



MEB-TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü



## T.C. Maliye Bakanlığı

10-14 Eylül 2006

Stratejik Yönetim ve Süreç Yönetimi

Çalışma Raporu

Gebze / KOCAELİ



## İÇİNDEKİLER

SUNUŞ .....	1
1. Tanışma, Çalışma Programının ve Proje Sürecinin Paylaşılması .....	3
2. Stratejik Yönetim Temel Kavramlarının Paylaşılması .....	4
2.1. Müşteri, Paydaş ve Ürün/Hizmet Belirleme Çalışması .....	4
2.2. Misyon Belirleme Çalışması.....	15
2.3. Vizyon Belirleme Çalışması.....	19
3. PESTS Analizi .....	20
4. SWOT Analizi .....	24
4.1. Maliye Bakanlığı'nın Fırsat ve Tehditlerinin Belirlenmesi .....	24
4.2. Maliye Bakanlığı'nın Güçlü ve Gelişmeye Açık Yönlerinin Belirlenmesi .....	28
5. Stratejik Amaçların Belirlenmesi .....	35
6. Performans Ölçüleri .....	37
7. Maliye Bakanlığı Stratejik Yönetim Sistemi Projesi'nde Cevap Aranılan Sorular .....	37
8. Süreç Yönetimi .....	44
8.1. Süreç Künyelerinin Hazırlanması Çalışması .....	44
9. Stratejik Düşünme .....	52
10. Eğitimin Değerlendirilmesi .....	53

## EKLER

Ek 1. Katılımcı Listesi .....	57
Ek 2. Çalışma Programı .....	59
Ek 3. Maliye Bakanlığı PESTS Çalışması - Elenen İfadeler .....	61
Ek 4. Maliye Bakanlığı Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi Çalışması.....	66
Ek 5. Eğitim Değerlendirme Anketi .....	70
Ek 6. Kapanış Sırasında Çekilen Fotoğraf .....	77

## TABLolar

Tablo 1.	Grup 1050 - Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması.....	5
Tablo 2.	Grup Fırtına - Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması .....	6
Tablo 3.	Grup Hidayet - Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması .....	7
Tablo 4.	Grup İnovasyon - Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması.....	8
Tablo 5.	Grup Sinerji - Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması.....	9
Tablo 6.	Grup 1050 - Maliye Bakanlığı Müşteri-Ürün/Hizmet Matrisi Çalışması .....	10
Tablo 7.	Grup Fırtına - Maliye Bakanlığı Müşteri-Ürün/Hizmet Matrisi Çalışması.....	11
Tablo 8.	Grup Hidayet - Maliye Bakanlığı Müşteri-Ürün/Hizmet Matrisi Çalışması .....	12
Tablo 9.	Grup İnovasyon - Maliye Bakanlığı Müşteri-Ürün/Hizmet Matrisi Çalışması .....	13
Tablo 10.	Grup Sinerji - Maliye Bakanlığı Müşteri-Ürün/Hizmet Matrisi Çalışması .....	14
Tablo 11.	Maliye Bakanlığı Vizyon Belirleme Çalışması Sonuçları.....	19
Tablo 12.	Politik Eğilim İfadeleri.....	20
Tablo 13.	Ekonomik Eğilim İfadeleri.....	21
Tablo 14.	Sosyal Eğilim İfadeleri .....	22
Tablo 15.	Teknolojik Eğilim İfadeleri.....	22
Tablo 16.	Sektörel Eğilim İfadeleri .....	23
Tablo 17.	Maliye Bakanlığı'nın Fırsatlarını Oluşturacak Eğilimler .....	25
Tablo 18.	Maliye Bakanlığı'nın Tehditlerini Oluşturacak Eğilimler .....	27
Tablo 19.	Maliye Bakanlığı'nın Güçlü Yönleri .....	28
Tablo 20.	Maliye Bakanlığı'nın Gelişmeye Açık Yönleri.....	30
Tablo 21.	Grup 1050 - Maliye Bakanlığı'nın Stratejik Amaçları Çalışması .....	35
Tablo 22.	Grup Fırtına - Maliye Bakanlığı'nın Stratejik Amaçları Çalışması.....	35
Tablo 23.	Grup Hidayete Erdik - Maliye Bakanlığı'nın Stratejik Amaçları Çalışması.....	36
Tablo 24.	Grup İnovasyon - Maliye Bakanlığı'nın Stratejik Amaçları Çalışması.....	36
Tablo 25.	Grup Sinerji - Maliye Bakanlığı'nın Stratejik Amaçları Çalışması .....	36
Tablo 26.	Stratejik Yönetim Projesi Tartışma Konuları ve Grup Üyeleri.....	38
Tablo 27.	“Performans göstergelerinin belirlenmesi ve ölçümünde karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir, nasıl aşılabilir?” Sorusuna Getirilen Öneriler .....	39
Tablo 28.	Strateji Geliştirme Kurulu, Proje Yönlendirme Komitesi, Çalışma Grubu ve birim Çalışma Grupları rolleri ne olmalı? Sorusuna Getirilen Öneriler .....	40
Tablo 29.	“Stratejik Plan çalışmasına katılım hangi yöntemle yapılmalı?” Sorusuna Getirilen Öneriler .....	41

## TABLolar (Devam)

Tablo 30.	“Stratejik Plan hangi seviyede yapılmalı?” Sorusuna Getirilen Öneriler .....	42
Tablo 31.	“Taşra, sürecin içine katılmalı mı, hangi seviyede ve nasıl?” Sorusuna Getirilen Öneriler .....	42
Tablo 32.	Sürecin Öğeleri .....	44
Tablo 33.	Eğitim Değerlendirme Anketi .....	53

## ŞEKİLLER

Şekil 1.	Grup 1050- Maliye Bakanlığı Misyon Belirleme Çalışması .....	15
Şekil 2.	Grup Fırtına - Maliye Bakanlığı Misyon Belirleme Çalışması .....	16
Şekil 3.	Grup Hidayet - Maliye Bakanlığı Misyon Belirleme Çalışması .....	17
Şekil 4.	Grup İnovasyon - Maliye Bakanlığı Misyon Belirleme Çalışması .....	18
Şekil 5.	Grup Sinerji - Maliye Bakanlığı Misyon Belirleme Çalışması .....	18
Şekil 6.	Maliye Bakanlığı Gelen Evrak Süreci .....	46
Şekil 7.	Maliye Bakanlığı Giden Evrak Süreci .....	47
Şekil 8.	Maliye Bakanlığı Şehir Dışı Görevlendirme Süreci .....	49
Şekil 9.	Maliye Bakanlığı Yıllık İzin Süreci .....	50
Şekil 10.	Maliye Bakanlığı Yurtiçi Geçici Görevlendirme Süreci .....	51

## SUNUŞ

Temmuz 2006’da, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) ve Stratek ile ortaklaşa gerçekleştirilecek olan Maliye Bakanlığı Stratejik Yönetim Sistemi Projesi kapsamında, 10-14 Eylül 2006 tarihleri arasında “Stratejik Yönetim ve Süreç Yönetimi” çalışma programı, TÜSSİDE’de gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma programında oluşan veri ve bilgileri içeren rapor aşağıda özetlenmiştir. Programa toplam 41 kişi katılmış olup, katılımcı listesi Ek 1’de verilmiştir.

Çalışmanın amacı, “Stratejik Yönetim ve Süreç Yönetimi kavramlarının paylaşılması ve çeşitli uygulamalarla incelenen kavramların pekiştirilmesi, bu yönetim anlayışlarının uygulanabilmesi için gerekli olan koşullar hakkında bilgi ve deneyimlerin paylaşılması ve katılımcılar arasında dil ve gönül birliğinin sağlanmasıdır”.

Bu amaç kapsamında aşağıdaki çalışmalar gerçekleştirilmiştir;

1. Tanışma, çalışma programının ve proje sürecinin paylaşılması
2. Stratejik Yönetim temel kavramlarının paylaşılması
  - Maliye Bakanlığı paydaş listesinin belirlenmesi
  - Maliye Bakanlığı ürün / hizmet listesinin belirlenmesi
  - Maliye Bakanlığı misyonunun belirlenmesi
  - Maliye Bakanlığı vizyonunun belirlenmesi
3. PEST Analizi
4. SWOT Analizi
5. Stratejik amaçların belirlenmesi
6. Ahenk çalışmaları
7. Panel çalışması
8. Süreç Yönetimi temel kavramlarının paylaşılması
  - Maliye Bakanlığı süreç künyelerinin çizilmesi

Bütün bu çalışmalar, zaman zaman grup çalışmaları şeklinde sürdürülmüştür. Raporda sunulan çalışma sonuçları; eğitim sırasında katılımcıların tartışıp görüş birliğine vardığı çıktılarının son hali olup, TÜSSİDE tarafından üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan raporda yer almıştır. Ortaya konan görüşler çalışma programına katılan kişilerin kişisel yorumlarıdır. Şu aşamada Maliye Bakanlığı’nın resmi görüşleri değildir.



## 1. Tanışma, Çalışma Programının ve Proje Sürecinin Paylaşılması

Çalışmanın açılış oturumunda, çalışma programının temel amacı açıklanarak kendini ve başkasını tanıtmak ve iletişim konularında uygulamalı çalışmalar yapıldı.

Projenin paylaşılması içeriği ile gerçekleştirilen iki çalışmada ise öncelikli olarak Maliye Bakanlığı Stratejik Yönetim Sistemi projesinin adımları üzerinden gidilerek katılımcıların proje hakkındaki soruları cevaplandırıldı. Daha sonra Bursa İl Özel İdaresi Stratejik Plan Çalışmaları katılımcılar ile paylaşıldı.



## 2. Stratejik Yönetim Temel Kavramlarının Paylaşılması

Stratejik Yönetim, stratejik değişimin yönetilmesi için sistematik bir yaklaşımdır. Uzun vadeli planlama ile geleceğe hazırlanmak yerine stratejik yönetimin bir parçası olan stratejik planlama ile dönüşümü yaratmak esastır. Geleneksel “Uzun-Vadeli Planlama” ile “Stratejik Yönetim” arasındaki en önemli fark ise “Stratejik Modelleme” dir.

Katılımcıların Stratejik Yönetim Kavramları çalışmalarını kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar, eğitimdeki paylaşım sırası ile aşağıda verilmiştir:

1. Maliye Bakanlığı müşterilerinin, paydaşlarının ve ürün/hizmetlerinin belirlenmesi,
2. Maliye Bakanlığı'nın misyonunun belirlenmesi,
3. Maliye Bakanlığı'nın vizyonunun belirlenmesi.

### 2.1. Müşteri, Paydaş ve Ürün/Hizmet Belirleme Çalışması

Paydaş, kurumun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen taraflardır. Çalışmalar sırasında paydaşlar şu başlıklar altında ele alınmıştır:

- Lider, kurumda herhangi bir kademedeki görev alan çalışanlar içerisinde liderlik özellikleri olan kişilerdir.
- Çalışan, kurumun çalışanlarıdır.
- Müşteri; ürün, hizmet veya süreçten etkilenen veya satın alıp kullanan herkeştir. İki çeşit müşteri vardır:
  - ✓ Dış müşteriler; hizmet veren kuruma mensup olmayan, ancak ürün/hizmetten yararlanan veya ondan etkilenenlerdir.
  - ✓ İç müşteriler; kurumda çalışanlardır.
- Temel Ortak, kurumun faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kendi seçimine bağlı olmaksızın zorunlu olarak kurulmuş olan ortaklıklardır. (yapısal bağlılık gibi)
- Stratejik Ortak, kurumun faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kendi seçimi üzerine kurduğu ortaklıklardır.
- Tedarikçi, kurumun faaliyetlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duyduğu kaynakları temin eden diğer kurum/kuruluşlardır.

Ürün / hizmet; herhangi bir hizmet/üretim sürecinin çıktısıdır.

Bu çalışmada paydaş, müşteri ve ürün/hizmet kavramları katılımcılarla paylaşıldıktan sonra Maliye Bakanlığı'nın paydaşlarını, müşterilerini ve ürün/hizmetlerini belirlemek amacıyla grup çalışmaları yapılmıştır. Oluşturulan beş grup, hazırladıkları paydaş, müşteri ve ürün/hizmet ifadelerini diğer katılımcılarla paylaşmıştır. Grupların çalışmaları Tablo 1-10'da verilmiştir.

**Tablo 1. Grup 1050 - Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması**

Paydaş	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Gerçek kişiler	0		✓	✓		✓
Genel ve özel bütçeli idareler			✓	✓		0
Düzenleyici denetleyici kuruluşlar			✓	✓		
Sosyal güvenlik kuruluşları			✓	✓		0
Mahalli idareler			✓	✓		0
Maliye Bakanı	✓		✓			
MB içindeki tüm birimler		0	0	0		
Çalışanlar	0	✓	0			
Sivil toplum kuruluşları			✓		0	0
Uluslararası kuruluşlar			0	0	0	0
KİT'ler			✓			0
Yargı (fonksiyon olarak)	0		0	✓		✓
Yasama			✓	✓		

0 : Her şey dahil olmayan bir ilişki vardır

✓ : Tam kapsamlı bir ilişki vardır

Tablo 2. Grup Fırtına - Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması

Paydaş	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Bakanlık makamı	✓	✓	✓	✓		
Bakanlık birimleri	0		✓	✓		0
Kamu kurum ve kuruluşları			✓	0	0	0
Vatandaş			✓			0
Vakıf, dernek ve meslek odaları			✓			0
Şirketler			✓			0
Uluslararası kuruluşlar			✓		0	0
Hükümet			✓	✓		
TBMM			✓	✓		
Kamu çalışanları			✓			
Kurum personeli	0	✓	✓			
Bağlı ve ilgili kuruluşlar			✓	✓		0
Siyasi partiler			✓			
Yerel yönetimler			✓			0

0 : Her şey dahil olmayan bir ilişki vardır

✓ : Tam kapsamlı bir ilişki vardır

**Tablo 3. Grup Hidayet - Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması**

Paydaş	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Bakanlık personeli	O	✓				
Bakanlık birimleri			O	✓		
Diğer kamu kurumları			✓		✓	✓
MB taşra teşkilatı		✓	✓	✓		✓
TBMM			✓	✓	✓	
Siyasiler	✓				✓	
Bakanlar Kurulu				✓	✓	
Mükellefler			✓			
Yargı kuruluşları					✓	✓
Yerel yönetimler			✓			✓
STK					✓	
Uluslararası kuruluşlar					✓	✓
Cumhurbaşkanlığı				✓		
Toplum			✓			
Bankalar			✓			✓

O : Her şey dahil olmayan bir ilişki vardır

✓ : Tam kapsamlı bir ilişki vardır

Tablo 4. Grup İnovasyon - Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması

Paydaş	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Maliye Bakanı	X			X		
Kurum çalışanları	X	X				
Hükümet			X	X		
TBMM	X		X			
Yargı organları			X	X		
Uluslararası kuruluşlar			X		X	
Diğer kamu kuruluşları			X	X		X
Vatandaşlar			X			
Yabancı kişiler			X			
Sivil toplum kuruluşları			X		X	
Medya			X			

X: Tam kapsamlı bir ilişki vardır

Tablo 5. Grup Sinerji - Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması

Paydaş	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Müşteşarlık	✓	✓				
Ana hizmet birimleri		✓				
Danışma ve denetleyici birimler		✓				
Yardımcı hizmet birimleri		✓				
Bağlı ve ilgili kuruluşlar		✓				
Taşra teşkilatı		✓				
Genel bütçe			✓	0	0	
Özel bütçe			✓			
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar			✓		0	
Mahalli idareler + sosyal güvenlik kurumları			✓			
Mükellefler			✓			
Sivil toplum örgütleri			✓			
Diğerleri (toplum ve aileler)			✓			0
Uluslararası kuruluşlar			✓		0	0

0 : Her şey dahil olmayan bir ilişki vardır

✓ : Tam kapsamlı bir ilişki vardır

Tablo 6. Grup 1050 - Maliye Bakanlığı Müşteri-Ürün/Hizmet Matrisi Çalışması

MÜŞTERİ \ ÜRÜN-HİZMET	Eğitim danışmanlık	Bütçeleme	Vergi toplama (hasılat payı dahil)	Mali denetim	Muhasebe mali raporlama	Hukuki danışmanlık	Devlet mallarının yönetimi ve tasfiyesi
Gerçek kişiler	X	X	X	X	X	X	X
Genel ve özel bütçeli idareler	X	X	X	X	X	X	X
Düzenleyici ve denetleyici kurumlar	X	X	X	X	X	X	X
Sosyal güvenlik kurumları	X	X		X	X	X	X
Mahalli idareler	X	X		X	X	X	X
Maliye Bakanı					X	X	X
MB içindeki birimler	X	X		X	X	X	X
Çalışanlar	X	X		X	X	X	X
Sivil toplum kuruluşları	X	X	X	X	X	X	X
Uluslararası kuruluşlar	X				X		
Kişiler ve döner sermayeler	X	X	X	X	X	X	X
Yargı (fonksiyonel olarak)					X		
Yasama (fonksiyonel olarak)					X		

Tablo 7. Grup Fırtına - Maliye Bakanlığı Müşteri-Ürün/Hizmet Matrisi Çalışması

MÜŞTERİ \ ÜRÜN-HİZMET	Kamu hesapları	Bütçeleme	Taşınmaz yönetimi	Taşınır yönetim	Hukuk danışmanlığı	Özlük işlemleri	İdari ve mali işlemler	Eğitim	Teftiş denetim	Gelir politikaları
Bakanlık makamı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bakanlık birimleri	✓	✓	0	0	✓	✓	✓	✓	0	0
Kamu kurum ve kuruluşları	0	0	✓	0	0				0	0
Vatandaş	✓		0	0					0	✓
Vakıf, dernek, meslek odası	✓		0	0					0	
Şirketler	✓		0	0					0	✓
Uluslararası kuruluşlar	✓	✓	0							
Hükümet	✓	✓	✓	✓					0	✓
TBMM	✓	✓	✓	✓						✓
Kamu çalışanları		✓	✓	0	✓				✓	✓
Kurum personeli		✓	✓	0	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bağlı ilgili kuruluşlar	✓		✓	0				✓	0	✓
Siyasi partiler	✓	✓								
Yerel yönetim	✓	✓	✓	✓					✓	✓



Tablo 8. Grup Hidayet - Maliye Bakanlığı Müşteri-Ürün/Hizmet Matrisi Çalışması

MÜŞTERİ \ ÜRÜN-HİZMET	İkincil mevzuat	Ortak görüş oluşturma	Vergi düzenlemeleri	Vergi tanzimi	Bütçenin hazırlanması	Yargı hizmetleri	Maliye politikası oluşturulması	Kamu taşınmaz yönetimi	Vergi denetimi	Kamu hesapları	Kesin hesap Kanun tasarısı - Bütçe
Bakanlık birimleri	✓	✓			✓	✓	✓			✓	
Diğer kamu kurumları	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
MB taşra teşkilatı	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓		
Mükellefler	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Yerel yönetimler	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		
Toplum	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓		
Bankalar	✓		✓		✓		✓			✓	
TBMM		✓	✓		✓					✓	✓

Tablo 9. Grup İnovasyon - Maliye Bakanlığı Müşteri-Ürün/Hizmet Matrisi Çalışması

MÜŞTERİ \ ÜRÜN-HİZMET	Devlet bütçesini hazırlamak	Mali politikanın hazırlanmasına yardımcı olmak	Mali görüş vermek	Devlet muhasebesi hizmeti vermek	Devlet taşınmaz mal kaydı ve idaresi	Devletin avukatlığı ve müşavirliğini yapmak	Mali suçlarla mücadele etmek	Taşınır malların tasdisini gerçekleştirmek	Devlet gelirlerini toplamak	Bilgilendirme hizmeti vermek
Hükümet	✓	✓	✓							
TBMM	✓	✓	✓	✓		✓				
Yargı organları	✓		✓			✓	✓			
Uluslararası kuruluşlar	✓		✓	✓		✓	✓			
Diğer kamu kurumları	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Vatandaşlar	✓		✓		✓				✓	
Sivil toplum kuruluşları			✓		✓					✓
Medya				✓						✓

Tablo 10. Grup Sinerji - Maliye Bakanlığı Müşteri-Ürün/Hizmet Matrisi Çalışması

MÜŞTERİ	ÜRÜN-HİZMET												
	Saymanlık hizmetleri	Raporlama hizmetleri	Muhasebe düzenleme hizmetleri	Dava takibi	Hukuki danışmanlık	Hazine mallarının edinimi, idare ve tasfiyesi	Denetim hizmetleri	Bütçenin hazırlanması ve uygulanması	Gelir politikalarının hazırlanması	Vergi gelirleri, vergi dışı normal gelirler, özel gelirler ve fonlar, tarihi tahakkuk, tahsil ve takip	Personel hizmetleri	Mali kontrol (iç kontrol)	Mali suçlarla mücadele
Genel bütçe	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Özel bütçe		✓	✓		0	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Düzenleyici ve denetleyici kurum		✓					✓	✓		✓		✓	✓
Mahalli idariler ve Sosyal Güvenlik Kurulları		✓	✓			✓	✓			✓		✓	✓
Mükellefler			✓			✓	✓		✓	✓			✓
Sivil toplum örgütleri						✓	✓		✓	✓			✓
Diğerleri (toplum ve aileler)			✓			✓	✓		✓	✓			✓
Uluslar arası kuruluşlar		✓											

