GENÇLİK STK'LARI İÇİN
STRATEJİK PLANLAMA REHBERİ

EĞİTİM BİRİMİ

TÜRKİYE GENÇLİK STK'LARI PLATFORMU

GENÇLİK STK'LARI İÇİN STRATEJİK PLANLAMA REHBERİ

EĞİTİM BİRİMİ
OCAK 2020

Yayımlayan
Türkiye Gençlik STK'ları Platformu

Proje Sorumlusu
Metin Uçar

Akademik Danışma Kurulu
Doç. Dr. Özcan Akgün
Prof. Ahmet Akın
Mustafa Şen
Tuba Karacan

Hazırlayanlar
Mustafa Yüksel
Muhammed Keskin
Yusuf Fatih Seçgin
İsmail Ozan Merkit

İletişim
Beylerbeyi, Beylerbeyi Çamlıca Cd.
4-16, 3476 Üsküdar / İstanbul
0 212 321 84 77
tgsp.org.tr info@tgsp.org.tr

© TGSP

Bütün hakları saklıdır.
Yazılı izin olmadan, tanıtım amaçlı
kısa alıntılar dışında hiçbir yolla çoğaltılamaz.

İÇİNDEKİLER

Takdim 5
GİRİŞ 7
BÖLÜM 1 – STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ ve HAZIRLIK SÜRECİ 9
Neden Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama? 9
Stratejik Plan Hazırlık Süreci 11
a) Stratejik Planın Sahiplenilmesi 11
b) Planlama Sürecinin Organizasyonu 12
c) Hazırlık Programı 12
BÖLÜM 2 – TEMEL SÜREÇLER 14
DURUM ANALİZİ 14
Kurum Tarihçesi 15
Temel Değerler 15
SWOT (GZFT) ANALİZİ 17
Swot Analiz Teknikleri 19
Swot Matrisi ve Uygulanacak Stratejiler 19
BENCHMARK (KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRME) ANALİZİ 22
MEVZUAT ANALİZİ 22
PEST ANALİZİ 23
Pest Analizi Nasıl Yapılır? 24
Analiz Konusunun Belirlenmesi 24
Analiz Faktörlerinin Belirlenmesi 25
PAYDAŞ ANALİZİ 26
İç Paydaşlar 26
Dış Paydaşlar 26
VARLIK NEDENİ VE GELECEK TASAVVURUNUN TANIMLANMASI 28
a) Misyonun – Varlık Sebebinin Tanımlanması 28
b) Vizyonun – Gelecek Tasavvurunun Tanımlanması 31
Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark 33
STRATEJİK AMAÇLAR 34
Stratejik Amaç Örnekleri 35
STRATEJİK HEDEFLER 36
Stratejik Hedef Örnekleri 37
BÖLÜM 3 – DEĞERLENDİRME VE GELİŞTİRME 40
Performans Göstergeleri 40
Örnek Girdi Göstergeleri 41
Örnek Çıktı Göstergeleri 41
Örnek Sonuç Göstergeleri 41
Örnek Kalite Göstergeleri 42
Performans Göstergesi Örnekleri 43
BÖLÜM 4 SONUÇ VE ÖNERİLER 45
EKLER 47

TGSP
TÜRKİYE
GENÇLİK STK'LARI
PLATFORMU

Takdim

Hangi limana gideceğini bilmeyen gemiye hiçbir rüzgâr fayda vermez, derler. Bu sözden de anlaşılacağı üzere, bir işte başarılı olmanın ve verim elde etmenin en önemli yolu hem süreci hem de sonucu etkileyebilecek faktörleri önceden işlevsel biçimde planlayabilmektir. Böyle bir durumda iş verimliliği ve iş doyumu artar, insanlar yaptıkları işe bir anlam yükler ve tükenmişlikle yüzleşme ihtimalleri azalır. Aksi takdirde insanlar duygusal ve fiziki emeklerinin boşa gittiğini düşünerek, belli bir süre sonra duygusal tükenme, duyarsızlaşma, başarısızlık hissi, öğrenilmiş acizlik, kendini ve başkasını sabotaj gibi bir dizi psikolojik semptom yaşama riskiyle yüzleşir. Bu sebeple planlı ve sistemli çalışabilmek kurumların kalbi, organizasyonların dinamosudur.

Bizim kültürümüzde vakıflar ve derneklerin etkinliği, diğer tüm kültürlere nazaran gözle görünür biçimde belirgindir. Bizler bir arada yaşamayı seven, diğer insanlarla hem hal hem gam hem dem olabilen ve yeri geldiğinde kendini bir kenara koyarak başkası için yaşamayı düşünebilen ve haz erteleyebilen özgeci bir toplumuz.

Bu veçhiyle bizim kültürümüzde sosyal hayatın hiçbir alanını ve anını boş bırakmayan mükemmel planlamış ve sistemli çalışan kadim vakıflar her daim varlığını sürdürebilmiştir. Günümüzde de -şükürler olsun- insanın olduğu her alanda; ailede, gençlikte bu kesimlerin farklı ihtiyaçlarına cevap verebilecek çok sayıda sivil toplum kuruluşu (vakıf, dernek ve cemiyet) faaliyet göstermektedir.

Bununla birlikte sivil toplum kuruluşlarımızın faaliyet ve çalışmalarını daha sistemli, planlı ve verimli gerçekleştirebilmeleri için stratejik planlamanın çok faydalı olduğu bilinen bir gerçektir. Bazen çok küçük bir değişimle büyük bir organizasyonun kalitesini arttırabildiğimiz gibi, önceden tespit edemediğimiz veya öngöremediğimiz çok basit bir hata ile de son derece verimli bir hizmeti sekteye uğrattığımıza şahit olmaktayız. İşte tam bu noktada stratejik planlamanın lüzum ve ehemmiyeti devreye girmektedir.

Bizler TGSP olarak bu çalışmada, sivil toplum kuruluşlarımızın stratejik plan yapma sürecinde öncelikle buna neden ihtiyaç duyması gerektiğini detaylı biçimde ele almanın önemli olduğunu hissettik. Ayrıca stratejik planın ne olduğu, planlama-kalite ilişkisi, stratejik plan yapmanın aşamaları ve uygulama süreciyle ilgili gerekli bilgileri bir rehber niteliğinde sizlere sunmaya çalıştık. Bunların yanı sıra bir sivil toplum kuruluşunun ruhu diyebileceğimiz, varlık sebebi olan misyon ve vizyonunu net biçimde belirleyebilmesinin önemi üzerinde durduk. Tüm bunları yaparken de gerçek hayattan kopmamaya gayret ettik.

Faydalı olması duası ve temennisiyle.

Ömer Faruk Terzi
TGSP Yönetim Kurulu Başkanı

GİRİŞ

Bu kitapçık gençlik STK'larının amaç ve hedeflerini netleştirmelerine, hedefledikleri neticeleri gerçekleştirmelerine katkı sağlayabilecek bir yöntem olan stratejik planlama sürecinin ne olduğu ve nasıl yapılabileceğini tanıtmak amacıyla hazırlanmıştır. Kitapçık dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, stratejik planlamanın neden önemli ve gerekli olduğu konusu ile stratejik planlama sürecine hazırlık kavramları ele alınmaktadır. İkinci bölümde, stratejik planlamada öncelikle kendimizi bilmemiz ve içinde bulunduğumuz zamanı anlamamız için tetkik, teşhis ve gerekli tanımlamaları yapmakla ilgili işlemler anlatılmıştır. Üçüncü bölümde, stratejik planlamanın nihai amacı olan neticelendirmenin ne düzeyde gerçekleştiği konusu ele alınmakta, başta belirlediğimiz tanımlar ve faaliyetlerin ne kadarını hangi seviyede gerçekleştirdiğimiz, STK'mızı hedeflerimiz açısından nasıl geliştirebileceğimiz konusu anlatılmaktadır. Son bölümde ise, stratejik planlama sürecinde ve plan uygulanırken dikkat edilmesi gereken noktalar sonuç ve öneriler sunularak vurgulanmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM 1

STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ ve HAZIRLIK SÜRECİ

STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ ve HAZIRLIK SÜRECİ

Bu bölümde stratejik düşünme ve stratejik planlama yapmanın neden gerekli olduğu, stratejik planlama sürecinin ne olduğu, planın sahiplenilmesinin önemi ve gerekliliği, planlama sürecinin organizasyonu, hazırlık programı, misyon yani varlık sebebi ile vizyon yani gelecek tasavvurunun tanımlanması ele alınmaktadır.

