

**SAVUNMA SANAYİİ  
MÜSTEŞARLIĞI  
STRATEJİK PLAN  
HAZIRLIK PROGRAMI**

## İÇİNDEKİLER

<i>Giriş</i> .....	3
<i>I. Savunma Sanayi Müsteşarlığı'nın Mevcut Durumu</i> .....	5
<i>I.1. Savunma Sanayii Yüksek Koordinasyon Kurulu</i> .....	5
<i>I.2. Savunma Sanayii İcra Komitesi</i> .....	5
<i>I.3. Savunma Sanayii Müsteşarlığı</i> .....	6
<i>I.4. Savunma Sanayii Destekleme Fonu</i> .....	7
<i>I.5. Savunma Sanayii Denetleme Kurulu</i> .....	7
<i>II. Savunma Sanayii Müsteşarlığı Stratejik Planlama Çalışmalarında İzlenen Yöntem</i> .....	7
<i>II.1. Hazırlık Dönemi (Planlamanın Planlaması)</i> .....	7
<i>II.1.1. Üst Yönetim Desteğinin Sağlanması</i> .....	8
<i>II.1.2. Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması</i> .....	8
<i>II.1.3. Stratejik Planlama Ekibi Çalışma Usul ve Esaslarının Belirlenmesi</i> .....	9
<i>II.1.4. İş Takviminin Oluşturulması</i> .....	9
<i>II.1.5. Eğitim</i> .....	10
<i>II.2. Durum Analizi</i> .....	11
<i>II.3. Müsteşarlığın Geleceği</i> .....	11
<i>II.4. Müsteşarlığın Yol Haritası</i> .....	12
<i>II.5. İzleme ve Değerlendirme</i> .....	12
<i>III. Sonuç</i> .....	12
<b>EKLER</b> .....	<b>14</b>



## **Giriş**

1985 yılında çıkarılan 3238 sayılı Savunma Sanayii Hakkındaki Kanun ile Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyonu ve modern bir savunma sanayinin altyapısının kurulması amaçlanarak yeni bir savunma sanayii politikası yürürlüğe konmuştur. Bu yeni politikanın gereklerinin hayata geçirilebilmesini teminen aynı Kanun ile teşkil edilen Savunma Sanayii Müsteşarlığı (SSM), Milli Savunma Bakanlığına bağlı, tüzel kişiliği haiz, özel bütçeli bir kuruluştur.

Dünyadaki gelişmeler, Türk kamu yönetiminde kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Toplumun taleplerine karşı daha duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf, etkin bir kamu yapılanmasının gereği olarak “stratejik yönetim” yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda, 2003 yılında kabul edilerek 2005 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. Maddesinde *“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar”* hükmüne yer verilerek, kamu idarelerinin politika üretme kapasitelerinin güçlendirilmesi hedeflenmiştir.

Müsteşarlığımız, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nın 14.06.2005 tarih ve 2761 sayılı yazısı ile, 2007–2011 dönemini kapsayacak şekilde ilk stratejik planlarını hazırlayacak kurumlardan birisi olarak belirlenmiştir.

Bu çerçevede, 07.07.2005 tarihinde başlatılan stratejik planlama çalışmalarını yürütmek üzere; tüm birimlerin temsil edildiği Stratejik Planlama Ekibi (SPE) teşkil edilmiş olup, öncelikle SPE'ye yönelik olmak üzere üst yönetim ve tüm Müsteşarlık personeli için eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri organize edilmiştir. Daha sonra, SPE tarafından oluşturulan çalışma takvimine uygun olarak durum analizi yapılarak, iç ve dış paydaşların katılımı ile Müsteşarlığımızın geleceğine yöne verecek amaç ve hedeflerinin tespiti amaçlanmıştır.

Mülakat ve çalıştay teknikleri ile gerçekleştirilen çalışmalar, Müsteşarlığımızın varoluş nedeni, geleceği, güçlü ve geliştirmeye açık yönlerinin tespitinde temel girdi olarak kullanılmış, misyon



ve vizyona ulaşılmasını sağlayacak stratejik amaç ve hedefler belirlenmiş ve kurumsal stratejik planın ilk taslağı oluşturulmuştur.

Üç Bölüm halinde sunulan bu çalışmanın Birinci bölümünde SSM'nin mevcut durumu, görev ve sorumlulukları anlatılmış, İkinci Bölümünde ise stratejik planlama çalışmalarında izlenen yöntemler ve çalışmanın aşamaları hakkında özet bilgi verilmiş, Üçüncü Bölümde, stratejilerin operasyonlara dönüştürülmesine yönelik açıklamaların yer aldığı Sonuç bulunmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde Müsteşarlığın mevcut durumu, görev ve sorumlulukları anlatılmış, ikinci bölümünde ise stratejik planlama çalışmalarında izlenen yöntemler ile çalışmanın aşamaları hakkında özet bilgi verilmiştir.

Çalışmanın, önemli değişimlerin yaşandığı Türk kamu yönetimi sisteminde, kamu kaynaklarının etkili ve verimli olarak elde edilmesi ve kullanılmasını teminen başlatılan stratejik planlama faaliyetlerine katkı sağlayacağını ümit ediyoruz.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı



## **I. Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın Mevcut Durumu**

Savunma Sanayii Müsteşarlığı (SSM), savunma sanayiini sağlam bir temel üzerine inşa edebilmek için gerekli olan süreklilik, devlet yönlendirmesi ve kaynak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çalışmaları tek elden koordine etmek amacıyla 1985 yılında çıkarılan 3238 sayılı Kanunla kurulmuştur.

Kanun'un amacı, **“Türkiye’de modern savunma sanayiinin geliştirilmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri’nin (TSK) modernizasyonunun sağlanması”** şeklinde ifade edilmiştir. Bu amaca ulaşabilmenin temel prensibi TSK’nın ihtiyaç duyduğu her türlü silah, araç ve gerecin mümkün ve ekonomik olduğu ölçüde Türkiye’de üretilmesidir.

