



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Tuğba ADIGÜZEL KARGIN

AB Uzmanı

ABDGM

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

PROJE PLANLAMA ARAÇLARI

Tuğba ADIGÜZEL KARGIN
AB Uzmanı
ABDGM



MÜKEMMEL PROJENİN İÇERİKLERİ



Mükemmel
projenin
içerikleri
nelerdir???





- Çok güzel bir proje fikriniz olabilir?
- Ama Projeniz öyle olacak mı?
- Kötü planlama daha projeniz başlamadan sonlanmasına yol açabilir!



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

Analiz
Aşaması

Planlama
Aşaması

Paydaş Analizi

Problem Analizi

Hedef Analizi

Strateji Analizi

MÇM geliştirilmesi

Faaliyetlerin planlanması

Kaynakların planlanması



PROJE PLANLAMA ARAÇLARI



Arařtırmalar gösteriyor ki;
Proje başarısızlık nedenleri içinde
Yönetsel Hatalar ve İhmaller ön planda yer
alıyor.



PROJE PLANLAMA ARAÇLARI

**Planlama
En fazla yönetsel faaliyetin
gerçekleştirildiği,**

**proje yöneticilerinin en
fazla çaba sarf etmesinin
gerektiği aşamadır.**



PROJE PLANLAMA ARAÇLARI



Temel Proje Ögeleri:

- Proje faaliyetleri
- Faaliyetler arasında mantıksal öncelik ilişkileri
- Kaynaklar



PROJE ANALİZ AŞAMASI

1. Paydaş Analizi

2. Sorun Analizi

- Mevcut durumun olumsuz yönlerinin ortaya konması

3. Hedef Analizi

- İstenen durumun ortaya konması

4. Strateji Analizi

- Sorunu çözmek için uygulanacak stratejilerin ortaya konması



PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş nedir?



ANAHTAR KELİMELER

PAYDAŞ

- Projeye olumlu ya da olumsuz etki edecek
- Projeden olumlu ya da olumsuz etkilenecek

ORTAK

- Projeyi uygulayan taraflar

HEDEF GRUP

- Projeden faydalanacak olan kimseler



ANAHTAR KELİMELER

NIHAİ FAYDALANICILAR

POTANSİYEL KARŞITLAR

İŞTİRAKÇI

ALT YÜKLENİCİ



Bu sorun kimin sorunu?

Bu sorundan en çok kim etkileniyor?

Bu sorunun çözümünden en çok kim etkilenecek?

Bu çözüme en çok kim katkıda bulunabilir, kim karşı çıkabilir?

Her bir paydaşın projeye ilgisi nedir?

Ne kazanırlar, ne kaybederler?

Proje sürecinden olumsuz etkilenecek paydaşlar var mı?

Bu paydaşların kayıplarının azaltılması için bir şey yapılabilir mi?

Paydaşlar arasında herhangi bir olası çatışma var mı? Varsa nasıl çözülebilir?

Paydaşlar sürece kendi katkılarını belirlediler mi?

PAYDAŞ ANALİZİ

- Projeleri uygulayan kuruluş paydaşları çeşitli gruplara ayırmaktadır.

Farklı sınıflandırmalar olsa da;



PAYDAŞLARIN SINIFLANDIRILMASI



Paydaşlar



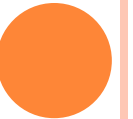
**Olumlu
etkilenenler**

**Olumsuz
etkilenenler**

**Birincil
paydaşlar**

**İkincil
Paydaşlar**

**Potansiyel
Karşıtlar**



PAYDAŞ ANALİZİ İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

Temel gruplar/kişiler tanımlanır,

Sınıflandırılır (Yararlanıcılar, Uygulayıcılar,
vs),

Karakteristik özellikleri belirlenir ve analiz
edilir,

Proje açısından sonuçlar tanımlanır.

PAYDAŞ ANALİZİ

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı içinde Paydaş Analizi

1. İlgili tüm paydaşların belirlenmesi
2. Paydaşların sınıflandırılması
3. Seçilen Paydaşların ayrıntılı analizi
4. Önceliklerin belirlenmesi

Paydaş analizi yapmak için çeşitli araçlar:

- Paydaş analizi matrisi
- SWOT analizi
- Venn Şeması vb.



