

# Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Çalışma Programı

Ersin UYGUR  
TÜSSİDE

# Amaç

Kamu Yönetimi reformu sürecinde  
Stratejik Plan hazırlamakla yükümlü

**“Yerel Yönetimler”** de

- Temel girdi, kavramları ve tüm süreci paylaşmak
- Dil ve anlayış birliği oluşturmak

# Kapsam

- Kamu Yönetimi, sorunlar ve yeni Yerel Yönetim anlayışı
- Strateji
- Stratejik Yönetim
- Planlama Akımları
- Stratejik Yönetim Süreci
  - Mevcut durum analizi
  - Fark analizi
  - Çevre (PESTS) analizi
  - Söktör ve rakip analizi
  - SWOT analizi

# Kamu Yönetim Sorunları

- Yönetim Zihniyeti Geri Kalmıştır.
  - Kapalı Sistem Yaklaşımı
  - Geleneksel Yönetim Kültürü
    - Gelecek Yönelimli Değil, Geçmiş Yönelimli
    - Amaç Yönelimli Değil, Sorun Yönelimli
    - Teşhis Yönelimli Değil, Çözüm Yönelimli
    - Ödül Yönelimli Değil, Ceza Yönelimli
- Yönetim Yapısı Etkisini Kaybetmiştir.
  - Görev ve Fonksiyonlarda Karmaşıklık
  - Görev ve Fonksiyonlarda Farklılaşma
  - Kamu Denetimi Etkili bir Şekilde Yapılamamaktadır.
  - Örgüt Yapıları Çok Büyümüş ve Merkezileşmiştir

# Kamu Yönetim Sorunları

- Kamu Personel Rejimi Yetersizleşmiştir.
- Kamu Mali Yapısı Bozulmuştur
- Kamu Hizmetleri Verimsiz ve Yüksek Maliyetli
  - Kalite Standartları Yok
  - Başarı Ölçüleri Belirsiz
  - Hedefler Açıklıkla Tanımlanmamış
- Devlet Yoksulluğu Önleyici ve Gelir Dağılımını Dengeleyici Fonksiyonlarını Yerine Getiremiyor

# Kamu Yönetim Sorunları

- Yolsuzluk ve Kaynak İsrافی Artmıştır.
  - Rasyonel Olarak Kurulmayan İl, İlçe ve Belediye Teşkilatları
  - Çok Sayıda Proje Arasına Dağıtılan Yetersiz Mali Kaynaklar
  - Stratejik Yatırımlar ve Öncelikler Tanımlanmamış

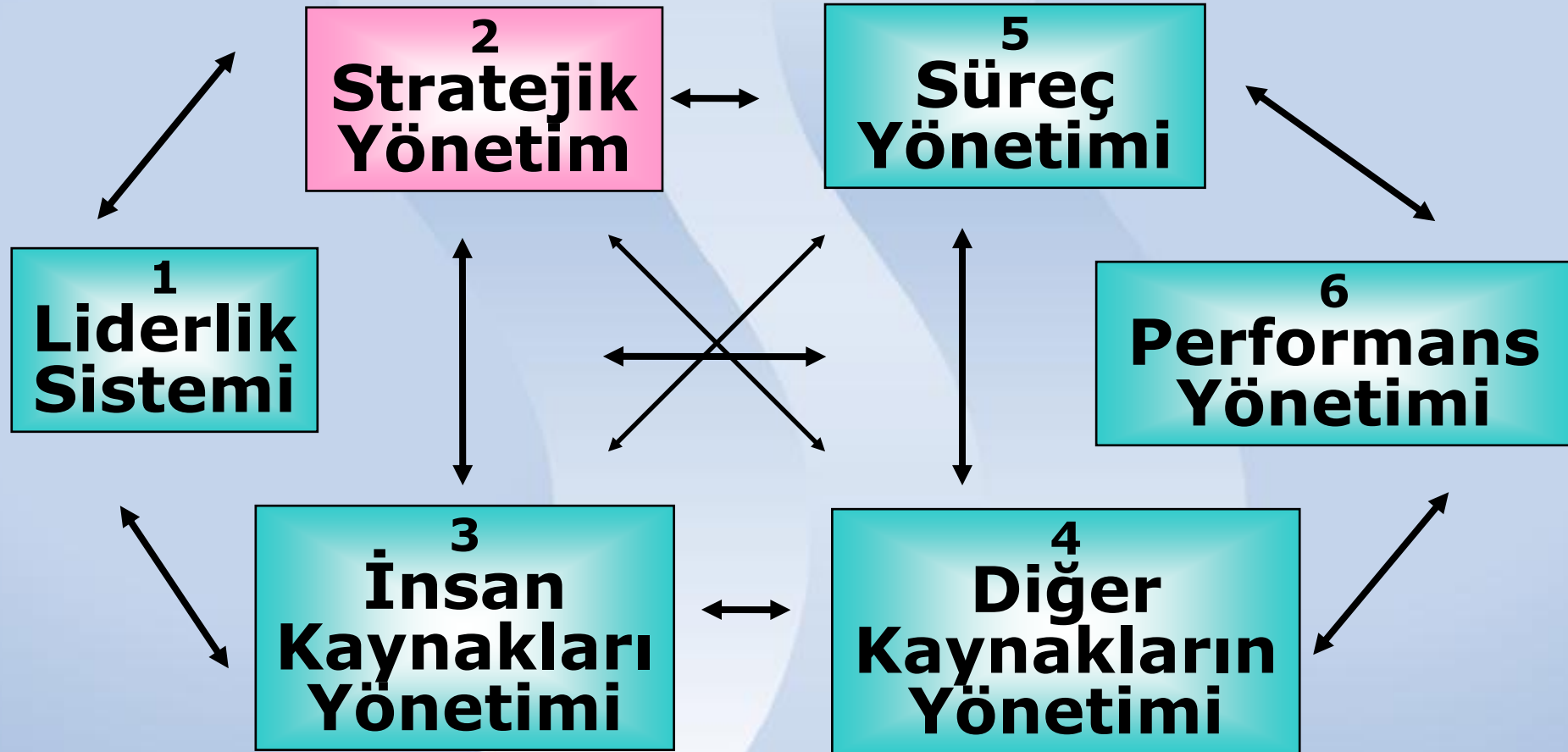
## Sonuç Olarak;

- Stratejik Açık
  - 2005 Yılında Uluslararası Rekabet Gücü Açısından 60 Ülke Arasında 55inci sırada
- Performans Açığı
- Mali Açık
- Güven Açığı

# Gelecek Yönelimli Yönetim

- Vizyon Geliştirme
- Misyon Tanımlama
- Strateji Oluşturma
- Amaç ve Hedefler Tanımlama
- Performans Ölçüleri
- Hizmet Kalite Standartları

# Sürekli Kalite Geliştirme Modelinin Yapı Taşları





# Strateji nedir?

- *TDK tanımı:*

“Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı”

**Stratejik Yönetim,  
stratejik değişimin yönetilmesi için  
sistematiik bir yaklaşımdır.**

# Stratejik Yönetim

Stratejik değişimin yönetilmesi için sistematik bir yaklaşımdır:

- Strateji ve yetenek planlaması,
- Zaman içindeki günlük deęişimlere, sorunlara cevap verebilme,
- Strateji uygulamasında oluşan kurum içi tepkilerin yönetimi.

# Stratejik Yönetim

- Orta ve uzun vadeli başarı potansiyellerini yönetmek
- Gelişim ve değişimi yönetmek
- Stratejik hedeflere yönelmek
- Doğru işleri yapmak (etkinlik)
- İşleri doğru yapmak (verimlilik)

## Stratejik Yönetim ne değildir?

Bu günden yola çıkarak geleceği tahmin ederek geleceğe hazırlanma **DEĞİLDİR...**

Geleceği anlayarak/algılayarak vizyonumuza uygun olarak kuruluşumuzun konumlandırılması ve kuruluş içinde yayılımını sağlayarak hedefe birlikte yönelmektir.