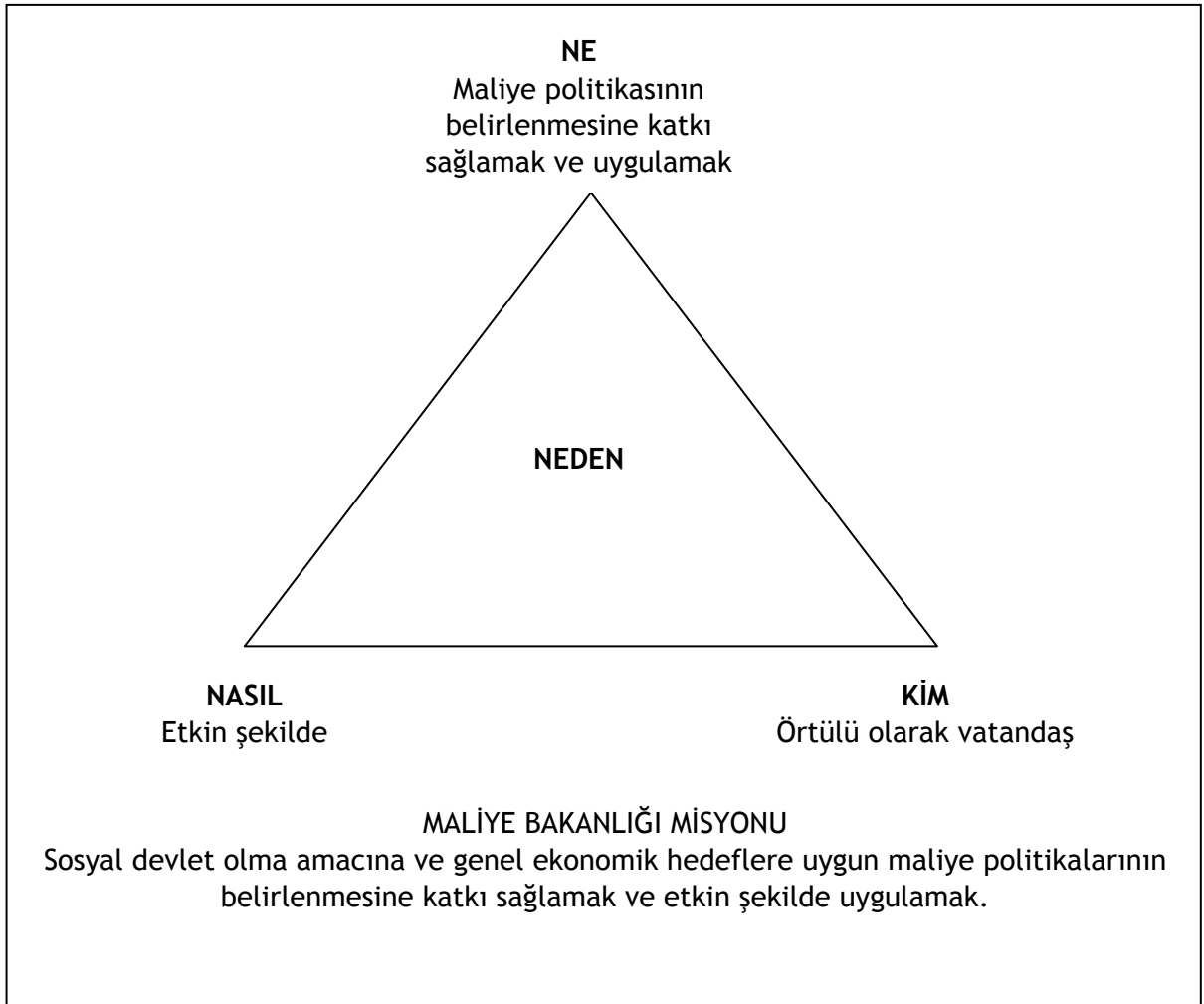
## 2.2. Misyon Belirleme Çalışması

Misyon;

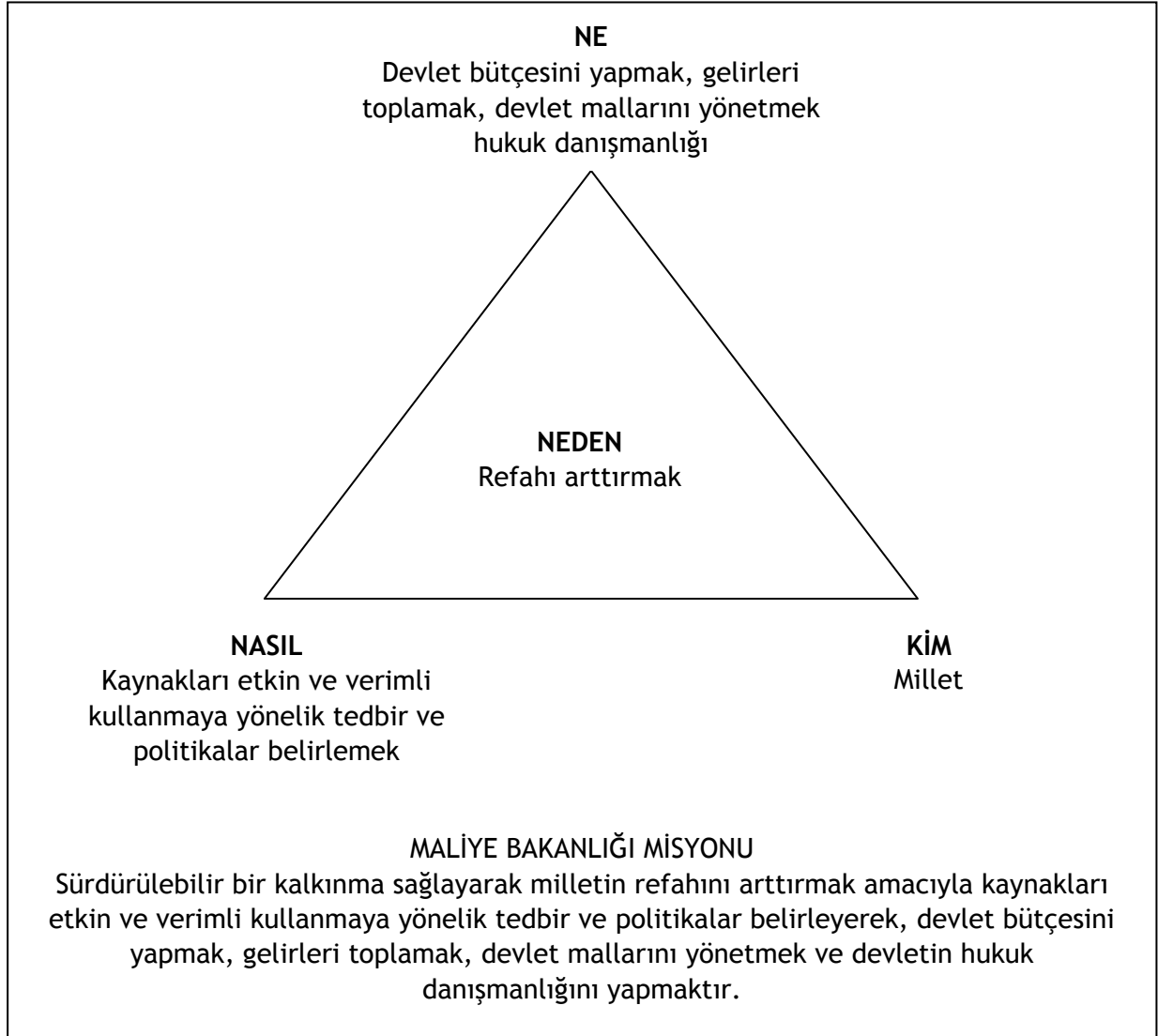
- Bir kurum veya kuruluşun var oluş nedeni,
- Bir kurum veya kuruluştan beklenen görev,

olarak tanımlanır.

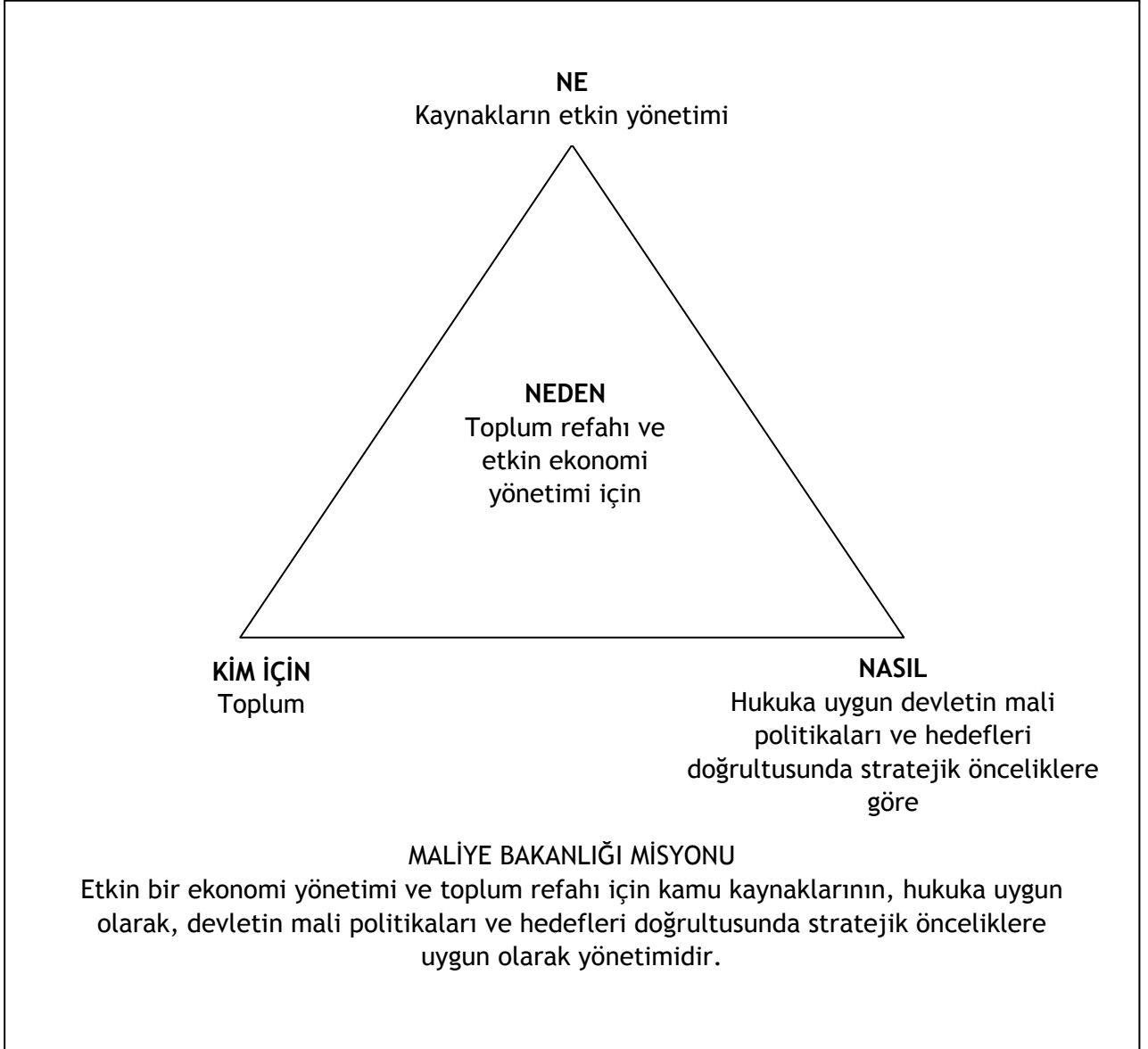
Çalışmanın bu aşamasında katılımcılar ile misyon kavramı paylaşıldı ve oluşturulan beş gruptan kendi kurumlarına ait birer misyon ifadesi belirlemesi istendi. Çalışmanın sonunda elde edilen grup misyon ifadeleri diğer katılımcılarla paylaşıldı. Grupların çalışmaları Şekil 1-5’te verilmiştir.



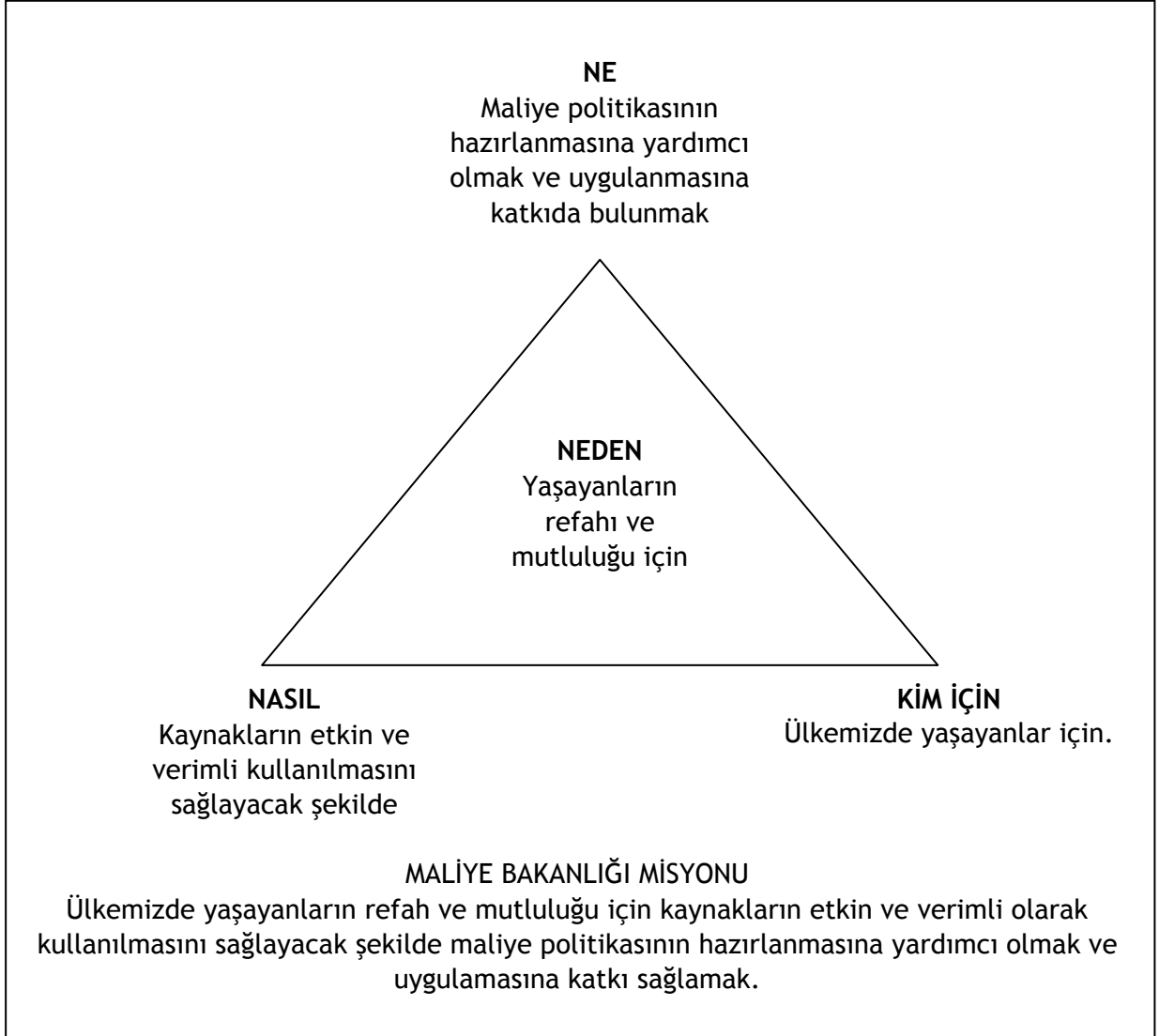
Şekil 1. Grup 1050- Maliye Bakanlığı Misyon Belirleme Çalışması



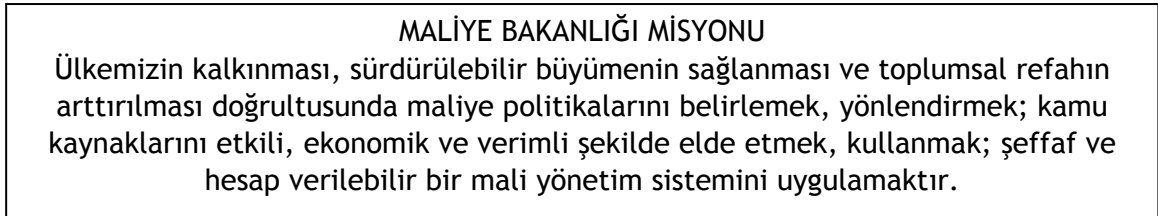
Şekil 2. Grup Fırtına - Maliye Bakanlığı Misyon Belirleme Çalışması



Şekil 3. Grup Hidayet - Maliye Bakanlığı Misyon Belirleme Çalışması



Şekil 4. Grup İnovasyon - Maliye Bakanlığı Misyon Belirleme Çalışması



Şekil 5. Grup Sinergi - Maliye Bakanlığı Misyon Belirleme Çalışması

### 2.3. Vizyon Belirleme Çalışması

Vizyon;

- Uzun vadede ulaşılmak istenen yer ve durumu,
- İlerlenecek yönü,

gösterir.

Vizyon çalışmasında, misyon çalışmasına benzer bir şekilde katılımcılarla vizyon kavramı paylaşıldı ve oluşturulan beş gruptan kendi kurumlarına ait birer vizyon ifadesi belirlemesi istendi. Çalışmanın sonunda elde edilen grup vizyon ifadeleri diğer katılımcılarla paylaşıldı. Grupların çalışmaları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11. Maliye Bakanlığı Vizyon Belirleme Çalışması Sonuçları**

Grup Adı	Vizyon İfadesi
1050	Amerika’ya borç vermek için yapılacak iyi niyet anlaşmasına yapısal kriter olarak Amerikan Maliye Bakanlığının Stratejik Planının 6 ay içinde yapılmasını şart koşan bir Maliye Bakanlığı
FIRTINA	Devlet bütçesinin, dış dünyaya verilen borçlardan elde edilen faiz gelirleri sayesinde bütçe giderinin 5 katı kadar fazla vermesi
HİDAYET	Etkili bir mali sistem ile yolsuzluğu önlemiş, çağın gerektirdiği kurumsal dönüşümü gerçekleştirerek uluslararası arenada ülkeye rekabet gücü katmış, gelir dağılımında adaleti sağlamış bir Türkiye
İNOVASYON	Ekonomi ve maliye politikalarının hazırlanmasında, maliye politikasının uygulanmasında diğer ülkeler ve uluslararası kuruluşların örnek alacağı bir kurum olmak
SİNERJİ	Vatandaş memnuniyeti odaklı maliye politikasının hazırlanması ve kamu mali yönetiminin uygulanması konusunda dünyada model kurum olmak



### 3. PESTS Analizi

Bu çalışma politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve sektörel faktörlerin incelenerek, önemli ve hemen harekete geçilmesi gerekenleri tespit etmek ve bu faktörlerin, Maliye Bakanlığı'na yapabilecekleri olumlu veya olumsuz etkileri ortaya çıkarmak için gerçekleştirilen bir analizdir.

Katılımcılar yapılan çalışma için 5 gruba ayrıldılar. “Ekonomi”, “Politika”, “Sosyal Yaşam” “Bilim ve Teknoloji” ve “Sektör” olarak belirlenen her konu başlığında bir grup çalışma yaptı. Gerçekleştirilen çalışmada “Beyin Fırtınası” yöntemiyle üretilen fikirler, daha sonra diğer grupların da sırayla katkılarıyla gerçekleştirildi. Yapılan önceliklendirme çalışması ile en öncelikli ifadeler seçildi (Tablo 12-16). Tüm oylanmış ve elenen ifadeler ise Ek 3'te verilmiştir. Ortaya konan eğilim ifadeleri aşağıda olup, bu eğilimler SWOT analizi sırasında yapılacak olan Etki Matrisi çalışmasında detaylı bir şekilde incelenecektir.

