



STRATEJİK PLANLAMA İÇİN ANALİZ VE YÖNTEMLER REHBERİ

2018

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR	ii
ŞEKİLLER	ii
GRAFİKLER	ii
KUTULAR	ii
1. GİRİŞ	1
2. ANALİZLER	2
2.1. Senaryo Analizi	2
2.2. Sorun Analizi	6
2.3. Risk Analizi ve Yönetimi	8
2.4. İş ve Süreç Analizleri	10
2.5. Eğitim İhtiyacı Analizi.....	13
3. YÖNTEMLER	14
3.1. Çalışma Formları	14
3.2. Beyin Fırtınası	15
3.3. Fikir Tepsisi Yöntemi.....	17
3.4. Mülakatlar	18
3.4.1. Yapılandırılmış mülakat.....	19
3.4.2. Yarı yapılandırılmış mülakat.....	19
3.5. Delphi Yöntemi	20
3.6. Odak Grup Çalışmaları	21
3.7. Arama Konferansı	22
3.8. Kıyaslama	24
3.9. Ağaç Diyagramı	25

TABLolar

Tablo 1: Misyon Bildirimi Çalışma Formu.....	14
--	----

ŞEKİLLER

Şekil 1: Risk Haritası.....	9
Şekil 2: Stratejik Plan ve Süreçler İlişkisi.....	11
Şekil 3: Ağaç Diyagramı Örneği.....	25

GRAFİKLER

Grafik 1: Senaryo Analizinde İki Eksen	4
--	---

KUTULAR

Kutu 1: Senaryo Geliştirmede Cevaplanması Gereken Temel Sorular.....	5
Kutu 2: Beyin Fırtınasının Temel Kuralları	15
Kutu 3: Arama Konferansında Dikkat Edilecek Hususlar	23

1. GİRİŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kalkınma planı ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması ile hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamaya yönelik olarak stratejik planlama yaklaşımı benimsenmiştir. Bu süreçte, Kalkınma Bakanlığı tarafından kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla 2003 yılında Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (Kılavuz) hazırlanmış ve 2006 yılında Kılavuzun ikinci sürümü uygulamaya konulmuştur.

Kılavuzun, elde edilen deneyimler çerçevesinde geliştirilmesi ihtiyacı doğmuş ve kamu idareleriyle Kılavuzun geliştirilmesi gereken yönlerine ilişkin yoğun bir görüş alışverişi gerçekleştirilmiştir. Bu süreç sonunda stratejik planlama konusundaki deneyim ve kamu idareleri arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak Kılavuzun üçüncü sürümü ile Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi ve Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi 2018 yılında kamu idarelerinin hizmetine sunulmuştur.

Kılavuz ve Rehberlerin geliştirilmesi sürecinde kamu idarelerince dile getirilen önemli hususlardan biri de kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlarken kullanabilecekleri farklı analiz teknikleri ile yöntemlerin ortaya konulması olmuştur. Bu beklentiyi karşılamak amacıyla “Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi” hazırlanmıştır.

Bu Rehber kapsamında stratejik plan hazırlarken idarelerin yapması gereken zorunlu analizler dışında hazırlık programlarında ihtiyaçlarına göre belirleyecekleri diğer bazı analizler ile stratejik plan hazırlanırken uygulayabilecekleri çeşitli yöntemlere yer verilmiştir.

Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberinde yöntemlerin daha anlaşılır kılınması amacıyla verilen örnekler temsili olup stratejik planlamanın sadece tek bir aşamasına özgü değildir. Örneğin beyin fırtınası yönteminde vizyon bildirim örneği verilmekle birlikte vizyon bildirim oluşturulması için çalışma formları yöntemi gibi başka yöntemler de kullanılabilir.

Söz konusu yöntemlerin uygulanmasında süreci kolaylaştıracak ve sürecin etkin ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayacak bir moderatörün (uzman) yardımının alınması önerilmektedir. Süreç ve yöntem konusunda bilgili olması beklenen moderatörün, idare içerisinde biri olması tavsiye edilmekle birlikte ihtiyaç duyulması halinde idare dışından da temin edilmesi mümkündür.

2. ANALİZLER

2.1. Senaryo Analizi

Senaryo analizi, geleceği şekillendiren dinamiklerin belirlenmesi ve gruplandırılması yoluyla olası gelecek alternatiflerinin ve bu alternatiflere nasıl ulaşılabileceğinin tespit edilmesidir. Senaryolar geleceği tahmin etmekten ziyade gelecekte değişimin sürükleyici güçlerinin, farklı olasılıklar dahilinde nelere yol açabileceğini gösterir.

Senaryo analizi, tüm paydaşları bekleyen kilit sorunlar üzerinde bir görüş birliği oluşturulmasına, stratejilerin farklı senaryolarda esnekliklerinin ve sürdürülebilirliklerinin test edilmesine yardımcı olur. Bu çerçevede senaryo geliştirme:

- Gelişim için yeni fikir ve fırsatlar sunması
- Yeni bakış açıları kazandırması
- İdarenin değişen şartlara uyum hızını artırması

yoluyla idarenin performansının artırılmasına katkıda bulunur. Ayrıca kurumsal öğrenme açısından yararlı bir araç olan senaryo analizi, kapsayıcı ve stratejik konuların tartışılmasına imkân verir.

Senaryo analizi genellikle vizyon belirleme ile orta ve uzun vadeli strateji analizi ve planlamasında kullanılan bir teknik olmakla birlikte politika geliştirmede, anlaşmazlıkları gidermede, grup olarak öğrenme ve yönetsel kararların farklı senaryolar çerçevesinde hangi sonuçları doğuracağını tahmin etmede kullanılabilir.

Senaryo analizinde üç temel hususa dikkat edilmelidir:

- **Model kalitesi:** Modeller; yapılandırılmış matematiksel ya da sezgisel bir model olabilir. Matematiksel modelde doğru nicel analiz yöntemlerinin belirlenmesi; sezgisel modelde ise ekibin uzmanlık bilgisi ve tecrübesi model kalitesinin belirleyicisidir.
- **Veri kalitesi:** Özellikle matematiksel modellerde verinin kalitesi modelin güvenilirliğini ve sonuçlarını doğrudan etkiler. Bu nedenle yeterli verilerle desteklenmeyen analizler için senaryo üretilmesi güçtür.
- **Senaryo ekibinin yetkinliği:** Senaryo çalışmasında yer alacak ekibin yetkinliği çalışmanın sonuçlarına doğrudan etki eder. Bu çerçevede senaryo ekibi belirli düzeyde uzmanlık ve analiz yeteneği ile doğru varsayımlarda bulunabilen kişilerden oluşmalıdır. Senaryo analizinde, özellikle sezgisel modeller kullanılıyorsa, ekibin uzmanlığı daha da önem kazanır.

Senaryo geliştirme süreci, idarenin faaliyet alanı ile ilgili olarak alternatif gelecekler konusunda görüş sahibi olan uzmanlar, idarenin geleceğini etkileyebilecek diğer idare temsilcileri, idare yöneticileri ve tecrübeli personelin geleceği şekillendiren sürükleyici güçlerin belirlenmesine yönelik yapacakları çalışmalarla başlar. Sürükleyici güçler; dış çevredeki gelişmeleri belirleyen veya etkileyen, idarenin geleceğini olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek temel dinamikler veya eğilimlerdir. Bazı sürükleyici güçler doğrudan, bazıları ise dolaylı yoldan etkili olmaktadır. Sürükleyici güçler arasında karmaşık bir ilişki söz konusu olup bazı güçler diğerlerinin neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı sürükleyici güçler tahmin edilebilirken, bazıları belirsiz bir nitelik taşımaktadır.

Sürükleyici güçlerin belirlenmesinde Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Etkenler (PESTLE) analizi sonuçları dikkate alınır. Söz konusu sürükleyici güçler çerçevesinde başlangıç senaryoları oluşturulur. Oluşturulan bu senaryolar değerlendirilerek çoğunlukla iyimser, muhtemel ve kötümser olmak üzere 3 temel senaryo belirlenir.

