



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ



EĞİTİM İÇERİĞİ

- Proje Döngüsü Yönetimi
- Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı
- 3 Adımda Proje Hazırlama
 - Fikrin Belirlenmesi
 - Analiz Aşaması
 - Mevcut Durum Analizi
 - Paydaş Analizi
 - Sorun Analizi
 - Hedef Analizi
 - Strateji Analizi
 - Planlama Aşaması
 - Mantıksal Çerçeve Matrisi
 - Süre ve Faaliyet Planlaması
 - Kaynak Planlaması



Proje Nedir?



PROJE

Proje Nedir?

- ✚ Belirli bir zaman diliminde,
- ✚ Belirli bir bütçe çerçevesinde,
- ✚ Belirli bir amaca ulaşmak ve bu doğrultuda sonuçlar üretmek üzere,
- ✚ Mali, fiziki ve beşeri kaynakların bir araya getirildiği **planlanmış faaliyetlerin** bütünüdür.

Proje Metni:

- ✚ Ne, Nerede, Ne zaman, Niçin, Nasıl **(5N)**
- ✚ Kim için, Kim tarafından, Kaç paraya **(3K)**



Projeyi kim, neden yapar?

PROJE...

- Somut bir **ihtiyacın** olması,
- Karşı karşıya olunan bir **sorunun** varlığı,
- Müdahale edilerek **değiştirilmek/dönüştürülmek** istenilen bir durumun varlığı, sebeplerinden doğar;

ve

- bu ihtiyacı karşılamaya,
- bu sorunu çözmeye,
- bu müdahalede bulunmaya,

■ **istekli,**

ve

- **yeterli kaynaklara** sahip, bir irade tarafından tasarlanır.

**Kurum/kuruluş vizyonu ve misyonu,
Plan, strateji ve politikalar,
Görev / ilgi alanları,**

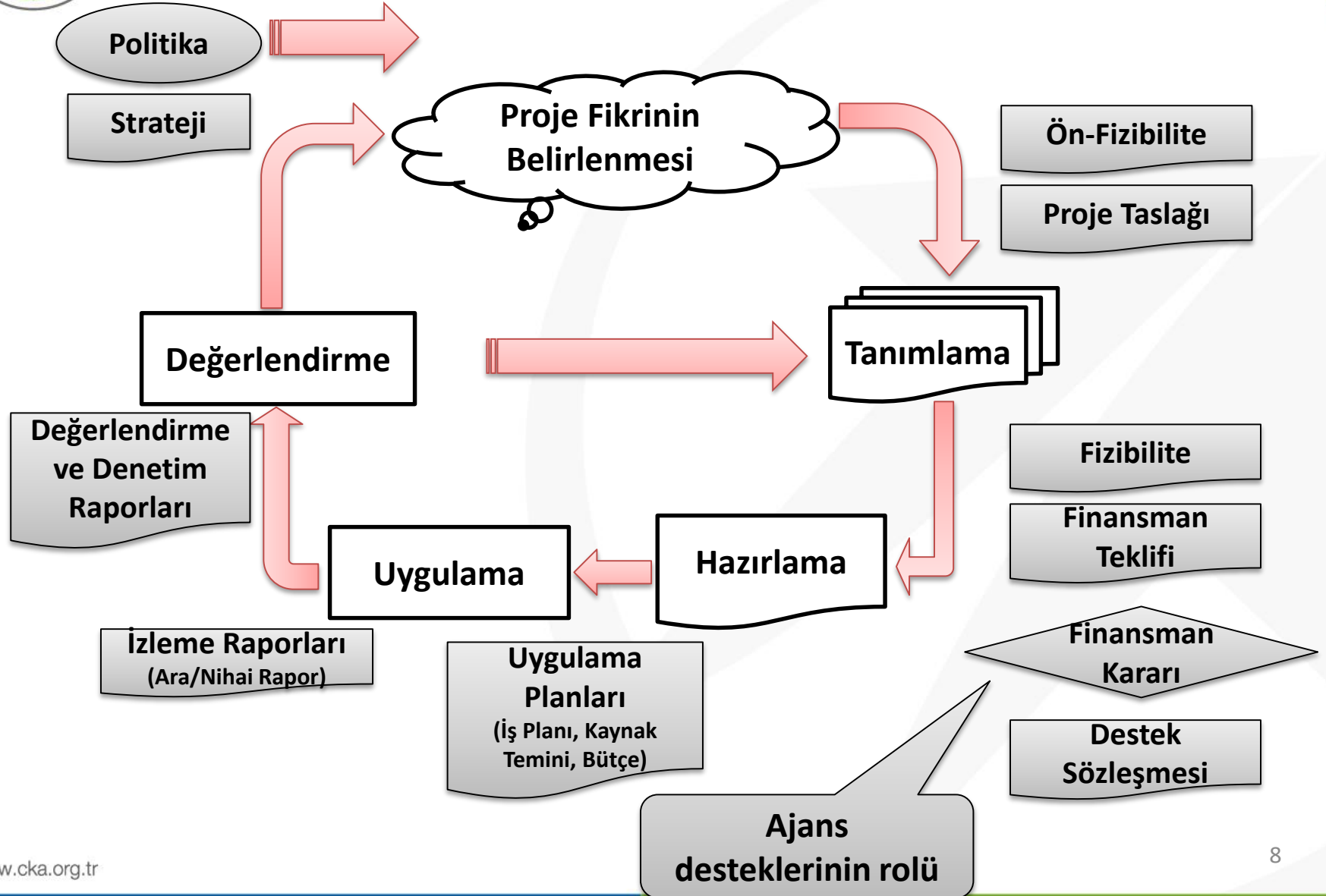




PROJE DÖNGÜSÜ NEDİR?

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ NEDİR?

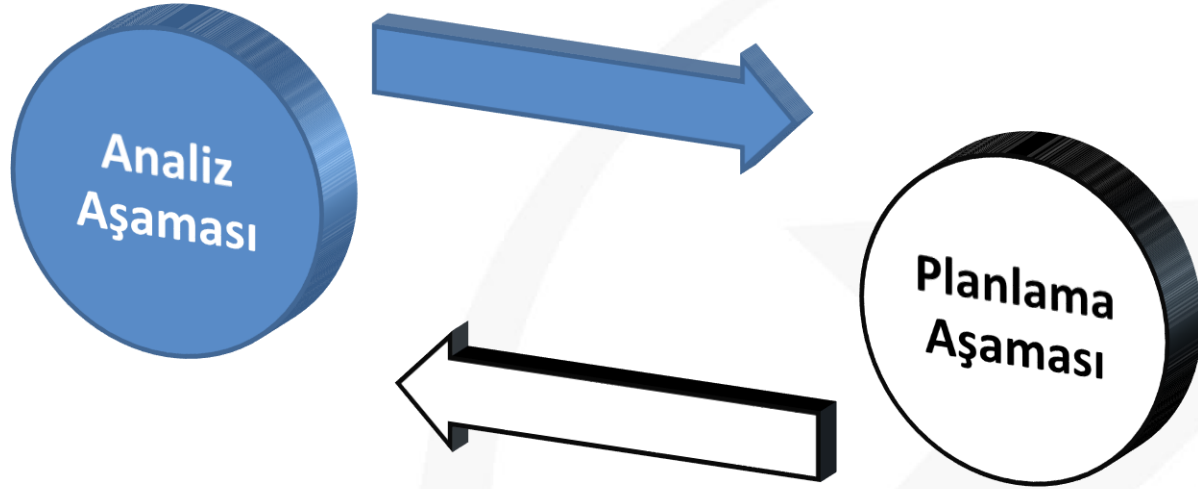
PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ





MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI NEDİR?

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI



- 1 • Mevcut Durum Analizi
- 2 • Paydaş Analizi
- 3 • Sorun Analizi
- 4 • Hedef Analizi
- 5 • Strateji Analizi

- 1 • Mantıksal Çerçeve Matrisi
- 2 • Süre ve Faaliyet Planlaması
- 3 • Kaynak Planlaması

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

ANALİZ AŞAMASI

Paydaş Analizi

Projenin uygulanmasından olumlu ya da olumsuz veya doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek grupların belirlenmesi

Sorun Analizi

Ana, ara ve kök sorunların belirlenmesi ve aralarında neden-sonuç ilişkisinin kurulması

Hedef Analizi

Belirlenen sorunlardan hareket ederek hedeflerin belirlenmesi ve aralarında araç-amaç ilişkisinin kurulması

Strateji Analizi

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için olası stratejilerin belirlenmesi

Mantıksal Çerçeve

Faaliyet Planlaması ve Bütçe

PLANLAMA AŞAMASI

Proje yapısının tanımlandığı, içsel mantığının test edildiği, hedeflerin ölçülebilir terimlerle tanımlandığı tablonun oluşturulması

Faaliyetlerin sırasının, birbirleriyle olan bağlarının, zamanlamalarının ve sürelerinin belirlenerek planlanması

Faaliyet planından hareket ederek olası giderlerin belirlenerek bütçenin hazırlanması



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

Mantıksal Çerçeve Matrisi/Tablosu: Dört sütun ve dört satırdan oluşan, proje planının temel öğelerini özetleyen bir tablodur.

Projenin en önemli yönleri, 16 kutulu bir matris içerisinde özetlenir

- ✓ Projenin neden gerçekleştirildiği ve neleri değiştireceği (**Projenin Kapsamı**)
- ✓ Projenin neleri başaracağı (**Göstergeler**)
- ✓ Projenin başarısının değerlendirilmesinin nasıl yapılacağı (**Doğrulama Kaynakları**)
- ✓ Projenin bunu nasıl başaracağı (**Faaliyetler ve Araçlar**)
- ✓ Projenin başarısı için hangi dışsal faktörlerin önemli olduğu (**Varsayımlar**)
- ✓ Hangi araçların gerekli olduğu (**Girdiler**)
- ✓ Projenin başlayabilmesi için hangi unsur(lar) ya da şartların gerçekleşmesi gerektiği (**Önkoşullar**)

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

	1. Proje Tanımı	2. Doğrulanabilir göstergeler	3. Doğrulama kaynakları	4. Varsayımlar
Genel hedef	1	8	9	
Proje Amacı	2	10	11	7
Sonuçlar	3	12	13	6
Faaliyetler	4	Araçlar	Maliyetler	5
				Ön koşullar





KAVRAMLAR

Hibe Programları

Hibe nedir?

Belirli bir stratejiyi gerçekleştirmeye yönelik projelerin gerçekleştirilmesi için, ilgili kurum tarafından sağlanan geri ödemesiz mali destektir.

HİBE ≠ KARŞILIKSIZ BAĞIŞ

HİBENİN GERİ ÖDEMESİZ OLMASI, KARŞILIKSIZ OLDUĞU ANLAMINA GELMEZ.

Hibe sağlayan kuruluş, bağışçıdan farklı olarak, verdiği mali destek karşılığında hibeye hak kazanan kuruluşun (yararlanıcının) proje teklifinde taahhüt ettiği tüm çıktıları gerçekleştirip gerçekleştirmediğini sürekli izler.



KAVRAMLAR

Destek sözleşmesi nedir?

—Sözleşme makamı ile başvuru sahibi kurum/kuruluş arasında, proje teklifinde öngörülen / planlanan faaliyetlerin gerçekleştirileceğine dair ve uygulama sürecinin **kurallarını belirleyen bir sözleşme** imzalanır.

—Bu sözleşmeyle, başvurusu yapılmış ve desteklenmeye hak kazanmış olan projenin destek programı kurallarına uyarak gerçekleştirilmesi **taahhüt** edilmiş; taahhütlerin yerine getirilememesi durumunda, ilgili mevzuatta belirtilen **hukuki müeyyideler** kabul etmiş olur.

—Proje teklifinde öngörülen, ama proje uygulama sürecinde farklı nedenlerle gerçekleşmesi mümkün olmayan ve/veya değiştirilmesi projenin verimliliği ve etkinliği açısından daha iyi olacak konular için **sözleşme makamından izin** alınması zorunludur.

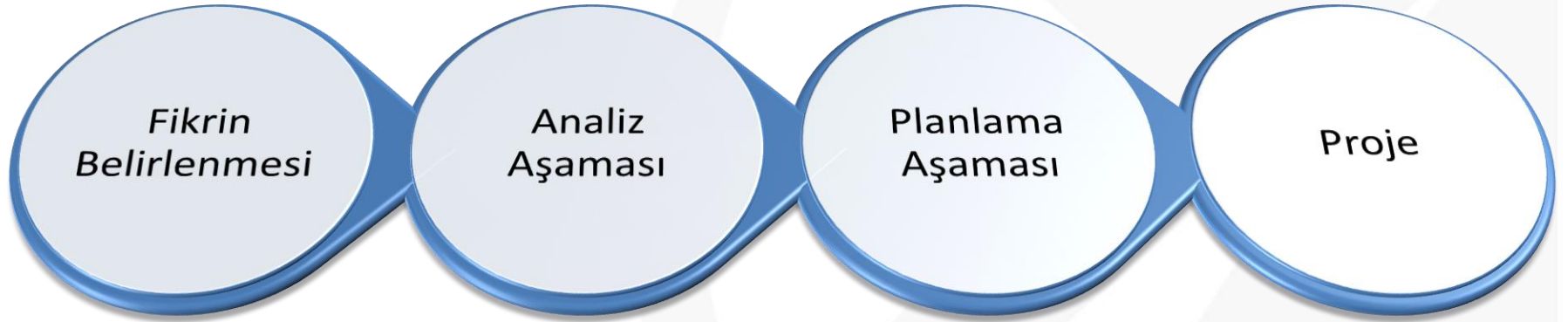
DİKKAT!

Proje hazırlama amacınız bunlar olmamalı!

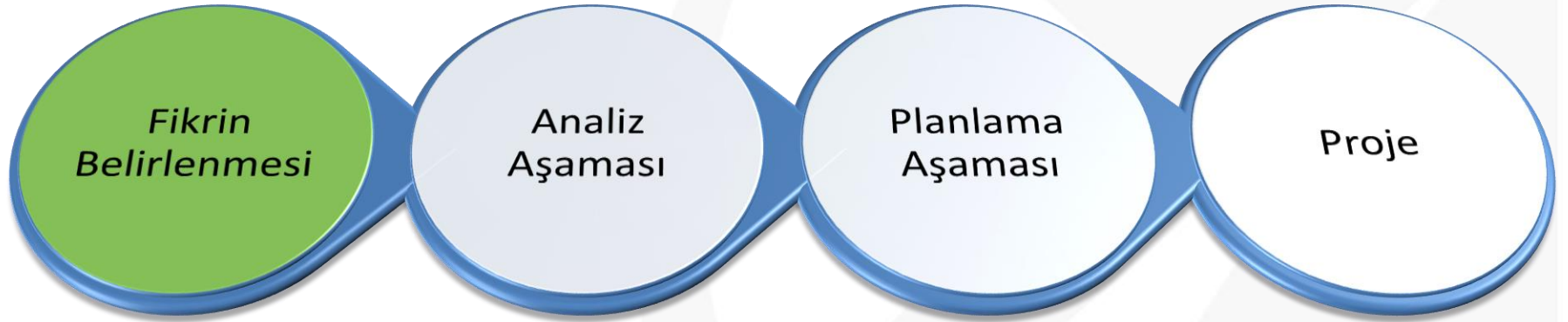
- Bakanlık para dağıtıyormuş...
- Proje işinde çok para var diyorlar...
- Çok borcum (ihtiyacım) var, benim projem öncelikli olabilir mi?
- Makine almak istiyorum/ Bina inşa edeceğim... Destek olur musunuz?
- Bana ne gibi bir imkan sunabilirsiniz?
- Başka yerde yapılmış başarılı bir proje örneği var mıdır? Aynısını biz de burada yaparsak?