3238 Sayılı Kanun, tamamıyla yeni bir savunma sanayii anlayışının yanı sıra, son derece esnek ve hızlı işleyen bir sistem getirmiştir. Bahse konu sistemin beş temel mekanizmasını Savunma Sanayii Yüksek Koordinasyon Kurulu, Savunma Sanayii İcra Komitesi, Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Savunma Sanayii Destekleme Fonu ve Denetleme Kurulu oluşturmaktadır.

### **I.1. Savunma Sanayii Yüksek Koordinasyon Kurulu**

Savunma sanayiine ilişkin genel planlama ve koordinasyon görevini yerine getirmek üzere teşkil edilmiştir. Başbakan’ın başkanlığında 13 üyenin iştirakiyle yılda en az iki kez toplanması öngörülmüştür.

- Bakanlar Kurulu tarafından onaylanan genel strateji doğrultusunda, planlama ve koordinasyonun sağlanmasını takip etmek, düzenleyici direktifler vermek ve
- Genelkurmay Başkanlığınca hazırlanan Stratejik Hedef Planına uygun olarak Fon ile tedariki öngörülen silah sistemleri ile araç ve gereçlerin tedarik şeklini tespit etmektir.

### **I.2. Savunma Sanayii İcra Komitesi**

Sistemin asıl karar mekanizması olan Savunma Sanayii İcra Komitesi (SSİK), Başbakan’ın başkanlığında, Genelkurmay Başkanı ve Milli Savunma Bakanı’nın iştirakiyle teşekkül etmektedir. İcra Komitesi’nin başlıca görevleri;

- Türk Silahlı Kuvvetleri için Stratejik Hedef Planına göre temini gerekli olan modern silah, araç ve gereçlerin üretimi, yurt içinden gereği halinde yurt dışından tedariki hususunda karar almak,



- Sağlanacak modern silah, araç ve gereçlerin araştırılması, geliştirilmesi, prototip imali, avans verilmesi, uzun vadeli siparişler ile diğer mali ve ekonomik teşviklerin tespiti istikametinde Savunma Sanayii Müsteşarlığına talimat vermek
- Savunma Sanayii Destekleme Fonu'nun kullanım esaslarını tespit etmektir.

### **I.3. Savunma Sanayii Müsteşarlığı**

Milli Savunma Bakanlığı'na (MSB) bağlı, tüzel kişiliği haiz, özel bütçeli bir kuruluş olan SSM ise bu sistemin icra mekanizmasını oluşturmaktadır. Müsteşarlığa tevdi edilen başlıca görevleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Proje bazında yıllar itibariyle verilecek olan alımların programlarını sipariş kontratına bağlamak,
- Mevcut milli sanayii, savunma sanayii ihtiyaçlarına göre reorganize ve entegre etmek, yeni teşebbüsleri teşvik ve bu entegrasyona ve ihtiyaçlara göre yönlendirmek, yabancı sermaye ve teknoloji katkısı imkanlarını araştırmak, teşebbüsleri yönlendirmek, bu konudaki Devlet katılımını planlamak,
- Fon kaynaklarını dikkate alarak alım programlarını ve finansman modellerini belirlemek,
- İhtiyaç duyulan modern silah, araç ve gereçlerin özel veya kamu kuruluşlarında imalatını planlamak,
- Gerektiğinde özel, kamu veya karma nitelikli yeni yatırımları dışa açık olmak kaydıyla desteklemek,
- Modern silah, araç ve gereçleri araştırmak, geliştirmek, prototiplerin imalini sağlamak, avans vermek, uzun vadeli siparişler ve diğer mali ve ekonomik teşvikleri tespit etmek,
- Savunma sanayii ürünleri ihracatı ve ofset ticareti konularını koordine etmek,
- Fondan kredi vermek veya yurt içinden ve yurt dışından kredi almak ve gerektiğinde yerli ve yabancı sermayeli şirketler kurmak ve iştirak etmek,
- Üretilen malın kontrat muhteviyatına uyup uymadığını, kalite kontrolleri ile kontrat şartlarının yerine getirilip getirilmediğini takip etmek,



#### **I.4. Savunma Sanayii Destekleme Fonu**

Savunma Sanayii Destekleme Fonu (SSDF), Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyonunun sağlanması ve Türkiye'de modern savunma sanayiinin kurulması için gerekli kaynağın, genel bütçe dışında devamlı ve istikrarlı bir şekilde temini amacıyla Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası nezdinde ve Müsteşarlık emrinde oluşturulmuştur. SSDF'nin başlıca gelir kalemlerini; Gelir ve Kurumlar vergisi, Milli Piyango kârı, Müşterek bahis hasılatı ve yurtdışından ithal edilen Hafif Silah satış gelirinden alınan pay oluşturmaktadır.

#### **I.5. Savunma Sanayii Denetleme Kurulu**

Savunma Sanayii Denetleme Kurulu, Müsteşarlık ve Fon'un her türlü işlemini denetlemek üzere Başbakanlık, Milli Savunma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı'nca görevlendirilen birer temsilciden teşekkül etmektedir.

## **II. Savunma Sanayii Müsteşarlığı Stratejik Planlama Çalışmalarında İzlenen Yöntem**

Müsteşarlığımızda 07 Temmuz 2005 tarihinden itibaren başlatılan stratejik planlama çalışmalarında; DPT Müsteşarlığı tarafından Mayıs 2003'te yayınlanan "Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu" temel doküman olarak kullanılmış, "stratejik yönetim" konusunda alınan eğitimlerde öğrenilen teknikler ve literatürde konuya ilişkin olarak yayınlanan kaynaklardan faydalanılmıştır.