## Planlamada Akımlar

1965-1975 : Uzun-Vadeli Planlama

1975-1980 : Stratejik Planlama

1980-?? : Stratejik Yönetim

## 1965-1975 : Uzun-Vadeli Planlama

### Temel Öğeler:

- Uzun-Vadeli Tahminler
- Beş-Yıllık Bütçeler
- Detaylı Operasyonel Planlar
- Büyüme Stratejileri

### Sorunlar:

- Esneklikten Uzak
- Büyüme azken fazla iyimser
- Risklerin iyi değerlendirilememesi
- Sosyal ve Politik Faktörlerin gözardı edilmesi
- Alternatiflerin Düşünülmemesi

## 1975-1980 : Stratejik Planlama

### Temel Öğeler:

- Kurum Stratejisi Belirlenmiş
- Stratejik İş Birimlerine Ayrışma
- Araştırma ve Tahminler
- Sosyal ve Politik Değişime Göre Planlama
- Alternatif Stratejilerin Simülasyonu

### Sorunlar:

- Çok Merkezi ve Uzak
- Çok Detaylı Analiz
- Hayata Geçirme Süreci olmaması
- Krizlerle başa çıkamama
- Şişkin Planlama Bürokrasisi



## 1980-?? : Stratejik Yönetim

### Temel Öğeler:

- Üst Yönetim Strateji Konusuna Hakim
- Toplam İş Yaklaşımı- Strateji Oluşturma ve Uygulama
- Stratejik Değişimin Yönetimi
- Üst Yönetimin Liderliği Belirgin
- Her Düzeyden Çalışanların Katılımı
- Yeni Teknolojiye Yoğun Yatırım
- Dinamik

### Sorunlar:

- Teknoloji Yatırım İhtiyacı çok yüksek
- Çalışan Eğitim İhtiyacı çok yüksek

# PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

**REAKTİF**

Müsibetten ders almak

**İNAKTİF**

İdareyi maslahat

**PREAKTİF**

Geleceğe hazırlanmak

**PROAKTİF**

Kendi geleceğini yaratmak

Uzun vadeli planlama ile geleceğe  
hazırlanmak ... **YERİNE**

**Stratejik yönetimin bir parçası olan  
stratejik planlama ile dönüşümü yaratmak**

Geleneksel "Uzun-Vadeli Planlama" ile 'Stratejik Yönetim' arasındaki en önemli fark:

## Stratejik Modelleme

- Geleceğe dair; sınırlamasız, yaratıcı, vizyoner, büyük düşünme...
- Bugünün devamını düşünmekten kurtulma.....(Paradigma Değişiklikleri)

# Stratejik Yönetim

Misyon  
Neden varız?

Mevcut Durum Analizi  
(Performans Ölçümü, SWOT Analizi)  
Şu anda neredeyiz?

Strateji oluşturma  
Olmak istediğimiz yere nasıl gideceğiz?  
Performans Yönetimi  
Hedefe doğru ilerlediğimizi nasıl bileceğiz?

Vizyon

Nerede olmak istiyoruz?

## Şu Anda Neredeyiz?

- ✓ Kurumun görevleri nelerdir?
- ✓ Müşteriler ve paydaşlar kimlerdir?
- ✓ Müşteri ve paydaşların ihtiyaç ve beklentileri nelerdir?

# Paydaş

Kurum faaliyetlerinden etkilenen ve başarılarında katkısı olan taraflar

Çalışanlar

Müşteriler

Liderler

Stratejik Ortaklar

Temel Ortaklar

Toplum

Kural Koyucular

## Şu Anda Neredeyiz?

- ✓ **Misyonumuz nedir?**
- ✓ **Mevcut durumdaki faaliyet alanlarının belirlenmesi**
- ✓ **Başarı kriterleri ve ölçülerinin belirlenmesi**
- ✓ **Kritik performans ölçülerinin belirlenmesi**
- ✓ **Kurum içi, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi**
- ✓ **Kurum dışı, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi**



# Olmak istediğimiz yere nasıl gideceğiz?

## Strateji

İstenen hedeflere nasıl veya hangi yoldan ulaşılacağı

- ✓ Pazar geliştirme
- ✓ Ürün-hizmet geliştirme
- ✓ Bilgi ve teknoloji geliştirme
- ✓ Yönetimi geliştirme
- ✓ İnsan kaynaklarını geliştirme

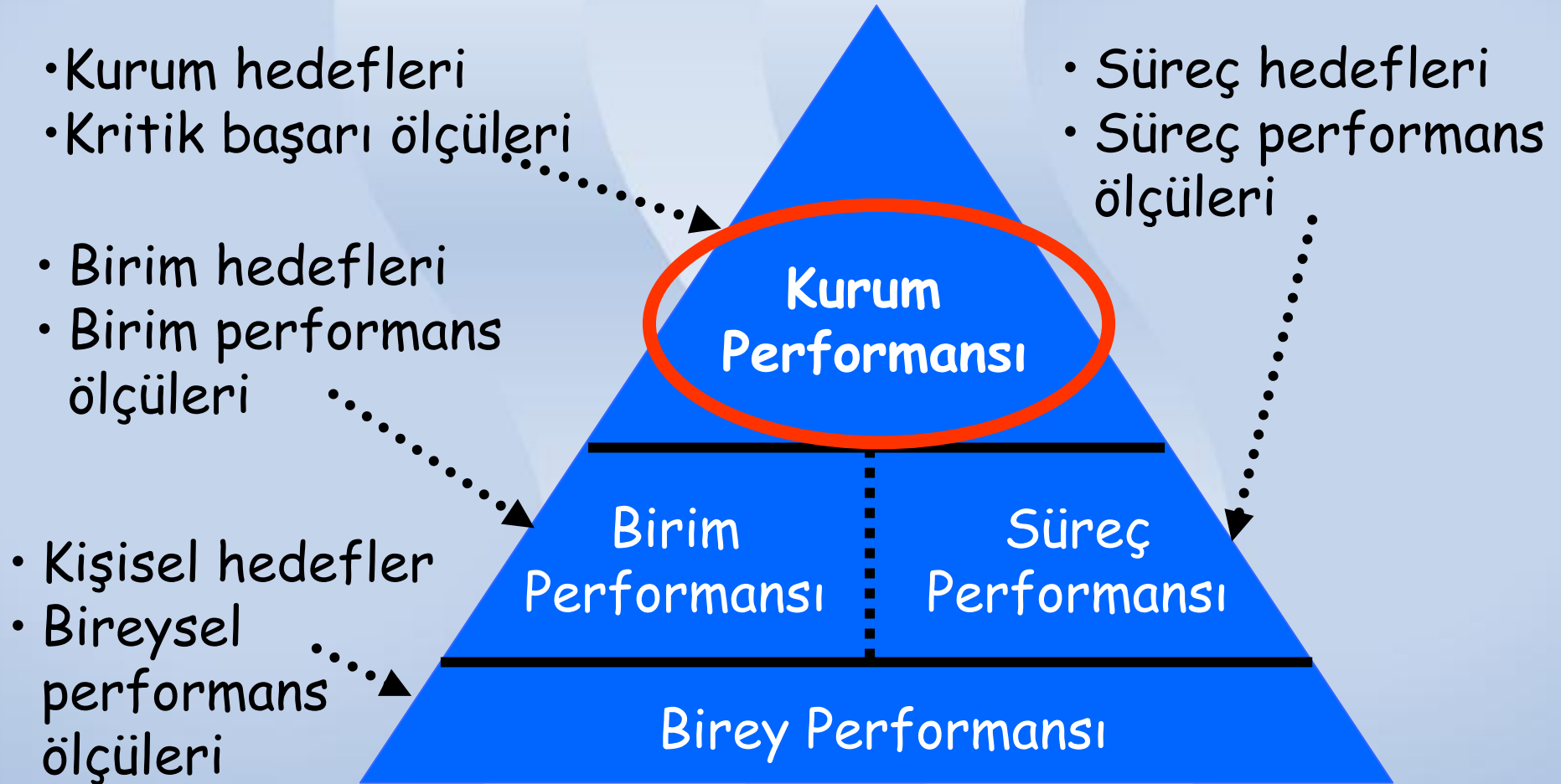
# Hedefe doğru ilerlediğimizi nasıl bileceğiz?

