



KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI
GENEL SEKRETERLİĞİ



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ EĞİTİMİ

Program Yönetim Birimi

EĞİTİM İÇERİĞİ

Bölüm 1

- Proje ve İlgili Kavramlar

Bölüm 2

- Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Bölüm 3

- Proje Döngüsü Yönetimi Adımları
 - 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

HİBE ≠ KARŞILIKSIZ BAĞIŞ

KAVRAMLAR

Hibe

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

Program

Ortak stratejik hedeflere yönelik sonuçların elde edilmesi amacıyla bir grup projenin koordineli olarak yürütülmesidir.

Destek sözleşmesi

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

PROJE NEDİR?

«Proje; 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. Bir ihtiyaçtan doğmalı ve bu ihtiyacı karşılamayı hedeflemelidir».

Ne, Nerede, Ne zaman, Niçin, Nasıl (5N)

Kim için, Kim tarafından, Kaç paraya (3K)

sorularına cevap vermelidir.

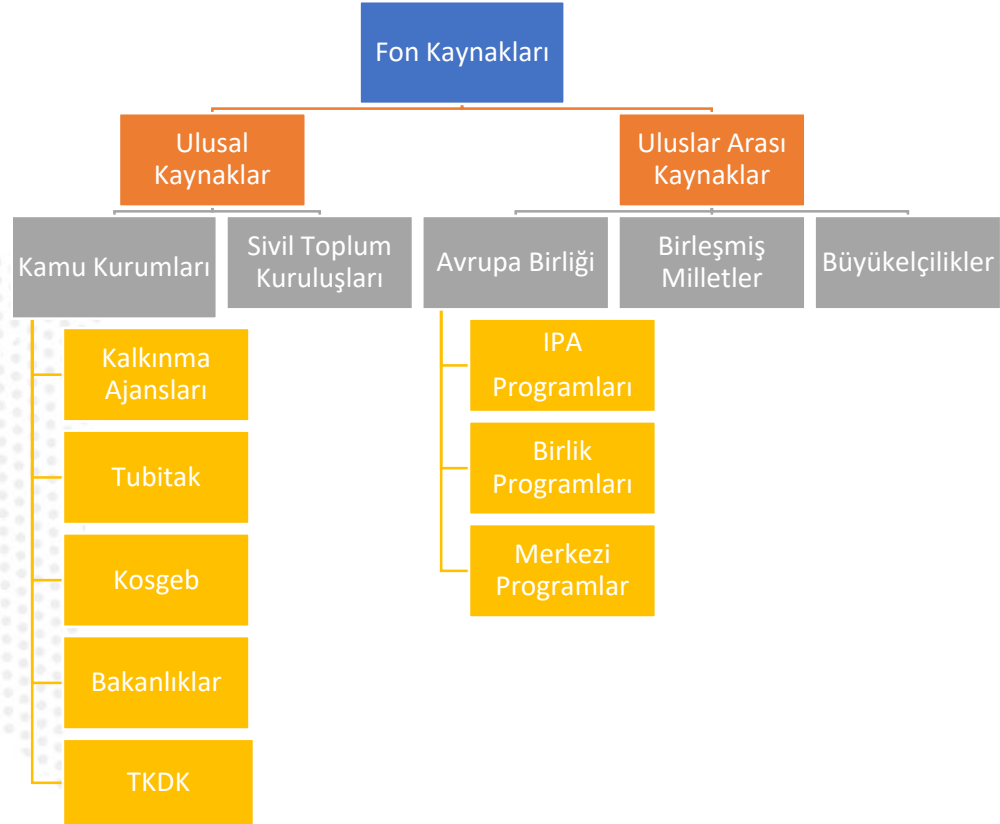
Projenin öne çıkan unsurları

- ✓ AMAÇ
- ✓ HEDEFLER
- ✓ FAALİYETLER
- ✓ ZAMAN
- ✓ BÜTÇE

- ✓ Hedeflerimiz neler ?
- ✓ Önceliklerimiz neler ?
- ✓ Ne kadar bir zamanda sonuca ulaşmalıyız ?
- ✓ Hangi faaliyetler programlanmalı?
- ✓ Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için proje ekibinde kimler olmalı ?
- ✓ Bu faaliyetleri gerçekleştirmenin maliyeti ne kadar ?
- ✓ Bu faaliyetler nasıl gerçekleştirilebilir ?
- ✓ Proje konusunda kimler hangi düzeyde bilgilendirilmeli ?
- ✓ Projeyi yürütürken hangi sorunlarla karşılaşabiliriz ?

Bölge / kurum düzeyinde bütüncül sürdürülebilir katkı:

- ✓ BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
- ✓ OECD Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
- ✓ AB Strateji Hedefleri / Hibe Programları Amaçları
- ✓ T.C. Kalkınma Planı/ CKA Bölge Planı
- ✓ Hibe veya projeye özel plan ve programlar
- ✓ Diğer



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

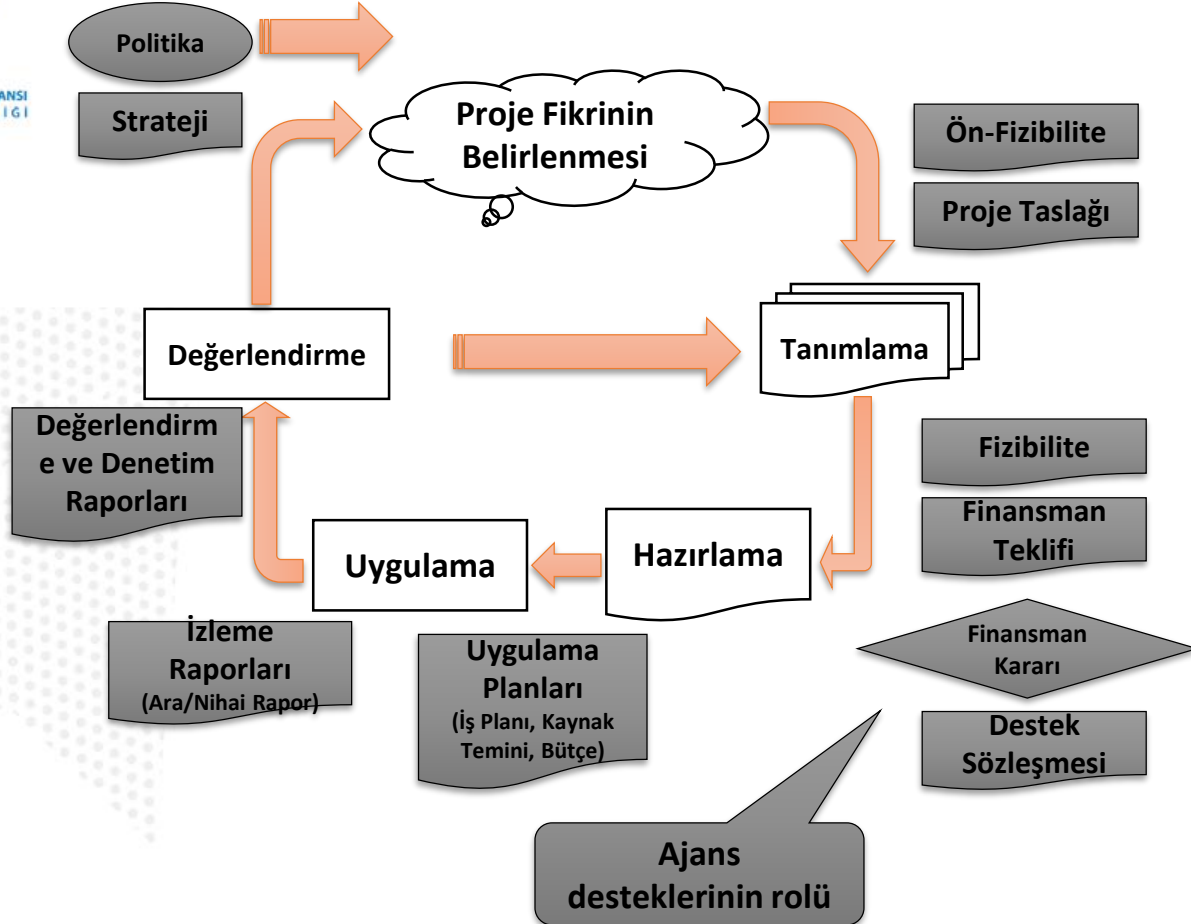
Proje döngüsü, proje fikrinin ortaya çıkışından tasarlanmasına, bu fikrin kağıda dökülmesinden geliştirilmesine, proje için fon başvurularının yapılmasından, projenin yürütülmesine, bitmesi ve değerlendirilmesine kadar olan süreci kapsar

bu döngü çerçevesinde yapılan faaliyetlerin bütününe ise

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

denmektedir.

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ



PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

■ Proje Fikrinin Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi

Bu aşamada proje fikrinin belirlenmesi için temel problemin ne olduğu, sonuç olarak neyin amaçlandığı ve genel olarak hangi faaliyetlerle sonuca ulaşılabileceği ifade edilmelidir. Bu nedenle, temel sonuçlara ulaşmak için ulusal ve sektörel analizler yapılır, problemler tanımlanır, fırsatlar ve kısıtlar belirlenir.

■ Projenin Tasarlanması

Proje fikirleri operasyonel planlar ya da programlar için geliştirilebilir duruma getirilir. Faydalanıcılar ve paydaşlar proje fikrinin temel özelliklerini ve önceliklerini detaylandırır, projenin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği değerlendirilir.

■ Projenin Finansmanı

Proje sahibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve projenin istenilen amaca ulaşması için maddi kaynağa ihtiyaç duyar.

■ Projenin Uygulanması

Projenin uygulanmaya başlandığı ve uygulama süreçlerinin yönetildiği aşamadır.

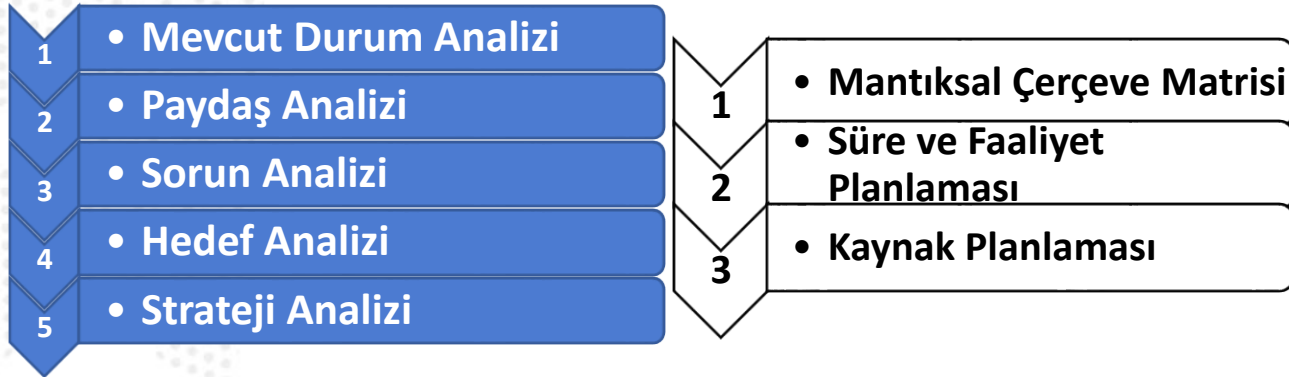
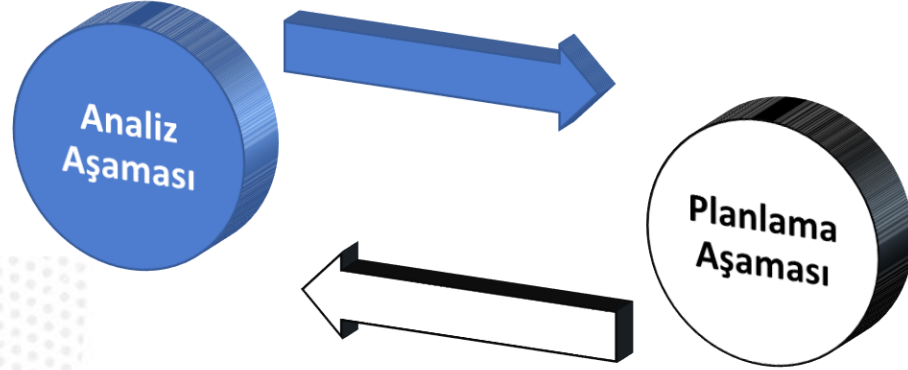
■ Projenin İzleme ve Değerlendirilmesi

