



**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
ZİRAAT FAKÜLTESİ
TARIM EKONOMİSİ BÖLÜMÜ**

YAYIM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI

Prof. Dr. Göksel ARMAĞAN



Proje Oluşturma ve Yönetme

Proje bir yenilik getirmek üzere ve belli bir amacı gerçekleştirmek için, belirli bir sürede ve bir arada yapılması gereken, birbirine bağlı veya birbiriyle ilişkili faaliyetler grubudur.

Projeler bir değişim ihtiyacı sonucunda ortaya çıkar ve yenilik getirmek amacıyla yapılırlar.



Projelerin Bazı Özellikleri

- Sıradan olmayan rutin dışı işlemlerdir.
- Her projenin bir amacı vardır.
- Projeler geçici organizasyonlardır.
- Her proje kendine özgüdür.
- Dinamik süreçlerdir.
- Kendine özgü bir örgütlenme biçimi vardır.



Proje Yönetimi

İyi bir proje yönetimi, kaynakların uygun zamanlarda ekonomik olarak ve istenilen kalite gereklerine uygun olarak sağlanması ve kullanılmasıdır.

Proje yönetimi yalnızca hedeflenen sonucu sağlamaya değil, aynı zamanda verimli çalışmayı ve bütçeye bağlı kalmayı sağlar.



Proje Yönetimi

Proje yönetiminin temel işlevleri:

- Planlama
- Organizasyon
- Uygulama
- Kontrol



Proje Süreci Yönetimi

Birçok kaynakta, proje süreci yönetimi (Project Cycle Management) yöntemi birebir çeviri ile proje döngü yönetimi, proje döngüsü yönetimi olarak geçer.



Proje Süreci Yönetimi

Proje süreci yönetimi, - projelerin entegre ve mantıksal çerçeve yaklaşımlarına dayalı olarak hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi yöntemidir.

Mantıksal çerçeve yaklaşımı ile bütünsel yaklaşım (integrated approach) temeline dayanan, proje ve programların hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde kullanılan bir yöntem ve sistematik bütündür.



Projenin Planlanması

- Projenin amacı ve hedefleri nelerdir?
- Proje yöneticisi ve finansör kimler olacak?
- Projenin müşterisi kimdir?
- Projenin kapsamı ve kısıtları nelerdir?
- Projenin bütçesi ve süresi ne kadardır?



Projenin Organizasyonu

- Saf proje organizasyonu (emir-komuta)
- Kurmay proje organizasyonu (danışman)
- Proje grubu organizasyonu (gruplar)
- Matriks organizasyon (yatay ve dikey ilişkiler)



Projenin Uygulanması ve Kontrolü

Üst yönetimin onay vermesi ile projenin uygulanmasına başlanır.

Faaliyetler başladıktan sonra yapılan işlerin planlara uygun yürüyüp yürümediğinin sürekli kontrol edilmesi gerekir.



Başarılı Bir Proje İçin....

- Üst yönetimin desteği
- Amaçların belli olması
- Amaçların gerçekçi ve ölçülebilir olması
- Çalışanların katılımı

gereklidir.



Başarılı Bir Proje İçin....

- Çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır.
- Yöneticilerde liderlik özelliklerinin olması gereklidir.
- Proje ekibinin her üyesinin proje amaçlarına yönelik eğitimi sağlanmalıdır.



Proje Döngüsü

- Tanımlama
- Hazırlama
- Değerlendirme
- Önerinin hazırlanması, onaylama ve finansman
- Uygulama ve izleme

<ul style="list-style-type: none"> • Plan ve Programlar • Paydaş Analizi • GZFT Analizi 	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler 	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> • Arzu edilen gelecek 	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"> • Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler 	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none"> • Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri 	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> • Detaylı iş planları • Maliyetlendirme • Performans programı • Bütçeleme 	FAALİYETLER VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none"> • Raporlama • Karşılaştırma 	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
<ul style="list-style-type: none"> • Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi 	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	



Proje Hazırlama Süreci

- Değişim için harekete geçme (proje fikri)
- Sorunun niteliği ve paydaşlar analizi
- Durum analizi (GZFT)
- Potansiyel projenin tanımlanması
- Temel ilkeler
- Strateji analizi
- Faaliyetler ve çalışma planları
- Proje sonuçları (çıktılar) ve göstergeler
- Riskler ve dışsal faktörler (varsayımlar)
- Proje önerisinin hazırlanması
- İzleme ve değerlendirme



Değişim İçin Harekete Geçme Fikri

Proje fikri ile ilgili olarak ilk adım farklı kaynaklardan gelebilir. Bu adım sorun yaşayan ve bu sorunu algılamış topluluktan gelebildiği gibi, değişimde katalizör olarak rol almak isteyen dışsal bir oluşumdan da gelebilir.