Müsteşarlığımızın kuruluşundan bu yana proje yönetimi konusunda elde etmiş olduğu tecrübelerin planlama çalışmalarına yansıtılmasına dikkat edilmiş olup, bu çerçevede, planlama sürecinin belirli bir zaman dilimi içerisinde tamamlanması ve kaynakların etkin kullanımı amacıyla, SPE tarafından bir iş takvimi oluşturulmuş ve çalışmalar söz konusu takvime uygun olarak yürütülmüştür.

Çalışmaya ilişkin ana adımlar izleyen bölümde sunulmaktadır.

### **II.1. Hazırlık Dönemi (Planlamanın Planlaması)**

Stratejik planlama çalışmalarının ilk adımını "planlamanın planlaması" olarak adlandırılan hazırlık dönemi çalışmaları teşkil etmiştir. Planlamanın planlaması sürecinin adımları;

1. Üst Yönetim Desteğinin Sağlanması



2. Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması
3. Stratejik Planlama Ekibi Çalışma Usul ve Esaslarının Belirlenmesi
4. İş Takviminin Oluşturulması
5. Eğitim Desteğinin Alınması

oluşturulmuştur.

### **II.1.1. Üst Yönetim Desteğinin Sağlanması**

Geleceğe yönelik planlama yapılması ve bu plan çerçevesinde faaliyetlerin yürütülmesini öngören stratejik yönetim ve planlama yaklaşımı, esasen üst yönetime yönetim işlevinde kolaylık sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu itibarla stratejik planlama çalışmalarında başlangıç aşamasından itibaren üst yönetim desteğinin sağlanması sürecin olmazsa olmaz koşulu ve başarısını sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Bu destek planlama çalışmalarının tüm kurum tarafından benimsenmesi ve hazırlanan planın sahiplenilmesi açısından da önem taşımaktadır.

SSM çalışanları tarafından yürütülen stratejik planlama çalışmalarına ilk aşamadan itibaren üst yönetim desteği sağlanmış, üst ve orta düzey yöneticilerle bir dizi toplantı gerçekleştirilerek, planlama modeli ve takvimi konusunda uzlaşmaya varılmıştır.

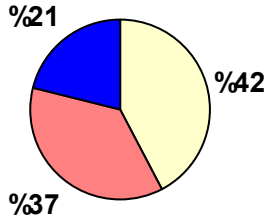
### **II.1.2. Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması**

SPE'nin oluşturulmasında; planlama ekibinde temel birimlerin temsili, ekip üyelerinin kuruluş hakkında yeterli bilgiye sahip olması ve kuruluşun hedef kitlesini yeterince tanınması gibi başlıca ölçütler dikkate alınmıştır.

Bu ölçütlere uygun olarak teşkil edilen 20 kişilik SPE'nin birimler itibariyle dağılımı Şekil-1'de, hizmet yılları ve sınıflarına göre dağılımı Şekil-2'de gösterilmektedir.



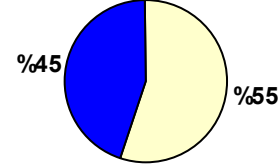
### Birimler



- İdari ve Mali İşler
- Savunma Hizmetleri
- Sanayi Hizmetleri

Şekil-1: SPE'nin birimler itibariyle dağılımı

### SSM Hizmet Yılı ve Sınıfları



- >10 YIL, Teknik Hizmetler
- ≤10 YIL, Genel İdari Hizmetler

Şekil-2: SPE'nin hizmet yılı ve sınıflarına göre dağılımı

SPE'nin teşkil edilmesinin ardından stratejik planlama çalışmalarının başlatıldığı tüm kurum personeline bir Genelge ile duyurulmuş, genelgenin yayımını müteakip Sayın Müsteşar tarafından bir toplantı yapılarak, kurum personeline stratejik planlama çalışmaları ile çalışmadan beklentilere ilişkin bilgi verilmiştir.

### II.1.3. Stratejik Planlama Ekibi Çalışma Usul ve Esaslarının Belirlenmesi

Ekibin oluşturulmasının ardından, planlama çalışmalarının yürütülmesinde SPE tarafından izlenecek çalışma usul ve esasları tespit edilmiş, ekip içinden bir kişi lider olarak seçilmiş, karar alma yöntemi, toplantı periyotları gibi genel çalışma sistematiğine ilişkin hususlar belirlenerek ekibin her hafta Salı günü toplanması konusunda karara varılmıştır.

Diğer taraftan, SPE'nin çalışmalarını kolaylaştırmak ve paydaşların katılımını sağlamak üzere stratejik planlama portalı hazırlanmış ve kullanıma açılmıştır. SPE tarafından yapılan çalışmalar, toplantı sonuç raporları duyurular ile sürece ilişkin bilgi akışı portal üzerinden yapılmıştır.

### II.1.4. İş Takviminin Oluşturulması

Stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesinde proje yönetim yaklaşımı benimsenerek, planlama sürecinin adımları ihtiyaçlara göre detaylandırılmış, böylece, planlama sürecinin belirli bir zaman dilimi içerisinde tamamlanması ve kaynakların etkin kullanımı gerçekleştirilmiştir.

Bu çerçevede, hazırlanan "Planlama Süreci Özet İş Takvimi" Ek-1'de, "Stratejik Planlama Ayrıntılı Çalışma Takvimi" Ek-2'de sunulmaktadır.



### **II.1.5. Eğitim**

Çalışmaların etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve planlama sürecine ilişkin anlam ve yön birliğini sağlamak amacıyla tüm kurum personeline, çalışmalarda alacakları rollere uygun seviyelerde eğitim programları düzenlenmiştir.

Bu kapsamda, SPE'ye yönelik olarak ana başlıkları aşağıda belirtilen “Stratejik Yönetim” eğitimi alınmıştır;

- Stratejik Yönetimin Temelleri,
- Çevre Tarama, İç Tarama,
- Strateji Oluşturma,
- Durum Analizi ve Strateji Geliştirme,
- Kurumsal Stratejiler,
- Stratejilerin Uygulanması/Değerlendirme ve Analiz

Stratejik Yönetim eğitimine ilaveten, uygulamalarda yararlanmak üzere “Çalıştay Yönetimi” eğitimi alınmıştır.