Neden Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama?

Stratejik düşünme, kendimizi ve içinde bulunduğumuz çağı anlamaya çalışarak hareket etmek demektir. Hayatı bu şekilde anlamaya çalışmazsak, kendimiz ve STK'mızın ne olduğu ve nereye varmak istediği ile hangi işler yapması gerektiği konusunda tutarlı bir yol izlememiz zorlaşır. Bu sebeple stratejik düşünme önemlidir. Stratejik düşünmenin yapacağımız işleri belirleme ve organize etme sürecindeki karşılığı ise stratejik planlamadır. Stratejik düşünme kendimizi, bulunduğumuz bağlamı anlamaya çalışmak, stratejik planlama ise tanımlarımızı, yapacağımız çalışmaları belirlemek ve organize etmek demektir. Stratejik planlamanın yapılmasında önemli bir kavram stratejik yönetim sürecidir.

Stratejik yönetim süreci; STK'ların orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir. Bir başka tanımla stratejik yönetim, stratejik düşünme ve stratejik planlamaya dayalı olarak çalışmaların planlanması, yürütülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi demektir. Bu sayede stratejik yönetim ve planlama STK'ların aşağıda belirtilen konularda etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar:

- Stratejik plan (yapılacaklarla) ile stratejik yönetimin (STK'nın amaç ve hedeflerinin) bağlantısının güçlü kurulmasını ve bütüncül olmasını sağlamak
- Kaynakların amaç ve hedeflere uygun kullanılmasını sağlayarak etkinliğini artırmak
- Performans değerlendirmesi yaparak veriye dayalı karar verebilmeyi sağlamak
- Daha kaliteli bir raporlama yapılmasına temel oluşturarak STK yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamak.

Stratejik yönetim, bir STK'nın gelecek tasavvuru ve varlık nedeninden yapacağı faaliyetlere ve bunların etkisinin belirlenmesine kadar yani sıfırdan hedefe varana kadar tüm süreci kapsamaktadır. Bu süreç stratejik yönetim döngüsü olarak adlandırılmaktadır. Stratejik yönetimin uygulama planı olan stratejik plan, stratejik yönetim döngüsünü bütünüyle kapsamalıdır. Planlama süreciyle başlayan bu döngü; neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istenilen yere nasıl ulaşabiliriz ile başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularının cevaplarından oluşmaktadır. Bu aşamalar bu kılavuzun ilerleyen bölümlerinde aşama aşama ele alınmaktadır. İlk olarak planlama sürecine başlamadan önce yapılması gerekenleri inceleyerek başlayalım.

TGSP TÜRKİYE GENÇLİK STK'LARI PLATFORMU

Stratejik Planlama Yapmaya Hazırlık Süreci

Stratejik planlama, bir STK'nın farklı görevlere ve donanımlara sahip; çalışanları, uzmanları ve gönüllüleri bir araya getiren, başta üst yönetici olmak üzere STK genelinde sahiplenmeyi gerektiren zaman alıcı bir süreçtir. Bu nedenle tüm paydaşların çalışmalarda dikkate alınması ve iyi bir koordinasyonun yapılması gereklidir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde planlamayı yapmanın öncesindeki hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır.

Stratejik planlama yapmak için hazırlık çalışmaları üç temel aşamadan oluşur. Bunlar: Stratejik planın sahiplenilmesi, planlama sürecinin organizasyonu ve hazırlık programının oluşturulmasıdır.

a) Stratejik Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak STK'nın tüm çalışan ve gönüllülerinin planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama STK içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin sorumluluğu olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve kurumu bu plan doğrultusunda yönetmek STK yönetiminin temel sorumluluğudur. Bu nedenle, STK başkanının desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Başkan, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini çalışanlar ve mensuplarla paylaşmalı, onları sürecin içine katmalı, bu sayede kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

b) Planlama Sürecinin Organizasyonu

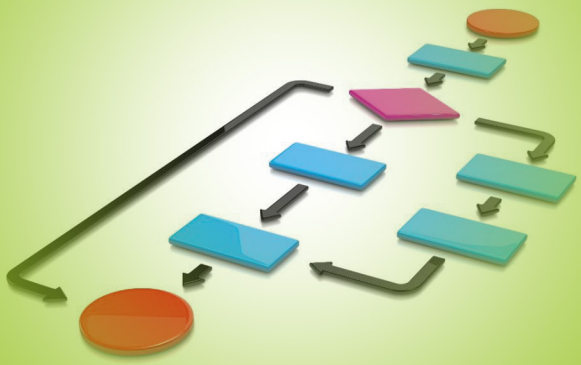
Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. STK içerisinde üst yöneticiden başlayarak her düzeydeki çalışan ve gönüllünün katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecine katılacak temel aktörler, bu aktörlerin planlama sürecindeki rolleri ve üstlenilecek işlevler bu aşamada belirlenir.

c) Hazırlık Programı

Stratejik plan hazırlıklarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için planlama sürecinin de planlanması gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama ekibince planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçları ortaya koyan bir hazırlık programı hazırlanır. Stratejik planlama ekibi tarafından hazırlık programı çalışmaları kapsamında şu hususlara ilişkin değerlendirmeler yapılır:

- Stratejik Plan Hazırlık Faaliyetleri: Stratejik planlama sürecinin aşamaları, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler ile bunlardan sorumlu olacak kişi ve birimlere yer verilir.
- Aşama ve faaliyetlere ilişkin başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenir.
- Stratejik planlama ekibinin ve stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek gönüllülerin stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilir. Bu çerçevede eğitimin içeriği, süresi ve katılacak kişiler belirlenir.

BÖLÜM 2



TEMEL SÜREÇLER

TEMEL SÜREÇLER

Bu bölümde stratejik planlamanın yapılmasıyla ilgili süreçler ve yapılması gereken çalışmalar ayrıntılı olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda durum analizi, SWOT analizi gibi teknikler, misyon yani varlık sebebi ile vizyon yani gelecek tasavvurunun tanımlanması, stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi ele alınmaktadır.

DURUM ANALİZİ

Stratejik plan ortaya koymak için atılacak ilk adım mevcut durumun analiz edilmesidir. STK'nın geleceğe yönelik amaç ve hedefler geliştirebilmesi için geçmişte neleri başardığı, hangi alanlarda hedeflerine ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu, hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu, ne kadar gönüllüye ve teşkilata sahip olduğu ve STK'nın kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilir. Durum analizi, STK'nın varlık gösterdiği genel ve ortak çevre unsurlarının hâlihazırdaki durumlarının incelenmesi ve STK içindeki etkenlerin birlikte değerlendirilmesiyle ilgili süreçtir. Bir yandan mevcut sorunlara müdahale mantığını ortaya koyarken diğer yandan ortaya çıkabilecek muhtemel durumları değerlendirmeyi sağlar.

Hayatın olağan akışı içinde meydana gelen değişimleri yakalayıp devamlı olarak yeni fırsatlara çevirmek, mevcut durum analizinin bileşeni olarak dış çevre analizini gerektirir. Ancak STK'nın bu fırsatları yakalayabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için kendi kabiliyetlerini ve sınırlılıklarını da bilmesi gerekir. Dolayısıyla mevcut durum analizi bütüncül olarak iç ve dış çevre analiziyle birlikte oluşturulabilir.

Araştırma ve analiz aşamasında paydaşlar, sorunlar ile hedefleri teker teker ve ilişkili olarak ele almak suretiyle çözülmek istenen sorunlara yönelik birçok yol ve yöntem oluşturulabilir.