Senaryo geliştirme aşağıdaki aşamalardan oluşur:

1. Sürükleyici güçlerin belirlenmesi ve gruplandırılması

- Sürükleyici güçlerin belirlenmesi ve gruplandırılmasında kullanılacak en iyi yöntem odak grup çalışmasıdır. Odak grup çalışmasında öncelikle, çalışmaya katılacak paydaşlar ile çalışma için gereken süre belirlenmelidir. Senaryo çalışmasına katılacakların idarede görev alan üst ve orta kademe yöneticilerden seçilmesi önemlidir.
- İdarenin faaliyet alanıyla ilgili gelecek alternatifleri konusunda görüş sahibi uzmanlar, idarenin geleceğini etkileyebilecek diğer idare temsilcileri ile tecrübeli personelin de çalışmalara katılımı yararlı olacaktır. Katılımcıların odak grup çalışmasının amacını, biçimini ve çıktılarını anlaması sağlanmalı; katılımcılara stratejik plan hazırlık sürecinde yapılan PESTLE analizi sonuçları sunulmalıdır.
- Sürükleyici güçlere ilişkin beyin fırtınası yapılarak bu güçlerin listesi oluşturulur ve sınıflara ayrılır. Bu hususların belirlenmesine yönelik orta ve üst düzey yöneticilere idarenin geleceğiyle ilgili odak sorular sorulmalıdır. Odak sorular genel içerikli olabileceği gibi daha dar kapsamlı da olabilir.

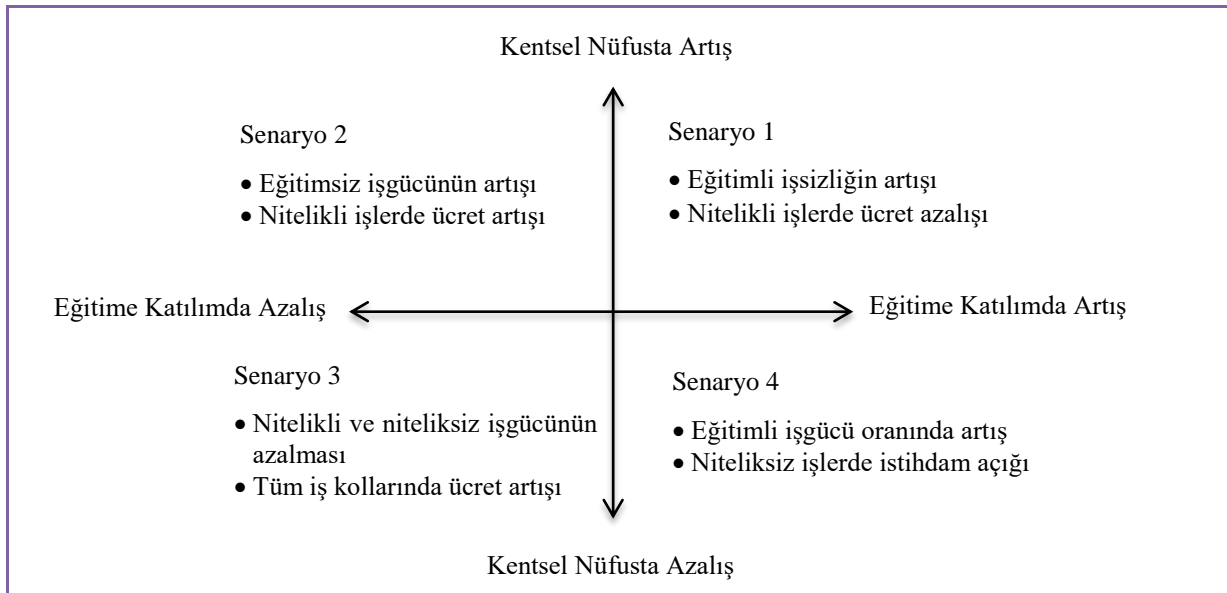
2. Başlangıç senaryolarının oluşturulması

- Bir önceki adımın sonucu genellikle sürükleyici güçlerin gruplara ayrılmasıdır.
- Bu gruplarda, sürükleyici etkenlerin aralarındaki bağlantı ortaya konulur.
- Bu bağlantılara göre başlangıç senaryoları oluşturulmaya başlanır.

3. Temel senaryoların belirlenmesi

- Bu aşamadaki başlıca faaliyet, dar kapsamlı çok sayıdaki senaryoyu, geniş kapsamlı belirli sayıda senaryoya dönüştürmektir. Buradaki zorluk, tüm sürükleyici güçlerin az sayıdaki senaryo ile mantıklı bir şekilde ilişkilendirilmesidir. Bu süreç detaylı tartışmaların yapılmasını gerektirir.
- Temel senaryoların belirlenmesinde iki eksen yöntemi kullanılabilir: İki eksen yönteminde gelecekte karşılaşılabilecek olası durumu etkileyen iki değişkenin olumlu ve olumsuz alacağı değerlere yönelik zıt senaryolar üretilir. Değişkenlerin gerçekleşme ihtimali yüksek olan ve yüksek belirsizlik içerenler arasından seçilmesi önemlidir. Bu iki değişkene göre dört farklı alanda senaryolar oluşturulur.

Grafik 1: Senaryo Analizinde İki Eksen



4. Temel senaryolara ilişkin görüşlerin alınması

- Senaryolar belirlendikten sonra gözden geçirilmelerine olanak tanıyan bir görüş alışverişi aşamasından geçmelidir.
- İkinci adımdaki odak grup çalışmasında yer alan katılımcıları da içeren geniş kesimli bir katılımcı grubunun görüşleri alınmalıdır. Katılımcılar, senaryoların nihai olmadığı ve geliştirilme aşamasında olduğu konusunda bilgilendirilmelidir.

5. Temel senaryoların geçerliliğinin doğrulanması

- Sürükleyici güçler senaryolar halinde gruplandırıldıktan sonra uygulanabilirlikleri ve birbirleriyle olan ilişkileri sınanır.
- Senaryoların geçerliliği doğrulanamıyorsa; sorun genellikle varsayımlardan birinin veya birkaçının gerçekçi olmamasından kaynaklanır. Bu durumda, ikinci adımı tekrarlamak gerekir. Bu doğrultuda, senaryo geliştirmenin kendini tekrarlayan bir süreç olduğu göz ardı edilmemelidir.

6. Temel senaryoların yazılması

- Uygulanabilirlik açısından sınılandıktan sonra senaryoların gerçekleşme süreci kurgulanmalı ve yazılmalıdır.

7. Temel senaryoların gözden geçirilmesi ve onaylanması

- Yazılı hale getirilen senaryoların Strateji Geliştirme Kurulu¹ tarafından gözden geçirilmesi ve onaylanmasıyla senaryo geliştirme süreci tamamlanır.
- Senaryoların geçerliliği sürekli gözden geçirilmelidir.

¹ Bakınız Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu

- Sürükleyici güçlerde önemli bir değişiklik olması halinde senaryolar yeniden ele alınmalı ve gözden geçirme aşaması tüm senaryo analizi adımlarında uygulanmalıdır.

Kutu 1: Senaryo Geliştirmede Cevaplanması Gereken Temel Sorular

- İdarenin geçmişi dikkate alındığında, mevcut durumun oluşmasında rol oynayan önemli etkenler nelerdir? Geçmişteki başarı ya da başarısızlıklardan alınan dersler nelerdir?
- Geleceği şekillendirmesi beklenen sürükleyici güçler nelerdir?
- Her şeyin yolunda gitmesi durumunda idareyi olumlu etkileyecek faktörler nelerdir?
- Her şeyin kötü gitmesi durumunda idareyi olumsuz etkileyecek faktörler nelerdir?
- Belirlenen senaryoda istenilen sonuca ulaşılması için idarede kısa, orta ve uzun vadede ne tür değişikliklere ihtiyaç vardır?

2.2. Sorun Analizi

Stratejik planlamada amaç ve hedeflerin belirlenmesi için sorunların uygun şekilde tanımlanması ve analiz edilmesi önemlidir. Sorunlar idarenin hizmet sunduğu faaliyet alanlarına ilişkin olabileceği gibi kurumsal kapasiteye ilişkin de olabilir. Bu sorunların analiz edilmesi ile sorunları gidermeye yönelik tedbirlerin alınması hem idarenin hizmet kalitesini hem de kurumsal kapasitesini artıracaktır.

Sorun analizinin temel aşamaları:

1. Sorunun netleştirilmesi ve tanımlanması

Sorunu netleştirmede öncelikle kurum içi bilgi kaynaklarından yararlanılır. Bunun için stratejik planlama ekibi koordinasyonunda çalışılacak konuya ilişkin uzmanların katılımıyla bir çalıştay düzenlenebilir. Bu çalıştayın yanı sıra sorunun netleştirilmesi açısından paydaşların görüşlerinden yararlanılır ve mevcut sorunla ilgili veriler detaylı olarak analiz edilir.

Sorun bazı durumlarda daha kolay bir biçimde netleştirilir. Örneğin; üretimdeki düşük verimlilik, kullanıma elverişli olmayan tarım aletleri ya da çiftçilerin eğitimsizliğinden kaynaklanabilir. Bu durumda bu alt sorunlara ilişkin analiz ve çözüm üretme süreci daha kolay gerçekleşecektir. Bazı durumlarda ise sorunu netleştirmek ya da üzerinde anlaşmak daha zordur. Örneğin, ilköğretimdeki öğrencilerin performansının düşük olması; müfredatın zayıflığı, öğretmenlerin hazırlık düzeyinin yetersizliği, ailelerin yaşam tarzı ile eğitim politikalarından kaynaklanabilir. Bu durumda bu alt sorunlara ilişkin analiz ve çözüm üretme süreci daha fazla zaman alacak ve sorunu netleştirmek daha zor gerçekleşecektir.