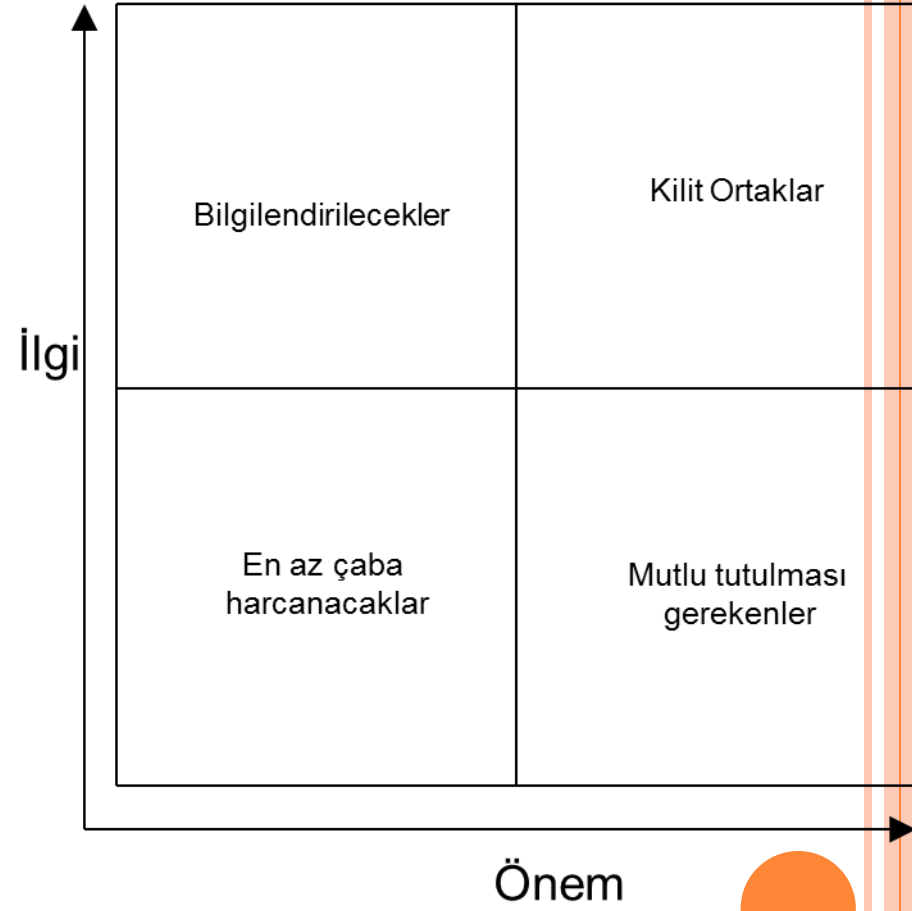
PAYDAŞLARIN AYRINTILI ANALİZİ

Paydaşlar	Özellikleri	Beklentiler	Katkı/ Yetersizlik	Proje açısından sonuçları
	SOSYAL EKONOMİK CİNSİYET YAPI, STATÜ DAVRANIŞ KALİPLERİ	İLGİ BEKLENTİ	KAYNAK SINIRLILIĞI BİLGİ DENEYİM POTANSİYEL KATKI	DESTEK DİRENİŞ



PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaş Güç / potansiyel	Yüksek Pay / Önem	Düşük Pay/ Önem
Yüksek Etki / Güç	En Önemli Paydaş Grubu: İşbirliğine gidilmeli	Fikir oluşturmada ve karar vermede faydalı grup: Artırıcı Azaltıcı etki, dikkatli olunmalı
Düşük Etki / Güç	Önemli Paydaş Grubu İlgiyi sağlamak kapasite oluşturmak, yetkilendirmek amacıyla ihtiyaç duyulabilir.	En önemsiz grup İzlenmeli veya yok kabul edilebilir



SWOT ANALİZİ YAPILABİLİR...

- Güçlü yanları ortaya koymak
- Zayıf Yanları tanımlamak
- Fırsatları belirlemek
- Tehditleri ortadan kaldırmak veya azaltmak

Strengths

Weaknesses

Opportunities

Threats





Swot Analizi

Güçlü Yönler

- Türk markası
- Geleneksel Türk misafirperverliği
- İkramlar
- Masada sipariş
- Uygun fiyatlar
- Ürün çeşitliliği
- Ar-Ge'ye verilen önem
- Katkısız doğal ürünler

Zayıf Yönler

- Uzayan servis süresi
- Baskın ürün belirsizliği (Kahve mi çikolata mı?)
- Mağaza yaygınlığı
- Reklama verilen önem

Fırsatlar

- Türkiye'de kahve kültürünün artışı
- Büyüyen kahve tüketimi
- Önceliği çay olan kitleye ulaşma potansiyeli
- Genç nüfus artışı
- Gelişen teknoloji ile maliyet düşürme
- Yabancı markaların çeşitli nedenlerle boykot edilmesi

Tehditler

- Büyüyen trend ile açılan yabancı menşeli kahve zincirleri
- Kahve ve süt ürünlerindeki ücret artışın neden olacağı maliyet artışı
- Rakip firmaların sunduğu ürün ve hizmet yenilikleri
- Sağlıklı beslenmeye yönelme ve kafeinsiz ürünlere talep
- Küresel ekonomik kriz