## Performans Yönetimi

Faaliyet sonuçlarının, beklenen/hedeflenen/ gereken şekilde oluşmasını sağlamak.

Performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi, sonuçların kurumun sürekli gelişimi için kullanılması

# Performans Ölçme Düzeyleri



# Stratejik Yönetim

## Vizyon

Nerede olmayı hayal ediyoruz?

## Stratejik Amaçlar

Beş yıl sonra nerede olmak istiyoruz?

## Misyon

Neden varız?

## Mevcut Durum Analizi

Şu anda neredeyiz?

## Yıllık Hedefler

Kilometre taşları?



## Stratejik Amaçlar

Vizyona giden yolda,  
öncelikle ve belirli bir sürede  
nereye ulaşmak istiyoruz?

# Stratejik Amaçlar

Belli bir sürede kurumun ulaşmayı hedeflediği sonuçlardır.

## Stratejik Amaçlar

- ✓ Değerlerle uyumlu olmalı
- ✓ Kurumu vizyonuna taşıyor olmalı
- ✓ Süre belirli olmalı
- ✓ İyi tanımlanmış olmalı
- ✓ 'Gerçekçi' olmalı
- ✓ Sayısal olmamalı
- ✓ Çok detaylı olmamalı

# Örnek Stratejik Amaçlar

## Başarım Kültürünü Yaratmak

- Esnekliği ve yerel kontrolü arttırmak
- Veliler için bilgi ve seçenekleri arttırmak

## Öğrenci Başarısını Geliştirmek

- Öğrencilerin matematik ve fen bilimlerindeki başarısını arttırmak
- Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin kalitesini arttırmak

## Güvenli Okullar ve Sağlam Karakterli öğrenciler Geliştirmek

- Okullarımızın güvenli olmalarını, ve öğrencilerin alkol, sigara ve uyuşturucu maddelerden uzak olmalarını sağlamak.
- Gençliğin sağlam karakterini ve vatandaşlık ruhunu yükseltmek

U.S. Department of Education, Strategic Plan 2002-2007



# Stratejik Yönetim

## Vizyon

Nerede olmayı hayal ediyoruz?

## Stratejik Amaçlar

Beş yıl sonra nerede olmak istiyoruz?

## Misyon

Neden varız?

## Mevcut Durum Analizi

Şu anda neredeyiz?

## Yıllık Hedefler

Kilometre taşları?