Proje uygulanırken ve sonrasında elde edilen sonuçlar fon sağlayan kuruluş (donör) tarafından izlenir, proje sonuçlarına yönelik tüm veriler toplanır, etki değerlendirmesi yapılır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

Katılımı ve şeffaflığı arttırmak ve istenilen amaçlara ulaşmak için proje yönetim metot ve araçlarının kullanıldığı, planlama, uygulama ve değerlendirmenin olduğu metodolojik bir yaklaşımdır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI



MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI

ANALİZ AŞAMASI

PLANLAMA 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 amaç-amaç ilişkisinin kurulması

Strateji Analizi

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için olası stratejilerin belirlenmesi

Mantıksal Çerçeve

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

Faaliyet Planlaması ve Bütçe

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

Faaliyet planından hareket ederek olası giderlerin belirlenerek bütçenin hazırlanması

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

Mantıksal Çerçeve Matrisi/Tablosu: Projenizi tasarlarken problemleri belirlemede ve analiz etmede, sonrada bu sorunları çözmek üzere faaliyet planlarının geliştirilmesine yardım eden bir proje planlama aracıdır. Dört sütun ve dört satırdan oluşan, proje planının temel öğelerini özetleyen bir tablodur.

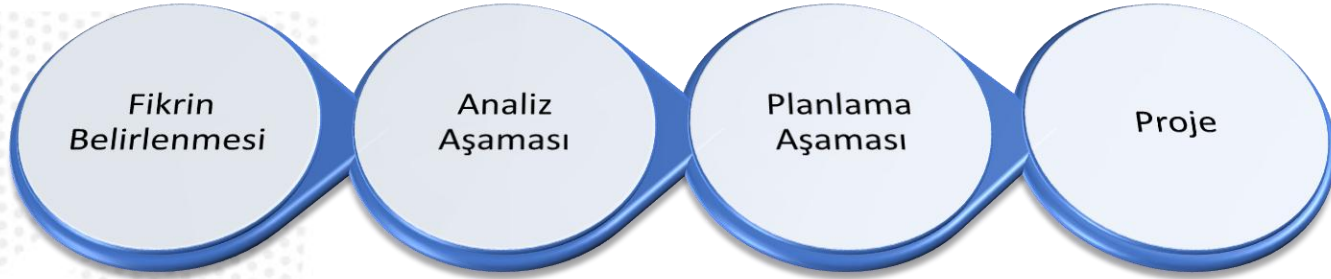
Projenin en önemli yönleri, 16 kutulu bir matris içerisinde özetlenir

- 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 MATRİSİ

	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

3 ADIMDA PROJE HAZIRLAMA



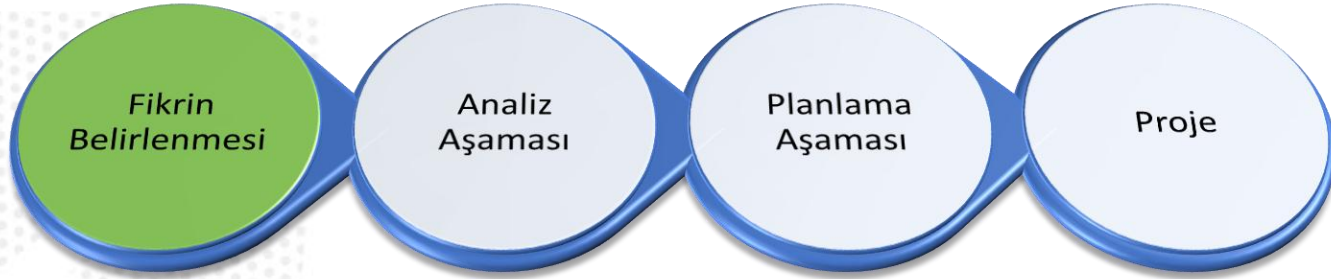


KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI
GENEL SEKRETERLİĞİ

3 ADIMDA PROJE HAZIRLAMA



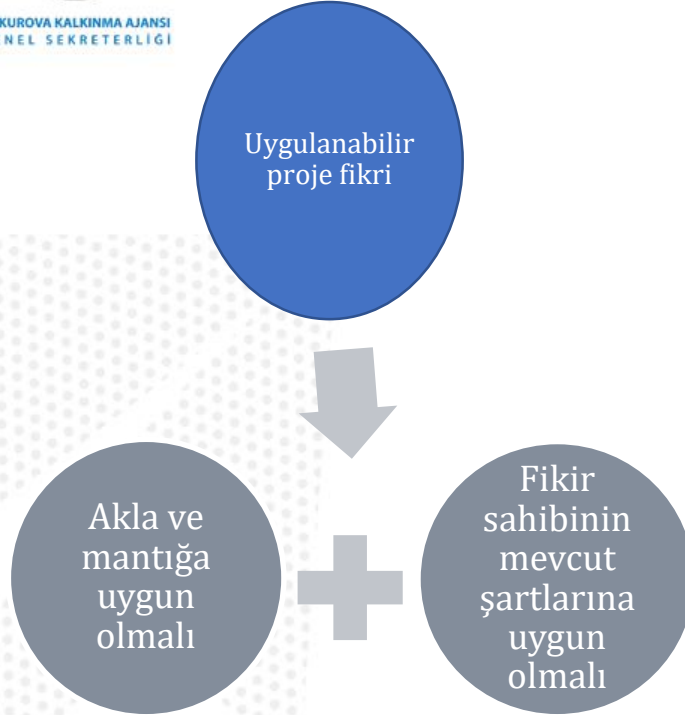
FİKRİN BELİRLENMESİ



Fikir projenin ham halidir.

İşlendikçe gelişir ve proje meydana gelir.

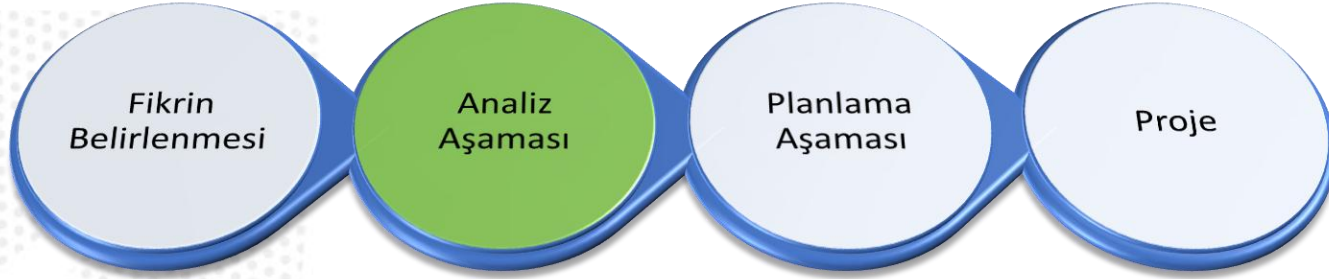
FİKRİN BELİRLENMESİ



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



Hedef analizi, proje ile ulaşılmak istenen noktayı gösterir. Bu analiz tamamlandığında genel ve özel amaçla ilgili fikir sahibi olunacaktır.

Projede birbiri ile bağlantılı iki hedef bulunur. Bunlar **genel amaç ve proje amacı** olarak adlandırılır.

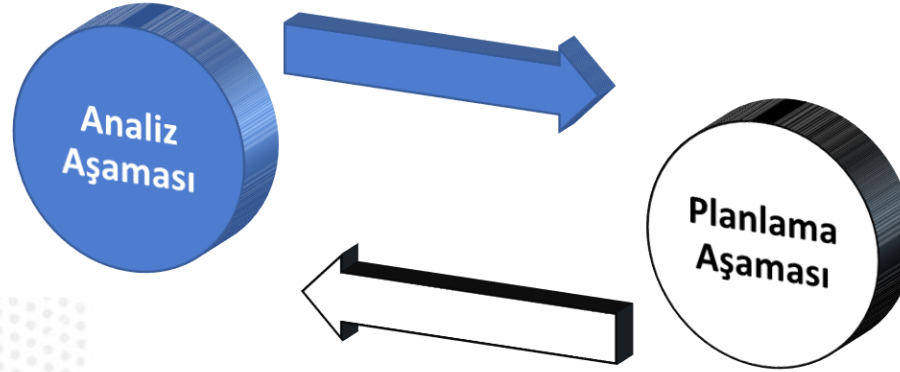
Genel amaç, projenin tek başına çözüme kavuşturamayacağı ancak gerçekleşmesine küçük yada büyük katkı sağlayabileceği hedeftir. Ulaşılması uzun dönemlidir.

Proje amacı ise projenin sonucunda doğrudan elde edilecek somut, gerçekçi, ulaşılabilir ve ölçülebilir hedeftir. Proje amacının genel amaçtan temel farkı ulaşılabilir olmasıdır. Proje amacı ile faaliyetler birbirine karıştırılmamalıdır!

Faaliyetler Projenin amacına ulaşması ve gerekli dönüşümün sağlanması için gereken bütün işlerdir.

Beklenen Sonuçlar / Çıktılar, proje süresi içinde ulaşılacak kısa dönemli hedeflerdir. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilecek ürün ve hizmetler ise çıktılardır. Her projenin birden fazla sayıda çıktısı ve sonucu vardır. Olabildiğince sayısal, ölçülebilir ve somut olmalıdır!