Sorun, herkesin hemfikir olacağı bir şekilde tanımlanmalı ya da uzlaşa en üst düzeyde tutulmalıdır. Sorun, ilk aşamada çözümler ve ihtiyaçları içermeyecek bir biçimde tanımlanmalıdır. Eğer sorunlar muhtemel çözümlerle birlikte tanımlanırsa daha etkili olabilecek diğer çözüm önerilerinin ihmal edilmesi riskini doğurabilir. Örneğin “suç oranlarının yüksek olması” ifadesi yerine “daha fazla kolluk kuvvetine ihtiyaç bulunmaktadır” ya da “cezaların caydırıcı olması gerekmektedir” gibi ifadelerin kullanılması durumunda asıl soruna cevap olabilecek çok daha fazla sayıda olası çözümün ortaya konulması engellenecektir.

2. Sorunun analiz edilmesi

Sorun netleştirildikten ve tanımlandıktan sonra sorunun derinlemesine analiz edilmesi gerekir. Bu aşamada şu sorular cevaplandırılır:

- *Bu sorundan olumsuz etkilenenler kimlerdir?* Sorundan etkilenenler özelliklerine ve önem derecesine göre sınıflandırılır.
- *Bu sorunun kök nedenleri nelerdir?* Sorunun kaynağına ulaşmak için ağaç diyagramından yararlanılır.
- *Sorun ilk kez ne zaman ortaya çıktı ya da ne zaman önem kazandı?* Sorunun yeni bir sorun mu ya da eski bir sorun mu olduğu ifade edilir. Sorun ne kadar uzun süredir varlığını koruyorsa çözüme yönelik daha fazla çabanın harcanması gerekir.
- *Sorunun çözümüne yönelik şimdiye kadar neler yapıldı?* Sorunun çözümüne yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin başarı ve başarısızlıklarına ilişkin değerlendirmeler yapılır.

Stratejik planlama çalışmaları kapsamında sorun analizi, durum analizinde yapılan diğer

Çalışmaların sonuçlarıyla birlikte, sorunların önceliklendirilmesi ile amaç ve hedeflerin belirlenmesinde net bir ereve sağlar.

özüm üretme aşamasında fikir tepsisi, beyin fırtınası, arama konferansı ve odak grup çalışmaları gibi yöntemlerden yararlanılabilir. Her bir sorun için alternatif çözümler göz önünde bulundurulur. Bu alternatifler; uygulanabilirliği, etkililiği ve maliyet etkinliği açısından değerlendirilir ve en uygun çözüm yöntemine karar verilebilir.

2.3. Risk Analizi ve Yönetimi

Riskler, uygulama sürecinde yapılan müdahalelerin sonuçları üzerinde ciddi etkileri olabilecek belirsiz ya da olumsuz olaylar veya sonuçları ifade eder. Riskler aynı zamanda kamu değeri oluşturma ve sunma fırsatının kaybedilmesi ile de ilgili olabilir. Stratejik yönetim bağlamında ise idarenin stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleme ihtimali bulunan tüm olaylar/olgular risk olarak tanımlanabilir.

Risklerin kaynağı, idarenin faaliyet gösterdiği çevredeki belirsizlikler ve gelecekte gerçekleşip gerçekleşmeyeceği bilinmeyen olaylardır. Bu nedenle her idare faaliyetlerini sürdürebilmek için bu olayları öngörmek, riskleri çeşitli yöntemlerle yöneterek hedefleri doğrultusunda ilerlemek zorundadır.

Riskler, stratejik planlama bağlamında stratejik ve operasyonel olmak üzere ikiye ayrılır:

Stratejik riskler; hükümet değişikliği sonucu politika değişikliği, küresel ekonomide yaşanan krizlerin ülke ekonomisine etkileri gibi idarenin gelecekteki yönelimini ve stratejik planların başarısını etkileyecek risklerdir.

Operasyonel riskler ise mevcut insan kaynağı yapısının ve teknolojik altyapı vb. kurumsal kaynakların stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek nicelik ve niteliğe sahip olmaması gibi idarenin başarısını etkileyen kurumsal kapasiteyle ilgili risklerdir.

Kurumsal risk yönetimi, idarenin hedeflerine ulaşması için makul bir güvence sağlamak üzere başarıyı olumsuz etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak ve “risk kapasitesi” içinde yönetmek amacıyla tasarlanmış bir süreçtir. Bu çerçevede risk yönetiminin aşamaları:

1. Risklerin tanımlanması
2. Risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi
3. Risklere yönelik önlemlerin belirlenmesi

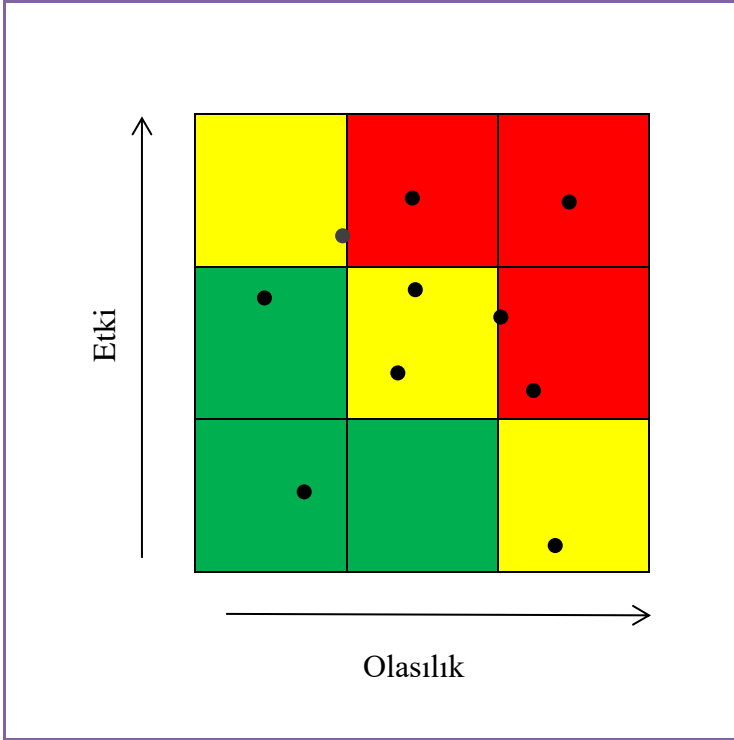
1. Risklerin tanımlanması

Risklerin kurumsal olarak yönetilmesine risklerin tanımlanması ve idarenin karşılaşacağı risklerin tespit edilmesiyle başlanır. Bu aşamada idarenin stratejik planının başarıya ulaşmasını engelleyen veya güçleştiren riskler belirlenir ve sınıflandırılır. Belirlenen riskler mutlaka stratejik planda yer alan hedeflerle ilgili olmalıdır. Riskler tanımlanırken stratejik planda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerinde etkisi olabilecek sebeplerin ve olayların kapsamlı bir listesinin oluşturulması gerekmektedir. Risklerin tespit edilmesi, bir idarenin risk profilinin oluşturulmasında atılacak ilk adımdır.

2. Risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi

Riskler tanımlandıktan sonra bu risklerin gerçekleşme olasılığı ve gerçekleştiğinde doğuracağı etki dikkate alınarak riskler değerlendirilir ve önceliklendirilir. Bu değerlendirme hem riskin gerçekleşme olasılığı hem de risk gerçekleştiği takdirde ortaya çıkacak etki dikkate alınarak yapılmalıdır. Her bir risk, gerçekleşme olasılığı ve etki düzeyi olarak yüksek, orta ve düşük şeklinde sınıflandırılarak Şekil 1’deki gibi bir risk haritasında gösterilir. Bu sınıflandırma ihtiyaca göre önemsiz, az önemli, orta, önemli ve çok önemli şeklinde beşli düzeyde de yapılabilir. Risklerin önem derecelerinin gösterilmesinde kırmızı, sarı ve yeşil renkler de kullanılabilir.

Şekil 1: Risk Haritası



3. Risklere yönelik önlemlerin belirlenmesi

Son aşamada ise idare tarafından önceliklendirilen ve analiz edilen risklerin etkisini azaltmak üzere idarenin risk iştahı çerçevesinde risklere cevap verilir. İdareler bu riskleri kabul edebilir, riske yönelik kontrol faaliyetleri gerçekleştirebilir, riski devredebilir veya risk yönetilemeyecek kadar büyükse ilgili faaliyet alanından çekilebilir.