# Hedefler SOMUT Olmalı

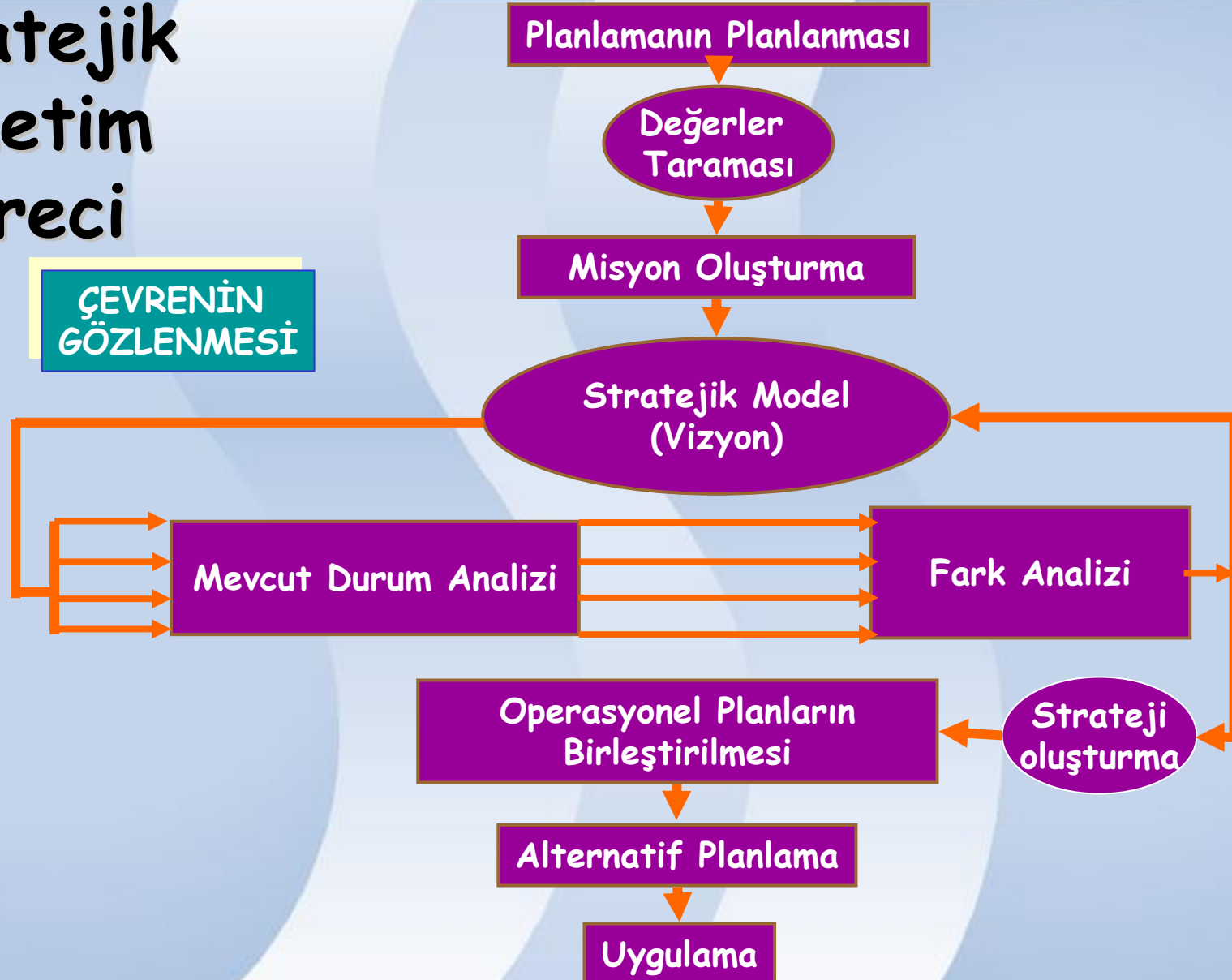
## Hedefler



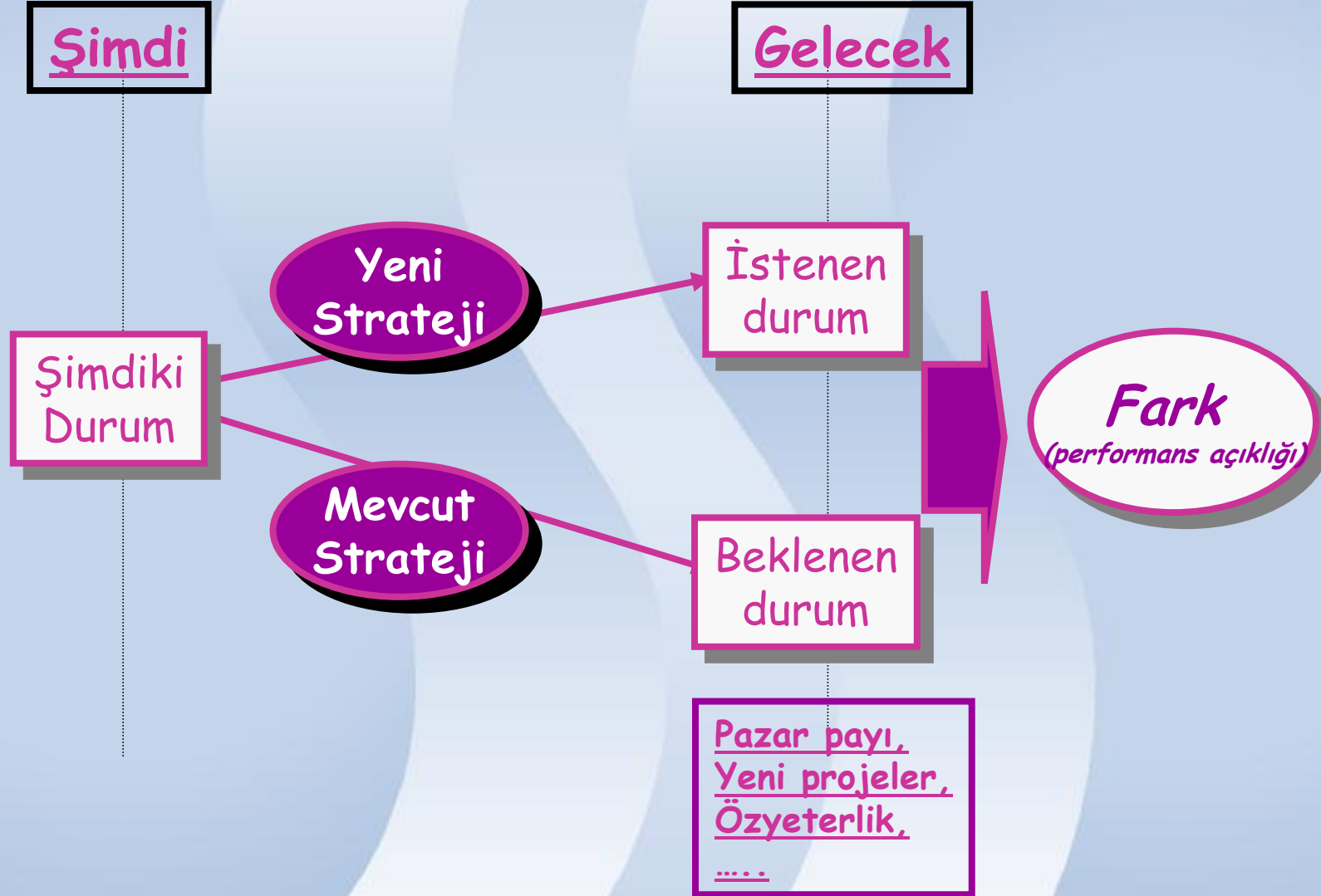
- Sınırları çizilmiş - belirginleştirilmiş
- Ortak bir çalışmayla belirlenmiş - sahiplenilmiş
- Mantıklı - ölçülebilir
- Ulaşılabilir - gerçekçi
- Tatmin edici - erişildiğinde bizi mutlu edecek

**SMART** : (S)pecific-(M)easurable-(A)ction oriented-  
(R)ealistic-(T)imely)

# Stratejik Yönetim Süreci



# Fark Analizi



*Fark (Performans açıklığı),  
"gelecekte beklenen durum" ile "olunması  
istenen durum" arasındaki farktır.*

*"Şimdiki durum" ile "olunması istenen  
durum" arasındaki fark **DEĞİLDİR.***

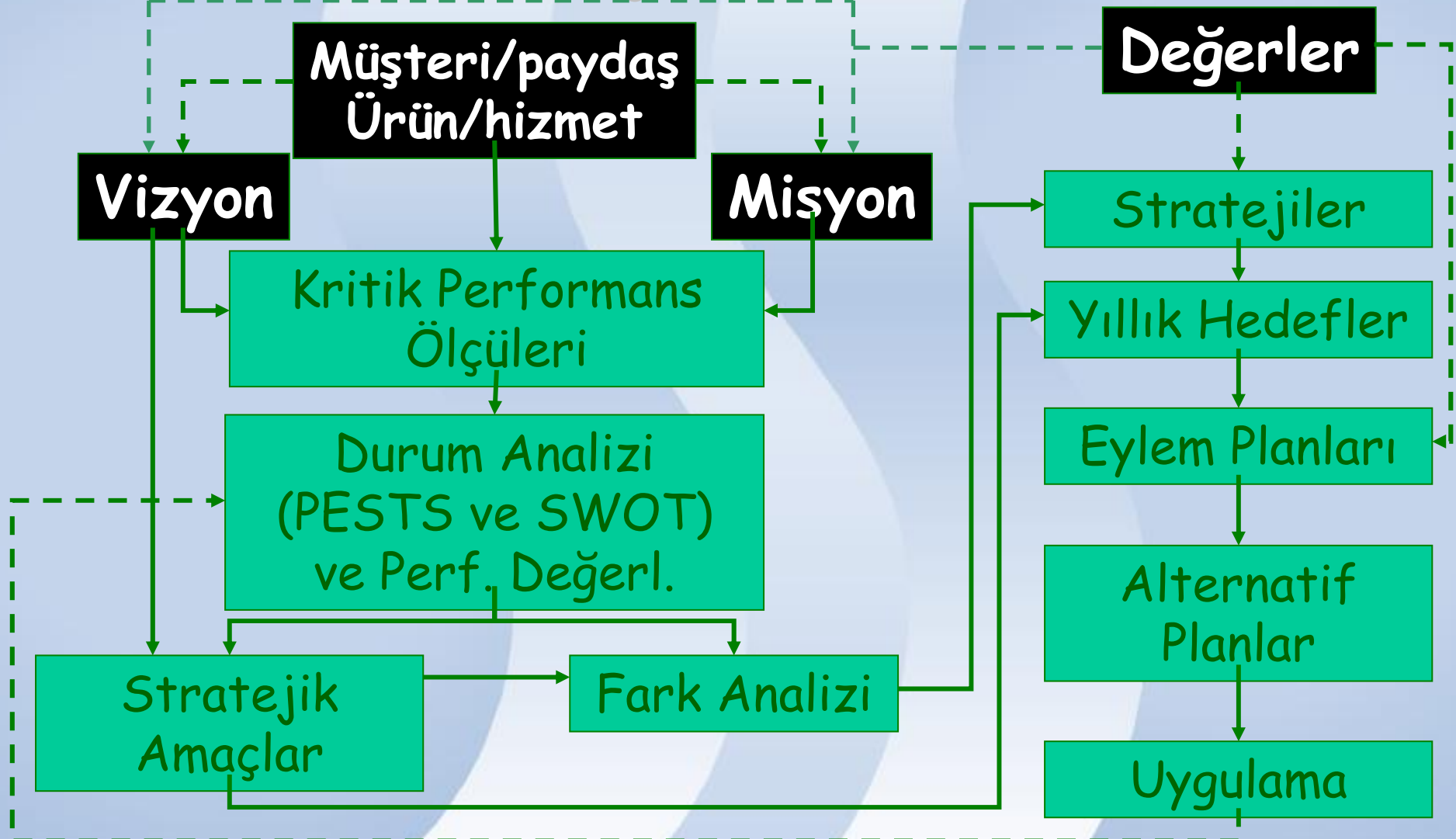
## KURUM HEDEFLERİ

“Fark” belirlendikten sonra,

şu sorulara cevap aranmalıdır:

- Fark dahili faktörlerden mi, yoksa harici faktörlerden mi kaynaklanmaktadır?
- Kurumun potansiyel kaynakları performans açıklığını kapatabilecek durumda mıdır?
- Farkı kapatabilmek için uygun bir strateji geliştirilebilir mi?