STK Tarihçesi

STK'nın kuruluş zamanını, geçmişini ve bugüne kadar gösterdiği gelişme aşamalarını anlatan ve geçmişin resimlerle desteklendiği tanıtıcı kısımdır. Bu kısım STK'nın kurumsal hafızasının ortaya konulması için önemlidir.

Temel Değerler

Temel değerler, karar alıcıların STK'yı yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtır. Temel değerler, uzun vadede yönlendiricilik rolüyle kurumsal kültürün oluşmasını sağlar. STK çalışanları ve gönüllülerin nasıl davranmalarının beklendiğine ve hangi ilkelere göre iş yapmaları, nelere özen göstererek hizmet sunmaları gerektiğine işaret ederek onları yönlendirir. Böylece temel değerler, farklı birey ve birimlerden oluşan STK içerisinde hizmet sunumunda tutarlılık sağlar ve başarıya giden yolda sapmayı önler.

Hizmetin nasıl ve hangi değerler çerçevesinde sunulduğu, ne düzeyde sunulduğu kadar önemlidir.

Temel değerler üç grupta toplanabilir:

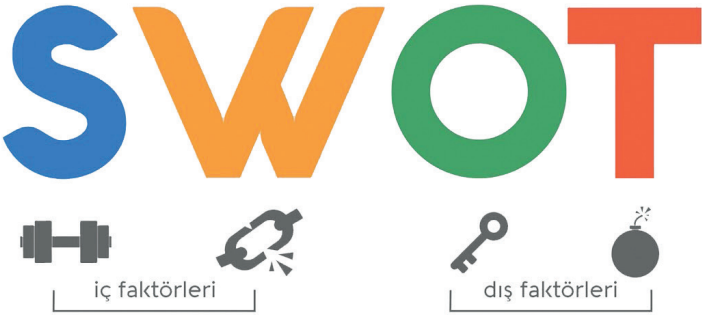
1. Kişiler: STK çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler

2. Süreçler: STK'nın yönetim, karar alma ve hizmet sunumu sürecine ilişkin değerler

3. Performans: Politika oluşturma sürecinin ve STK tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlerin kalitesiyle ilgili değerler

Temel değerlerin sayısı arttıkça, her birinin gönüllü davranışları üzerindeki etkisi azalır. Bu çerçevede stratejik planda yer alan değerlerin sayısının 10'dan fazla olmaması önerilmektedir.

TGSP TÜRKİYE GENÇLİK STK'LARI PLATFORMU



SWOT (GZFT) ANALİZİ

Swot analizi STK'nın kendisini ve dış çevresini izlemesi, tanıması için kullanılan bir araçtır; stratejik planlamanın önemli bir adımıdır. Çevre şartlarının anlaşılması ve değerlendirilmesi için pratik bir araçtır. Adını ise İngilizce kelimeler olan:

- Strenghts: Güçlü yönler
- Weaknesses: Zayıf yönler
- Opportunities: Fırsatlar
- Threats: Tehditler

kelimelerinin baş harflerinden alır.

STK'nın, çevresinin ve içinde bulunulan zamanın getirdiği şartların birtakım kriterlere tabi tutularak incelenmesi stratejik planlama yapanların çok önem verdikleri araçlarıdır. Bu analizler sayesinde STK'nın anlık durumu, doğru işleyip işlemediği ve benzeri hususlar belirlenmiş olur. "SWOT Analizi", STK'ların iç ve dış değerlendirmelerinin yapılabildiği en etkili durum belirleme ve değerlendirme yöntemlerinden biridir.

Swot analizi uygulanırken aşağıda belirtilen etmenlere odaklanılmaktadır:

Güçlü Yönler: STK'nın belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için kendisine avantaj sağlayacak öz nitelikleridir.

Zayıf Yönler: STK'nın belirlediği hedeflere ulaşabilmesinde kendisi için dezavantaj olan nitelikleridir.

Fırsatlar: Hedeflere ulaşılabilmesi için STK'ya yardımcı olacak dış çevre şartlarıdır.

Tehditler: Hedeflere ulaşılabilmesinde STK performansını düşürecek dış çevre şartlarıdır.

Bir SWOT Analizinin amacı, bir STK'nın hedeflere ulaşılabilmesi için önemli olan temel iç ve dış faktörleri belirlemektir.

Analiz, toplanan bilgileri iki temel kategoriye ayırır:

İç faktörler – STK'nın güçlü ve zayıf olduğu yönlerdir. İç faktörler, STK'nın hedeflerine olan etkilerine göre güçlü ya da zayıf yönler olarak değerlendirilebilirler. Bir hedef için güçlü yön olarak görülen bir faktör, başka bir hedef için zayıf yön olabilir.

Dış faktörler – STK'ya dış çevresinden gelen fırsat ve tehditlerdir. Bu faktörlerin tespit edilebilmesine yardımcı olması için ileride değinilecek olan PEST veya PESTLE analizleri kullanılabilir.

STK'larda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki faydası bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak STK'nın mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile STK'nın karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir "mevcut durum analizidir. SWOT aynı zamanda STK'nın gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir "gelecek durum" analizidir. SWOT analizinin en önemli yönü STK'nın hem iç hem de dış durum değerlendirmesine imkân tanımasıdır.

Swot Analiz Teknikleri

Stratejik yönetimde durum değerlendirmesi yapılırken çeşitli analizlerin yapılması gerekir. Paydaşların istek ve beklentilerinin belirlenmesi için "Paydaş analizi"; Toplumun ihtiyaç yapısını ve benzer STK'ların gücünü tespit etmek için "rekabet analizi"; demografik yapı, devletin ekonomideki yeri ve önemini tespit etmek için "çevre analizi" ve saire dışsal durum analizlerinin yapılması gerekir.

Bunun dışında STK'nın kendi iç durumunu tespit için "performans analizi"; "stratejik alternatiflerin belirlenmesi" ve saire analizlerin yapılması önem taşımaktadır.

Swot Matrisi ve Uygulanacak Stratejiler

SWOT Matrisi, dört farklı strateji, taktik ve icraat değerlendirmesi sunmaktadır. Uygulamada bu stratejilerin bazıları kesişebilir yani bu stratejilerin birden çoğu hatta hepsi durumuna göre bir STK tarafından belirlenebilir ve bu seçenekler, gerektiğinde birlikte uyum içinde uygulanabilir. Burada analizin asıl amacı dört farklı stratejiyi ortaya koymak ve bundan sonra aralarındaki etkileşimi, muhtemel neden-sonuç ilişkilerini anlamaya çalışarak incelenmektedir. Burada asıl hedef stratejiyi belirlemek olmakla birlikte, strateji belirlendikten sonra uygulamaya dönük taktikler de çıkarılabilir.

Bu stratejiler:

- Fırsatlar ve Üstünlükler (FÜ)
- Fırsatlar ve Zayıflıklar (FZ)
- Tehditler ve Üstünlükler (TÜ)
- Tehditler ve Zayıflıklardır (TZ)

Fırsatlar ve Üstünlükler Stratejisi

Hem gücü hem de imkanları en üst düzeyde faydaya çevirmeyi hedefleyen stratejidir. Bu amaçla organizasyonun mevcut gücü kullanılarak tüm dış imkânlardan yararlanmayı sağlayacak stratejiler oluşturulur.

Mevcut alternatifler arasında en iyi stratejik konum bu stratejisidir. Bu stratejik konum içinde organizasyonun, yönetimde, insan kaynaklarında, sunduğu hizmetlerde avantaj ve üstünlükleri söz konusudur. Aynı zamanda bu alanda yeni hizmetler sunabilme, yeni hedef kitleler, gelişmeye yönelik yeni buluşlar ve benzeri fırsatlar söz konusudur.

Fırsatlar ve Zayıflıklar Stratejisi

Bu strateji zayıflıkları dikkate alıp imkânları en üst düzeye çıkarmayı hedefler. Dış imkânlardan yararlanarak mevcut zayıflıkları ortadan kaldıracak yeni stratejiler oluşturulur.