Tablo 12. Politik Eğilim İfadeleri

POLİTİK	Aldığı Puan
Ortadoğu siyasi haritasında değişiklikler olacak	7
Milliyetçilik akımları güçlenecek ve seçimlerde etkili olacak	6
Çin'in petrol ihtiyacı nedeniyle Orta Asya Cumhuriyetlerine ilgisi artacak	4
Ortadoğu daha da karışacak	4
AB önümüzdeki 5 yıl bugünkü kadar etkili olmayacak	4
Gelecek hükümetler mali disiplini sürdürecektir	4
Türkiye'de AB'ye üyelik tartışmalar daha da artacak	3
Türkiye-İsrail arasında politik çatışma olacak	3
AB'ye üyelik süreci genel olarak problemsiz şekilde devam edecek	3
Seçimlerden sonra daha fazla parti TBMM'ye girecek	3
T.C. haritasında ve rejiminde hiçbir değişiklik olmayacak	3
ECO (Ekonomik İşbirliği Teşkilatı) etkinlik kazanacak	3
GOP nedeniyle ABD'de cumhuriyetçiler 3. kez seçimi kazanacak, AB'nin bölgede etkisi GOP sürecinde azalacak	3
Cumhurbaşkanlığı seçimleri nedeniyle ekonomik ve siyasi kriz çıkmayacak	3

**Tablo 13. Ekonomik Eğilim İfadeleri**

<b>EKONOMİK</b>	<b>Aldığı Puan</b>
Karadeniz'de petrol bulunması ve Trakya Bölgesi'nde doğalgaz bulunması nedeniyle gelecekte dışa enerji bağımlılığının azalması ve borç yükünün hafiflemesi	7
Yük taşımacılığında karayolu taşımacılığı sona erdirilerek, demiryolu ve deniz taşımacılığının etkinleştirilmesi	5
10 yıl içinde meydana gelmesi muhtemel İstanbul ve Kocaeli depremleri nedeniyle ekonomik kriz	5
Türkiye'de havayolu ağı genişletilerek uçak ücretleri düşecek	5
Bütçede, savunma sanayine ayrılan payın azalıp eğitime kaydırılması	5
Nükleer enerji santrallerinin etkin kullanımı	4
Türkiye enerji nakil hatlarının önemli geçiş yolu olacak	4
Ülkemizde altın madenlerinin bulunması ve işletilmesinde sağlanacak ilerlemeler ve bu konudaki hukuki sorunların çözümü	3
Türkiye'deki su kaynaklarından kullanımın artırılması	3
İnternet ortamında yapılan satışların vergilendirilmesi	3
Yakın gelecekte dünyada meydana gelebilecek ekonomik krizin Türkiye'deki etkisi	3
Olimpiyat 10 yıl içinde ülkemizde yapılacak ve ekonomik katkı sağlayacak	3
Rüzgâr enerjisinin ekonomiye katılması	3
Yeraltı kaynaklarının işletilmesinin yabancı firmalar yerine ülkemiz eliyle işletilmesi nedeniyle ekonomiye ciddi katkı yapılacak	3
Global kamu mallarının vergilendirilmesi nedeniyle gelirlerin artışı	3
Kaynakların etkin kullanımı bakımından, sanayi amaçlı ağaçlandırmanın ve yerel yönetimlerce atık değerlendirme sistemlerinin oluşturulması ve kamu kurumları nezdinde uygulaması yönünde atılacak adımlar	3

**Tablo 14. Sosyal Eğilim İfadeleri**

<b>SOSYAL</b>	<b>Aldığı Puan</b>
Refah düzeyi artan kesimlerde eşlerden biri daha sağlıklı nesil yetiştirmek amacıyla iş hayatından ayrılacak	11
Artan nüfusa bağlı olarak çalışma saati azalacak	9
Büyükşehirlere göç sonucu kayıt dışılık artarak vergi alma oranı azalacak	8
Sosyal ve güvenlik yapısı üzerindeki yük artacak	6
Tüketim kalıplarında değişim görülecek	6
Eğitim düzeyi yükselecek	5
Fiziki iş ortamları kalkacak, “ofis-home”lar ve görünmeyen şirketler yaygınlaşacak	4
E-ticaretin ekonomik hayatta uygun kullanımıyla elektronik alanda vergi kontrolü artacak	4
Doğum oranları ve yaşlı nüfus sayısı artacak	4
Bireyselleşmenin artması sonucu geleneksel değerler yok olacak	4

**Tablo 15. Teknolojik Eğilim İfadeleri**

<b>TEKNOLOJİK</b>	<b>Aldığı Puan</b>
Bilgi alışverişlerinde hız sağlanacak	7
Kamuda personel sayısı önemli ölçüde azalacak	6
Vatandaşların retina dolayısıyla tüm işlemlerini gerçekleştirerek bilgisayar işlemleri kalkıp tek düze izleme gerçekleştirilecektir	5
Özel sektör hesapları, kamu hesapları bülteni gibi anlık olarak alınacak	4
Yazılı bilgi/evrak ortadan kalkacak tüm bilgiler elektronik ortamda tutulacak	4
Maliye Bakanlığı'nın tüm merkez ve taşra birimlerinde bilgisayar kullanımı arttırılacak ve bütün merkezlerin yaptığı işlemler tek bir merkezden izlenebilecek. Bu nedenle kamu kurum ve kuruluşların gelir ve giderleri tek bir merkezden izlendiğinden ayrıca bütçeleme için zaman harcanmayacak	4
Sağlık harcamaları tek bir merkezden yapılacak (Sosyal Güvenlik Kurumu). Sağlıkta ciddi bir tasarruf sağlanacak ve sağlık hizmeti kalitesi artacak	4
Vatandaş kendi bilgisayar sistemlerinden otomatik olarak maliye işlemlerini gerçekleştirmiş olacak	4
Kamu harcamalarında (özellikle sağlık) azalma sağlanacaktır	2

**Tablo 16. Sektörel Eğilim İfadeleri**

<b>SEKTÖREL</b>	<b>Aldığı Puan</b>
Komşu ülke politikalarında değişiklik yaparak Musul ve Kerkük’ü işgal etmek ve petrol sektöründe söz sahibi olmak	4
Bankacılık araçlarının kullanımı yaygınlaşacak	3
Dünyadaki gelişmeler paralelinde kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak için güçlü bir Maliye Bakanlığı	3
Halkın eğitim talebi artacak, eğitime ayrılan harcamalar artacak	3
Bilişim sektöründe dünya sıralamalarında öncü olarak katma değer yaratılacak	2
Türev finansal yatırım araçlarının cazibelerini Uzakdoğu ülkelerinde yaşanan olağanüstü gelişme nedeni ile gayrimenkul sektörünün önemli hale gelmesi ve T.C.’nin bundan olumlu yararlanması	2
Hazine ve Maliye Bakanlığı’nın birleştirilmesi	2
Maliye Bakanlığı’nın, Hazine, DPT, Gelir İdaresi teşkilatlarını da içerecek yeni bir yapıya kavuşarak Ekonomi Bakanlığı’na dönüşmesi	2

## 4.SWOT Analizi

SWOT Analizi; kurumun/sistemin güçlü ve gelişmeye açık alanları ile, karşı karşıya bulunduğu fırsatların ve tehditlerin detaylı olarak irdelenmesine yardımcı olan araçlardan biridir. Belirlenen vizyon doğrultusunda sistemin stratejilerinin belirlenmesi için kullanılmaktadır.

SWOT Analizinin açılımı şöyledir:

Strengths (Güçlü Alanlar)

Weaknesses (Gelişmeye Açık Alanlar)

Opportunities (Fırsatlar)

Threats (Tehditler)

### 4.1. Maliye Bakanlığı'nın Fırsat ve Tehditlerinin Belirlenmesi

PESTS analizi ile ortaya çıkan Maliye Bakanlığı'nın faaliyet alanındaki temel eğilimler ve itici güçlerin bir kısmı, Maliye Bakanlığı için fırsat veya tehdit olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle bu eğilimlerin Maliye Bakanlığı'na etkisinin analiz edilmesi gerekir.

İlk olarak, belirlenen trend ifadelerinin Maliye Bakanlığı'na etkilerinin saptanması amacı ile etki analizi çalışması yapıldı. Etki tablosunda, bir önceki çalışmada belirlenen dünyadaki ve sektördeki temel eğilimlerin ve itici güçlerin Maliye Bakanlığı'na etkisi sorgulanmaktadır. Tablonun dikey kısımlarında seçilmiş temel eğilimler ve itici güçler, yatay kısmında ise her bir trendin Maliye Bakanlığı'na pozitif-negatif etkisi, önem ve olasılık parametreleri yerleştirildi. Çalışma sonuçları Ek 6'da verilmiştir. Değerlendirme sırasına göre trend “olumlu” etki yapıyorsa (+), “olumlu ve olumsuz” etki yapıyorsa (+-), “olumsuz” etki yapıyorsa (-), eğer etkisiz olarak değerlendirilirse (0) olarak nitelendirildi. Bireysel değerlendirme sonrasında, her bir ifade için (+) ve (-) toplamları bulundu. Listede olumlu etki yapan eğilimler Maliye Bakanlığı'nın fırsatlarını, olumsuz etki yapan eğilimler ise Maliye Bakanlığı'nın tehditlerini oluşturacak birer eğilim olarak değerlendirildi. Maliye Bakanlığı'nın tehditlerini oluşturacak eğilimler Tablo 17'de, fırsatları oluşturacak eğilimler Tablo 18'de verilmiştir.

**Tablo 17. Maliye Bakanlığı'nın Fırsatlarını Oluşturacak Eğilimler**

İfadeler
Bilgi alışverişlerinde hız sağlanacak
Bankacılık araçlarının kullanımı yaygınlaşacak
Yazılı bilgi/evrak ortadan kalkacak, tüm bilgiler elektronik ortamda tutulacak
Türkiye enerji nakil hatlarının önemli geçiş yolu olacak
Sağlık harcamaları tek bir merkezden yapılacaktır (Sosyal Güvenlik Kurumu). Sağlıkta ciddi bir tasarruf sağlanacak ve sağlık hizmeti kalitesi artacaktır
Halkın eğitim talebi artacaktır, eğitime ayrılan harcamalar artacaktır
Maliye Bakanlığı'nın tüm merkez ve taşra birimlerinde bilgisayar kullanımı arttırılacaktır ve bütün merkezlerin yaptığı işlemler tek bir merkezden izlenebilecektir. Bu nedenle kamu kurum ve kuruluşlarının gelir ve giderleri tek bir merkezden izlendiğinden ayrıca bütçeleme için zaman harcanmayacaktır
E-ticaretin ekonomik hayatta uygun kullanımıyla elektronik alanda vergi kontrolü artacaktır
Eğitim düzeyi yükselecektir
İnternet ortamında yapılan satışların vergilendirilmesi
Türkiye'deki su kaynaklarından kullanımın artırılması
Vatandaş kendi bilgisayar sistemlerinden otomatik olarak maliye işlemlerini gerçekleştirmiş olacaktır
Türkiye'de havayolu ağı genişletilerek, uçak ücretleri düşecektir
Nükleer enerji santrallerinin etkin kullanımı
Özel sektör hesapları, kamu hesapları bülteni gibi anlık olarak alınacaktır
Fiziki iş ortamları kalkacaktır, “ofis-home”lar ve görünmeyen şirketler yaygınlaşacaktır
Tüketim kalıplarında değişim görülecektir
Dünyadaki gelişmeler paralelinde kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak için güçlü bir Maliye Bakanlığı
Bilişim sektöründe dünya sıralamalarında öncü olarak katma değer yaratılacaktır
Yeraltı kaynaklarının işletilmesinin yabancı firmalar yerine ülkemiz eliyle işletilmesi nedeniyle ekonomiye ciddi katkı yapılacaktır
Karadeniz'de petrol bulunması, Trakya Bölgesi'nde doğalgaz bulunması nedeniyle gelecekte dışa enerji bağımlılığının azalması ve borç yükünün hafiflemesi

**Tablo17. Maliye Bakanlığı'nın Fırsatlarını Oluşturacak Eğilimler (Devam)**

Bütçede, savunma sanayine ayrılan payın azalması, eğitime kaydırılması
Türev finansal yatırım araçlarının cazibelerini Uzakdoğu ülkelerinde yaşanan olağanüstü gelişme nedeniyle gayrimenkul sektörünün önemli hale gelmesi ve T.C.'nin bundan olumlu yararlanması
Maliye Bakanlığı'nın Hazine, DPT, Gelir İdaresi teşkilatlarını da içerecek yeni bir yapıya kavuşarak Ekonomi Bakanlığı'na dönüşmesi
Kamu harcamalarında (özellikle sağlık) azalma sağlanacaktır
Ülkemizde altın madenlerinin bulunması ve işletilmesinde sağlanacak ilerlemeler ve bu konudaki hukuki sorunların çözümü
Yük taşımacılığında karayolu taşımacılığı sona erdirilerek, demiryolu ve deniz taşımacılığının etkinleştirilmesi
Olimpiyat 10 yıl içinde ülkemizde yapılacak ve ekonomik katkı sağlayacak
Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın birleştirilmesi
Rüzgâr enerjisinin ekonomiye katılması
Kaynakların etkin kullanımı bakımından, sanayi amaçlı ağaçlandırmanın ve yerel yönetimlerce atık değerlendirme sistemlerinin oluşturulması ve kamu kurumları nezdinde uygulaması yönünde atılacak adımlar
Kamuda personel sayısı önemli ölçüde azalacak
Refah düzeyi artan kesimlerde eşlerden biri daha sağlıklı nesil yetiştirmek amacıyla iş hayatından ayrılacak
Vatandaşların retina dolayısıyla tüm işlemlerini gerçekleştirerek bilgisayar işlemleri kalkıp tek düze izleme gerçekleştirilecektir
Komşu ülke politikalarında değişiklik yaparak Musul ve Kerkük'ü işgal etmek ve petrol sektöründe söz sahibi olmak
Artan nüfusa bağlı olarak çalışma saati azalacak
Global kamu mallarının vergilendirilmesi nedeniyle gelirlerin artışı

**Tablo 18. Maliye Bakanlığı'nın Tehditlerini Oluşturacak Eğilimler**

İfadeler
Sosyal ve güvenlik yapısı üzerindeki yük artacak
Gelecek hükümetler mali disiplini sürdürecektir
Ortadoğu daha da karışacak
T.C. haritasında ve rejiminde hiçbir değişiklik olmayacak
Ortadoğu siyasi haritasında değişiklikler olacak
Türkiye'de AB'ye üyelik tartışmaları daha da artacak
Seçimlerden sonra daha fazla parti TBMM'ye girecek
Büyükşehirliere göç sonucu kayıt dışılık artarak vergi alma oranı azalacak
Çin'in petrol ihtiyacı nedeniyle Orta Asya Cumhuriyetlerine ilgisi artacak
Bireyselleşmenin artması sonucu geleneksel değerler yok olacak
10 yıl içinde meydana gelmesi muhtemel İstanbul ve Kocaeli depremleri nedeniyle ekonomik kriz
Yakın gelecekte dünyada meydana gelebilecek ekonomik krizin Türkiye'deki etkisi
Milliyetçilik akımları güçlenecek ve seçimlerde etkili olacak
Doğum oranları ve yaşlı nüfus sayısı artacak
Cumhurbaşkanlığı seçimleri nedeniyle ekonomik ve siyasi kriz çıkmayacak
AB'ye üyelik süreci genel olarak problemsiz şekilde devam edecek
Türkiye-İsrail arasında politik çatışma olacak
ECO (Ekonomik İşbirliği Teşkilatı) etkinlik kazanacak
AB önümüzdeki 5 yıl bugünkü kadar etkili olmayacak
GOP nedeniyle ABD'de cumhuriyetçiler 3. kez seçimi kazanacak, AB'nin bölgede etkisi GOP sürecinde azalacak



## 4.2. Maliye Bakanlığı’nın Güçlü ve Gelişmeye Açık Yönlerinin Belirlenmesi

Çalışma 5 grup halinde gerçekleştirildi. 3 grup Maliye Bakanlığı’nın güçlü yönlerini, 2 grup da Maliye Bakanlığı’nın gelişmeye açık yönlerini belirlediler. Çalışmada “Fikir Tepsisi” yöntemi uygulandı. Bu yöntem uygulanırken bir masa etrafında oturan katılımcılardan önlerindeki post-it’lere her 2 dakikada 1 fikir yazmaları ve tepsi olarak kullandıkları A-3 kağıdına yapıştırılmaları istendi. Her süre sonunda fikir tepsileri sağ taraftaki grup arkadaşlarına verildi. Bu işlem katılımcıların tüm fikirlerini tepsiye aktarmalarına kadar devam etti. En sonunda ortaya konan “güçlü yönler” ve “gelişmeye açık yönler” Tablo 19 ve Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 19. Maliye Bakanlığı’nın Güçlü Yönleri**

Diğer kurumlara göre siyasi etkileşimlere daha kapalı olması
Köklü kurumsal tecrübeleri olan bir bakanlıktır
Halk nezdinde iyi bir imajının olması
Devlet bütçesini hazırlaması
Özellikle nitelikli elemanları, yurtdışı kadroları ve uluslararası ilişkileri nedeniyle dünyadaki gelişmeleri yakından izleyebilmesi
Diğer kurum personelinin Bakanlığa hala itibar ediyor olması
Bütçe uygulamaları ile toplum hayatını kısa sürede etkilemesi
Oldukça geleneksel bir kurum olmasına rağmen çağın gerektirdiği yapısal değişimlere uyum sağlama gayretinin bulunması
Uluslararası gelişmeleri düzenli incelemesi, takip etmesi
Teknolojik gelişmelere hızlı uyum göstermesi
Devletin avukatlığı ile hukuk müşavirliğini yapıyor olması. Hukukun üstünlüğüne inanan ve kamu yararını gözetten bir kurum kültürünün varlığı
Köklü ve etkin bir denetim anlayışına ve denetim birimlerine sahip olması
Teknolojik alt yapısının iyi olması
Ülke ekonomisini etkileyen önemli kurumların yöneticilerinin bünyesinden çıkması
Güçlü bir taşra teşkilatının olması
Devlet mallarının kayıt ve idaresine sahip bir kurumdur
Bütçede birliği ve genelliği temsil etmesi
Mali suçlarla mücadele eden birime sahip kritik bir birim bünyesinde vardır
Kurumsal uygulamalarda öncü kurum olması
Mali etkileri bulunan düzenlemelere görüş veriyor olması
Görevleri itibarıyla tüm bakanlıkların olmazsa olmazıdır

**Tablo 19. Maliye Bakanlığı'nın Güçlü Yönleri (Devam)**

Maliye politikasının belirlenmesinde ve uygulamasında önemli bir konuma sahip olması
Sosyal bilimlerde iyi üniversitelerden mezun öğrencilerin tercih ettiği bir kurum olması
Seçkin nitelikli kariyer kadrolarının ve elemanlarının bulunması
Kamu hesaplarını tutması
Personelinin gayretli ve eğitilmiş olması
Personel temini, yetiştirilmesi ve yükseltilmesinde objektif/titiz davranılması, önem verilmesi
Gelir yönetimi vergi politikasında belirleyici olması
Diğer kamu kurumları ve özel sektöre yönetici yetiştiren bir kurmay okulu niteliğinin varlığı
Meslek içi teamüllere sahip olması
İyi bir lider kadrosuna sahip olmak
Güçlü bir kurum kültürüne sahip olmak
Sunduğu hizmetlerde başarılı olmak
Konusunda uzman personel
Tasarruf anlayışına sahip olmak
Diğer kurumlar nezdindeki olumlu imaj
Verilen hizmetlerden tüm Türkiye'nin etkilenmesi
Tüm Türkiye'de teşkilata sahip olması
Uygulanacak mali politikaların belirlenmesinde etkin rol alıyor olması
Teknolojik gelişmelere uyum sağlayan bir bakanlık
Çok güçlü denetim yapısına sahip olmak
Türkiye için stratejik bir alanda çalışıyor olmak
Devletin mali hesaplarını tutması
Personelin sürekli hizmet içi eğitimlerle eğitilmesi
Tüm taşınmaz malların idaresinin bakanlık yetkisinde olması
Liyakat sistemini iyi uygulamak

**Tablo 20. Maliye Bakanlığı'nın Gelişmeye Açık Yönleri**

İdareciler işi öğrenmeden çok sık değişiyor
Bakanlık birimlerinin içsel eleştirilerden ziyade hiyerarşik eleştiriye açık olması
Ödül, ceza, kariyer ve motivasyon eksikliği ve herkese eşit olmama (liyakat)
Alt ve orta kademedeki çalışanların bürokratik olarak yükselme imkânlarının bulunmaması
Yetki, görev ve sorumluluk paylaşımının gerek kurum içi birimlerle gerek kurum dışı birimlerle çatışması, bunu belirleyecek bir otoritenin olmaması
Eğitimin süresi kısaltılmalı, uygulamaya daha fazla önem verilmeli
Kurum çalışanları çok geniş bir alana hitap ettiği için, çalışanların daha çok hizmet içi eğitime alınmaması
Uzmanların kariyer imkânının olmaması
Maliye Bakanlığı mensubu olma ruhunu hissetme
Çalışan personele önem verilmeyişi, örnek kurum olmak için kendi personelin mağdur etmesi
Mükellefe etkin hizmet sunumunun olmayışı
Vatandaş odaklı hizmet sunma anlayışının olmaması
Çalışanların tabii ki özellikle vatandaş ile muhatap olan yöneticilerin olay ve işlemde ziyade kendilerini merkeze koyması
Hızlı, eşit, etkin ve hukuki olma kaygısının eşitliği
Halkın tepkisini ölçmemesi, kurumsal imaja önem verilmemesi
Halk arasında bakanlığın sadece vergici olarak anlaşılması, görülmesi
Mükelleflerin bilinçlendirilmesi için Maliye'nin tüm güçlerini seferber etmemesi
Maliyeciler rüşvet alırlar imajı
Birimler arasında koordinasyon olmadığı için iş tekrarları oluşuyor
Yasal düzenlemelerin çok sık değişmesi, vatandaşın bilmediği gibi uygulayıcılarında bu konuda az bilgi sahibi olmaları
Aşırı gelenekselleşmiş bürokrasi
Yöneticiler arasındaki iletişimsizlik (birim milliyetçiliği)
Merkez ve taşra personeli arasındaki görüş, anlayış farkı ve personel politikasının yetersiz olması
Denetim birimleri arası dostluğun sağlanmaması
Her ana hizmet biriminin kendilerini ayrı birer bakanlık olarak görme isteği ve bu suretle davranış geliştirmeleri
Kurum içi çekişmelerini kurumun tümüne zaman veriyor olması