# Stratejik Yönetim





# Stratejik Yönetim Seviyeleri Arasındaki İlişki (1/2)

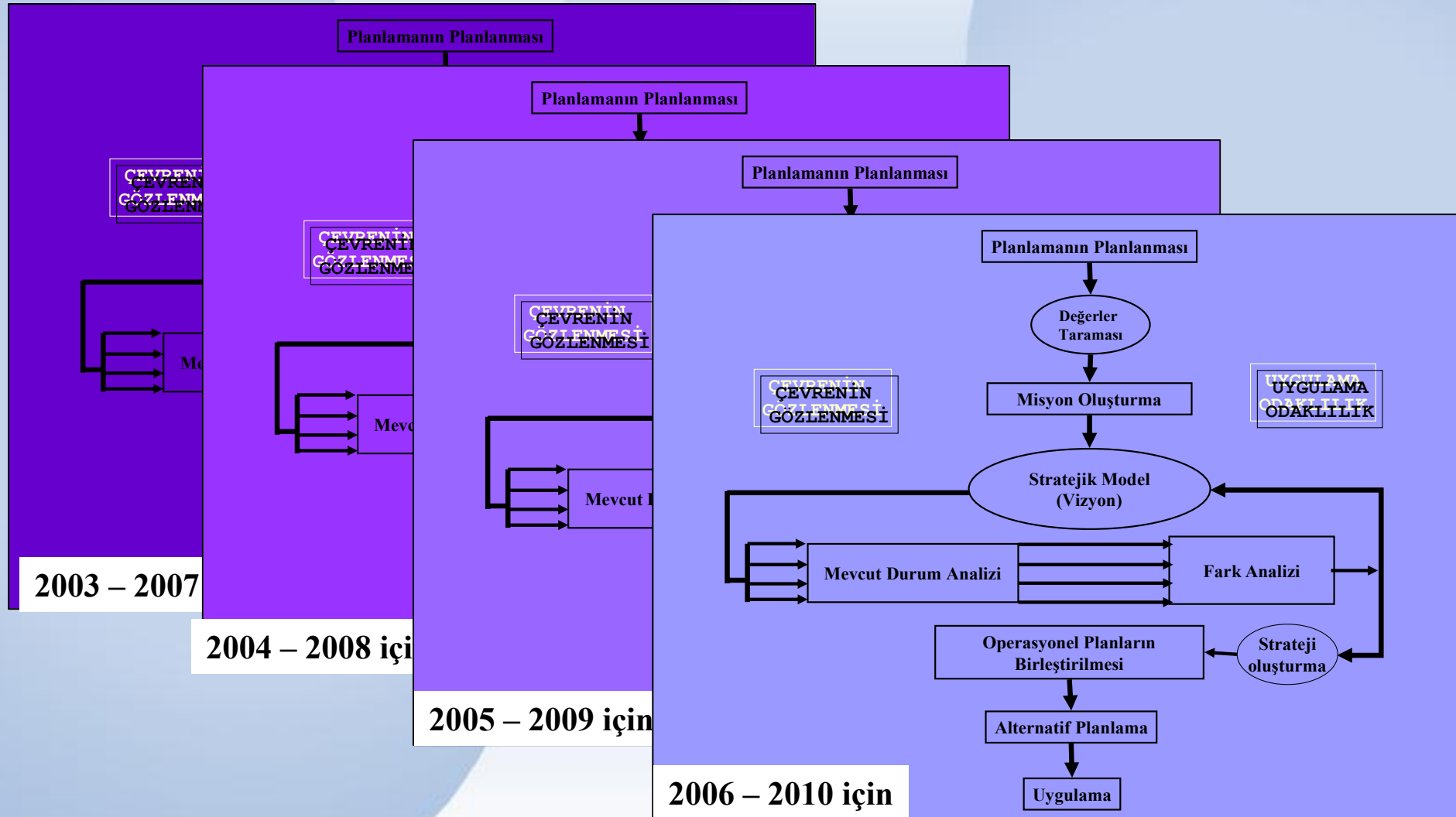


# Stratejik Yönetim Seviyeleri Arasındaki İlişki (2/2)

## Stratejilerde hiyerarşi:

- Kurumsal Seviye; Holding stratejisi  
(Corporate strategy)
- Birim Seviyesi; İş stratejisi  
(Business-level strategy)
- Operasyonel seviye; Pazarlama stratejisi  
(Marketing strategy)

# "Rolling" / Sürekli Planlama

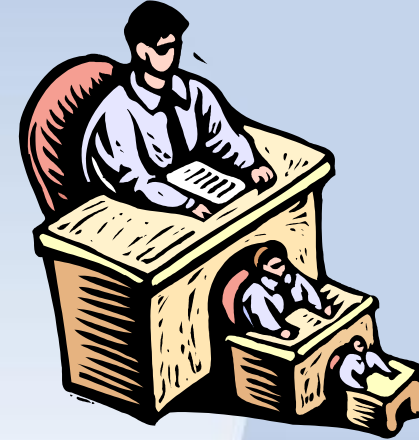


## Planın Planı!

Stratejik Planlamaya "HAZIR" Hissetmek

### Üst Yönetimin Rolü:

- Önemi
- Değerlendirilmesi
- Sorumlulukları



# Planlama Takımının/Organizasyonun Eğitilmesi

- ✓ Katılım ve Bağlılık
- ✓ Planlama Takımının Eğitimi
- ✓ Organizasyonun Eğitimi
- ✓ Geri-Bildirim Mekanizmasının Planlanması

# Planlama Faaliyetine İlişkin Zaman Tahmini Yapılması:

*Etkenler:*

- ✓ Organizasyonun Büyüklüğü
- ✓ Verilerin Elde Edilme Kolaylığı
- ✓ Planlama Periyodunun Uzunluğu

# Tüm Paydaşların Dahil Edilmesi

Paydaş: Faaliyetlerden etkilenecek ya da etkileyebilecek herkes/grup/kurum.



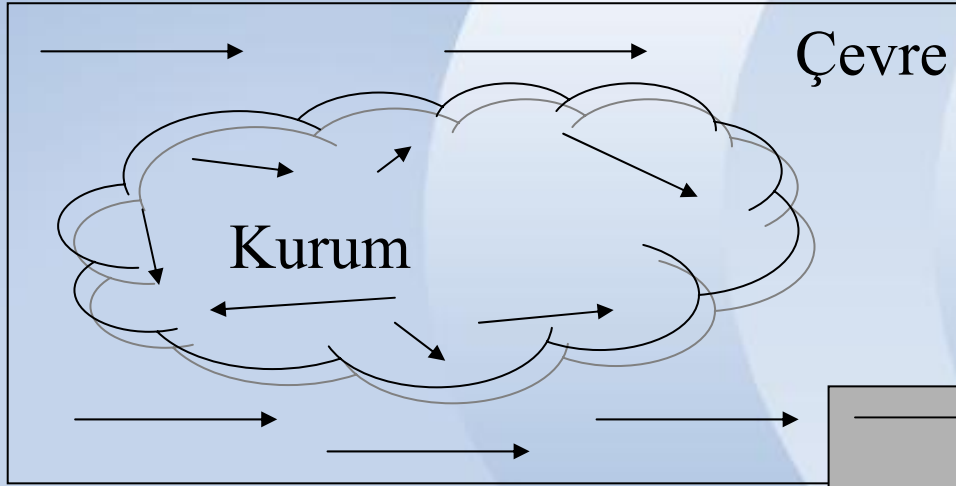
# Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlar

- Geleceğe dönük olmalı, vatandaş ve diğer paydaşların mevcut ve gelecekteki ihtiyaç/beklentilerini temel almalı
- Performansları ölçülmeli
- Araştırma, öğrenme, yaratıcılık çalışmalarından sağlanan bilgilere dayanmalı
- Periyodik olarak gözden geçirilebilmeli ve güncelleştirilmeli
- Temel süreçler yoluyla yaygınlaştırılabilirmeli
- Tüm paydaşlara duyurulmalı ve etkin olarak hayata geçirilmeli



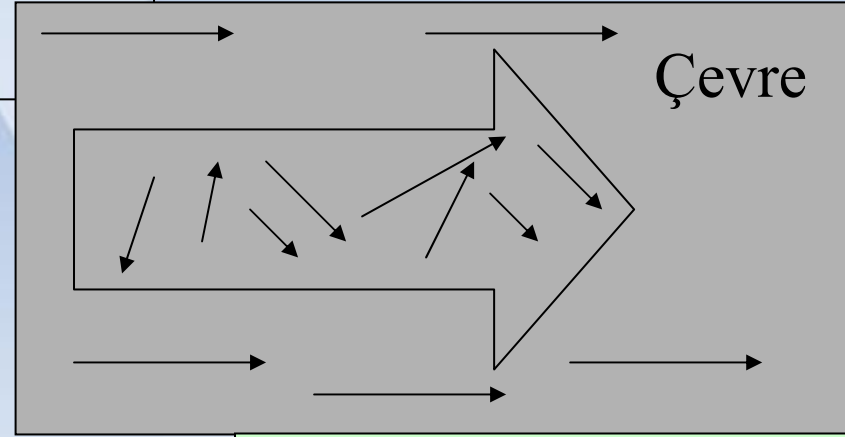
# Stratejik Plan Kapsamı

- Planlama ve İmar
- Kentsel Tasarım ve Tarihi Çevre
- Çevre
- Ulaşım
- Alt /Üst Yapı
- Kültür, Turizm ve Tanıtım
- Spor ve Sosyal Hizmetler
- Sağlık
- Eğitim
- Afet Yönetimi
- Mali Yapı
- İnsan Kaynakları
- Stratejik Planlama (Ar-Ge)
- Bilgi ve İletişim Teknolojileri
- Uluslar arası ilişkiler
- Diğer (Güvenlik, Haller)