Sorunun Niteliği ve Paydaşlar Analizi

Bir sorunun nadiren tek bir sosyal ya da ekonomik kaynağı vardır. Sorun kaynağı;

- Makro düzeyde (politika eksikliği)
- Orta düzeyde (bölge veya ürün düzeyinde)
- Yerel düzeyde (hane halklarına ait)



Sorunun Niteliği ve Paydaşlar Analizi

Her d¼zeyde paydaşların ayrı ayrı tanımlanması gereklidir. Genel olarak paydaşlar proje ile ilişkisi olan t¼m kişileri ve kurum/kuruluşları kapsar.

Birincil paydaşlar(doğrudan), ikincil (dolaylı) paydaşlar ve kilit paydaşlar (değişimi yaratabilecek) olarak ayırmak m¼mk¼nd¼r.



Paydaşlar Analizi

Paydaşlar analizi yoluyla, projenin ana paydaşlarının çıkar ve ilgilerinin belirlenmesi, bunların projeyi riskler ve varsayımlar olarak nasıl etkileyeceklerini saptamak olanaklı hale gelir.



Paydaşlar Analizi

Paydaşlar analizine bütün olası paydaşların listesini oluşturarak başlanır. Listede yer alan kişi, grup, kurum ya da kuruluşlar kategorize edilir (gelir, meslek, cinsiyet vb.) ve proje içindeki rolleri tanımlanır.

Paydaşların rol tanımlamasında potansiyel destekçi veya karşıt olup olmadıkları önem taşır.



Paydaşlar Analizi

Paydaşlar analizinin ikinci aşamasında paydaşların beklentileri, çıkarları, projeye yapabilecekleri katkılar ve birbirleriyle olan ilişkileri ortaya konmaya çalışılmalıdır. Burada gözden kaçırılmaması gereken bir diğer nokta paydaşların proje açısından risk olabilecek bazı çıkarlarının olup olmadığıdır.



Paydaşlar Analizi

- Adım 1: Paydaşların belirlenmesi
- Adım 2: Paydaşların rollerine göre ayrıştırılması
- Adım 3: Sosyal, ekonomik ve örgütsel özellikleri
- Adım 4: Beklenti ve ilişkilerin tanımlanması
- Adım 5: Potansiyellerin, kaynakların ve kapasitelerin belirlenmesi
- Adım 6: Sonuçların çıkarılması



Paydaş Listesi

Paydaş Adı	Paydaş Türü	Neden Paydaş	Önceliği
	Doğrudan		
	Dolaylı		
	Kilit		



Durum Analizi

Değişim fikrinin ortaya çıkmasıyla, sorunun nitelikleri ve paydaşların belirlenmesinin ardından mevcut durumun ortaya konması gerekir. Mevcut durumun teknik, ekonomik, sosyal ve doğal kaynaklar açısından değerlendirilmesinin yapıldığı bu aşamada GZFT tekniği kullanılabilir.

Durum analizinde sosyal ve ekonomik saptamalar ya da toplumsal ve kurumsal değişim ortaya konabilir.



DURUM ANALİZİ

Güçlü Yanlar

Zayıf Yanlar

Fırsatlar

Tehditler

GZFT-SWOT Analizi
(Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)



Potansiyel Projenin Tanımlanması

Durum analizi tamamlandıktan sonra elde edilen bilgiler tüm paydaşlar ile gözden geçirilir. Bu sürecin sonunda proje önerisi olarak geliştirilebilecek bir çok öneri ya da konu başlığı (tema) ortaya çıkacaktır.



Strateji Analizi

Arzu edilen hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemi tanımlama aşamasıdır. Strateji analizi hangi hedeflerin proje içinde kullanılacağına ve hangi hedeflerin dışarıda kalacağına karar verme sürecidir. Bu süreçte proje amacı ve stratejik amaçlar (projenin genel hedefleri) tanımlanır. Bu aşamada misyon ve vizyon tanımları yapılmalıdır.