**Tablo 200. Maliye Bakanlığı’nın Gelişmeye Açık Yönleri (Devam)**

Aşırı muhafazakârlık (muhafaza edilmesi gerekenin ötesinde koruma güdüsü)
İşi yapan kişiye o işle ilgili olarak yeteri kadar karar alma serbestisi tanınmıyor
Uzmanlarda kurum bilinci (maaş ve kariyer imkânları yükseltilerek aşılmalı)
Mali yönetimde diğer kamu mali kuruluşlarının personel ve imkân olarak gerisinde kalması (özlük)
Ödüllendirme mekanizması daha iyi izlenmeli
Yemekhane vs. gibi tüm alanların kast sistemine uygun olarak tasarlanması
Mali kurum çalışanlarının sosyal etkinliklerden yararlanacakları tesisler yok
Uzman maaşlarının düşük olması nedeniyle eleman kaybetmesi ve bunun maddi ve yetiştirilmiş insan gücü kaybına yol açması
Memur ve uzman kadrolarında aşırı istihdam var (az olan değerlidir)
Sabahları servis olmalı
Yurtdışı ve yurtiçi konferanslara işi yapan ve öğrenmesi gerekenler katılmıyor. Sadece bunlar ödül gibi gözüktüyor
Ne pahasına olursa kamu çıkarı veya vergi alma istek ve anlayışı (Hak ihlallerine neden oluyor.)
Kuralların çok (rigid) sert uygulanması
Devletin sahipliği konusunda rigid anlayış, Bakanlığı devlet olarak görme anlayışı
Maliye Bakanlığı binasının fiziksel koşulları iyi çalışmaya uygun değil (binada bol miktarda böcek, fare vs. var)
Çalışma odalarındaki kişi sayısının fazla olması
Yapılan işler ve düzenlemeler konusunda yeterli analiz yapılamıyor yani düzenlemelerin ekonomik, sosyal, politik etkileri tespit edilemiyor
Çalışan birimler arasında personel uyumunun olmaması
Bakanlık içindeki VEDOP, E-Bütçe, MASAK yazılımı gibi yazılımların birbirleriyle bağlantılı olmaması
Bilgi sistemlerinin etkin kullanılamaması, yeterli veri bankasının oluşamaması
Makam şovenizmi nedeniyle yeniliklere geç ayak uydurulması
Değişim ve gelişimin yönetilememesi
Yeterli araştırma ve düşünme süreci yaşanmadan yasal değişiklikler yapılarak deneme ve yanılma yönetimi doğruyu bulmada esas alınıyor
Kanun hazırlanması sırasında “kervan yolda düzülür” mantığı ile hareket edilmesi, düzenleyici etki analizlerinin uygulanmaması
Saydam ve hesap verebilir bir yönetim sistemi tam olarak oluşturulamamış

**Tablo 200. Maliye Bakanlığı’nın Gelişmeye Açık Yönleri (Devam)**

Karar alma ve yasa çıkarma sürecinde katılıma gönülden imkân verilmiyor veya uzmanlardan yararlanılmıyor
Karar alma mekanizması her zaman açık bir şekilde istenmiyor
Bilgi işlem alt yapısının Bakanlık içinde uyumlaştırılmaması
Aşırı merkeziyetçilik
Bakanlık çalışanlarının motivasyonunu sağlayacak faaliyetlerin ve hizmetlerin olmaması
Yeniden yapılanma çerçevesinde Gelir İdaresi Başkanlığı’nın ayrılması
Taşra teşkilatının merkez yerine mülki amirlere bağlı olması
Denetim birimlerinin tek merkezli olmaması
Bakanlık personelinin özlük hakları konusundaki düzenlemelerin yetersizliği
Maliye çalışanlarının 657 sayılı Devlet Memurluğu Kanunu’nda genel idare hizmetleri dışında “maliye hizmetleri” sınıfı olarak yer almaması
Bakanlık personelinin kişisel gelişimleri ile ilgili eğitim eksikliği
Mevzuat değişiklikleri ile ilgili eğitimlerin yetersiz olması
Ekonomi yönetiminde Maliye bürokratlarının yeterince etkin olmama ya da olamamaları
Taşra teşkilatı ile ilgili ilişkilerde kopukluk
Merkez ve taşra teşkilatının yetersiz mekân ve çevre düzeni kapsamında görev yapmak zorunda kalması
Siyasilerin olaya bakışı mali idarenin işlerinin kendi seçimlerini rahatsız etmesi (vergi almak gideri az yapmak gibi)
Kayıt dışılığı önleyici tedbirlerin uygulanmasındaki kararsızlık
Çalışanların ihtiyaç duyulan yerlere yönlendirilmesi (yanlış istihdam politikası)
Mükellef odaklı hizmetin üretilmemesi (müşteri memnuniyeti yok)
Bakanlığın yaptıkları hizmetlerin toplum tarafından kolayca kabullenilememesi (vergi vermeme direnci)
Birimlerin diğer birimler ve yaptıkları işlemler hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları
Bakanlık lojman ve sosyal tesislerinin yetersizliği
Yenilikçi uygulamalarda üst yönetimin liderliğinin eksikliği
Üst yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarsızlığı
Maliye Bakanlığı’nın mali yönetim alanındaki düzenleyici fonksiyonunu yerine getirmesine yönelik yeniden yapılanmanın gerçekleştirilememesi
Kast sisteminin çok güçlü olması
Personel atamalarında liyakat ve kariyer esaslarına uyulamaması
Yasal düzenlemelerde çok sıkça yapılan değişiklikler ile imar (gecekondu) ve vergi aflarının gelenek haline gelmesi

**Tablo 200. Maliye Bakanlığı'nın Gelişmeye Açık Yönleri (Devam)**

Araştırma fonksiyonunun yetersizliği
Yolsuzlukların vatandaşlar üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle güven bunalımı (vergi kaçırmaya sevk ediyor)
Bakanlık ana hizmet birimleri, yardımcı hizmet birimleri ve denetim birimlerinin görev tanımlarının açık ve net şekilde yapılmamış olması
Diğer kamu kurumlarıyla iletişimde yaşanan karşılıklı ön yargı ve anlaşmazlıklar
Nitelikli elemanlarının ihtiyaç ve taleplerine cevap verememesi sonucu personel kaybı (başka iş imkânlarını değerlendirmeleri, ücret, hizmet vb. nedenlerden ötürü)
Personelin üzerindeki iş yükü karşılığında alınan ücretin düşüklüğü
Çıkarılan mevzuatın bütün taraftarlarıyla (STK, taşra) görüşü alınarak oluşturulmaması
İş zenginleştirmenin uygulanması, personelin yılın elli bir haftasında başka bir birimde çalışıp hem bilgisini geliştirememesi hem de kurum genelinde nelerin yapıldığından haberinin az olması
Diğer kurumlarla zamanında, yeterli ve süreçleri etkinlikle sonuçlandıracak bir biçimde iletişimin olmaması
Personelin akademik yönden eğitim çabalarına destek vermemesi, master, doktora fırsatını açmaması
Yapılan işe ve performansa odaklanmak yerine personelin mesai saatlerine bağlı kalmasına dikkat edilmesi
Kamunun büyüklüğü ve hantallığı, değişime direnç gösteren bir yapıya sahip personel (yönetici)
Kişilere verilen sorumlulukların açık ve net bir şekilde tanımlanmaması neticesinde aynı işi birden fazla bireyin yapması ve bunun sonucunda işi sonlandırma sürecinin uzaması, stratejik ve planlı çalışma eksikliği
Kurum içi kararlara katılımın sağlanamaması
Yetki ve sorumluluk dengesinin adil ve işlerin düzenli biçimde ilerlemesine engel teşkil edecek durumda olması
Aynı görevi yapan birden fazla denetim biriminin olması ve bunların kendi aralarındaki rekabeti, bu birimler arasındaki ayrımcılık
Karar verme sürecinde merkezin ağırlığı, inisiyatifin yerel idareye bırakılmaması
Yönetici kadrosunda gelenekselcilik yöntemiyle seçim yapılması (kemikleşmiş yapı)
Takım ruhunun olmaması.
Kendini tasfiye eden ve yetkilerini azaltan tek Bakanlık olması, (Bütçe Dairesi Başkanlıklarının kapatılması, 5018 kanun gibi),

**Tablo 200. Maliye Bakanlığı'nın Gelişmeye Açık Yönleri (Devam)**

Ortaya atılan politikaların uygulanmasında yaşanan zorluklar
Fiziki koşulların yetersizliğinin (havalandırma, klima yetersizliği) çalışma performansını düşürmesi
Değişimi gerçekleştiren bir bakanlık olmasına rağmen (5018) kendisinin buna tam olarak ayak uyduramaması
Bürokraside mükerrer muamele yapılması
İş tevziinde adaletsizlik
Personele sunulan hizmetin yetersizliği (Servis, sigara odasının olmaması, kreş olmaması vs.)
Personelin performansına işlem (görev) yapılmaması
Elektronik bilgi değişimine önem verilmemesi, kâğıt ortamında yapılan yazışmaların günlerce sürmesi (kâğıt israfı, kaynak israfı)
İşlerin bürokrasiyle, geç bir sürede tamamlanması, bunun kişilerde yarattığı negatif ruhsal durum

## 5. Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik amaçlar, belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde kuruluşun “ Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir.

Stratejik amaç, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır. Çalışma sırasında ifade edilen fikirler Tablo 21-25’da verilmiştir.

**Tablo 21. Grup 1050 - Maliye Bakanlığı’nın Stratejik Amaçları Çalışması**

Kaynakları bölgesel gelişmişlik farklılıklarının giderilmesine yardımcı olacak şekilde tahsis etmek
Denk bütçe hedefine ulaşmak
Verginin adaletli ve dengeli dağıtılmasını sağlamak; herkesten ödeme gücüne göre vergi almak
Yerel yönetimlere yetki devredilmesi suretiyle kamu gelirlerinin toplanması ve kaynak tahsisi sistemini yeniden yapılandırmak
Hazineye ait malların il özel idarelerine devredilmesi ve BÜMKO ile Muhasebat’ın birleştirilmesi suretiyle kurum süreçlerinin etkinleştirilmesi
İmar kanunu hükümlerine ek madde eklenerek hazineye ait taşınmazların imar planlarının yapılmasında Maliye Bakanlığı’nın söz sahibi olmasını sağlamak

**Tablo 22. Grup Fırtına - Maliye Bakanlığı’nın Stratejik Amaçları Çalışması**

Kamu açığını gelecek 5 yıllık periyotta ortadan kaldırmak
Kamuya ait taşınmazların yasal olmayan kullanımlarının ortadan kaldırılması
Yeni bir personel rejiminin oluşturulmasında öncü rolü üstlenerek hayata geçirilmesini sağlamak
Etkin bir iç kontrol mekanizmasını oluşturmak ve bakanlık tasarrufundaki kaynakların kullanımında etkinliği ve verimliliği arttırmak
Vergi kaçırmasını azaltarak harcamalarda etkinliği arttırmak ve kişi başına geliri 3 katına çıkarmak
Genel bütçeye dâhil bütün idarelerin hazineyi ilgilendiren davalarının kazanma oranının yükseltilmesi ve gerekli yasal düzenlemeleri yaparak açılacak yeni kamu davalarının önüne geçmek ve bununla bütçeye katkı sağlamak



**Tablo 23. Grup Hidayete Erdik - Maliye Bakanlığı'nın Stratejik Amaçları Çalışması**

Etkin bir vergi sistemi tesis ederek ülkeye rekabet gücü kazandırmak, gelir dağılımında adaleti sağlamak
Kayıt dışı ekonomi ile gerekli mücadele sağlanarak dolaylı vergilerin azaltılması ve vergi oranlarının bu yolla düşürülmesi
Muhasebe sisteminde gerekli düzenlemeler ile uluslararası karşılaştırılabilir, ulaşımı kolay ve güvenilir veriler üreterek karar verme sürecinde etkinliğin sağlanması
İç kontrol ve bu kapsamda iç denetim sistemlerinin kamuda başarılı şekilde tesis ederek kamu kaynaklarının etkin şekilde yönetimini sağlamak
Stratejik yönetim sistemi çerçevesinde performans esaslı bütçeleme çalışmalarını devam ettirerek bütçeleme sürecini etkinleştirmek
Atıl hazine arazilerini ekonomiye kazandırarak yatırım ve istihdamı arttırmak

**Tablo 24. Grup İnovasyon - Maliye Bakanlığı'nın Stratejik Amaçları Çalışması**

Elektronik ortamda sunulan hizmetlerin içerik ve etkinliğinin artırılması
5018 sayılı kanunun başarılı olarak uygulanabilmesi için çağdaş eğitim yöntemlerini ve araçlarını kullanarak kamu kurum ve kuruluşlarının uygulama kapasitesini arttırmak
Hazine mallarının yönetiminde daha etkin bir yönetim anlayışı geliştirmek
Hukuk devleti ilkesinin gerçekleştirilmesi için nitelikli hukuksal düzenlemelerin hazırlanması suretiyle hukuksal uyumsuzlukların süratle sonuçlanmasını sağlamak
Hizmet içi eğitimin kapsamının genişletilmesi, niteliğinin artırılması; nitelikli uzman sayısının artırılması
Ekonomideki kayıt dışılığın azaltılması

**Tablo 25. Grup Sinerji - Maliye Bakanlığı'nın Stratejik Amaçları Çalışması**

Verginin konusuna girebilecek kayıt dışı hiçbir ekonomik faaliyetin kalmaması
Kamu mali yönetiminde mali saydamlığı ve hesap verilebilirliği sağlayan düzenlemeler yapmak, uluslararası standartlarda anlaşılabilir raporlama teknikleri geliştirmek
Kamu kaynaklarının edinimi ve kullanımında maliyet analizi yaparak rasyonel davranmak
Kamuoyunda sağlıklı bir vergi bilinci oluşturarak verginin toplumun tüm kesimlerine benimsetilmesi ve kolayca ödeme alışkanlığının kazandırılması
Maliye Bakanlığı'nca hazırlanan stratejik planın uluslararası kabul görmüş üniversitelerde akademik ders olarak okutulması
Mali yönetimde bütünlüğü sağlayacak biçimde örgütsel yapının yeniden oluşturulması

## 6. Performans Ölçüleri

Performans; bir çıktının veya sonucun beklenen, istenen, gereken ile karşılaştırılmasıdır. Bir kurumda performansı ölçmek ve takip etmek amacı ile performans yönetim sistemleri kurulur.

Performans Yönetim sistemleri; faaliyetlerin planlara uygunluğunu, gelecek plan / proje / süreç / tahmin / kararlar için özgün veriyi, kıyaslama ile en iyi uygulamaların belirlenmesini ve ödüllendirilmesini sağlar, motivasyon ve yayılımı artırır, iyileştirme önceliklerini gösterir.

Performans ölçüleri, yapılan faaliyetlerin sonucunu yansıtan birer göstergedir. Kurumlar ana amaçları tanımlandığında, değerlendirildiğinde ve stratejik plandaki öneme göre sınıflandırıldığında performans ölçüleri belirlenmelidir. Bu ölçüler, kurumların tüm önemli faaliyetlerinde zamanlı veri sağlanması konularında hassas olmalı, kolay uygulanmalı ve her düzeydeki personel tarafından kabul edilmelidir.

Performans Yönetimi oturumunda; temel kavramlar verilerek kullanılan modeller ile performans yönetim sisteminin tasarım ve uygulama aşamaları konularına değinildi.

## 7. Maliye Bakanlığı Stratejik Yönetim Sistemi Projesi’nde Cevap Aran Sorular

Çalışmanın bu aşamasında katılımcılar 5 gruba ayrıldı. Her bir grup, önceden belirlenmiş olan 5 konu başlığından biri üzerinde çalıştılar. Gruplar, katılımcıların ilgili konuya en yüksek katkıyı yapabilme özelliği düşünülerek oluşturuldu. Belirlenen konular ve çalışmada yer alan grup üyeleri Tablo 26’da, konular ile ilgili detaylı çalışmalar ise Tablo 27-31’de verilmiştir.

**Tablo 26. Stratejik Yönetim Projesi Tartışma Konuları ve Grup Üyeleri**

Tartışma Konusu	Takım Üyeleri
Performans göstergelerinin belirlenmesi ve ölçümünde karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir, nasıl aşılabilir?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ali Asker DEMİRHAN</li><li>• Ali Nurzat TOKER</li><li>• Cengiz DIŞLI</li><li>• Ebru YENİCE</li><li>• Erhan ÖZAHÇI</li><li>• Meral Bozdağ</li><li>• Mustafa TÜRKKOT</li><li>• Şaban KÜÇÜK</li></ul>
Stratejik Plan çalışmasına katılım hangi yöntemle yapılmalı? <ul style="list-style-type: none"><li>• Bakan, Müsteşar ve Genel Müdürler seviyesinde belirlenip birimlerde mi detaylandırılmalı?</li><li>• Aşağıdan yukarı mı yapılmalı?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atilla HAZIR</li><li>• Aydın ŞAHİN</li><li>• Enim ASYA</li><li>• Nahit BİNGÖL</li><li>• M.Akif UMay</li><li>• Pınar TAÇYILDIZ</li><li>• Ümit ARSLAN</li></ul>
Strateji Geliştirme Kurulu, Proje Yönlendirme Komitesi, Çalışma Grubu ve birim Çalışma Grupları rolleri ne olmalı?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abdullah DEMİR</li><li>• Ahmet KESİK</li><li>• Ayşenur YILDIRIM</li><li>• Betül GÖÇMEN</li><li>• Cebail YILMAZER</li><li>• Hasan Hüseyin YILGIN</li><li>• Nesrin ALİCAN</li><li>• Tunahan GÜR</li></ul>
Stratejik Plan hangi seviyede yapılmalı? <ul style="list-style-type: none"><li>• Birimler bazında?</li><li>• Maliye Bakanlığı bazında?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erhan KARACAN</li><li>• Ertan ERÜZ</li><li>• Garip AYZ</li><li>• Koray ACAR</li><li>• Mehmet AKDEMİR</li><li>• Uluğşad GÜRBÜZER</li><li>• Tuğba DİNÇER</li><li>• Yusuf KÖMÜ</li></ul>
Taşra, sürecin içine katılmalı mı, hangi seviyede ve nasıl?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atilla ÇAKIR</li><li>• Hidayet MAT</li><li>• Mehmet AKSOY</li><li>• Mesut HASTÜRK</li><li>• Nihat ERYILMAZ</li><li>• Osman KOÇAŞ</li><li>• Perihan NECİ</li><li>• Tayyar TARI</li></ul>

**Tablo 27. “Performans göstergelerinin belirlenmesi ve ölçümünde karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir, nasıl aşılabılır?” Sorusuna Getirilen Öneriler**

⇒ Süreç

⇒ Kişi

⇒ Birim/Kurum

1. İş ilişkilerini kategorize etmek sıkıntılıdır. (Birim bazında) İş süreçlerinin belirlenmesi kolay olmayacaktır.

Çözüm: Detaylı iş süreci analizi.

2. Süreçlerde yer alan bireylerin rollerinin belirlenmesi ve aynı işi birlikte yapan kişilerin katkılarını ölçmek zor.

Çözüm: Detaylı iş süreci analizi.

Çözüm: Grup içi nitelik değerlendirmesi.

3. Dış faktörlerden kaynaklanan sıkıntılar.

Örnek: Hazine davalarında davaların süresinin sadece BAHUM'dan kaynaklanmayıp yargı sürecinden (hakim, dava, mahkeme) kaynaklanan belirsizliklerin olması. Diğer idarelerden/birimlerden destek gelmemesi performansın belirlenmesini etkiliyor.

Çözüm: Kurumlar arası işbirliğinin geliştirilmesi, iletişimin artırılması, ortak eğitim çalışmaları.

4. Birim bazında görevler verilmişken dışarıdan verilen ekstra görevlerin iş süreçlerinin performansına etkisini belirlemek güç.

Çözüm: Detaylı iş tanımları ile azaltılabilir.

5. Süreç haritası mevcut değil.

Çözüm: Detaylı iş süreci analizi.

6. Personelin spesifik görev tanımlamaları yok.

Çözüm: Detaylı iş tanımları ile önlenir.

7. Birimlerin performans ölçümü konusuna verecekleri önem (personel tahsisi).

Çözüm: Diğer çalışanların da bilinçlendirilmesi gerekiyor.