3 ADIMDA PROJE HAZIRLAMA



3 ADIMDA PROJE HAZIRLAMA



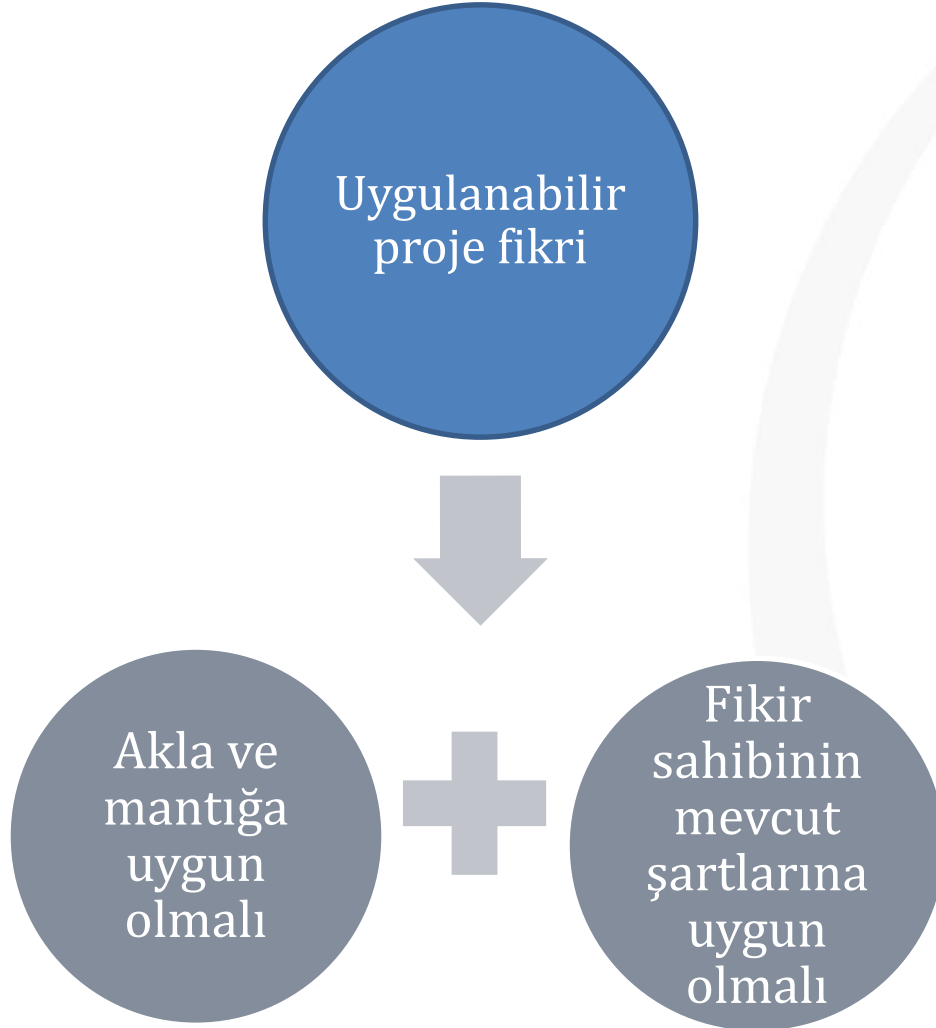
FİKRİN BELİRLENMESİ

**BİR FİKRİM
VAR!**



Fikir projenin ham halidir. İşlendikçe gelişir ve proje meydana gelir.

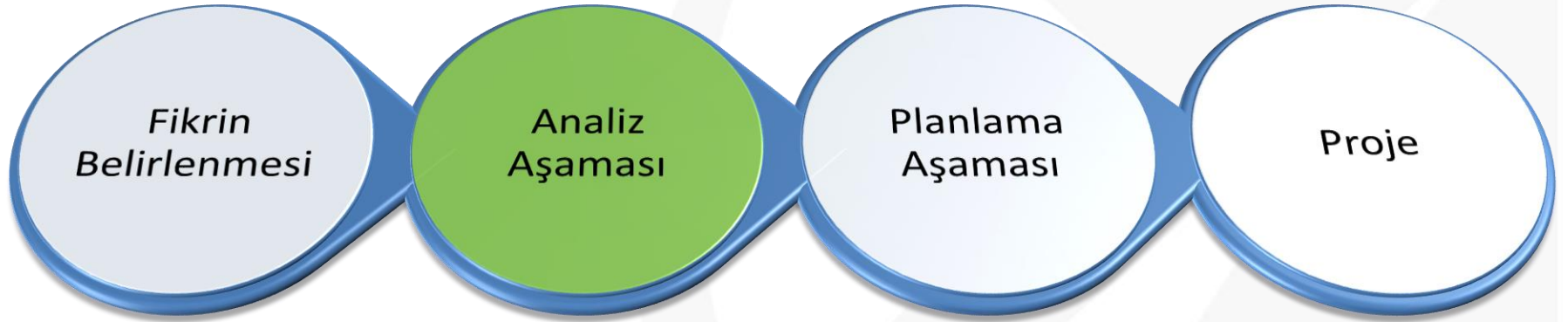
FİKRİN BELİRLENMESİ



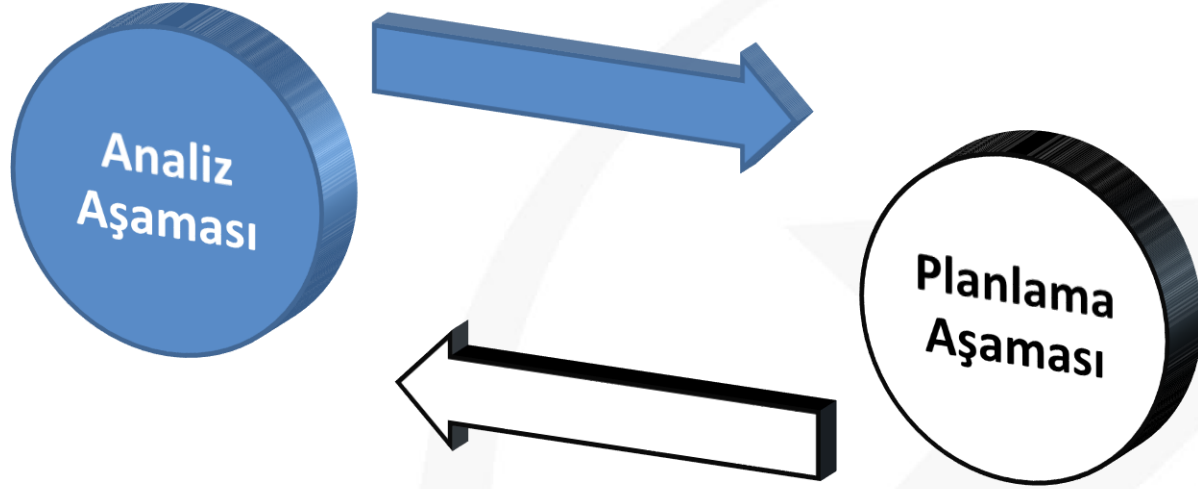
Proje fikri bir sorundan ya da bir ihtiyaçtan doğar. Ancak her fikir projelendirilemez.

İlk olarak fikrin belirli bir olgunluğa erişmesi gerekmektedir. Başlangıçta eşsiz/kârlı/faydalı gibi görünen birçok fikrin, olgunlaşma aşamasında uygulanabilir bir proje haline getirilemeyeceği görülür.

3 ADIMDA PROJE HAZIRLAMA



ANALİZ AŞAMASI



- 1 • Mevcut Durum Analizi
- 2 • Paydaş Analizi
- 3 • Sorun Analizi
- 4 • Hedef Analizi
- 5 • Strateji Analizi

- 1 • Mantıksal Çerçeve Matrisi
- 2 • Süre ve Faaliyet Planlaması
- 3 • Kaynak Planlaması

ANALİZ AŞAMASI

1

• Mevcut Durum Analizi

Projeyi yapacak kişi,
kurum, kuruluş kim?



Yapılmak istenen ne?



Hangi ihtiyaca yönelik proje
hazırlanacak? Değiştirilmek
istenecek durum ne?



Projeyi hayata geçirecek
mali kapasite var mı?



Projeden kimler etkilenecek?
Bu kesimin projeye gerçekten
ihtiyacı var mı?



Projenin konusu ve yeri ile ilgili
mevcut durumu ortaya koyacak veriler
nereden ve nasıl temin edilebilir?



Mevcut insan kaynağının
niceliği ve niteliği projeyi
uygulamak için yeterli mi?



Projeyi uygularken avantaj
sağlayacak güçlü yanlar
neler? Zayıflıklar var mı?



Proje uygulamayı kolaylaştıracak
ya da zorlaştıracak, kontrol altında olmayan
fırsatlar ya da tehditler var mı?



• Mevcut Durum Analizi

XYZ San. Tic. A.Ş.'nin mevcut durumu, işletme yetkilileri tarafından ortaya konulmuştur:

- **Kalifiye işçi sayısı az:** Çalışanlarının %80'i ilkokul mezunu ve %60'ı 1 yılın altında iş tecrübesine sahiptir.
- **Satışlar düşük:** İşletme, kapasitesinin % 40'ı ile çalışmakta ve ciro rakamları hedeflenenin %50 altındadır.
- **Hatalı üretim fazla:** Üretimde hata oranları %10'a varmaktadır.
- **Lojistik eksikleri var:** Kuruluş yeri limanlara ve demir yolu bağlantılarına uzaktır. Firma, üretim yeri ana ulaşım yolları üzerinde olmadığı için maliyet ve teslim sürelerinde dezavantajlıdır.
- **Ürün çeşitliliği az:** 4 çeşit nihai ürün ile piyasa talebinin sadece %8'ine hitap edilmektedir.
- **Maliyetleri çok yüksek:** Ürünler, piyasanın %10 üzerinde bir maliyetle üretilmektedir.
- **Üretim ekipmanları eski:** Üretim ekipmanlarının en yenisi 13 yıllıktır.

• Mevcut Durum Analizi

Bir kamu kurumunun kadınların mesleki eğitimine yönelik hazırlayacağı bir proje için yapmış olduğu mevcut durum analizi:

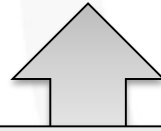
- 2004-2009 yılları bölgenin işgücüne katılma oranının %21, işsizlik oranının ise %48 artmıştır.
- Çalışmama nedenine göre işgücünde olmayan nüfusa bakıldığında, 2004-2009 döneminde, en büyük payın ev kadını/ev işleriyle meşgul olma kategorisine ait olduğu görülmektedir.
- İşgücü Piyasası İhtiyaç Analizleri Sonuç Raporuna göre istihdam oranıyla eğitim düzeyi arasında açıkça pozitif bir korelasyon bulunmaktadır.
- İlçe Mersin'in yeterince gelişmemiş ve kırsal ilçelerinden biridir. Çukurova Bölge Planı kapsamında "yüksek tarım geliri olan, kısmen hizmetler sektörü güçlü kırsal karakterli ilçeler" olarak tanımlanan 6 ilçeden biridir.
- İlçe nüfusunun %80' lik kısmı tarımsal faaliyetler yürütmektedir.
- İlçe sürekli olarak kendi kırsal kesimlerinden göç almaktadır. Göçle ilçeye gelen kadınların pek çoğu ilçeye yakın köylerde ve çevre mahallelerinde yani dezavantajlı bölgelerinde yaşamaktadır.

ANALİZ AŞAMASI

1

• Mevcut Durum Analizi

- ✚ Bizi rahatsız eden, proje geliştirmeye sevk eden **sorun** ne?
- ✚ Biz kimiz, sorunu kim olarak çözeceğiz? Mevcut durumu kimin gözünden görmeye çalışacağız?
- ✚ Firma/Kurum/Kuruluş olarak **GÜÇLÜ ve ZAYIF** yanlarımız, sorunun çözümünde karşımıza çıkabilecek, bizim kontrolümüzde olmayan **FIRSATLAR ve TEHDİTLER** neler olabilir?



GZFT – SWOT Analizi

GZFT – SWOT ANALİZİ

ANALİZ AŞAMASI

GZFT (SWOT) Analizi



	POZİTİF	NEGATİF
İÇSEL	<p><u>GÜÇLÜ YANLARIMIZ</u></p> <p>Sahip olduğumuz, Kontrolümüz altında</p> <p>G</p>	<p><u>ZAYIF YANLARIMIZ</u></p> <p>Sahip olduğumuz, Kontrolümüz altında</p> <p>Z</p>
DIŞSAL	<p><u>FIRSATLAR</u></p> <p>Karşımıza çıkan, Kontrolümüz dışında</p> <p>F</p>	<p><u>TEHDİTLER</u></p> <p>Karşımıza çıkan, Kontrolümüz dışında</p> <p>T</p>



ANALİZ AŞAMASI

GZFT (SWOT) Analizi

	POZİTİF	NEGATİF
İÇSEL	<ul style="list-style-type: none">• Proje tecrübesi yüksek teknik ekibe sahip.• Kurumsal bir yapıya sahip. <p>G</p>	<ul style="list-style-type: none">• Piyasadaki müşterilerin ürün tercihleri hakkında yeterli bilgi yok.• Seri üretim yapan modern makineler yok.• Hammadde temini yabancı para birimi üzerinden yapılıyor. <p>Z</p>
DIŞSAL	<ul style="list-style-type: none">• Mevcut soruna yönelik hibe programları var.• Lojistik imkanlar (Limana, Havaalanına vs. yakınlık) <p>F</p>	<ul style="list-style-type: none">• Girdi fiyatları artmakta.• Sektörde rekabet yoğun.• Döviz kuru artıyor. <p>T</p>

ANALİZ AŞAMASI

	POZİTİF	NEGATİF
İÇSEL	<ul style="list-style-type: none">• Başvuru sahibi kurumun daha önce yürütmüş olduğu projeler var, faaliyet yönetimi konusunda tecrübeli• Çalışan sayısı ve teknik uzmanlıkları yeterli• Diğer kurum ve kuruluşlarla iş birliği halinde çalışıyor <p>G</p>	<ul style="list-style-type: none">• Kurum çalışanlarının iş yükü fazla ve proje yürütme konusunda isteksizler• Mali kapasitesi yetersiz <p>Z</p>
DIŞSAL	<ul style="list-style-type: none">• Kurumun faaliyet alanına yönelik ulusal ve uluslararası hibe programları var• Ulusal strateji ve eylem planları kapsamında kurumun faaliyet alanı gittikçe önem kazanmakta <p>F</p>	<ul style="list-style-type: none">• İlçe halkı bilinçsiz, eğitim düzeyleri düşük• Göçle gelen nüfus her geçen gün artmakta• Kadınların çalışmalarına eşleri olumlu bakmıyor <p>T</p>

ANALİZ AŞAMASI

2

• Paydaş Analizi

- ✚ **Paydaş Analizi:** Mevcut soruna yönelik bir müdahale stratejisi geliştirildiğinde bundan olumlu/olumsuz, doğrudan/dolaylı etkilenecek kesimlerin analizidir.
- ✚ Projenin başarısı ya da başarısızlığı ile ilgilenen herhangi bir şahıs, insan kitleleri, kurumlar veya şirketler (uygulayıcılar, kolaylaştırıcılar, faydalanıcılar ya da rakipler) “**paydaşlar**” olarak tanımlanır.

✚ Müdahaleyi gerçekleştirecek ve değişime sebep olan kuruluşlar,

**Başvuru Sahibi
ve Ortaklar**

✚ Hizmet sunumunda aracılık edecek olanlar,

**Finansman, Uygulama,
İzleme ve İştirakçi Kuruluşlar**

✚ Projeden olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlar,

**Hedef gruplar (kısa vadede)
Nihai yararlanıcılar (uzun
vadede)**

ANALİZ AŞAMASI

2 • Paydaş Analizi

Projede ele alınan ihtiyaç ya da sorun başka kimlerin ilgi alanına giriyor?

Her bir paydaşın temel özellikleri ve projeye ilgisi nedir?

Proje sürecinden olumsuz etkilenecek paydaşlar varsa, bu paydaşların kayıplarının azaltılması için ne yapılabilir?