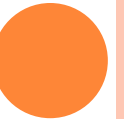
Paydaşlar	Özellikleri	Sorundan nasıl etkilendikleri/ çıkar durumu	Kapasite/değişiklik yapmak için motivasyon	Paydaşlarla için yapılabilecek faaliyetler
Balıkçı aileler	Düşük gelirli 20.000 aile, küçük ölçekli aile işletmeleri	Geçim kaynaklarının korunması iyileştirilmesi Kirlilik avlanma durumunu etkiliyor Aile sağlığı kirlilikten etkileniyor	Çevre kontrol tedbirlerine ilgi Sınırlı politik etki/zayıf kurumsal yapı	Organizasyon kabiliyetini destekle Sanayi çevre kontrol tedbirlerini uygula Alternatif geçim kaynağı bul



<p>Sanayi kuruluşları</p>	<p>Büyük ölçekli işletmeler Etkili lobi grupları</p>	<p>Karı korumak/ artırmak Halk imajı konusuna ilgi Yeni tedbirlerin maliyeti konusuna ilgi</p>	<p>Temiz teknoloji için Mali ve teknik kaynak var Değişiklik için sınırlı motivasyon</p>	<p>Sosyal/çevresel etkileri konusunda farkındalığı artır Politik baskı yarat/ sanayi davranışını değiştirmek için Çevre kanunlarını geliştir</p>
<p>Ev halkı</p>	<p>150.000 aile nehre atık ve atık su atıyor Aynı kaynaktan da içme suyu sağlayıp, balık avlıyor</p>	<p>Çevre kirliliğinin, su kalitesine etkisinin farkında Temiz suya erişim istiyor</p>	<p>Kendi atıklarının etkisine ilişkin sınırlı anlayış Hükümet organlarına lobi yapma potansiyeli</p>	<p>Kendi atıklarının etkisi hakkında farkındalık geliştir Yerel yönetimler ve topluluklarla birlikte çalış/ su ve hijyen</p>

GRUP ÇALIŞMASI

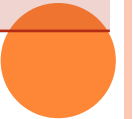
Proje fikirleri:



PAYDAŞLARIN AYRINTILI ANALİZİ

Paydaşlar	Özellikleri	Sorundan nasıl etkilendikleri / Çıkar durumu	Kapasite/ Değişiklik yapmak için motivasyon	Paydaşlarla için yapılabilecek faaliyetler
------------------	--------------------	---	--	---