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



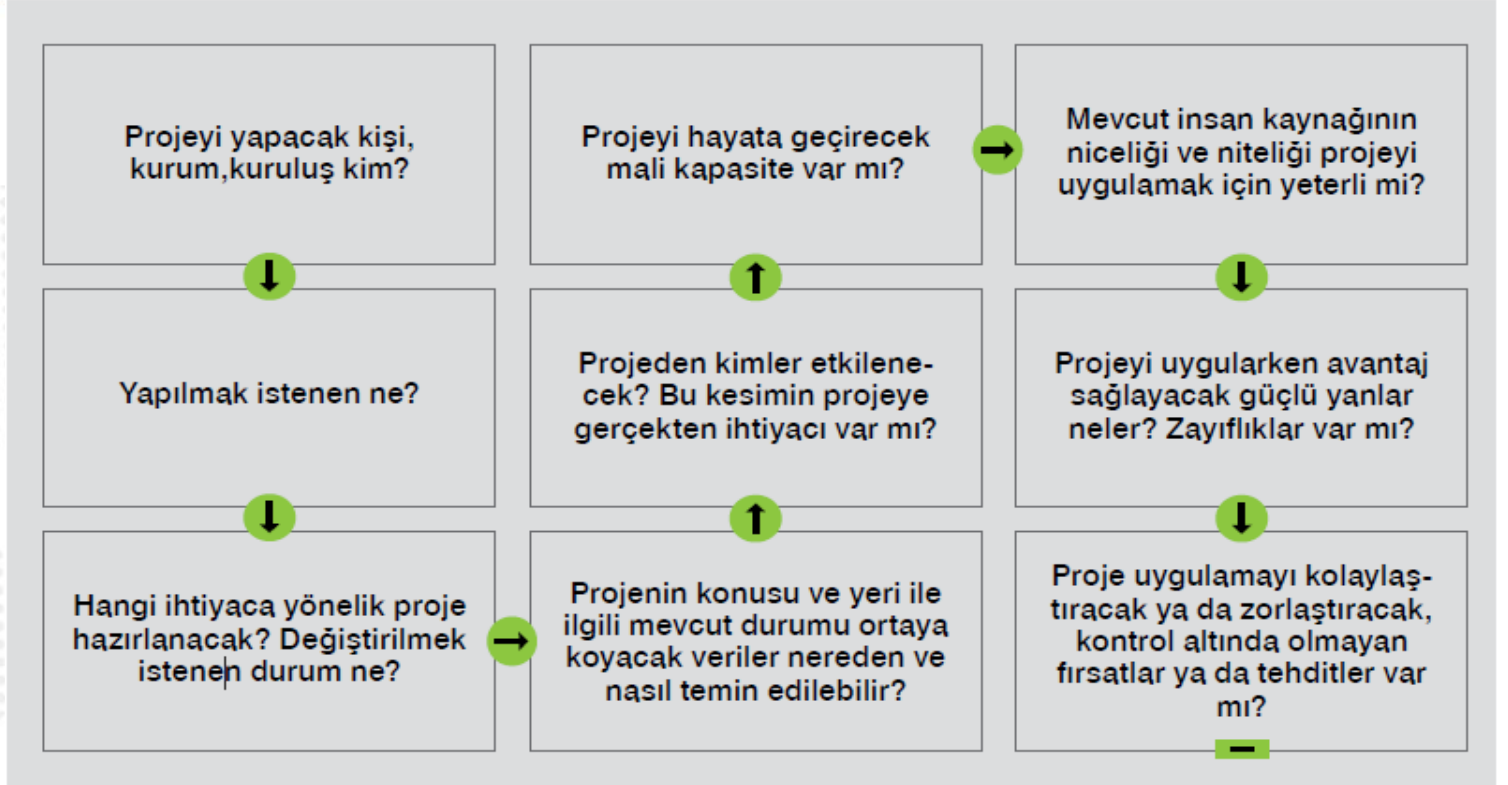
KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI
GENEL SEKRETERLİĞİ

ANALİZ AŞAMASI

1. Mevcut Durum Analizi



ANALİZ AŞAMASI

1. 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.

ANALİZ AŞAMASI

1. Mevcut Durum Analizi



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

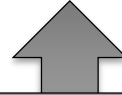
- 2004-2009 yılları bölgenin işgücüne katılma oranının %21, işsizlik oranının ise %48 artmıştır.
- Çalışmama nedenine göre işgücünde olmayan nüfusa bakıldığında, 2004-2009 döneminde, en büyük payın ev kadını/ev işleriyle meşgul olma kategorisine ait olduğu görülmektedir.
- İşgücü Piyasası İhtiyaç Analizleri 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

ANALİZ AŞAMASI

GZFT (SWOT) Analizi



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



ANALİZ AŞAMASI

GZFT (SWOT) Analizi

	POZİTİF	NEGATİF
İÇSEL	• Proje tecrübesi yüksek teknik ekibe sahip. • Kurumsal bir yapıya sahip. G	• Piyasadaki müşterilerin ürün tercihleri hakkında yeterli bilgi yok. • Seri üretim yapan modern makineler yok. • Hammadde temini yabancı para birimi üzerinden yapılıyor. Z
DIŞSAL	• Mevcut soruna yönelik hibe programları var. • Lojistik imkanlar (Limana, Havaalanına vs. yakınlık) F	• Girdi fiyatları artmakta. • Sektörde rekabet yoğun. • Döviz kuru artıyor. T

ANALİZ AŞAMASI



KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



ÇUKUROVA
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



	POZİTİF	NEGATİF
İÇSEL	- 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 G	- Kurum çalışanlarının iş yükü fazla ve proje yürütme konusunda isteksizler - Mali kapasitesi yetersiz Z
DIŞSAL	- Kurumun faaliyet alanına yönelik ulusal ve uluslararası hibe programları var - Ulusal strateji ve eylem planları kapsamında kurumun faaliyet alanı gittikçe önem kazanmakta F	- İlçe halkı bilinçsiz, eğitim düzeyleri düşük - Göçle gelen nüfus her geçen gün artmakta - Kadınların çalışmalarına eşleri olumlu bakmıyor T

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,
- 🚦 Hizmet sunumunda aracılık edecek olanlar,
- 🚦 Projeden olumlu ya da olumsuz etkilenecek olanlar,

**Başvuru Sahibi
ve Ortaklar**

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

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

ANALİZ AŞAMASI

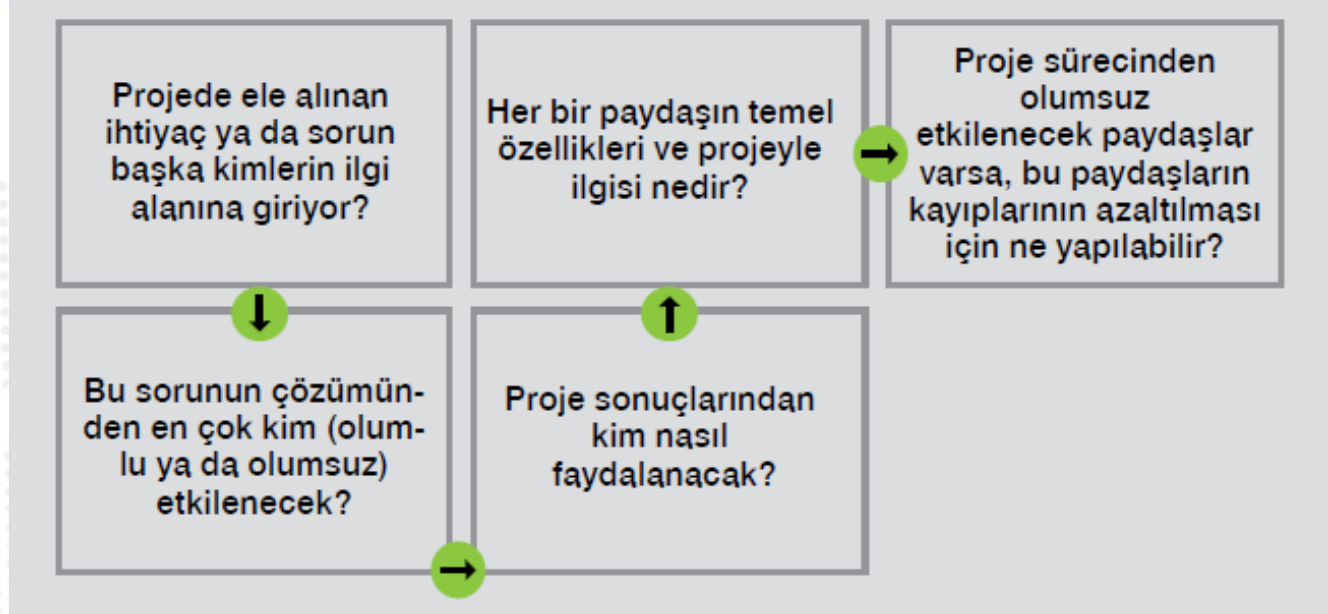
2. Paydaş Analizi



KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

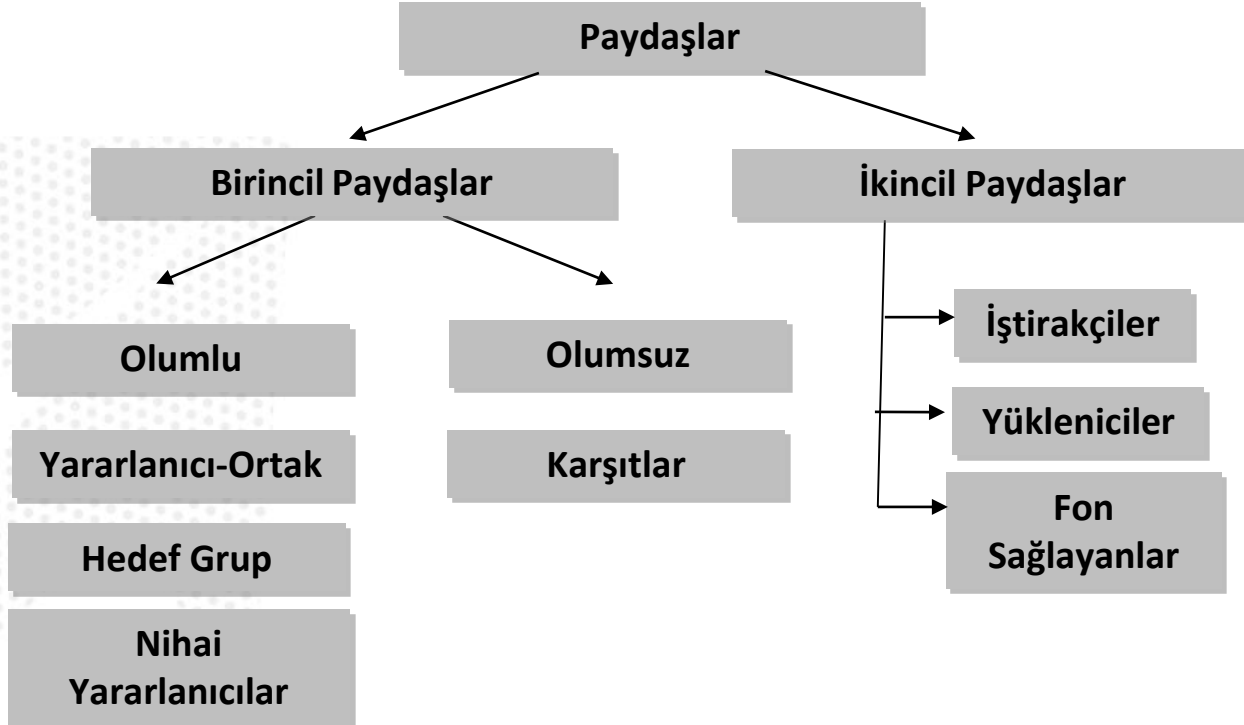


ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI
GENEL SEKRETERLİĞİ



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 • 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	- İşçilerin kapasitesi gelişecek. - Öğrenecekleri tasarım programı başka işlerde de faydalı olacak - İş verimleri artacağından işten çıkarılma riskleri azalacak.	- Eğitim seviyeleri düşük işçiler arasında işten çıkarma oranı çok yüksek	- İşçilere ABC eğitimi verilerek X programının öğretilmesi
Tedarikçiler • 25 tedarikçi firma ile çalışılıyor • Tedarikçi firmaların kurumsal ve mali kapasiteleri yüksek • Teknolojiye hakimler	...	...	...
Müşteriler • 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 etkillenme şekilleri	Kapasiteleri ve değişimi doğuracak motivasyonları	Paydaşların menfaatlerini hedefleyen olası faaliyetler
İlçede yaşayan işsiz kadınlar - İlçede yaşayan 50.000 kadın var. - İlçedeki kadınların 30.000 tanesi işsiz - Kadınların eğitim seviyesi düşük - Maddi sıkıntı yaşıyorlar - Yaşadıkları bölge sürekli göç alıyor ve iş olanakları sınırlı	- Kadınlar eğitilerek mesleki yeterliliğe kavuşacaklar - İş hayatına yönelik bilgi sahibi olacaklar - Ekonomik özgürlüklerine kavuşacaklar	- Kadınlar maddi sıkıntı yaşıyor - Sosyal statüleri düşük ve toplumda değer görmek istiyorlar	Kadınlara yönelik mesleki eğitim programlarının düzenlenmesi
İlçede yaşayan işsiz kadınların eşleri - Eşlerinin çalışmaları konusunda istekli değiller - Eşlerinin ev işleriyle meşgul olmasını istiyorlar. - Maddi sıkıntı yaşıyorlar	...	...	...
Mesleki eğitim veren kurumlar - 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 “*sebepe ve sonuç*” ilişkilerini oluşturur.