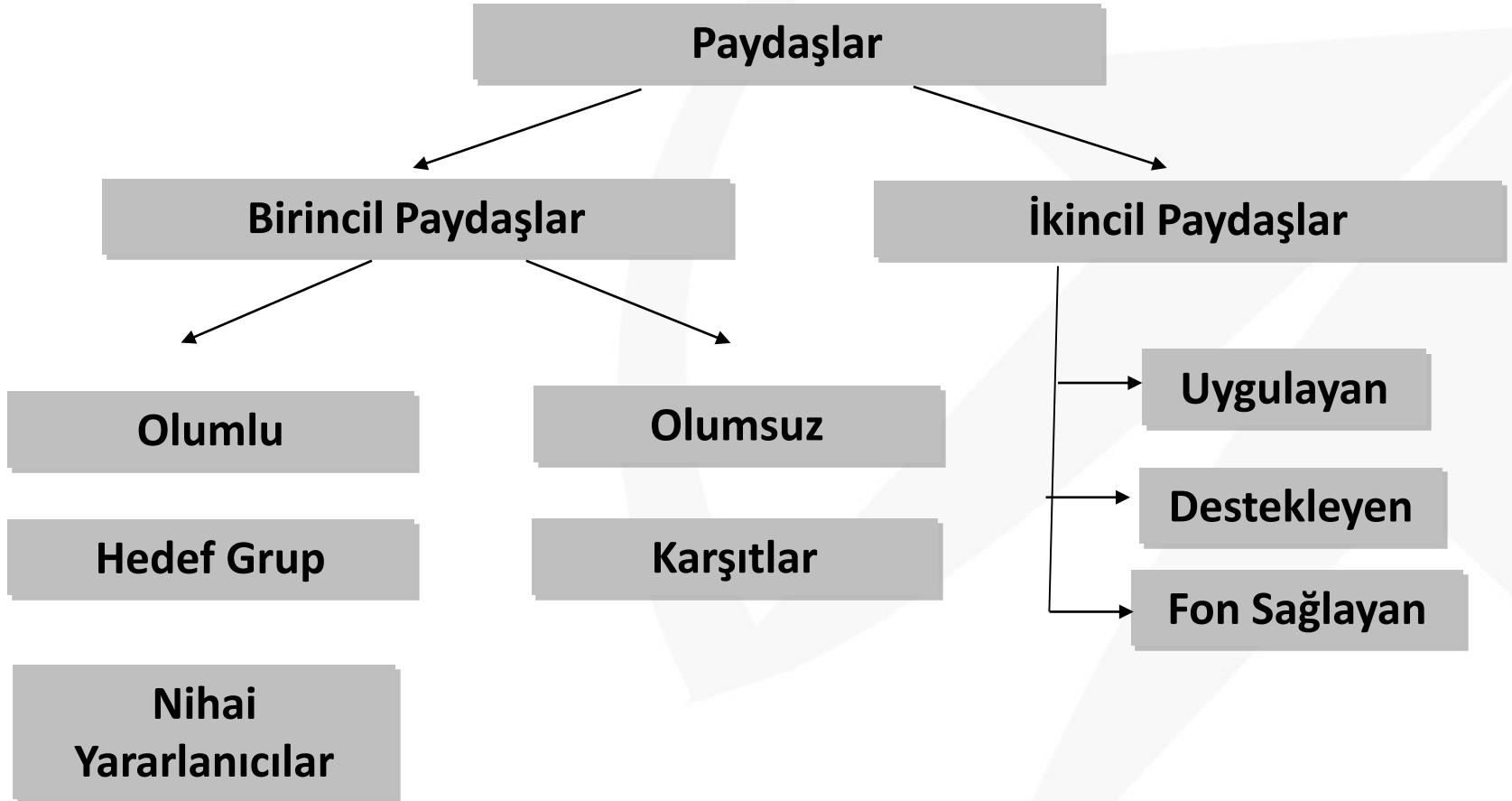
Bu sorunun çözümünden en çok kim (olumlu ya da olumsuz) etkilenecek?

Proje sonuçlarından kim nasıl faydalanacak?

ANALİZ AŞAMASI

2

• Paydaş Analizi





Paydaşlar ve temel özellikleri	Menfaatleri ve projeden etkilenme şekilleri	Kapasiteleri ve değişimi doğuracak motivasyonları	Paydaşların menfaatlerini hedefleyen olası faaliyetler
İşletme çalışanları ve aileleri <ul style="list-style-type: none">• İşletmede 50 kişi çalışıyor.• Aileleri ile birlikte düşünüldüğünde 250 kişi etkilenecek• İşçilerin tasarım kapasitesi sınırlı• Teknik ressam sayısı yeterli değil• İşçilerin eğitim seviyesi düşük• Hizmet içi eğitimler yetersiz	<ul style="list-style-type: none">- İşçilerin kapasitesi gelişecek.- Öğrenecekleri tasarım programı başka işlerde de faydalı olacak- İş verimleri artacağından işten çıkarılma riskleri azalacak.	<ul style="list-style-type: none">- Eğitim seviyeleri düşük işçiler arasında işten çıkarma oranı çok yüksek	<ul style="list-style-type: none">- İşçilere ABC eğitimi verilerek X programının öğretilmesi
Tedarikçiler <ul style="list-style-type: none">• 25 tedarikçi firma ile çalışılıyor• Tedarikçi firmaların kurumsal ve mali kapasiteleri yüksek• Teknolojiye hakimler
Müşteriler <ul style="list-style-type: none">• Firmanın faaliyet alanı bölgede faaliyet gösteren işletmelerden 10.000 tanesiyle doğrudan ilgili• Firmanın ürünleri müşteri taleplerine karşılık vermiyor
Rakip firmalar:...



Paydaşlar ve temel özellikleri	Menfaatleri ve projeden etkilenme şekilleri	Kapasiteleri ve değişimi doğuracak motivasyonları	Paydaşların menfaatlerini hedefleyen olası faaliyetler
İlçede yaşayan işsiz kadınlar <ul style="list-style-type: none">İlçede yaşayan 50.000 kadın var.İlçedeki kadınların 30.000 tanesi işsizKadınların eğitim seviyesi düşükMaddi sıkıntı yaşıyorlarYaşadıkları bölge sürekli göç alıyor ve iş olanakları sınırlı	<ul style="list-style-type: none">Kadınlar eğitilerek mesleki yeterliliğe kavuşacaklarİş hayatına yönelik bilgi sahibi olacaklarEkonomik özgürlüklerine kavuşacaklar	<ul style="list-style-type: none">Kadınlar maddi sıkıntı yaşıyorSosyal statüleri düşük ve toplumda değer görmek istiyorlar	<ul style="list-style-type: none">Kadınlara yönelik mesleki eğitim programlarının düzenlenmesi
İlçede yaşayan işsiz kadınların eşleri <ul style="list-style-type: none">Eşlerinin çalışmaları konusunda istekli değillerEşlerinin ev işleriyle meşgul olmasını istiyorlar.Maddi sıkıntı yaşıyorlar
Mesleki eğitim veren kurumlar <ul style="list-style-type: none">İlçede mesleki eğitim veren 2 meslek lisesi var. Bu meslek liselerinin bir tanesi kızlara yönelik eğitim veriyor.İlçede mesleki eğitim alanında faaliyet gösteren 15 yaygın eğitim kurumu var.Kurumların açtıkları kurslara talep olmuyor
İŞKUR

ANALİZ AŞAMASI

3 • Sorun Analizi

İstenmeyen bir durum

Müdahale ihtiyacı

Sorun analizi mevcut durumun olumsuz yönlerini tanımlar ve tanımlanan problemler arasında “*sebep ve sonuç*” ilişkilerini oluşturur.

ANALİZ AŞAMASI

Kaydını tutmak için diyagramın bir kağıda kopyalanması ve daha fazla yorum/bilgi için dağıtılması önerilir.

Önceliğe sahip olduğu düşünülen problem üzerinde, paydaşlar ile beyin fırtınası yapılır.

Beyin fırtınası esnasında tanımlanan problemlerden biri başlangıç problemi olarak seçilir.

“Henüz belirtilmemiş olan önemli problemler var mı?” diye sorulur. Eğer var ise belirtilmemiş olan problemler belirtilir ve diyagramda uygun olan yerlere dahil edilir.

Problemleri sebep/sonuç okları ile birbirine bağlanır, böylece kilit bağlantılar açıkça gösterilir.

Sorun Ağacı
Nasıl
Oluşturulur?

Başlangıç problemi ile ilgili olan diğer problemlere bakılır. Sebep ve sonuç ilişkisi hiyerarşisi oluşturulur.

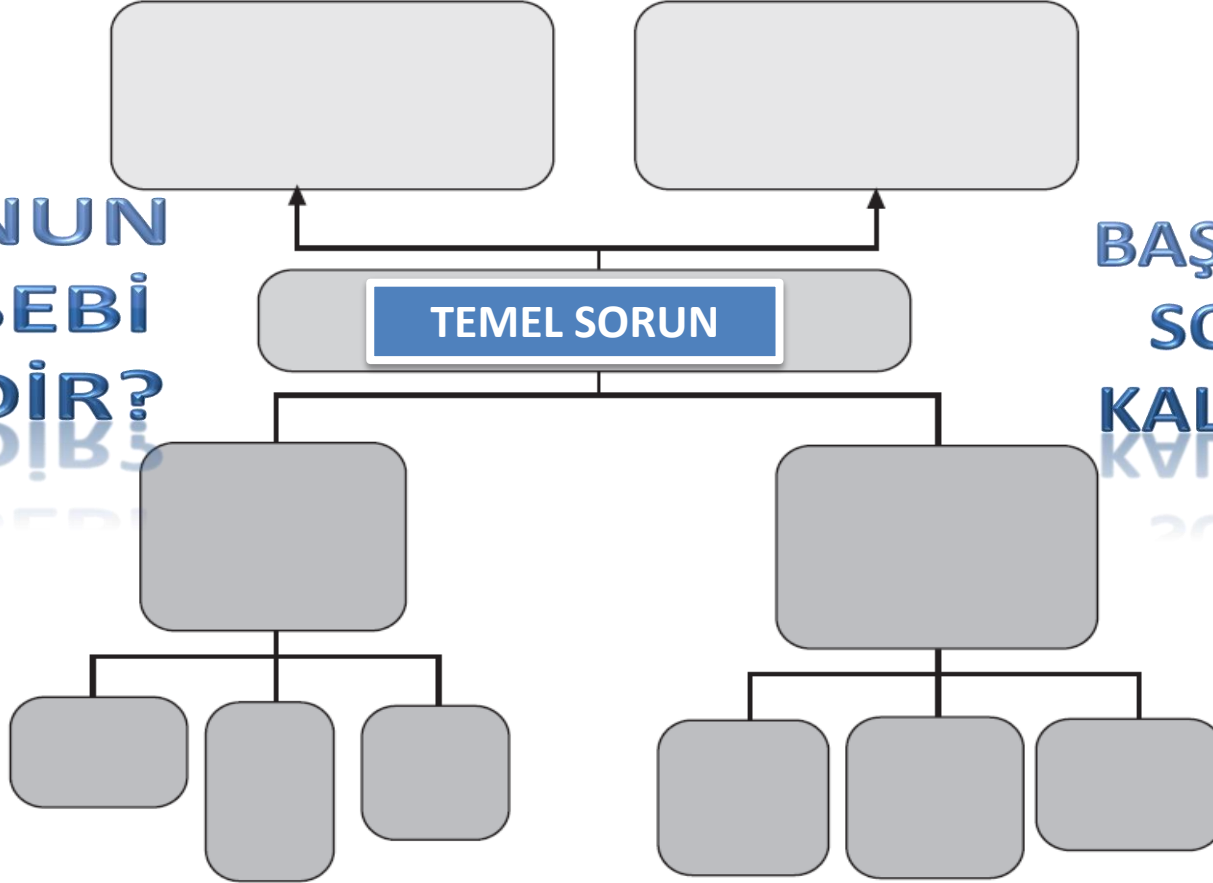
- Başlangıç problemine direk sebep olan problemler aşağıda belirtilir,
- Başlangıç probleminin direk sonuçları olarak ortaya çıkan problemler yukarıda belirtilir.

Ayırt edici soru **“Bunun sebebi nedir?”** Eğer iki ya da daha fazla sebep aynı sonucu doğuruyorsa onlar diyagramda aynı seviyeye yerleştirilir.

ANALİZ AŞAMASI

3 • Sorun Analizi

BUNUN
SEBEBİ
NEDİR?



BAŞKA BİR
SORUN
KALDI MI?

SONUÇLAR

SEBEPLER



İşten çıkarmalar artmakta

Firma pazar payını kaybediyor

Firma zarar ediyor

ÜRÜNLERİMİZE OLAN TALEP DÜŞMEKTE

Değişen müşteri beğenisine uygun üretim yapılamıyor

Satış fiyatımız yeterince Rekabetçi Değil

Ülke genelinde süren ekonomik durgunluk

Piyasadaki müşterilerin ürün tercihleri hakkında yeterli bilgi yok

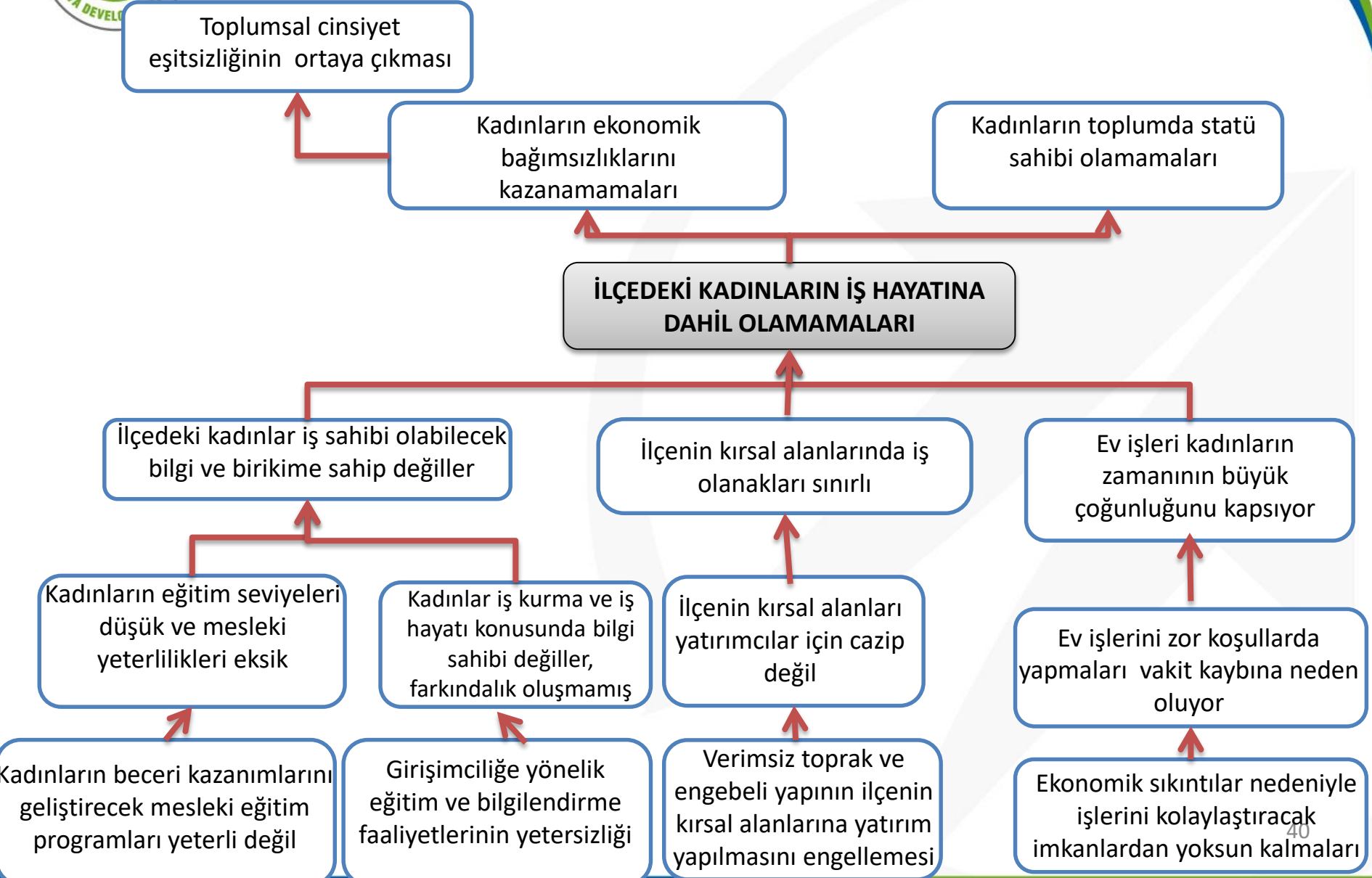
Yeterli sayıda ürün arz edilemiyor

Girdi fiyatları çok yüksek

Piyasa analizi yapılmıyor

Eski tip makineler ile seri üretim yapılamıyor

Firma hammaddeye uzak bir bölgede kurulu



ANALİZ AŞAMASI

3 • Sorun Analizi

Müşteri beğenileri değişiyor

Satış fiyatımız yeterince rekabetçi değil

SONUÇLAR

TEMEL SORUN

SEBEPLER

Ürünlerimize olan talep düşmekte

Müşteri beğenileri değişiyor

Satış fiyatımız yeterince rekabetçi değil

ANALİZ AŞAMASI

4 • Hedef Analizi

Hedef Analizi Nasıl Yapılır?

Adım 1

Problem analizinin bütün olumsuz durumlarını olumlu çözümlere dönüştürecek şekilde yeniden formüle edilir.

