalışanın getirilmesini sağlar
  - Çalışanların iş doyumunu gerçekleştirir
  - İşgücü maliyetlerini azaltır
- **2. Eğitim sürecine katkıda bulunur**
  - Etkili personel yetiştirmeyi kolaylaştırır
  - Yöneticileri eğitme aracıdır
- **3. Kurumun rekabetçi performansını artırır**
  - Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesini sağlar (Aktör çeşitliliği-işbirliği)
  - Planlamanın salt fiziksel değil, ekonomik ve sosyal boyutlarını da içerir
  - Hem vizyona hem sürece işaret eder
  - SWOT analizi ile güçlü ve zayıf yanları, tehdit ve fırsatları ortaya konular, politikalarla desteklenir
- **4. Geleceğe yönelik dinamik yapı oluşturulmasına katkıda bulunur**
  - Stratejik Planlama Esnektir
  - Katılımcıların karar almasına ve uygulamasına imkan verir
- **5. Gelecek için yönlendirme SÜRECİdir**
  - Riskleri azaltma yoludur
  - Üst düzey yöneticiler arasında uzlaşma sağlama yoludur.
  - Yazılı uzun vadeli planları geliştirme aracıdır.

# Stratejik Planlamanın Faydaları



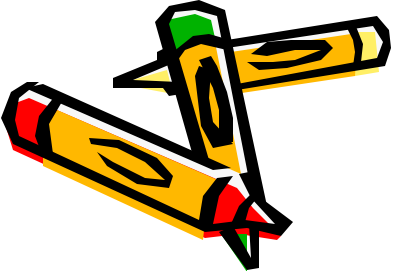
- 6.Kuruluşun geleceğini kendi lehine yönlendirmesine olanak tanır,
- 7.Kurum kültürünün ve kimliğinin oluşumuna, gelişimine, güçlendirilmesine destek olur,
- 8. Kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasını sağlar,



# Stratejik Planlamanın Faydaları



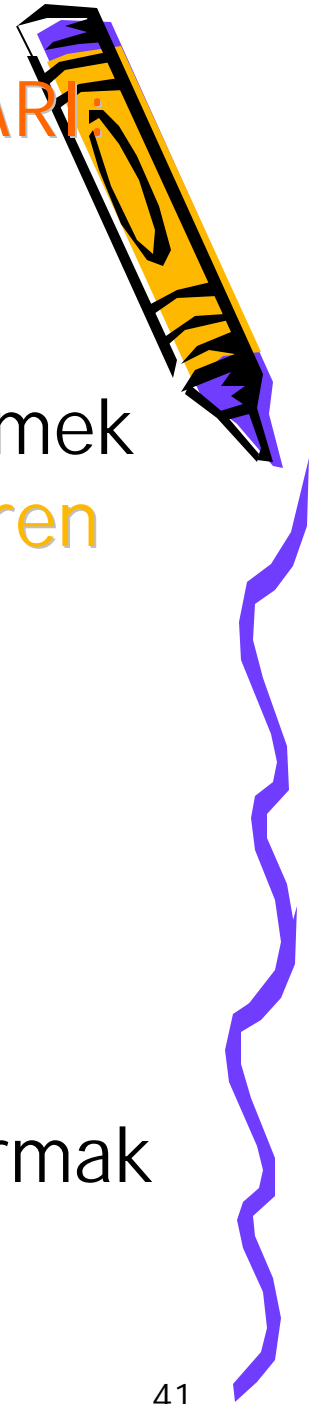
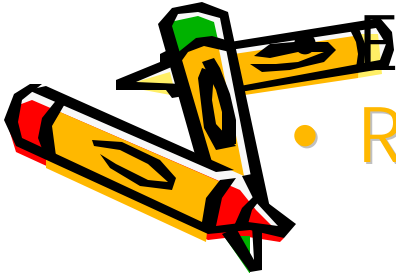
- 9. Kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izler,
- 10.Hesap verme sorumluluğunu geliştirir,
- 11.Belirsizliklerle başa çıkma konusunda sistematik bir yaklaşım sunar,
- 12.Mali yönetime etkinlik kazandırır.





# Stratejik Planlamanın kurum içi YARARLARI: Üniversitelerimize yansımaları

- Değişen çevreye uyum sağlamak
- Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izlemek
- Vizyon sahibi olmak ve vizyon gerektiren konuları tartışmak
- Sistematik düşünmek
- Yönetimde etkin olmak
- Güçlü olmak ve güçleri birleştirmek
- Mevcut güçleri etkin kullanmak
- Amaç ve araç uygunluğu sağlamak
- Geleceğe yönelik dinamik yapı oluşturmak
- Esnek ve tedbirli olmak
- Rekabetçi performansı artırmak



# Teşekkürler....