ANALİZ AŞAMASI

3. Sorun Analizi

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

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

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

Beyin fırtınası esnasında tanımlanan problemlerden biri başlangıç problemi olarak seçilir.

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

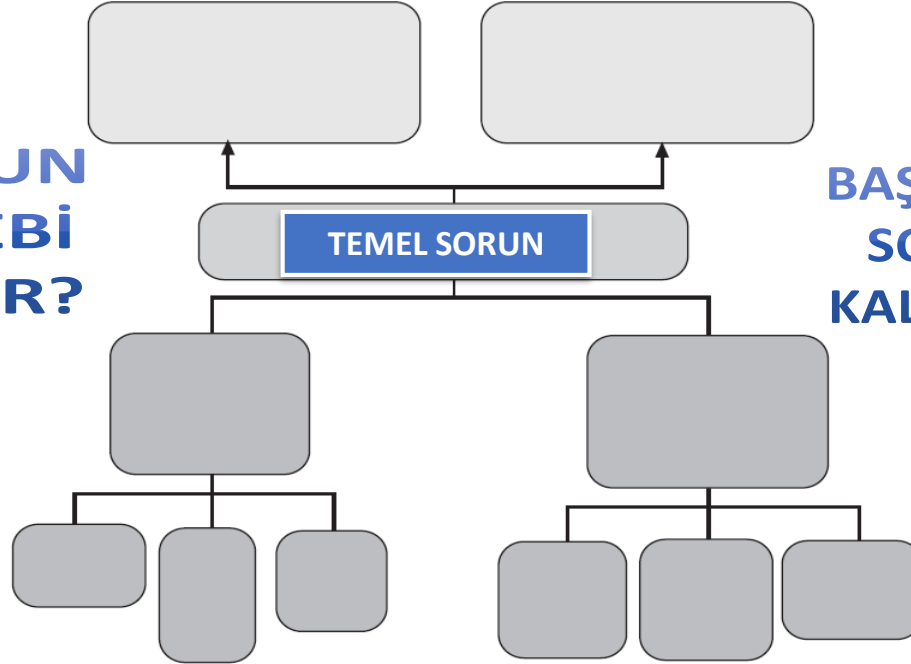
Başlangıç problemine direk sebep olan problemler aşağıda belirtilir, Başlangıç probleminin direk sonuçları olarak ortaya çıkan problemler yukarda belirtilir.



