



MEB-TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü



T.C. Maliye Bakanlığı

25-30 Eylül 2006

“Stratejik Yönetim ve Süreç Modelleme”

Çalışma Raporu

Gebze / KOCAELİ

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	1
1. Tanışma, Çalışma Programının ve Proje Sürecinin Paylaşılması.....	2
2. Stratejik Yönetim Temel Kavramlarının Paylaşılması3	
2.1. Müşteri, Paydaş ve Ürün/Hizmet Belirleme Çalışması.....	3
2.2. Misyon Belirleme Çalışması.....	19
2.3. Vizyon Belirleme Çalışması.....	20
3. PEST Analizi.....	22
4. SWOT Analizi.....	27
4.1. Maliye Bakanlığı'nın Fırsat ve Tehditlerinin Belirlenmesi.....	27
4.2. Maliye Bakanlığı'nın Güçlü ve Gelişmeye Açık Alanlarının Belirlenmesi	33
5. Stratejik Amaçların Belirlenmesi	37
6. Performans Ölçülerinin Belirlenmesi	40
7. Süreç Yönetimi	45
7.1. Süreç Künyelerinin Hazırlanması Çalışması	45
8. Süreç Yönetimi Paneli	102
9. Stratejik Düşünme	105
10. Çalışma Programının Değerlendirilmesi	106

EKLER

Ek 1. Katılımcı Listesi.....	109
Ek 2. Çalışma Programı	112
Ek 3. 2'li Vizyon Çalışması Sonuçları	114
Ek 4. 4'lü Vizyon Çalışması Sonuçları.....	116
Ek 5. PEST Analizi Çalışmasında Oylama Esnasında Seçilmeyen İfadeler.....	117
Ek 6. SWOT Analizi Çalışmasında Elenen İfadeler	126
Ek 7. "Süreç analizi çalışmalarında karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir?" Sorusunda Seçilmeyen İfadeler.....	129
Ek 8. "Stratejik plan çalışmalarında karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir?" Sorusunda Seçilmeyen İfadeler.....	130
Ek 9. "Stratejik plan ve süreç analizi çalışmalarında katılımın ve birimlere indirgenmesinin önündeki güçlükler nelerdir?" Sorusunda Seçilmeyen İfadeler	132
Ek 10. Çalışma Programı Değerlendirme Anketi.....	133

Tablolar

Tablo 1.	Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Maliye 1	4
Tablo 2.	Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Çankaya	5
Tablo 3.	Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Eflatun	6
Tablo 4.	Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Genç Müşteri	6
Tablo 5.	Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Körfez Karıncaları	7
Tablo 6.	Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Yıldız	7
Tablo 7.	Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Uzlaşma	8
Tablo 8.	Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Vatandaş	9
Tablo 9.	Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Maliye 1	10
Tablo 10.	Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Çankaya	11
Tablo 11.	Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Eflatun	13
Tablo 12.	Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Müşteri	14
Tablo 13.	Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Körfez Karıncaları	15
Tablo 14.	Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Yıldız	16
Tablo 15.	Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Uzlaşma	17
Tablo 16.	Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Vatandaş	18
Tablo 17.	Maliye Bakanlığı Misyon Çalışması Sonuçları.....	19
Tablo 18.	Maliye Bakanlığı Vizyon Çalışması Sonuçları.....	21
Tablo 19.	PEST Analizi Çalışması Sonuçları	22
Tablo 20.	Maliye Bakanlığı'nın Fırsatları Çalışması Sonuçları	28
Tablo 21.	Maliye Bakanlığı'nın Tehditleri Çalışması Sonuçları	30
Tablo 22.	Maliye Bakanlığı'nın Güçlü Alanları Çalışması Sonuçları.....	33
Tablo 23.	Maliye Bakanlığı'nın Gelişmeye Açık Alanları Çalışması Sonuçları	35
Tablo 24.	Maliye Bakanlığı Stratejik Amaçları Çalışması Sonuçları.....	37
Tablo 25.	Maliye Bakanlığı Performans Ölçüleri Çalışması Sonuçları	41
Tablo 26.	Süreç Öğeleri	45
Tablo 27.	Birimlerin Süreç Künyelerinin Hazırladıkları Süreçler.....	47
Tablo 28.	“Süreç analizi çalışmalarında karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir?” Sorusuna Verilen Cevaplar	103
Tablo 29.	“Stratejik plan çalışmalarında karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir?” Sorusuna Verilen Cevaplar	104
Tablo 30.	“Stratejik plan ve süreç analizi çalışmalarında katılımın ve birimlere indirgenmesinin önündeki güçlükler nelerdir? Sorusuna Verilen Cevaplar	104
Tablo 31.	Çalışma Programı Değerlendirme Anketi Sonuçları.....	106

Şekiller

Şekil 1.	ABDİD - Tarama Hazırlığı Toplantısı Hazırlığı Süreci	49
Şekil 2.	ABDİD - AB Teknik Destek Başvuru Formlarının Hazırlanması Süreci.....	50
Şekil 3.	TEFKU - Yıllık İzin Süreci	51
Şekil 4.	TEFKU - Vergi İncelemesi Süreci	52
Şekil 5.	TEFKU - Çalışma Programı Süreci	53
Şekil 6.	MAYEM - Konferansa Katılım Süreci.....	54
Şekil 7.	MAYEM - Eğitim Planı Hazırlama ve Eğitim Gerçekleştirme Süreci.....	55
Şekil 8.	İMİD - Gelen Evrak Süreci	56
Şekil 9.	İMİD - Sosyal Tesisler Süreci	57
Şekil 10.	MUHASEBAT - 2022 Sayılı Kanunla Bağlanılan Aylık Süreci	58
Şekil 11.	MUHASEBAT - Kesin Hesap Kanun Tasarısı Taslağının Hazırlanma Süreci	59
Şekil 12.	MUHASEBAT - Tedavi Giderlerine İlişkin Ödemeler Süreci	60
Şekil 13.	MASAK - Dosya Birleştirme Süreci.....	61
Şekil 14.	MASAK - Ön İnceleme Süreci.....	62
Şekil 15.	MASAK - Uluslararası Bilgi Talebi Süreci	63
Şekil 16.	BAHUM - Seminer Süreci	64
Şekil 17.	BAHUM - İlam Süreci	65
Şekil 18.	HUK - Hesap Uzman Yardımcılığına Atanma Süreci	66
Şekil 19.	HUK - Hesap Uzmanlığına Atanma Süreci.....	67
Şekil 20.	HUK - Vergi İnceleme Süreci.....	68
Şekil 21.	TASİŞ - Gelen Evrak Süreci.....	69
Şekil 22.	TASİŞ - Mevzuat Değişikliği Süreci	70
Şekil 23.	TASİŞ - Perakendelik Eşya Takibi Süreci	71
Şekil 24.	MİLE - Satış Süreci.....	72
Şekil 25.	MİLE - Tahsis İşlemleri Süreci.....	73
Şekil 26.	MİLE - Turizm İrtifakı Süreci	74
Şekil 27.	GİB - Özelge Süreci	75
Şekil 28.	GİB - Sirküler Süreci	76
Şekil 29.	GİB - İhale ile Satın Alma Süreci	77
Şekil 30.	PERGEN - Kurumlararası Nakil Süreci	78
Şekil 31.	PERGEN - Emeklilik Süreci	79
Şekil 32.	PERGEN -Açıktan Atama Süreci.....	80

Şekiller (Devam)

Şekil 33.	BUMKO - Grup 1 - Satınalma Süreci.....	81
Şekil 34.	BUMKO - Grup 1 - Kanun Tasarısı ve Tekliflerine Görüş Oluşturma Süreci.....	82
Şekil 35.	BUMKO - Grup 1 - Tedavi Yardımına İlişkin Bütçe Uygulama Tebliğinin Hazırlanması Süreci.....	83
Şekil 36.	BUMKO - Grup 2 - Tedavi Süreci	84
Şekil 37.	BUMKO - Grup 2 - Satın Alma Süreci.....	85
Şekil 38.	BUMKO - Grup 2 - Kanun Tasarı ve Tekliflerine Görüş Oluşturma Süreci.....	86
Şekil 39.	BUMKO - Grup 3 - Tedavi Yardımına İlişkin Bütçe Uygulama Tebliğinin Hazırlanması Süreci.....	87
Şekil 40.	BUMKO - Grup 3 - Satın Alma Süreci.....	88
Şekil 41.	BUMKO - Grup 3 - Kanun Tasarı ve Tekliflerine Görüş Oluşturma Süreci.....	89
Şekil 42.	BUMKO - Grup 4 -Tedavi Yardımına İlişkin Bütçe Uygulama Tebliğinin Hazırlanması Süreci.....	90
Şekil 43.	BUMKO - Grup 4 -Satın Alma Süreci	91
Şekil 44.	BUMKO - Grup 4 -Kanun Tasarısı ve Tekliflerine Görüş Oluşturma Süreci.....	92
Şekil 45.	SGB - Grup 1 - İhale ile Satın Alma Süreci	93
Şekil 46.	SGB - Grup 1 - Yan Ödeme Süreci.....	94
Şekil 47.	SGB - Grup 1 - Tedavi Giderlerinin Ön Mali Kontrolü Süreci	95
Şekil 48.	SGB - Grup 2 - Satın Alma Süreci.....	96
Şekil 49.	SGB - Grup 2 - Tedavi Gideri Kontrolü Süreci	97
Şekil 50.	SGB - Grup 2 - Yan Ödeme Kararnamesi Süreci.....	98
Şekil 51.	SGB - Grup 2 - Satın Alma Süreci.....	99
Şekil 52.	SGB - Grup 3 - Yan Ödeme Kararnamesi Kontrolü Süreci.....	100
Şekil 53.	SGB - Grup 3 - İç Kontrol Süreci.....	101