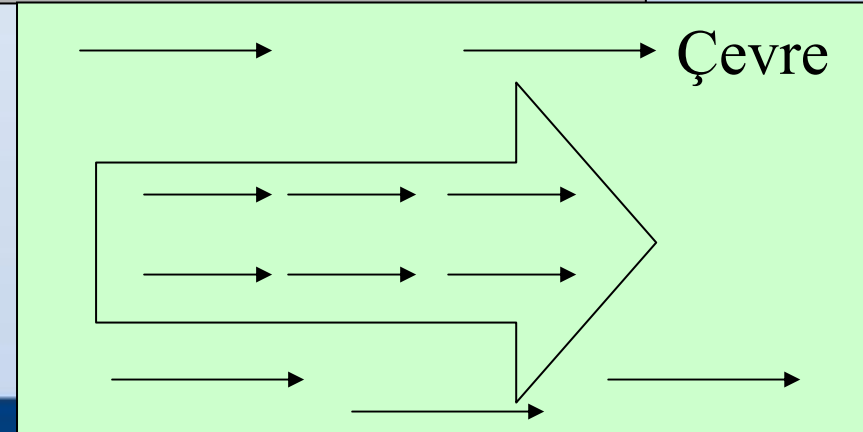


**Stratejik Planı Olmayan, Yanlış Düzenlenmiş Bir Kurum**

**Stratejik Planı Olan, Fakat Çalışanların Plana Uyamadığı Bir Kurum**

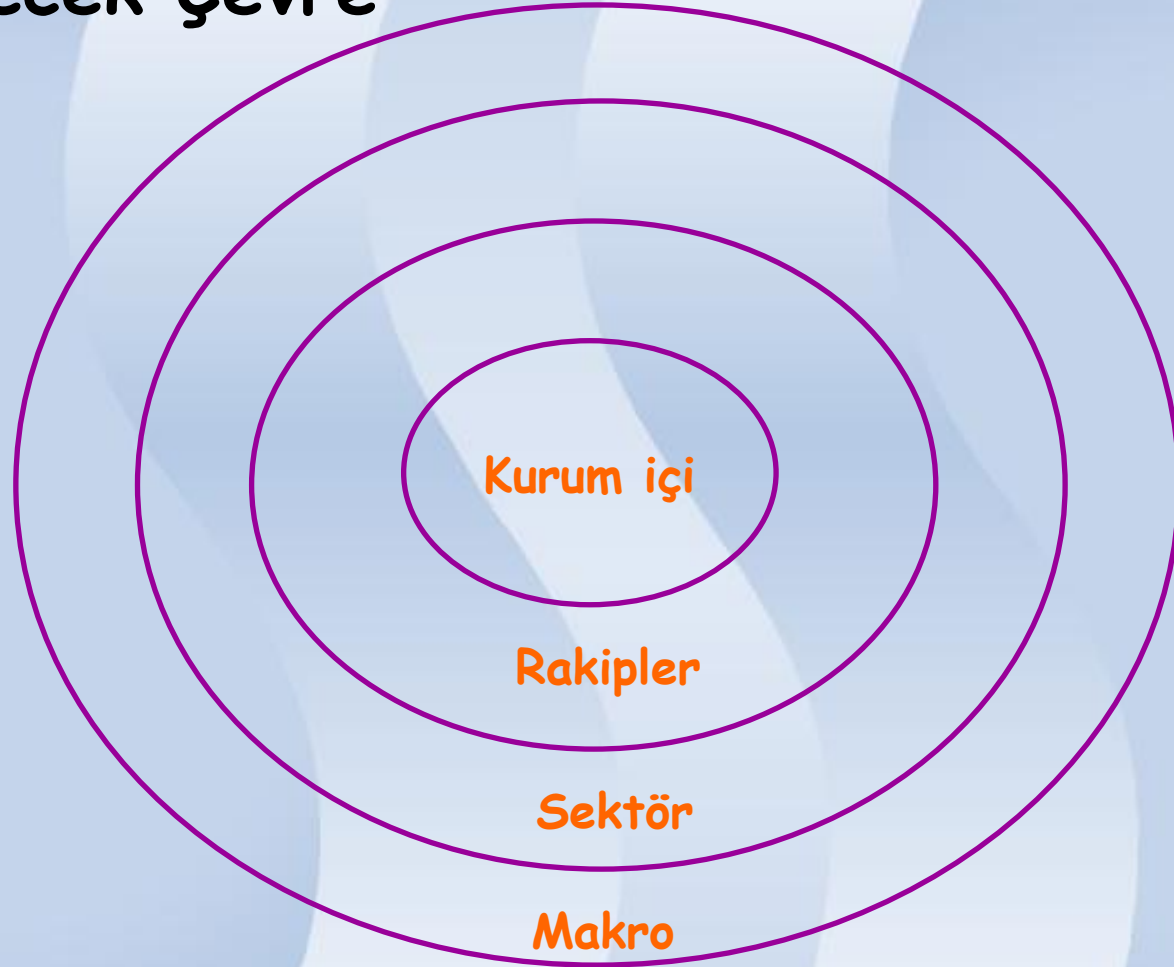


**Stratejik Planı Olan, Çalışanların Plana Uyduğu Bir Kurum**



# **Makro Çevre ve PEST Analizi**

## Gözlenecek Çevre



## Çevre analizi (PEST)

Planlama Takımının Gözleyeceği Temel Alanlar:

1. **P**OLİTİK
2. **E**KONOMİK
3. **S**SOSYAL
4. **T**EKNOLOJİK



# Çevre analizi

## PEST Analizi,

Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik faktörleri inceleyerek;

**önemli ve hemen** harekete geçilmesi gereken hususları tespit etmek ve

bu faktörlerin, **olumlu veya olumsuz**, kimleri

**etkilediğini** ortaya çıkarmak için yapılan bir analizdir.

## Çevre Analizinde Temel Noktalar (1)

- Faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişme eğilimleri
- Faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişme eğilimleri
- Faaliyetleri yürütürken karşılaşılan temel riskler ve belirsizlikler

## Çevre Analizinde Temel Noktalar (2)

- Dünyadaki ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kurumu yakından ilgilendiren kritik konular. Bu konuların kurumu nasıl ve ne yönde etkileyeceği
- Kuruluşun faaliyetleri ile alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum



# Çevre analizi (PEST)

## Politik/Hukuki Faktörler

- ✓ İlgili yasalar
  - 5302, 5216, 5393 nolu yasalar
  - 5018 nolu yasa
  - Kamu İhale Kanunu 4734
- ✓ Vergi sistemi
- ✓ Dış ticaret düzenlemeleri
- ✓ Hükümet politikaları
- ✓ Mevcut hükümetin durumu
- ✓ Devletin müdahalesi
- ✓ Uluslararası ilişkiler

# Çevre Analizi (PEST)

## Ekonomik Faktörler (1/3)

### Dünyadaki genel ekonomik durum

- ✓ Ekonomik daralma
- ✓ Ekonomik krizler
- ✓ ABD'de Merkez Bankasının faiz artırımları
- ✓ Petrol fiyatlarında yaşanan artış
- ✓ Para birimlerinin azalması
- ✓ Uluslararası ekonomik kuruluşlar
  - ✓ IMF'nin Türkiye politikası
  - ✓ Dünya Bankası ve AB fonları