ANALİZ AŞAMASI

3. Sorun Analizi

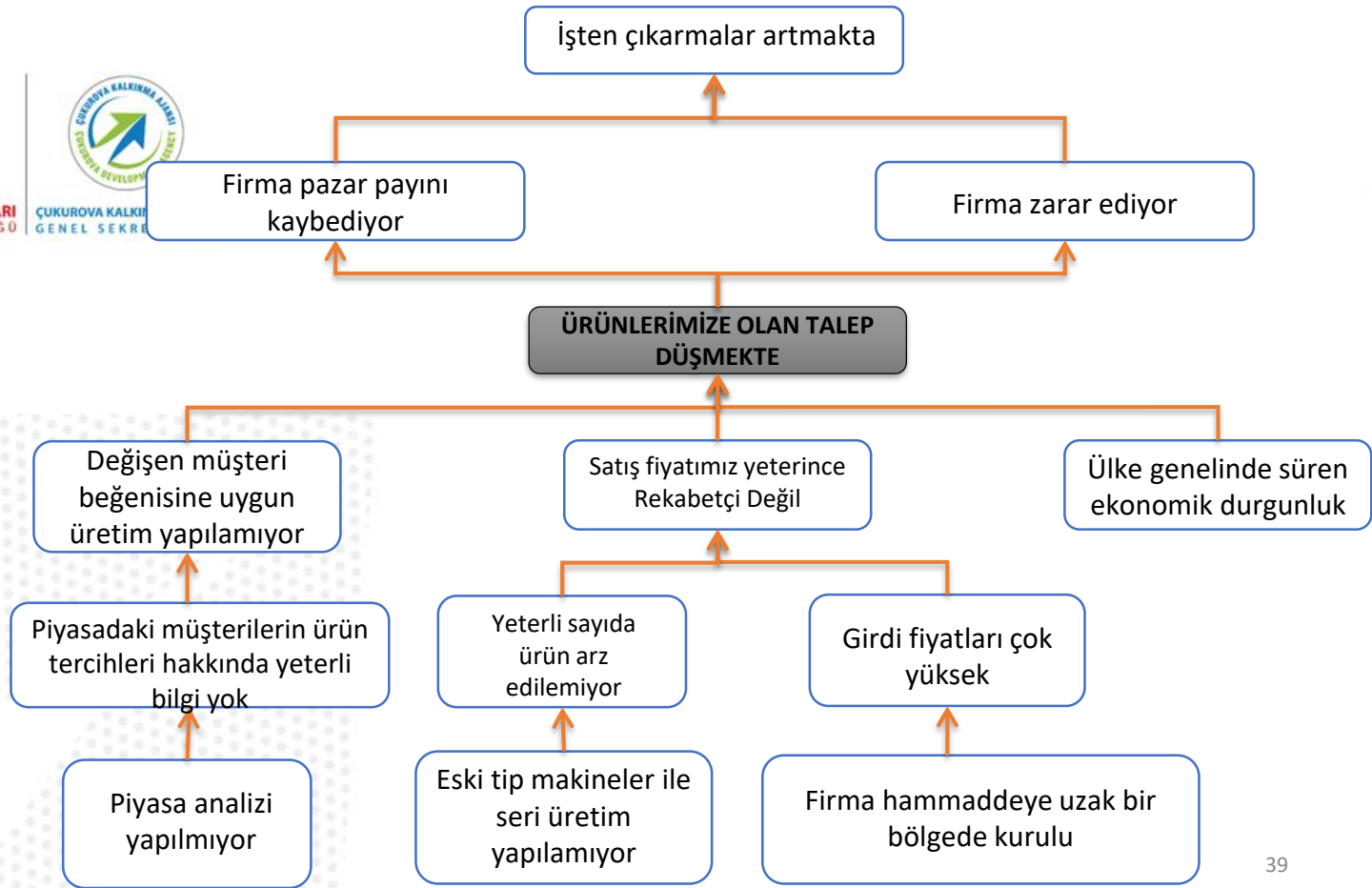
**BUNUN
SEBEBİ
NEDİR?**

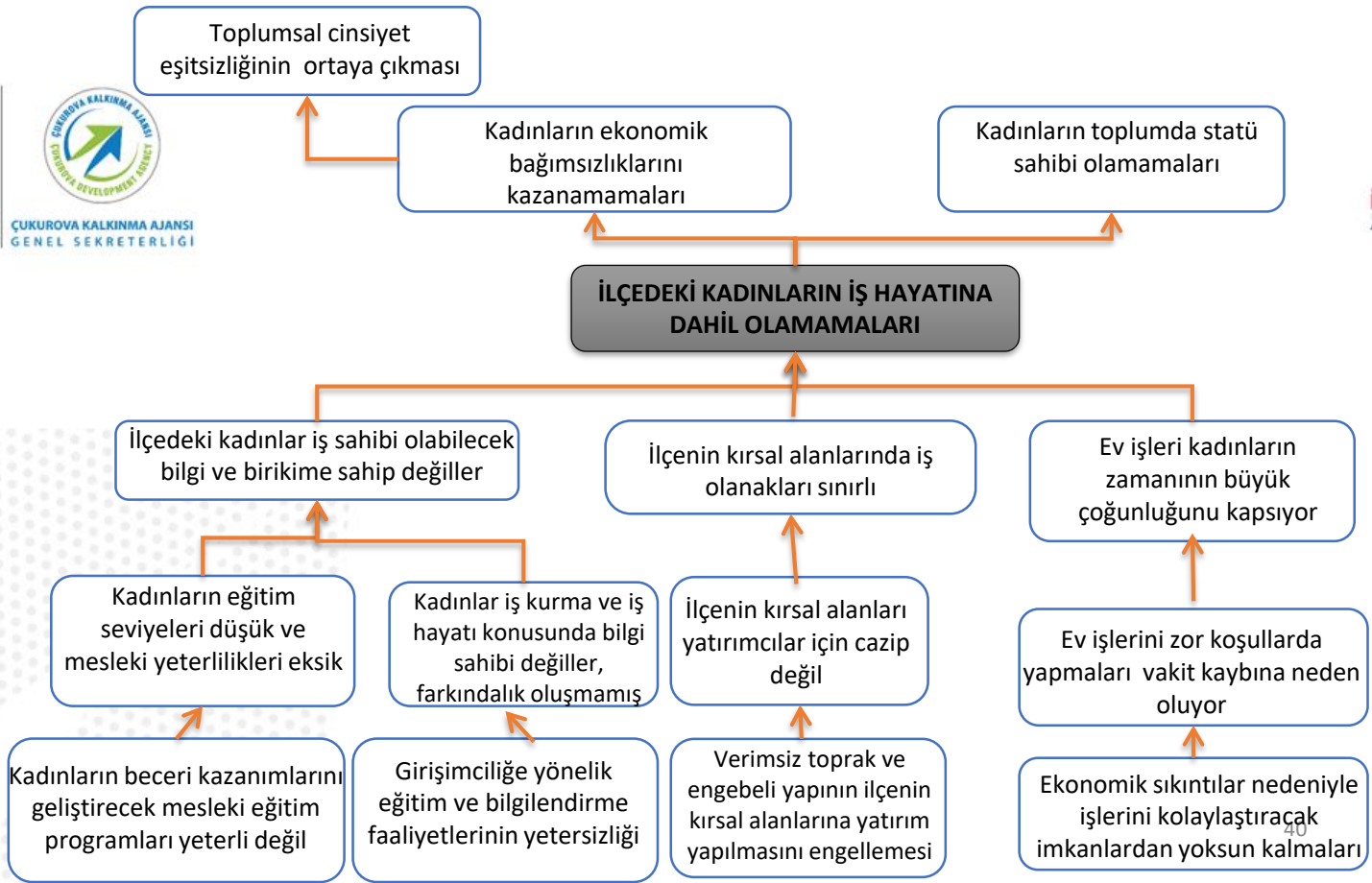


**BAŞKA BİR
SORUN
KALDI MI?**

SONUÇLAR

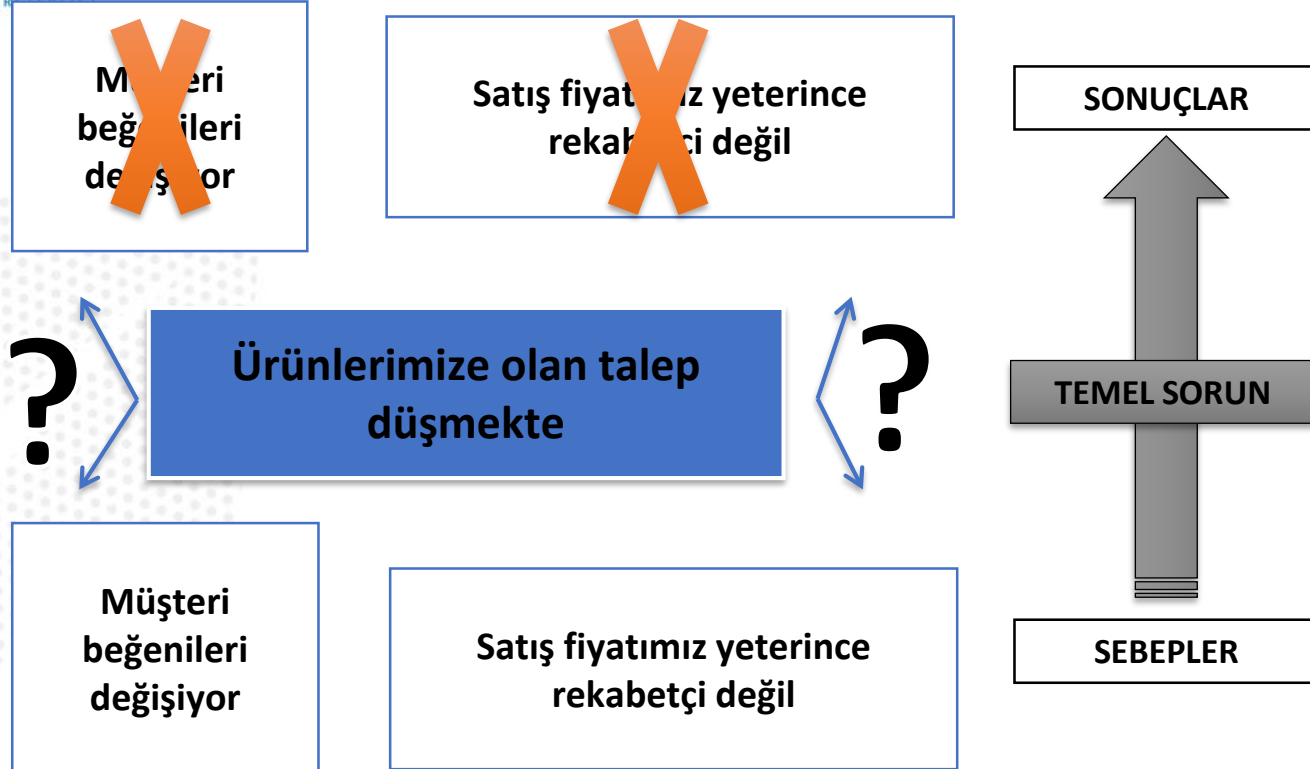
SEBEPLER





ANALİZ AŞAMASI

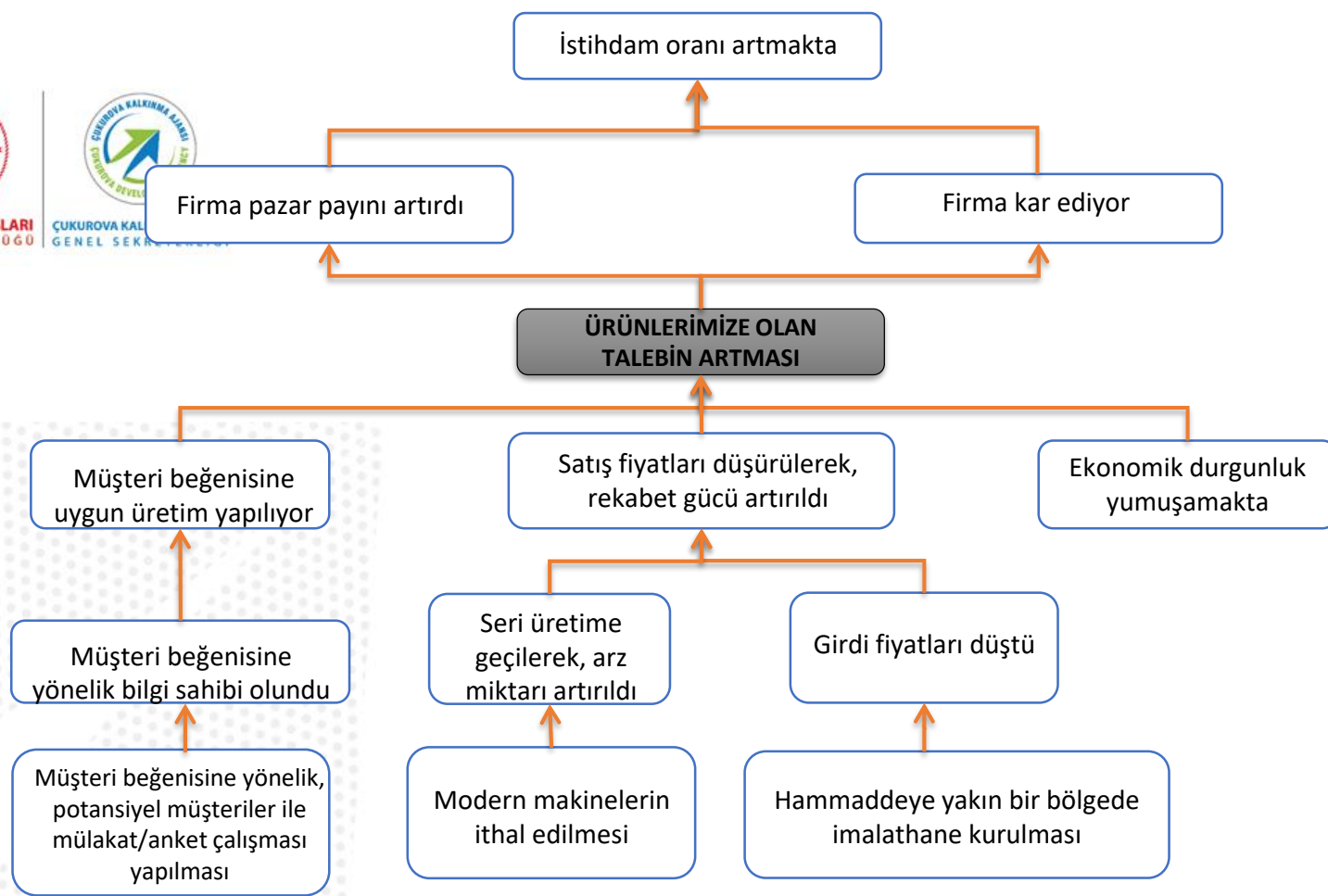
3. Sorun Analizi

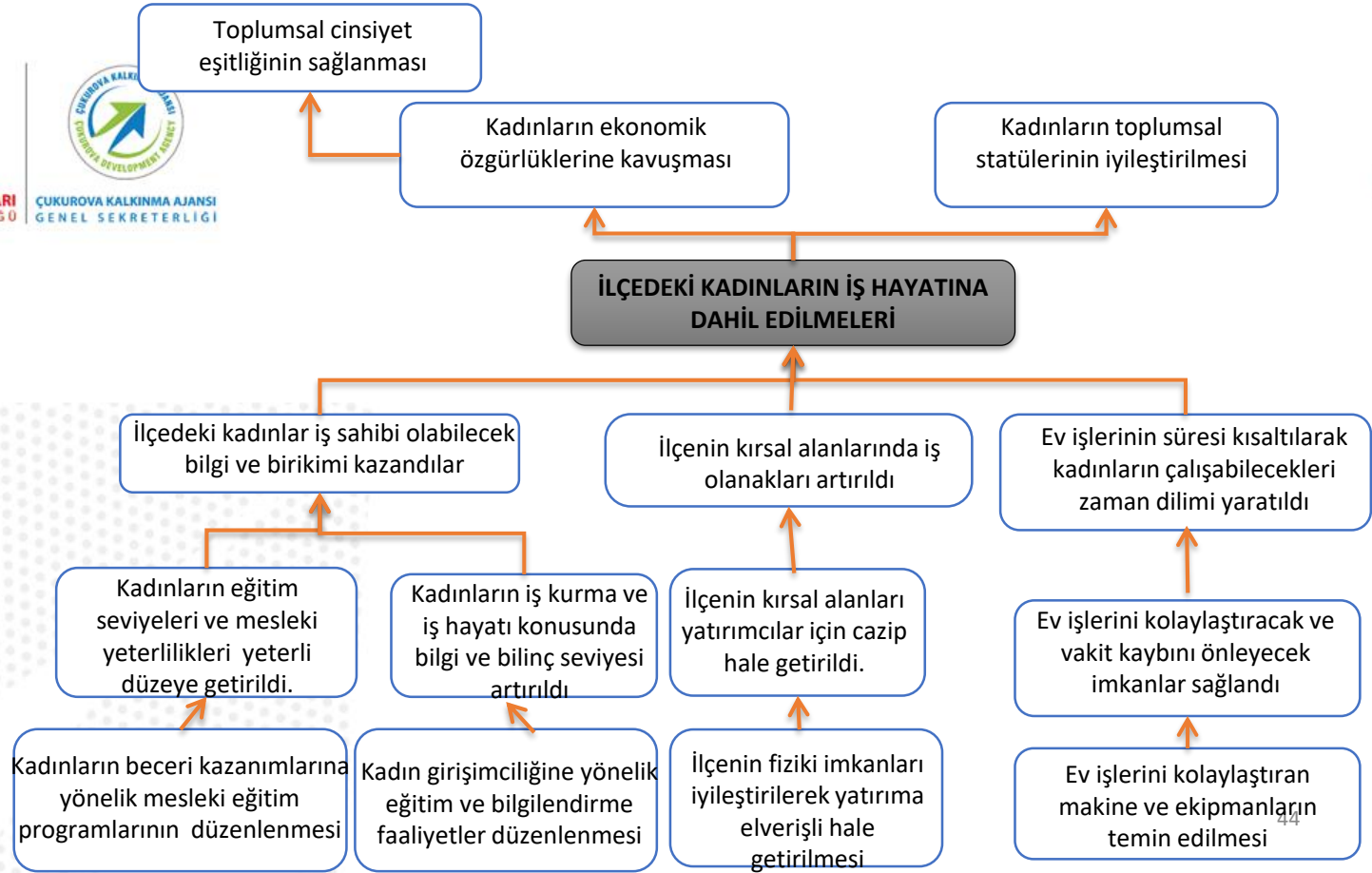


ANALİZ AŞAMASI

4. Hedef Analizi







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

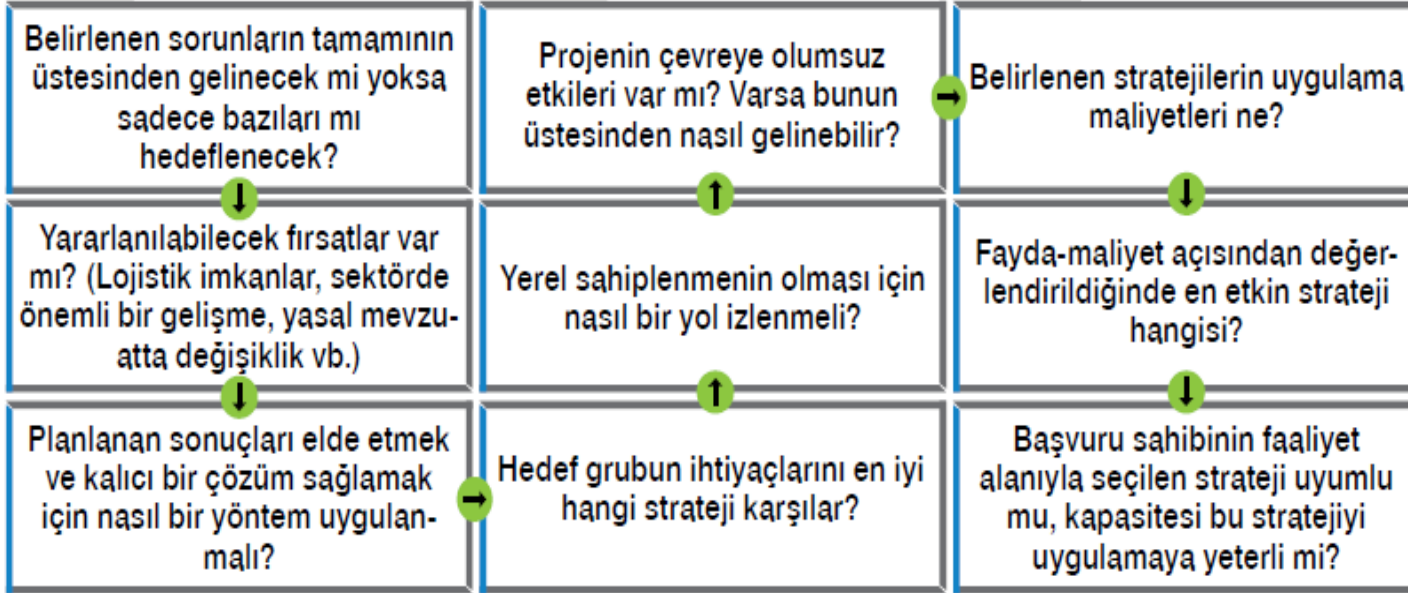
NEDİR? - Arzu edilen hedeflere ulaşmak için kullanılacak **müdahale yöntemini** tanımlamaktır.