Bu stratejisi zayıflıkları en aza indirmeyi ve fırsatları en fazla yapmaya çalışmaktadır. Bir STK içi dış çevrede fırsatlar belirebilir. Fakat bu avantajı kullanmasını engelleyen organizasyonel zayıflıklara sahip olabilir. Bu durumda muhtemel stratejilerden biri, bu alanda uzman bir başka STK ile işbirliği yapmaktır. Alternatif bir taktik, gerekli bilgiye sahip olan insanları işe almak veya kendi insan kaynaklarını yeni yeterlikler kazandıracak şekilde eğitmektir.

Tehditler ve Üstünlükler Stratejisi

Bu strateji STK'nın dış çevreden gelebilecek tehditlerle başa çıkacak olan güçlü yönleri üzerine kurulmuştur. Amaç güçlü yanlarından en üst düzeyde yararlanırken dış tehditleri azaltmaya çalışmaktır. Burada hedef, üstün yanlara odaklanmak ve bunlardan çok yararlanmaya çalışmak, tehditleri ise en aza indirmek olarak belirlenmektedir. Üstünlüklerin, tehditleri azaltma açısından çok dikkatli ve sağduyu ile kullanılması gerekir.

Tehditler ve Zayıflıklar Stratejisi

Bu stratejinin amacı zayıflıkları ve tehditleri dikkate alarak bunların etkilerini en düşük düzeyde tutmaya çalışmaktır. Bu şekilde zayıflıklar ve tehditler göz önünde bulundurularak bunların üstesinden gelebilecek stratejiler oluşturulur.

Bu strateji bir savunma stratejisi olup STK'nın iç zorlukları ve olumsuz çevre tehlikelerini atlatmaya yöneliktir. STK'lar dış tehlikelerle (tehditlerle) ve iç zayıflıklarla çok zor koşullarda ve aynı anda karşı karşıya kalabilir. Bu durumda STK'ların yapabileceği daha çok, bir şekilde yaşayabilmesi için çeşitli tasfiye ya da birleşme yollarına başvurmaktır. Örneğin borcu yüksek ve hizmet sahası daralan STK'lar başka STK'larla birleşebilir ve birlikte mücadele edebilirler.

TGSP
TÜRKİYE GENÇLİK STK'LARI PLATFORMU

BENCHMARK (KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRME) ANALİZİ

Bu yaklaşımda analizin hedefi, STK'nın alanındaki durumunu karşılaştırmalı olarak görerek, amaçlarının yeniden tanımlanmasına, bunlara uygun stratejilerin seçilmesine ve bu maksatlarla hem dış çevrenin hem de örgütün incelenmesine yönelik çalışmaları gerçekleştirmektir. Diğer analiz süreçlerinde genellikle STK'nın kendi durumu ve doğrudan ilgili çevresi dikkate alınır fakat diğer STK'lar ve ilgili diğer kurumların faaliyetleri incelenmeyebilir. Bu analizde ise asıl hedef STK'nın yaptığı çalışmalar ve sunduğu hizmetlerin, kendi faaliyetleri veya başkalarının sunduğu çalışma ve hizmetlere göre nasıl algılandığı, bu bağlamda yapılan çalışmaların karşılaştırmalı etkisinin incelenmesi ve değerlendirilmesidir.

MEVZUAT ANALİZİ

Kurumun kuruluş aşamasında ve faaliyetlerinin yürütülmesinde hangi kanun, yönetmelik ve/veya yönergelere doğrudan ve/veya dolaylı olarak tabi olduğunun ve dayanak olarak aldığının incelenmesi, bunun ardından kurumun yetki, sorumluluk, kabiliyet alanları, esneklik ve sınırlılıklarının kanuni açıdan belirlenmesidir.

PEST ANALİZİ

PEST Analizi önemli çevresel faktörlerin baş harflerinin oluşturduğu bir kısaltmadır (Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analizler). Bu analizin mevzuat ve çevre bağlamlarının da incelemeye dahil edildiği PESTLE versiyonu da bulunmaktadır. Bu kılavuzda daha sade olan PEST versiyonu anlatılmıştır. Bu analiz stratejik yönetim süreci ve planlama için dış çevre analizinin temel bulgularını yani bulunduğumuz zaman ve mekânı anlamayı sağlamaktadır. PEST analizi:

- Genellikle STK'ların bulundukları noktalarda ortaya koydukları faaliyet ve etkinliklerle nereye doğru gittiğini ve iç yapısındaki olayları etkileyebilecek dış etkenleri ve gelişmeleri tespit etmek için kullanılan bir araçtır.
- STK'nın etki alanındaki büyük resmin görülmesine ve çevresel olarak etki kapasitesine sahip faktörlerin tespit edilmesinde ve tehditlerin fırsata çevrilmesinde kullanışlı bir analiz metodudur.
- Özellikle STK'ları etkileyecek dolaylı veya doğrudan politik ve sosyal risklerin karşısında kurumun pozisyonunun ne olduğunun anlaşılması için imkân sağlar.
- STK'yı etkileyecek dış faktörler kurumun kontrolü ve etkisi dışındadır ancak faaliyet planlama ve icra süreçlerinde PEST analizi gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

Pest Analizi Nasıl Yapılır?

Pest analizi yapılış şekline göre çok detaylı ve karmaşık olabileceği gibi belli parametrelerle kısıtlanarak daha basit de yapılabilir. Tamamen istenen analizinin detay yüküne bağlıdır. Analizi kurumda belirlenen gruplarla birlikte atölye çalışması şeklinde yapmak daha kaliteli sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilir. Analizde sadece belli kişilerin görüşlerine yer vermek kritik noktaların gözden kaçmasına sebep olabilir bu nedenle yaptığı işte deneyim sahibi ve uzman desteği olan bir ekiple birlikte yapmak daha faydalı olabilir.

Analiz Konusunun Belirlenmesi

Analiz konusunun doğru belirlenmesi başarılı bir analizin en temel gerekliliğidir. Kurumun iyi tanımlanmış hedef veya sonuç beklentisi olabilir. PEST analizinde incelenen faaliyet, eylem veya etkileşimler diğer faaliyetlerle ve süreçlerle de ilişkili olduğu için konu net seçilmezse sonuçta net olmayan bir tablo elde edilir. Bu nedenle konu açık ve net belirlenmelidir.

Örnek konular:

- Bir STK'nın içinde bulunduğu faaliyet alanının incelenmesi
- Bir faaliyetin faaliyet alanındaki yerinin incelenmesi
- STK'nın imajının faaliyet alanındaki durumu
- STK'nın iç birimi ya da departmanı
- Yeni bir faaliyet ortaya koyma veya faaliyet üretme gibi bir karar
- Olası bir ortaklık
- Olası bir ticari faaliyet
- Olası bir yatırım fırsatı

Analize katkı sağlayacak kişilerin temel parametrelere hâkim olması veya bu konuda bilgi ve deneyim sahibi olması gerekmektedir ki net sonuçlar elde edilebilsin.

Analiz Faktörlerinin Belirlenmesi

Politik Faktörler

- ✓ Hükümet ve çalışma şekli
- ✓ Hukuki parametrelerin etkisi
- ✓ Bürokrasinin refleksleri
- ✓ Medya ve Basın etkisi
- ✓ Vakıflar ve dernekler yasasının sınırları

Ekonomik Faktörler

- ✓ Ülkenin ekonomik durumu
- ✓ Bağışçı desteğinin artırılması
- ✓ Faaliyetlerin ekonomiden etkilenmesi
- ✓ Ekonomik dalgalanmanın faaliyet planına etkisi

Sosyal Faktörler

- ✓ Şehirlerin genç birey yapısı
- ✓ Genç bireylerin ilgi odakları
- ✓ Eğitim faaliyetlerinin gençlere ulaşım etkililiğinin artırılması
- ✓ Sosyal hayattaki değişimler

Teknolojik Faktörler

- ✓ Teknolojik gelişmelere adaptasyon derecesi
- ✓ Teknolojik faktörlerin faaliyet verimliliğine etkisi

PAYDAŞ ANALİZİ

Yaygın katılımı sağlamanın en önemli araçlarından biri de paydaş analizidir. Stratejik planın hazırlanmasında STK'nın etkileşim içinde olduğu tüm tarafların görüşlerinin alınması, kurumun ve yararlanıcıların ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi, planın paydaşlar tarafından sahiplenilme ve başarıya ulaşma düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır.