SUNUŞ

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, 25 - 30 Eylül 2006 tarihleri arasında “Stratejik Yönetim ve Süreç Modelleme” çalışma programı, TÜSSİDE’de gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma programında oluşan veri ve bilgileri içeren rapor aşağıda özetlenmiştir. Programa toplam 62 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 çalışması
5. Stratejik amaçların belirlenmesi
6. Süreç Yönetimi temel kavramlarının paylaşılması
 - Maliye Bakanlığı süreç künyelerinin çizilmesi
7. Süreç çalışmalarında kullanılacak bilgisayar programının tanıtımı
8. Panel çalışması
9. Süreç Yönetimi temel kavramlarının paylaşılması

Bütün bu çalışmalar, zaman zaman grup çalışmaları şeklinde sürdürülmüştür. Raporla 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 ilk oturumunda, alınan eğitimin temel amacı açıklanarak kendini ve başkasını tanıtmak, iletişim ve ekip olarak sorun çözmek konularında uygulamalı çalışmalar yapıldı.

Projenin paylaşılması içeriği ile gerçekleştirilen çalışmada ise öncelikli olarak Maliye Bakanlığı Stratejik Yönetim Sistemi projesinin adımları üzerinden gidilerek katılımcıların proje hakkındaki soruları cevaplandırıldı.

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 gerçekleştirdiği çalışmalar şunlardır:

1. Maliye Bakanlığı müşterilerinin, paydaşlarının ve ürün/hizmetlerinin belirlenmesi
2. Maliye Bakanlığı misyonunun belirlenmesi
3. Maliye Bakanlığı 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 sekiz grup, hazırladıkları paydaş, müşteri ve ürün/hizmet matrislerini diğer katılımcılarla paylaşmıştır. Grupların çalışmaları Tablo 1-16'da verilmiştir.

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

Paydaşlar	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Cumhurbaşkanlığı	✓		✓		✓	✓
Başbakanlık			✓		✓	✓
TBMM			✓	✓		✓
Bakanlıklar (BİK dahil)			✓		✓	✓
Maliye Bakanı	✓	✓	✓	✓		
STK			✓		✓	✓
Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları			✓		✓	✓
Gerçek ve Tüzel Kişiler			✓		✓	✓
Sosyal Güvenlik Kuruluşları			✓		✓	✓
Mahalli İdareler			✓		✓	✓
Yargı Organları			✓	✓		✓
Özel Bütçeli İdareler			✓		0	✓
Uluslararası Kuruluşlar			✓		0	✓
Çalışanlar	✓	✓	✓			
Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar			✓			✓

✓: Aradaki ilişki tam kapsamlıdır.

0: Aradaki ilişki tam kapsamlı değildir.

Tablo 2. Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Çankaya

Paydaşlar	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Vatandaş (gerçek ve tüzel kişi)			✓	0	0	0
TOKİ			✓		✓	
Çalışanlar	0	✓	✓	✓		0
Üniversiteler			✓		✓	0
Diğer Kamu Kuruluşları			✓	0	0	0
Mal ve Hizmet Teslim Edenler			✓			✓
Sivil Toplum Kuruluşları			✓		✓	0
Odalar ve Borsalar			✓		✓	0
Mükellef			✓	✓		
Uluslararası Kuruluşlar (OECD, IMF)			0		✓	0
Bakanlık Birimleri (taşra-yurtdışı teşkilatı)		✓	✓	✓		
Yargı Organları			✓		✓	
TBMM	✓		✓	✓		
Sayıştay			✓		✓	
Mahalli İdareler			✓		✓	
Cumhurbaşkanlığı	✓		✓	✓		
Devlet Planlama Teşkilatı			✓		✓	
Hazine Müsteşarlığı			✓	✓		
Ziraat ve Merkez Bankaları			✓		✓	
Tapu Kadastro			✓		✓	
Başbakanlık	✓		✓	✓		

Tablo 3. Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Eflatun

Paydaşlar	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Bakanlık Personeli	0	✓	✓			
T.C Merkez Bankası					✓	
Kanun Koyucu				✓		
Genel ve Özel Bütçeli İdareler			✓	0	✓	
Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar					✓	
Sosyal Güvenlik Kuruluşları					✓	
Belediyeler			✓			✓
Üniversiteler			✓		✓	✓
Sivil Toplum Örgütleri (sendika, vakıf, dernek)					0	0
Uluslararası Kuruluşlar (IMF, Dünya Bankası)			✓		✓	0
Firmalar (tüzel)			✓		0	0
Yerli ve Yabancı Vatandaşlar			✓			
KİT'ler			✓			0

Tablo 4. Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Müşteri

Paydaşlar	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Personel	0	✓	0			0
MB Birimleri			0	✓		0
Hazine, DPT			0		✓	0
Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşları			0		✓	0
Vergi Mükellefleri			✓			
Sivil Toplum Kuruluşları			0		✓	
Uluslararası Kuruluşlar			0		✓	
Banka ve Aracı Kuruluşlar						✓
Yargı Organları					✓	
Tapu İdaresi						✓
Üniversite			✓			✓
Meclis, Başbakanlık			0	✓		

Tablo 5. Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Körfez Karıncaları

Paydaşlar	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Bakan	✓					
Yöneticiler	✓	✓				
Çalışanlar		✓	0			
Hazine Müsteşarlığı				✓		
Merkez Bankası				✓		
IMF					✓	
Dünya Bankası					✓	
Gelir İdaresi Bşk.				✓		
Mükellefler			✓			0
Kamu Kurumları			0	✓	✓	
Meslek Odaları			✓		0	
TBMM				✓		
Bakanlar Kurulu				✓		
Sayıştay				✓	0	
Yerel Yönetimler			0	✓		
Avrupa Birliği					✓	
TÜSSİDE						✓
Sosyal Güvenlik Kurumu			0	✓		

Tablo 6. Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Yıldız

Paydaşlar	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Bakan	✓					
Müsteşar	✓					
Genel Müdürler	✓					
Başkanlar	✓					
Personel	0	✓				
Kamu Kurumları			✓	0	0	0
Üniversiteler			✓	✓	0	
Siyasi Partiler			✓			
Sivil Toplum Kuruluşları			✓			
İlgili Uluslararası Kuruluşlar	0		✓	0	0	0
Vakıflar			✓			
(Vergi) Mükellefler			✓			0
Yükleniciler			✓			✓
Toplum			✓			

Tablo 7. Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Uzlaşma

Paydaşlar	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Personel	0	✓				
Mükellef			✓	✓		✓
Kamu Kurumları			✓			0
Kural Koyucular				✓		
Uluslararası Kuruluşlar			0		0	0
Mesleki Kuruluşlar					0	0
Bilimsel Kuruluşlar			0		0	0
Sivil Toplum Kuruluşları			0		0	
Başbakanlık			0	✓		0
Yatırımcılar			0		0	
Merkez Bankası				✓		
Hazine Müsteşarlığı			✓	✓		
DPT			✓	✓		
Bankalar						0
Adli Makamlar			✓	✓		✓
Sayıştay				✓		✓
Yabancı Muadil Kuruluşlar			0		0	0
Yerel Yönetim			0		0	
Maliye Bakanı	✓		0			