8. Personelin görevle ilgili eğitim düzeylerinin ve/veya hizmet içi eğitime alınan kişi sayısı yetersizdir.

Çözüm: Hizmet içi eğitim (yaptığı iş ile ilgili eğitimlerin verilmesi).

**Tablo 27. “Performans göstergelerinin belirlenmesi ve ölçümünde karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir, nasıl aşılabılır?” Sorusuna Getirilen Öneriler (Devam)**

9. Hizmetlerin nitelikleri farklı. Ölçümü standartlaştıramayacak işler var.  
Çözüm: Farklı ölçü kriterleri kullanımı.  
Çözüm: Performans ölçümlemesinde personelin yaptığı görevi hizmete hazır halde sunması sebebiyle bir temel puanına sahip olduğu kabul edilmelidir.
10. Kişi bazında performans belirlerken temel kriterlerin belirlenmesinin güçlüğü.  
Çözüm: Kadro, birim ve yer bazında ayrı ayrı ele alınarak belirlenmesi.
11. Ortak çalışma anlayışı yeterli değil.  
Çözüm: Eğitim şart!

**Tablo 28. Strateji Geliştirme Kurulu, Proje Yönlendirme Komitesi, Çalışma Grubu ve birim Çalışma Grupları rolleri ne olmalı? Sorusuna Getirilen Öneriler**

Strateji Geliştirme Kurulu'nun Rolü

1. Daha önce yazılmış olan misyon, vizyon ve amaçların gözden geçirilerek yeni yazılan ile konsolide edilmesi.
2. Sürecin her aşaması için onay makamı

Plan Yönlendirme Komitesi, Çalışma Grubu ve Birim Çalışma Gruplarının Rolü

1. 25 Eylül'de TÜSSİDE'de yapılacak eğitimden sonra PYK+ÇG+BÇG katılarak birlikte misyon, vizyon ve amaçları belirleyecek.
2. Maliye Bakanlığı'nın tek misyonu ve vizyonu olmalı, bu birimler vizyona ulaşmak için amaçlar içerisinde kendini ifade etmelidir.
3. Yönlendirme Komitesi üyesi, çalışma grubu ve birim çalışma grubu ile beraber kendi birimlerine ait değerlerini, yaklaşımlarını, amaçlarını, performans göstergelerini belirlemek konusunda öncü rol üstlenir, kendi birimlerinin en üst amiri ile bunları kontrol eder, stratejik plan çalışmalarına bir ekip ruhu halinde ve bir bütün olarak değer katar.
4. Yönlendirme Komitesi üyesi kendi birim amiri ile istişare ederek birim çalışma grubunun bir mozaik olarak belirler.

**Tablo 29. “Stratejik Plan çalışmasına katılım hangi yöntemle yapılmalı?” Sorusuna Getirilen Öneriler**

**SORU:** SP çalışmasına katılım hangi yöntem ile yapılmalı?

- A. Bakan, Müsteşar ve Genel Müdürler seviyesinde belirlenip birimlerce mi detaylandırılmalı?  
B. Aşağıdan yukarıya doğru mu yapılmalı?  
C. Üçüncü bir alternatif var mı?

**Yöntemimiz:**

- Maliye Bakanlığı’nda SP kavramı tam olarak bilinmiyor. Soruya sağlıklı cevap vermek için bilgilenme düzeyinin artırılması lazım.
- 5018/9. maddenin ne öngördüğü yeterince bilinmiyor.

	A	B
+	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kısa sürede tamamlanabilir</li><li>• Uygulanabilir</li><li>• Belirlenen hedeflerin gerçekleşme ihtimali artar</li><li>• Sonuç alıcı/somut bir çalışma olur</li><li>• Hedefe tek kaptan götürür</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sahiplenmek kolaylaşır</li><li>• Katılımcı demokrasiye uygundur (katılımcı demokrasi ne kadar uygulanabilir?)</li></ul>
-	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alt kademede motivasyon eksikliğine neden olabilir</li><li>• Sahiplenme olmazsa uygulanabilirlik azalabilir</li><li>• Yöneticinin halet-i ruhiyesi ve öncelikleri kurumsal önceliklerin önüne geçebilir</li><li>• Sahiplenme (ödül ve ceza ile aşılabilir)</li><li>• Üst düzey yöneticilerin liyakat sistemine göre atanmamış olması halinde, SP havada kalabilir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planlama süreci uzun ve karmaşık bir hale gelebilir</li><li>• Uzlaşmayı temin etmek, birimlerin kurumsal tercihleri yüzünden zor olabilir</li><li>• Çok seslilik karmaşaya neden olabilir</li></ul>

Sonuç olarak grubumuzun ortak düşüncesine göre;

- Bir kurumun vizyonunu yöneticisi belirler.
- Yöneticinin sorumlulukları yetkisi çerçevesinde olmalıdır.
- Kurumun vizyonuna ulaşmak için stratejik planda en büyük payın yöneticide olması gerekir.
- Stratejik plan için çalışanları motive etmek de yöneticinin sorumluluğunun bir parçasıdır.

**Tablo 29. “Stratejik Plan çalışmasına katılım hangi yöntemle yapılmalı?” Sorusuna  
Getirilen Öneriler (Devam)**

**SONUÇ**

Sonuç olarak SP çalışmaları üst düzeyde belirlenirken alt kademedeki katkı sağlayabilecek nitelikte personelin görüşleri de dikkate alınmalıdır. Bu şekilde alt kademenin de SP’yi sahiplenmesi ve SP’nin daha kolay uygulaması imkanı sağlanmalıdır.

**Tablo 30. “Taşra, sürecin içine katılmalı mı, hangi seviyede ve nasıl?” Sorusuna  
Getirilen Öneriler**

- Sürecin içinde yer almalı mı?
  - Uygulayıcı birimler taşra teşkilatı olduğundan SP süreci içinde yer almalı
  - Planlama mantığının temelinde katılımcılık olduğundan yer almalı
  - Merkez ve taşra arasındaki iletişimsizlik nedeni ile süreçte yer almalı
  - Paydaş analizi sürecinde iç paydaş olarak, taşra yer almalı
  - Merkez, politika belirler, taşra da uygulama aşamasında yer aldığından yer almalı
  - Eylem planı oluştuktan sonra performans taşra tarafından ortaya konulacak, bu nedenle yer almalı
  - Sürece inanmak için işin içinde olmak ve farkındalık yaratılması gerekir
  - Bakanlık en zayıf personeli kadar güçlüdür, her çalışan önemlidir
- Taşra hangi seviyede yer alacak?
  - Öneri 1: Taşra teşkilatının belirlenecek sayıda defterdar, birim müdürleri ve birimlerden en az bir memur yer almalı (defterdar ve birim müdürleri ayrı illerden olmalı)
  - Öneri 2: Bölgesel düzeyde temsilcilerden oluşan yönlendirme komitesi olmalı
- Taşra sürece nasıl katılacak?
  - Öneri 1: Merkezden belirlenen kişiler katılmalı. Belirlenecek defterdarlar stratejik planlama yönlendirme komitesinde, birim müdürleri stratejik planlama çalışma grubunda, çalışanlar birim çalışma grubunda yer almalı
  - Öneri 2: Defterdarlar stratejik planlama çalışma grubunda, birim müdürleri birim çalışma grubunda yer almalı

**Tablo 31. “Stratejik Plan hangi seviyede yapılmalı?” Sorusuna Getirilen Öneriler**

**Birinci görüş:**

- Tek belge.
- Katılımcılık esas, uzlaşma temelli olmalı.
- Birim SP hazırlaması ihtiyacı.

**Birinci Görüş: Tek SP**

**Avantajları:**

- ⇒ Eğitim ihtiyacı daha azdır
- ⇒ İş yükü daha azdır (ekip çalışması)
- ⇒ Direnç ve çatışmayı azaltabilir
- ⇒ Kısa sürede hazırlanabilir
- ⇒ Birleştiricidir

**Dezavantajları:**

- ⇒ Analizler eksik olabilir
- ⇒ Birimlerin sahiplenmesi düşük kalabilir. Katılımcılığı sağlayacak mekanizmalara ihtiyaç vardır

**İkinci Görüş: Birim SP + İdare SP**

**Avantajları:**

- ⇒ Sahiplenmeyi artırır
- ⇒ Katılımcılık daha iyi sağlanabilir
- ⇒ Birim hedeflerinin, plan ve programlarının hazırlanmasını kolaylaştırır

**Dezavantajları:**

- ⇒ Birimler arası çatışmayı arttırabilir
- ⇒ Eğitim ihtiyacı ve iş yükü fazladır
- ⇒ Daha uzun süre gereklidir
- ⇒ İdare SP'nin konsolidasyonunu güçleştirir

**Tercih:** Yeterli katılım ve uzlaşma ortamı sağlanmak kaydıyla birinci görüş (Tek SP)



## 8. Süreç Yönetimi

Süreç; müşteriler/kullanıcılar/yararlanıcılar için bir değer oluşturmak üzere, bir grup girdiyi kullanarak, bunlardan çıktılar elde etmeyi amaçlayan, tekrarlanabilen, ölçülebilen, bir sahibi ve sorumluları olan, hiyerarşik yapıda işlemesi veya yönetilmesi gerekmeyen, çoğu zaman fonksiyonlar (birimler) arasında gerçekleşen eylem ve işlemler dizisidir. Süreçlerin belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan süreç öğeleri Tablo 32’de verilmiştir.

**Tablo 32. Sürecin Öğeleri**

<b>Başlatan</b>	Bir ihtiyaç, talep veya görev
<b>Girdi</b>	İşlemler için gerekli olanlar
<b>Tedarikçi</b>	Girdileri sağlayanlar
<b>Süreç adımları</b>	Yapılan işlemler
<b>Çıktı</b>	İşlemler sonucunda elde edilenler
<b>Müşteri</b>	Çıktıları kullananlar

### 8.1. Süreç Künyelerinin Hazırlanması Çalışması

İyi bir süreç yönetim sistemine sahip olabilmek için süreçlerin daha iyi ve herkesin anlayabileceği şekilde tanımlanması, süreç sahiplerinin, faaliyet adımlarının iyi belirlenmesi ve süreç haritaları kayıtlarının doğru tutulması gerekir. Akış şemalarının hazırlanmasında fayda vardır.

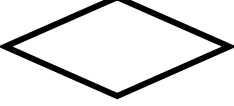
### Akış Şemasında Kullanılan Semboller



Süreç başlangıcı, süreç sonu başka sürece bağlanma yeri



Faaliyet (Eylem veya işlem)



Karar noktası (Evet/Hayır veya Doğru/Yanlış)



Kağıt dokümanlar (Kağıda basılmış girdi ve çıktılar, örneğin; formlar, raporlar, yazıcı çıktıları)

### Süreç Şemasında Dikkat Edilecek Hususlar;

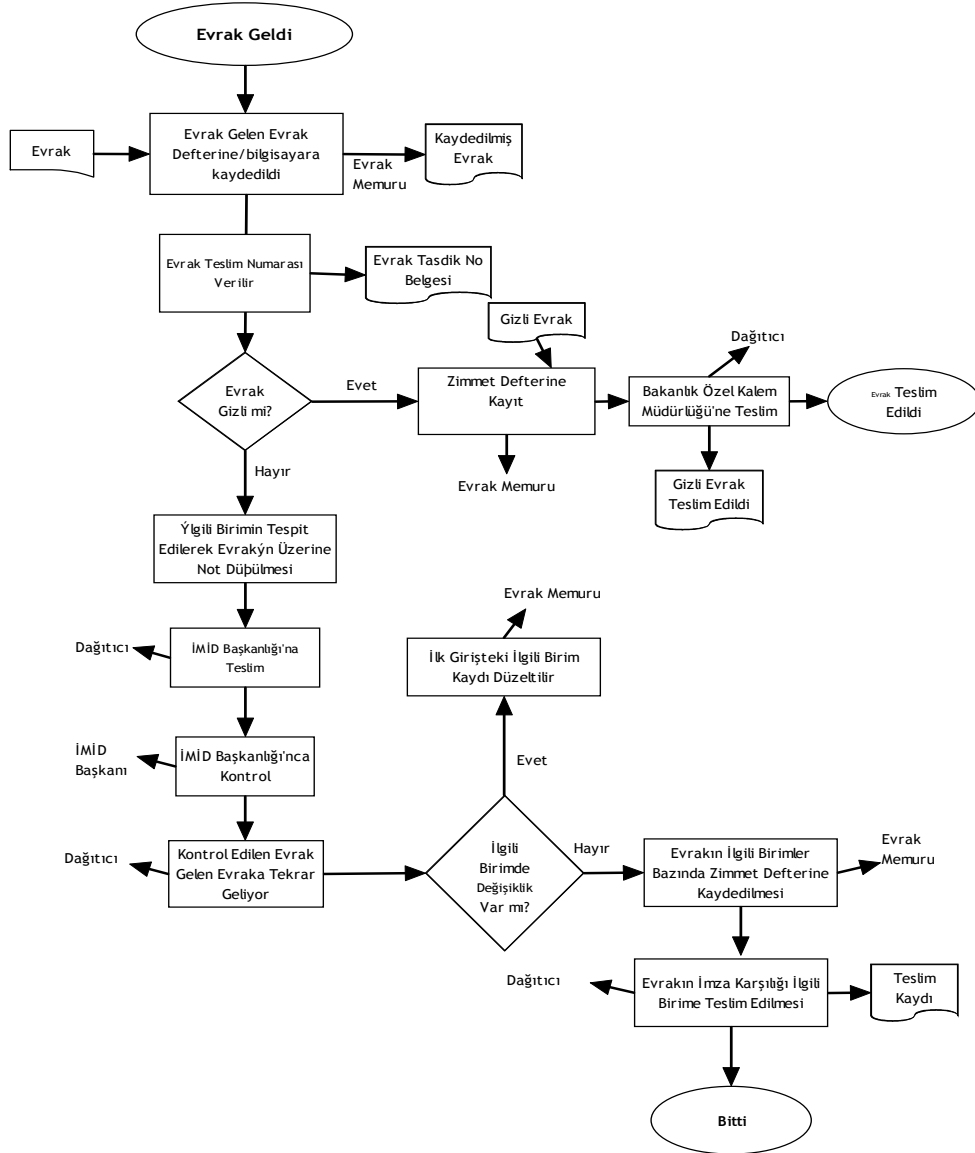
- ✓ Faaliyet kutuları işlem yapılan birimleri değil, yapılan işlemi gösterir.
- ✓ Sözelimi; evrak kayıt işlemi yapılan kutu “Evrak Birimini” göstermez.
- ✓ Süreçte 2. kez evrak biriminde yapılan başka bir işlem varsa aynı kutuya geri dönülmez, yeni bir kutu açılır.
- ✓ Kutuların içine yapılan işlemi, verilmesi gereken kararı açıkça tanımlayan ifadeler yazılmalı. Sözelimi, “Evrak” yazmak yerine “Belgenin kayıta işlenmesi” gibi bir ifade tercih edilmeli.
- ✓ Her faaliyetten kimin (veya hangi birimin) sorumlu olduğu da süreç şemasında gösterilir.

Bu çalışmada katılımcılar gruplar halinde süreç akış şemalarını hazırladılar ve diğer gruplarla paylaştılar. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki süreçlerin künyeleri hazırlandı.

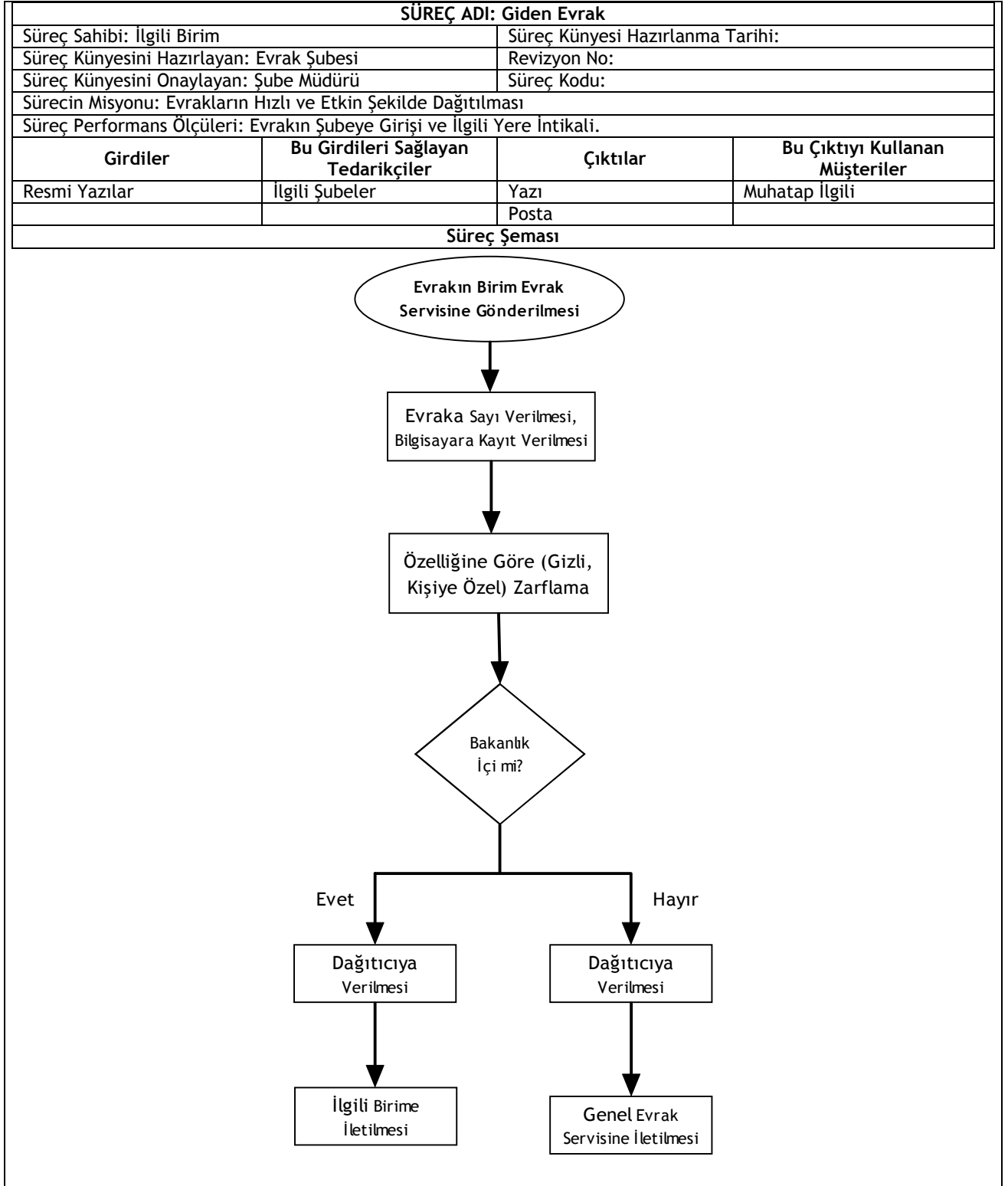
- Maliye Bakanlığı Gelen Evrak Süreci
- Maliye Bakanlığı Giden Evrak Süreci
- Maliye Bakanlığı Şehir Dışı Görevlendirme Süreci
- Maliye Bakanlığı Yıllık İzin Süreci
- Maliye Bakanlığı Yurtiçi Geçici Görevlendirme Süreci

SÜREÇ ADI: Gelen Evrak			
Süreç Sahibi: Gelen Evrak Servisi		Süreç Künyesi Hazırlanma Tarihi:	
Süreç Künyesini Hazırlayan: Grup 1		Revizyon No:	
Süreç Künyesini Onaylayan: Grup 1		Süreç Kodu:	
Süreçin Misyonu: Gelen evrakın kaydedilerek ilgili birimlere dağıtımı			
Süreç Performans Ölçüleri: Gelen evrak servisine evrakın gelişinden çıkışına kadar geçen süre.			
Girdiler	Bu Girdileri Sağlayan Tedarikçiler	Çıktılar	Bu Çıktıyı Kullanan Müşteriler
Evrak	Diğer Kurumlar	Kaydedilmiş Evrak Teslim Kaydı	Bakanlık Birimleri
	Gerçek ve Tüzel Kişiler		
	Uluslararası Kuruluşlar		
	Diğer Ülkelerin Kuruluşları		