Paydaşlar; kurumun kendisiyle, ürünleriyle, hizmetleriyle, işleriyle ilgisi olan ve kurumdan doğrudan veya dolaylı olarak olumlu veya olumsuz olarak etkilenen aynı şekilde STK'yı etkileyen kişi, grup, kurum, şirket vb. ortaklardır. Paydaşları, iç paydaş ve dış paydaş olarak iki başlıkta gruplandırmak mümkündür.

İç Paydaşlar

Kurum içerisinde aktif görev alan, STK'yı doğrudan etkileyen veya STK'dan doğrudan etkilenen kişi ve gruplardır. Kurum çalışanları, gönüllüleri, bağışçıları, yöneticileri iç paydaşlardandır.

Dış Paydaşlar

Kurumdan, sunduğu hizmetlerden ve faaliyetlerden etkilenen ve kurumu etkileyen, kurum dışındaki kişi, grup, kurum ve oluşumlardır. Kamu kurum ve kuruluşları, kurumun bağlı/ilgili/ilişkili kuruluşları ile herhangi bir şekilde ilişkisi olan diğer STK'lar, özel sektör kuruluşları ve oluşumlar dış paydaşlara örnek verilebilir.

Paydaş analizi ile;

- ✓ Stratejik planlama sürecinde paydaşların görüşlerinin, önerilerinin ve beklentilerinin plan sürecine dâhil edilmesi
- ✓ Paydaşların planı sahiplenmesiyle uygulanabilirliğin artması
- ✓ Çalışmalara engel olabilecek unsurların saptanması ve giderilmesi için önlemlerin alınması
- ✓ Paydaş ilişkileri ve olası çıkar çatışmalarının tespiti
- ✓ Kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri hakkında fikir edinilmesi amaçlanır.

Paydaş analizi aşağıdaki aşamalardan oluşur:

- ✓ Paydaşların tespiti konusunda neler yapılabilir
- ✓ Paydaşların önceliklendirilmesi (derecelendirme)
- ✓ Paydaşların değerlendirilmesi (gözden geçirilmesi ve puanlanması)
- ✓ Paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi

Bu aşamaların detayları için ekte paylaşılan örnek paydaş analizlerinden yararlanılabilir.

VARLIK NEDENİ VE GELECEK TASAVVURUNUN TANIMLANMASI

Yukarıda belirtilen analizler kendimizi ve bulunduğumuz bağlamı anlamaya yöneliktir. Bu analizler sonucu içinde bulunduğumuz şartları anlarız. Bunun kadar önemli bir başka konu ise kendi STK'mızın varlık nedenini ve gelecek tasavvurunu tanımlamaktır. Her STK'nın mutlaka bir ortaya çıkma nedeni ve gelecek tasavvuru vardır fakat burada önemli olan bu tanımların yazılı olması, STK üyelerince benimsenmiş olması, paylaşılması vesilesiyle tüm mensuplar arasında tutarlılık ve amaca odaklılık sağlamasıdır.

a) Misyonun – Varlık Sebebinin Tanımlanması

Misyon bir kurumun varoluş sebebidir. STK'nın ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Stratejik plana temel teşkil eden misyon bildirimi, STK'nın sunduğu tüm hizmetler ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

Misyon ifadesinin; STK'nın yasal yetkisini yansıtması, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve kuruluşun kaynakları ile tutarlı olması gerekir.

Misyonun Tanımlanabilmesi için Bazı Sorular:

- ✓ Kurumun varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- ✓ Kurum kimlere hizmet sunuyor? (Kime)
- ✓ Kurum hangi ihtiyaçları karşılıyor? (Ne)
- ✓ Kurum hizmetlerini ne şekilde sunuyor? (Nasıl)

Misyon Bildirimi Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar:

- ✓ Kısa, net ve öz bir biçimde ifade edilir.
- ✓ STK'nın yetki ve sorumluluklarıyla tutarlıdır.
- ✓ Misyon ifadesi kapsayıcı bir niteliktedir, görevleri genel olarak tanımlar.
- ✓ Kurumun yetkinlikleri ve STK'daki süreçlerden ziyade STK'nın genel işlevleri ve politikaları ile sunacağı hizmetlerin genel eksenini tanımlar.
- ✓ Sonuç odaklıdır, hizmetin yerine getirilme sürecini değil amacını tanımlar.
- ✓ Kurumun politika alanları ile hizmet sunduğu kesimleri tanımlar.
- ✓ Muğlak veya çatışan unsurları içermez.

Misyon Örnekleri

- **YEŞiLAY** "Yeşilay, insan onurunu ve saygınlığını temel alan, toplumu ve gençliği ayrım gözetmeden zararlı alışkanlıklardan korumak için çalışan, milli ve ahlaki değerleri gözeterek ve bilimsel metotlar kullanarak tütün, alkol, uyuşturucu madde, teknoloji, kumar vb. bağımlılıklarla mücadele eden; önleyici ve rehabilite edici halk sağlığı ve savunuculuk çalışmaları yürüten bir sivil toplum kuruluşudur."
- **Türkiye Gençlik Vakfı (TÜGVA)** "Gençliğin sosyal, fiziksel, zihinsel, ruhsal ve manevi gelişimlerini gözeterek, kendini devamlı geliştiren, kültürel birikime önem veren, yenilikçi ve nitelikli insan kıymetinin oluşumuna katkı sağlamak."
- **Hayrat Yardım** "Dünya genelindeki maddi ve manevi yardım faaliyetlerinde, yaygın gönüllü ve bağışçı ağıyla, en etkili çözüm ve değerleri, en iyi şekilde organize ederek ihtiyaç sahiplerine ulaştırmaktır."
- **ÖNDER İmam Hatipliler Derneği** "Bilim, teknoloji, kültür ve sanat alanlarında paydaşlarıyla birlikte istikamet üzere değer üreten eğitim, araştırma, geliştirme ve yayın çalışmaları gerçekleştirmektir."

TGSP TÜRKİYE GENÇLİK STK'LARI PLATFORMU

b) Vizyonun – Gelecek Tasavvurunun Tanımlanması

Vizyon STK'nın ulaşmak, oluşturmak, varmak istediği geleceği tasvir eden ifadedir. Vizyon tanımı, stratejik planın kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede STK'nın gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmayı hedeflediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir. Bir STK varlık nedeni doğrultusunda gelecekte ulaşmak istediği ideal yeri, vizyonuyla ortaya koyar. Onun için vizyon, organizasyonun hedeflediği ideal geleceği sembolize eder. Bu haliyle mensuplarını ve çalışanlarını motive edecek kadar iddialı olmalıdır. Ama bu iddia aynı zamanda ulaşılabilir hedeflere dayalı olmalıdır.

Vizyon, kurum veya kuruluşun gelecekte ne olmak istediğini belirleyen somut bir gelecek görüntüsüdür. "Vizyonun, uzun vadede en önemli işlevi; kuruluşun stratejisinin, amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol gösterici olmasıdır". Dolayısıyla özellikle birden çok işlevi yerine getiren kuruluşlarda, farklı birimler arasında birleştirici bir fonksiyon icra eder.

Vizyon, uzun dönemde nelerin başarılmış olabileceğinin ya da olması gerektiğinin görüntüsü ve düşüncesidir. Yani örgütün gelecekteki görüntüsünün bugünden belirlenmesidir. Vizyon kavramını bir ütopya ya da hayal ile karıştırmamak gerekir. Hayata geçirilmesi arzu edilen amaçlar için, yönetimlerin gelecekteki fotoğrafları olarak tasvir edilir.