İdareler tarafından risklerin analizinde ve yönetiminde stratejik planla bütünleşik bir sistemin kurulması, stratejik planda belirlenen hedeflerin referans noktası olarak alınması ve risk yönetim süreçlerinin de stratejik plandaki değişikliklere bağlı olarak uyumlaştırılması kurumsal performansı artıracak önemli unsurlardır.

Stratejik planlama bağlamında tamamıyla bir birime özgü hedefler için birim düzeyinde risk yönetimi yapılması uygunken, birden fazla birimi ilgilendiren hedeflere yönelik ise kurumsal risk yönetiminin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kurumsal risk yönetimi, risklerin tüm etkileri açısından analizine imkân vererek bütüncül bakış açısı sayesinde stratejik planın başarısını artıracaktır.

Risk analizi ve yönetimi hakkında daha detaylı bilgilere Kamu İç Kontrol Rehberinde yer verilmiştir.

2.4. İş ve Süreç Analizleri

İş Analizi

İş analizi, idaredaki her bir işe ilişkin ayrıntılı bilgi toplanmasını, toplanan bilgilerin analiz edilmesini ve değerlendirilmesini kapsayan bir süreçtir. Tipik bir iş tanımında bulunması gereken bilgiler şunlardır:

- Birim
- İşin adı
- İşin amacı
- Süresi
- İşin gerektirdiği yetkinlikler
- Çıktıları
- Performans göstergeleri

İş tanımlarının süreçlerle uyumlu olması, önem arz eden konulardan biridir. İş tanımı nihai hale getirilmeden önce görevle ilgili süreçlere ilişkin bilgilerle kıyaslanmalı ve tutarlılık sağlanmalıdır. İdareler açısından önemli bir diğer konu ise mevzuata uyumluluktur. Bu aşamada ilgili mevzuata ilişkin kontroller yapılarak mevzuata aykırılıkların giderilmesi sağlanmalıdır.

İşin gerektirdiği yetkinlikleri belirlemenin amacı, tanımı yapılan işe ilişkin farklı boyutlardaki gereksinimlerin ve niteliklerin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda yer alabilecek bilgiler aşağıda listelenmiştir:

- **Genel gereksinimler:** İş yapacak kişide bulunması gereken kişisel özellikler ve yetkinliklerdir.
- **İşe ilişkin gereksinimler:** Söz konusu iş için gerekli mesleki ve yönetsel gerekliliklerdir.

İş tanımları yapılırken;

- Görev ve sorumluluklarla ilgili mevzuat, varsa mevcut iş tanımları, süreçlere ilişkin belgeler ile idarenin organizasyon yapısı incelenir.
- Gözlem, anket ve mülakat gibi yöntemler kullanılabilir.

Hazırlanan iş tanımları, ilgili yöneticilerle gözden geçirilir ve nihai hale getirilir. Nihai hale getirilen çalışmalar, ilgili üst yöneticinin onayına sunulur. Bu çalışmalar uygun yöntemlerle tüm çalışanlarla paylaşılır. Belirli periyotlar halinde uygulama gözden geçirilerek iş tanımları güncellenir.

İş analizinin; idarenin teşkilatlanma aşamasında, gerek görüldüğünde veya periyodik olarak yapılması mümkündür.

Süreç Analizi

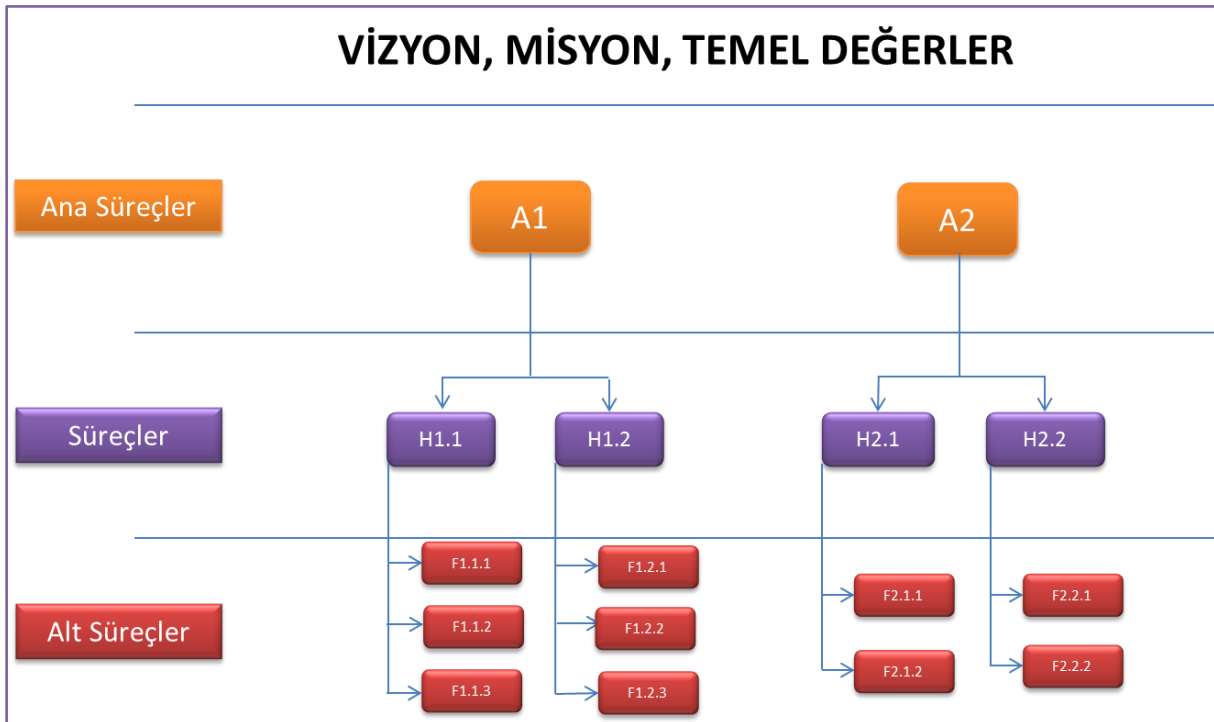
Süreç; idarelerin sahip olduğu girdilerin, stratejik planlarını başarılı bir şekilde uygulamak ve toplumsal ihtiyaçları karşılamak üzere çıktı ve sonuçlara dönüştürülmesini sağlayan faaliyetler bütünüdür. Süreç analizi ise kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması, raporlanması, işleyiş yapılarının incelenmesi,

sorunlarının ve nedenlerinin belirlenmesi ile paydaş beklentilerinin de dikkate alınarak iyileştirilmesidir. Stratejik planlama bağlamında süreç analizi, stratejik plan hazırlık ve uygulama sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde kullanılır.

Süreçler; temel süreçler ile destek ve yönetim süreçleri olmak üzere ikiye ayrılır. Temel süreçler; idarenin stratejik planı çerçevesinde yapılan, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan süreçlerdir. Temel süreçlerin belirlenmesi idarenin sunması gereken ürün ve hizmetlerin tespit edilmesini sağlar. Destek ve yönetim süreçleri ise temel süreçler için gerekli olan, bu süreçlerin işleyişini etkileyen ve idarenin iç işleyişine yönelik süreçlerdir. (Örneğin; iç kontrol, insan kaynakları yönetimi, bütçe, mal ve hizmet temin edilmesi gibi)

Misyon, vizyon ve temel değerler idarenin tüm kurumsal süreçlerine rehberlik eder. Süreçler kendi içerisinde ana süreçler, süreçler ve alt süreçler olmak üzere hiyerarşik bir yapıda sınıflandırılır. İdare için stratejik öneme sahip ve üst düzeyde yer alan ana süreçler idarenin amaçlarına; ana süreçlerin altında yer alan ve birbiriyle etkileşim içerisinde olan süreçler idarenin hedeflerine; alt süreçler ise hedeflerin gerçekleştirilmesi için performans programında ve varsa eylem planlarında yer alan faaliyetlere karşılık gelmektedir. Süreçlerin tanımlanması, faaliyetlerin stratejik planlarla uyumlu bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur. Faaliyetlerin tanımlanmış süreçler çerçevesinde yürütülmesi, idarenin kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar.

Şekil 2: Stratejik Plan ve Süreçler İlişkisi



Süreç analizi çalışmaları, idarenin stratejik plan çalışmalarıyla eş anlı olarak yürütülebilir. Bu çalışmaların ciddi bir emek ve zaman gerektirmesi durumunda stratejik planda kurumsal kapasitenin iyileştirilmesine yönelik amacın altında bu çalışmalara yönelik bir hedef veya performans göstergesi belirlenebilir.