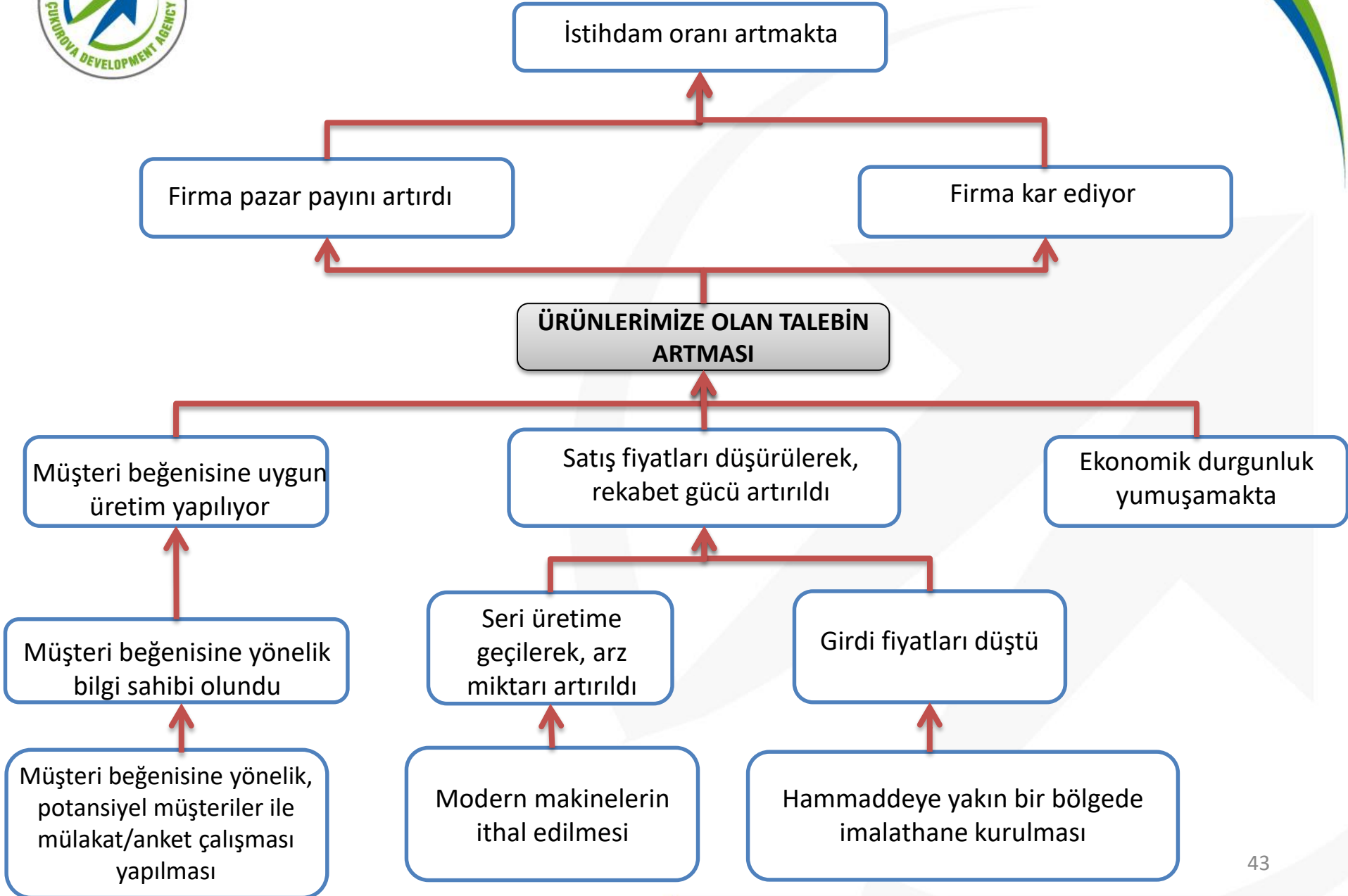
Adım 2

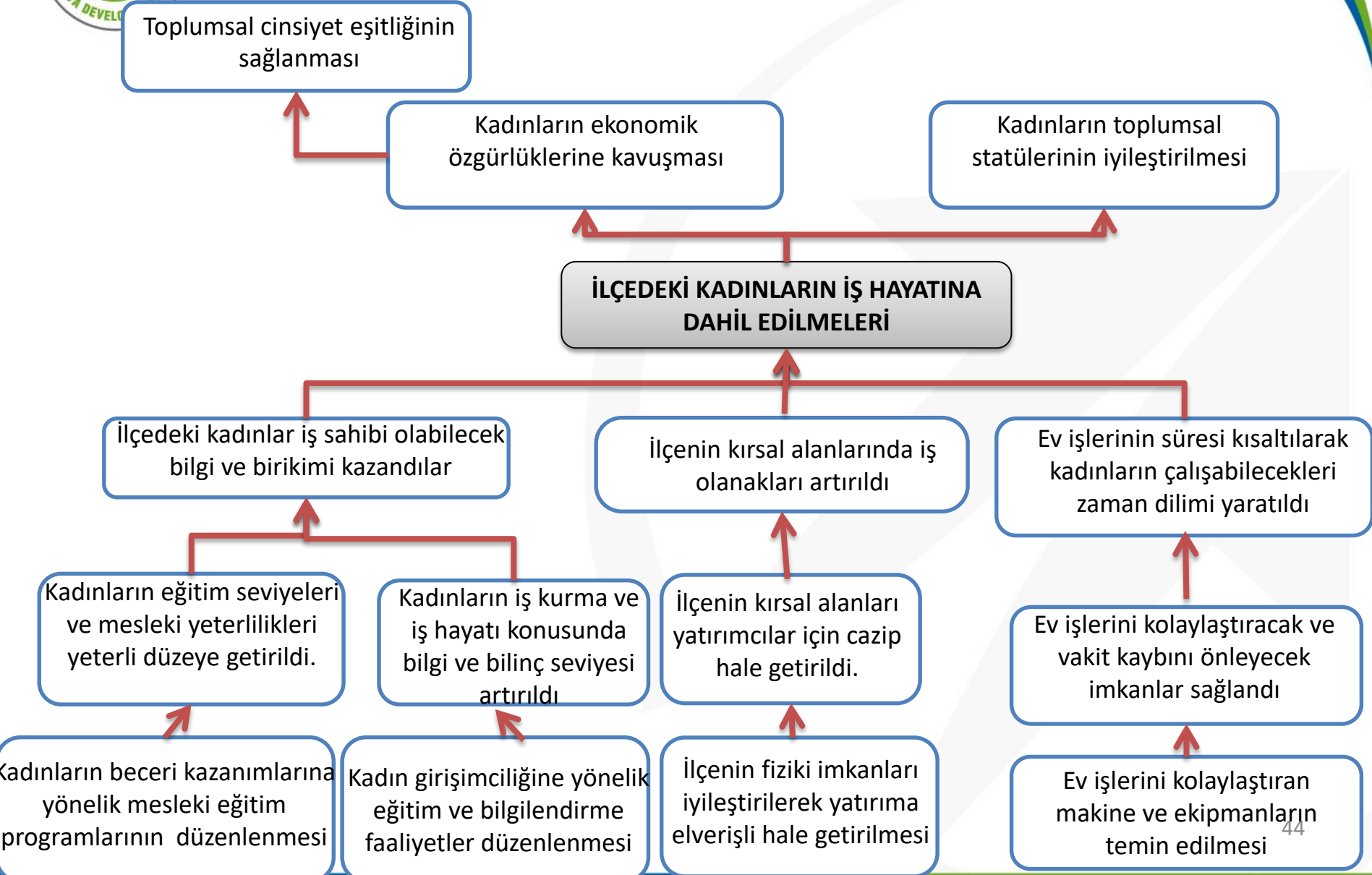
Sebep-sonuç ilişkisi araç-sonuç bağlantısına dönüştürülür.

Adım 3

İfadeler gözden geçirilip düzenlenir, diğer yüksek seviyedeki hedefi elde etmek için gerekli ve uygun görünürse yeni hedefler eklenir, gerekli ve uygun gözükmeyen hedefler silinir.

- ✚ Hedeflerin analizi metodolojik bir yaklaşımdır.
- ✚ Tanımlanan sorunlar tamamen ortadan kaldırıldığında gelecekteki durumun resmedilmesidir,
- ✚ Hedeflerin arasındaki hiyerarşiyi ve “**araç-sonuç**” ilişkisini ortaya koyar,
- ✚ **İstenilen**, **gerçekçi** ve **ulaşılabilir** hedefleri kapsar.





ANALİZ AŞAMASI

4

• Hedef Analizi

MEVCUT DURUM	SORUN AĞACI	HEDEF AĞACI	
	Ürünlerimize olan talep düşmekte	Ürünlerimize olan talep düşmemekte	×
	Ürünlerimize olan talep artmakta	+	
Müşteri beğenileri değişiyor	Müşteri beğenileri değişmiyor	×	
	Değişen müşteri beğenilerine uygun üretim yapılabiliyor	+	

ARZULANAN DURUM

ANALİZ AŞAMASI

5

• Strateji Analizi

NEDİR? - Arzu edilen hedeflere ulaşmak için kullanılacak **müdahale yöntemini** tanımlamaktır.

Gerçek hayatta farklı paydaşların menfaatleri, siyasi talepleri, finansmanı sağlayan kurumun veya uygulanan programın uygunluk koşulları ve kullanılabilir kaynaklar gibi kısıtlamaları dengelemek, önemli bir arabuluculuk çabası gerektirir.

Bu aşamada gerekli her tür yasal, teknik, mali ve kurumsal ortam ve **KISITLAR** gözetilerek **fizibilite etüdüleri** de yapılır.

ANALİZ AŞAMASI

5

• Strateji Analizi

Belirlenen sorunların tamamının üstesinden gelinecek mi yoksa sadece bazıları mı hedeflenecek?



Yararlanılabilecek fırsatlar var mı? (Lojistik imkanlar, sektörde önemli bir gelişme, yasal mevzuatta değişiklik vb.)



Planlanan sonuçları elde etmek ve kalıcı bir çözüm sağlamak için nasıl bir yöntem uygulanmalı?



Projenin çevreye olumsuz etkileri var mı? Varsa bunun üstesinden nasıl gelinebilir?



Yerel sahiplenmenin olması için nasıl bir yol izlenmeli?



Hedef grubun ihtiyaçlarını en iyi hangi strateji karşılar?



Belirlenen stratejilerin uygulama maliyetleri ne?

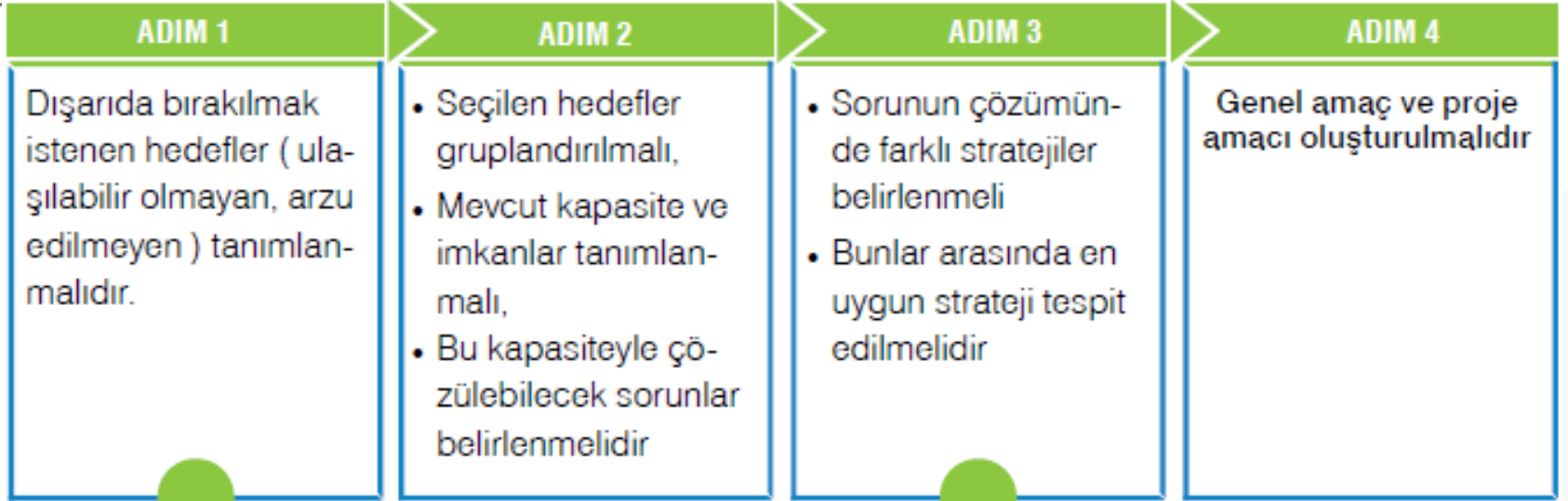


Fayda-maliyet açısından değerlendirildiğinde en etkin strateji hangisi?



Başvuru sahibinin faaliyet alanıyla seçilen strateji uyumlu mu, kapasitesi bu stratejiyi uygulamaya yeterli mi?

ANALİZ AŞAMASI

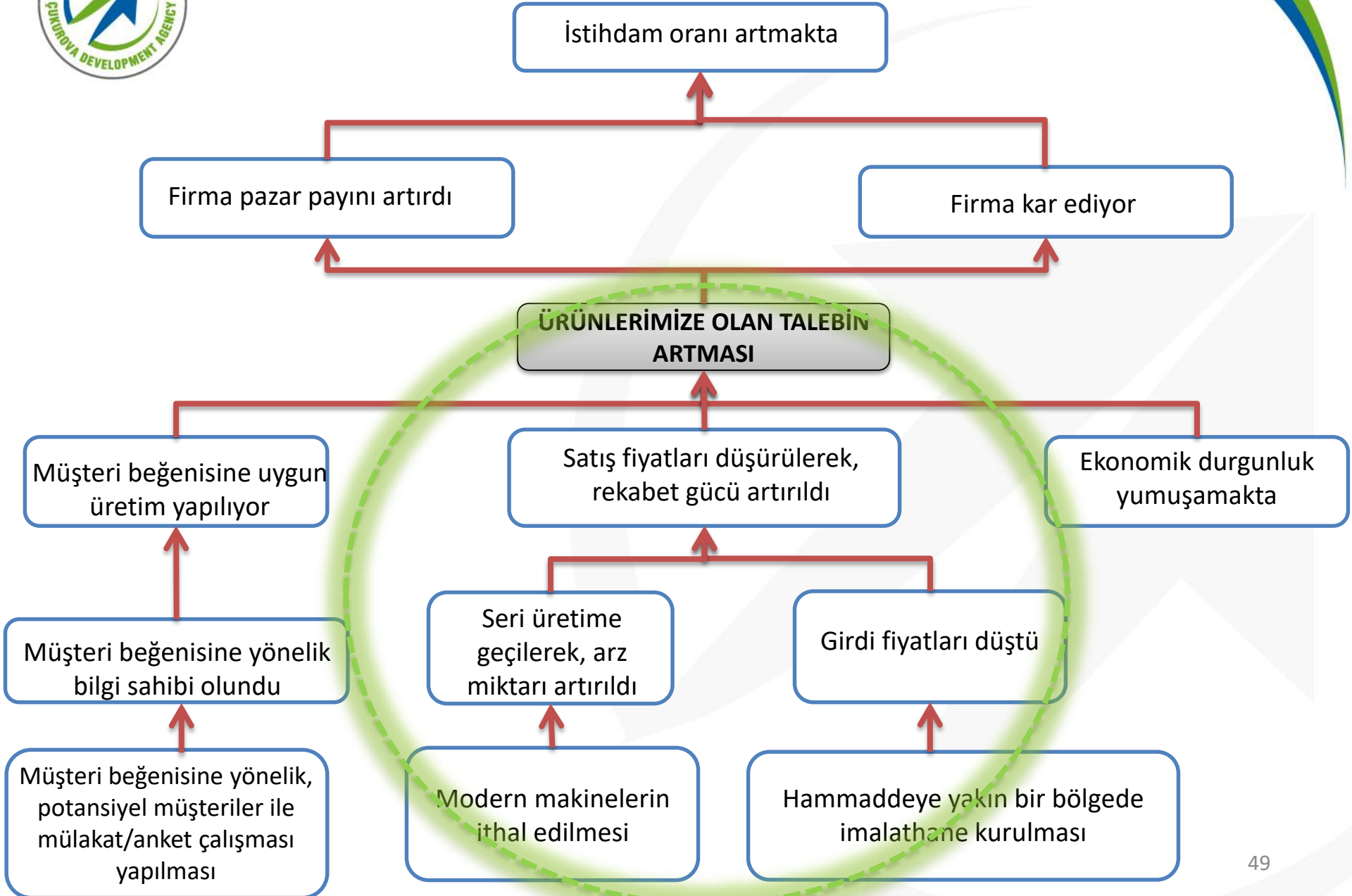


Kriterler:

- ≡ Aciliyet
- ≡ Bütçe
- ≡ Politika Öncelikleri
- ≡ İnsan Kaynakları
- ≡ Toplumsal kabul edilebilirlik

Kriterler:

- ≡ Hedef grupların öncelikleri
- ≡ Yeterli kaynakların varlığı,
- ≡ Kurum dışı kaynaklar, ortakların mali destekleri, ihtiyaç duyulan uzmanlık,
- ≡ Hedef grubun mevcut durumu, ihtiyaçları ve kapasiteleri,
- ≡ Diğer projelerle ilişkisi ve tamamlayıcılık,
- ≡ Toplumsal kabul edilebilirlik, yerel sahiplenme
- ≡ Aciliyet





Toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması

Genel Amaç

Kadınların ekonomik özgürlüklerine kavuşması

Kadınların toplumsal statülerinin iyileştirilmesi

Proje Amacı

İLÇEDEKİ KADINLARIN İŞ HAYATINA DAHİL EDİLMELERİ

Beklenen Sonuçlar

İlçedeki kadınlar iş sahibi olabilecek bilgi ve birikimi kazandılar

İlçenin kırsal alanlarında iş olanakları artırıldı

Ev işlerinin süresi kısaltılarak kadınların çalışabilecekleri zaman dilimi yaratıldı

Kadınların eğitim seviyeleri ve mesleki yeterlilikleri yeterli düzeye getirildi.