İyi bir vizyon, örgütü hem çalışanlar hem de gelecek planlaması açısından daha belirgin ve güvenli kılar. Yönetimin en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçlarını içine alır. Dolayısı ile vizyon, örgütün tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön verir.

Vizyon Tanımlanırken Cevaplandırılması Gereken Bazı Sorular

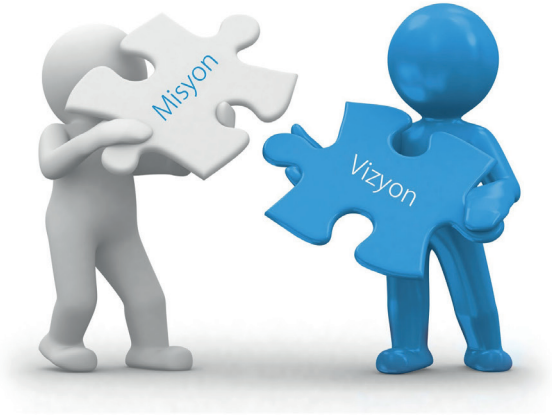
- ✓ Çevremizle birlikte başarıyı elde etmek için toplumsal düzeyde hangi sonuçlara ulaşmak istiyoruz?
- ✓ Faaliyet gösterilen alanda neyi başarmak istiyoruz?
- ✓ Paydaş düzeyinde neyi başarmak istiyoruz?
- ✓ Nasıl bir STK istiyoruz veya STK düzeyinde neyi başarmak istiyoruz?

Vizyon Tanımı Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- ✓ Kısa, net ve akılda kalıcıdır.
- ✓ İdealist ve özgündür.
- ✓ Değişim için ilham vericidir.
- ✓ İddialı olma ile ulaşılabilirlik arasında denge kurar.
- ✓ Paydaşlar tarafından gelecekte algılanmak istenilen konumu dikkate alır.
- ✓ Orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verir.

Vizyon Örnekleri

- **YEŞİLAY** "Kuruluşunun ikinci yüzyılına girerken bağımlılıkla mücadelede ulusal ve uluslararası düzeyde öncü rol oynayan bir Yeşilay."
- **Türkiye Gençlik Vakfı (TÜGVA)** "Medeniyetimizi yeniden ihya ve inşa edecek nesilleri yetiştiren bir vakıf olmak."
- **Hayrat Yardım Derneği** "Hayrat Yardımın Vizyonu; yurtiçindeki ve yurtdışındaki koordinatörleri ve partnerleriyle birlikte, kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği içerisinde, dünya üzerinde mevcut ve yeni oluşan tüm maddi ve manevi ihtiyaçlara en etkili şekilde cevap vermektir."
- **ÖNDER İmam Hatipliler Derneği** "İlim ve irfan sahibi beynelmilel fertler yetişmesine öncü olmaktadır."



Misyon ve Vizyon Arasındaki Fark

İyi belirlenmiş bir misyon ile "ne" ve "niçin" sorularına cevap oluştururken, vizyon "mefkurenin, gayenin, hedefin" ne olduğunu ifade eder.

STRATEJİK AMAÇLAR

Bir STK'nın varlık nedeni ve gelecek tasavvuru açık ve net ise, bundan sonra yapılması gereken bunları gerçekleştirmeye yönelik olarak STK'nın; stratejik amaçlarını, bu amaçları gerçekleştirmek için stratejik hedeflerini, bu hedefleri gerçekleştirmek için faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin gerçekleşme durum ve düzeyini izleyeceği göstergeleri belirlemesidir.

Stratejik amaçlar, STK'nın hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Söz konusu sonuçlar, genellikle topluma yönelik ya da STK'nın ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgilidir.

Amaçlar Belirlenirken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar;

- ✓ Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumludur.
- ✓ Vizyona ulaşmaya yönelik STK'nın kurumsal dönüşümünü destekleyecek niteliktedir.
- ✓ Misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunur.
- ✓ Vizyon ve temel değerlerle uyumludur.
- ✓ İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilirdir.
- ✓ Ulaşılmak istenen nihai sonucu açık bir şekilde ifade eder, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamaz.
- ✓ Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsar.
- ✓ Hedefler için çerçeve çizer.

Amaç sayısının en az iki olması, üst sayısı kuruma göre değişmekle birlikte, yönetilebilir ve gerçekleştirilebilir açısından çok olmaması önerilmektedir. Ve bu amaçlardan birinin de kurumsal gelişimle ilgili olması önemlidir.

Stratejik Amaç Örnekleri

TÜGVA 2019-2023 Stratejik Planını incelediğimizde, yedi tema altında birçok amaçla karşılaşmaktayız. Birkaç amacı inceleyelim:

Amaç 1: Teşkilat yapısının güçlendirilmesini sağlamak

Amaç 2: Aksiyoner ahlaklı gençler yetiştirmek

Amaç 3: Liyakatli insan kaynağının oluşturulmasını sağlamak

Amaç 4: Sürdürülebilir projeler oluşturmak

Amaç 5: Gençliğe sahip çıkacak yurtlar açmak

Yeşilay'ın 2017-2020 Stratejik Planını incelediğimizde ise on ana strateji başlığı altında amaçlarla karşılaşmaktayız. Birkaç amacı inceleyelim:

Amaç 1: Bağımlılıkla ilgili eğitim modelleri geliştirmek ve uygulamak

Amaç 2: Bağımlılıklar konusunda önleme faaliyetleri ile toplumsal farkındalığı ve bilinç düzeyini artırmak

Amaç 3: Ülkesel çapta uygulanacak bir rehabilitasyon modeli geliştirilmesi

Amaç 4: Bağımlılıklarla ilgili üretilen bilimsel içerik sayısını artırmak

Amaç 5: Mali ve kurumsal yapının sürdürülebilirliğini güçlendirmek

Önder Vakfı'nın 2017-2019 Stratejik Planında ise 5 ana amaç belirlenmiştir:

Amaç 1: ÖNDER Akademide Yönetim Kültürünün İnşası ve Geliştirilmesi.

Amaç 2: Önder Akademi'nin finansal kaynak ve yatırım çeşitlemesinin sağlanması

Amaç 3: Önder Akademi'nin kurumsal iletişim ve tanıtım çalışmalarının yapılması

Amaç 4: Paydaş kurumlarla işbirliğinin geliştirilmesi

Amaç 5: Önder akademi markasının tercih edilir hâle getirilmesi

STRATEJİK HEDEFLER

Stratejik hedefler, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için her bir hedef için bir veya daha çok sayıda faaliyet belirlenebilir.

Hedeflerin;

- ✓ STK'nın misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarıyla tutarlı
- ✓ Durum analizinde ulaşılan tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu
- ✓ Açık ve anlaşılabilir
- ✓ Somut
- ✓ Ölçülebilir
- ✓ İddialı ve gerçekçi
- ✓ Sonuç odaklı
- ✓ Zaman çerçevesi belirli bir şekilde oluşturulması gerekir.

Hedefler Oluşturulurken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar:

- ✓ Hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışıldığı belirlenmelidir.
- ✓ Sonucu etkileyen faktörler analiz edilmelidir.
- ✓ Dikkate alınması gereken hedef riskleri tespit edilmelidir.
- ✓ Hedef gerçekleşmelerinin nasıl ölçüleceği belirlenmelidir.
- ✓ Ölçme için hangi verilerin, ne şekilde temin edileceği ortaya konulmalıdır.
- ✓ Varsa hedefe ilişkin önceki plan dönemindeki gerçekleşmeler dikkate alınmalıdır

Miktar ve zaman bağlamında ifade edilen hedefler en az bir, en fazla beş performans göstergesiyle birlikte sunulur. Bu göstergelerden biri hedef içerisinde yer alan performans göstergesidir.