Tablo 8. Maliye Bakanlığı Paydaş Matrisi Çalışması - Grup Vatandaş

Paydaşlar	Lider	Çalışan	Müşteri	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi
Cumhurbaşkanlığı	✓					
Bakan	✓	✓				
Üst Düzey Yöneticiler	✓	✓				0
Orta Düzey Yöneticiler	✓	✓				0
Diğer Personel	0	✓				0
Merkez Teşkilatı	0	✓				0
Taşra Teşkilatı	0	✓				0
Gerçek ve Tüzel Kişiler	0		✓	✓		0
Yabancı Kişi ve Kurumlar			0		0	0
Kamu Kurumları						
DPT					✓	
Hazine				✓		
Gümrük Müst.				✓		
Merkez Bankası					✓	
Emekli Sandığı			✓			
DMO			✓			✓
Düzenleme Denetleme Kurumları			0		0	
Diğer Bakanlıklar ve Bağlı Kurumlar			0		0	0
Mahalli İdareler			0			
KİT			✓		0	0
TBMM	✓		0	✓	✓	
Başbakanlık	✓			✓	✓	

Tablo 9. Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Grup Maliye 1

Ürün Hizmet Listesi	Maliye politikasının hazırlanmasına yardımcı olmak	Devletin hukuk danışmanlığını ve muhakemat işlemlerini hazırlamak	Devlet bütçesini hazırlamak	Devlet hesaplarını tutmak, saymanlık hizmetlerini yapmak	Gelir politikasını geliştirmek	Devlet mallarını yönetmek.	Kanun tasarısını hazırlamak ve görüş bildirmek.	Mali suçlarla mücadele etmek	Mali alanda teftiş, inceleme, soruşturma yapmak
Müşteri									
Cumhurbaşkanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Başbakanlık	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TBMM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Maliye Bakanı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sivil Toplum Örgütleri			✓		✓	✓	✓		✓
Kamu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları			✓		✓	✓	✓		✓
Gerçek ve Tüzel Kişiler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sosyal Güvenlik Kuruluşları	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mahalli İdareler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yargı Organları		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Özel Bütçeli İdareler			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Uluslararası Kuruluşlar	✓							✓	✓
Çalışanlar			✓	✓	✓	✓			✓
Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Bakanlıklar (BIK dahil)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

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

Ürün Hizmet Listesi	Bütçesel hizmetler	Muhasebe ve mali raporlama hizmeti	Milli emlak hizmeti	Hukuksal hizmet	Gelir mevzuatlarına ilişkin hizmet	Danışma ve denetim hizmetleri	Eğitim hizmetleri	İnsan kaynakları hizmeti	Tasfiye işlemlerine ilişkin hizmet
Müşteri									
Vatandaş	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TOKİ			✓						
Çalışanlar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Üniversiteler	✓	✓	✓		✓				
Diğer Kamu Kuruluşları	✓	✓	✓	✓	✓				✓
Mal ve Hizmet Teslim Edenler		✓	✓	✓	✓	✓			
Sivil Toplum Kuruluşları			✓	✓	✓				
Odalar - Borsalar			✓	✓	✓				
Mükellef					✓				
Uluslararası Kuruluşlar	✓								
Bakanlık Birimleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Yargı Organları	✓	✓	✓	✓	✓				
TBMM Sayıştay	✓	✓	✓						
Mahalli Takdir	✓	✓	✓						

Tablo 10. Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması -Grup Çankaya (Devam)

Ürün Hizmet Listesi	Bütçesel hizmetler	Muhasebe ve mali raporlama hizmeti	Milli emlak hizmeti	Hukuksal hizmet	Gelir mevzuatlarına ilişkin hizmet	Danışma ve denetim hizmetleri	Eğitim hizmetleri	İnsan kaynakları hizmeti	Tasfiye işlemlerine ilişkin hizmet
Müşteri									
Cumhurbaşkanlığı	✓	✓	✓						
DPT	✓	✓	✓						
Hazine Müsteşarlığı	✓	✓	✓						
Ziraat Bankası		✓							
Merkez Bankası		✓							
Tapu Kadastro	✓	✓	✓	✓	✓				
Başbakanlık	✓	✓	✓	✓	✓	✓			

Tablo 11. Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Grup Eflatun

Ürün Hizmet Listesi	Danışmanlık ve görüş verme	Eğitim	Muhakemat hizmeti	Meznuat hazırlama	Devlet hesaplarını tutma	AB ile mevzuat uyum çalışmalarını yürütmek	Gelir politikalarının oluşturulması çalışmalarında bulunmak	Özlük hizmetleri	Denetim hizmeti	Devlet malları yönetim hizmeti
Müşteri										
Yerli ve Yabancı Vatandaş (Gerçek)	✓			✓			✓		✓	
Üniversiteler	✓			✓	✓				✓	
Bakanlık Personeli	✓							✓		
Genel ve Özel B.	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Sosyal Güvenlik Kurumları	✓			✓						
Uluslararası Kuruluşlar						✓				
Firmalar (Tüzel)	✓			✓					✓	
KİT				✓						

Tablo 12. Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Grup Müşteri

Ürün Hizmet Listesi	Eğitim hizmetleri	Görüş sunmak	Bütçeleme hizmetleri	Milli emlak hizmetleri	Hukuk danışmanlığı	Kanun tasarıları hazırlamak	İç denetim	Dış denetim	Muhasebe hizmetleri raporlama
Müşteri									
Personel	✓						✓		✓
MB birimleri	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Meclis, Başbakanlık, DPT, Hazine		✓	✓	✓		✓			✓
Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşları	✓	✓	✓	✓	✓				✓
Vergi Mükellefleri / Vatandaş		✓		✓				✓	✓
Sivil Toplum Örgütleri, Sanayi Ticaret Odaları	✓								✓
Uluslararası Kuruluşlar		✓							✓
Üniversite	✓		✓						

Tablo 13. Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Grup Körfez Karıncaları

Ürün Hizmet Listesi	Özlük hakları	Milli emlak hizmeti	Devlet muhasebesi hizmeti	Devlet bütçesini hazırlama hizmeti	Devlet gelirlerinin toplanması	Saymanlık hizmeti	Danışmanlık hizmeti	Hukuk müşavirliği hizmetleri	Devlet mallarının satışı ve tasfiyesi
Müşteri									
Çalışanlar	✓		✓		✓		✓		✓
Mükellefler		✓	✓		✓		✓		✓
Kamu Kurumları		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Meslek Odaları			✓		✓		✓		
Yerel Yönetimler		✓	✓	✓	✓		✓		
TÜSSİDE					✓				
Sosyal Güvenlik Kurumu			✓		✓		✓		

Tablo 14. Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Grup Yıldız

Ürün Hizmet Listesi	Müşteri	Muhasebe hizmeti	Devlet bütçesini hazırlama	Hazine genel (kesin) hesabını çıkarma	Ödenek tahsis etmek	Devlet gelirlerinin tarih, tahakkuk, tahsil işlemleri	Mali konulara ilişkin kanun tasarısı hazırlamak, uygulamak	Devletin hukuk danışmanlığını yapmak	Hazine mallarını yönetmek	Kalkınma planlarının hazırlanmasına yardım etmek	Kamu hesapları bütteni hazırlamak, yıllık ekonomik rapor)	Tüm mali mevzuatı sunmak
	Kamu Kurumları	✓	✓	✓	✓	✓	✓	0	0	✓	✓	✓
	Üniversiteler	✓	✓	✓	✓	0				0	✓	✓
	Siyasi Partiler		✓		✓						✓	✓
	Sivil Toplum Kuruluşları				0			0			✓	✓
	İlgili Uluslararası Kuruluşlar	✓									✓	0
	Vakıflar				0							✓
	Mükellefler					✓						✓
	Yükleniciler											✓
	Toplum		0		0	✓		0	✓		✓	✓

Tablo 15. Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Grup Uzlaşma

Ürün Hizmet Listesi	Görüş	Mevzuata ilişkin tasatlar	Denetim	Kamu istihdam politikaları	Maliye politikasını hazırlanmasında danışmanlık	Eğitim	Bilgi paylaşımı	Yayınlar	Düzenleyici işlemler	Saymanlık hizmetleri	Milli Emlak Hizmetleri	Tesvikler
Müşteri												
Mükellef	✓		✓									0
DPT Maliye Adlı Kamu Kurum ve Kuruluşları	✓	✓	0	0	0	0	✓	0	0	✓	0	
Uluslararası Kuruluşlar						0	0					
S.T.Ö							0					0
Yatırımcılar											0	0
Yerel Yönetimler		0				0						
Yabancı Muadil Kuruluşlar							0					
Personel		0	0			✓						

Tablo 16. Maliye Bakanlığı Müşteri - Ürün / Hizmet Matrisi Çalışması - Grup Vatandaş

Ürün Hizmet Listesi	Gelir toplamak, kayıtları tutmak ve düzenleme yapmak	Giderlerin mevzuata uygunluğunu sağlamak ve giderler yapmak kayıtlarını tutmak	Bütçenin hazırlanması ve uygulanması	Hazinenin hukuk işlemlerini yapmak	Hazine mallarının kayıt ve yönetilmesi
Müşteri					
Gerçek ve Tüzel Kişiler	✓	✓	✓	✓	✓
Yabancı Kişi ve Kurumlar	✓	✓	✓	✓	✓
Emekli Sandığı	✓	✓	✓	✓	✓
Düzenleyici Denetleyici Kurumlar	✓	✓	✓	✓	✓
Diğer Bakanlıklar ve Bağlı Kuruluşlar	✓	✓	✓	✓	✓
Mahalli İdareler	✓	✓	✓	✓	✓
KİT	✓	✓	✓	✓	✓
TBMM	✓	✓	✓	✓	✓
DMO	✓	✓	✓	✓	✓

2.2. Misyon Belirleme Çalışması

Misyon;

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

olarak tanımlanır.