Proje Amacı

Proje amacı net olarak tanımlanmış olmalıdır ve bu projeye niçin ihtiyaç duyulduğu sorusuna cevap vermelidir.



Misyon Bildirimi

Misyon bir kuruluşun/organizasyonun/sektörün ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder.

Misyon Bildirimi İçin Cevaplanması Gereken Sorular:

Var olma nedeni nedir?

Kimlere hizmet sunuluyor?

Hangi ihtiyaçlar karşılanıyor?

Örnek; Çevre Kalitesi Biriminin Misyonu, halkımız için sağlıklı ve güvenli bir çevrenin sağlanması, korunması ve sürdürülmesidir.



Vizyon Bildirimi

Vizyon bir kuruluşun/organizasyonun/sektörün geleceğini sembolize eder. Uzun vadede nelerin yapılması gerektiğinin güçlü bir anlatımıdır.

Vizyon Bildirimi İçin Cevaplanması Gereken Sorular:

İdeal gelecek nedir?

Hizmetlerimiz üreticiler, diğer kuruluşlar ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak isteniyor?

Örnek; ATK'nın vizyonu, Türkiye'yi 21.yy da bilgi üreten sayılı ülkeler arasına sokmaktır.



Temel İlkeler (Değerler)

Temel ilkeler aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır:

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Örnek: Karar alma sürecinde katılımçılık, şeffaflık ve eşitlik esastır.. Yüksek öğretime geçiş için fırsat eşitliği esastır.



Stratejik Amaçlar (Genel Hedefler)

Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde ulaşılması düşünülen noktanın ne olduğunu gösterir. Aynı zamanda ideal durumu tanımlar.

Stratejik Amacın Bazı Özellikleri:

- Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.

Örnek; Toplum sağlığını korumak için, kirliliği kontrol altında tutarak ve doğal çevreyi koruyarak, ülke geneli için temiz ve yeterli su temin edilecektir.



Stratejik Amaçlar (Genel Hedefler)

ZT Stratejileri: zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.

ZF Stratejileri: zayıf yönlerin olumsuz etkilerini en aza indirirken, fırsatların olumlu etkilerinden maksimum düzeyde yararlanmaya yöneliktir.

GT Stratejileri: dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.

GF Stratejileri: güçlü yönlerin ve fırsatların olumlu etkilerinden maksimum düzeyde yararlanmaya yöneliktir.



Faaliyetler (Çalışma Planları)

Projenin amacına ulaşması için elde edilmesi gereken sonuçları üreten bütün işlerdir. Bir projenin zaman çizelgesi ve bütçesinin temelini faaliyetler oluşturur. Her faaliyet somut bir işlemdir ve bu işlem sonucunda elde edilmesi hedeflenen etki tanımlanmıştır.



Faaliyetler (Çalışma Planları)

Faaliyetlerin tanımlanmasının ardından bu faaliyetlerin hangi sırayla yürütüleceğinin ve maliyetlerin tanımlanması gereklidir.



Faaliyetler (Çalışma Planları)

Stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.

Faaliyetler (hedefler);

Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.

Ölçülebilir olmalıdır.

Sonuca odaklanmış olmalıdır.

Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Örnek; 2003 yılına kadar nüfusun %90'ı, 2006 yılına kadar ise %93'ü sosyal güvenlik kapsamına alınacaktır.



Faaliyetler (Çalışma Planları)

Faaliyetler (hedefler) de yer alması gereken konular;

Yapılacak işler detaylı olarak tanımlanmalıdır.

Kullanılan yöntemler tanımlanmalıdır.

Kullanılacak ekipman listelenmelidir.

Yapılacak işlerden sorumlu kişiler belirlenmelidir.

Ayrıntılı bütçe olmalıdır.

Zaman çerçevesi belli olmalıdır.



FAALİYET PLANI

Proje Adı:
Bağlı Olduğu Stratejik Amaç:
Faaliyetin Adı:

Yapılacak İşler	Yayın Yöntemi	Gerekli Ekipman	Sorumlu Personel	Gerekli Bütçe	ZAMAN															
					O	Ş	M	N	M	H	T	A	E	E	K	A	■			



Proje Sonuçları (ıktılar)

Sonuçlar faaliyetlerde tanımlanan hedeflerdir. Planlanmış faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilir ve projenin amacına ulaşmasında katkıda bulunur.