Süreç analizi çalışmalarının aşamaları şunlardır:

Süreçlerin tanımlanması: Süreçler için gerekli girdiler, sürecin sonucunda elde edilecek çıktılar ile süreç aşamaları belirlenir.

Süreçler arası ilişkilerin belirlenmesi: Süreçler tanımlanırken başlangıç ve bitiş sınırları belirlenir. Genellikle bir sürecin çıktısı başka bir sürecin girdisini oluşturmaktadır.

Süreç sorumlularının belirlenmesi: Her bir sürece ilişkin sorumlular ile sürecin koordinasyonundan sorumlu bir personel belirlenir.

Süreç için gerekli kaynakların belirlenmesi: Süreçlerin sürekliliğinin sağlanması, belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli kaynaklar belirlenir.

Süreç kontrol kriterlerinin belirlenmesi: Süreçlerin planlandığı şekilde yürütülmesini sağlamak ile performansını izlemek ve değerlendirmek için kontrol kriterleri belirlenir.

Sürecin raporlanması: Süreçlerin standart bir şekilde yürütülmesi, sürekliliğinin sağlanması ve izlenmesi için prosedürler, talimatlar, formlar gibi ihtiyaç duyulan dokümanlar hazırlanır.

Süreçlerin analiz edilmesi: Süreçlerin mevcut durumlarının; verimliliklerinin, maliyetlerinin, etkilerinin ve gerekiyorsa iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

Süreç analizi çalışmalarında iş akış şemalarından faydalanılması, süreçlerin bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması ve süreçlerden sorumlu personelin rollerinin netleştirilmesi açısından önemlidir.

Süreçlerin analiz edilmesi ve iyileştirilmesi çalışmalarında, beyin fırtınası ve ağaç diyagramı tekniklerinden yararlanılabilir.

2.5. Eğitim İhtiyacı Analizi

Mevzuatta meydana gelen değişiklikler, teknolojik değişim, yeni ürün ve hizmetler, düşük performans sonuçları ve kariyer planlaması gibi hususlar kurumlarda eğitime ihtiyaç duyulmasının başlıca nedenleridir. Eğitim ihtiyacı analizi; kurumsal yetkinliklerin, işin gerektirdiği beceri ve yetkinliklere yönelik çalışanların ihtiyaç duydukları eğitimlerin ve bu eğitimler çerçevesinde yıllık eğitim planlarının oluşturulduğu sistematik bir süreçtir.

Eğitim ihtiyacı analizi; eğitim konularının kurumsal hedeflere ulaşmayı mümkün kılacak şekilde seçilmesini, önceliklendirilmesini ve kaynak israfının önlenmesini sağlar. Bunun yanı sıra, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli insan kaynakları kapasitesine sahip olunmasını ve bireysel performansın artırılması yoluyla kurumsal performansın da geliştirilmesini mümkün kılmaktadır.

Bu analiz öncelikle stratejik planların hazırlık programı çalışmaları kapsamında stratejik planlama ekibi ve planlama çalışmalarına katkı verecek çalışanlara yönelik gerçekleştirilir. Daha sonra stratejik plandaki amaç ve hedeflerin başarılı bir biçimde uygulanmasını teminen idarenin çalışanları için eğitim ihtiyacı analizi yapılır. Bu analiz, planlama süreci boyunca yapılan izleme ve değerlendirme çalışmaları kapsamında alınan geri bildirimler çerçevesinde sürekli olarak gözden geçirilir.

Eğitim ihtiyacı analizinin düzeyleri şunlardır:

Kurumsal düzeyde eğitim ihtiyacı analizi (kurum/birim düzeyinde): İdarenin amaç, hedef ve stratejilerine yönelik kurumsal bir analiz olup daha çok uzun vadeli eğitim planlarında eğitim ihtiyacının tespitinde kullanılmaktadır. Bu analizde, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşabilmek için hangi birimlerin daha fazla eğitime ihtiyacı olduğu tespit edilmekte, performansı düşük olan birimler belirlenmekte ve ihtiyacın kapsamına göre belirli bir grup çalışan ya da tüm personel için eğitim programları düzenlenmektedir.

Yapılan iş düzeyinde eğitim ihtiyacı analizi: Çalışanlardan bağımsız olarak işin gerektirdiği görev ve yetkinlikler çerçevesinde gerçekleştirilen eğitim ihtiyacı analizidir. Bu analiz çerçevesinde, iş analizi ve varsa yetkinlik taslakları incelenerek ilgili pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlar tespit edilmekte ve işlerin yapılabilmesi için gerekli performans göstergeleri belirlenmektedir.

Çalışan düzeyinde eğitim ihtiyacı analizi: Bu analizde, çalışanların mevcut bilgi ve becerileri sonucunda ulaştıkları performans ile ulaşılmak istenilen performans düzeyi arasındaki fark saptanmakta ve istenen bilgi, beceri ve davranış düzeyine ulaşmaları için eğitim ihtiyacı tespit edilmektedir. Çalışan düzeyinde yapılan bu analiz aynı zamanda çalışanların kariyer planlamasını da içermektedir.

Bu kapsamda izleme ve değerlendirme raporların incelenmesi, gözlem, anket, odak grup toplantıları veya görüşme/mülakat yöntemleri yoluyla bilgi toplamak mümkündür.

Eğitim ihtiyacı analizi sonuçlarının rapor haline getirilmesini müteakip eğitim gelişim planları oluşturulur. Bu gelişim planı kapsamında; eğitimin adı, hedef kitle, eğitmenler, eğitimin yeri, dönemi ve tahmini maliyetine yer verilir.

3. YÖNTEMLER

3.1. Çalışma Formları

Stratejik planlama süreci, stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda çeşitli toplantı ve çalıştayların gerçekleştirilmesiyle tamamlanan ve etkili bir biçimde yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreçte farklı düşüncelerin bir araya getirilmesi ile analiz edilmesinde çalışma formları etkili bir araç olarak kullanılabilir. Çalışma formları stratejik plan kapsamında durum analizinin yapılması ile geleceğe bakışın belirlenmesinde kullanılabilir.

Bu formlar yapılacak grup çalışmalarına temel teşkil eder. Katılımcılar bu çalışma formlarını bireysel olarak doldurduktan sonra ortak bir görüş oluşturmak için kullanabilir. Çalışma formları stratejik planın çalışılacağı bölüme özgü soruları içerecek bir biçimde tasarlanır. Örneğin misyon bildirimine özgü çalışma formu Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Misyon Bildirimi Çalışma Formu

Sorular	Açıklamalar
1. Hangi hizmetleri sunuyoruz? (Ne)	
2. Kimlere hizmet sunuyoruz? (Kime)	
3. Hizmetleri nasıl sunuyoruz? (Nasıl)	
4. Sunulan hizmetlerle hangi ihtiyaçları karşılıyoruz? (Neden)	

Misyon bildirimisi çalışma formu mevzuat analizi çıktıları göz önünde bulundurularak bireysel olarak doldurulur. Daha sonra katılımcılar ikişerli gruplara ayrılır. Her grup yazdıkları misyon bildirimlerini kendi içinde müzakere ederek iki misyon bildirimini tek bir bildirimine indirir. Bu süreç alternatif iki veya üç misyon bildirimisi belirlenene kadar devam ettirilir.

3.2. Beyin Fırtınası

Stratejik planlama sürecinde katılımcıların eleştirilme endişesi olmadan fikirlerini rahatlıkla ifade ettikleri grup tartışma tekniğidir. Beyin fırtınası, değişik fikirlerin ortaya konulmasını destekleyerek kısa sürede çok sayıda farklı fikir üretilmesini sağlar. Bu tekniğin uygulanmasında fikirlerin niteliğinin yanı sıra sayıca çokluğu da önemlidir. Bu teknik uygulanarak belirli bir konuda hızlı bir biçimde yaratıcı fikirler üretilir.

Beyin fırtınası çalışması aşağıdaki süreçler izlenerek gerçekleştirilir:

- Üzerinde çalışılacak sorun/konu tespit edildikten sonra toplantıyı yönetmek üzere bir moderatör belirlenir.
- Moderatör tarafından katılımcılara bir sunuş gerçekleştirilir.
- Katılımcılar fikirlerini beyan eder.
- Tüm katılımcılar fikirlerini beyan edene kadar süreç devam ettirilir.
- Moderatör tüm fikirleri not alır. Bu süreçte fikirlerin iyi ya da kötü olduğu konusunda yorum veya tartışma yapılmaz.
- Süreç içerisinde uzmanlar fikirler arasında bağlantılar tespit ederse bu fikirler birleştirilebilir.
- Moderatör, katılımcıların motivasyonunu yüksek tutarak farklı fikirlerin üretilmesini sağlar.
- Moderatör, katılımcılar tarafından fikirlerin tartışılmasını ve analizinin yapılmasını sağlayarak sorun/konu üzerinde ortak bir görüş oluşturmaya çalışır.