Çalışmanın bu aşamasında katılımcılarla misyon kavramı paylaşıldı ve oluşturulan beş gruptan Maliye Bakanlığı'nın misyonunu belirlemesi istendi. Çalışmanın sonunda elde edilen grup misyon ifadeleri diğer katılımcılarla paylaşıldı. Grupların çalışmaları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Maliye Bakanlığı Misyon Çalışması Sonuçları

Grup Maliye 1
Toplumsal refahın artırılması amacıyla, kamu kaynaklarının etkin, ekonomik, verimli ve adil bir şekilde yönetimi, mali saydamlık ve hesap verilebilirlik çerçevesinde bu kaynakların bütçelenmesi, harcanması, mali kayıtlarının tutulması ve denetlenmesidir
Grup Çankaya
Devletin mali politikasının belirlenmesine yardımcı olmak, hukuk danışmanlığı ve muhakemet hizmetlerini yürütmek, sahip olduğu taşınır ve taşınmazlarını değerlendirmek, gelir ve gider dengesini sağlayarak insan ve teknoloji odaklı yaklaşım ile saydam ve erişilebilir mali kayıtlarını tutmak
Grup Eflatun
Kamu hizmetlerinin istenilen düzey ve kalitede sunulabilmesi için maliye politikasının oluşturulması, uygulanması ve denetimi ile kamu kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde sağlamak
Grup Genç
Toplum refahını artırmak, kayıt dışılığı azaltmak, adil gelir dağılımını gerçekleştirmek amacı ile ülke kaynaklarının etkili ve ekonomik kullanımını sağlayarak gelir ve gider politikalarını planlamak, uygulamak ve bu aşamada etkin denetimi gerçekleştirmek

Tablo 17. Maliye Bakanlığı Misyon Çalışması Sonuçları (Devam)

Grup Körfez Karıncaları
Toplumun refahı için devletin mali kaynaklarının mali politikalar çerçevesinde merkez ve taşra teşkilatları aracılığıyla etkin ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak
Grup Yıldız
Saydam bir yönetim anlayışı içerisinde, sürekli yenilenen teknolojik altyapıyı kullanarak ülkenin maliye politikasını oluşturarak, kamu gelir ve giderleri ile ilgili mali hizmetleri gerçekleştirmek
Grup Uzlaşma
Toplumsal refahın artırılmasına katkıda bulunmak amacı ile etkin bir maliye politikası oluşturmak, uygulamak, izlemek; bütçe ve istihdam politikaları aracılığı ile kamu kurum ve kuruluşların kaynakları etkili, ekonomik ve verimli kullanmalarını sağlayacak gerekli düzenlemeleri yapmak
Grup Vatandaş
Ülkenin ve milletin sosyal adalet anlayışı içinde refahının sağlanması amacı ile kamu gelirlerini belirlemek, vergileri eşitlik ve adalet ilkesine uygun olarak toplamak, kamu harcamalarının etkin, verimli ve şeffaf bir şekilde yapılmasını sağlamak, kamu mallarını kayıt altına almak, yönetmek ve bu işlemler ile ilgili politikaları belirlemek, uygulamak ve denetlemek

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. Çalışmanın ilk aşaması olarak iki katılımcı bir araya gelerek 2'li vizyon ifadeleri oluşturdu. Bir sonraki aşamada 4 katılımcı 2'li vizyon ifadelerini baz alarak 4'lü vizyon ifadeleri oluşturdu. Son aşamada ise, 4'lü vizyon ifadeleri baz alınarak grup vizyonlarına ulaşıldı. Grup vizyon ifadeleri Tablo 18'de, 2'li vizyon ifadeleri Ek 3'te, 4'lü vizyon ifadeleri ise Ek 4'te verilmiştir.

Tablo 18. Maliye Bakanlığı Vizyon Çalışması Sonuçları

Grup Çankaya
Cumhuriyetin yüzüncü yılında Dünya ekonomisini yön veren güçlü Türkiye'nin mali yönetimini tek elden yürüten bir Maliye Bakanlığı olmak
Grup Eflatun
Bilgi toplumuyla entegre, yönetimi ve yapısı itibariyle bürokrasiden arındırılmış, model alınan kişi başına düşen milli gelirini 100.000\$'a çıkarmış, korkunuz değil dostunuz olan Bakanlık
Grup Genç
İstikrarlı ve toplum refahının maksimize edildiği bir ekonomik ortamın oluşturulmasında karar alıcı ve uygulayıcı, öncü kurum olmak
Grup Körfez Karıncaları
Dünyanın örnek alacağı ve bir daha vizyon belirlemeye ihtiyaç duymayacak bir pozisyona gelmiş Maliye Bakanlığı
Grup Yıldız
Güçlü Maliye, mutlu Türkiye!
Grup Uzlaşma
Sosyal adalet anlayışına sahip etkin ve verimli bir kamu mali yönetimi ve kontrol sisteminin oluşturulmasını teminen ülke kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasını, yönetilmesini sağlayan bir Maliye Bakanlığı
Grup Vatandaş
Uluslararası arenada yönlendirici politikalar oluşturan, 21. yüzyıl Türkiye'si ve insanına hizmet ve bilgi üreten etkin ve itici güç niteliğinde bir Maliye Bakanlığı

3. PEST Analizi

Bu çalışma, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik 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 PEST analizi çalışması için 8 gruba ayrıldılar. "Ekonomi", "Politika", "Sosyal Yaşam" ve "Teknoloji" olarak belirlenen her konu başlığında iki grup çalışma yaptı. Gerçekleştirilen çalışmada "Beyin Fırtınası" yöntemiyle üretilen fikirler, daha sonra diğer grupların da katkılarıyla değerlendirildi. Yapılan oylama ile en öncelikli ifadeler seçildi. Seçilen ifadeler Tablo 19'da verilmiştir. Oylama esnasında seçilemeyen ifadeler ise Ek 5'te verilmiştir.

Tablo 19. PEST Analizi Çalışması Sonuçları

Politik Faktörler	
Türkiye'de petrol-doğalgaz gibi tabii kaynaklar artacak.	9
Bor ve toryum madenleri nedeni ile Türkiye ABD tarafından vurulacak.	9
Türkiye enerji geçiş merkezi olacaktır.	9
Suriye sınırında petrol üretimi artacak.	9
Mevcut hükümetin tek başına yeniden gelememesi hem siyasi hem de bakanlık paylaşımında sorunları getirebilir.	9
ABD baskısı sonucu Irak'la olan komşuluk ilişkilerimiz zorlama ile artacak, bu da ülkede çatışmalara yol açacak.	8
Kuzey Irak'taki gelişmeler üzerine Türk askerinin Bağdat'a kadar girmesi ve ABD ile sürtüşme.	8
Sınır komşularımızın sayısı artacak.	8
Önümüzdeki yıl yapılacak Cumhurbaşkanlığı seçimi büyük tartışmalara ve belirsizliklere sebep olabilir.	6
Seçim barajı düşecek, hükümet koalisyon olarak oluşacak.	5
Hükümet, ordu ve üniversiteler arasındaki gerginlik artabilir.	5
Maliye Bakanlığı'nın yeniden yapılandırılması gündeme gelebilir.	5
%10 barajı düşürülerek TBMM'de daha çok siyasi parti temsil edilebilecektir.	5
Yeni hükümet ile birlikte IMF politikalarında sapmalar gözlenebilir.	5

Tablo 19. PEST Analizi Çalışması Sonuçları (Devam)