Kadınların iş hayatı konusunda bilgi ve bilinç seviyesi artırıldı

İlçenin kırsal alanları yatırımcılar için cazip hale getirildi.

Ev işlerini kolaylaştıracak ve vakit kaybını önleyecek imkanlar sağlandı

Kadınların beceri kazanımlarına yönelik mesleki eğitim programlarının düzenlenmesi

Kadın girişimciliğine yönelik eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri düzenlenmesi

İlçenin fiziki imkanları iyileştirilerek yatırıma elverişli hale getirilmesi

Ev işlerini kolaylaştıran makine ve ekipmanların temin edilmesi⁵⁹

ANALİZ AŞAMASI

Genel Amaç ve Proje Amacının oluşturulması

Adım 1

- Proje amacını oluşturmak için aşağıdaki soruları grup içinde cevaplayın?
 - I. Kim yapacak?
 - II. Kim yararlanacak?
 - III. Ne tür bir toplumsal dönüşüm yaratacak?

Adım 2

- Proje amacını yukarıdaki cevaplarınızı içerecek şekilde bir cümle olarak yazılı hale getirin.

Adım 3

- Genel hedefi, hedef ağacından çözmek istediğiniz temel sorunun üzerine yerleştirilmiş olan etkileri dikkate alarak yazın.

Genel Amaç ve Proje Amacının oluşturulması

Adım 4

- Genel hedef ve proje amacını bir arada yazın.

Örneğin:

- I. **Kim?** Çukurova ve Mersin Üniversiteleri,
- II. **Kim yararlanacak?** Adana ve Mersindeki STK'lar,
- III. **Ne tür bir toplumsal dönüşüm?** STK'ların, örgüt içi işleyişi, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirme konularında kapasitelerini artırmaları ve daha etkin çalışabilmeleri sağlanacak

Proje Amacı: Çukurova ve Mersin Üniversiteleri tarafından hazırlanan projenin amacı, Adana ve Mersin illerindeki STK'ların örgüt içi işleyişleri, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmeleri konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamaktır.

Genel Amaç:

STK'ların, katılımcı demokrasinin gelişmesinde daha etkin bir rol oynamalarına katkıda bulunmak.

ANALİZ AŞAMASI

Genel Amaç ve Proje Amacının oluşturulması

Adım 5

- Genel amaç ve proje amacınızı kontrol edin.

Şu sorulara cevap var mı?

- ✚ Genel amaçla proje amacı uyumlu mu?
- ✚ Proje amacı gerçekleşirse genel amaca katkıda bulunuyor mu?
- ✚ Amaç önemli bir dönüşüm sağlıyor mu?
- ✚ Bu dönüşüm faydalı mı?
- ✚ Bu dönüşüm için bir talep var mı?
- ✚ Bu dönüşüm sağlanabilir mi?
- ✚ Kim yapacak, kimin için yapacak ?

ÖNEMLİ: Bir projenin genellikle tek bir proje amacı olur/olmalıdır. Bu amaç, projenin bütününe kapsayan ve bütünlüğünü yansıtan bir ifade olmalıdır.

Birden fazla proje amacı seçilmesi durumu:

- ✚ Birden fazla projenin bütünleştirilmemiş (birbirine entegre edilmemiş) olmasına işaret eder;
- ✚ Aslında amaç hiyerarşisinde aynı düzeyde olmayan ifadelerin her biri proje amacıymış gibi düşünüldüğüne (**yanlış yapıldığına !☺!**) işaret eder...



ANALİZ AŞAMASI

Genel Amaç ve Proje Amacının oluşturulması

Proje Amacı (Özel amaç):

Müdahaleyi kim yapacak?

- XYZ firması

Kimin için yapacak?

- İşletme bünyesinde çalışanlar ve müşteriler

Arzu edilen değişim/dönüşüm/kazanım nedir?

- Firmanın Adana şubesinde çalışan 50 kişiye ABC eğitimi verilerek X programının öğretilmesi, bu yeni program sayesinde üretim maliyetlerinin %40 azaltılması, verimliliğin %50 artırılması ve firmanın ulusal ve uluslararası pazardaki rekabet gücünün artırılması

Genel amaç:

Bu değişim/dönüşüm/kazanım nasıl bir genel hedefe (daha üst, daha büyük ölçekli)

“katkı” sağlayacak?

- TR62 Bölge’sinde katma değeri yüksek ve istihdamı artırıcı üretim faaliyetleri ile rekabet gücü kazanarak, bölgenin ekonomik ve sosyal refahına katkı sağlanması



ANALİZ AŞAMASI

Genel Amaç ve Proje Amacının oluşturulması

Proje Amacı (Özel amaç):

Müdahaleyi kim yapacak?

- XYZ kurumu

Kimin için yapacak?

- X ilçesindeki 18-50 yaş arasındaki 70 kadın ve aileleri

Arzu edilen değişim/dönüşüm/kazanım nedir?

- Kadınların işgücüne katılımlarını sağlamaya yönelik 18-50 yaş arasındaki 30 kadına 'El Dokuma mesleki eğitimi' vermek ve kooperatifleşmelerini sağlamak
- Kadınlara yönelik 40 kadına 'uygulamalı girişimcilik eğitimi' ve iş planı geliştirme desteği vererek kendi işlerini kurmalarına destek olmak

Genel amaç:

Bu değişim/dönüşüm/kazanım nasıl bir genel hedefe (daha üst, daha büyük ölçekli) "katkı" sağlayacak?

Kadınların meslek edindirme ve girişimcilik programları yoluyla iş yaşamına katılımlarını sağlayarak bölge ekonomisine katkılarını artırmak

Faaliyetlerin Belirlenmesi

Faaliyet: Projenin amacına ulaşması ve istenilen **dönüşüm**ün sağlanması için, gerekli olan sonuçlara ulaşmak üzere yapılması gereken bütün işlerdir.

Her faaliyet **somut bir işi** tanımlar. Bu işlemler birer çıktı (sonuç, etki, ürün, hizmet) yaratır. Bu çıktılar aracılığıyla faaliyetler istenilen dönüşümü sağlamayı planlar.

Bir projenin süresi ve bütçesini oluşturmak için gerekli ön adımdır.

Faaliyetler projenin amacı değildir.

Amaca ulaşmakta gerekli etkiyi yaratmak için uygun araçlardır.

Projelerde tüm dikkatin faaliyetlere yoğunlaşp amacın ihmal edilmesi, en çok karşılaşılan hatalardandır.

Eğer faaliyetler iyi planlanır ve uygulanırsa beklenen sonuçlar ortaya çıkacak, bunlar da proje amacına ulaşılmasına ayrı ayrı katkıda bulunacak ve böylece proje amacı elde edilecektir.



ANALİZ AŞAMASI

Faaliyetlerin Belirlenmesi

Faaliyet planlaması: Projenin amacında belirlenmiş dönüşümü sağlamak üzere yapılması gereken işlerin (faaliyetlerin) planlanması.

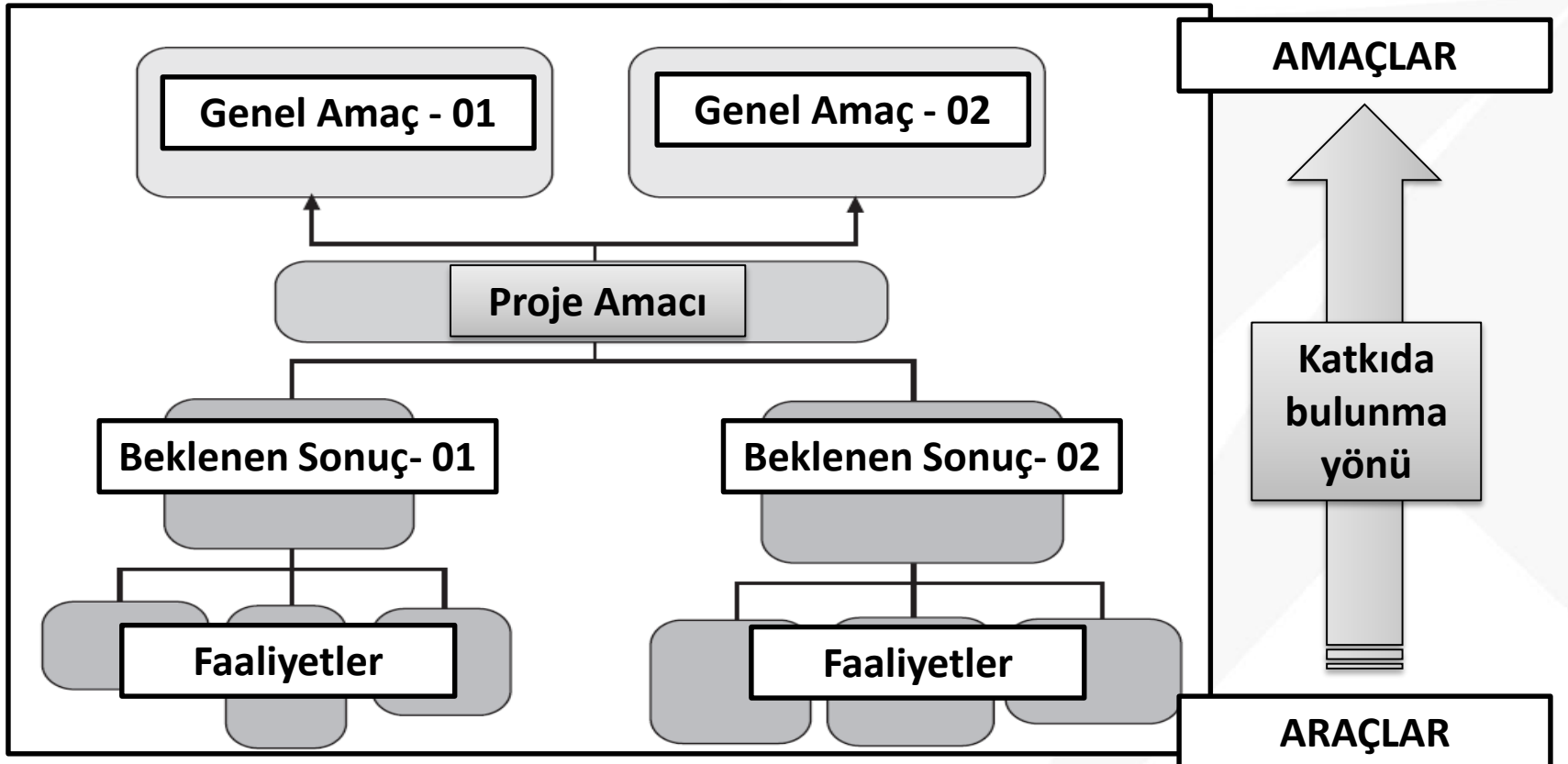
Faaliyet planlaması, projenin sürdürülmesinde gerekli olacak insan, teknik ve diğer kaynakların ayrıntılı olarak şekillenmesi ve buna bağlı olarak proje bütçesinin netleşmesine yardımcı olacaktır.

Faaliyet-zaman planlaması: Tasarlanmış faaliyetlerin tamamlanma sürelerini, diğer ana ya da alt faaliyetlerle olan ilişkilerini, hangi faaliyetten önce, bir arada ya da sonra yapılması gerektiğini ve kimin tarafından yapılacağını görmek üzere yapılan planlama.

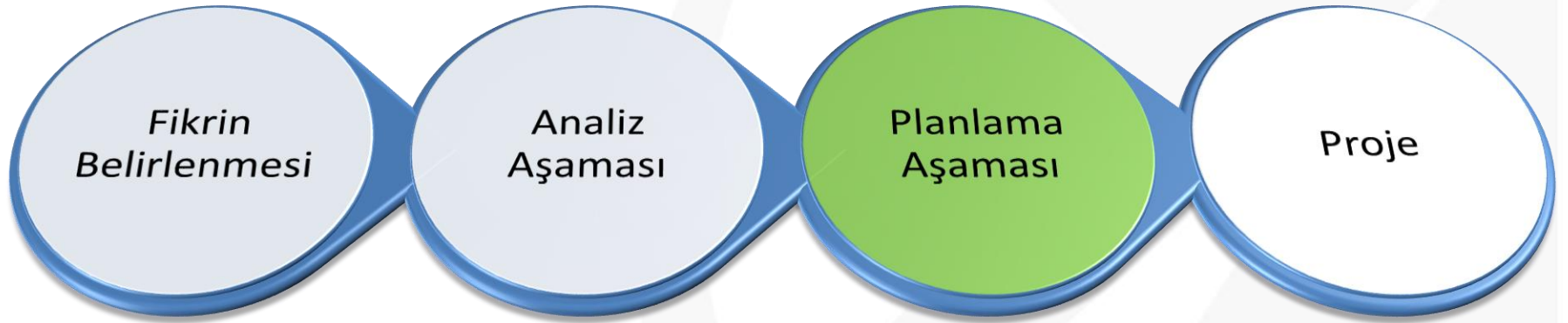
ANALİZ AŞAMASI

5

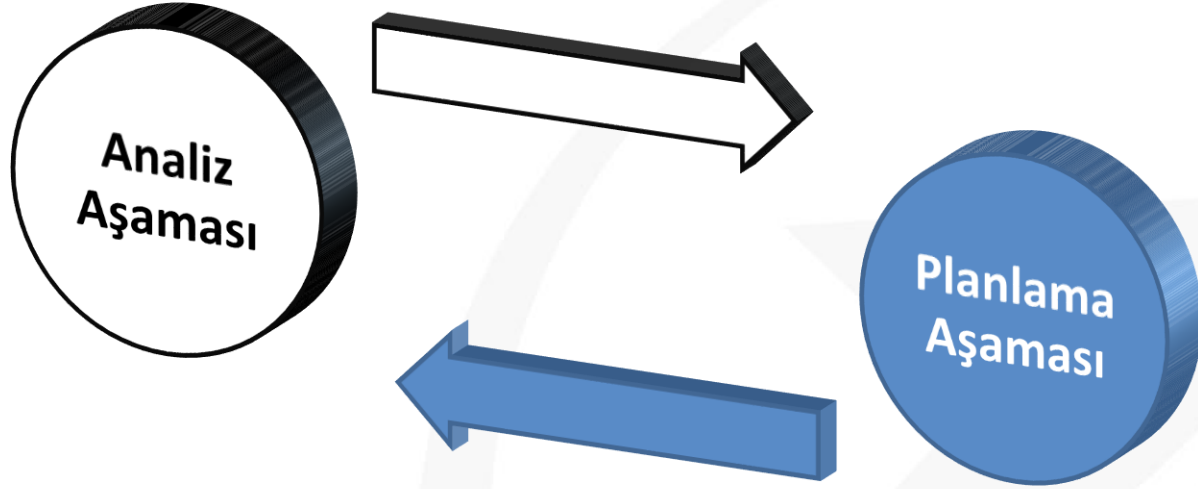
• Strateji Analizi



3 ADIMDA PROJE HAZIRLAMA



PLANLAMA AŞAMASI



- 1 • Mevcut Durum Analizi
- 2 • Paydaş Analizi
- 3 • Sorun Analizi
- 4 • Hedef Analizi
- 5 • Strateji Analizi

- 1 • Mantıksal Çerçeve Matrisi
- 2 • Süre ve Faaliyet Planlaması
- 3 • Kaynak Planlaması

PLANLAMA AŞAMASI

ANALİZ EVRESİ

PLANLAMA EVRESİ

Şirketiniz nerede?

a) b)

Durum
Analizi

Paydaşları
Tanımlama

Sorunları
Tespit Etme

Hedef
Belirleme

Alternatifleri
Seçme
(Strateji)

Proje Mantığını Belirleme ve
İşlevselleştirme

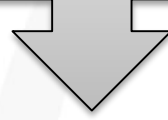
Mantıksal Çerçeve Matrisinin Hazırlanması: Projenin yönetici özetidir. Projedeki tüm bilgiyi öz olarak gösterir.