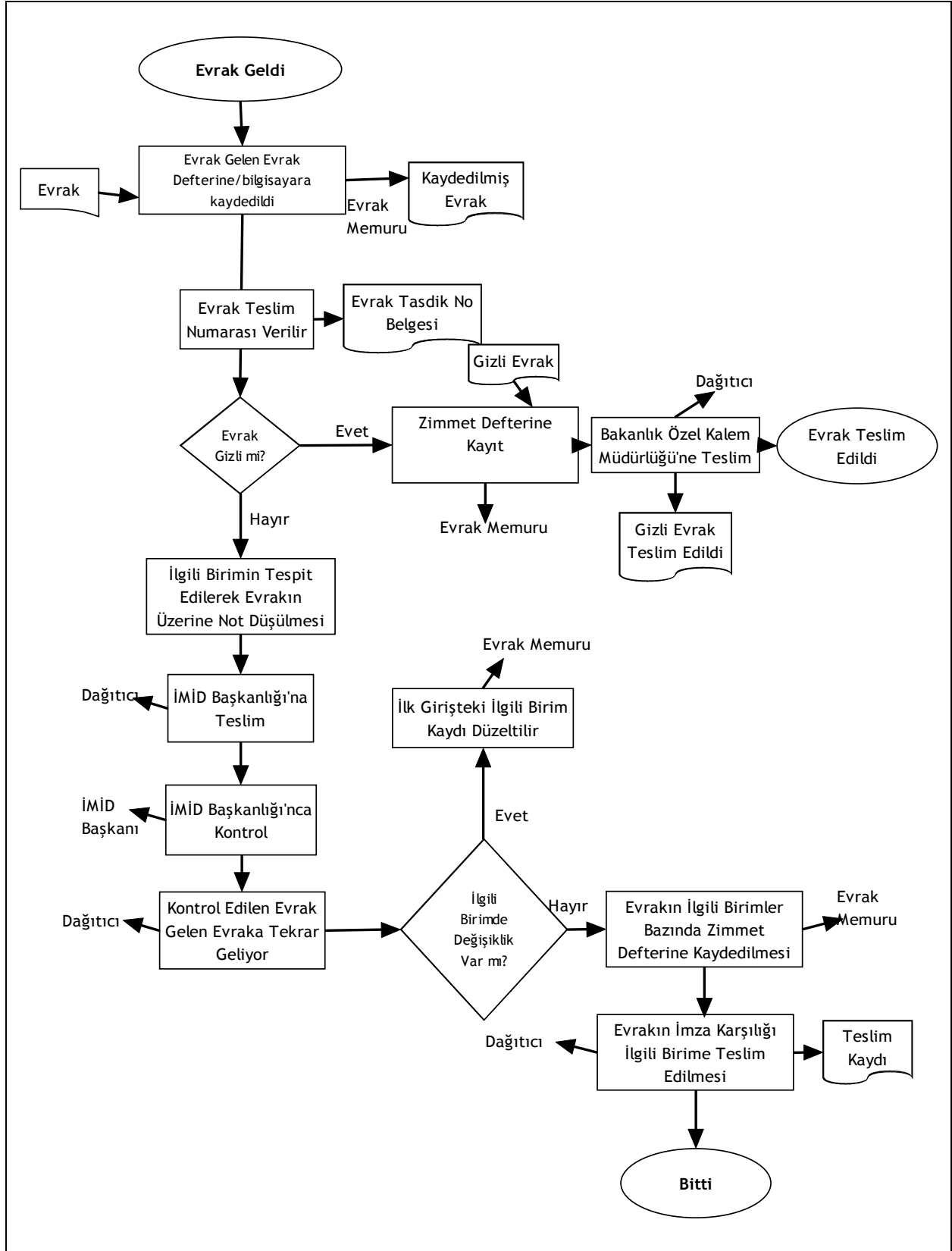
Süreç Şeması



Şekil 6. Maliye Bakanlığı Gelen Evrak Süreci



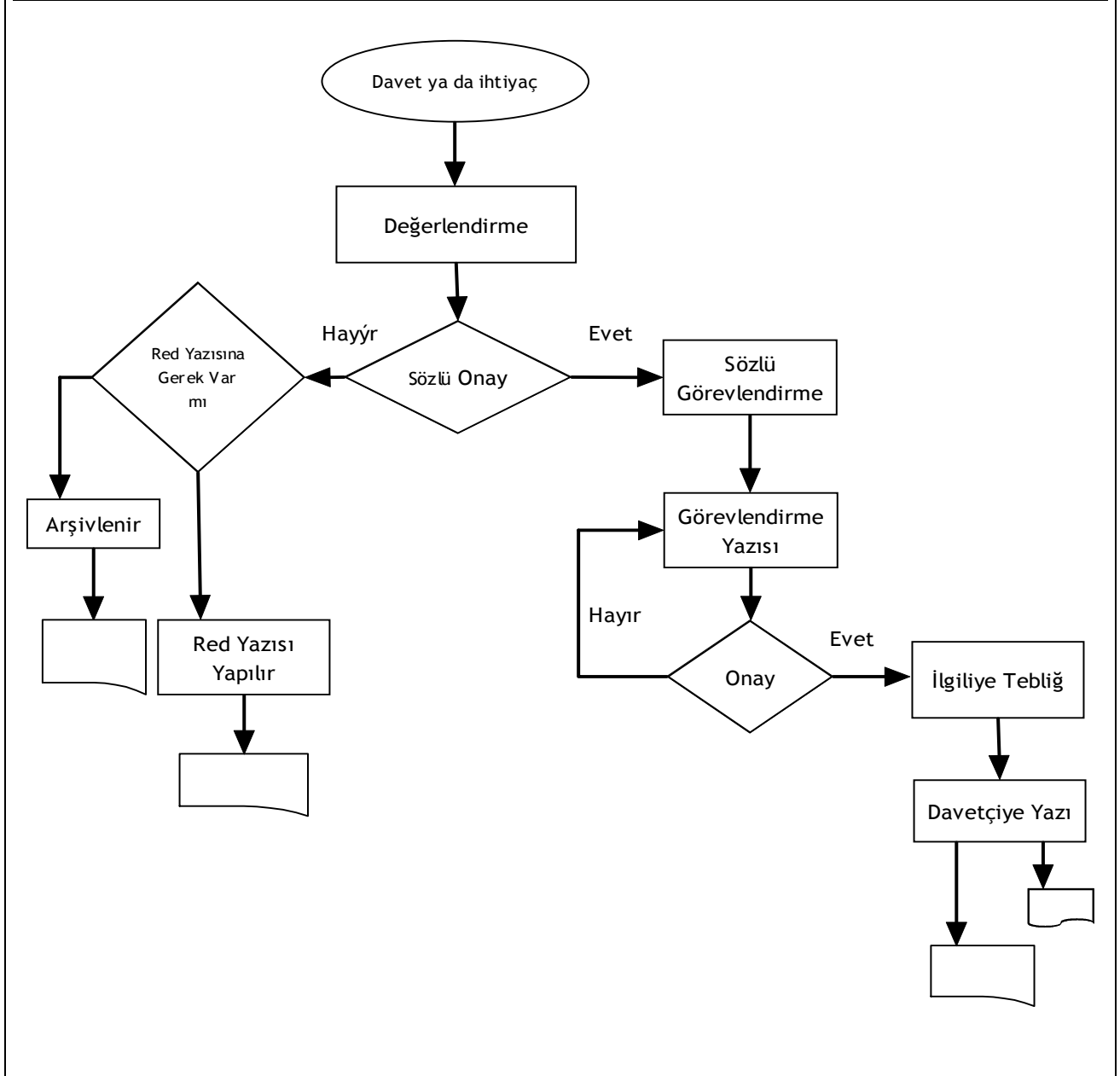
Şekil 7. Maliye Bakanlığı Giden Evrak Süreci



Şekil 7. Maliye Bakanlığı Giden Evrak Süreci (Devam)

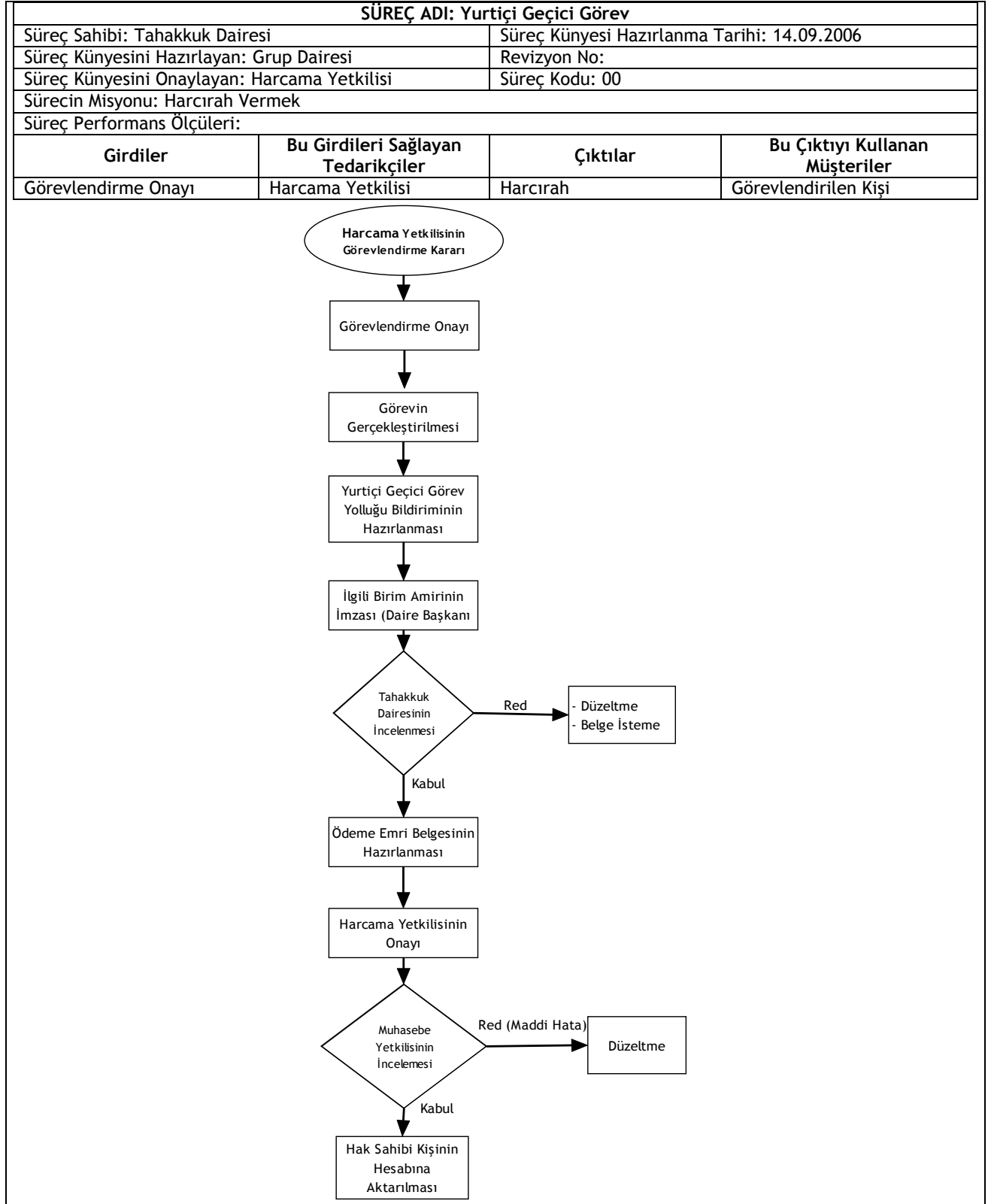
SÜREÇ ADI: Şehir Dışı Görevlendirme			
Süreç Sahibi: İnsan Kaynakları		Süreç Künyesi Hazırlanma Tarihi: 14.09.2006	
Süreç Künyesini Hazırlayan: 4. Takım		Revizyon No: 0000	
Süreç Künyesini Onaylayan: Yön. Kom. Üyesi		Süreç Kodu: 0001	
Süreçin Misyonu: Görevlendirme			
Süreç Performans Ölçüleri: 3 İş Günü			
Girdiler	Bu Girdileri Sağlayan Tedarikçiler	Çıktılar	Bu Çıktıyı Kullanan Müşteriler
Dış Kurumlar Talebi	Dış Kurum	Onay/İlgiliye Tebliğ	Dış Kurum/Memur
		Red	Evrak
İç Birim Talebi	İç Birim	Onay/İlgiliye Tebliğ	İç Birim/Memur
		Red	Evrak
Birimin kendi ihtiyacı	Birimin Kendisi	Onay/İlgiliye Tebliğ	Birimin Kendisi/Memur

Süreç Şeması



Şekil 8. Maliye Bakanlığı Şehir Dışı Görevlendirme Süreci





Şekil 10. Maliye Bakanlığı Yurtiçi Geçici Görevlendirme Süreci



## 9. Stratejik Düşünme

Bu çalışmada strateji ve stratejik düşünme kavramlarını pekiştirmeye yönelik uygulamalar gerçekleştirildi.

Birinci uygulamada katılımcılar iki gruba ayrıldılar. Bir grup uzunca bir halat ile değişik geometrik şekiller oluşturmaya çalışırken diğer grup yapılan çalışmalarını gözlemledi. Uygulama iki aşamada gerçekleştirildi. Birinci aşamada; katılımcılar, geometrik şekilleri, gözleri kapalı ve hiç konuşmadan oluşturmaya çalıştılar. İkinci aşamada ise, şekilleri, gözleri yine kapalı fakat konuşarak oluşturmaya çalıştılar. Bu uygulamaları gruplar dönüşümlü olarak gerçekleştirdi. İlk uygulamada gözlemci olan grup şekiller oluştururken, diğer grup gözlem yapmaya başladı. Bu çalışma birkaç uygulama ile ve sürekli grupların yer değiştirmesi ile devam etti.

İkinci uygulamada ise sandalye oyunu oynandı. Geniş bir alanda, katılımcılar dağınık bir biçimde yerleştirilen sandalyelere oturdular. Alanın en dışında yer alan bir sandalye boş bırakıldı. Katılımcılardan biri de ebe oldu. Ebe, sandalyeye en uzak noktadan hareket ederek boş sandalyeye ulaşmaya çalıştı. Sandalyelerde oturan katılımcılar da sürekli yer değiştirerek ebenin boş sandalyeye ulaşmasını engellemeye çalıştılar. Katılımcıların yer değiştirmesi sonucunda ebenin hedeflediği boş sandalye sürekli değişik konumlarda yer aldı.

Uygulamalar sonrasında katılımcılar ile her bir çalışmanın değerlendirilmesi yapıldı. Uygulamalarda gördükleri güçlükleri ve eksiklikleri belirterek stratejik düşünebilme ile bağdaştırdılar.

İlk uygulama için bütünü görememe, kıyaslama yapamama, kontrol ve denetim eksikliği, grubun hedefi benimseyememesi, organizasyonun olmaması gibi kavramlar vurgulanırken, ikinci uygulama için grupça organizasyon ve planlama eksikliği ve akılcı bir politika izlenmediği yorumları yapıldı.

## 10. Eğitimin Değerlendirilmesi

Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü tarafından sunulan eğitim hizmetlerinin kalitesini izlemek ve geliştirmek amacı ile her eğitim programından sonra eğitim değerlendirme anketi uygulanmaktadır. Bu eğitim programının sonunda da bir değerlendirme anketi uygulanmıştır. Eğitim başlıklarına ve eğiticilere göre gruplandırılmış değerlendirme puanları Tablo 33'te verilmiştir.

Yapılan anketin genel ortalaması 3,52'dir. Anket detayları Ek 5'te verilmiştir.

Tablo 33. Eğitim Değerlendirme Anketi

Ders	Eğitici	Puan
Tanışma - Çalışma Programının Tanıtımı	Uğur Değirmencioğlu	3,54
Stratejik Yönetim Temel Kavramları I	Ersin Uygur	3,50
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar II - Paydaş - Ürün/Hizmet Kavramları	Ersin Uygur	3,46
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar III - Misyon Kavramı	Uğur Değirmencioğlu	3,53
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar IV - Vizyon Kavramı	Uğur Değirmencioğlu	3,56
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar V - PEST Kavramı	Ersin Uygur	3,55
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VI - SWOT Kavramı	Ersin Uygur	3,49
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VII - Stratejik Amaç Kavramı	Ersin Uygur	3,48
Stratejik Düşünme	İnanç Ayar	3,79
Performans Yönetimi	Dr. Suat Genç	2,72
Panel Çalışması	Necmettin Oktay, A. Nusret Güçlü	3,58
Süreç Yönetimi Temel Kavramlar I	Necmettin Oktay	3,54
Süreç Yönetimi Temel Kavramlar II - Süreç Künyesi Çalışması	Necmettin Oktay	3,40
Ahenk	İnanç Ayar	3,83
Etkinlikler	TÜSSİDE Ekibi	3,79
Genel Değerlendirmeler		3,60

Not: Puanlar 4 üzerindedir.



# EKLER



## Ek 1. Katılımcı Listesi

\* : İsimler alfabetik sırayla yazılmıştır

No	İsim:	Birim ve Görevi:
1	A. Nusret GÜÇLÜ	T.C. Maliye Bakanlığı -
2	Abdullah DEMİR	T.C. Maliye Bakanlığı - BAHUM - Çalışma Grubu
3	Ahmet KESİK	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Kurulu
4	Ali Asker DEMİRHAN	T.C. Maliye Bakanlığı - MAYEM - Yönlendirme Komitesi
5	Ali Nurzat TOKER	T.C. Maliye Bakanlığı - BAHUM - Yönlendirme Komitesi
6	Atilla ÇAKIR	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı İç Kontrol Dairesi
7	Atilla HAZIR	T.C. Maliye Bakanlığı - Muhasebat Genel Müdürlüğü - Çalışma Grubu
8	Aydın ŞAHİN	T.C. Maliye Bakanlığı - TASIŞ Genel Müdürlüğü - Yönlendirme Komitesi
9	Ayşenur YILDIRIM	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı
10	Betül GÖÇMEN	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı İç Kontrol Dairesi
11	Cebrail YILMAZER	T.C. Maliye Bakanlığı - BÜMKO Genel Müdürlüğü - Yönlendirme Komitesi
12	Cengiz DİŞLİ	T.C. Maliye Bakanlığı - İdari ve Mali İşler Daire Bşk. - Yönlendirme Komitesi
13	Ebru YENİCE	T.C. Maliye Bakanlığı - BÜMKO Genel Müdürlüğü - Çalışma Grubu
14	Enim ASYA	T.C. Maliye Bakanlığı - SGB - Memur
15	Erhan KARACAN	Devlet Planlama Teşkilatı - Proje Ekibi
16	Erhan ÖZAHÇI	T.C. Maliye Bakanlığı - SGB - Proje Ekibi
17	Ertan ERÜZ	T.C. Maliye Bakanlığı -
18	Garip AYAZ	T.C. Maliye Bakanlığı - Yönlendirme Komitesi
19	Hasan Hüseyin YILGIN	T.C. Maliye Bakanlığı - Personel Genel Müdürlüğü
20	Hidayet ARSLAN	T.C. Maliye Bakanlığı -
21	Hidayet MAT	T.C. Maliye Bakanlığı - Adana Defterdarlığı
22	Koray ACAR	Ankara Defterdarlığı Muhasebe Müdürlüğü - Çalışma Grubu
23	M. Uluğşad GÜRBÜZER	T.C. Maliye Bakanlığı - Yönlendirme Komitesi
24	Mehmet AKDEMİR	T.C. Maliye Bakanlığı - Ankara Defterdarlığı
25	Mehmet Akif UMay	T.C. Maliye Bakanlığı - Milli Emlak Genel Müdürlüğü - Yönlendirme Komitesi
26	Mehmet AKSOY	T.C. Maliye Bakanlığı - Milli Emlak Genel Müdürlüğü - Yönlendirme Komitesi
27	Meral BOZDAĞ	T.C. Maliye Bakanlığı - Mali Suçları Araştırma Kurulu - Çalışma Grubu
28	Mesut HASTÜRK	T.C. Maliye Bakanlığı - Muhasebat Genel Müdürlüğü - Çalışma Grubu
29	Mustafa TÜRKKOT	T.C. Maliye Bakanlığı - Gelir Politikaları Genel Müdürlüğü - Yönlendirme Komitesi
30	Nahit BİNGÖL	Devlet Planlama Teşkilatı - Uzman

## Ek 1. Katılımcı Listesi (Devam)

\* : İsimler alfabetik sırayla yazılmıştır

No	İsim	Birim ve Görevi:
31	Nesrin ALİCAN	T.C. Maliye Bakanlığı - AB Dış İlişkiler Daire Başk. - Çalışma Grubu
32	Nihat ERYILMAZ	T.C. Maliye Bakanlığı - BAHUM - Yönlendirme Komitesi
33	Osman KOÇAŞ	T.C. Maliye Bakanlığı - Kars Defterdarlığı
34	Perihan NECİ	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı
35	Pınar TAÇYILDIZ	T.C. Maliye Bakanlığı - Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı
36	Şaban KÜÇÜK	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı
37	Tayyar TARI	T.C. Maliye Bakanlığı - Personel Genel Müdürlüğü - Yönlendirme Komitesi
38	Tuğba DİNÇER	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı
39	Tunahan GÜR	T.C. Maliye Bakanlığı - Proje Ekibi
40	Ümit ARSLAN	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı
41	Yusuf KÖMÜ	T.C. Maliye Bakanlığı - Muhasebat Genel Müdürlüğü - Çalışma Grubu

## Ek 2. Çalışma Programı

### 10.09.2006 Pazar

18.00-20.00	Akşam Yemeği
20.00-23.00	Tanışma, Çalışma Programının Tanıtımı

### 11.09.2006 Pazartesi

07.30-08.30	Kahvaltı
08.30-09.00	Ahenk
09.00-10.00	Stratejik Yönetim Sistemi Projesi Çerçevesinde Maliye Bakanlığı Stratejik Planlama Çalışmaları
10.00-10.30	Bursa İl Özel İdaresi Stratejik Plan Çalışmaları Işığında Stratejik Planlama
10.30-11.00	Çay/Kahve Arası
11.00-12.30	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar I
12.30-14.00	Öğle Yemeği
14.00-16.00	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar II - Paydaş - <i>Ürün/Hizmet kavramları</i>
16.00-16.30	Çay/Kahve Arası
16.30-18.00	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar III - <i>Misyon kavramı</i>
18.30-20.00	Akşam Yemeği
20.00-22.00	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar IV - <i>Vizyon kavramı</i>