--	--	--	--	--



SORUN ANALİZİ



SORUN ANALİZİ

Mevcut durumun olumsuz yönleri

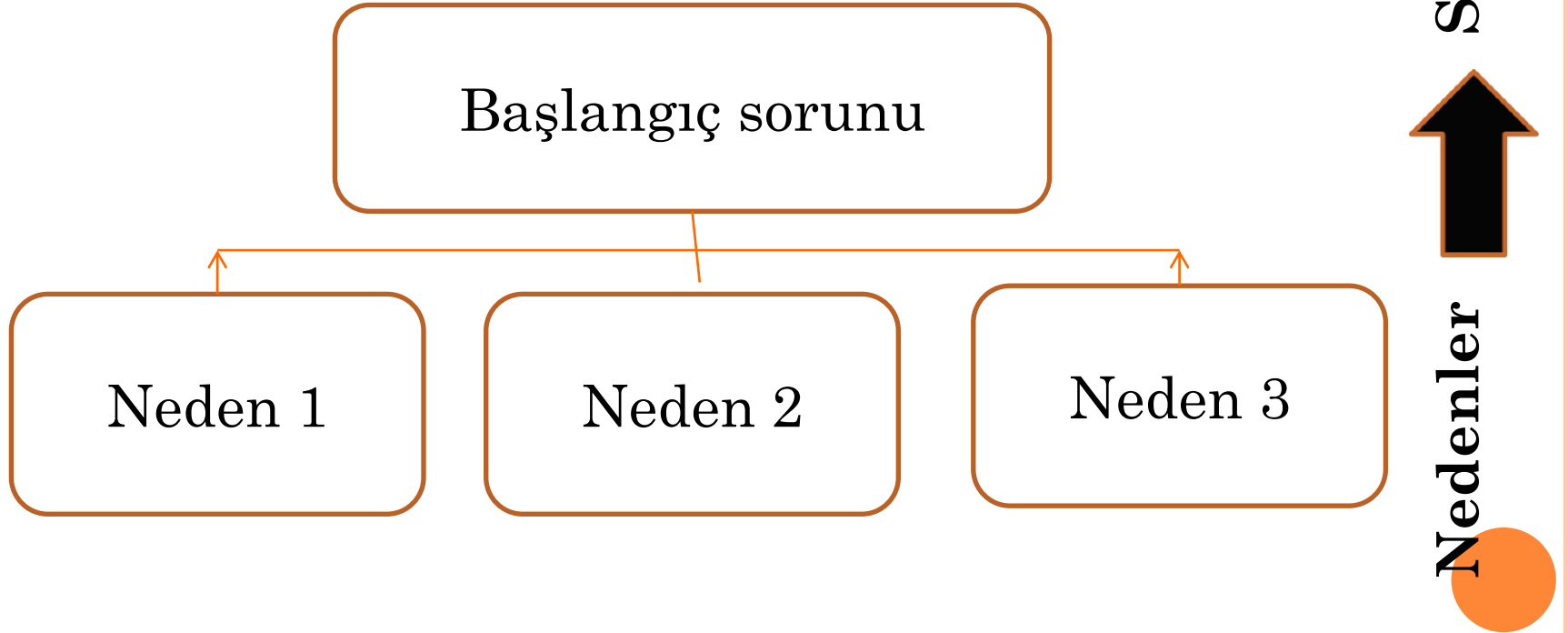
Sorunların Listelenmesi

Mevcut sorunlar arasında «neden/sonuç» ilişkisi kurulması



SORUN ANALIZI

1. Paydaşlarla problemlerin belirlenmesi
2. Belirlenen sorunlar içinden başlangıç sorunu seçilmesi

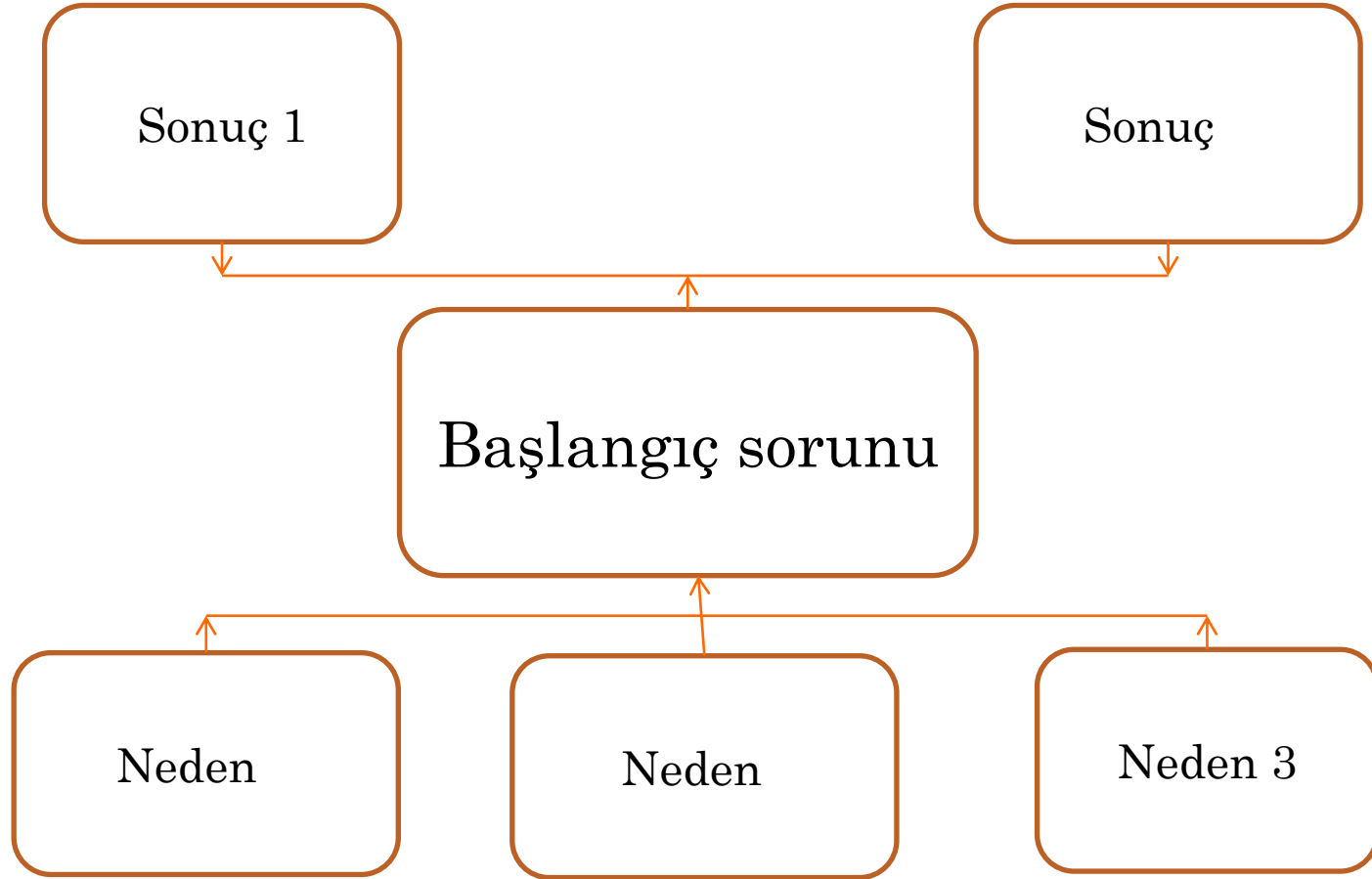


SORUN ANALIZI

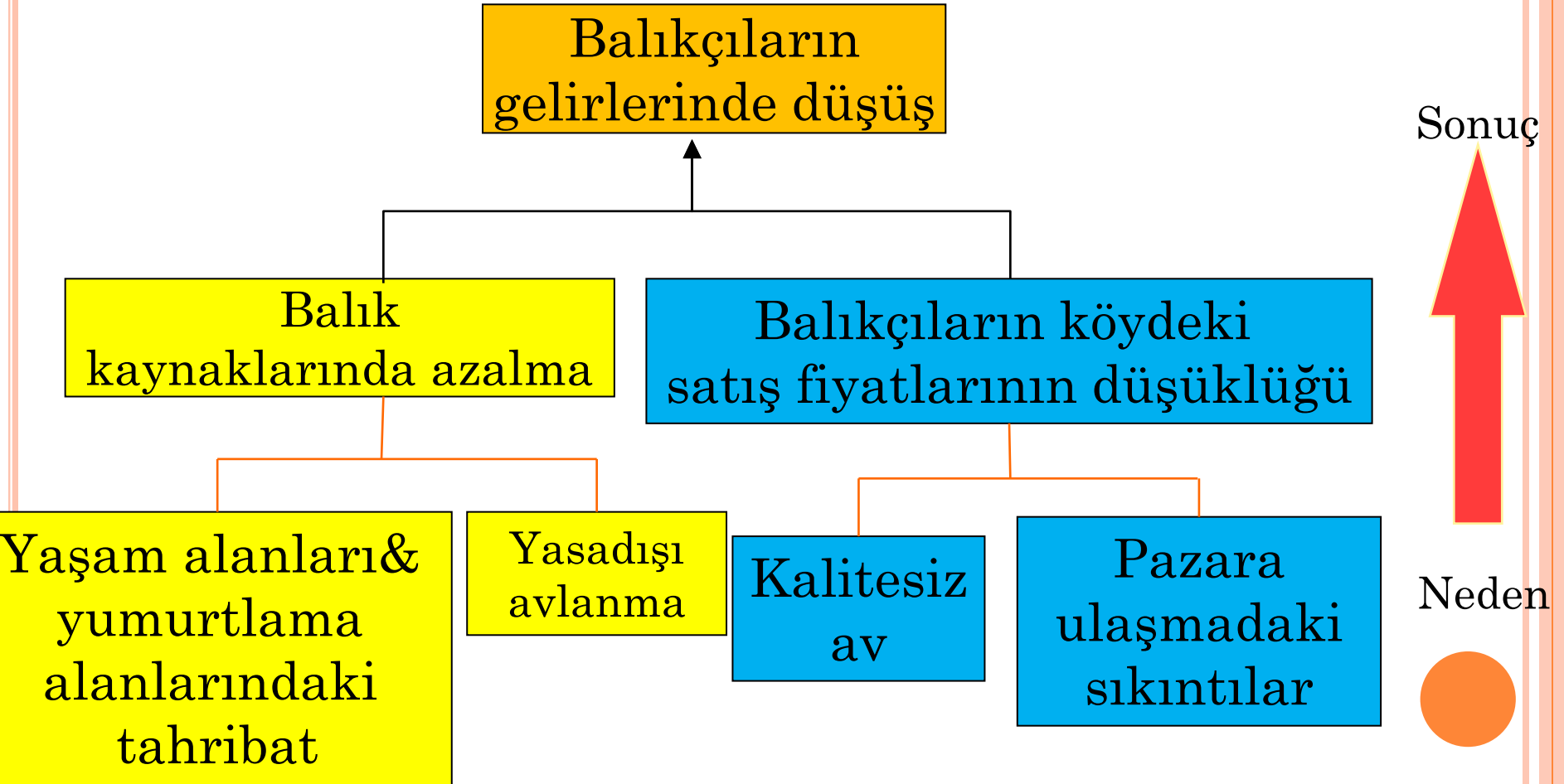
3. Nedenler arasında «neden-sonuç» ilişkisi yoksa ve aynı sonucu doğuran farklı nedenler aynı seviyeye yerleştirilir.
4. Başlangıç sorunundan doğrudan etkilenen sorunlar (sonuç ya da sonuçlar) yukarı yerleştirilir.
5. Sorunlar neden-sonuç oklarıyla yukarıya doğru ilişkilendirilir.
6. Ağacın tamamı gözden geçirilerek ve sorun ağacının tamlığı, sorunlar arasındaki neden-sonuç ilişkileri tekrar kontrol edilir.