Politik Faktörler (Devam)	
Ekonomi ile ilgili birimlerin tek çatı altında toplanmasına yönelik yasal düzenlemeler yapılacaktır.	4
AB'ye karşılık olarak Türk soyundan gelen sınır komşularımız ile birleşerek büyük bir pazar ve politik güç birliği oluşturulacak, AB dağılacak.	3
Başbakan'ın Cumhurbaşkanı olması.	3
Zenginlerle fakirler arasındaki artan uçurum gelir politikalarının ve vergi politikalarının belirlenmesinde etkili olabilir.	3
Vergi kanunlarının sürekli değişimi nedeniyle toplumda vergi verenler arasındaki huzursuzluk ve başkaldırıların artışı.	3
Vergi yasa değişikliği ile gelir vergisi ve kurumlar vergisi oranlarının düşürülmesi.	3
Kıbrıs meselesi AB sürecinde iplerin gerilmesine sebep olacak.	3
Amerika'nın İran'a girme isteğine yönelik gerçekleştirdiği girişimler iki ülke arasında gerginlik yaratabilir.	3
AB uyum yasalarında hızlanma görülecek.	3
Tüm dünyada ABD karşıtı fikirlerde büyük bir artış gözlenecek.	3
Ekonomik Faktörler	
Cari açığın artarak devam etmesi.	10
AB müzakere süreci.	7
Sosyal güvenlik açıklarının artması.	5
Ortadoğu'da yaşanan belirsizlik.	5
İthalat oranları artacak.	4
Mali disiplinin taviz verilmeden devam etmesi.	3
Enerji piyasasındaki dalgalanmalar artarak devam edecek.	3
Kamu harcamalarındaki artışa paralel olarak yeni kaynak arayışının devam etmesi beklenmektedir.	3
ABD'nin İran'a yapacağı bir operasyon beklentisi Türk ekonomisini olumsuz yönde etkileyecek.	3
Çin'deki ucuz maliyetler neticesinde, rekabet gücü azalacak.	3
Kayıt dışı ekonomide yaşanan düşüş.	3
Piyasa beklentisi (tüketici ve üretici güven endeksi).	3
İşsizlik oranı artışı.	3
Vergi teşvikleri ve sermaye türüne göre değişiklik.	3
Çin ekonomisindeki hızlı büyüme.	3

Tablo 19. PEST Analizi Çalışması Sonuçları (Devam)

Ekonomik Faktörler (Devam)	
Dünya petrol fiyatlarında yaşanan değişim ekonomiyi olumsuz etkileyecek.	3
Enflasyonun düşüşü.	3
Uluslararası likidite koşullarının belirsizliği.	3
Enerji politikaları ve maliyetinin uzun vadede ekonomiye olumlu etkisi.	3
Aşırı değerli TL.	3
Doğrudan sermaye girişindeki artış.	3
İstihdama dayalı ekonomik büyümenin gerçekleştirilememesi.	2
ABD’de faiz oranlarının artış seyrinin devam etmesi.	2
Yaklaşan seçim döneminin ülkede meydana getireceği belirsizlikler ekonomide dalgalanmalara neden olacaktır.	2
AB üyeliğini gerçekleştirmeyeceğinden ekonomi olumsuz etkilenecek.	2
15 yıl içerisinde Türkiye dünyanın en güçlü 15 ekonomisi arasında yer alacak. Organik tarımdaki gelişmeler, ülkemiz kaynaklarını ve gelirlerini büyük ölçüde artıracak.	2
Petrol ve diğer enerji kaynaklarının fiyatlarındaki istikrarlı artışının devam etmesi.	2
Sosyal Faktörler	Puan
Toplumda iletişim ve dayanışmanın azalması.	8
Gelir dağılımının giderek bozulması.	8
Tüketim çılgınlığı.	7
Okul öncesi eğitim yaygınlaştırılacak ve öğrencilerin sınavsız olarak her açıdan donanımlı okullarda öğrenim görmesi sağlanacak.	6
Nüfus artışına bağlı olarak GSMH’nin azalması.	6
Eğitimin kalitesi ve dağılımındaki eşitsizlikler.	6
Sokak çocuklarının sayısında artış olacak.	5
Türkiye’de milli gelir ve refah artacak, lider ülke olacak	5
Amerika’nın İran’a ve Suriye’ye yönelik tehditleri bölgedeki istikrarsızlığı arttıracak.	5
Etnik çatışmaların ortaya çıkması.	4
Plansız şehirleşme.	4
Genç nüfusun fazla olması ve istihdam sorunlarının yaşanması.	4
Çevresel duyarlılığın artması.	4
Gelir dağılımındaki adaletsizlik ve etik değerlerin giderek zayıflaması toplumdaki suç eğilimlerini arttıracak.	4

Tablo 19. PEST Analizi Çalışması Sonuçları (Devam)

Sosyal Faktörler (Devam)	
Gelir dağılımındaki adaletsizlikler artacak.	4
Ortalama ömür artacak, buna bağlı olarak sağlık harcamaları yükselecek.	3
ABD'nin Ortadoğu'daki etkinliği azalıp, işgalleri sona erecek, Türkiye'nin etkinliği artacak.	3
Yeni sosyal güvenlik sistemi uygulamaya başlanacak. Emekliye esas teşkil eden prim gün sayısı artacak.	3
İstihdam edilen kişiler içinde kadınların oranı artacak.	2
İnsanlar arası ilişkiler matematik ilişkilere indirgenecek, herşey strateji olarak düşünülecek ve buna bağlı olarak sosyal problemleri artacak, çalışmaların verimi düşecek.	2
ABD ve İsrail'in uyguladığı şiddet, terör ve işgallere karşı Müslüman ülkeler birleşme eğilimine girecek.	2
Kamuda "part-time" çalışma eğilimleri oluşacak.	2
Dolaylı vergilerin toplam vergi gelirleri içindeki payının istikrarlı olarak artması gelir dağılımını olumsuz yönde etkilemeye devam edecek.	2
Daha çok ülke savaş tehdidi altında kalacak.	2
Evsizlerin sayısında artış olacak, kapkaç olayları fazlalaşacak.	2
Dünya genelinde İsrail ve ABD'ye tepki artacak. Bu ülkelerin etkisi ve sömürüsü azalacak.	2
Teknolojik Faktörler	Puan
Tek bir vergi dairesi sisteminin oluşması.	9
Elektronik imza sisteminin tüm birimlere yaygınlaşmasını sağlayacak teknolojilerin takibi.	9
Kağıtsız ofislere geçiş.	8
E-devlet uygulamaları gelişecek.	6
Mali yönetim bilgi sistemi ile tüm mali veriler tek veri tabanından çekilebilecek.	6
Bilgi güvenliğine yönelik tekniklerin gelişmesi ve bunun uygulamaya geçmesi.	6
Maliye Bakanlığı birimleri arasında daha ekonomik olan ADSL teknolojisinin kullanılması.	6
E-devlet sisteminin tüm taşra teşkilatına uygulanarak tüm Türkiye'de mali işlemlerin elektronik ortamda yapılması.	6
İnsanlar göz retinasına göre ayırt edilip tüm işlemleri buna göre yapılacaktır.	5

Tablo 19. PEST Analizi Çalışması Sonuçları (Devam)

Teknolojik Faktörler (Devam)	
İnsanlar evlerinden tüm maliye işlemlerini gerçekleştirebilecek.	5
Coğrafi bilgi sistemleri ile devlete ait tüm taşınmazlar tek bir noktadan takip edilebilecek.	5
Kıymetli (resmi) evrakların elektronik ortama aktarımı yaygınlaşacak.	5
Hem gelir hem gideri anlık olarak takip edebilmek için geliştirilecek yazılımların kullanılması.	5
SAY 2000i sistemi ile tüm kurumlar maaşlarını sistemden hesaplayacak, maliye çalışanının (insan) kontrolü olmaksızın hatasız maaş ödemeleri oluşacaktır.	4
Maliye'nin tüm işlemleri bilgisayar ortamında olduğu için sistemden istediğimiz veri ve sonuçları anında alabileceğiz.	4
Ucuz ve kolay haberleşme sistemleri.	4
Ucuz ve kolay erişilebilir internet.	4
Kayıt dışını yok etmek için insanların para ile değil, bankamatik kartı ile (chip) harcamalarını yapması, paranın kaldırılması.	3
Bilgisayarlarda yazma sona erecek ve bilgisayarlarla konuşarak iletişim kurulacak.	3
Teknoloji insan gücüne olan ihtiyacı azaltacak.	3
Hızlı trenlerin arttırılarak ulaşımın kolaylaşması.	2
Teknolojik gelişmelere bağlı olarak üretim ve tüketim zincirinde yer alan araçların azalması dolaylı vergilerde bir azalmaya neden olacak.	2
Teknolojik gelişmelerin çalışma saatlerini azaltması veya değiştirmesi ofis dışında çalışmaya da imkan verecek.	2
Akıllı binaların yaygınlaşması.	2
Nanoteknolojilerin yaygınlaşması.	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