Göstergeler

Göstergeler, projenin sonuçlarının, amacının ve hedeflerinin ölçülebilir terimlerle tanımlanmasıdır. Göstergeler arasında neden sonuç ilişkisi olmayabilir.

Göstergeler net olarak belirlenmeli, anlaşılması ve ölçümü kolay olmalıdır.



Göstergeler

Göstergeler ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilebilir.

Göstergelerin sınıflandırılması:

Girdi (Okuma yazma seferberliğinin gerektirdiği öğretmen sayısı)

Çıktı (Üretilen ürün veya hizmet miktarı)

Verimlilik (Aşılanaan çocuk başına maliyet)

Sonuç (Üretim miktarındaki % değişim)

Kalite (Müşteri memnuniyet oranı)



Riskler

Riskler genellikle olumsuz olan dışsal koşullar olarak formüle edilirler. Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır. Risk, gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret eder. Risklerin değerlendirilmesi, risk faktörlerinin sonuçlarını minimize etmek ya da ek faaliyetlerin planlanma şansını yaratır.



Varsayımlar (Dışsal Faktörler)

Varsayımlar dışsal faktörler olarak belirsiz koşullara ilişkin durum belirlemeleridir ve her düzeyde hedefleri etkileyebilir. Bunlar dışsal faktörlerdir ve projenin içinde kontrol edilemezler.



Proje Önerisinin Hazırlanması

Proje alternatifleri arasından seçim olanağı olan faaliyetler bütünüünün doküman (yazılı) haline getirilmiş halidir. Gerekli finansmanın sağlanarak hayata geçirilmesi için yazılması gereklidir. Bir proje yazarken, fon veren kuruluşların önceliklerini dikkate almak gerekir. Genellikle proje başvuru formları ve uyulması gereken kuralları tanımlayan rehberler bulunmaktadır.



Projelerin Sürdürülebilirliği

Hazırlanan projelerin sürdürülebilir olması beklenir. Burada sürdürülebilirlik dış yardım sona erdikten sonra projenin yarar üretmeye devam etmesidir. Sürdürülebilirlik kriterleri:

- Politika desteği
- Uygun teknoloji
- Çevre korunması
- Sosyo-kültürel konular

- Kurumsal ve yönetsel kapasite
- Sahiplik
- Ekonomik ve Mali rasyonellik



İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme proje döngüsünün ayrılmaz aşamalarıdır. İzleme, proje uygulama süresince devam ederken, değerlendirme periyodik olarak belirli aralıklarla ve proje bitiminde gerçekleştirilir.