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 etüdləri** de yapılır.

ANALİZ AŞAMASI

5. Strateji Analizi



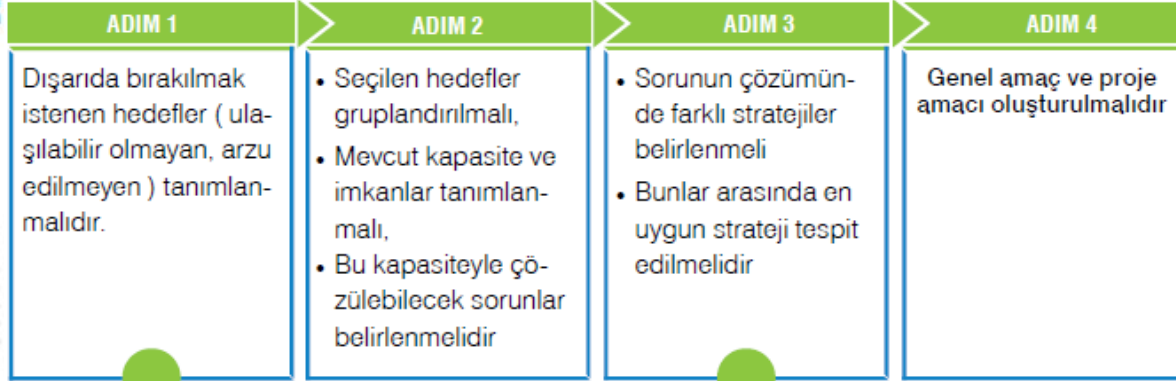
ANALİZ AŞAMASI



KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI
GENEL SEKRETERLİĞİ

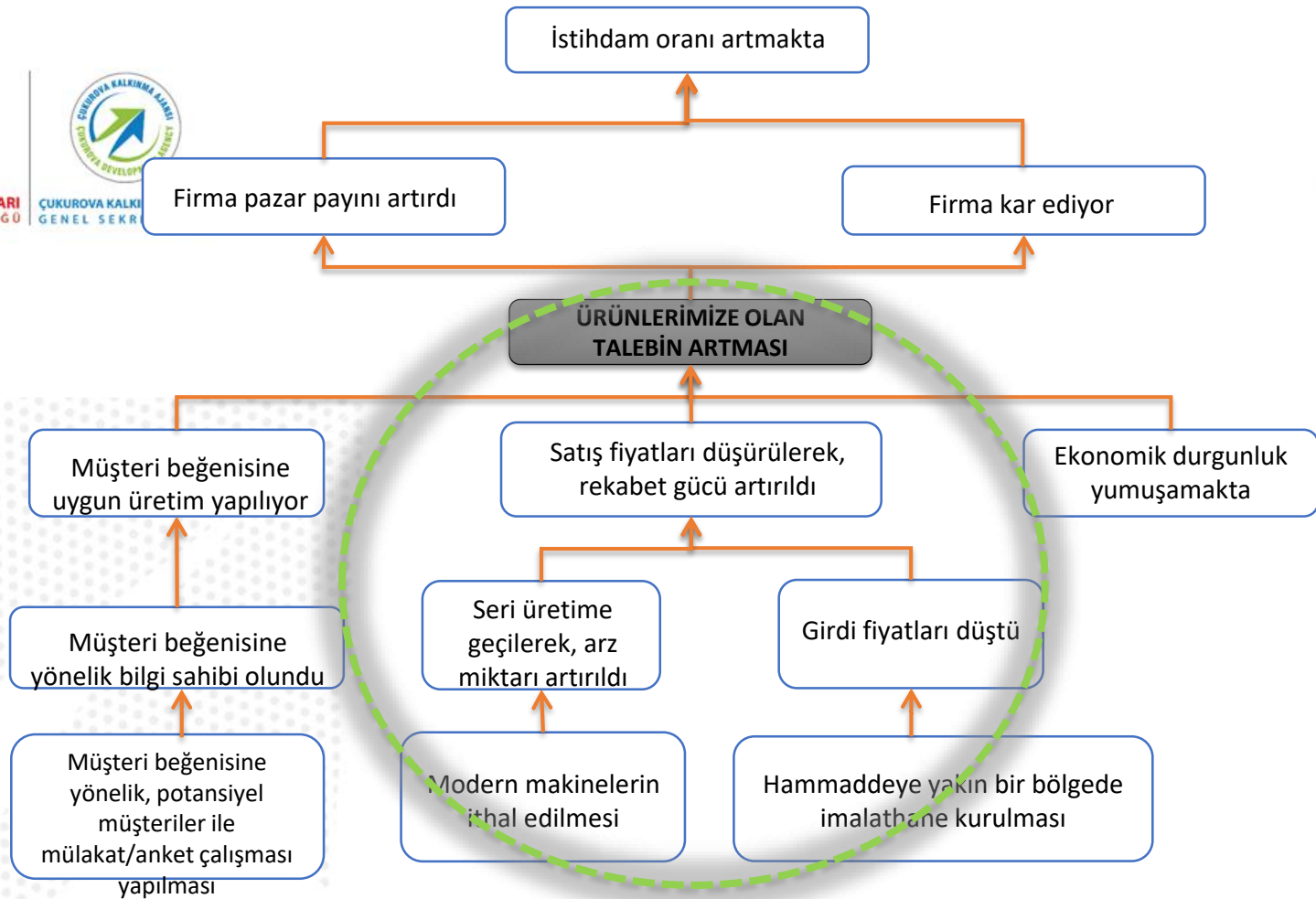


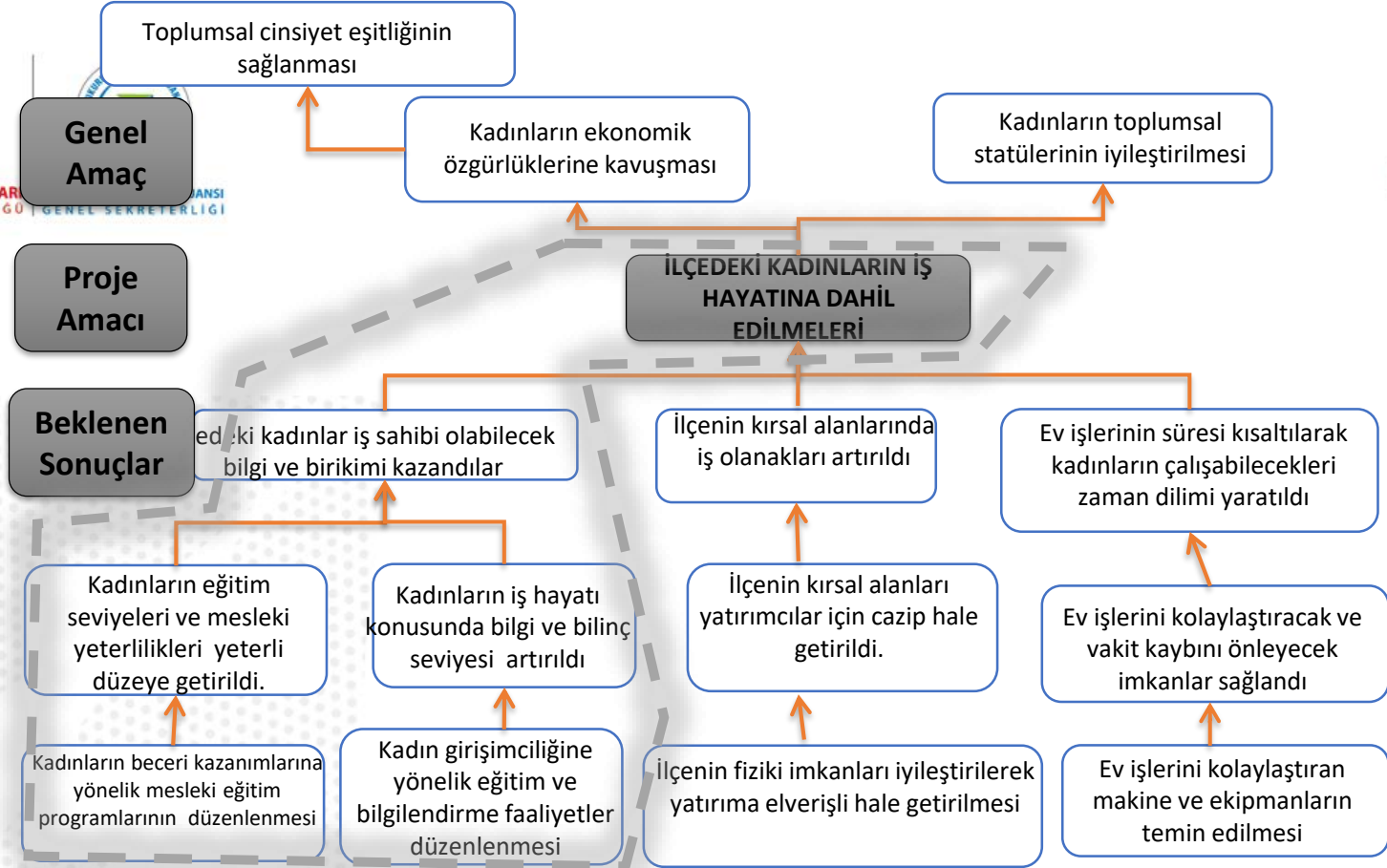
Kriterler:

- 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





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.