PEST 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 ilk çalışma olarak PEST analizi sonucu çıkan tüm eğilimler gruplar tarafından karşılıklı konuşarak değerlendirildi ve fırsat veya tehdit olduğuna karar verilenler seçildi. Maliye Bakanlığı'nın fırsatları Tablo 20'de, tehditleri Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 20. Maliye Bakanlığı'nın Fırsatları Çalışması Sonuçları

Grup Çankaya
Ekonominin tek çatı altında toplanması.
AB'nin dağılması sonucu oluşacak yeni Türk Birlikleri.
Türkiye'nin enerji merkezi olması.
Mali disiplinin devam etmesi.
Eğitimin artması.
Enflasyonun düşüşü.
GSMH'nin artması.
Sanayideki gelişmeler sonucu ihracatın artması.
Kayıt dışındaki azalma.
İnsanların evlerinden tüm maliye işlemlerini gerçekleştirebilmesi.
Tüm maliye işlemlerinin tek bir sistemde toplanması.
Tek bir vergi dairesi sistemi oluşması.
E-devlet uygulamalarının yaygınlaşması.
Grup Vatandaş
Çevresel duyarlılığın artması.
Bor madeni ve toryum madenleri işletilecek ve Türkiye bir enerji geçiş merkezi olacak.
Türk soyundan gelen sınır komşularımız ile birleşerek, büyük bir pazar ve politik güç birliği oluşturulacak. AB'ye karşılık bir birlik doğacak.
Vergi teşvikleri ve sermaye türüne göre değişiklik.
Enflasyonun düşüşü.
Ekonomi ile ilgili birimlerin tek çatı altında toplanmasına yönelik yasal düzenlemeler yapılacaktır.
Enerji politikaları ve Maliye'nin uzun vadede ekonomiye olumlu etkisi.
İnsanlar göz retinasına göre ayırt edilip tüm işlemleri buna göre yapılacaktır.
Kamu harcamalarındaki artışa paralel olarak yeni kaynak arayışının devam etmesi.
Türkiye'de milli gelir ve refah artacak, lider ülke olacak.
Mali Yönetim Bilgi Sistemi ile tüm mali veriler tek veri tabanına çekilebilecek.
AB uyum yasalarında hızlanma görülecek.
Okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması ile öğrencilerin sınavsız olarak her açıdan donanımlı okullarda öğrenim görmesi sağlanacak.
Başbakan'ın Cumhurbaşkanı olması.
ABD'nin Ortadoğu'daki etkinliği azalıp işgalleri sona erecek, Türkiye'nin zenginliği artacak.
Elektronik imza sisteminin tüm birimlere yaygınlaşmasını sağlayacak teknolojilerin takibi.
Dünya genelinde İsrail ve ABD'ye tepki artacak, bu ülkelerin etkisi ve sömürüsü azalacak.

Tablo 20. Maliye Bakanlığı'nın Fırsatları Çalışması Sonuçları (Devam)

Grup Vatandaş (Devam)
Teknolojik gelişmelerin çalışma saatlerini azaltması ve değiştirmesi ofis dışında çalışmaya imkan verecek.
Kayıt dışı ekonomide yaşanan düşüş.
İnsanlar evlerinden tüm maliye işlemlerini gerçekleştirebilecek.
Ucuz ve kolay erişimli internet ve haberleşme sistemi.
Bilgi güvenliğine yönelik tekniklerin gelişmesi ve bunun uygulamaya geçmesi.
Kayıt dışını yok etmek için insanların para ile değil, bankamatik kartı ile harcamalarını yapması, paranın kaldırılması.
Zenginler ve fakirler arasındaki artan uçurum gelir politikalarının ve vergi politikalarının belirlenmesine etkili olabilir.
Vergi yasa değişikliği ile gelir ve kurumlar vergisi oranlarının düşürülmesi.
Mali disiplinin taviz verilmeden devam etmesi.
E-devlet sisteminin tüm taşra teşkilatına uygulanarak tüm Türkiye'de mali işlemlerin elektronik ortamda yapılması.
Kamuda part-time çalışma eğilimleri oluşacak.
Grup Körfez Karıncaları
T.C. kimlik numarasının vergi kimlik numarası yerine geçmesi.
Düşük enflasyon oranı.
Vergi tahsilatı açısından kredi kartı kullanımının yaygınlaşması.
AB sürecine girilmesi, müzakerelerin olumlu gitmesi.
Yeraltı zenginliklerimizin artan önemi.
İstihdam edilen kişiler içinde bayan sayısının artması.
Mali disiplinin taviz verilmeden devam etmesi.
Kayıt dışı ekonomide yaşanan düşüş.
Tüm mali işlemlerin elektronik ortamda yapılmasının yaygınlaşması.
Maliye'nin tüm işlemleri bilgisayar ortamda olduğu için sistemden istediğimiz veri ve sonuçları anında alınabilir.
Coğrafi bilgi sistemlerinin milli emlak uygulamalarında kullanımının yaygınlaşması.
İnternet erişim maliyetlerinin düşmesi.
Üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun olan gençlerin ilk tercihleri arasında Maliye Bakanlığının olması.
Bakanlığımızın yeniden yapılandırılması.
AB uyum yasalarında hızlanma görülecek.

Tablo 20. Maliye Bakanlığı'nın Fırsatları Çalışması Sonuçları (Devam)

Grup Maliye 1
Türkiye'nin sahip olduğu enerji kaynakları ve enerji nakil yolları üzerinde bulunması.
Ekonominin tek çatı altında toplanması.
Maliye Bakanlığı'nın yeniden yapılandırılması.
Demokratik rejimin varlığı.
AB ile olan olumlu sürecin devam etmesi.
Bağımsız Türki Cumhuriyetlerle ilişkilerin geliştirilmesi ve yeni ilişkiler kurulması.
Mali disiplinin devamı.
Organik ve teknolojik tarımın yapılması.
Yeraltı kaynaklarımızın çeşitliliği.
Doğrudan yabancı sermaye girişi.
Doğu-batı arasında enerji köprüsü vazifesi görmesi.
Sahip olunan genç gücün fazlalığı.
Komşularımıza nazaran göreceli olarak inşaat ve teknoloji alanında ileri olmamız.
Sahip olduğumuz su kaynakları.
GAP projesi.

Tablo 21. Maliye Bakanlığı'nın Tehditleri Çalışması Sonuçları

Grup Çankaya
Koalisyon hükümeti oluşması.
Sınır komşu sayısının artması.
Kıbrıs meselesi.
Yalnız Maliye politikaları ile gelir adaletsizliğine meydan vermek.
Hükümet ile ordu ve üniversiteler arasındaki gerginlik artabilir.
Cumhurbaşkanlığı seçim tartışması ve belirsizliği.
ABD - İran gerginliği.
Cari açık ve sosyal güvenlik açığı.
İşsizlik oranı artışı.
Enerji piyasasındaki dalgalanmalar.
ABD faiz artışı, ithalat oranlarının artması.
Çin'deki ucuz maliyet.
Toplumun devlete bakışının ve güveninin azalması.
Etnik çatışma.
Plansız şehirleşme.
Tüketim çılgınlığı.
Bilgi hırsızlığının yaygınlaşması.

Tablo 21. Maliye Bakanlığı'nın Tehditleri Çalışması Sonuçları (Devam)

Grup Vatandaş
Yeni hükümet ile birlikte IMF politikalarında sapmalar gözlenebilir.
İşsizlik oranı artışı.
Genç nüfusun fazla olması yüzünden istihdam sorunlarının yaşanması.
Uluslararası likidite koşullarının belirsizliği.
Tüketim çılgınlığı.
Etnik çatışmaların ortaya çıkması.
Cari açık büyümesi.
Teknoloji insan gücüne olan ihtiyacı azaltacak.
Gelir dağılımındaki adaletsizlik ve etik değerlerin giderek zayıflaması, toplumdaki suç eğilimlerini artıracak.
İstihdama dayalı ekonomik büyümenin gerçekleştirilememesi.
Ortalama ömür artacak, buna bağlı olarak sağlık harcamaları yükselecek.
Ortadoğu'daki olumsuz gelişmeler, dünyadaki petrol fiyatı, doların yükselmesi nedeniyle ekonomik düzende bozulmalar.
Maliye Bakanlığı'nın yeniden yapılandırılması gündeme gelebilir.
Toplumda iletişim ve dayanışmanın azalması.
AB üyeliği gerçekleşmeyeceğinden ekonomi olumsuz etkilenecek.
Sosyal güvenlik açıklarının artması.
Gelir dağılımının giderek bozulması.
Çin ekonomisindeki hızlı büyüme.
Nüfus artış hızına bağlı olarak GSMH'nin azalması.
ABD'de faiz oranlarının artışının devam etmesi.
Seçim barajı düşecek, hükümet koalisyon olarak kurulacak.
AB müzakere süreci.
Ortadoğu'da yaşanan belirsizlik.
Mevcut hükümetin tek başına yeniden gelememesi hem siyasi hem de bürokratik sorunları getirebilir.
Amerika'nın İran'a girme isteğine yönelik gerçekleştirdiği girişimler, iki ülke arasında gerginlik yaratabilir.
Plansız şehirleşme.
Başkanlık sistemine geçilecek, eyalet sistemi geliştirilecek.
Dünya petrol fiyatlarında yaşanan değişim ekonomiyi olumsuz etkileyecek.
Eğitimin kalitesi ve dağılımındaki eşitsizlikler.
Kıbrıs meselesi AB sürecinde iplerin gerilmesine sebep olacak.
Cumhurbaşkanlığı seçimi büyük tartışmalara sebep olabilir.