İzleme ve Değerlendirme

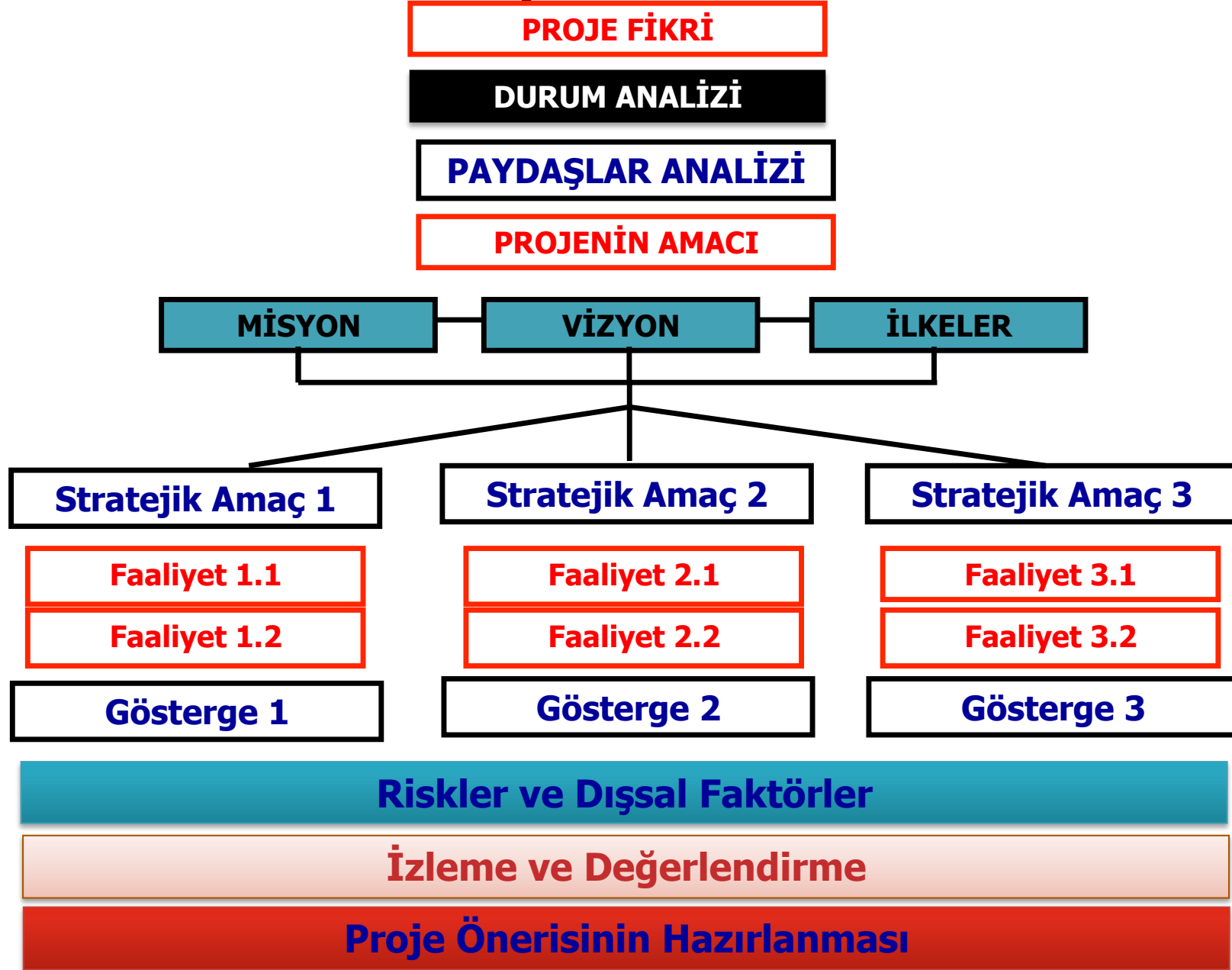
İzleme projeyi doğru olarak gerçekleştirip gerçekleştirmediğimiz sorusunun yanıtını bize verir. İzleme mevcut proje içinde faaliyetlerin ve girdilerin önceden belirlenmiş zaman dilimi içerisinde çıktılara dönüştürülmesinin kontrol edilmesi sürecidir. Proje sürecinin veya projenin etkilerinin izlenmesi şeklinde olabilir.



İzleme ve Değerlendirme

Değerlendirme izlemeden daha geniş bir perspektifi içerir. Değerlendirme proje amacı ve hedefinin gerçekleşmesine yönelik ilerlemenin izlenmesidir. Ara değerlendirme (proje uygulanırken), nihai değerlendirme (proje sonunda) ve ex-post-geriye dönük değerlendirme (proje bitiminden bir süre sonra) yapmak mümkündür.

PROJE OLUŐTURMA ve YÖNETME





Proje Önerisi

1. Giriş
2. Durum Analizi
 - 2.1. Güçlü Yanlar
 - 2.2. Zayıf Yanlar
 - 2.3. Fırsatlar
 - 2.4. Tehditler
3. Paydaşlar Analizi
4. Projenin Amacı
5. Misyon, Vizyon ve İlkeler



Proje Önerisi (devam)

6. Stratejik Amaçlar (Genel Hedefler)

6.1. Stratejik Amaç 1

6.1.1.Faaliyet 1.1

6.1.2.Faaliyet 1.2

6.1.3.Göstergeler

6.2. Stratejik Amaç 2

6.2.1.Faaliyet 2.1

6.2.2.Faaliyet 2.2

6.2.3.Göstergeler

6.3. Stratejik Amaç 3

6.3.1.Faaliyet 3.1

6.3.2.Faaliyet 3.2

6.3.3.Göstergeler



Proje Önerisi (devam)

7. Proje Genel Bütçesi
8. Proje Uygulama Zaman Çizelgesi
9. Riskler ve Dışsal Faktörler
10. İzleme ve Değerlendirme
 - 10.1. Proje İzleme Yöntemi
 - 10.1. Proje Değerlendirme Kriterleri