SORUN ANALIZI



SORUN ANALİZİ



Ölüm ve ciddi yaralanmalarla sonuçlanan trafik kazası sayısında artış

ETKİ

Sürücülerin yeterince eğitilmiş olmaması ve trafik kurallarını bilmemesi

Yolların bakımsız olması

Trafik yasalarının etkin bir şekilde uygulanmaması

Kullanılan sürücü testleri yetersiz

Halk trafik kurallarından yeterince haberdar değil

Yol bakım ve onarımları düzenli değil

Yol yapım kalitesi ve standartların düşük, denetim yok

Trafik polisleri yeterince eğitilmiş

Trafik polislerinin yeterli kaynağı yok

SEBEP



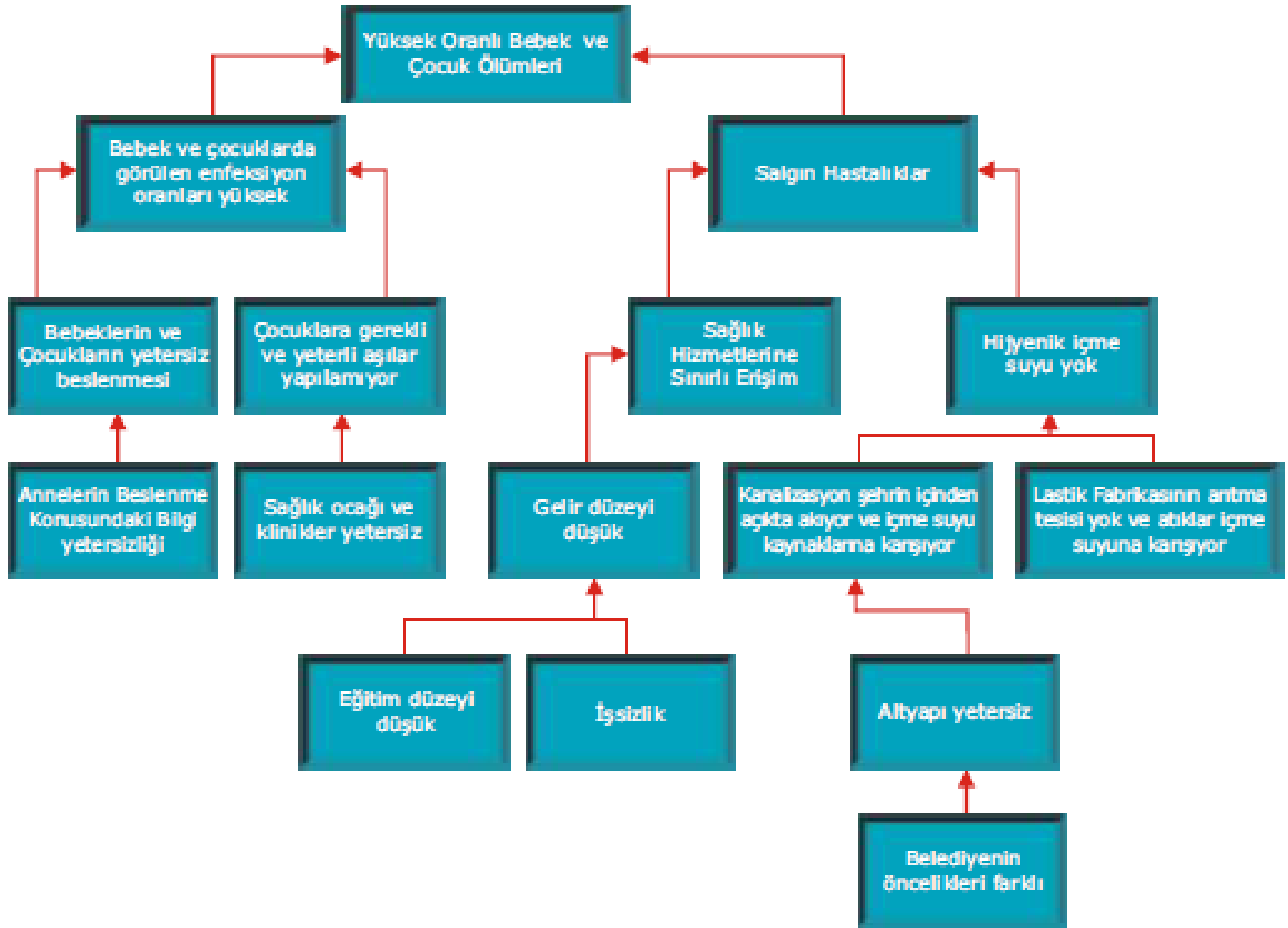
SORUN ANALİZİ

GENELLİKLE YAPILAN YANLIŞLAR

- Neden-sonuç ilişkilerinde eksiklik
- Birçok sorunun tek bir sorun gibi sunulması
- Sorunların yeterli ayrıntıda verilmemesi
- Muhtemel gelecek sorunların sorun ağacına eklenmesi
- Çözülemez/ Genel sorunların yer alması



Şekil 3: Örnek Sorun Ağacı



HEDEF ANALİZİ

Projede başarılmak istenen durumu analiz eder.