Tablo 21. Maliye Bakanlığı'nın Tehditleri Çalışması Sonuçları (Devam)

Grup Körfez Karıncaları
Gelir dağılımının giderek bozulması.
Vergi konularının sürekli değişimi nedeniyle toplumda vergi verenler arasındaki huzursuzluk ve başkaldırıların artışı.
Ortadoğuda yaşanan belirsizlik ve savaş tehdidi.
Cari açığın sıcak parayla finanse edilmesi.
İşsizlik oranının artışı.
Dolaylı vergilerin toplum vergi gelirleri içindeki payının istikrarlı olarak artması gelir dağılımını olumsuz yönde etkileyecek.
Sosyal güvenlik açıklarının artması.
Cari açığın artarak devam etmesi.
Kıbrıs meselesi AB süreci için tehdit.
Seçimler.
Grup Maliye 1
Bölgedeki siyasi istikrarsızlık ve sıcak çatışmalar, etnik ayrılıklar.
Devlet kurumları arasındaki çatışma.
İç siyasi istikrarın kaybı.
Muhtemel bir ABD - İran savaşı.
Türkiye - AB ilişkilerinin çıkmaza girmesi.
Cari açık.
Çin ekonomisinin büyümesi ve uluslararası pazarlardaki etkinliği.
Sosyal güvenlik açıkları.
Ülkeye sıcak paranın spekülatif olarak giriş ve çıkışı.
Enerji fiyatlarındaki artış.
Sermaye piyasasındaki yabancı hakimiyeti.
Plansız nüfus artışı.
Çevre kirliliği.
Bilinçsiz tüketim çılgınlığı.
Önlenemeyen beyin göçü.
Gelir dağılımının giderek bozulması.

4.2. Maliye Bakanlığı'nın Güçlü ve Gelişmeye Açık Alanlarının Belirlenmesi

4 grup halinde gerçekleştirilen çalışmada 2 grup Maliye Bakanlığı'nın güçlü alanlarını, diğer 2 grup da Maliye Bakanlığı'nın gelişmeye açık alanlarını belirlediler. Çalışmada "Fikir Tepsisi" yöntemi uygulandı. Bu yöntemde 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 yapıştırılmalarına kadar devam etti. Üretilen fikirler kendi grupları içinde konsolide edildikten sonra grup içinden bir sözcü seçildi. Diğer grupların fikirlerini inceleyip, eksik kalan bir nokta varsa ekleme yapabilmesi amacıyla; üretilen fikirler grup sözcüsü tarafından diğer gruplar ile paylaşıldı. Gerektiği durumlarda sözcü tarafından açıklama yapıldı ve diğer grup üyeleri eksik olduğunu düşündükleri noktalarla ilgili fikirlerini post-it'lere yazarak eklemeler yaptı.

Son olarak her grup üzerinde çalıştıkları başlıklarla ilgili olarak önceliklendirme yaparak, en önemli gördükleri fikirleri seçtiler ve tüm katılımcılar ile paylaştılar. Önceliklendirme yapılarak seçilen güçlü alanlar Tablo 22'de, gelişmeye açık alanlar Tablo 23'te verilmiştir. Oylama esnasında elenen ifadeler Ek 6'da verilmiştir.

Tablo 22. Maliye Bakanlığı'nın Güçlü Alanları Çalışması Sonuçları

Grup Yıldız
Tarihi misyonu olan bir kurum.
Nitelikli personel yapısına sahip olmak.
İş tatmininin yüksek olması, çalışanların işlerini severek yapması.
Ast - üst ilişkilerinin sağlıklı işliyor olması.
Teknolojik alt yapının güçlenmesi ile bürokrasinin azalıyor olması.
Tüm kamu kuruluşları ile sağlıklı ilişkiler kurmaya gösterilen özen.
Personeline yatırım yapan bir kurum olması.
Maliye politikalarının oluşturulmasında çok etkin bir görev üstlenmesi.
İleri teknoloji alt yapısına sahip olması.
Serbest piyasa ekonomisinin gelişmesinde çok önemli adımlar atması.
Değişime ve gelişime açık olması (AB'ye uyum).
Dünyadaki gelişmeleri takip ediyor olması.
Etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik kavramlarına önem veriyor olması.

Tablo 22. Maliye Bakanlığı'nın Güçlü Alanları Çalışması Sonuçları (Devam)

Grup Yıldız (Devam)
MB'nin öncü kurum olması.
Ülkenin her yerinde teşkilatının olması.
Stratejik yönetim ve planlama anlayışının yerleştirilmesi hususunda istekli olması.
Toplumun şikâyetlerinin hızlı bir biçimde çözüme kavuşturulması.
Kurum içi yükselmelerde liyakat sistemi vardır.
Siyasi istikrarsızlıklardan kolay etkilenmemesi.
Personel arasında iletişim ve paylaşımın üst seviyede olması.
Grup Genç
Alternatif çözüm yollarını kolaylıkla üretebilmesi.
Çok sayıda çalışandan çok sayıda fikir.
Personelin kişisel gelişiminin önünü açması.
Merkezdeki yöneticilerin çalışana önem vermesi ve çalışana saygısı.
Teknolojik alt yapının ileri seviyede olması.
Teknolojiye açık.
İyi bir iç denetim mekanizması.
İyi bir bilgi birikimi sağlaması.
Liyakate önem verilmesi.
Kurum (merkez) yerleşkesinin yerinin güzel bir yerde olması.
Vergi toplarken vatandaşa iyi muamele yapması.
Türkiye'nin genel ekonomik durumunu etkileyen uluslararası kuruluşlarla yakın ilişki içinde olması.
Sistemik bir çalışma yönteminin olması.
Akademik çalışma olanaklarının teşvik edilmesi.
Çalışanlar arasında iş birliği ve iletişim iyi.
Kuruma girişte ciddi bir sınav mekanizmasının işletilmesi ve bu yönüyle kaliteli eleman alınmasını sağlaması.
Her türlü gereksiniminde kaynağını kendisi yaratması, yaratabilmesi, kaynak ihtiyacı sıkıntısı olmaması.
Halkla ilişkiler biriminin gerçekten görevini yapıyor olması.
Geleneklerine bağlı köklü bir kurum olması.
Hizmet içi eğitim kalitesinin yüksek olması.
Her çalışanın hiyerarşik sıralamada alt ve üstüne nasıl davranması gerektiği konusunda açık ve net tavırların mevcut olması.
Görev alanı çok geniş.
Kabinenin en önemli bakanlığı.
Kamu kaynaklarının kullanılmasında tasarruflu hareket edilmesi.

Tablo 23. Maliye Bakanlığı'nın Gelişmeye Açık Alanları Çalışması Sonuçları

Grup Uzlaşma
Liyakat sistemine ağırlık verilmemesi.
Görev alanlarıyla ilgili uygulamalarında adil olmaması.
Merkeziyetçi yapı.
Birimler arası çekişmelerin olması.
Aynı işi çok sayıda personelin yapması, angaryaya boğulması.
Hizmet sunmaktan çok angaryalarla boğuşan bir bakanlık olma yolunda büyük bir hızla ilerleme.
Yazışma ve evrak çoğunluğunun fazlalığı.
Taşra - Merkez ayrımı, merkezden gazel okumak.
Dengesiz ve etkin olmayan personel rejimi.
Birimler arası iletişim kopukluğu.
Korkulan bir bakanlık imajının olması.
Mali ve sosyal haklardan memurların eşit yararlandırılmaması.
Vergi dairelerinde tam otomasyona geçilmemiş olması.
Kurumsal bilinç git gide azalıyor.
Sadece merkezi bir denetim kurumunun hâkimiyet kurması.
Bazı kadroların politik olması ve siyasi idareye yakın olanların bu kadrolara atanması.
Aşırı merkeziyetçi yapı.
Gelenekçi bir yaklaşım izlenmesi, yeniliklere açık olunmaması.
Hiyerarşik kastlar.
Klasik yönetim anlayışının sürdürülmesi.
Hiyerarşik yapının asla kırılamaması.
Giderek artan sayıda birimlere yer verilmesi nedeniyle optimum hizmet kapasitesinin üzerine çıkılması.
Grup Eflatun
Hizmet içi eğitimin (mevzuat eğitiminin) tüm çalışanlar düzeyinde arttırılmaması.
Taşra - merkez tartışmaları.
Görev dağılımındaki yanlışlıklar.
Kreş vb. sosyal tesislerin olmaması.
Yurtdışı görevlere çoğunlukla ilgili uzmanın gitmemesi.
Teknolojik yetersizlik (bilgisayar, scanner vb. teknik araç yetersizliği).
Mevzuat taslaklarında birimlerin sadece kendi menfaatleri doğrultusunda ifadelere yer vermeleri (hazırlayan birim).