# Çevre Analizi (PEST)

## Ekonomik Faktörler (2/3)

- ✓ Enflasyon ve değişim oranları
  - ✓ Türkiye'deki enflasyonun düşüş eğiliminde olması
- ✓ Ekonomik büyüme ve GSMH değişimleri
  - ✓ AB'ye giriş nedeniyle yeni alan ve pazarlar oluşacak olması
  - ✓ Endüstriyel ürünlerde ucuzlama
- ✓ Faiz oranları
  - ✓ Faizlerde yaşanan düşüşler

# Çevre Analizi (PEST)

## Ekonomik Faktörler (3/3)

- ✓ Para ve kredi kaynakları, güvensizlik durumu
- ✓ İş gücü
  - ✓ Kas gücünün yerini beyin gücünün alması
  - ✓ İnsan gücü maliyetinin artması
- ✓ Enerji kaynakları ve maliyeti

# Çevre Analizi (PEST)

## Sosyal/Kültürel Faktörler (1/3)

- ✓ Çevreye olan hassasiyet
  - ✓ Yeni çevre yasalarının hazırlanıyor olması
  - ✓ Toplumda çevre konusunda oluşan hassasiyet
- ✓ Tüketici eğilimleri
  - ✓ Gıda sağlığı konusunda oluşan hassasiyet
  - ✓ Ürün emniyeti ve sorumluluğu

# Çevre Analizi (PEST)

## Sosyal/Kültürel Faktörler (2/3)

- ✓ Bölgesel işbirlikleri
- ✓ Sivil Toplum Örgütlerinin inisiyatiflerinin artması
- ✓ Toplumda birlikte hareket etme ve karar alma alışkanlığının zayıflaması
- ✓ Toplumun yaş ve eğitim dağılımı
- ✓ Doğum artış oranı ve ortalama ömür
- ✓ Toplumdaki etik değerler

# Çevre Analizi (PEST)

## Sosyal/Kültürel Faktörler (3/3)

- ✓ Çalışma ve boş zaman eğilimleri
  - ✓ İnsan ömrü uzayacak
  - ✓ Mesai saatleri kavramı değişecek
  - ✓ Ofise gelmeden uzaktan çalışma eğilimleri artacak
  - ✓ Emeklilik yaşı değişecek
  - ✓ Kadınların toplumsal hayata katkısı artacak
- ✓ Zenginlik ve gelir dağılımı
  - ✓ Gelir dağılımdaki adaletsizlikler artacak

# Çevre Analizi (PEST)

## Teknolojik Faktörler (1/3)

- ✓ BT kullanımının yaygınlığı
  - ✓ Her evde bilgisayar ve internet olacak
  - ✓ Güvenlik ihtiyacı artacak
  - ✓ Elektronik imza kullanımına geçilmesi
  - ✓ Arşivlemenin dijitalleşmesi



# Çevre Analizi (PEST)

## Teknolojik Faktörler (2/3)

- ✓ Enerji kaynakları ve kullanılabilirlik
  - ✓ Petrol azalacak
  - ✓ Alternatif enerji kaynakları bulunacak (hidrojen, füzyon vb...)
- ✓ Alternatif ve yeni teknolojiler
  - ✓ Akıllı araçlar geliştirilecek
  - ✓ Robotlar günlük yaşamda yer alacaklar
  - ✓ Işınlanma mümkün olacak

# Çevre Analizi (PEST)

## Teknolojik Faktörler (3/3)

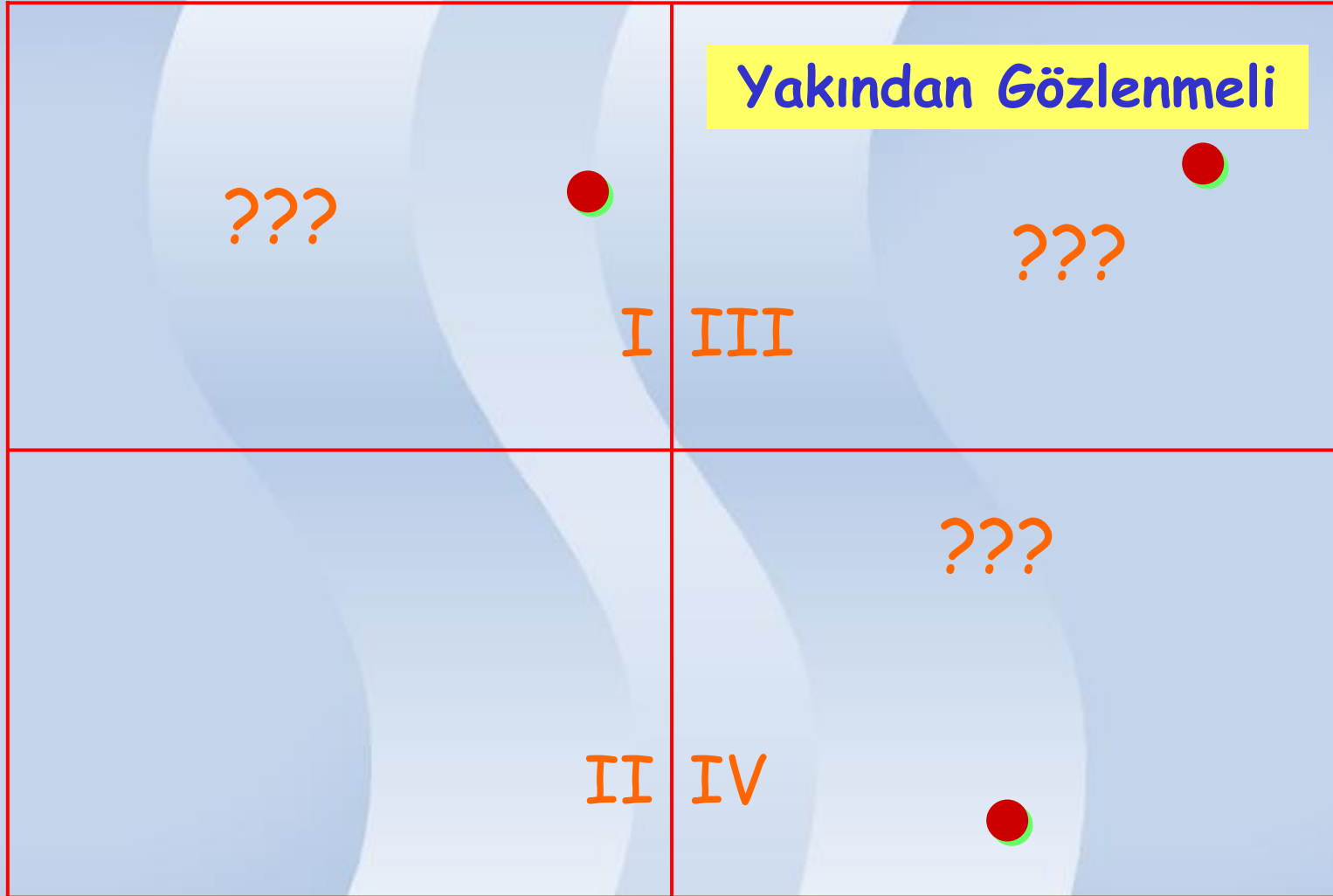
- ✓ Girdi kaynakları, maliyetleri ve mevcudiyetleri
  - ✓ Kas gücü kullanımı azalacak
  - ✓ Sistemler otomatikleşecek
  - ✓ İnsansız üretim , insansız fabrikalar
- ✓ Hükümet, endüstri ve üniversitelerin ARGE harcamaları
  - ✓ Ar-Ge yatırımları artacak
- ✓ Ekolojik faktörler
  - ✓ Doğal kaynaklar hızla tükenecek
- ✓ Teknoloji transferi
- ✓ Altyapı teknolojisi

## Çevre analizi (PEST)

### ÇEVREYİ GÖZLEMENİN YÖNTEMİ NE OLMALI?

- ✓ Bu alanları sistematik olarak gözden geçirmek
- ✓ Bize etkisi olabilecek gelişmelerin bir listesini yapmak
- ✓ Bunlara, «ÖNEM -- İHTİMAL» boyutlarında "rating" vermek

Önemli



Muhtemel

Önemli

Kuş gribi salgını	AB'ye kabul
	Doların değerinde küçük değişme

İhtimal

Önemli



Alternatif plan yapılmalı	SWOT analizinde dikkate alınmalı
Gerekince dikkate alınmalı	Beklemeden işlem yapılmalı



İhtimal

# Çevre analizi (ETOP)

## ETOP Analizi

(Environmental Threat and Opportunity Profile)

ülke dahilinde ve uluslararası ekonomik

durum ve gelişmelerin kuruma

ne çeşit etkileri olduğunu araştırmak üzere

yapılan bir araştırmadır.