Kutu 2: Beyin Fırtınasının Temel Kuralları

- Bütün fikirler kabul edilir ve listelenir.
- Hiçbir fikir eleştirilmez.
- Fikirlerin özgürce açıklanması desteklenir.
- Bütün fikirler ortaya konuncaya kadar süreç devam eder.
- Fikirlerin sınıflandırılması sağlanır.
- Benzer fikirler, fikri ortaya atanın kabulü ile gruplandırılır ve geliştirilir.

Beyin fırtınası; farklı fikirler arasından öncelik taşıyanların belirlenmesinde, iç ve dış paydaşlara görüşlerini açıklama fırsatı tanımada, yaratıcı fikirler üretilmesinde ve geleceğe bakışın belirlenmesinde kullanılabilir. Örneğin bir idarenin vizyon bildirimini oluşturulması için yürütülecek beyin fırtınası süreci aşağıdaki gibidir:

1. Moderatör katılımcıları vizyon hakkında bilgilendirir ve yapılacak çalışma hakkında kısa bir sunuş yapar.
2. Moderatör katılımcılardan vizyonla ilgili anahtar kelimeleri belirlemelerini talep eder.
3. Beyin fırtınasında katılımcıların aklına gelen tüm anahtar kelimeler ifade edilir.

4. Moderatör beyan edilen tüm fikirleri not alır.
5. Moderatör her bir fikri inceler, üzerinde tartışır.
6. Tüm katılımcılar fikirlerini beyan edene kadar süreç devam ettirilir.
7. Bu süreçte:
 - a. Benzer kelime ve ifadeler gruplara ayrılır.
 - b. Gerekirse ifadeler değiştirilir ve tartışmayı ilerletecek başka fikirler ortaya çıkarsa onlar da ele alınır.
 - c. Bu kelime ve ifadeler bir bildirim altında birleştirilir.
 - d. Uzlaşma sağlanana kadar süreç tekrar ettirilir.

3.3. Fikir Tepsisi Yöntemi

Fikir tepsisi; farklı rol, sorumluluk ve pozisyondaki paydaşların katılımıyla, serbest düşünme yöntemi uygulanarak gerçekleştirilen bir grup çalışmasıdır. Bu tekniğin uygulanmasında kullanılacak adımlar aşağıda belirtilmiştir:

Bilgilendirme: Üzerinde çalışılacak sorun veya konu belirlendikten sonra moderatör tarafından katılımcılara çalışmanın işleyişine dair bir sunuş gerçekleştirilir.

Grupların oluşturulması: Üzerinde çalışılacak konu alt konulara bölüştürülerek konu sayısı adedince alt gruplar oluşturulur. Grupların üye sayısının altıdan fazla olmaması idealdir.

Tanışma ve her masada bir sözcü seçimi: Katılımcılar kısaca kendilerini masadaki üyelere tanıtır ve her masa fikirlerini diğer katılımcılara sunmak üzere bir sözcü seçer.

Düşünceleri yazma ve fikir tepsisine sıra ile aktarma: Grup içinde fikirler, katılımcılar tarafından her yapışkanlı not kağıdına bir fikir olacak şekilde yazılarak yapıştırılır. Bu süreç herkesin bütün fikirleri alınana kadar devam ettirilir.

Oylama yoluyla önceliklendirme: Grup içinde oylama yoluyla önceliklendirme yapılır. Grubun her üyesine belirli sayıda oy hakkı verilir ve bu oyları önemli gördüğü fikirlere dağıtması istenir.

Sözcülerin diğer masalara sunumu: Masa sözcüleri, masalarının bulgularını sırayla diğer masaları dolaşarak sunar. Diğer masalardan kendi grubunda değerlendirilmek üzere geri bildirim alır.

Masalardan gelen geri bildirim değerlendirilmesi: Her sözcü diğer masalardan masasının çalıştığı konu üzerindeki geri bildirimleri alır. Sonrasında grup içinde, diğer masalardan gelen geri bildirimler değerlendirilerek grup çalışmalarına son hali verilir.

Sözcülerin tüm gruba genel sunumu: Son hali verilen grup çalışmaları sözcüleri tarafından sunulur.

Çalışma ile ilgili raporun hazırlanması: Yapılan çalışmayla ilgili rapor hazırlanır.

Örneğin bir idarenin PESTLE analizi için yürütülecek fikir tepsisi yöntemine ilişkin süreç, moderatörün PESTLE analizi hakkında yöntem bakımından bir sunum yapmasıyla başlar. Daha sonra katılımcılar altı gruba ayrılır. Birinci masa politik, ikinci masa ekonomik, üçüncü masa sosyal, dördüncü masa teknolojik, beşinci masa yasal, altıncı masa çevresel konular üzerinde çalışır. PESTLE analizine ilişkin yürütülecek bundan sonraki süreç yukarıdaki adımlar çerçevesinde devam ettirilir.

3.4. Mülakatlar

Mülakat az sayıda ve uzman kişilerden derinlemesine bilgi ve veri alınmasını sağlayan bir yöntemdir. Mülakat, heterojen bir gruptan detaylı bilgi alınmasını gerektiren durumlarda uygulanır. Bu yöntemde görüşmeci, veri toplama sürecinde daha çok kontrole sahiptir. Görüşmeci, veri toplama sürecinde bizzat bulunduğu için yanıt oranı yüksektir. Görüşmeci ayrıca görüşme sürecinde karşı tarafın davranış, yüz ifadesi ve vücut hareketlerini gözleme ve kayıt etme olanağına sahiptir. Görüşmede önceden belirlenen sorular doğrudan bireye yöneltildiği için bu yolla elde edilen verinin geçerliği yüksektir.

Mülakat yönteminin kullanıldığı çalışmalarda görüşmeci zamanının büyük kısmını görüşülecek bireyleri saptamak, onlarla iletişim kurmak, randevu ayarlamak gibi işlere ayırması gerektiğinden sürecin etkili bir şekilde planlanması ve yeterli zamanın ayrılması gerekir.

Bu yöntemin kullanılmasında mülakatı gerçekleştirecek kişilerin seçimi önemlidir. Bu kişilerin mülakatın konusuna ilişkin yeterli bilgiye sahip olması, tarafsız ve yorumsuz şekilde sorularını yöneltmesi gerekmektedir. Ayrıca bu kişilerin iyi bir dinleyici olması ve bilgi veren kişilerin duygu ve düşüncelerine saygı göstermesi önemlidir.

Mülakat sürecinde izlenecek adımlar şunlardır:

Mülakatların planlanması: Sürecin ilk aşamasında uygulanacak mülakat türü, mülakat soruları, mülakat yapılacak kişiler ve mülakatın ne kadar süre içerisinde tamamlanacağı hususları planlanır.

Mülakat yapılacak kişiler, mülakatın konusuna hâkim olmalı, çalıştığı idareyi temsil edebilmeli ve farklı görüşleri yansıtacak çeşitlilikte olmalıdır. Bu nedenle bu kişiler mülakatın konusuna göre kamu idarelerinden, sivil toplum kuruluşlarından ve özel sektör temsilcilerinden oluşabilir.

Mülakatın pilot uygulamasının yapılması: Mülakat çok az sayıda kişiye uygulanarak mülakatın türü, mülakat soruları ve mülakatın ne kadar süre içerisinde tamamlanacağı hususlarına ilişkin geri bildirimler alınarak mülakat planına son hali verilir.

Mülakat yapılacak kişilerle görüşme takviminin hazırlanması: Mülakat yapılacak kişilerle görüşme tarihi, saati ve yerine dair detaylar belirlenir.

Mülakatı yapacak kişilerin seçilmesi: Mülakatı yapacak kişiler mülakatın konusuna ilişkin yeterli bilgiye sahip ve tarafsız kişiler arasından seçilmelidir. Mülakat yapılacak kurum veya kişi ne kadar önemliyse mülakatı yapacak kişinin de uzmanlık ve profesyonellik düzeyi o derece yüksek olmalıdır.

Mülakatın uygulanması: Mülakatı yapacak kişi bir "güven ortamı" oluşturmalıdır. Mülakat yapılan kişi kendini, sorulara olabildiğince açık ve nesnel cevaplar verebilecek kadar özgür hissetmelidir. Bu kapsamda, mülakatı yapan kişi yapacakları sohbetin gizlilik ilkesine tabi olduğunu tekrar etmeli ve mülakat yaptığı kişiyi fikirlerini açık bir şekilde ifade etmesi yönünde teşvik etmelidir.

Mülakat sonuçlarının analizi: Mülakatlar esnasında toplanan bilgilerin analiz edilmesiyle bir mülakat raporu hazırlanır.