Stratejik Hedef Örnekleri

TÜGVA 2019-2023 Stratejik Planı:

Amaç 1: Teşkilat yapısının güçlendirilmesini sağlamak

Hedef 1.1. disiplinli, heyecanlı, aktif teşkilat oluşumlarının sağlanması

Hedef 1.2. teşkilatların vakıf bilincine sahip ihlaslı, çalışkan bireylerle güçlendirilmesi

Hedef 1.3. teşkilat çalışmalarının yapıldığı aktif ilçe sayısının artırılması

Amaç 2: Aksiyoner ahlaklı gençler yetiştirmek

Hedef 2.1. manevi gelişim etkinliklerinin ve kamp organizasyonlarının yapılması

Hedef 2.2. sosyal aktiviteler yapılması

Yeşilay 2017-2020 Stratejik Planı:

Amaç 1: Bağımlılıklar konusunda önleme faaliyetleri ile toplumsal farkındalığı ve bilinç düzeyini artırmak

Hedef 1.1: Bağımlılıklarla ilgili toplumun farklı kesimlerinin bilinçlendirilmesine yönelik uygulamaların yapılması

Hedef 1.2. dezavantajlı gruplara yönelik önleme faaliyet ve içeriklerinin çeşitlendirilmesi

Hedef 1.3. kadınlar ve anne- çocuk ekseninde seminerlerin gerçekleştirilmesi

Amaç 2: Ülkesel çapta uygulanacak bir rehabilitasyon modeli geliştirilmesi

Hedef 2.1. Türkiye rehabilitasyon modelin oluşturulması ve uygulanması

Hedef 2.2. rehabilitasyon ekosisteminin geliştirilmesi

Önder Vakfı 2017-2019 Stratejik Planı:

Amaç 1: ÖNDER Akademide Yönetim Kültürünün İnşası ve Geliştirilmesi.

Hedef 1.1. kurum kültürünü oluşturmak ve geliştirmek

Hedef 1.2. faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesine yönelik iç mevzuatı oluşturmak.

Hedef 1.3. ÖNDER genel merkezin kurumsal bilgi-belge yönetimi ve iletişim sistemine dâhil olmak.

Amaç 2: Önder Akademi'nin finansal kaynak ve yatırım çeşitlemesinin sağlanması

Hedef 2.1. Önder Akademi'nin genel merkez bütçesi dışındaki finansal kaynak ve yatırımlarını artırmak.

Amaç 3: Önder Akademi'nin kurumsal iletişim ve tanıtım çalışmalarının yapılması

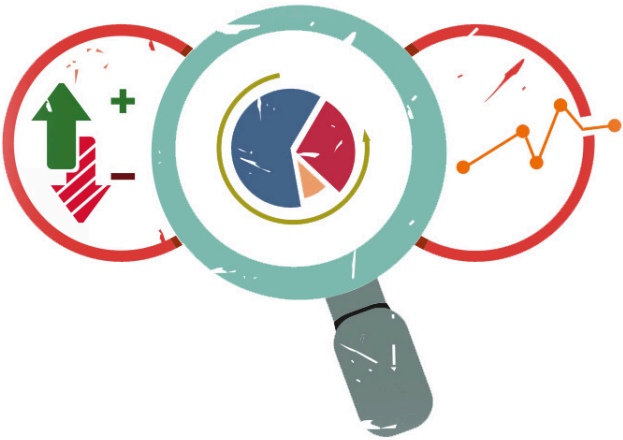
Hedef 3.1. kurumsal kimlik çalışmalarını tamamlamak.

BÖLÜM 3

DEĞERLENDİRME VE GELİŞTİRME

DEĞERLENDİRME VE GELİŞTİRME

Bu bölümde stratejik planın uygulanmasının ardından hedeflerin gerçekleşme düzeylerinin belirtildiği performans göstergelerinin ne olduğu ve gösterge örnekleri sunulmaktadır.



Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanması için miktar ve zaman boyutunu içerecek şekilde ifade edilir. Bu çerçevede performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır.

1. Girdi göstergeleri bir politika ya da hizmetin üretimi veya sunulması için gerekli olan beşerî, mali ve fiziki kaynaklardır.

Örnek Girdi Göstergeleri

- ✓ Çalışan personel sayısı, gönüllü sayısı, üye sayısı
- ✓ Kullanılan araç/gereç sayısı

2. Çıktı göstergeleri sunulan hizmetlerin miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur ve ne yapıldı ya da sunuldu sorusuna cevap verir. Çıktı göstergeleri çoğu zaman STK'nın doğrudan kontrolü altındadır. Ancak her zaman erişilen sonuçların düzeyiyle ilgili bilgi vermez. Bu nedenle sonuç, kalite ve verimlilik göstergelerinin de yapılan işlerin etkililiğini ve verimliliğini anlamak için dikkate alınması gerekir.

Örnek Çıktı Göstergeleri

- ✓ Mezun olan öğrenci sayısı
- ✓ Bakım onarımı yapılan yurt sayısı

3. Sonuç göstergeleri yapılan işler veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkilerle ilgilidir. Faaliyetlerin ve üretilen çıktıların, amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını gösterir. Sonuç göstergeleri "nasıl bir sonuç bekliyoruz" ve "nasıl bir etki oluşturmak" istiyoruz sorularına cevap verir.

Örnek Sonuç Göstergeleri

- ✓ Mezunların aktif işgücüne katılım oranı
- ✓ Bakım onarım çalışmalarının yapıldığı yurtlardaki verimin artışı

4. Kalite göstergeleri ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyini gösterir.

Örnek Kalite Göstergeleri

- ✓ Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı
- ✓ Bakım onarımı yapılan yurtlarda öngörülen süre içerisinde tekrar bakım ve onarım ihtiyacı göstermeyenlerin oranı
- ✓ Veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların oranı

5. Verimlilik göstergeleri çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi ifade eder.

Örnek Verimlilik Göstergeleri

- ✓ Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı)
- ✓ Yurt başına bakım onarım maliyeti (maliyet/çıktı)

TGSP TÜRKİYE GENÇLİK STK'LARI PLATFORMU

Performans Göstergesi Örnekleri

TÜRKİYE GENÇLİK VAKFI (TÜGVA) PERFORMANS GÖSTERGESİ ÖRNEĞİ

"Disiplinli, heyecanlı, aktif teşkilat yapılarının oluşturulması sağlanacaktır."

Hedef kodu	Performans Göstergeleri	Performans Birimi	2019 Mevcut	2020 Hedef	2021 Hedef	2022 Hedef	2023 Hedef	Sorumlu Birim
1.1	Üye Sayısı	Sayı	300.000	360.000	432.000	518.400	662.080	Tüm Birimler
1.2	Aktif üye Sayısındaki Satış Oranı	Sayı	35.000	42.000	53.500	65.625	82.030	Tüm Birimler
1.3	Haberdar Kişi Sayısı	Sayı	270.000	294.000	323.400	355.500	390.740	Tüm Birimler

YEŞİLAY DERNEĞİ PERFORMANS GÖSTERGESİ ÖRNEĞİ

1.2. Stratejik Amaç: Bağımlılıklar konusunda önleme faaliyetleri ile toplumsal farkındalığı ve bilinç düzeyini artırmak

1.2.1. Stratejik Hedef: Bağımlılıklarla ilgili toplumun farklı kesimlerinin bilinçlendirilmesine yönelik uygulamaların yapılması

1.2.2. Stratejik Hedef: Dezavantajlı gruplara yönelik önleme faaliyet ve içeriklerinin çeşitlendirilmesi

1.2.3. Stratejik Hedef: Kadınlar ve anne- çocuk ekseninde seminerlerin gerçekleştirilmesi.

Hedef kodu	Performans Göstergeleri	Performans Birimi	2016 Mevcut	2019 Mevcut	Sorumlu Birim
1.2.1	Yeşil Bayrak Uygulaması Yapılan Üniversite Sayısı	Adet	-	12	Kalite
1.2.1	İYİ Programı Kapsamında Hizmet Alımı Uygulayan İşletme Sayısı	Adet	-	20	Kalite
1.2.3	Kadın ve Anne-Çocuk Alanında Seminerlerin Yapıldığı İstanbul İlçesi Sayısı	Adet	0	18	Teşkilatlanma
1.2.3	Toplum Sağlığı Merkezleri ve Aile Sağlığı Birimleri/ Merkezlerine Dağıtımı Yapılan Ebeveyn Broşürlerinin Sayısı	Adet	-	1.000.000	Eğitim