Faaliyet Planı: Gerçekleştirilecek faaliyetlerin sırasını ve birbirleriyle olan bağımlılığını gösterir.

Bütçe: Faaliyet planından hareketle girdilerin belirlenmesini ve yeterli kaynak ayrılmasını sağlar.

PLANLAMA AŞAMASI

1. MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ



2. SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI



3. KAYNAK PLANLAMASI (BÜTÇE)

PLANLAMA AŞAMASI

Paydaşların uzlaşması ve fikirlerin organize edilmesi

Projedeki tüm bilginin öz olarak ifade edilmesi

Durum analizinin, hedef ve amaçların sistematikleştirilmesi

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ HATA OLASILIĞINI EN AZA İNDİRİR!

Proje finansmanını sağlayan ve projeyi yürütenler arasında iletişim sağlanması

Başarı göstergelerini, riskleri, kalite kriterlerini açık olarak tanımlaması

Amaçlara nasıl-ne zaman ulaşabileceğini göstermesi

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

	Proje Mantığı/Yapısı (Müdahale Mantığı)	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç	Projenin katkıda bulunacağı daha genel kapsamlı amaç nedir?	Genel Amaçla ilgili kilit göstergeler nelerdir?	Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	
Proje Amacı	Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç nedir?	Proje amacının başarılı olduğu hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	Proje amacının gerçekleştirildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje ile üretilecek olan)	Söz konusu amacın başarılması için Yararlanıcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların (dışsal koşullar) sağlanması gereklidir? Hangi riskler dikkate alınmalıdır?
Beklenen Sonuçlar	Proje amacına ulaşılabilmesi için ortaya çıkması gereken sonuçlar nelerdir?	Beklenen sonuçların elde edilip edilmediği veya ne ölçüde elde edildiği hangi göstergelerden anlaşılacaktır?	Proje sonuçlarının elde edildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje ile üretilecek olan)	Beklenen Sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi dışsal koşullar sağlanmalıdır?
Faaliyetler	Beklenen sonuçların her birini ortaya çıkarmak için uygulanması öngörülen faaliyetler (beklenen sonuçlara referansla) ve sırasıyla hangileridir?	Araçlar: Bu Faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Örneğin; personel, ekipman, eğitim, araştırma, malzeme, tesis gibi	Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir? Maliyetler: Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)	Projenin başlamasından önce hangi ön-koşulların sağlanması gerekmektedir? Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, yararlanıcının doğrudan kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir?

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

	Proje (Müdahale) Mantığı	Doğrulanabilir göstergeler	Doğrulama kaynakları	Varsayımlar
Genel hedef	1	8	9	
Proje Amacı	2	10	11	7
Sonuçlar	3	12	13	6
Faaliyetler	4	Araçlar	Maliyetler	5
				Ön koşullar

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

	Proje Mantığı/Yapısı (Müdahale Mantığı)	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç	Projenin katkıda bulunacağı daha genel kapsamlı amaç nedir?			
Proje Amacı	Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç nedir?	Projenin tamamlanması ile çözümüne yardımcı olunacak/katkıda bulunulacak daha genel sorunla-(rla) ilişkili bir-(kaç) amaç		
Beklenen Sonuçlar	Proje amacına ulaşılabilmesi için ortaya çıkması gereken sonuçlar nelerdir?			
Faaliyetler	Beklenen sonuçların her birini ortaya çıkarmak için uygulanması öngörülen faaliyetler (beklenen sonuçlara referansla) ve sırasıyla hangileridir?			

Proje Genel Amacı:

Bu değişim/dönüşüm/kazanım nasıl bir (daha üst, daha büyük ölçekli) genel hedefe «katkı» sağlayacak?



- TR 62 bölgesinde yer alan AAA ürünleri sanayisinin mevcut üretim teknik ve teknolojilerinin iyileştirilmesiyle, üretim ve hizmet kalitesinin artması, ihracat payının yükselmesiyle yeni istihdam olanakları yaratmak ve çevrenin ve insan sağlığının korunmasını sağlanmaktadır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

Proje Genel Amacı:

- TR62 Bölge'sinde katma değeri yüksek ve istihdamı artırıcı üretim faaliyetleri ile rekabet gücü kazanarak, bölgenin ekonomik ve sosyal refahına katkı sağlanmasıdır. ✓
- AR-GE araştırmaları için bir laboratuvar kurup, KOBİ niteliğindeki atölyelerin araştırma çalışmaları ve danışmanlık hizmetlerini vermek ve günlük 20.000 m kumaş işleme kapasiteli bir uygulama atölyesi kurmaktır. ✗

Faaliyetler projenin genel amacı değildir!!

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

	Proje Mantığı/Yapısı (Müdahale Mantığı)	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç	Projenin katkıda bulunacağı daha genel kapsamlı amaç nedir?			
Proje Amacı	Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç nedir?			
Beklenen Sonuçlar	Proje amacına ulaşılabilmesi için ortaya çıkması gereken sonuçlar nelerdir?			
Faaliyetler	Beklenen sonuçların her birini ortaya çıkarmak için uygulanması öngörülen faaliyetler (beklenen sonuçlara referansla) ve sırasıyla hangileridir?			

Projenin tamamlanması ile temel sorunun çözümüne yönelik olarak **sağlanacak dönüşüm** ve **ortaya çıkacak fayda**
Proje amacı = Özel amaç = Gerçekleştirilecek olan şey

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

Proje Amacı:

Adana ve Mersin Üniversiteleri tarafından hazırlanan projenin amacı, Adana ve Mersin'deki STK'ların kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini sağlamak. ❌

nicelik

zaman

Adana ve Mersin Üniversiteleri tarafından hazırlanan projenin amacı, 12 ay içerisinde

Adana ve Mersin'den **katılan 150 katılımcının kapasitelerini artırarak STK'ların örgüt içi**

işleyişleri, diğer sektörler ve kurumlarla olan ilişkileri ve belirledikleri amaçlarını

gerçekleştirmeleri konularında kapasitelerini artırarak, daha etkin çalışabilmelerini

sağlamak. ✓

nitelik

gerçekçi

belirli



MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

Proje Amacı:

- X işletmesi tarafından gerçekleştirilen projenin amacı, 9 ay içerisinde, bölgede AR-GE ve inovasyon alt yapısının oluşturulması, yurtdışı pazarlarına girilmesi, satış ve ihracat oranlarının %50 oranında artırılarak işletmenin rekabet gücünün artırılmasını sağlamaktır.
- Firmanın Adana şubesinde çalışan 50 kişiye ABC eğitimi verilerek X programının öğretilmesi, bu yeni program sayesinde üretim maliyetlerinin %40 azaltılması, verimliliğin %50 artırılması ve firmanın ulusal ve uluslararası pazardaki rekabet gücünün artırılmasıdır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

	Proje Mantığı/Yapısı (Müdahale Mantığı)	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç	Projenin katkıda bulunacağı daha genel kapsamlı amaç nedir?			
Proje Amacı	Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç nedir?			
Beklenen Sonuçlar	Proje amacına ulaşılabilmesi için ortaya çıkması gereken sonuçlar nelerdir?			
Faaliyetler	Beklenen sonuçların her birini ortaya çıkarmak için uygulanması öngörülen faaliyetler (beklenen sonuçlara referansla) ve sırasıyla hangileridir?			

Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilecek ve projenin özel amacına ulaşmakta katkısı olacak **kazanımlar, etkiler, dönüşümler = ARA HEDEFLER**

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

	Proje Mantığı/Yapısı (Müdahale Mantığı)	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç	Projenin katkıda bulunacağı daha genel kapsamlı amaç nedir?			
Proje Amacı	Genel amaca katkıda bulunmak için projenin gerçekleştireceği özel amaç nedir?			
Beklenen Sonuçlar	Proje amacına ulaşılabilmesi için ortaya çıkması gereken sonuçlar nelerdir?			
Faaliyetler	Beklenen sonuçların her birini ortaya çıkarmak için uygulanması öngörülen faaliyetler (beklenen sonuçlara referansla) ve sırasıyla hangileridir?			

Beklenen sonuçları doğuracak olan somut işler
(**Faaliyetler**)

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ



MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

KILAVUZ SORU

Ben bu faaliyeti nasıl bir sonuca ulaşmak için yapıyorum?

Faaliyet

ABC modelleme programı alındı

Sonuç

Tasarım süreci oluşturuldu

Amaç

AR-GE ve inovasyon alt yapısının oluşturulması

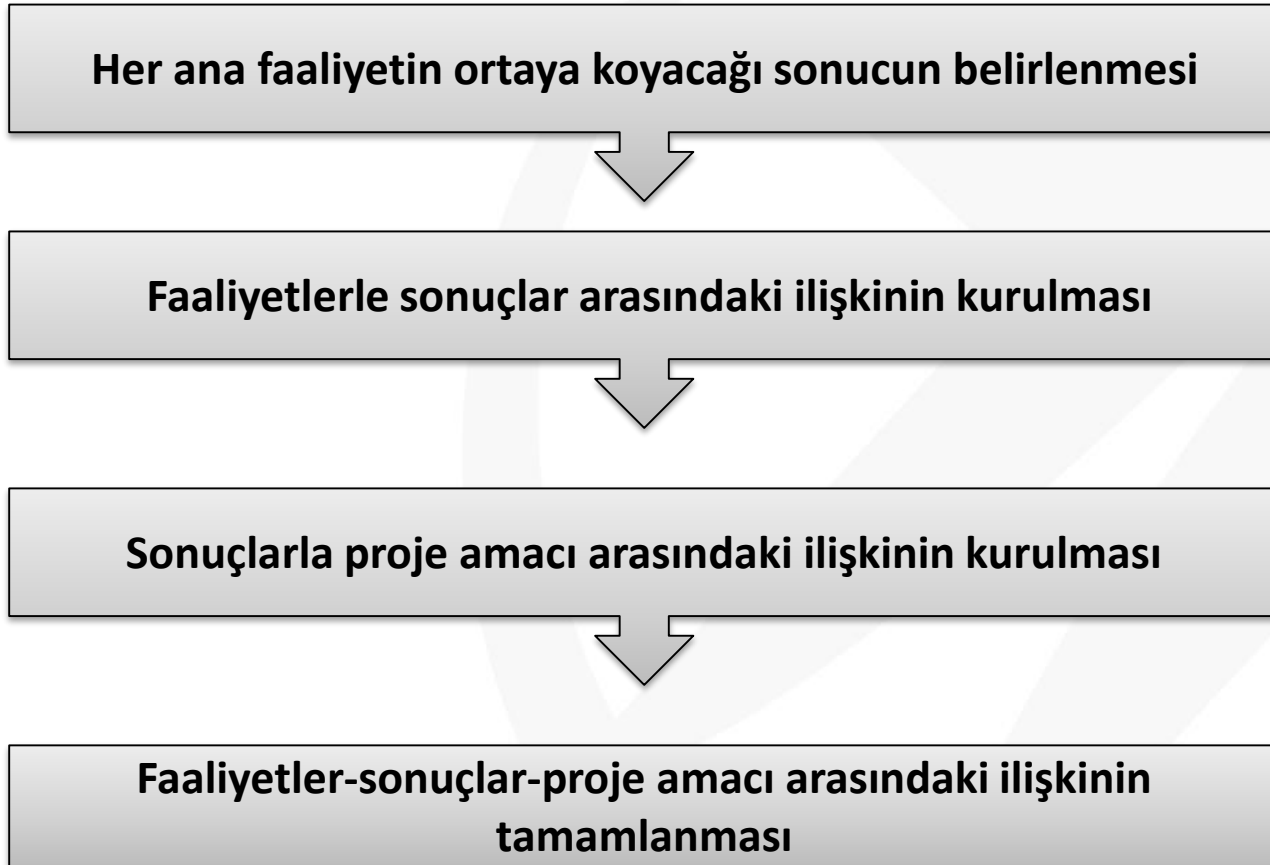
MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

Faaliyet-sonuç ilişkisi için örnekler

FAALİYET	BEKLENEN SONUÇ	
	YANLIŞ	DOĞRU
Laboratuvar testlerinin yapılması	Laboratuvar testleri yapıldı	Kalite seviyesi yüksek ürünlerin geliştirilme ve üretilme olanağı sağlandı
Geri dönüşüm konusunda bilinçlendirmek için afiş ve broşür temin edilmesi	Afiş ve broşür temin edildi.	Halkta ambalaj atıkları farkındalığı oluşturuldu.
Soğuk hava deposunun kurulması	Soğuk hava deposu kuruldu	Soğuk hava deposunda muhafaza edilen ürünlerin sezon dışında daha yüksek fiyatlardan satılması sağlandı

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

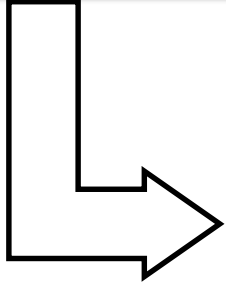
Beklenen sonuçları oluşturmanın ana adımları



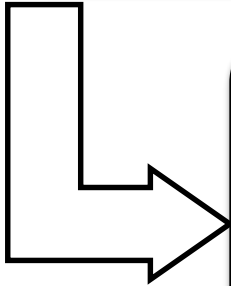
MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

SONUÇ ≠ ÇIKTI

FAALİYETLER



ÇIKTI



SONUÇ

- Her faaliyet somut bir işi tanımlar.
- Bu işler birer sonuç yaratır.
- Bu sonuçların toplamıyla, istenilen dönüşüm (proje amacı) sağlanmaya çalışılır.

- Faaliyetler sonucunda ortaya çıkması beklenen, **somut olarak ifade edilebilecek** olan ürünler ve hizmetler (eğitim, rapor, seminer, yayın, sığınma evi, danışmanlık hizmeti gibi)

- Esas olarak çıktılardan elde edilecek olan **anlayış değişikliği, bilinç artışı, duyarlılık gelişmesi gibi etkiler** (çevre duyarlılığında gelişme, bilinç yükselmesi, katılımında artış, merkezi ya da yerel yönetimlerin önceliğinde, bütçelerinde, kanunlarında bir değişme gibi).