Stratejik planlama çalışmalarında üst yönetime yönelik olarak Stratejik Yönetim–Farkındalık toplantısı düzenlenmiştir. Toplantıda ana hatları ile;

- Stratejik Yönetimin Temelleri,
- Stratejik Düşüncenin Önemi,
- Stratejik Karar Verme,
- Kurumsal Yönetişim ve Sosyal Sorumluluk,
- Stratejik Yönetim Süreci Çevrimi,
- Stratejilerin Uygulanması / Değerlendirme ve Analizi,
- Performans Ölçümü

konuları ele alınmıştır.



Stratejik planlama çalışmalarının bir bütünlük içerisinde yürütülebilmesini teminen stratejik planlamaya ilişkin temel kavram ve yaklaşımların benimsenmesi, uygulamaların etkin bir şekilde yürütülmesi amacıyla tüm kurum personeline yönelik olarak 11 Ağustos – 03 Eylül 2005 tarihleri arasında MEB-TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü'nde (TÜSSİDE) Temel Kalite Kavramları ve Kurum Kültürü Eğitimi düzenlenmiştir. Bu amaçla her birinde Müsteşarlığın farklı birim temsilcilerinin ve üst yönetimin de yer aldığı, yedi (7) grup halinde eğitim alınması sağlanmıştır. TÜSSİDE'de gerçekleştirilen eğitim sonrası yapılan anket çalışmasında % 90 memnuniyet oranı elde edilmiştir. Bu program ile hem personelin stratejik yönetim konusunda bilgilendirilmesi hem de motivasyonunun artırılması sağlanmıştır.

## **II.2. Durum Analizi**

TÜSSİDE eğitimleri ile paralel olarak başlatılan Durum Analizi çalışmalarında öncelikle paydaşlarımıza yönelik çalışmalar yapılmış ve paydaş tespit çalışması sonucunda; Müsteşarlık personeli iç paydaş, Türk Silahlı Kuvvetleri, Savunma Sanayii Firmaları, Üniversite ve Araştırma Kuruluşları, Basın-Dernek ve geçmiş dönemlerde SSM'de görev yapan personel ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapmakta olan çeşitli personel dış paydaş olarak belirlenmiştir.

İç paydaşlar olan tüm Müsteşarlık personeli ile SPE öncülüğünde yedişer kişiden oluşan 29 grup halinde iki günlük bir çalıştay ve dış paydaşlar ile SPE tarafından hazırlanan sorular esas alınarak gerçekleştirilen mülakatlar kapsamında Müsteşarlığın varoluş nedeni, geleceğe bakışı, iş yapış tarzları ile güçlü ve geliştirmeye açık yönlerine ilişkin görüşleri alınmıştır.

Diğer taraftan, iç ve dış paydaşlar ile yapılan çalışmalar ve savunma sanayii alanında ülkemizdeki ve dünyadaki gelişmelere ilişkin olarak SPE üyeleri tarafından yapılan çalışma sonuçları (PEST Analizi) GZFT Analizine temel girdiyi sağlamıştır.

## **II.3. Müsteşarlığın Geleceği**

İç paydaşlar ile gerçekleştirilen çalıştay çıktıları ve dış paydaşlar ile yapılan mülakatlar kapsamında ortaya konan görüş ve önerilerin Stratejik Planlama Ekibi tarafından değerlendirilmesi neticesinde Müsteşarlığımızın varoluş nedeni, geleceğe bakışı ve iş yapış tarzları tespit edilmiştir.



#### **II.4. Müsteşarlığın Yol Haritası**

Müsteşarlığın ulaşmak istediği noktaya varmasını sağlayacak yol haritasının şekillendirilmesi amacıyla SPE tarafından stratejik amaç ve hedeflerin tespit edilmesini müteakip, tüm Müsteşarlık birimleri ile toplantılar yapılarak, çalışmalar hakkında bilgi verilmiş ve stratejik planın bütünü ile uyumlu olarak hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik uygulama stratejisini oluşturan faaliyet ve projeler belirlenmiştir.

Her bir hedefi gerçekleştirmek üzere katılımcı bir şekilde belirlenen faaliyetler üst yönetim ve tüm birim yöneticilerinin katıldığı bir toplantıda gözden geçirilmiş ve her bir faaliyetin sorumlusu belirlenmiştir.

#### **II.5. İzleme ve Değerlendirme**

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın 2007-2011 dönemi taslak Stratejik Plan üzerinde çalışmalar devam etmekte olup, çalışmalara paralel olarak stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflerin bütçe ile ilişkisinin kurulabilmesini teminen performans programı hazırlıkları başlatılmıştır. Diğer taraftan, hedeflere ulaşılmasını sağlayacak stratejilerin detaylandırılması amacıyla bir "Eylem Planı" üzerinde çalışılmaktadır. Her bir faaliyet ve projenin sorumlusu tarafından hazırlanacak ve faaliyetlerin hayata geçirilmesine ilişkin mekanizmanın tanımlanacağı Eylem Planı, izleme ve değerlendirmede yararlanılacak önemli bir araç olacaktır.

#### **III. Sonuç**

Müsteşarlığımız tarafından gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmalarında stratejik yönetimin sürekli bir süreç haline getirilmesi ve herkes tarafından benimsenmesinin sağlanması önemli bir hedef olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu itibarla, yapılan çalışmalarda DPT Müsteşarlığı'nın "Stratejik Planlama Kılavuzu"nda öngörülen hazırlık dönemi ve paydaşların çoklu katılımı konularına özel önem verilmiş ve SPE'nin çalışmaların her aşamasını planlaması ve süreci yönetmesi konusunda yoğun gayret sarfedilmiştir.