# Çevre analizi (ETOP)

Çevresel tehdit ( - ) ve fırsat ( + ) profili (ETOP)

## Sektör

## Tehdit ve fırsat

Uluslararası

+ .....

- .....

Makro ekonomi

+ .....

- .....

Mikro ekonomi

+ .....

- .....

Sosyo ekonomik

+ .....

- .....

Tedarikçiler

+ .....

- .....



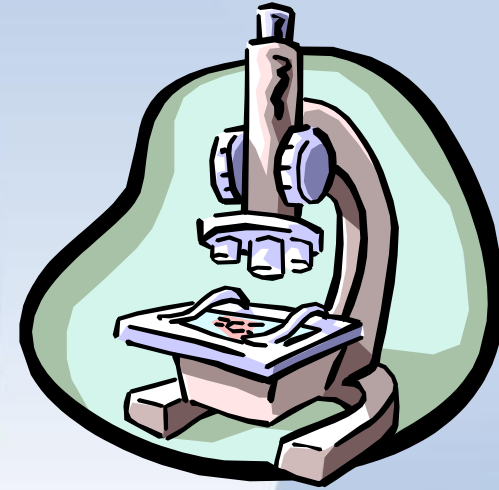
# Çevre Analizi Teknikleri

- Trend Belirleme
  - Önem - Olasılık Analizi
- Uzman Görüşü Alma
  - Delfi
  - Nominal Grup Tekniği
  - Beyin Fırtınası
  - Odak Grupları
- Senaryo Yazma

# Yerel Yönetimlerin Analizi

## Yerel Yönetimler

- ✓ Yerel Yönetim Anlayışında Değişiklikler
- ✓ Devlet Desteği ve Müdahalesi
- ✓ Süreçler
- ✓ Yeni Hizmetler
- ✓ Stratejiler







# Benzer Kurumlar

- ✓ Benzer kurumlar hangileri?
- ✓ Toplumda nasıl algılanıyorlar?
- ✓ Ne şekilde rekabet ediliyor?

# Stratejik Bilgi Tarama Sistemi (SBTS)

## NASIL KURULUR?

1. Yeni Stratejik Plan döneminin Bilgi İhtiyaçları tespit edilir,
2. Bilgi Kaynaklarının listesi yapılır,  
(meslek dergisi, teknik toplantılar, müşteriler,...)
3. Çevreyi gözleme için görevlendirme yapılır  
(ismen! Planlama Takımı'ndan olmaları gerekmez),
4. Bilgi saklanır ve yayılır (nerede? nasıl?...).

Bilgi İhtiyaçları	Bilgi Kaynakları		
	Meslek Yayınları A. ... .. C.	Meslek Toplantıları I. ... .. II.	Müşteriler
Rakipler 1. 2. 3.	Ahmet Bey 	Şule Hn 	Ali Bey 
Teknoloji A B C		Ahmet Bey 	
vbg.			

# MEVCUT DURUM ANALİZİ

## ➤ SWOT Analizi

# SWOT Analizi

**S**trengths → Güçlü Alanlar

**W**eaknesses → Zayıf Alanlar

**O**pportunities → Fırsatlar

**T**hreats → Tehditler

- |               |      |
|---------------|------|
| 1. KURUM İÇİ  | : SW |
| 2. KURUM DIŞI | : OT |



# Kuruluş İçi Analizde Temel Noktalar (1)

- Kuruluşun geçmişi, mevzuatı ve bu mevzuat gereği görevleri
- Kuruluşun genel bürokrasi içindeki yeri ve yönetim yapısı
- Kuruluş içi iletişim ve karar alma süreci
- Personel sayısı ve nitelikleri
- Kuruluşun yararlandığı değişik finansman kaynakları (Bütçe, fon, döner sermaye, diğer)
- Kuruluşun personel ve ücret politikası ile bu alanlardaki esneklikleri
- Kuruluş çalışanlarının motivasyon düzeyi ve kuruluşun durumuna dair değerlendirmeleri ve beklentileri

## Kuruluş İçi Analizde Temel Noktalar (2)

- Kuruluşun teknolojik alt yapısı ve teknolojiyi kullanma düzeyi
- Kuruluşun araç ve bina envanteri ve diğer varlıkları
- Kuruluşta kullanılan raporlama sistemi
- Kuruluş faaliyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi
- Kuruluşun gerçekleştirdiği ve yürütmekte olduğu önemli faaliyetler ve projeler
- Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler
- Kuruluş yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
- Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları

# SWOT Analizi

	POZİTİF	NEGATİF
İÇSEL	<b>GÜÇLÜ ALANLAR</b>	GELİŞMEYE AÇIK ALANLAR
DIŞSAL	FIRSATLAR	TEHDİTLER

Üstünlükleriniz nelerdir ?

Neleri iyi yaparsınız ?

Başkaları, güçlü yanlarınız olarak neleri görmekteler ?

# SWOT Analizi

## Güçlü yanlar,

- Yeterli bir finans kaynağının varlığı
- Vatandaştta olumlu bir imaj oluşturulabilmiş olması
- Merkezi Hükümet ile uyumlu çalışabilmesi
- İyi tasarlanmış stratejiler uygulayabilmiş olması
- Yüksek teknoloji kullanılıyor olması
- Üst yönetimin kendini ispat etmiş olması

# SWOT Analizi

	POZİTİF	NEGATİF
İÇSEL	GÜÇLÜ ALANLAR	GELİŞMEYE AÇIK ALANLAR
DIŞSAL	FIRSATLAR	TEHDİTLER

Neleri kötü yapmaktasınız ?

Neleri iyileştirmeye gereksiniminiz var ?

Başkaları hangi konularda sizden daha iyidirler ?

Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarınız ortaya çıkmakta ?

# SWOT Analizi

## Zayıf yanlar,

- Net bir stratejik yönün olmaması
- Eskimiş altyapı
- Borçluluk oranı
- Yönetim/Liderlik eksikliği
- Personeldeki motivasyon düşüklüğü

# SWOT Analizi

	POZİTİF	NEGATİF
İÇSEL	GÜÇLÜ ALANLAR	GELİŞMEYE AÇIK ALANLAR
DIŞSAL	<b>FIRSATLAR</b>	TEHDİTLER

Önünüzde duran fırsatlar nelerdir ?  
Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta ?

# SWOT Analizi

## Fırsatlar,

- Kamu Yönetimi Reformu
- AB' ne katılım süreci
- Hizmetlerde farklılık yaratabilme
- Yeni yerleşim bölgeleri



# SWOT Analizi

	POZİTİF	NEGATİF
İÇSEL	GÜÇLÜ ALANLAR	GELİŞMEYE AÇIK ALANLAR
DIŞSAL	FIRSATLAR	<b>TEHDİTLER</b>

Ne gibi engellerle karşılaşmaktasınız ?

Başkaları ne yapmaktalar ?

Beklenen iş, veya hizmet standartları değişmekte mi ?

# SWOT Analizi

## Tehditler,

- Hükümet politikalarındaki düzensizlikler
- İşsizliğin artması
- Doğal afetler
- Toplumda olumsuz sosyal ve kültürel değişiklikler

# SWOT Analizi

Güçlü yanları

Kurumun gelişmeye açık yanları

Fırsatlar

Kurumun güçlü yanlarını kullanarak fırsatları değerlendirme stratejileri

Kurumun fırsatları değerlendirmek üzere gelişmeye açık yanlarını düzeltme stratejileri

Tehditler

Kurumun tehditlere karşı koymak üzere güçlü yanlarını kullanma stratejileri

Kurumun tehditlere karşı koymak üzere gelişmeye açık yanlarını düzeltme stratejileri