3.4.1. Yapılandırılmış mülakat

Yapılandırılmış mülakat, önceden hazırlanan ve ne tür soruların sorulup hangi verilerin toplanacağını en ayrıntılı biçimde saptayan, görüşme planının aynen uygulandığı bir mülakat türüdür. Bu mülakat türünde yanıtlayıcıdan önceden belirlenmiş yanıt kategorileri içinde bir dizi soruyu yanıtlaması istenir ve bu soruların haricinde başka konular ele alınmaz. Bu özellikleri nedeniyle yapılandırılmış mülakat en katı mülakat tekniği olup anket yöntemine benzemektedir.

Mülakat, aynı zamanda standartlaştırılmışsa bütün yanıtlayıcılara tüm sorular aynı sırada ve standartlaştırılmış bir biçimde yöneltilir. Görüşmeyi yapan tarafsız kalır. Büyük oranda yapılandırılmış görüşme, özellikle cevap seçenekleri de bütünü ile yapılandırılmış ise daha çok bir nicel veri toplama tekniğidir.

3.4.2. Yarı yapılandırılmış mülakat

Yarı yapılandırılmış mülakatta, mülakatı yapan kişi önceden hazırlanmış olan soru listesini yapılandırılmış mülakatta olduğu gibi kullanmakla birlikte görüşmenin akışına bağlı olarak farklı, yan ya da alt sorularla mülakatın akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği, yapılandırılmış mülakat tekniğine göre daha esnektir.

3.5. Delphi Yöntemi

Delphi, bir sorunun çözümünü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir. Delphi yöntemi konunun uzmanı olan ancak bir araya gelmekte güçlük çeken katılımcılar arasında iletişimin sağlanmasında, idare için öncelikli konuların ve alanların saptanmasında, yenilik yapılması gereken alanların belirlenmesinde, idarenin faaliyet ve hizmetlerini yürüttüğü alan ve sektörün geleceğine ilişkin öngörülerin alınmasında ve idarenin vizyonu ile amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde kullanılabilir.

Genel olarak Delphi yöntemi üç temel özelliğe sahiptir:

Katılımda gizlilik: Bu özellik Delphi yönteminin başarısının anahtarı olarak görülmektedir. Araştırma süresince öne sürülen düşüncelerin kime ait olduğu gizli tutulur. Bu sayede bireylerden çok fikirlerin öne çıkması sağlanır ve grup içerisinde tanınan, saygı duyulan kişilerin görüşlerine koşulsuz onay engellenir. Hiçbir çekince olmadan değişik, yeni fikirlerin tüm katılımcılardan gelmesi, katılımda gizlilik özelliğiyle güvence altına alınır.

Grup tepkisinin istatistiksel analizi: Her bir Delphi anketi uygulandıktan sonra istatistiksel olarak analiz edilir. Bu analizlerde kullanılan istatistiklerin neyi ifade ettiği katılımcılar tarafından iyi bilinmelidir.

Kontrollü geri besleme: Delphi yönteminde ardışık anketler de kullanılır. Anketlerin istatistiksel analizi tamamlandıktan sonra analiz sonuçları, yani anketi yanıtlayanların genel eğilimleri bir sonraki anketle birlikte katılımcılara iletilir. Bu şekilde bireyler düşüncelerini kendilerine iletilen sonuçlarla, farklı görüş ve yaklaşımlarla karşılaştırarak yeniden gözden geçirir.

Delphi yöntemi aşağıdaki süreçlerden oluşur:

- Delphi yönteminin uygulanacağı alan ve bu teknik aracılığıyla görüşleri alınacak uzmanlar belirlenir. Araştırmanın uygulanacağı konu tüm katılımcılar tarafından aynı şekilde anlaşılacak biçimde ifade edilmelidir.
- Konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerilerini almak üzere bir form gönderilir. Bu formlar açık uçlu soruları içerebileceği gibi anket şeklinde de tasarlanabilir. Delphi yönteminde veriler genellikle elektronik posta yoluyla toplanır.
- Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir.
- Tüm uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir.
- Bu işlem karar alıcıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder. Uzlaşma yönünde hareketliliğin sağlanması için tekrar sayısı iki ya da üç olabileceği gibi, daha çok da olabilir. Fakat genel olarak dördüncü uygulama sonucunda sonuçlar üzerinde uzlaşılması beklenmektedir.

3.6. Odak Grup Çalışmaları

Odak grubu, katılımcıların görüşlerinin paylaşıldığı ve geliştirildiği yapılandırılmış tartışmaların yapıldığı bir araçtır. Odak grup çalışmaları küçük gruplar ile kapalı toplantılar halinde yapılır ve katılımcı kişilerin belirli bir konu hakkında görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla yürütülür.

Herhangi bir konuda hedef kitlenin veya paydaşların, konu hakkındaki görüş, eğilim, tutum ve davranışlarının detaylı olarak analiz edilmesi gerektiği hallerde odak grup görüşmelerinden yararlanır.

Odak grup görüşmeleri konu hakkında “ne” ve “nasıl” sorularının yanıtlarına net olarak hâkim olunamadığı hallerde tercih edilmektedir. Odak grup çalışmalarının diğer araştırma tekniklerine göre çeşitli avantajları bulunmaktadır:

- Grup üyeleri çalışma sırasında etkileşim içinde olmakta, birbirlerinden etkilenmektedir.
- Bir kişinin dile getirdiği bir fikir, bir diğeri tarafından geliştirilebilmekte ve böylelikle detaylı bilgilere ulaşabilmektedir.
- Birçok konuda zengin bir bakış açısı ya da geniş bir perspektif sağlayabilmekte ve büyük resmi görmeyi kolaylaştırmaktadır.
- Odak grup çalışmaları sayesinde sorulara yanıt oluşturacak zengin bilgiler toplanabilmektedir.

Odak grup görüşmelerinde genellikle bir moderatör ve bir raportör bulunmaktadır. Çalışmalar genel olarak dört aşamada gerçekleştirilmektedir:

Konu belirleme: Bu aşamada, üzerinde çalışılacak konu belirlenir ve ayrıntılı bir biçimde incelenerek sınırları çizilir.

Planlama: İkinci aşamada; çalışmaya katılacak kişiler, çalışmanın yürütüleceği ortam, çalışma için gerekli malzemeler ve çalışmanın süresine ilişkin detaylar belirlenir.

Uygulama: Odak grup çalışması bir moderatör yönetiminde yürütülür. Moderatör tartışma esnasında katılımcıları gerekli olan verilerin toplanması açısından teşvik edip onlara yön gösterecek şekilde odak grup çalışmasını yönlendirmeli; tüm katılımcıların dengeli bir şekilde kendi görüşlerini ifade etmelerine müsaade etmelidir. Odak grup çalışması esnasındaki tartışmalar ve ortaya çıkan bilgiler bir raportör aracılığıyla kayıt altına alınır.

Analiz ve raporlama: Bu aşamada, çalışmadan elde edilen bilgiler analiz edilir ve raporlanır.

3.7. Arama Konferansı

Arama konferansı, problem çözme sürecinde “ortak akıl” oluşturmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansının amacı, bir soruna farklı bakış açılarından yararlanarak ortak çözüm önerilerinin geliştirilmesidir. Arama konferansı, idarenin sorunlarının tespiti ve bunlara ilişkin çözümlerin bulunması için yapılır. Bununla birlikte, geleceğe bakışın tasarlanması için de kullanılabilir.

Arama konferansında katılımcılar, bir düzen içerisinde beyin fırtınası tekniğinden yararlanarak ortak görüşler üzerinde uzlaşmaya çalışır. Katılımcıların görüşlerini rahat bir şekilde ifade etmesine imkân veren bir ortamda yapılan arama konferansı, büyük gruptan küçük gruplara bölünerek gerçekleştirilir. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde bir sorun veya konu hakkında ortak bir çözüme ulaşmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve nihai görüş üzerinde uzlaşmaya çalışılır. Arama konferansında katılımcıların; uzlaşmacı, birbirini eğiten, katılımcı yönetim anlayışını benimsemiş, gerçekçi ve yaratıcı fikirlere sahip olması beklenir.

Uygulama Adımları:

Katılımcılar; en çok altı kişilik gruplara ayrılarak tercihen farklı odalarda, bu mümkün değilse konuşmaların birbirine karışmayacağı uzaklıktaki masalarda otururlar. Masalara dağılımda, birbirine yakın görüşte kişilerin konuya göre bazen aynı masada oturmaları bazen ise tam tersine farklı masalara dağılmaları gerekebilir. Her masada ortak görüşlerin yazılacağı bir yazı tahtası (flipchart) bulunmalıdır.

Aşağıdaki süreçler; sorun çözme odaklı olup aynı süreçler herhangi bir konuda ortak bir görüşe ulaşmak için de izlenebilir.