ANALİZ AŞAMASI

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 bütününü 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

ANALİZ AŞAMASI

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 yoğunlaşıp 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

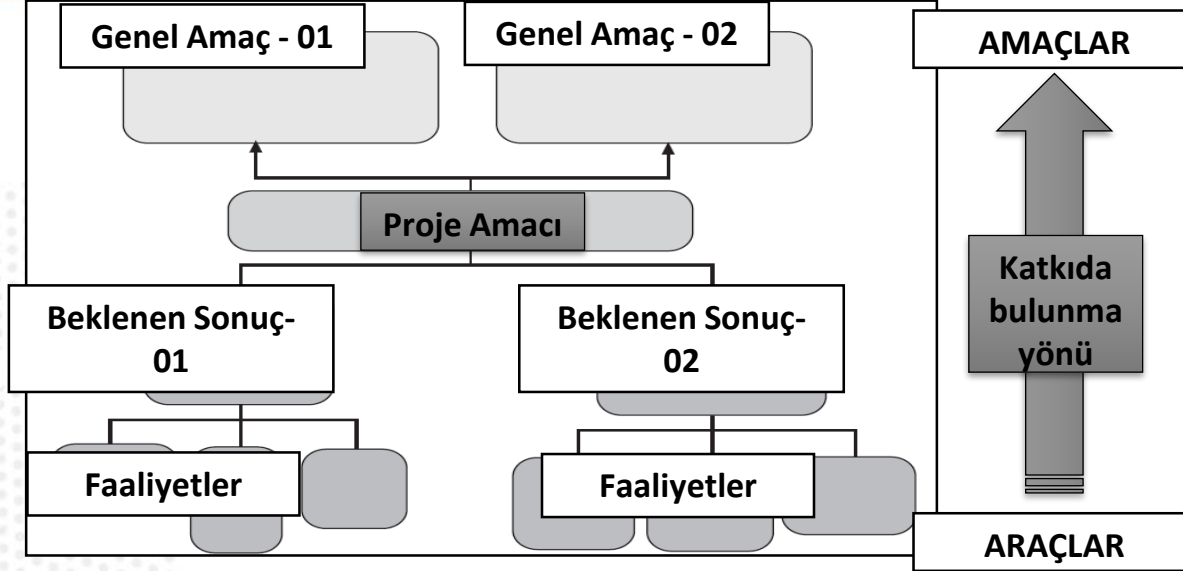
Faaliyetlerin Belirlenmesi

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

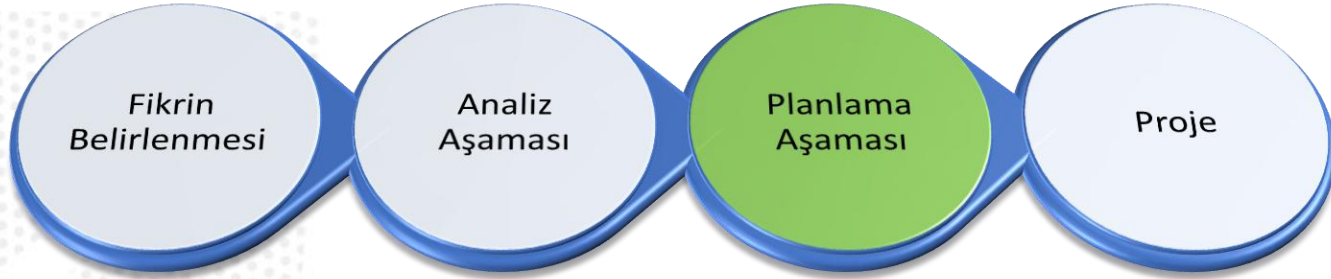
Faaliyet planlaması, projenin sürdürülmesinde gerekli olacak insan, teknik ve diğer kaynakların ayrıntılı olarak şekillenmesi ve buna bağlı olarak proje bütçesinin netleşmesine yardımcı olacaktır.

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.

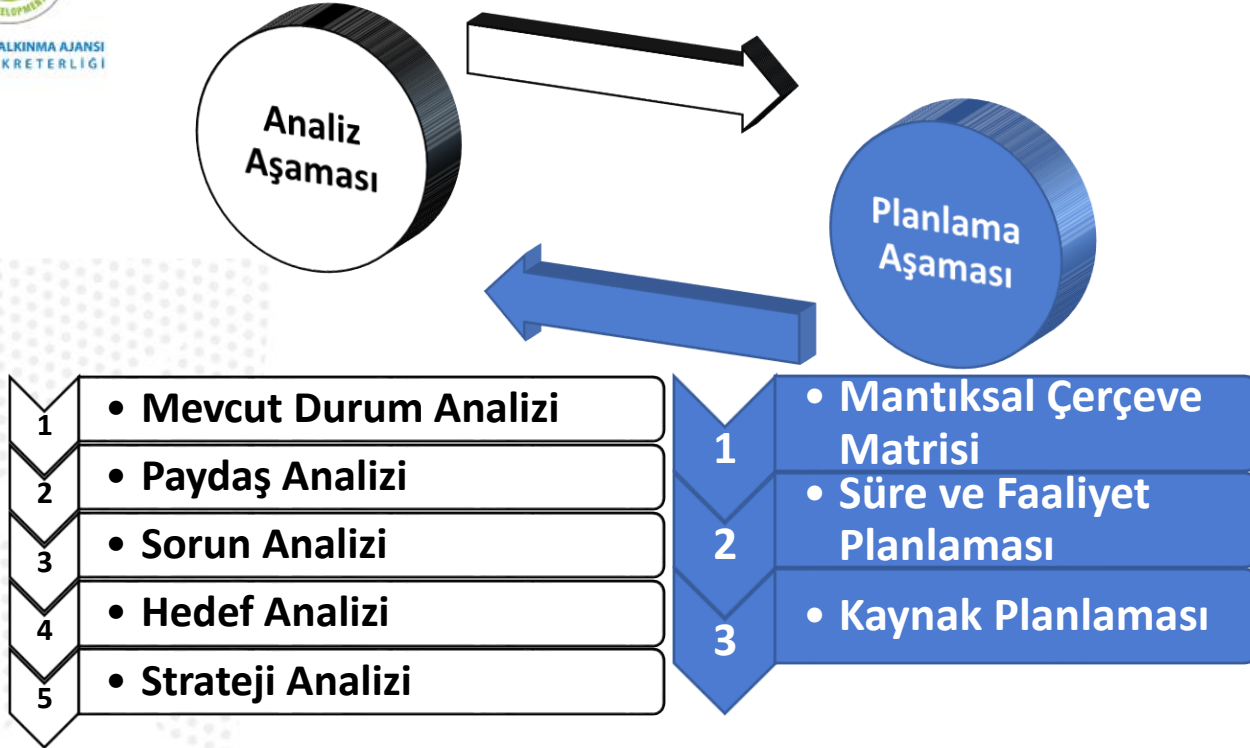
ANALİZ AŞAMASI



3 ADIMDA PROJE HAZIRLAMA



PLANLAMA AŞAMASI



PLANLAMA AŞAMASI

ANALİZ EVRESİ

PLANLAMA EVRESİ



Durum
Analizi



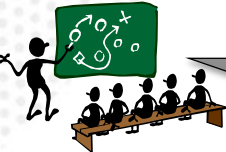
Paydaşları
Tanımlama



Sorunları
Tespit Etme



Hedef
Belirleme



Alternatifler
i Seçme
(Strateji)

Proje Mantığını Belirleme ve
işlevselleştirme

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.

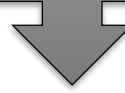
PLANLAMA AŞAMASI



1. MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ



2. SÜRE VE FAALİYET
PLANLAMASI



3. KAYNAK PLANLAMASI
(BÜTÇE)

PLANLAMA AŞAMASI

Paydaşların uzlaşması ve
fikirlerin organize
edilmesi

Durum analizinin, hedef
ve amaçların
sistematikleştirilmesi

Faaliyet-çıktı-amaç ve
genel amaç arasındaki
hiyerarşik ilişkinin ortaya
çıkartılması

Amaçlara nasıl-ne zaman
ulaşılabileceğini
göstermesi

Başarı göstergelerini,
riskleri, kalite kriterlerini
açık olarak tanımlaması

Proje finasmanını sağlayan
ve projeyi yürütenler
arasında iletişim sağlanması

Sorumlulukların ve
kaynakların belirlenmesi,
bunlarla faaliyetlerin
ilişkilendirilmesi

Projedeki tüm bilginin öz
olarak ifade edilmesi

Mantıksal
Çerçeve
Matrisi
hazırlamak
bana ne
kazandırır?

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 başarıldığı 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-kosulların 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?			
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 çözümüne **yardımcı olunacak/katkıda bulunulacak** daha genel sorunla-(r)la ilişkili bir-(kaç) amaç

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

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 sağlamaktır.

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



KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



ÇUKUROVA K
GENEL SE



	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 temel sorunun çözümüne yönelik olarak <u>sağlanacak dönüşüm</u> ve <u>ortaya çıkacak fayda</u> Proje amacı = Özel amaç = Gerçekleştirilecek olan şey		
Beklenen Sonuçlar	Proje amacına ulaşabilmesi için ortaya çıkması gereken sonuçlar nelerdir?			
Faaliyetler	Beklenen sonuçların her birini ortaya çıkarmak için uygulanması öngörülen faaliyetler (beklenen sonuçlara referansla) ve sırasıyla hangileridir?			

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. ✗

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. ✓

nicelik

zaman

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 arttırılarak 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 arttırılması ve firmanın ulusal ve uluslararası pazardaki rekabet gücünün artırılmasıdır.

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

	Proje Mantiğı/Yapısı (Müdahale Mantiğı)	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 amaç nedir?	Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilecek ve projenin özel amacına ulaşmakta katkısı olacak kazanımlar, etkiler, dönüşümler = ARA HEDEFLER		
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?			

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

KILAVUZ
SORU

Ben bu faaliyeti nasıl bir sonuca
ulaşmak için yapıyorum?

Faaliyet

STK eğitim programının yapılması

Sonuç

STK'ların yeni bilgi ve beceriler elde etmeleri

Amaç

STK'ların daha etkin çalışması

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

Her ana faaliyetin ortaya koyacağı sonucun belirlenmesi



Faaliyetlerle sonuçlar arasındaki ilişkinin kurulması



Sonuçlarla proje amacı arasındaki ilişkinin kurulması



Faaliyetler-sonuçlar-proje amacı arasındaki ilişkinin tamamlanması

MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

**SONUÇ ≠
ÇIKTI**

FAALİYETLER

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

ÇIKTI

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

SONUÇ

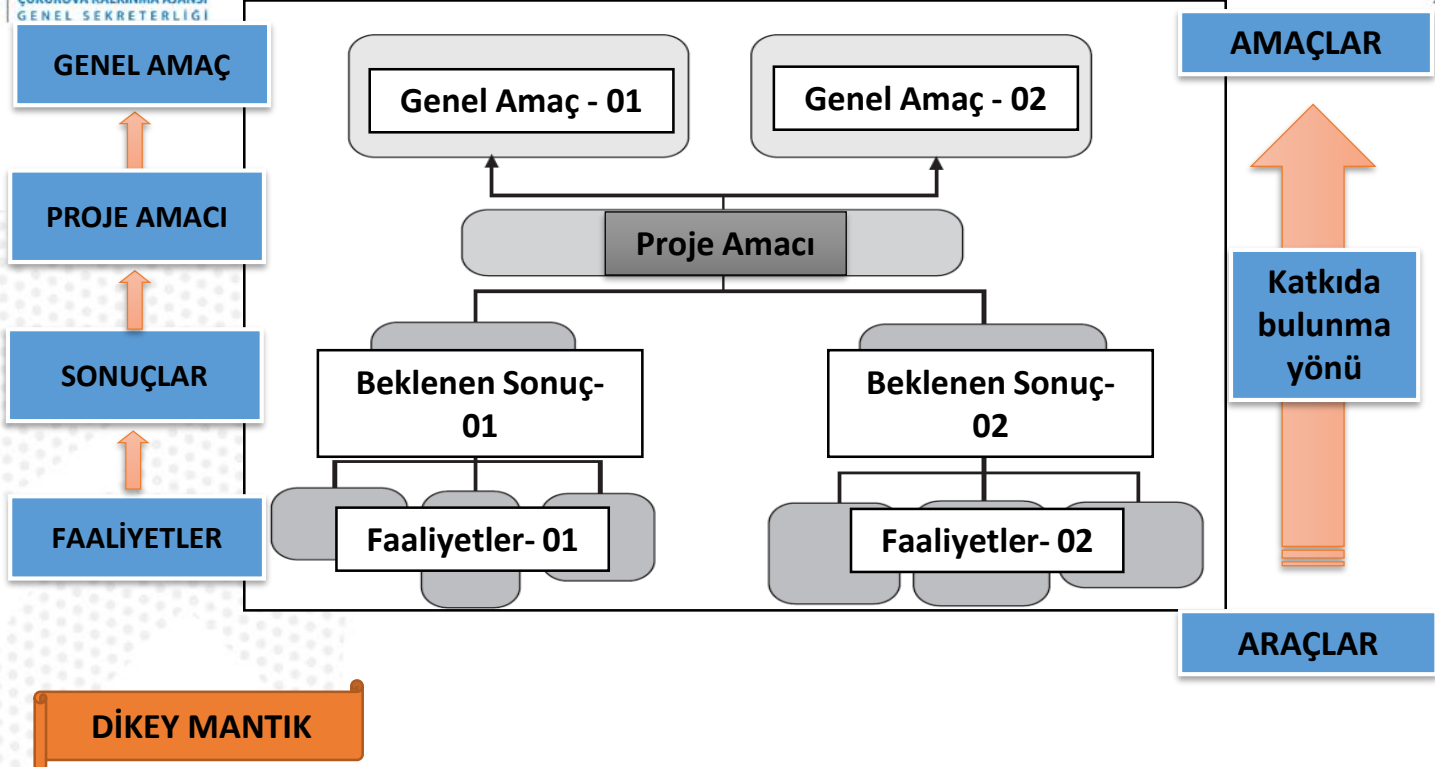
- Esas olarak çıktılardan elde edilecek olan **anlayış değişikliği, bilinç artışı, duyarlılık gelişmesi gibi etkiler** (çevre duyarlılığında gelişme, bilinç yükselmesi, katılımı artışı, merkezi ya da yerel yönetimlerin önceliğinde, bütçelerinde, kanunlarında bir değişme gibi).