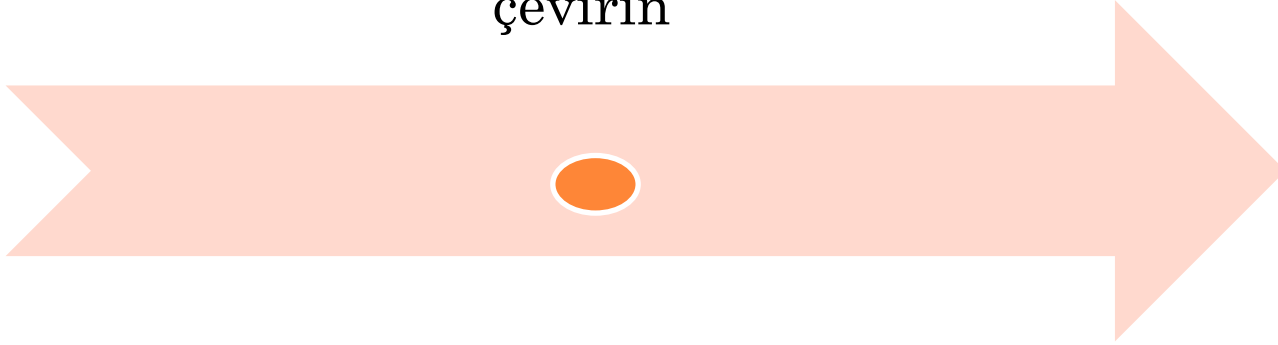
Problem Ağacında belirtilen sorunları olumlu hedeflere çevirin.

Hedef analizi, hedef ağacındaki yapının doğruluğunu ve bütünlüğünü kontrol etme imkanı sağlar.

HEDEF ANALİZİ

1. Gelecekteki durumu, tanımlanan sorunların çözüldüğü biçimde tanımlayın.

Sorun ağacındaki ifadeleri olumluya
çevirin



Sorun ağacı

Su kalitesi bozuluyor

Hedef ağacı

Su kalitesi iyileştirildi.



2. Hiyerarşinin düzgünlüğünü ve araç-sonuç ilişkisini kontrol edin.
3. İfadeleri gözden geçirin, gerekirse değiştirin.

Gereksiz, uygun veya gerekli olmayan hedefleri silin.



**Ölüm ve ciddi yaralanmalarda azalma
ile ekonomik masrafların azaltılması**

Genel Hedef

**Ciddi sonuçları olan trafik
kazası sayısının azaltılması**

Proje Amacı

**Sürücüler iyi eğitilmiş
ve trafik kurallarından
haberdar**

**Yol yüzeyleri iyi
durumda**

**Trafik yasaları
etkin bir şekilde
uygulanmakta**

Sonuçlar

**Sürücü
testleri iyi
düzenlenmiş**

**Halk trafik
kurallarına
ilişkin olarak
yeterli şekilde
bilgilendirilmiş**

**Yol bakım ve
onarımları
etkin ve
düzenli bir
şekilde
yürütülmekte**

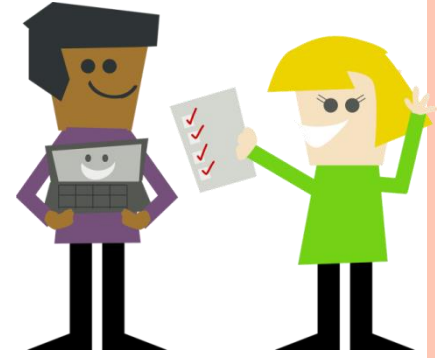
**Yol yapım
kalitesinin
&standartları
nın
artırılması
&denetlenme
si**

**Trafik
polisleri
iyi
eğitilmiş**

**Trafik
polisleri
yeterli
kaynağa
sahip**

Faaliyetler

HEDEF ANALİZİ



- Tanımlamalar açık ve belirli mi?
- Tanımlamalar arasındaki bağ mantıksal ve makul mü?
- Başka olumlu eylem ve/veya tanımlama eklemeye gerek var mı?
- Hedeflere ulaşmada riskler bertaraf edilebilir mi ve sürdürülebilir sonuçlar sağlanabilir mi?
- Bir düzeydeki olumlu eylemler bir üstteki sonucun ortaya çıkması için yeterli mi?
- Bütün yapı yeterince basit ve açık mı?