Bundan sonraki aşama ise planın uygulamaya geçirilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi safhası olacaktır. Stratejik planın uygulamaya konmasını kapsayan bu adımın yol haritasının çıkarılabilmesi amacıyla başlatılan çalışmalar devam etmektedir. Bu konuda literatürde yer alan



modeller halihazırda incelenmekte, bu inceleme ve araştırmaların neticesinde Müsteşarlığın yapısına en uygun yöntemin belirlenmesi hedeflenmektedir.

Stratejik yönetimin ilk adımı olan stratejik planın oluşturulması çalışmalarını ile stratejik yönetim alanında Müsteşarlığımızda önemli bir bilgi birikimi oluştuğı ve bu tecrübenin bundan sonraki çalışmalara ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

## EKLER

### Planlama Süreci Özet İş Takvimi

No	Faaliyet	2005							2006												2007	
		Haz	Tem	Ağu	Eyl	Eki	Kas	Ara	Oca	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Eki	Kas	Ara	Oca	
1	Hazırlık Dönemi-Eğitim Programları	[Blue bar]																				
2	Paydaş Tespiti ve Analizi	[Blue bar]																				
3	Durum Analizi	[Blue bar]																				
4	Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler ile Stratejik konuların Tespiti, Vizyonun Oluşturulması								[Blue bar]													
5	Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi								[Blue bar]													
6	Uygulama Stratejisi-Faaliyetlerin Belirlenmesi															[Blue bar]						
7	Stratejik Planın Yazılması ve Onay															[Blue bar]						
8	Stratejik Planın Tasarım Çalışmaları															[Blue bar]						
9	Performans Programının Oluşturulması															[Blue bar]						
10	İzleme ve Değerlendirme																				[Blue bar] 2007-2011	

## Stratejik Planlama Ayrıntılı Çalışma Takvimi

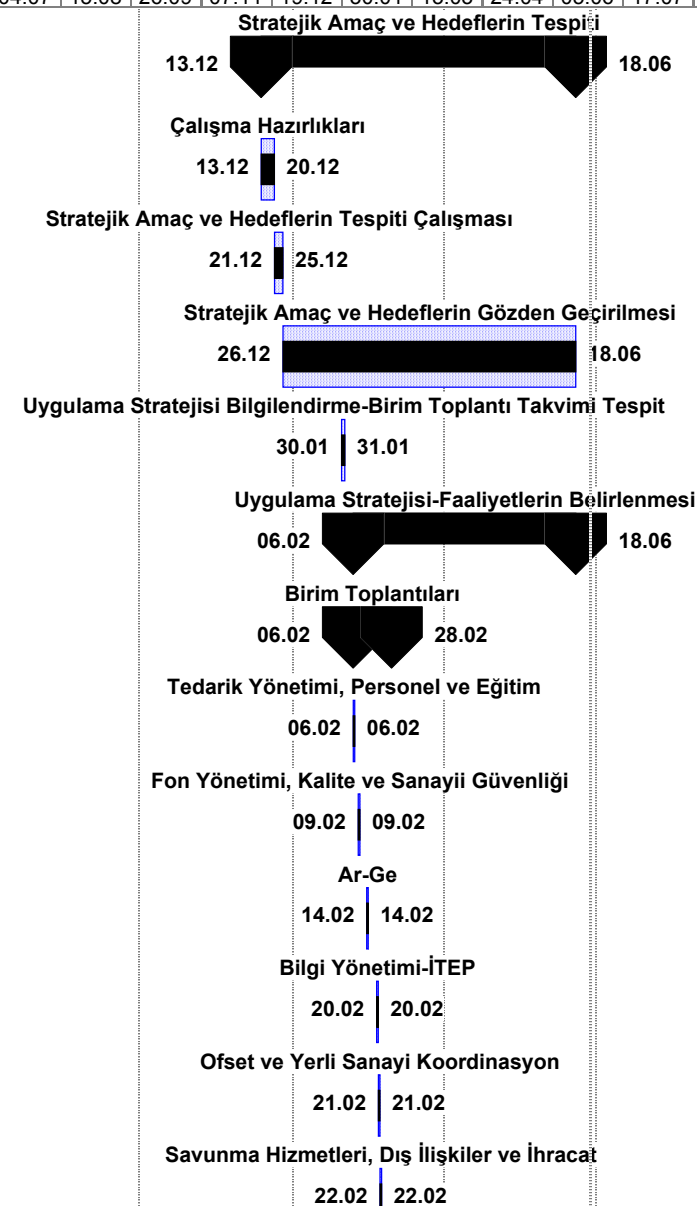
ID	WBS	Faaliyet	Süre	Başlangıç	Bitiş	01 April		01 July		01 October		01 January		01 April		01 July		01 October	
						28.02	11.04	23.05	04.07	15.08	26.09	07.11	19.12	30.01	13.03	24.04	05.06	17.07	28.08
1	1	<b>Stratejik Planlama Çalışmaları</b>	<b>416 days</b>	<b>Wed 22.06.05</b>	<b>Fri 08.09.06</b>	<b>Stratejik Planlama Çalışmaları</b>													
2	1.1	<b>Hazırlık Dönemi-Eğitim Programları</b>	<b>62 days</b>	<b>Wed 22.06.05</b>	<b>Sat 03.09.05</b>	<b>Hazırlık Dönemi-Eğitim Programları</b>													
3	1.1.1	Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması	8 days	Wed 22.06.05	Fri 01.07.05	<b>Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması</b>													
4	1.1.2	Üst Yönetimi Bilgilendirme Toplantısı	1 day	Wed 06.07.05	Wed 06.07.05	<b>Üst Yönetimi Bilgilendirme Toplantısı</b>													
5	1.1.3	Müşteşar Onayı ve Genelge Yayımlanması	1 day	Thu 07.07.05	Thu 07.07.05	<b>Müşteşar Onayı ve Genelge Yayımlanması</b>													
6	1.1.4	Stratejik Planlama Ekibi tanıtım toplantısı	1 day	Thu 07.07.05	Thu 07.07.05	<b>Stratejik Planlama Ekibi tanıtım toplantısı</b>													
7	1.1.5	Birinci Aşama Eğitim Programı	10 days	Mon 18.07.05	Sun 31.07.05	<b>Birinci Aşama Eğitim Programı</b>													
8	1.1.5.1	Planlama Ekibi Stratejik Yönetim Eğitimi	4 days	Mon 18.07.05	Thu 21.07.05	<b>Planlama Ekibi Stratejik Yönetim Eğitimi</b>													
9	1.1.5.2	Üst Yönetim Eğitimi	1 day	Thu 28.07.05	Thu 28.07.05	<b>Üst Yönetim Eğitimi</b>													
10	1.1.5.3	Planlama Ekibi Çalıştay Yönetimi Eğitimi	3 days	Fri 29.07.05	Sun 31.07.05	<b>Planlama Ekibi Çalıştay Yönetimi Eğitimi</b>													
11	1.1.6	İkinci Aşama Eğitim Programı	24 days	Thu 11.08.05	Sat 03.09.05	<b>İkinci Aşama Eğitim Programı</b>													
12	1.1.6.1	Birinci Grup Personel Eğitimi	4 days	Thu 11.08.05	Sun 14.08.05	<b>Birinci Grup Personel Eğitimi</b>													
13	1.1.6.2	İkinci Grup Personel Eğitimi	4 days	Sun 14.08.05	Wed 17.08.05	<b>İkinci Grup Personel Eğitimi</b>													