Tanışma ve süreç hakkında bilgilendirme: Öncelikle moderatör katılımcılardan kısaca kendilerini tanıtmalarını ister. Moderatör üzerinde çalışılacak konu ile çalışma sürecinin nasıl işleyeceği hakkında katılımcıları bilgilendirir ve sonra katılımcılar küçük gruplara ayrılır.

Temel sorunların tespiti: Her grup (masa), belirli bir süre içerisinde aralarında tartışarak bu en önemli buldukları sorunları belirler. Belirlenen sorun sayısının beşi geçmemesi idealdir.

Ortak sorunlar üzerinde uzlaşma: Tüm gruplar temel sorunları belirledikten sonra bir araya gelir. Moderatör, tespit edilen sorunlar arasındaki ortak hususları öne çıkararak tüm grupların üzerinde anlaşacağı basit ve net ifadelerin oluşturulmasına yardımcı olur. Burada önemli olan tam bir uzlaşmanın sağlanmasından ziyade ortak paydaların bulunmasıdır.

Ortak sorunların nedenlerinin tespiti: Ortak sorunlar tespit edildikten sonra yeniden grup çalışmasına dönülür. Ortak sorunların her biri için belirli bir süre grup içerisinde tartışılarak bu sorunu doğuran nedenler belirlenir. Arama konferansının başarısını tehdit eden en belirgin tehlike, katılımcıların görüş farklılıkları değil, zaman kontrolüne gösterebilecekleri dirençtir. Bu nedenle zamanın moderatör tarafından etkili bir biçimde yönetilmesi gerekir.

Ortak sorunların nedenleri üzerinde uzlaşma: Tüm gruplar ortak sorunların nedenlerini belirledikten sonra bir araya gelir. Moderatör, tespit edilen ortak sorunların nedenleri arasındaki benzerlikleri öne çıkararak tüm grupların üzerinde anlaşacağı ortak paydaya ulaşmaya çalışır.

Çözüm önerilerinin belirlenmesi: Ortak sorunların nedenleri üzerinde uzlaşıldıktan sonra yeniden grup çalışmasına dönülür. Grup çalışmalarında sorunlara yol açan nedenlerin nasıl ortadan kaldırılacağına yönelik öneriler belirlenir.

Çözüm önerileri üzerinde uzlaşma: Tüm gruplar çözüm önerilerini belirledikten sonra bir araya gelir. Moderatör, tespit edilen çözüm önerileri arasındaki benzerlikleri öne çıkararak tüm grupların üzerinde anlaşacağı ortak bir çözüm önerisi setine ulaşmaya çalışır.

Yol haritasının oluşturulması: Ortak bir çözüm önerisi setine ulaşıldıktan sonra bu önerilerin uygulamaya nasıl geçirileceğine ilişkin takvim ve iş bölümü ile bu sürecin nasıl izleneceğine dair detayları içeren yol haritası oluşturulur.

Kutu 3: Arama Konferansında Dikkat Edilecek Hususlar

- Ele alınan konudan etkilenen ve konuyu etkileyen; alternatif çözüm önerileri sunabilecek kişiler davet edilmelidir.
- Gönüllü katılım önemlidir.
- Katılımcılardan kendi fikirleri kadar diğer fikirlere saygı göstermeleri, yeni ve alışılmamış fikirlere ön yargılı yaklaşmamaları ve uzlaştırıcı olmaları beklenir.
- Zamanın etkili yönetimi önemlidir.
- Her katılımcı eşit haklara sahiptir.
- Herkesin düşüncesi aynı oranda önemlidir.

3.8. Kıyaslama

Kıyaslama; iyi uygulamaların saptanmasını, analizini ve kullanılmasını sağlayan sistematik bir inceleme yöntemidir. Bu yöntem, idare dışına açılarak öğrenmeyi sağlamak, değişimi yönetmek ve kurumsal performansı artırmak için uygun bir araçtır. Kıyaslama çalışmaları idarenin amaç, hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

İdarelerin kıyaslama yöntemini etkin bir biçimde uygulayarak başarıya ulaşabilmeleri için kıyaslama çalışması yapmadan önce kıyaslanmanın amacı ve kapsamı ile kıyaslanacak idareleri ve doğru bilgiye nereden ulaşabileceklerini belirlemeleri gerekir. Kıyaslamayı etkin bir şekilde yürütmek için kıyaslanacak diğer idarelerle bir iletişim kanalı oluşturulmalı ve idareler arasında karşılıklı öğrenmeye dayalı paylaşım ortamlarının oluşması teşvik edilmelidir. Ayrıca kıyaslamada kullanılacak bilgi ve veriler karşı tarafın onayı ve rızası olmadan üçüncü kişi ya da kurumlarla paylaşılmamalıdır.

Kıyaslama yöntemi, stratejik planlama hazırlıklarında geleceğe bakışın belirlenmesinde kullanılabileceği gibi mevcut durum analizi kapsamında idarenin çeşitli konularda (süreçlere ilişkin performansı, güçlü ve zayıf yönleri, kurumsal kapasitesi gibi) iyi uygulama örneklerine göre durumunu ortaya koymak için de kullanılabilir. Stratejik yönetim bağlamında dört farklı kıyaslama yapılabilir:

Mevcut durumun kıyaslanması: Başarılı idarelerin kurumsal kaynaklarını yönetme biçiminin ve güçlü yönlerinin incelenmesidir.

Stratejilerin kıyaslanması: İdareyi başarıya götüren temel unsurların ve izlenen stratejilerin incelenmesidir.

Süreçlerin kıyaslanması: Başarılı bir idarenin seçilen süreci nasıl gerçekleştirdiğinin incelenmesidir.

Performansın kıyaslanması: Benzer alanda faaliyet gösteren diğer idarelerin performansının ya da idarenin geçmiş dönem performansının incelenmesidir.

Bu kıyaslamalar, kurum içi ve kurumlar arası olmak üzere iki düzeyde gerçekleştirilebilir:

Kurum içi kıyaslamada, idarede merkez teşkilatı içerisinde farklı birimlerce yürütülen benzer süreçler kıyaslanabileceği gibi idarenin taşra teşkilatları da sundukları ürün, hizmet ve/veya iş süreçleri itibarıyla kıyaslanabilir.

Kurumlar arası kıyaslamada ise, idarenin kurumsal süreçleri, faaliyet alanına bakılmaksızın diğer idarelerin benzer süreçleriyle (örneğin iki farklı bakanlığın mali yönetim süreçleri) kıyaslanabileceği gibi aynı görev alanında faaliyet yürüten idareler de (üniversiteler ve belediyeler) sundukları ürün, hizmet ve/veya iş süreçleri açısından kıyaslanabilir. Bunların dışında diğer ülkelerde benzer alanda faaliyet gösteren idarelerin iyi uygulama örnekleriyle de kıyaslama mümkündür.

Kıyaslama çalışmalarının temel aşamaları şunlardır:

- Kıyaslama türünün ve düzeyinin belirlenmesi
- Kıyaslama yapacak ekibin oluşturulması
- Verilerin toplanması ve analizi
- Sonuçların değerlendirilmesi ve geleceğe yönelik tedbirlerin alınması.

Kıyaslanmanın beklenen faydaları sağlanması için bir kez yapılan bir çalışma olarak görülmemesi gerekir.

3.9. Ağaç Diyagramı

Ağaç diyagramı herhangi bir sorunu çözmek ya da bir amaca ulaşmak için yapılması gerekenleri detaylı olarak gösteren bir yöntemdir. Sorunlara daha geniş bir çerçeveden bakma olanağı sunar. Sorunların teşhis edilmesini ve süreçlerin iyileştirmesini kolaylaştırır. Stratejik planlama sürecinde ise kök sorunun tespit edilmesini ve buna yönelik tedbirler alınarak gerçekçi hedefler oluşturulmasını sağlamada kullanılır.

Ağaç diyagramı;

- Amaçların hedef ve faaliyet düzeyine indirgenmesinde
- Doğru ve uygulanabilir stratejilerin belirlenmesinde
- Sorunun temel sebeplerinin (kök sorunların) belirlenmesinde
- Amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılabilecek riskler, doğuracağı sonuçlar ile bunların etkilerini azaltmak için yapılması gereken kontrol faaliyetlerinin belirlenmesinde kullanılır.

Bu yöntem stratejik planlama ekibi tarafından paydaşların görüşlerinden yararlanılarak yürütülür. Örneğin kök sorunun belirlenmesine yönelik kullanılacak ağaç diyagramında öncelikle temel sorun belirlenir ve en üst kutuya yazılır. Daha sonra temel soruna neden olan alt sorunlar belirlenir ve kök soruna inene kadar bu süreç devam ettirilir.

Şekil 3: Ağaç Diyagramı Örneği