BÖLÜM 4

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu kitapçık gençlik STK'larının etkililik ve verimliliklerini artırmalarına katkı sağlamak, hedeflerine ulaşmalarına destek vermek amacıyla stratejik planlama mantığını ve temel süreçleri öğrenmeleri amacıyla hazırlanmıştır. Yaşadığımız zaman diliminde, yapmamız gereken işlerin tür ve çeşidinin arttığı, zamanın ise yetmemeye başladığı bir dönemi yaşıyoruz. Bu dönem içinde, kendimizi ve olanaklarımızı tanımak, yapılması gerekli en önemli işleri belirlemek, bu işleri gerçekleştirmek üzere plan ve programlar yapmak çok önemli bir gereklilik halini almıştır. Hedeflerine ulaşmak üzere yoğun emek harcayarak sürekli çalışan STK'ların dönem dönem planlama için zaman ayırıp, değişen zamanı, buna bağlı olarak değişen çevre ve insanları hatta kendilerini yeniden inceleyip, günlük işleri başarmanın ötesinde orta ve uzun vadeli planlar yaparak büyük hedefleri gerçekleştirebilmeleri önemlidir. Bu açıdan stratejik planlama buna katkı sağlayacak bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle STK'ların değişen dünya ve hedef kitlelerini anlamak, kendilerini daha iyi tanımlamak, amaç, hedef ve faaliyetlerini belirleyebilmek için stratejik planlama yapmalarının fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Stratejik planlama yapmak, STK'ların birbirine benzemesi, varlık nedeni ve gelecek tasavvurlarını benzer şekilde, aynı dille belirlemeleri veya teknik bir dile geçmeleri demek değildir. Stratejik planlamada her STK, kendi analiz ve tanımlamalarını kendine özgü olarak gerçekleştirir. Kullandığı cümle yapısı, kullandığı zaman kalıbı, yanımlar farklı olabilir ve hatta olmalıdır. Burada önemli olan, bir STK'nın niye var olduğunu ve neyi gerçekleştirmeyi hedeflediğini netleştirmesi; bunu çalışanları, mensupları ve hedef kitlesinin anlayabileceği, bir ortak bakış, anlayış ve hareket planı haline getirmesidir.

Bir STK'nın misyon, vizyon, stratejik amaçlar-hedefler ve ilgili temel stratejik plan tanımlamalarını yapması, bunların artık sabit olacağı ve değişmeyeceği anlamına gelmemektedir. Değişen şartlarla birlikte hem tanımlamalar hem de stratejik planda yer alan amaç, hedef ve faaliyetler değiştirilebilir. Burada önemli olan yazılı ve paylaşılabilir olarak; varlık nedeni ve gelecek tasavvurunu mensuplarla paylaşacak şekilde tanımlamak, neler yapılacağını, bunların etkisinin nasıl izleneceğini, sürdürülebilirliği ve sürekli gelişimin tesisini net bir biçimde belirlemek ve gerektiğinde bunları yenilemektir. Önemli olan bu yenilemenin bu kitapçıkta anlatıldığı üzere, analizler yaparak, çalışanların, paydaşların ve hedef kitlenin görüşlerini alarak, zamana uygun olarak yapılmasıdır. Zamana uygunluktan kastedilen; yaşadığımız zamanın popüler kültürüne, küresel trendlere uymak ve özü kaybetmek değildir. Gelecek tasavvurumuza uygun bir geleceğin inşasına çalışırken, içinde bulunduğumuz şartların farkında olmaktır. Yani zamanın sahibi olmaya çalışmaktır.

Çağımızda sürekli bir şekilde gerçekleşen değişimin içinde kendi yerimizi ve hedeflerimizi doğru belirleyemezsek var olma nedenimizi ve gelecek tasavvurumuzu gerçekleştiremeyebilir yani başladığımız işi neticelendiremeyebiliriz. Bu nedenle bir yöntem olarak stratejik planlamadan faydalanmak önemlidir. Bu kitapçığın, gençlik STK'larının varoluş nedenleri ve gelecek tasavvurlarını tanımlamalarına ve stratejik plan yaparak nihai hedeflerine vasıl olmalarına katkı sağlamasını temenni ediyoruz.

TGSP TÜRKİYE GENÇLİK STK'LARI PLATFORMU

EKLER

EK-1

ÇALIŞAN ALGISI ÖLÇÜM ANKETİ – ÖRNEK SORULAR

*Sorular 1'den 5'e kadar derecelendirilerek 1 çok kötü, 5 çok iyi olarak değerlendirilerek cevaplanması istenecektir. (1. Soru aynı zamanda örnek olarak yazılmıştır.)

1 (çok kötü) 2 (kötü) 3 (kararsız) 4 (iyi) 5 (çok iyi)

1.Saygın bir kurumda çalıştığıma inanıyorum.
2.Kurumun geleceğine yönelik planlarından haberdarım.
3.Kurumun geleceğinde, kendime bir kariyer planı yapabiliyorum.
4.Kurum çalışanlarının kendini geliştirmesi ve alanlarında derinleşmesi adına eğitimler düzenler.
5.İşimi yaparken benimle ilgili olmayan işleri de yapmak zorunda kalıyorum.
6.Kurumda yürüyen işlerin koordinasyonuna yönelik düzenli toplantılar yapılmaktadır.
7.Kurum içi iletişimimiz yeterlidir.
8.Genel olarak değerlendirdiğimde çalışanlar kurumdan memnundur.
9.Kurumda var olan kaynakların Kurum amaçları doğrultusunda iyi planlandığına ve harcandığına inanıyorum.
10.İşimi doğru yaptığıma inanıyorum.
11.Yaptığım işin kuruma katma değer sağladığına inanıyorum.
12.Yaptığım işin yazılı bir tanımı vardır ve ben bunu biliyorum.
13.Yaptığım işin, kurumun bütüncül misyonu içindeki fonksiyonunu biliyorum.
14.Çalışanların eğitim seviyeleri, verilen işleri anlayacak ve hatasız yapacak kadar yeterlidir.
15.Kurumda çalışanların kişisel beceri ve yetenekleri verilen hizmetin kalitesini etkileyecek kadar iyidir.
16.Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum.
17.Çalışanlar kurumun başarılı olabilmesi için daha fazla çaba göstermeye hazırdır.
18.Sahip olduğum kişisel yetenekler yaptığım işle uyumludur.
19.Kurumda kim tarafından yapılacağı belli olmayan işler vardır.

EK-2

YÖNETİM MÜLAKAT FORMU - ÖRNEK SORULAR

1. (STK'nın adı)'nın varlık nedeni nedir? Bunu gerçekleştirirken sizi engelleyen hususlar veya karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

   a) Varlık Nedeni

   b) Engeller/Sorunlar

2. Sizce (STK'nın adı)'nın varlık nedeni ile mevcut faaliyetleri örtüşüyor mu? (Kurum varlık nedeni olan fonksiyonları icra edebiliyor mu?)

a) ( ) Kesinlikle Örtüşmüyor ( ) Örtüşmüyor ( ) Kararsızım

( ) Örtüşüyor ( ) Kesinlikle Örtüşüyor

b) Örtüşmüyorsa sebebi nedir? (Kesinlikle Örtüşmüyor veya Örtüşmüyor cevabı verenlere sorulacaktır.)

.....

.....

.....

3. Sizce (STK'nın adı) mevcut faaliyetlerinin dışında, yürüttüğü misyonu da göz önünde bulundurarak gelecekte hangi konulara/alanlara yönelmelidir? (Gelecekte üniversite, eğitimde yayıncılık vb.)

.....

.....

.....

TGSP TÜRKİYE GENÇLİK STK'LARI PLATFORMU