ID	WBS	Faaliyet	Süre	Başlangıç	Bitiş	01 April		01 July		01 October		01 January		01 April		01 July		01 October	
						28.02	11.04	23.05	04.07	15.08	26.09	07.11	19.12	30.01	13.03	24.04	05.06	17.07	28.08
14	1.1.6.3	Üçüncü Grup Personel Eğitimi	4 days	Mon 15.08.05	Thu 18.08.05	Üçüncü Grup Personel Eğitimi 15.08   18.08													
15	1.1.6.4	Dördüncü Grup Personel Eğitimi	4 days	Wed 17.08.05	Sat 20.08.05	Dördüncü Grup Personel Eğitimi 17.08   20.08													
16	1.1.6.5	Beşinci Grup Personel Eğitimi	4 days	Thu 18.08.05	Sun 21.08.05	Beşinci Grup Personel Eğitimi 18.08   21.08													
17	1.1.6.6	Altıncı Grup Personel Eğitimi	4 days	Sat 20.08.05	Tue 23.08.05	Altıncı Grup Personel Eğitimi 20.08   23.08													
18	1.1.6.7	Yedinci Grup Personel Eğitimi	4 days	Wed 31.08.05	Sat 03.09.05	Yedinci Grup Personel Eğitimi 31.08   03.09													
19	1.2	Paydaşların Tespiti ve Analizi	113 days	Thu 28.07.05	Tue 29.11.05	Paydaşların Tespiti ve Analizi 28.07   29.11													
20	1.2.1	Dış Paydaş Analizi	113 days	Thu 28.07.05	Tue 29.11.05	Dış Paydaş Analizi 28.07   29.11													
21	1.2.1.1	Paydaş Tespit ve Önceliklendirme	18 days	Thu 28.07.05	Tue 16.08.05	Paydaş Tespit ve Önceliklendirme 28.07   16.08													
22	1.2.1.2	Paydaş Mülakat Soruları Tespit ve Kesinleştirme	24 days	Tue 09.08.05	Thu 01.09.05	Paydaş Mülakat Soruları Tespit ve Kesinleştirme 09.08   01.09													
23	1.2.1.3	Paydaş Mülakatları	58 days	Mon 12.09.05	Thu 17.11.05	Paydaş Mülakatları 12.09   17.11													
24	1.2.1.4	Paydaş Mülakatları Değerlendirme	62 days	Tue 20.09.05	Tue 29.11.05	Paydaş Mülakatları Değerlendirme 20.09   29.11													
25	1.2.2	İç Paydaş Analizi	50 days	Tue 06.09.05	Mon 31.10.05	İç Paydaş Analizi 06.09   31.10													
26	1.2.2.1	Misyon, Vizyon, İlke ve Değerleri Belirleme Çalışmayı Hazırlıkları	25 days	Tue 06.09.05	Fri 30.09.05	Misyon, Vizyon, İlke ve Değerleri Belirleme Çalışmayı Hazırlıkları 06.09   30.09													



ID	WBS	Faaliyet	Süre	Başlangıç	Bitiş	y																
						01 April	01 July	01 October	01 January	01 April	01 July	01 October	28.02	11.04	23.05	04.07	15.08	26.09	07.11	19.12	30.01	13.03
27	1.2.2.2	Misyon, Vizyon, İlke ve Değerleri Belirleme Çalıştayı	2 days	Mon 03.10.05	Tue 04.10.05	<b>Misyon, Vizyon, İlke ve Değerleri Belirleme Çalıştayı</b>																
28	1.2.2.2.1	Grup 1	1 day	Mon 03.10.05	Mon 03.10.05	03.10 04.10 Grup 1 03.10 03.10																
29	1.2.2.2.2	Grup 2	1 day	Tue 04.10.05	Tue 04.10.05	04.10 04.10 Grup 2 04.10 04.10																
30	1.2.2.3	Raporlama-Gözden Geçirme	19 days	Tue 11.10.05	Mon 31.10.05	Raporlama-Gözden Geçirme 11.10 31.10																
31	1.3	Durum Analizi	113 days	Mon 01.08.05	Thu 01.12.05	01.08 01.12 Durum Analizi																
32	1.3.1	Kurum İçi Analiz	113 days	Mon 01.08.05	Thu 01.12.05	01.08 01.12 Kurum İçi Analiz																
33	1.3.2	Kurum Dışı Analiz	77 days	Tue 16.08.05	Mon 07.11.05	16.08 07.11 Kurum Dışı Analiz																
34	1.3.2.1	PEST Dokümanı	77 days	Tue 16.08.05	Mon 07.11.05	16.08 07.11 PEST Dokümanı																
35	1.4	Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler ile Stratejik konuların Tespiti, Vizyonun Oluşturulması	58 days	Tue 11.10.05	Mon 12.12.05	11.10 12.12 Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler ile Stratejik konuların Tespiti, Vizyonun Oluşturulması																
36	1.4.1	Çalışma Hazırlıkları	20 days	Tue 11.10.05	Tue 01.11.05	11.10 01.11 Çalışma Hazırlıkları																
37	1.4.2	Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler ile Stratejik konuların Tespiti, Vizyonun Oluşturulması Çalışması	2 days	Wed 30.11.05	Thu 01.12.05	30.11 01.12 Misyon, Vizyon, İlke ve Değerler ile Stratejik konuların Tespiti, Vizyonun Oluşturulması Çalışması																
38	1.4.3	GZFT Analizinin Önceliklendirilmesi	3 days	Tue 06.12.05	Thu 08.12.05	06.12 08.12 GZFT Analizinin Önceliklendirilmesi																
39	1.4.4	Raporlama	11 days	Fri 02.12.05	Mon 12.12.05	02.12 12.12 Raporlama																