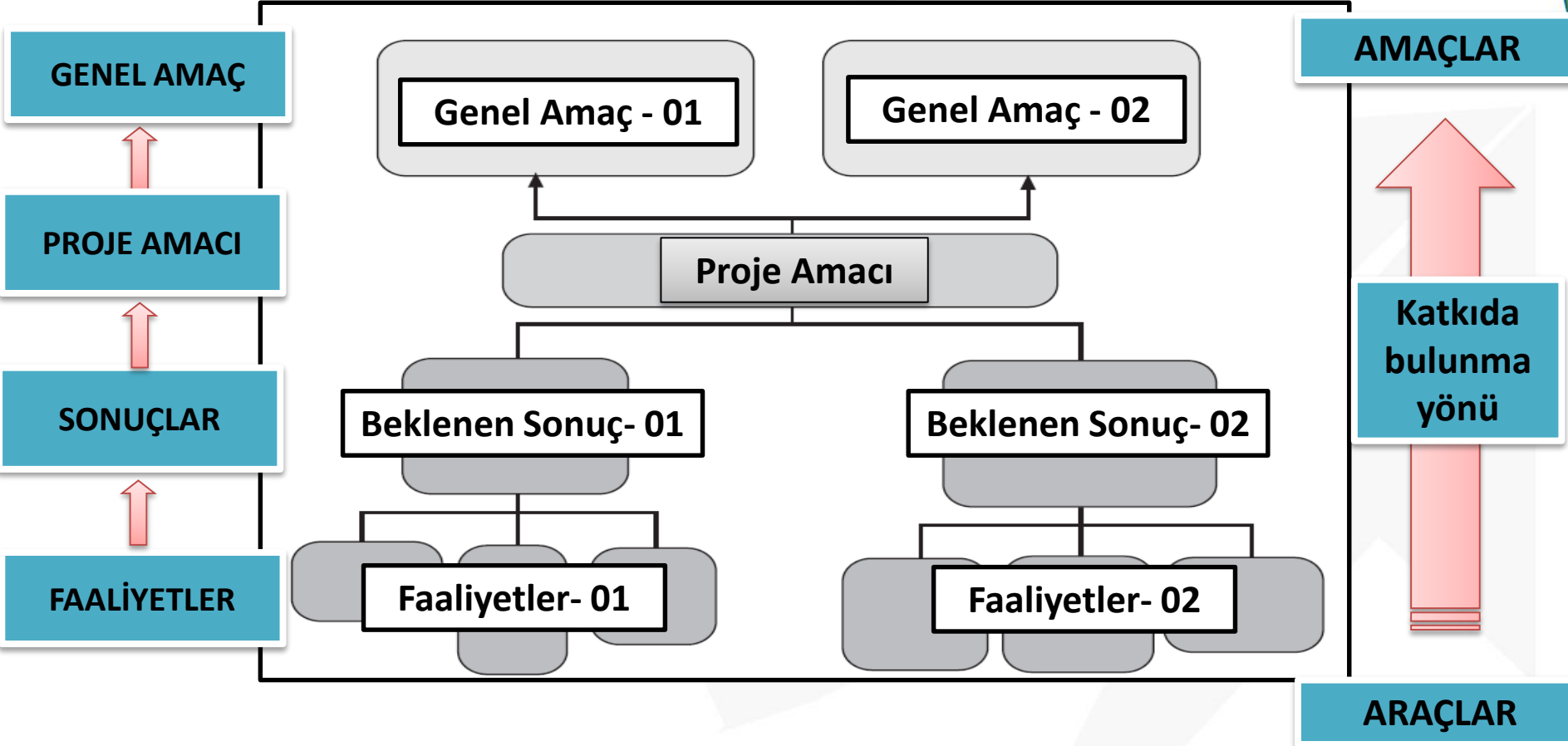


MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

Geri dönüşüm alanında hazırlanan bir proje örneği

Faaliyetler	Beklenen sonuçlar
Tesisin yerleşim planı ve üretim hattının yeniden planlanması	Fiziki alt yapı üretime uygun hale getirildi
Makine ve ekipman montajı ve test edilerek hizmete alınması	Yeni üretim geliştirilmiş, üretim çeşitliliği arttırılmış oldu
İşçilerin eğitimi	İnsan kaynakları yeni üretime yönelik geliştirildi

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ



DİKEY MANTIK

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

	Proje Mantığı/Yapısı (Müdahale Mantığı)	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç				
Proje Amacı				Söz konusu amacın başarılması için Yararlanıcının sorumluluğu dışında olan hangi faktör ve koşulların (dışsal koşullar) sağlanması gereklidir? Hangi riskler dikkate alınmalıdır?
Beklenen Sonuçlar				Beklenen Sonuçların zamanında elde edilmesi için, hangi dışsal koşullar sağlanmalıdır?
Faaliyetler				Projenin başlamasından önce hangi ön-koşulların sağlanması gerekmektedir? Planlanan faaliyetlerin uygulanabilmesi için, yararlanıcının doğrudan kontrolü dışında hangi koşulların sağlanması gereklidir?

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

VARSAYIMLAR

Risk: Proje yöneticilerinin **doğrudan kontrol edemeyecekleri** olaylar.

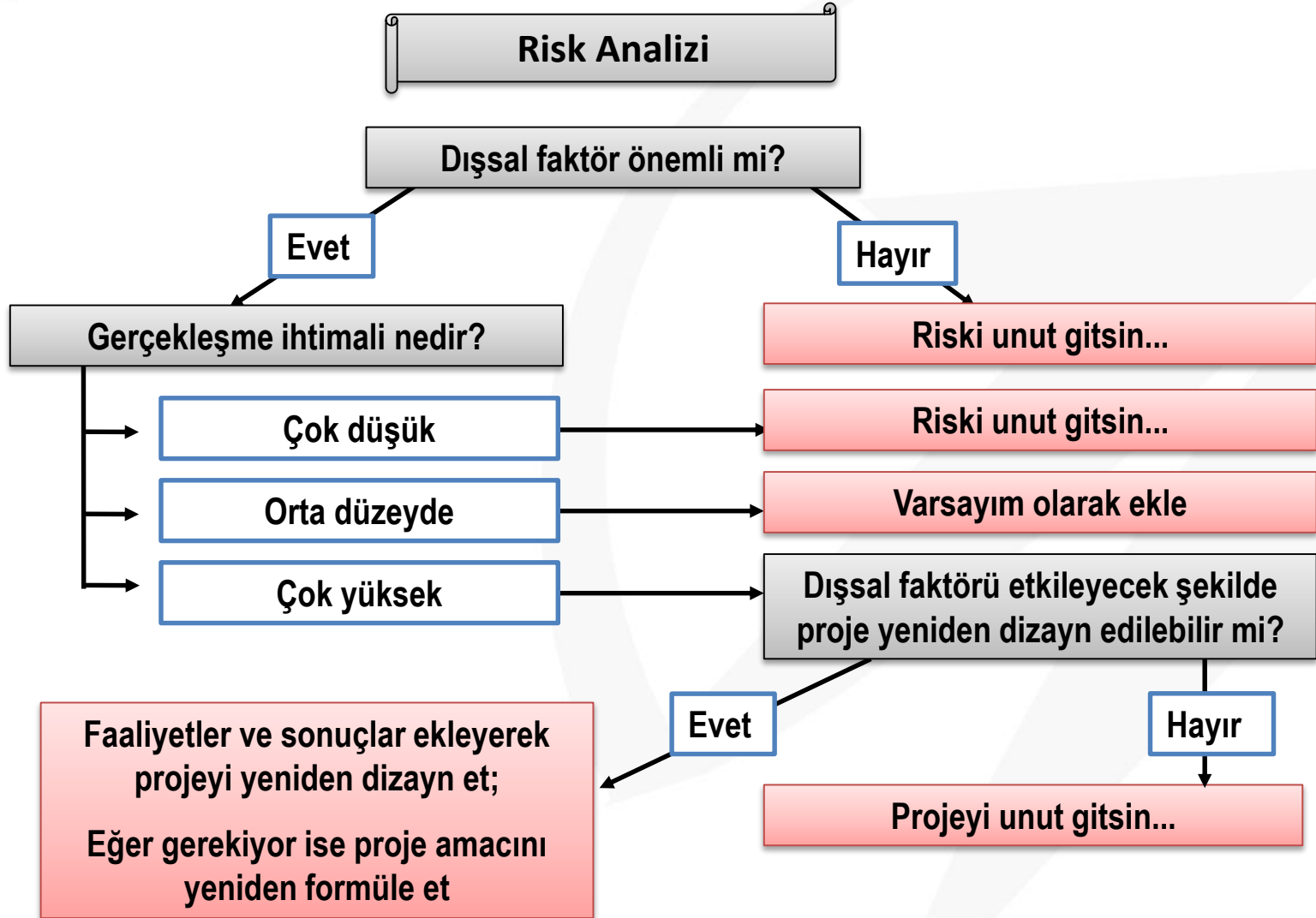
- Dış faktörler önceden dikkate alınmalı
- Riskler projelerde tanımlanmalı

Risk analizi:

- Proje yönetiminin kontrolü dışında olan **risklerin öngörülmesi**,
- Bunların arasında **yüksek risk taşıyanların ortadan kaldırılması** ve **etkisinin hafifletilebilmesi** için projenin yapısına eklemeler yapılması
- **Projenin yeniden tasarlanması** için yapılan analizdir.



MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

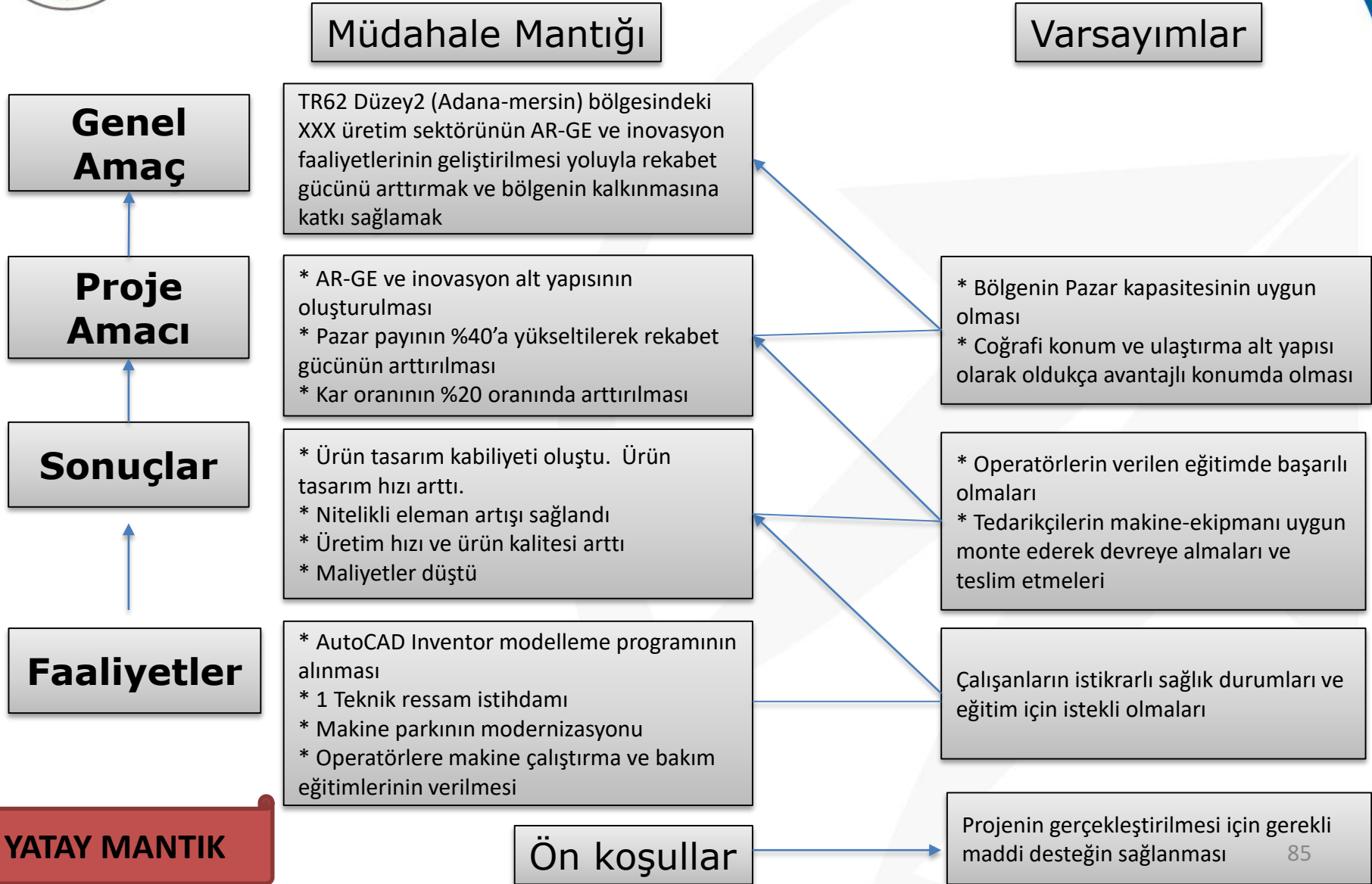


MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

VARSAYIMLAR

ÖRNEK	Tanımlama Risk nedir?	Gerçekleşme ihtimali İzin vermeyebilir mi?	Değerlendirme Yaklaşık olarak etkisi ne?
1. Bir imalathane inşası konulu bir proje	İnşaat Ruhsatı, ÇED Belgesi, üretim izni vb resmi prosedürlerin sağlanamaması	Evet, sağlanamayabilir	Proje gerçekleşemez!
2. Çocuk tutuklularla yapılacak bir rehabilitasyonu konulu bir proje	Adalet Bakanlığının ıslahevlerinde çalışma izni vermemesi	Evet, vermeyebilir	Proje gerçekleşemez!

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ



MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

	Proje Mantığı/Yapısı (Müdahale Mantığı)	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç		Genel Amaçla ilgili kilit göstergeler nelerdir?		
Proje Amacı		Proje amacı nın başarıldığı hangi göstergelerden anlaşılacaktır?		
Beklenen Sonuçlar		Beklenen sonuçlar ın elde edilip edilmediği veya ne ölçüde elde edildiği hangi göstergelerden anlaşılacaktır?		
Faaliyetler		Araçlar: Bu Faaliyetleri uygulamak için gerekli araçlar nelerdir? Örneğin; personel, ekipman, eğitim, araştırma, malzeme, tesis gibi		

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

BAŞARI GÖSTERGELERİ

Projenin **çeşitli düzeyler**inde gerçekleştireceğimizi belirttiğimiz işlerin etkilerinin nasıl ölçüleceğini belirtirler.

Göstergeler, elde ettiğiniz sonuçları göstermek üzere kullanacağınız **niceliksel veriler**den oluşur. Projenin amacı ve sonuçlarının **doğrulanabilir** ve **ölçülebilir** şekilde tanımlanmasını sağlarlar.

Göstergeler, aynı zamanda izleme ve değerlendirme için de temel oluştururlar.

KILAVUZ SORULAR

Genel hedefimize katkıda bulunduğumuzu başkalarına da ispatlayabilir miyiz?

Proje amacımızı gerçekleştirdik mi?

Gerçekleştirdiklerimiz istediğimiz etkiyi ortaya çıkardı mı?

Göstergeler aşağıdaki sorulara cevap vermelidir:

Ne kadar?	Nicelik
Nasıl bir değişim?	Nitelik
Ne zaman ?	Zaman
Nerede?	Mekan



MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

BAŞARI GÖSTERGELERİ

ÖRNEK 1:

X firmasının rekabet gücünü artırmayı amaçlayan bir projede, proje amacının göstergeleri şu şekilde belirlenmiştir:

1 sene içinde:

- Cirodaki ihracat hacmi %30 a çıkartıldı
- Pazar payı %40 a yükseltildi
- Rakiplerine karşı %16 düşük fiyat farkı oluşturuldu

ÖRNEK 2:

X firmasının rekabet gücünü artırmayı amaçlayan bir projede, proje amacının göstergeleri şu şekilde belirlenmiştir:

1 sene içinde:

- Mevcut müşteri siparişleri %30 oranında arttı
- Müşteri sayısı 60 'dan 90 'a ulaştı, bölgedeki Pazar payı %20 'den %30 a ulaştı
- Ortadoğu pazarına girildi, toplam satışlarda %25 'lik artış sağlandı
- Karlılık % 15 oranında arttı

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

BAŞARI GÖSTERGELERİ

Niteliksel değişimlerle ilgili göstergeleri oluşturmak daha zor olabilir. Bu durumda değişimin ortaya çıkaracağı sonuçlarla ilgili olarak göstergeler kullanılabilir.

yaşam kalitesini artırmak,
bilinçlendirmek,
farkındalık yaratmak

Bu değişim sonucunda, özellikle hedef grupta, ne gibi davranış değişikliklerinin olmasını bekliyoruz?

Amaç: Ev içi şiddet konusunda farkındalığı artırmak

Farkındalığı artmış olan kadınların davranışlarında ne gibi değişiklikler olacaktır?

Amaç: Sürdürülebilir kalkınma konusunda yerel halkın bilinçlenmesi

Bu konuda bilinçlenmiş olan yerel halkın davranışlarında oluşabilecek değişiklikler ne olacaktır?

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

BAŞARI GÖSTERGELERİ

ÖRNEK:

Sonuç: Oluşturulan bilgi kaynakları ve yapılan faaliyetlerle yerel halkın sürdürülebilir kalkınma talebi arttı.

zaman

Gösterge: Bir yıl sonunda sürdürülebilir kalkınmayla ilgili eğitim faaliyetlerine 10 köyden 300 kişi katıldı.

nicelik

Değerlendirme: Halkın sürdürülebilir kalkınma talebinin artıp artmadığını, eğitim faaliyetlerinin katılımcı sayısı ile gösteremeyiz. Bu faaliyetlere katılan kişilerdeki davranış değişiklikleriyle ilgili bir gösterge ya da bu talebin arttığını gösteren başka bir gösterge oluşturulmalıdır.

Örnek: Bir yıl sonunda eğitim faaliyetlerine katılan 300 kişinin %40'ı organik tarım yöntemlerini kullanmaya başladı. Bu ürünleri satmak üzere bir kooperatif kurma çalışmaları başladı. Yerel yönetimin bölgedeki sanayi tesislerini denetlemesi için baskı oluşturmak üzere bir dernek kuruldu.

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

BAŞARI GÖSTERGELERİ

Niteliksel değişimlerle ilgili göstergeleri oluşturmak daha zor olabilir. Bu durumda değişimin ortaya çıkaracağı sonuçlarla ilgili olarak göstergeler kullanılabilir.

yaşam kalitesini artırmak,
bilinçlendirmek,
farkındalık yaratmak

Bu değişim sonucunda, özellikle hedef grupta, ne gibi davranış değişikliklerinin olmasını bekliyoruz?