### 12.09.2006 Salı

07.30-08.30	Kahvaltı
08.30-09.00	Ahenk
09.00-10.30	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar V - <i>PEST kavramı</i>
10.30-11.00	Çay/Kahve Arası
11.00-12.30	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VI - <i>SWOT kavramı</i>
12.30-14.00	Öğle Yemeği
14.00-15.30	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VII - <i>SWOT kavramı</i>
15.30-16.00	Çay/Kahve Arası
16.00-17.30	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VIII - <i>Stratejik Amaç kavramı</i>
18.30-20.00	Akşam Yemeği
20.00-22.00	Stratejik Düşünme



## Ek 2. Çalışma Programı (Devam)

### 13.09.2006 Çarşamba

07.30-08.30	Kahvaltı
08.30-09.00	Ahenk
09.00-10.30	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VIII - <i>Performans Ölçüleri kavramı</i>
10.30-11.00	Çay/Kahve Arası
11.00-12.30	Panel I
12.30-14.00	Öğle Yemeği
14.00-15.30	Panel II
15.30-16.00	Çay/Kahve Arası
16.00-17.30	Panel III
18.30-20.00	Akşam Yemeği
20.00-22.00	Süreç Yönetimi Temel Kavramlar

### 14.09.2006 Perşembe

07.30-08.30	Kahvaltı
08.30-09.00	Ahenk
09.00-10.30	Süreç Yönetimi Temel Kavramlar - <i>Süreç Künyesi Çalışması</i>
10.30-11.00	Eğitimin Değerlendirilmesi ve Kapanış

### Ek 3. Maliye Bakanlığı PESTS Çalışması - Elenen İfadeler

Politika İle İlgili İfadeler	Puan
Politik kararların alınmasında dış etkenler etkili olacak	2
Ermenistan ile ilişkiler yumuşayacak ve sınır kapıları açılacak	2
İşgücü dolaşımında coğrafi sınırlar kalkmayacak	2
Özel sektörün eğitim piyasasında payı artacak (vergi teşvikleri)	2
ABD’de Bush’un iktidarı sona erecek ve demokratlar başa geçecek	1
ABD-İran ilişkisi daha da sertleşecek ve ABD’nin İran’a askeri müdahalesi olacak	1
Avrupa Birliği ülkelerinde çözülme olmayacaktır. Kıbrıs sorunu çözülecek, Yunanistan ile ticaret hacmimiz artacak	1
Küresel hukuk sistemine geçilecek	1
KKTC Türkiye’nin bir ili olacak, AB ilişkileri askıya alınacak	1
Türkiye - Rusya arasında hammadde sanayii bağlamında oluşan karşılıklı bağımlılık orta vadede sürecek ve Türkiye, ABD ve AB ilişkilerine alternatif sunacak ancak uzun vadede bu bağımlılığın kalkması sonucu oluşacak çözülme büyük bir siyasi gerginlik getirecek	1
Ab kriterleri yaşama geçirileceğinden IMF ile ilişkiler 2008’den sonra sona erecek.	1
D8 ülkelerinin oluşumu hızlanacak ve AB’ye karşı yeni bir birlik oluşturulacak ve bu ülkelerin ülkemize yapacağı yatırım artacak	1
Fidel Castro iktidarı sona erecek	1
KKTC federal bir devlet olacak	0
Türkiye’de petrol ve doğalgaz arzı artacak, bölgede politik gücü artacak.	0
Türkiye Kuzey Irak’ı işgal edecek	0
ABD savunma için yaptığı harcamaları kullanabilmek için (ayrıca demokrasiyi yaymak için!) çıkar gördüğü stratejik yerlere müdahalelerde bulunacak	0
Siyasi iktidarını kuvvetlendiren Türkiye, Orta Doğu’da gücünü kontrol edebilen tek ülke haline gelecek	0
Türkiye pek çok nitelikli siyasetçi yetiştirecek, vizyon sahibi güçlü başbakanlar ve ekipler oluşturacak	0
Türkiye ekonomik ve sosyal alanda gerçekleştireceği kalkınma sonucunda uluslararası ve uluslar üstü platformlarda önem kazanacak	0
Türkiye Kyoto Protokolünü imzalayacak ve çevrenin korunmasında önemli gelişmeler kaydedecek	0
Ermenistan ilişkileri devlet politikası olması nedeniyle Dağlık Kara Bağ sorunu çözülmeyince bugünkü şekliyle devam edecek	0
Dünya tekrar iki kutuplu bir yapıya girecek	0

### Ek 3. Maliye Bakanlığı PESTS Çalışması - Elenen İfadeler (Devam)

Politika İle İlgili İfadeler (Devam)	Puan
Kuzey Irak petroleri üzerinde Türkiye hâkimiyeti artacak, tek bir petrol dağıtım merkezi olarak Türkiye kabul edilecek ve politik konumu güçlenecek	0
Bürokrat atamalarında liyakat sistemi daha ön planda olacak	0
Dinler arası çatışmalar artacak	0
Cumhurbaşkanı halk oylaması ile seçilecek, Türkiye’de başkanlık sistemine geçilecek	0
Türkiye - ABD dış ticaret hacmi genişleyecek	0
Türkiye’nin yeni komşuları olacak	0
Yunan sorununa tavizsiz çözüm sağlanacak	0
<b>Ekonomi ile İlgili İfadeler</b>	<b>Puan</b>
Satışların tamamının POS cihazıyla yapılması ve B.İ. Merkezine bildirilmesi	2
Ay’da arazi satışında dünya ülkeleri arasında ilk sıralarda yer almak	2
Paranın (efektif) piyasadan kalkması	2
Çin’in bize ucuz ürünleri getirmesinden ekonomik küçülme yaşanması	1
Turizm gelirlerinin 60 milyar \$’a ulaşması	0
Çin dünya ekonomisinde en büyük güç olacak ve dünya ülkelerinin arasındaki ilişkiler değişecek	0
Türkiye-Asya ekonomi ilişkileri artacak	0
AB dağılacak ve ABD ekonomisi zor günler yaşayacak	0
Kişi başına düşen milli gelirin 20.000 \$ seviyesine çıkartılması, gelirin adil dağılımının sağlanması	0
Pek çok üründe dünya markası olarak piyasada aranabilir konuma gelmek	0
Özellikle fosil yakıtlar bakımından Asya ülkelerine olan bağımlılığın ve ülkelere verilen teknolojik hizmet ve gıda ile inşaat sektöründe yapılan ihracat ile dengelenmesi unsurunun gelecekte de devam ettirilebilmesi için alınacak tedbirler	0
Tüketim ekonomisine doğru eğilim artacak	0
Türkiye ekonomisi dış etkenlere daha bağımlı hale gelecek	0
Genel Sağlık Sigortasına geçiş sonucunda devletin sağlık harcamalarında önemli ölçüde düşüş yaşanacak	0
Faiz harcamalarındaki azalma nedeniyle iyileşme-sosyal alanlara kayacak	0
Petrol fiyatlarının yükselmesi	0
Bütün yatırımları Türkî Cumhuriyetlere kaydırarak hem ekonomik hem jeopolitik anlamda güçlenmek	0
Tüm dünyada Tobih Vergisi uygulamasına geçilecek (Tobih Vergisi spekülatif sermaye hareketlerinden alınan vergi)	0
Devalüasyonun 5 yıl içinde gerçekleşmesi	0

### Ek 3. Maliye Bakanlığı PESTS Çalışması - Elenen İfadeler (Devam)

Sosyal Alanlar ile İlgili İfadeler	Puan
Türk örf ve ananelerimizin bozulması artacak	4
Öze dönüş artacak	3
Eşlerin part-time çalışma imkânları söz konusu olacak	3
İnsanların daha fazla psikolojik desteğe ihtiyacı ortaya çıkacak	2
İslam kalkınma teşkilatına üye ülkeler arasında eğitim ve kültür alanında işbirliği artacak, öğrenci mübadelesi yoğunlaşacak	2
Madde bağımlılığı artacak	2
Daha yaratıcı sorgulayıcı nesiller yetiştirilecek	2
Gelişmiş ülkelerdeki nüfus artış hızı sıfır hatta eksiye dönecek, sosyal güvenlik sorunu yaşayacaklar ve büyük toplumsal bunalımlara girecekler	1
Göç nedeniyle konut sorunu artacak	1
Sosyal yaşama bilincimizin negatif yönde artacaktır	1
Her şeyin elde edilebilir ve ulaşılabilir olması insanları mutsuzluğa itecektir	1
Sosyal gelişmeler hırsızlık, arbede, terör vb. olaylarını körükleyecektir	1
Kanser, AIDS gibi hastalıklara çareler bulunacak, ortalama yaşama ömrü yükselecektir	1
Avrupa Birliğine katılım sonrasında yerli işgücü AB ülkelerine gideceğinden Türk Cumhuriyetlerinden yoğun işgücü talep edilecek	1
Anarşi olaylarının önlenememesi nedeniyle ekonomik istikrarın yerleşmesinde yaşanan sıkıntılar artacak	1
Doğum oranlarındaki artış bölgesel olacaktır	1
Yozlaşma artacaktır	1
Üniversite harçları yeniden düzenlenecek (1 milyar civarında olacak, yoksullara burs imkânı sağlanacak)	1
Profesyonel askerliğe geçilecek, bu süreçteki enerji kaybı ortadan kalkacak	1
İşsizlik artacak	0
Gelir dağılımına bağlı olarak insanlar daha büyük ve geniş evlerde oturmak isteyecek	0
Boşanma oranlarında artış görülecek, bireyselleşme artacak	0
Innovation	0
Her ile havaalanı yapılarak havadan ulaşım ile ulaşım kolaylaşacak	0
Sinerji	0
Ormanlar daha iyi korunacak, ormanların yüzölçümü artacak	0
Ozan tabakasındaki delik yeni teknolojiler geliştirilmesi sonucu küçülecek	0
Başka gezegenlerde yeni yaşam alanları keşfedilecek	0
Büyükşehirlerde sosyal faaliyetlerin önemi artacak	0
Gelişmiş ülkelerde refah düzeyi yüksek olmasına rağmen trend farklıdır. İş hayatından ayrılma olmayacaktır	0

### Ek 3. Maliye Bakanlığı PESTS Çalışması - Elenen İfadeler (Devam)

Sosyal Alanlar ile İlgili İfadeler (Devam)	Puan
Türk Cumhuriyetleri ortak alfabeyi kullanacak	0
Hidayete erdik	0
Bebek ölüm oranları azalacak	0
Ekonomik çöküntü nedeniyle sosyal çöküntü yaşanması gerçekleşecek	0
Kentleşme nedeniyle şehirlerde sosyal alanlar azalacak insanlar sadece evlerinde yaşayacak	0
Teknoloji ile İlgili İfadeler	Puan
Taşınır taşınmaz mal ihaleleri ile mal ve hizmet satın alma ihalelerinin on-line olarak yapılması	1
Bütün işlemlerin on-line sistemde yapılması sebebiyle fatura, OKC fişi vb. belgelerin kullanımı ortadan kalkacak	1
Muhatap bankalar kullanılmadan ödemeler aynı gün gerçekleştirilebilecek	1
Hackerlere yönelik vergilendirmenin ağırlaştırılarak hackerliğin caydırıcı hale getirilmesi	0
Uzay teknolojisi sayesinde kamu arazilerinin işgal durumu anlık olarak izlenebilecek	0
Birçok ülkeyi kapsayan tek vergi dairesi ve vergi paylaşımı	0
Bütün harcamacı kuruluş ve mükelleflere T.C. kimlik numarası (kuruluş ve tüzel şirketler için ayrı bir numara) ile basılmış kredi kartı veya benzeri bir sistemle para akışının tek bir hesapta izlenmesi sağlanacak	0
Tüm ödemeler parmak izi ile yapılacağından vergi kayıp ve kaçığı önlenecek	0
Hizmet çeşitliliği artacak	0
Kredi kartı kullanımı artacak, Maliye Bakanlığı denetim işlemleri kolaylaşacak	0
Her türlü mal hareketlerinin elektronik ortamda izlenmesi	0
E-ticaret artacak e-ticaret vergilendirilmesi kalkacak	0
Banka şubelerinin vergi dairesine dönüşmesi	0
Denetimin şekli ve anlayışı değişecek. İnsanlar robotlaşacak	0
İnsanlar robotlaşacak, beyne çip konacak	0
E-ticarette vergi kalkmayacak, etkin denetim artacak	0
Alışveriş taksitleri maaştan otomatik olarak tahsil edilecek	0
Havayolu ile ulaşım artacak	0
OECD/AB ülkeleri arasında vergi gümrük alanında otomatik bilgi paylaşımı yaygınlaşacak	0
Ticari eşya nakilleri araç takip sisteminin daha da geliştirilmesi sayesinde hatasız takip edilebilecek	0

### Ek 3. Maliye Bakanlığı PESTS Çalışması - Elenen İfadeler (Devam)

Sektörel İfadeler	Puan
AB süreci sorunsuz devam edecektir	2
Bütün vergiler bankalar aracılığıyla ödenecek	2
Sadece mali suçlarla mücadele eden bir Maliye Bakanlığı	1
Maliye Bakanlığı icra görevlerini bırakarak, görüş ve danışmanlık veren bir kurum olacak	1
Gelir İdaresi Başkanlığı'nın başka bir bakanlığa bağlanması	1
Tahakkuk esasına dayanan bütçeleme sistemine geçiş	1
Merkez Bankası'nın İstanbul'a taşınması	1
“Beyana dayalı muamelelerde devlette bulunan bilgi ve belgelerin yurttaştan istenmemesi”ne dair yasa çalışması	1
Bankacılık işlemlerinde ülke sınırları kalmayacak	1
Komşu ülkelerin vergi politikasındaki değişiklikler. Şu an vergi sistemi uluslar arası sistemle uyumlu hazırlanmaktadır	1
Eğitimde dönüşüm yaşanacak	1
KDV uygulaması kalkacak	0
OECD ülkeleri arasında tek vergi anlaşması	0
Teknolojik gelişmeler nedeniyle Maliye Bakanlığı'nın kapısına asma kilit vurulacak	0
Stratejik ve bölgesel konumumuzdan dolayı başka birliklere yönelme olacak ve AB politikası sona erecek	0
Bireysel ve genel düzenleyici işlemlerinin tesisinde ilgililerin katılımının sağlanması (Genel İdari Usul Yasası'nın düzenlenmesi)	0
Cari ve yatırım bütçesinin Maliye Bakanlığı'nda birleştirilmesi	0
Gümrük Birliği politikasında oluşacak değişiklik	0
Zaten kendinizin olan bir yeri işgal edemezsiniz. Musul ve Kerkük milli sınırları içinde ve öz be öz Türk yurdudur	0
Mali yönetim alanında görev tanımlarının ve alanlarının netleştirilmesi	0
Performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesi suretiyle kaynak tahsisinde etkinlik artacak	0
Vergiye ilişkin tüm düzenlemeler Maliye Bakanlığı'nca yapılacak	0
Gelir İdaresi Başkanlığı bir bakanlığa bağlanmayacaktır	0
Kamu alımlarına ilişkin ödemelerin interaktif ortamda ve hızlı (e-devlet imkânları kullanılarak) ödenmesi	0
Hizmet sektörü birincil sektör haline gelecek	0
Farklı sektörlerle Maliye Bakanlığı arasında işbirliği sağlanması ve yerel sektörün güçlendirilmesi (özellikle KOBİ'ler)	0
Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması konusunda kamuoyu denetiminin sağlanması ve oy tercihlerine etkisinin artması	0

## Ek 4. Maliye Bakanlığı Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi Çalışması

Gelişmeler ve Trendler			OLASILIĞI		ÖNEMİ		ETKİSİ			
			Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	(+)	(+-)	0	(-)
Politik	1	Ortadoğu siyasi haritasında değişiklikler olacak	28	8	30	3	5	12	4	20
	2	Milliyetçilik akımları güçlenecek ve seçimlerde etkili olacak	21	15	24	7	7	8	8	19
	3	Çin'in petrol ihtiyacı nedeniyle Orta Asya Cumhuriyetlerine ilgisi artacak	28	6	21	9	3	8	10	19
	4	Ortadoğu daha da karışacak	31	5	29	2	5	6	5	26
	5	AB önümüzdeki 5 yıl bugünkü kadar etkili olmayacak	9	27	18	13	8	7	8	22
	6	Gelecek hükümetler mali disiplini sürdürecektir	30	6	29		27	2	2	32
	7	Türkiye'de AB'ye üyelik tartışmaları daha da artacak	31	5	23	6	6	14	8	17
	8	Türkiye-İsrail arasında politik çatışma olacak	9	27	24	8	5	9	17	21
	9	AB'ye üyelik süreci genel olarak problemsiz şekilde devam edecek	7	29	26	4	18	8	3	25
	10	Seçimlerden sonra daha fazla parti TBMM'ye girecek	24	12	24	3	7	12	4	20
	11	T.C. haritasında ve rejiminde hiçbir değişiklik olmayacak	28	8	28	1	26	1	4	29
	12	ECO (Ekonomik İşbirliği Teşkilatı) etkinlik kazanacak	11	23	17	12	15	8	6	22
	13	GOP nedeniyle ABD'de cumhuriyetçiler 3. kez seçimi kazanacak, AB'nin bölgede etkisi GOP sürecinde azalacak	7	27	16	11	5	9	10	18
	14	Cumhurbaşkanlığı seçimleri nedeniyle ekonomik ve siyasi kriz çıkmayacak	15	21	13	4	21	5	2	29
Ekonomik	15	Karadeniz'de petrol bulunması, Trakya Bölgesi'nde doğalgaz bulunması nedeniyle gelecekte dışa enerji bağımlılığının azalması ve borç yükünün hafiflemesi	9	24	31	2	32	1	0	0
	16	Yük taşımacılığında karayolu taşımacılığı sona erdirilerek, demiryolu ve deniz taşımacılığının etkinleştirilmesi	6	28	27	7	23	3	5	2
	17	10 yıl içinde meydana gelmesi muhtemel İstanbul ve Kocaeli depremleri nedeniyle ekonomik kriz	16	18	32	2	4	1	3	26
	18	Türkiye'de havayolu ağı genişletilerek, uçak ücretleri düşecek	24	10	25	8	25	3	4	1
	19	Bütçede, savunma sanayine ayrılan payın azalması, eğitime kaydırılması	9	25	28	3	23	6	4	1

#### Ek 4. Maliye Bakanlığı Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi Çalışması (Devam)

Gelişmeler ve Trendler			OLASILIĞI		ÖNEMİ		ETKİSİ			
			Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	(+)	(+-)	0	(-)
Ekonomik (Devam)	20	Nükleer enerji santrallerinin etkin kullanımı	16	17	31	2	22	6	2	2
	21	Türkiye enerji nakil hatlarının önemli geçiş yolu olacak	29	4	31	2	28	2	2	1
	22	Ülkemizde altın madenlerinin bulunması ve işletilmesinde sağlanacak ilerlemeler ve bu konudaki hukuki sorunların çözümü	11	22	24	10	24	8	2	0
	23	Türkiye'deki su kaynaklarından kullanımın artırılması	20	12	28	5	27	3	2	1
	24	İnternet ortamında yapılan satışların vergilendirilmesi	24	10	29	5	28	3	2	1
	25	Yakın gelecekte dünyada meydana gelebilecek ekonomik krizin Türkiye'deki etkisi	17	16	29	4	4	4	3	22
	26	Olimpiyat 10 yıl içinde ülkemizde yapılacak ve ekonomik katkı sağlayacak	7	26	25	8	23	6	4	0
	27	Rüzgâr enerjisinin ekonomiye katılması	13	20	18	15	24	4	5	0
	28	Yeraltı kaynaklarının işletilmesinin yabancı firmalar yerine ülkemiz eliyle işletilmesi nedeniyle ekonomiye ciddi katkı yapılacak	14	19	29	5	26	3	3	2
	29	Global kamu mallarının vergilendirilmesi nedeniyle gelirlerin artışı	4	28	18	13	19	3	9	1
Sosyal	30	Kaynakların etkin kullanımı bakımından, sanayi amaçlı ağaçlandırmanın ve yerel yönetimlerce atık değerlendirme sistemlerinin oluşturulması ve kamu kurumları nezdinde uygulaması yönünde atılacak adımlar	13	21	17	17	21	3	9	2
	31	Refah düzeyi artan kesimlerde eşlerden biri daha sağlıklı nesil yetiştirmek amacıyla iş hayatından ayrılacak	11	23	16	17	10	5	8	10
	32	Artan nüfusa bağlı olarak çalışma saati azalacak	8	24	15	17	6	11	10	5
	33	Büyükşehirlere göç sonucu kayıt dışılık artarak vergi alma oranı azalacak	21	11	28	4	5	2	3	24