STRATEJİ ANALİZİ

- **Hangi hedeflerin proje içinde kullanılacağına ve hangi hedeflerin dışarıda kalacağına karar verme süreci**



STRATEJİ ANALİZİ

Tüm hedefler bir proje ile gerçekleştirilemez.

Hedef ağacı genellikle, projemiz ile gerçekleştirilemeyecek bazı hedefleri de kapsar.

Hedeflerle ilgili tercih yapılması gerekir.



SORU:HEDEF AĞACINDAKI TÜM DURUMLARA AYNİ ANDA VE TEK SEFERDE ULAŞILABİLİR Mİ?

- İlgililik
- Maliyetler/Kaynaklar
- Paydaş görüşleri
- Zaman planı
- Yapılabilirlik (Fizibilite)
- Verimlilik/Etkinlik
- Tamamlayıcılık
- Aciliyet



- **İlgililik:** Projeyi yürütecek/yer alacak kuruluşların amaçları ile proje konusunun bağlantılı olması

Sorun ile sorunun çözümünde yer alan kuruluşların amaçlarının örtüşmesi gerekir.

Sokak çocuklarına ilişkin bir projeyi çevre örgütü hazırlamasın !

- **Maliyet:** *Her stratejinin ve hedefin gerçekleştirilmesinin bir maliyeti vardır.*



- **Kaynaklar:** Mali,insan,fiziksel
Mevcut ve potansiyel kapasite seçilen stratejiyi uygulamak açısından yeterli mi?
- **Verimlilik/Etkinlik:** Sonuçları elde etmek için yapılacak faaliyetler en az maliyetle gerçekleştirilmeli

100.000 Avro'ya 10 kişiyi eğitmenin getirisi? Gibi

- ***Diğer projeleri tamamlayıcılık***
- ***Program önceliklerine uygunluk***
- ***Aciliyet***



STRATEJİ ANALİZİ

- Hedef ağacından istenmeyen hedefler elenir.
- Bir veya birden fazla strateji seçilir.
- Belirlenen kriterlere göre optimum stratejinin hangisi olduğunu konusunda değerlendirme yapılır.
- Projeyi oluşturacak stratejiye karar verilir.
- Proje Genel Amacı ve Proje Amacı net olarak ifade edilerek, Projenin Kapsamı belirlenir.



Proje içinde

Proje Dışında

Ölüm ve ciddi yaralanmalarda azalma
ile ekonomik masrafların azaltılması

Genel Hedef

Ciddi sonuçları olan trafik
kazası sayısının azaltılması

Amaç

Sürücüler iyi eğitilmiş -trafik
kurallarından haberdar

Yol yüzeyleri
iyi durumda

Trafik yasaları
etkin
uygulanmakta

Sonuç

Sürücü
testleri iyi
düzenlen
miş

**Halk trafik
kurallarına
ilişkin olarak
yeterli
bilgilendirilmi
ş**

Yol bakım
/onarimleri
etkin, düzenl
i bir şekilde
yürütülmekt
e

**Yol yapım
kalitesinin ve
standartların
artırılması
ve
denetlenmesi**

Trafik
polisleri
iyi
eğitilmiş

Trafik
polisleri
yeterli
kaynağa
sahip

Bebek ve Çocuk Ölüm Oranlarının Azaltılması

SEÇİLEN STRATEJİ

Bebek ve çocuklarda görülen enfeksiyon oranlarının azaltılması

Bebeklerin ve Çocukların Beslenme Durumunun İyileştirilmesi

Aşılanmış Bebek ve Çocuk Sayısının Artırılması

Annelerin Beslenme Konusunda Bilgilendirilmesi

Sağlık Ocağının İyileştirilmesi

ENFEKSİYON STRATEJİSİ

Salgın Hastalıkların Azaltılması

Sağlık Hizmetlerine Erişim Artırılması

Hijyenik İçme Suyu Sağlanması

Ailelerin Gelir Düzeyinin Artırılması

Kanalizasyon Sisteminin Çalışır Hale Gelmesi

Lastik Fabrikası Arıtma Tesisinin Devreye Girmesi

SALGIN HASTALIK STRATEJİSİ

STRATEJİ ANALIZİNDE DIKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

- Stratejimiz paydaşın ihtiyaçlarına hizmet eder mi?
- Maliyet etkinliği
- Politikalar ile tutarlı mı?
- Proje sürdürülebilir mi?
- Varsayımlar ve riskler



○ SORULAR ????????

ŞERİT METRELİ FUTBOL TOPU
processi