ID	WBS	Faaliyet	Süre	Başlangıç	Bitiş	y		01 April			01 July		01 October		01 January		01 April			01 July		01 October		
						28.02	11.04	23.05	04.07	15.08	26.09	07.11	19.12	30.01	13.03	24.04	05.06	17.07	28.08	09.10	20.11			
40	1.5	<b>Stratejik Amaç ve Hedeflerin Tespiti</b>	<b>182 days</b>	<b>Tue 13.12.05</b>	<b>Sun 18.06.06</b>																			
41	1.5.1	Çalışma Hazırlıkları	8 days	Tue 13.12.05	Tue 20.12.05																			
42	1.5.2	Stratejik Amaç ve Hedeflerin Tespiti Çalışması	5 days	Wed 21.12.05	Sun 25.12.05																			
43	1.5.3	Stratejik Amaç ve Hedeflerin Gözden Geçirilmesi	169 days	Mon 26.12.05	Sun 18.06.06																			
44	1.5.4	Uygulama Stratejisi Bilgilendirme-Birim Toplantı Takvimi Tespit	2 days	Mon 30.01.06	Tue 31.01.06																			
45	1.6	<b>Uygulama Stratejisi-Faaliyetlerin Belirlenmesi</b>	<b>132 days</b>	<b>Mon 06.02.06</b>	<b>Sun 18.06.06</b>																			
46	1.6.1	<b>Birim Toplantıları</b>	<b>23 days</b>	<b>Mon 06.02.06</b>	<b>Tue 28.02.06</b>																			
47	1.6.1.1	Tedarik Yönetimi, Personel ve Eğitim	1 day	Mon 06.02.06	Mon 06.02.06																			
48	1.6.1.2	Fon Yönetimi, Kalite ve Sanayii Güvenliği	1 day	Thu 09.02.06	Thu 09.02.06																			
49	1.6.1.3	Ar-Ge	1 day	Tue 14.02.06	Tue 14.02.06																			
50	1.6.1.4	Bilgi Yönetimi-İTEP	1 day	Mon 20.02.06	Mon 20.02.06																			
51	1.6.1.5	Ofset ve Yerli Sanayi Koordinasyon	1 day	Tue 21.02.06	Tue 21.02.06																			
52	1.6.1.6	Savunma Hizmetleri, Dış İlişkiler ve İhracat	1 day	Wed 22.02.06	Wed 22.02.06																			



ID	WBS	Faaliyet	Süre	Başlangıç	Bitiş	01 April		01 July		01 October		01 January		01 April		01 July		01 October	
						28.02	11.04	23.05	04.07	15.08	26.09	07.11	19.12	30.01	13.03	24.04	05.06	17.07	28.08
53	1.6.1.7	Avrupa Birliği Çalışma Grubu	1 day	Mon 27.02.06	Mon 27.02.06							<b>Avrupa Birliği Çalışma Grubu</b>							
54	1.6.1.8	Hukuk Müşavirliği	1 day	Tue 28.02.06	Tue 28.02.06							<b>Hukuk Müşavirliği</b>							
55	1.6.2	Ekip Toplantıları (8 toplantı)	11 days	Tue 07.03.06	Fri 17.03.06							<b>Ekip Toplantıları (8 toplantı)</b>							
56	1.6.3	Sn. Müsteşar'a arz	1 day	Sat 18.03.06	Sat 18.03.06							<b>Sn. Müsteşar'a arz</b>							
57	1.6.4	Uygulama Stratejisi-Faaliyetlerin gözden geçirilmesi	91 days	Sun 19.03.06	Sun 18.06.06							<b>Uygulama Stratejisi-Faaliyetlerin gözden geçirilmesi</b>							
58	1.7	<b>Stratejik Planın Yazılması ve DPT Müsteşarlığına Gönderilmesi</b>	<b>95 days</b>	<b>Mon 27.03.06</b>	<b>Fri 30.06.06</b>							<b>Stratejik Planın Yazılması ve DPT Müsteşarlığına Gönderilmesi</b>							
59	1.7.1	<b>Stratejik Planın Yazılması</b>	<b>83 days</b>	<b>Mon 27.03.06</b>	<b>Sun 18.06.06</b>							<b>Stratejik Planın Yazılması</b>							
60	1.7.1.1	Yazım Çalışmaları	83 days	Mon 27.03.06	Sun 18.06.06							<b>Yazım Çalışmaları</b>							
61	1.7.1.2	Taslak Stratejik Planın Sn. Müsteşar'a Arzı	1 day	Tue 25.04.06	Tue 25.04.06							<b>Taslak Stratejik Planın Sn. Müsteşar'a Arzı</b>							
62	1.7.1.3	SPE Toplantıları (6 toplantı)	8 days	Thu 04.05.06	Thu 11.05.06							<b>SPE Toplantıları (6 toplantı)</b>							
63	1.7.1.4	Üst Yönetim İle Toplantı	1 day	Tue 16.05.06	Tue 16.05.06							<b>Üst Yönetim İle Toplantı</b>							
64	1.7.1.5	DPT Müsteşarlığından plana ilişkin görüşlerin alınması	1 day	Fri 26.05.06	Fri 26.05.06							<b>DPT Müsteşarlığından plana ilişkin görüşlerin alınması</b>							
65	1.7.1.6	Stratejik Planın Sn. Müsteşar'a sunulması	1 day	Tue 30.05.06	Tue 30.05.06							<b>Stratejik Planın Sn. Müsteşar'a sunulması</b>							