#### Ek 4. Maliye Bakanlığı Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi Çalışması (Devam)

Gelişmeler ve Trendler			OLASILIĞI		ÖNEMİ		ETKİSİ			
			Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	(+)	(+-)	0	(-)
Sosyal	34	Sosyal ve güvenlik yapısı üzerindeki yük artacak	31	3	31	2	5	1	2	25
	35	Tüketim kalıplarında değişim görülecek	26	9	21	13	6	15	6	5
	36	Eğitim düzeyi yükselecek	24	8	30	3	27	3	1	1
	37	Fiziki iş ortamları kalkacak, "ofis-home"lar ve görünmeyen şirketler yaygınlaşacak.	22	13	25	9	12	13	4	3
	38	E-ticaretin ekonomik hayatta uygun kullanımıyla elektronik alanda vergi kontrolü artacak	27	7	30	4	28	6	2	1
	39	Doğum oranları ve yaşlı nüfus sayısı artacak	18	16	22	11	5	13	5	15
	40	Bireyselleşmenin artması sonucu geleneksel değerler yok olacak	26	9	24	11	2	3	9	20
Teknolojik	41	Bilişim sektöründe dünya sıralamalarında öncü olarak katma değer yaratılacak	11	21	30	2	30	2	1	0
	42	Bankacılık araçlarının kullanımı yaygınlaşacak	33	1	32	2	30	3	1	0
	43	Türev finansal yatırım araçlarının cazibelerini Uzakdoğu ülkelerinde yaşanan olağanüstü gelişme nedeniyle gayrimenkul sektörünün önemli hale gelmesi ve T.C.'nin bundan olumlu yararlanması	14	18	24	9	18	7	6	0
	44	Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın birleştirilmesi	8	26	24	9	21	7	4	1
	45	Dünyadaki gelişmeler paralelinde kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak için güçlü bir Maliye Bakanlığı	13	20	32	2	29	2	2	0
	46	Komşu ülke politikalarında değişiklik yaparak Musul ve Kerkük'ü işgal etmek ve petrol sektöründe söz sahibi olmak	2	33	24	10	18	6	4	6
	47	Halkın eğitim talebi artacak, eğitime ayrılan harcamalar artacak	24	10	34	0	29	4	1	0
	48	Maliye Bakanlığı'nın Hazine, DPT, Gelir İdaresi teşkilatlarını da içerecek yeni bir yapıya kavuşarak Ekonomi Bakanlığı'na dönüşmesi	7	27	31	3	25	7	0	2
	49	Özel sektör hesapları, kamu hesapları bülteni gibi anlık olarak alınacak	16	17	29	3	27	3	1	2

#### Ek 4. Maliye Bakanlığı Fırsat ve Tehditlerin Belirlenmesi Çalışması (Devam)

Gelişmeler ve Trendler			OLASILIĞI		ÖNEMİ		ETKİSİ			
			Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	(+)	(+-)	0	(-)
Sektörel	50	Vatandaşların retina dolayısıyla tüm işlemlerini gerçekleştirerek bilgisayar işlemleri kalkıp tek düze izleme gerçekleştirilecektir	6	27	20	13	27	3	1	2
	51	Yazılı bilgi/evrak ortadan kalkacak tüm bilgiler elektronik ortamda tutulacak	31	3	32	2	32	3	0	0
	52	Kamuda personel sayısı önemli ölçüde azalacak	14	19	14	19	21	5	2	5
	53	Maliye Bakanlığı'nın tüm merkez ve taşra birimlerinde bilgisayar kullanımı arttırılacak ve bütün merkezlerin yaptığı işlemler tek bir merkezden izlenebilecek. Bu nedenle kamu kurum ve kuruluşlarının gelir ve giderleri tek bir merkezden izlendiğinden ayrıca bütçeleme için zaman harcanmayacak	26	8	32	2	32	3	0	0
	54	Kamu harcamalarında (özellikle sağlık) azalma sağlanacaktır	8	26	30	4	27	3	2	2
	55	Bilgi alışverişlerinde hız sağlanacak	33	1	34	0	34	0	0	0
	56	Sağlık harcamaları tek bir merkezden yapılacak (Sos. Güv. Kur). Sağlıkta ciddi bir tasarruf sağlanacak ve sağlık hizmeti kalitesi artacak	27	7	32	2	27	4	0	1
	57	Vatandaş kendi bilgisayar sistemlerinden otomatik olarak maliye işlemlerini gerçekleştirmiş olacak	21	13	29	5	26	5	2	1

## Ek 5. Eğitim Değerlendirme Anketi

<b>Tanışma - Çalışma Programının Tanıtımı</b> <b>Eğitici: Uğur Değirmencioğlu</b>	<b>3,54</b>
Eğitime sıcak ve ilgi çekici bir başlangıç yapılmasını sağladı.	3,55
Birbirimizle tanışmanın eğlenceli bir biçimiydi.	3,58
Kendimizin ve çalışmaya katılan diğer kişilerin ilginç yönlerini tanıma imkanı sağladı.	3,55
Ekibin yakınlaşmasına ve kaynaşmasına katkısı oldu.	3,35
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,65
<b>Ekleme istedikleriniz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Eğitimin başını ve sonunu görmeyi amaçlayan ve kapsamı veren bu sunum çok hoşuma gitti ve çalışmalarımda kullanabileceğim hissini uyandırdı.</li><li>Atmosfer daima önemlidir, teşekkürler.</li><li>Eğitime 11 Eylül Pazartesi günü katıldığımdan bu bölümü değerlendiremiyorum. Şeklen değerlendirme yapılmıştır.</li><li>TÜSSİDE eğitmenlerinin çalışma şekilleri çok faydalı olmakta, bu şekilde yapılan eğitimlerle İnanç Bey bu işi başlatabilir. Çok da iyi olur.</li><li>Her ne kadar birbimizle eğlenceli bir tanışma şekli de olsa (ikili) kişilerin kendini tanıtması gerekir.</li><li>Anlatıcı kişinin kendi tanıtımı ve geçmişi, işe yatkınlığı iletilmedi. Bu konudaki deneyimi nedir ne kadardır, eğitimi gibi cevaplar boştaadır.</li></ul>	
<b>Stratejik Yönetim Temel Kavramları I</b> <b>Eğitici: Ersin Uygur</b>	<b>3,50</b>
Stratejik Yönetim kavramları uygun şekilde tanımlandı.	3,58
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.	3,61
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,64
Bu konu hakkındaki bilgim arttı.	3,55
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu.	3,15
<b>Ekleme istedikleriniz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Tanımların anlatımı güzeldi.</li><li>Materyaller, örnekler, slaytlar zengin ve güzel olmalı. Eğiticiler bu işi her seferinde yeniden yapıyor gibi heyecan içinde olmalı. Bunu sağlamalılar.</li><li>Kişiler kendilerini hiç yenemiyorlar. Kamuda daha önce yapılan pilot kurumların uygulamaları örnek olarak dağıtılabildi (resmi olarak yayınlanmış örnekler değerlendirilebilirdi).</li><li>Sunumlarda özel sektörden gelen terimlerin bulunması normal bir durum fakat kamuya yapılan sunumlarda kamuya uygun terimleri de kullanmak gerekir.</li></ul>	

## Ek 5. Eğitim Değerlendirme Anketi (Devam)

<b>Stratejik Yönetim Temel Kavramlar II - Paydaş - Ürün/Hizmet Kavramları</b> <b>Eğitici: Ersin Uygur</b>	<b>3,46</b>
Paydaş, müşteri, ürün/hizmet kavramları uygun şekilde tanımlandı.	3,61
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.	3,70
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,64
Bu konu hakkındaki bilgim arttı.	3,58
Kuramsal bilgiler, uygulamalar ve örneklerle pekiştirildi.	2,97
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu.	3,27
<b>Ekleme istedikleriniz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Geçmiş slaytlar aynen tekrarlandı. Hocada bir bıkkınlık, usanmışlık sezindim. Hoca kendini ve slaytları yenilemelidir.</li><li>Temel Kavramlar kurumsal örneklerle ele alınabilmeli. Eğitimden önce kuruma uygun çalışma yapılmalı.</li><li>Çalışmanın eğitim amacıyla mı yoksa sonuç almak için mi yapıldığı konusu aydınlatılmalı.</li><li>Daha kamuya dönük olmalı sunumlar.</li></ul>	
<b>Stratejik Yönetim Temel Kavramlar III - Misyon Kavramı</b> <b>Eğitici: Uğur Değirmenciöglü</b>	<b>3,53</b>
Misyon kavramı uygun şekilde tanımlandı.	3,73
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.	3,73
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,64
Bu konu hakkındaki bilgim arttı.	3,59
Kuramsal bilgiler, uygulamalar ve örneklerle pekiştirildi.	3,21
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu.	3,27
<b>Ekleme istedikleriniz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Eğitim süreci bence iki katı olmalı, eğitici çalışmaları, konuyu tekrar değerlendirmeli.</li></ul>	
<b>Stratejik Yönetim Temel Kavramlar IV - Vizyon Kavramı</b> <b>Eğitici: Uğur Değirmenciöglü</b>	<b>3,56</b>
Vizyon kavramı uygun şekilde tanımlandı.	3,82
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.	3,73
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,67
Bu konu hakkındaki bilgim arttı.	3,61
Kuramsal bilgiler, uygulamalar ve örneklerle pekiştirildi.	3,27
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu.	3,27
<b>Ekleme istedikleriniz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Bu kadar ilginç bir konu, çok farklı</li></ul>	

## Ek 5. Eğitim Değerlendirme Anketi (Devam)

<b>Stratejik Yönetim Temel Kavramlar V - PEST Kavramı</b> <b>Eğitici: Ersin Uygur</b>	<b>3,55</b>
PEST kavramları uygun şekilde tanımlandı.	3,64
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.	3,70
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,73
Bu konu hakkındaki bilgim arttı.	3,64
Kuramsal bilgiler, uygulamalar ve örneklerle pekiştirildi.	3,33
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu.	3,30
Üretilen fikirler projenin ilerleyen aşamaları için yararlı açılımlar sağlayacaktır.	3,50
<b>Ekleme istedikleriniz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Fikir tepsisi sayesinde herkesin (sözlü olmasa da) katılımı sağlandı. Tartışma esnasında bazı kişilerin baskın olması diğer kişilerin özellikle de genç katılımcıların fikirlerini paylaşmasını engelleyebiliyor.</li><li>Uygulama çalışmaları herkes için faydalı oldu. Kavramların aklımızda berraklaşması bağlamında çok verimliydi.</li></ul>	
<b>Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VI - SWOT Kavramı</b> <b>Eğitici: Ersin Uygur</b>	<b>3,49</b>
SWOT kavramları uygun şekilde tanımlandı.	3,61
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.	3,61
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,76
Bu konu hakkındaki bilgim arttı.	3,61
Kuramsal bilgiler, uygulamalar ve örneklerle pekiştirildi.	3,24
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu.	3,15
Üretilen fikirler projenin ilerleyen aşamaları için yararlı açılımlar sağlayacaktır.	3,47
<b>Ekleme istedikleriniz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Farklı hocalar anlatmalı.</li></ul>	

## Ek 5. Eğitim Değerlendirme Anketi (Devam)

<b>Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VII - Stratejik Amaç Kavramı</b> <b>Eğitici: Ersin Uygur</b>	<b>3,48</b>
Stratejik amaç kavramı uygun şekilde tanımlandı.	3,58
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.	3,58
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,76
Bu konu hakkındaki bilgim arttı.	3,58
Kuramsal bilgiler, uygulamalar ve örneklerle pekiştirildi.	3,24
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu.	3,15
<b>Stratejik Düşünme</b> <b>Eğitici: İnanç Ayar</b>	<b>3,79</b>
Ekip çalışması iletişim ve liderliğin önemini kavramama yardımcı oldu.	3,91
Stratejik düşünme ile ilgili kavramları tartışmamıza yardımcı oldu.	3,75
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,88
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.	3,88
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu.	3,56
<b>Ekleme istedikleriniz:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Alışılmış eğitimin dışında olması ve eğiticinin farklı görüşlerini açıkça belirtmesi bence çok faydalı oldu.</li><li>Kesinlikle çok olumlu bir çalışmaydı. Herkesin birbiriyle kaynaşması ast-üst ilişkisinin kaybolması, eğitimin en faydalı yanlarından birisidir.</li></ul>	
<b>Performans Yönetimi</b> <b>Eğitici: Dr. Suat Genç</b>	<b>2,72</b>
Performans Yönetimi ile ilgili kavramlar uygun şekilde tanımlandı.	3,06
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.	2,94
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	2,31
Performans Yönetimi hakkındaki bilgim arttı.	2,75
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu.	2,53
<b>Ekleme istedikleriniz:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>Program süresince en değerli bilgilerin verildiği kanaati hâsıl oldu.</li><li>Çok hızlı ve aceleci tavırlarla dersi anlatması konunun anlaşılmasını engelledi.</li><li>Eğitimden yeterince faydalanamadım. Belki anlatmak istediği konular çok iyi idi. Ancak atmosfer iyi olmadığından dersi terk etmek zorunda kaldım.</li><li>Bu kurumda bu kadar olumsuz hava yaratarak ders veren kişinin olmaması gerekir.</li><li>Eğiticinin üslubu hiç uygun değildi ve saygısızdı. Gereksiz yere polemiklere girdiği için birikiminden yararlanamadık. Ayrıca kamu için slaytlarda kavramsal değişiklikler yapılmalıydı, sonuçta amaç müşteri memnuniyeti, biz 18 yaşında okul öğrencisi değiliz.</li></ul>	

## Ek 5. Eğitim Değerlendirme Anketi (Devam)

<ul style="list-style-type: none"><li>Sunumlarda rahat ortam olmasına rağmen, sunuma katılanlar az da olsa bilgi sahibi olmak.</li><li>Hocanın derse giriş şekli konsantrasyonumu bozdu dersten koptum.</li><li>Ders girişinde olumsuz ya da maksadını aşan giriş yapıldığı için ders soğuk geçti dersi verenin konsantrasyonu katılımcıları olumsuz etkiledi (Değerlendirme objektif olmalı)</li></ul>	
<b>Panel Çalışması</b> <b>Eğitici: Necmettin Oktay, A. Nusret Güçlü</b>	<b>3,58</b>
Moderatörler konuya hakimdi.	3,70
Moderatörler açık ve anlaşılır bir dil kullandı.	3,64
Açık ve güvenilir bir paylaşım ortamı oluştu.	3,64
Çalışma süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,76
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu.	3,27
Üretilen fikirler projenin ilerleyen aşamaları için yararlı açılımlar sağlayacaktır.	3,45
<b>Ekleme istedikleriniz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Yaklaşımı güzel ve nazikçeydi.</li><li>Eğitmenler hem özelde hem kamuda deneyimleri ile bizi aydınlattı.</li><li>Panel çalışması stratejik planlama dairesinin yaklaşımının katılımcı yöntemlere önem verdiğini gösteriyor. Bu nedenle stratejik planlama dairesini yaklaşımından dolayı tebrik ediyorum.</li></ul>	
<b>Süreç Yönetimi Temel Kavramlar I</b> <b>Eğitici: Necmettin Oktay</b>	<b>3,54</b>
Süreç Yönetimi kavramları uygun şekilde tanımlandı.	3,61
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.	3,67
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,79
Bu konu hakkındaki bilgim arttı.	3,61
Kuramsal bilgiler, uygulamalarla ve örneklerle pekiştirildi.	3,24
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu.	3,30
<b>Süreç Yönetimi Temel Kavramlar II - Süreç Künyesi Çalışması</b> <b>Eğitici: Necmettin Oktay</b>	<b>3,40</b>
Süreç Künyesi kavramı uygun şekilde tanımlandı.	3,45
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.	3,45
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,73
Bu konu hakkındaki bilgim arttı.	3,48
Kuramsal bilgiler, uygulamalarla ve örneklerle pekiştirildi.	3,15
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu.	3,15

## Ek 5. Eğitim Değerlendirme Anketi (Devam)

<b>Ahenk</b> <b>Eğitici: İnanç Ayar</b>	<b>3,83</b>
Eğitim ortamına daha kolay uyum sağlanmasına yardımcı oldu.	3,84
Oturlara, daha canlı ve dinamik bir şekilde katılmayı sağladı.	3,84
Grubun yaklaşması ve toplam motivasyonun artmasında katkısı oldu.	3,81
Eğitimlerin genel etkisini pekiştirici yönde katkısı oldu.	3,84
<b>Ekleme istedikleriniz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Katılmadım gerek de yoktu.</li></ul>	
<b>Etkinlikler</b> <b>Eğitici: TÜSSİDE Ekibi</b>	<b>3,79</b>
Grubun yaklaşması ve toplam motivasyonun artmasında katkısı oldu.	3,82
Eğitimlerin genel etkisini pekiştirici yönde katkısı oldu.	3,76
<b>Ekleme istedikleriniz:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Zaman itibarıyla yenilen şeylerin sağlığı olumsuz etkilediğini, bu nedenle ikram işinin bu noktada tekrar düşünülmesi gerektiğini düşünüyorum.</li><li>Klasik müzik çalınmamasını, CD'ler arasında bulunmamasını bu güzel kuruma yakıştıramadım.</li><li>Etkinliklerde ortam ve faaliyet değişikliği olabilir. Yemek ve ikramlar çok abartılı. Kesinlikle yeniden değerlendirilmeli. Daha az yemek ve faaliyetlerde dışarıya kullanılsın v.b. gibi.</li><li>Sürekli yemek yeme odaklı bir akşam etkinliği yerine biraz daha farklı etkinliklere girilebilir.</li><li>TÜSSİDE her yönden gelenlere talep ettikleri her şeyi sağlıyor. Bu anlamda verilen eğitimler hem daha faydalı olmaktadır.</li><li>Kilo almamıza da oldukça olumlu katkısı oldu.</li><li>Etkinlikler akşam yemeğinden sonra yapıp (akşam dersi yapılmayıp) Cuma günü öğleyin program bitirilebilirdi.</li><li>Denize götürülmemiş olmak büyük talihsizlik. Hava kötü bahane, son güne bırakılmayabilirdi.</li><li>Ders dinlerken kapı açık kalıyor. Konuşmalar ve gülmeler derse ilgisizliği azaltıyor. Gülmek onların da doğal hakkı ama kapının kapalı olmasına dikkat edilmeli.</li><li>TÜSSİDE'de çalışan bütün arkadaşlara teşekkür ediyorum.</li><li>Yemek üzerine kurgulanmış bir aktiviteden acilen vazgeçilmeli, sağlıklı bir yöntem değil.</li></ul>	
<b>Genel Değerlendirmeler</b>	<b>3,60</b>
Eğitim etkili ve ilgi çekici bir biçimde başladı.	3,48
Çalışma programı etkin bir biçimde tasarlanmıştı.	3,27
Eğitim ortamı, katılımı teşvik ediciydi.	3,70
Yargılayıcı olmayan ve güven verici bir ortam oluşturuldu.	3,61
Yerleşim düzeni eğitime uygundu.	3,70



## Ek 5. Eğitim Değerlendirme Anketi (Devam)

Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.	3,64
Eğitim sırasında araştırmacıların alaka ve tutumları olumluydu.	3,70
Eğitim süresince gereksinim duyulan her türlü destek (lojistik, teknik, bilgi desteği) araştırmacılar tarafından etkin şekilde karşılandı.	3,67
TÜSSİDE çalışanlarının ilgi ve tutumları olumluydu.	3,70
Konular hakkında dağıtılan eğitim notları beklentilerimi karşılıyor.	3,36
Verilen eğitim sırasında faydalanılan yardımcı araç gereçler (tepegöz, projeksiyon cihazı vs.) yeterli olup etkili bir biçimde kullanılmıştır.	3,79
Eğitim salonundaki ikram yeterli düzeydeydi.	3,73
Genel ikram yeterli düzeydeydi.	3,85
Otel hizmetlerinden memnunum.	3,76
Yemek hizmetlerinden memnunum.	3,47
Bu eğitim programına ayırdığım zaman ve emeğe değdi.	3,52
Anlatılanlar, bilgi ve becerimi arttırdı.	3,48
Burada öğrendiklerimi kurumumda uygulayabilirim.	3,38
Bu eğitimi, katılmamış olanlara tavsiye edebilirim.	3,52

### Bu ankette sorulmayan değerlendirmeleriniz nelerdir?

- Eğitim için farklı bölge ve mekân tercih ederdim. Çünkü bölgenin havası sanayi kirliliğinin etkisinde.
- Yoğun bir program uygulanmış olmasına rağmen, boş geçen vakitler de çok fazlaydı. Spor tesisi, yemeğe dayanmayan sosyal faaliyetler düzenlenmeli. İnternet girişimi kötü, eski, yavaş!
- Teşekkürler, başarılar, esenlikler.
- Odalarda TV eksik.
- Spor aktiviteleri eklenmeli.
- Proje ekibi kendi arasında anlaşamıyor gibi planın hazırlanmasında bile bir fikirde birleşemedikleri anlaşılıyor ve bunu katılımcılara yansıttılar bence.

## Ek 6. Kapanış Sırasında Çekilen Fotoğraf