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



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.

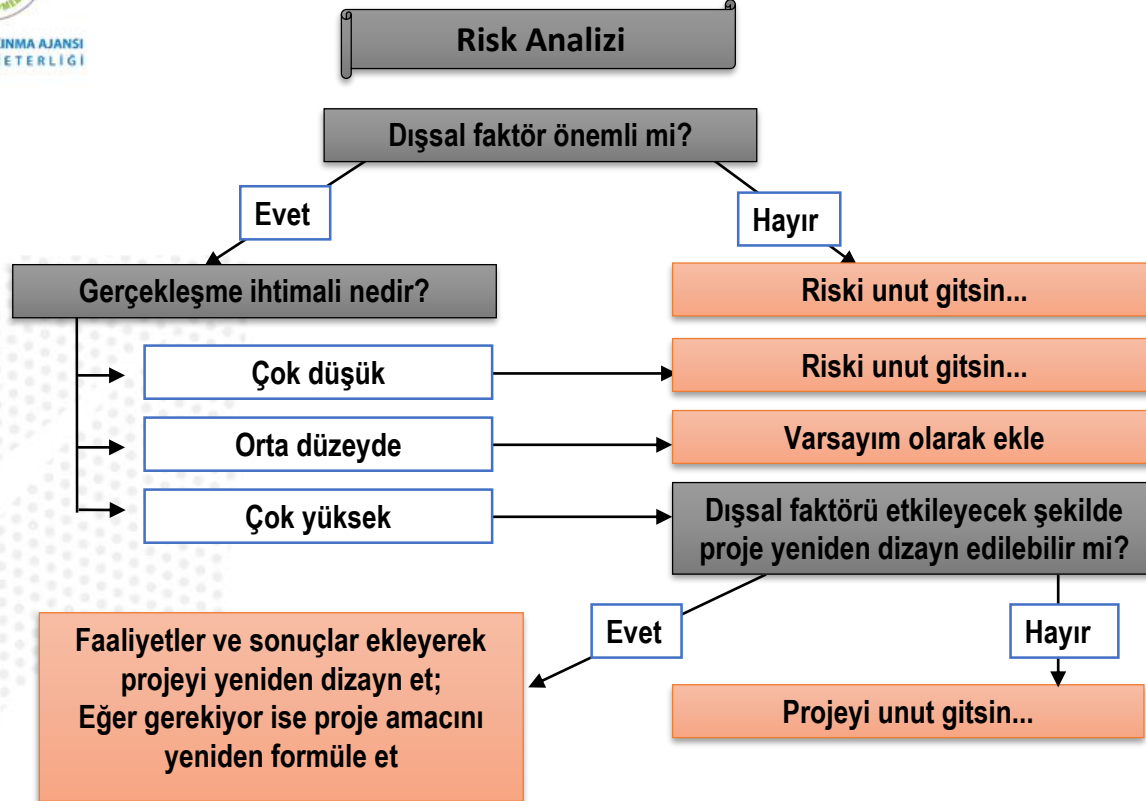
- Dış faktörler önceden dikkate alınmalı
- Riskler projelerde tanımlanmalı

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

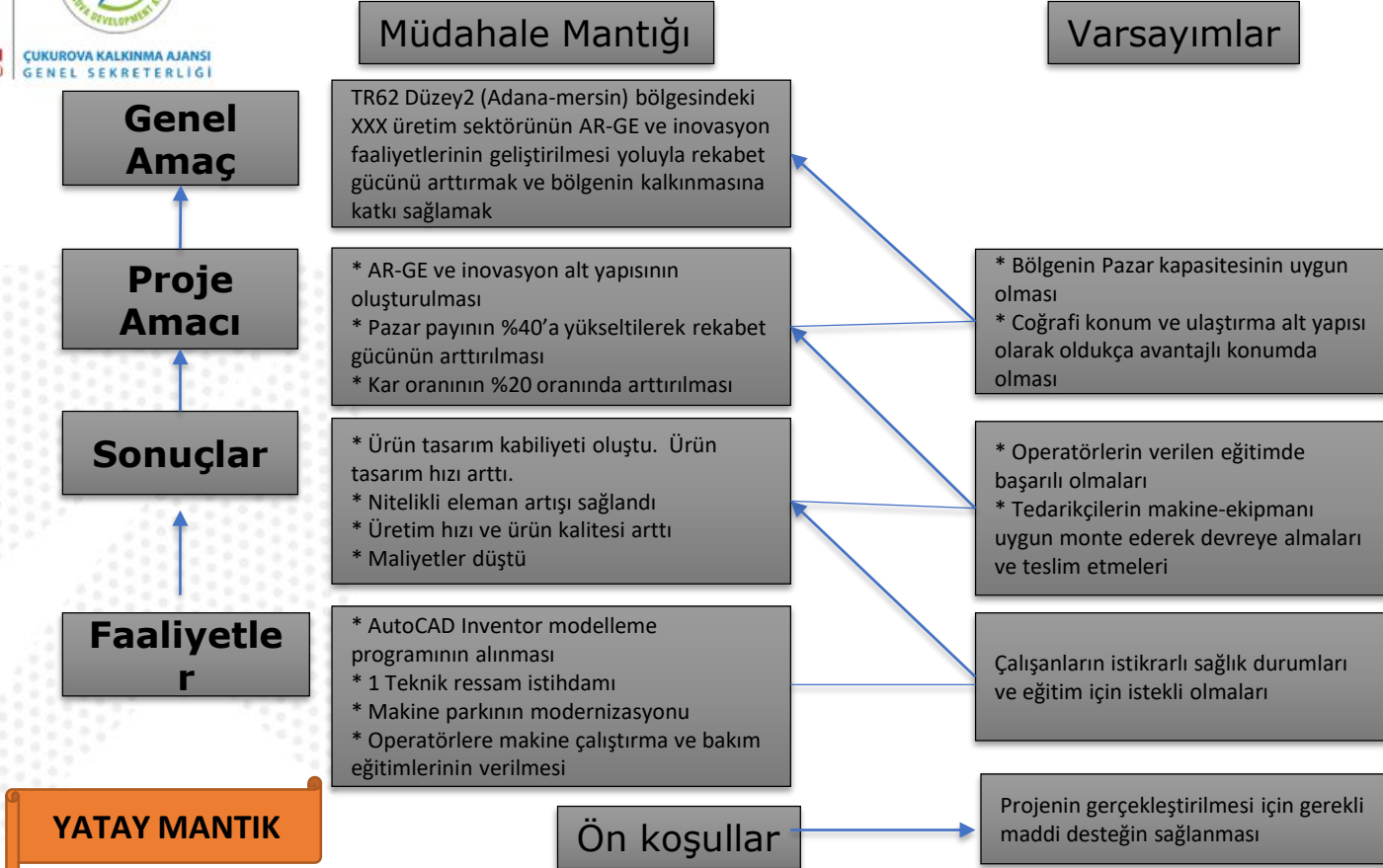


MANTIKSAL ÇERÇEVE MATRİSİ

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 Mantiğı/Yapısı (Müdahale Mantiğı)	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar/Riskler
Genel Amaç		Genel Amaçla ilgili kilit göstergeler nelerdir?		
Proje Amacı		Proje amacının başarıldığı hangi göstergelerden anlaşılabacaktır?		
Beklenen Sonuçlar		Beklenen sonuçların elde edilip edilmediği veya ne ölçüde elde edildiği hangi göstergelerden anlaşılabacaktır?		
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			Projedeki ilerleme hakkındaki bilgi kaynakları hangileridir? Maliyetler: Proje maliyetleri nelerdir? Nasıl sınıflandırılmıştır? (Proje bütçesi dökümünde)	

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



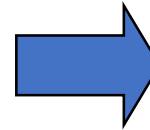
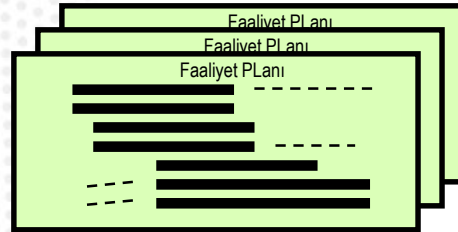
3. KAYNAK PLANLAMASI (BÜTÇE)

SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI

Mantıksal Çerçeve



Faaliyet Planı ve Bütçe



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

SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI

Faaliyetleri uygulanabilir alt
detaylara böler

Uygulama ve yönetim
sorumluluklarını tayin
eder

FAALİYET PLANI

Faaliyetlerin sırası,
önceliği ve süresini
belirler

Uygulama aşaması için
kilometre taşlarını belirler

SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI

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.

SÜRE VE FAALİYET PLANLAMASI

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.

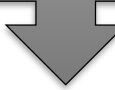
🚩 Faaliyet zamanları ortaya konulurken kaynakların etkin kullanımına dikkat edilmeli, ilave kaynak gereksinimi (insan, makine, teçhizat vs.) varsa, **zamanında** öngörülebilmelidir.

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.

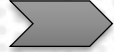
KAYNAK PLANLAMASI

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



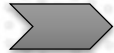
Bütçede gösterilecek giderlerin tümü **proje faaliyetleri ile ilgili** olmalı



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/ısınma, bakım)				
Yerel Ofis Maliyetleri Alt Toplamı				0,00



KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI
GENEL SEKRETERLİĞİ

FAALİYET BÜTÇESİ

Diğer Maliyetler, Hizmetler



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				



KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI
GENEL SEKRETERLİĞİ

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		



KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



ÇUKUROVA KALKINMA AJANSI
GENEL SEKRETERLİĞİ

MALİYETLERİN GEREKÇELENİRİLMESİ



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. Teknolojik ve kurumsal boyut:
Uygun teknoloji,
mülkiyet hakları, tesis
tahsisi vb.**



**3. Kurumsal ve idari
kapasite, mevzuat
uygunluk**

6. Sosyo-kültürel konular

**5. Ekonomik ve finansal
uygulanabilirlik: aynı
nakdi finansman sağlama,
gelir getirme veya
maliyete katkı**

**4. Çevrenin korunması:
ÇED, yönetmelikler, sosyal
çevre**

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



Teşekkürler

www.cka.org.tr

E-posta adresi: projebirimi@cka.org.tr

Tel: (322) 363 00 40

Faks : (322) 363 00 41



[ckaorgtr](https://twitter.com/ckaorgtr)



[CukurovaKalkinma](https://www.facebook.com/CukurovaKalkinma)



[cukurovakalkinmaajansi](https://www.instagram.com/cukurovakalkinmaajansi)



[Çukurova Kalkınma Ajansı](https://www.youtube.com/ÇukurovaKalkinmaAjansı)