Amaç: Ev içi şiddet konusunda farkındalığı artırmak

Farkındalığı artmış olan kadınların davranışlarında ne gibi değişiklikler olacaktır?

Amaç: Sürdürülebilir kalkınma konusunda yerel halkın bilinçlenmesi

Bu konuda bilinçlenmiş olan yerel halkın davranışlarında oluşabilecek değişiklikler ne olacaktır?

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

	Proje Mantığı/Yapısı (Müdahale Mantığı)	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç			Bu göstergeler için gerekli bilgi kaynakları nelerdir?	
Proje Amacı			Proje amacının gerçekleştirildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje ile üretilecek olan)	
Beklenen Sonuçlar			Proje sonuçlarının elde edildiğine dair göstergelerin tespiti için hangi bilgi kaynakları kullanılacaktır? (mevcut veya proje ile üretilecek olan)	
Faaliyetler			<p>Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir?</p> <p>Maliyetler: Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)</p>	



MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

DOĞRULAMA KAYNAKLARI

Gerekli bilgi nasıl toplanmalı? Bilgi toplarken hangi yöntem kullanılmalı?

Araştırmalar, idari kayıtlar, ulusal/uluslararası istatistikler, çalışma atölyeleri ya da odak grup toplantıları tutanakları/sonuçları, gözlemler, vb.

Bilgiyi kim toplamalı?

Bağımsız bir ekip veya kişi, proje çalışanları vb.

Bilgi ne zaman veya hangi sıklıkta toplanmalı?

Aylık, yıllık, proje süresince, proje sonunda vb.

**Kimlerle görüşülmeli?
Bilginin alındığı yer (kişi ya da kurum) güvenilir mi?**

Bilgi edinilen kaynakların tarafsız, güvenilir ve yetkin olmasına dikkat edilmelidir.

PLANLAMA AŞAMASI

1. MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ



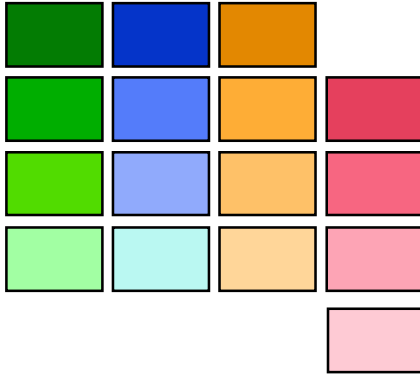
2. SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI



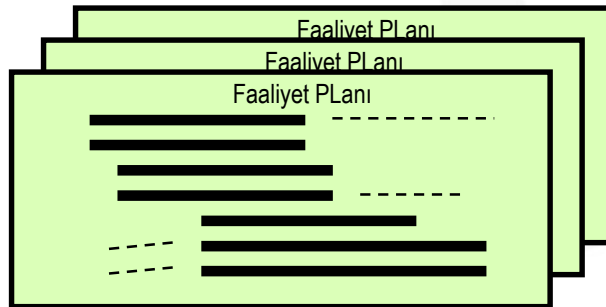
3. KAYNAK PLANLAMASI (BÜTÇE)

SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI

Mantıksal Çerçeve



Faaliyet Planı ve Bütçe



		Bütçe		Bütçe	
				5500	1750
				4250	750
Maaşlar	5000	5500	4250	400	1100
Yolluklar	1250	1750	750	400	3100
Araç Gid.	3750	4250	400		
Office	750	750	1100		
Tel/Fax	400	400	3100		
Makine	850	1100			
İnşaat	2300	3100			

SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI

Faaliyetleri uygulanabilir alt
detaylara böler

FAALİYET PLANI

Faaliyetlerin sırası,
önceliği ve süresini
belirler

Uygulama aşaması için
kilometre taşlarını belirler

Uygulama ve yönetim
sorumluluklarını tayin
eder

FAALİYET PLANININ AŞAMALARI

1. Mantıksal çerçevede belirlenen faaliyetlerden yola çıkılarak alt faaliyetlerin belirlenmesi:

- Burada amaç belirlenen faaliyetleri yönetmeyi kolaylaştırmaktır.
- Gereksiz detaylandırmadan kaçınmak gerekir.
- Sorumlulukların dağıtılması için yeterli ayrıntıya sahip olduğunda daha ileri gidilmemelidir.

Örnek

▪ Ana faaliyet :

Yeni teknolojiye sahip üretim hattı kurulması

▪ Alt faaliyetler:

İhale yoluyla satın alma işlemlerinin gerçekleştirilmesi

Makine ve ekipman montajı

Makine ve ekipmanın test edilerek hizmete alınması



SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI

FAALİYET PLANININ AŞAMALARI

2. Faaliyetlerin birbirleri ile sıra ve bağımlılık ilişkilerinin belirlenmesi

Detaylandırmadan sonra ortaya çıkan faaliyetlerin birbirleri ile öncelik ilişkilerinin belirlenmesidir. Sıralama bir faaliyetin hangi faaliyeti izleyeceği, bağımlılık ise hangi faaliyet tamamlanmadan önce başlayamayacağı ya da tamamlanamayacağını gösterir.

3. Faaliyetlerin uygulama süreleri ile başlama zamanlarının belirlenmesi

Her bir faaliyetin uygulama süresi, konusunda uzmanlığı olan kişilerce belirlenerek, daha önce ortaya konan öncelik ilişkileri çerçevesinde başlama zamanlarının tespit edilmesidir.



SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI

FAALİYET PLANININ AŞAMALARI

4. Kilometre taşlarının tanımlanması

Belirgin önem arz eden olaylar/aşamaların belirlenmesidir. Bu çalışma, projenin uygulamasında izlemeyi kolaylaştırır ve ilerlemenin ölçülmesini sağlar.

5. Her faaliyet için gerekli ihtisasın belirlenmesi

Her faaliyetin uygulaması için gereken uzmanlığın mevcut insan kaynakları açısından belirlenmesidir. Bu sayede mevcut insan kaynağı ile faaliyetlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği ortaya çıkarılır.

6. Görev paylaşımının yapılması

Faaliyetlerin sorumluluğunun bir kişiye/kuruma tahsis ve vazifelerin ekip içerisinde taksim edilmesidir. Görev paylaşımı ekipteki tüm üyelerin kapasiteleri, becerileri ve tecrübeleri göz önünde bulundurularak yapılır.

FAALİYET PLANININ GÖSTERİMESİ

Faaliyet Adı	1. Ay	2. Ay	3. Ay	4. Ay	5. Ay	6. Ay	7. Ay	8. Ay	...	Uygulayıcısı
.....										
3. İhale yoluyla satın alma işlemlerinin gerçekleştirilmesi		X								Mali ve İdari İşler Sorumlusu
4.Ekipman montajı			X	X						Proje Sorumlusu
5. Ekipmanın test edilerek hizmete alınması					X	X				İmalat Sorumlusu
.....										



SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI

- Faaliyet planında yer alan faaliyetler, **projenin beklenen sonuçları ile uyumlu ve projenin amacına doğrudan hizmet eden** faaliyetler olmalıdır.
- Bir mali destek programına başvuru için hazırlanan bir projede, talep edilecek kaynak miktarını artırmaya dönük **gerçek dışı ilaveler** yapılmamalıdır. Bu durumda projenin desteğe hak kazanma ihtimali azalacağı gibi kazanması durumunda uygulama aşamasında da çeşitli sorunlar ortaya çıkacaktır.
- Faaliyetler, başvurulacak mali destek programının ilgili rehberinde belirtilen kriterlere **uygun olmalı**, rehberde uygun olmadığı belirtilen faaliyetlere kesinlikle yer verilmemelidir.



SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI

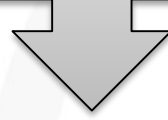
— **Gerekli** tüm alt faaliyetler, faaliyet planında ele alınmalı, faaliyetlerin birbirleri ile ilişkileri ve faaliyetlerin **süre**leri konuya hakim kişilere danışılmalı ve tam ortaya konulmalıdır.

— İhtiyaç duyulanın ötesinde bir **detaylandırma** yapılmamasına dikkat edilmelidir.

— Faaliyet zamanları ortaya konulurken kaynakların etkin kullanımına dikkat edilmeli, ilave kaynak gereksinimi (insan, makine, teçhizat vs.) varsa, **zamanında** öngörülebilmelidir.

PLANLAMA AŞAMASI

1. MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ



2. SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI



3. KAYNAK PLANLAMASI (BÜTÇE)

KAYNAK PLANLAMASI

Kaynak planlaması, faaliyet planında ortaya konulan alt faaliyetleri ele alarak:

Bu faaliyetler için gerekli olan **girdileri** belirler



Bu girdileri fiyatlandırarak **maliyetini** ortaya çıkarır



Bu maliyetin hangi **kaynaklardan** karşılanacağını ortaya koyar

Bu sayede;

Kaynakların planlı ve etkin kullanımını sağlar



Maliyet etkinliği sağlar ve izlemeyi kolaylaştırır.



KAYNAK PLANLAMASI

Faaliyetler	Gerekli personel/tesis/donanım	Doğacak maliyetler
1. Ambalaj atıkları toplama aracı satın alınması	Toplama Aracı	40.000,00 TL
2. Toplanan atıkların geri dönüşümünün sağlanması	Plastik Geri Dönüşüm Makinesi	370.000,00 TL
3. Tanıtım Faaliyetleri	Broşür, sticker, afiş, kitap	14.200,00 TL
4. İşçilerin eğitimi	Eğitim	9.000,00 TL

KAYNAK PLANLAMASI

BÜTÇE

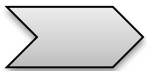
- Proje bütçesi, bir projenin mali kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve faaliyetler arasında nasıl dağıtılacağını gösteren bir tablodur.
- Bütçe hazırlarken dikkat edilmesi gerekenler:



Tüm faaliyetler ve bunlar için ihtiyaç duyulacak **tüm girdiler** detayları ile bütçeye yansıtılmalı



Bütçede gösterilecek giderlerin tümü **proje faaliyetleri ile ilgili** olmalı



Proje doğru tasarlanmalı ve faaliyetler **uygun maliyet** kapsamındaki giderleri kapsamalı



Bütçe kalemleri **tutarlı** ve **gerçekçi** olmalı



Bütçede tüm maliyetlere **ayrı ayrı alt kalemler** halinde yer verilmeli, götürü miktarlardan kaçınılmalı



Sadece **uygulama süresi içerisinde** gerçekleşecek maliyetlere yer verilmel,



Bütçede yer alan her maliyetin uygulama aşamasında **belgelendirileceği** unutulmamalıdır...



BÜTÇE

Faaliyet Bütçesi

Beklenen Finansman
Kaynakları

Maliyetlerin
Gerekçelendirilmesi



FAALİYET BÜTÇESİ

Faaliyet bütçesi tablosu aşağıdaki ana hesap gruplarını içerir:

1. İnsan kaynakları
2. Seyahat
3. Ekipman ve malzeme
4. Yerel ofis maliyetleri
5. Diğer maliyetler, hizmetler
6. Diğer
7. Projenin uygun doğrudan maliyetleri toplamı
8. İdari maliyetler
9. Toplam uygun proje maliyeti



FAALİYET BÜTÇESİ

İNSAN KAYNAKLARI

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
1. İnsan Kaynakları				
1.1 Maaşlar				
1.1.1 Teknik				
1.1.2 İdari/ Destek Personeli				
1.2 Maaşlar(brüt tutarlar, yabancı personel)				
1.3 Gündelikler				
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)				
1.3.2 Yurt içi (proje personeli)				
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları				
İnsan Kaynakları Alt Toplamı				0,00



FAALİYET BÜTÇESİ

SEYAHAT

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
2. Seyahat				
2.1 Yurt dışı (proje personeli)				
2.2 Yurt içi seyahat				
Seyahat Alt Toplamı				0,00



FAALİYET BÜTÇESİ

EKİPMAN VE MALZEME

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
3. Ekipman ve Malzeme				
3.1 Araç satın alımı veya kiralanması				
3.2 Mobilya, bilgisayar donanımı				
3.3 Makineler, teçhizat				
3.4 Makineler için yedek parça, ekipman, aletler				
3.5 Diğer				
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı				



FAALİYET BÜTÇESİ

YEREL OFİS MALİYETLERİ

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
4. Yerel ofis maliyetleri				
4.1 Araç maliyetleri				
4.2 Ofis kirası				
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri				
4.4 Diğer hizmetler (tel/faks, elektrik/ısıtma, bakım)				
Yerel Ofis Maliyetleri Alt Toplamı				0,00



FAALİYET BÜTÇESİ

DIĞER MALİYETLER, HİZMETLER

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
5. Diğer maliyetler, hizmetler				
5.1 Yayınlar				
5.2 Etüd, araştırma				
5.3 Denetim maliyetleri				
5.4 Değerlendirme maliyetleri				
5.5 Tercüme, tercümanlar				
5.6 Mali hizmetler (banka teminatı maliyetleri vb.)				
5.7 Konferans/seminer maliyetleri				
5.8 Tanıtım faaliyetleri				
5.9 İnşaat işleri				
5.10 Kontrolörlük işleri ve diğer				
Diğer Maliyetler, Hizmetler Ara Toplamı				



BEKLENEN FİNANSMAN KAYNAKLARI

EK B-2. Beklenen Finansman Kaynakları		
	TUTAR (TL)	TOPLAMIN YÜZDESİ %
Başvuru Sahibi Mali Katkısı		
Bu Başvuruda Talep Edilen Destek Miktarı		
Diğer Kurumlarca Yapılan Katkılar		

TOPLAM KATKI		
Projeden Elde Edilen Doğrudan Gelir		
GENEL TOPLAM		

EK B-3. MALİYETLERİN GEREKÇELENİRİLMESİ

Giderler	Birim	Açıklama
1. İnsan Kaynakları		
1.1 Maaşlar		
1.1.1 Teknik		
1.1.2 İdari/ Destek Personeli		
1.2 Maaşlar(brüt tutarlar, yabancı personel)		
...

GENEL BİLGİLER

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1. Faydalananların sahiplenmesi

2. Uygun teknoloji



3. Kurumsal ve idari kapasite

6. Sosyo-kültürel konular

5. Ekonomik ve finansal uygulanabilirlik

4. Çevrenin korunması

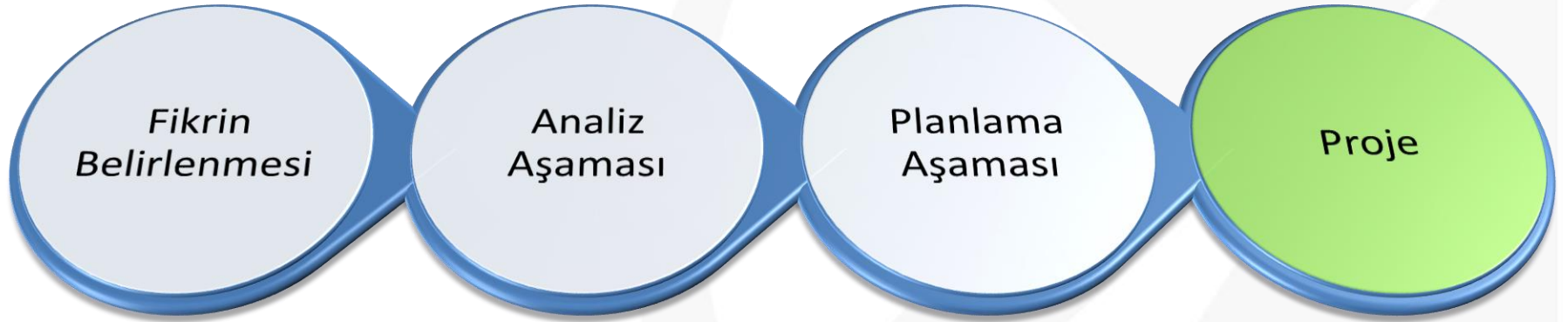
GENEL BİLGİLER

BİR PROJENİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. Müdahale **amacının** belirlenmesi
2. Müdahale edilecek **durumun analizi**
3. Müdahaleden **etkilenecek kesimlerin analizi**
4. **Birlikte çalışılabilecek kurumsal yapıların analizi**
5. Müdahale edilecek **sorunların analizi**
6. **Ulaşılmak istenen durumun analizi**
7. Müdahalenin **strateji ve yönteminin analizi**
8. Müdahalenin **etkisinin ölçülebilmesi**
9. Müdahale sonrası **etkilerin kalıcı olabilmesi**
10. **Kurumsal kültür ve teknik ekibin yapısı**



3 ADIMDA PROJE HAZIRLAMA





Teşekkür Ederiz...