ID	WBS	Faaliyet	Süre	Başlangıç	Bitiş	y		01 April			01 July		01 October		01 January		01 April		01 July		01 October	
						28.02	11.04	23.05	04.07	15.08	26.09	07.11	19.12	30.01	13.03	24.04	05.06	17.07	28.08	09.10	20.11	
66	1.7.1.7	Stratejik Planın Sn. Bakan'a sunulması	1 day	Fri 02.06.06	Fri 02.06.06																	
67	1.7.1.8	Stratejik Planda düzeltmelerin yapılması	16 days	Sat 03.06.06	Sun 18.06.06																	
68	1.7.1.9	Stratejik Planın portalde yayımlanması	5 days	Mon 12.06.06	Fri 16.06.06																	
69	1.7.2	Stratejik Planın DPT Müsteşarlığına Gönderilmesi	12 days	Mon 19.06.06	Fri 30.06.06																	
70	1.8	Stratejik Plan Tasarım-Baskı Çalışmaları	87 days	Wed 14.06.06	Fri 08.09.06																	
71	1.8.1	Maliyet Tespit	7 days	Wed 14.06.06	Tue 20.06.06																	
72	1.8.2	İhale Yönteminin Tespiti	4 days	Fri 23.06.06	Mon 26.06.06																	
73	1.8.3	Firmalardan Teklif Alınması	1 day	Thu 13.07.06	Thu 13.07.06																	
74	1.8.4	Firma Seçimi	1 day	Sat 15.07.06	Sat 15.07.06																	
75	1.8.5	Tasarım ve Basım İşleri	54 days	Sun 16.07.06	Thu 07.09.06																	
76	1.8.6	İşin Teslimi	1 day	Fri 08.09.06	Fri 08.09.06																	
77	1.9	Performans Programının Oluşturulması	132 days	Tue 21.03.06	Mon 31.07.06																	
78	1.9.1	Performans Göstergeleri Hakkında Bilgilendirme	1 day	Tue 21.03.06	Tue 21.03.06																	

Stratejik Planın Sn. Bakan'a sunulması

02.06 | 02.06

Stratejik Planda düzeltmelerin yapılması

03.06 | 18.06

Stratejik Planın portalde yayımlanması

12.06 | 16.06

Stratejik Planın DPT Müsteşarlığına Gönderilmesi

19.06 | 30.06

Stratejik Plan Tasarım-Baskı Çalışmaları

14.06 | 08.09

Maliyet Tespit

14.06 | 20.06

İhale Yönteminin Tespiti

23.06 | 26.06

Firmalardan Teklif Alınması

13.07 | 13.07

Firma Seçimi

15.07 | 15.07

Tasarım ve Basım İşleri

16.07 | 07.09

İşin Teslimi

08.09 | 08.09

Performans Programının Oluşturulması

21.03 | 31.07

Performans Göstergeleri Hakkında Bilgilendirme

21.03 | 21.03

ID	WBS	Faaliyet	Süre	Başlangıç	Bitiş	01 April		01 July		01 October		01 January		01 April		01 July		01 October	
						y	28.02	11.04	23.05	04.07	15.08	26.09	07.11	19.12	30.01	13.03	24.04	05.06	17.07
79	1.9.2	Gösterge Belirleme Çalışmaları	131 days	Wed 22.03.06	Mon 31.07.06														
80	1.9.2.1	SPE Çalışmaları	81 days	Wed 22.03.06	Sun 11.06.06														
81	1.9.2.2	Birim Toplantıları	18 days	Tue 13.06.06	Fri 30.06.06														
82	1.9.2.2.1	Personel, İMİD, Bilgi Yönetimi, Hukuk	1 day	Tue 13.06.06	Tue 13.06.06														
83	1.9.2.2.2	Sanayileşme ve Teknoloji Yönetimi, Kalite, Tedarik Yönetimi, Dış İlişkiler	1 day	Wed 14.06.06	Wed 14.06.06														
84	1.9.2.2.3	Kara Araçları, Hava Araçları, MEBS, Deniz ve Denizaltı Araçları	1 day	Thu 15.06.06	Thu 15.06.06														
85	1.9.2.2.4	Performans Göstergelerinin birimlerden gelmesi	1 day	Fri 30.06.06	Fri 30.06.06														
86	1.9.2.3	Performans Göstergelerinin Belirlenmesi	5 days	Sat 01.07.06	Wed 05.07.06														
87	1.9.2.4	Maliye Bakanlığı-DPT Müsteşarlığı Yetkilileri ile toplantı	1 day	Thu 06.07.06	Thu 06.07.06														
88	1.9.2.5	Performans Programının yazılması	24 days	Fri 07.07.06	Sun 30.07.06														
89	1.9.2.6	Performans Programının Maliye Bakanlığına gönderilmesi	1 day	Mon 31.07.06	Mon 31.07.06														
90	1.10	İzleme ve Değerlendirme	0 days	Tue 01.08.06	Tue 01.08.06														