Tablo 23. Maliye Bakanlığı'nın Gelişmeye Açık Alanları Çalışması Sonuçları (Devam)

Grup Eflatun (Devam)
Aynı görevi yapan sözleşmeli personel ile kadrolu personel arasındaki ücret farkı.
Mevzuattaki açık noktalar.
Yeterli otomasyona sahip değil.
Yetki ve sorumluluk uyuşmuyor.
Mevzuatı uygulamadaki aşırı kuralcılık (esnek olunmaması).
Siyasi baskılara açık olması.
Yetki karmaşası (birim içi ve birimler arası).
Kurumun sağladığı sosyal imkânların üst kademe üzerinde yoğunlaşması.
Yanlış yapılan personel istihdamı.
Birey yerine eleman anlayışının hâkim olması.
Unvan karmaşası (çok fazla unvanın olması ve 5018 den kaynaklanan yeni düzenlemeler).
Kurum personelinin teknolojik imkânları çok fazla kullanamaması ve bu alanda yeterli eğitim verilmemiş olması.
Yeniden yapılanma tedirginliği.
Bürokrasi, gereksiz yazışmaların çokluğu.
İdari görevlere denetim birimlerinden kişiler gelmesi nedeni ile iç yükselmenin az olması.
Bilgi paylaşımının azlığı.
Birimlerin kendilerini ön plana çıkarma çabaları, çatışmalar.
Genel müdürlükler arasında veri transferinde yaşanan sıkıntılar.
Katı bir hiyerarşi.
Sözleşmeli personelin kurum doktorundan yararlanamaması.
Kuruma aidiyet duygusunun yetersizliği (kurum kültürü eksikliği).
Birimler arası birim içi iletişim kopukluğu.
Mevzuatın fazla oluşu ve karmaşık olması.
İnsan kaynakları yönetiminde personel motivasyonunun dikkate alınmaması
İş yükünün bir grup personelde olması, atıl iş gücünün bulunması.
Ücretlerin eş değer kurumlar ile karşılaştırıldığında düşük olması.
İşlemlerin elektronik ortamda yürütülmemesi nedeni ile iş yükü artışı.
Emeklilik hakları yetersizliği ile yaşanan sorunlar.
Personel değerlendirilmesinin performanstan ziyade kayırmacılığa dayandırılması.

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 taşınmalıdır.

Çalışmanın bu aşamasında oluşturulan sekiz gruptan Maliye Bakanlığı'nın stratejik amaçlarını belirlemeleri istendi. Çalışmanın sonunda elde edilen stratejik amaçlar diğer katılımcılarla paylaşıldı. Grupların çalışmaları Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Maliye Bakanlığı Stratejik Amaçları Çalışması Sonuçları

Grup Maliye 1
<ul style="list-style-type: none">➤ Stratejik yönetim anlayışını benimseyen, uygulayan ve bunu yaparken bilgi teknolojilerinden en üst seviyede yararlanan etkin bir mali yönetim bilgi sistemini gerçekleştirmek➤ Birimlerin görev, yetki ve sorumluluklarını net ve doğru olarak belirlemek, kurum kültürünü tüm personele benimsetmek
Grup Çankaya
<ul style="list-style-type: none">➤ Ekonomi yönetiminin bakanlığımız liderliğinde tek elden yürütülmesi için gerekli düzenlemeleri hayata geçirmek➤ Güçlü bir bilişim sistemi oluşturarak, bakanlık hizmetlerini tek bir merkezden yönetmek➤ Bakanlığımızı oluşturan birimler arasında iletişimi artırmak➤ Bakanlık personelinin etkin ve verimli çalışmasını sağlamak için gerekli iyileştirmeleri yapmak
Grup Eflatun
<ul style="list-style-type: none">➤ Performans esaslı bütçeleme➤ Toplam kalite anlayışının yaygınlaşması➤ Vatandaşın Maliye Bakanlığı ile el ele olması➤ Bakanlık birimleri arasında iletişimi sağlayacak altyapının oluşturulması➤ Mali saydamlığın sağlanması➤ Bakanlık organizasyon yapısının tekrar gözden geçirilip düzenlenmesi➤ Mali tablo ve raporların belli dönemlerde kamuoyuna sunulması➤ İnsan odaklı yönetim➤ Mevzuatın yalın ve anlaşılır olması

Tablo 24. Maliye Bakanlığı Stratejik Amaçları Çalışması Sonuçları (Devam)

Grup Eflatun (Devam)	
➤	Kampus ve benzer fiziksel şartlar ile çalışma ortamının iyileştirilmesi
➤	Kayıt dışı ekonominin büyük ölçüde kayıt altına alınması
➤	Bürokratik işlemlerin elektronik ortamda yapılarak kağıt, zaman ve işgücünden tasarruf yapılması
➤	Performansa dayalı ücret
➤	Kamu gelirlerinin etkin bir şekilde toplanması
➤	Bütçe harcama kalemlerinin gözden geçirilerek önceliklerin saptanması
➤	Vergi muafiyet ve istisnalarında siyasi amaçlı gelişmelerin engellenmesi
Grup Genç	
➤	Kayıt dışılığın azaltılması
➤	Vergiyi tabana yaymak
➤	Vergi denetiminin daha etkin hale getirilmesi
➤	Adil gelir dağılımını sağlamaya yönelik vergi politikalarının oluşturulması
➤	Süreçlerin etkinleştirilmesi
➤	İç kontrol sisteminin uygulanması
➤	Maliye politikalarının diğer ekonomik politikalarla uyumlu hale getirilmesi
➤	Bilgi teknolojilerine yatırım yapmak suretiyle diğer bakanlıklara örnek olmak
➤	Kaynak tahsisinin rasyonelleştirilmesi
Grup Körfez Karıncaları	
➤	Korkulan Maliye imajını silmek
➤	Çalışanların memnuniyet düzeyinin dikkate alınmasını sağlayacak düzenlemeler yapmak
➤	İstikrarlı bir şekilde mali kaynaklardan tam istifade ederek toplumun refah düzeyini arttırmak
➤	Uygulanan mali politikaların etkilerinin her alanda hissedildiği ve iyileştirmenin görüldüğünü gözlemlemek
➤	Kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınması
➤	Saygın üniversitelerden mezun olanların öncelikle çalışmayı tercih edeceği kurum olmak
➤	Personelin teknoloji kullanımını arttırmak
➤	Vizyonumuza ulaşmakta 5 yıl sonra bu vizyon için tam kapasite ile canla başla çalışan personele sahip olmak
➤	Dünyada örnek alınacak bir bakanlık olma isteğimizin için hatalarımızı asgariye indirmek
➤	Maliye Bakanlığı çalışanlarının özlük haklarını iyileştirmek
➤	Bakanlık ile müşteriler arasındaki iletişim ağını maksimum düzeye çıkarmak
➤	Mali kaynakların etkili ve verimli kullanımı konusunda eğitim çalışmalarını yaygınlaştırmak
➤	Personel politikasını dikey hareketliliğe izin verecek şekilde tasarlamak

Tablo 24. Maliye Bakanlığı Stratejik Amaçları Çalışması Sonuçları (Devam)

Grup Yıldız
<ul style="list-style-type: none">➤ 5018 sayılı kanun ile getirilen mali reformların hayata geçirilmesi➤ Vergi adaletinin sağlanması ve vergi yükünün tüm toplum katmanlarına yayılması➤ Teknolojik alt yapının güçlendirilmesi
Grup Uzlaşma
<ul style="list-style-type: none">➤ Mali disiplinin sağlanması➤ Mali saydamlığın sağlanması ve kamuoyu denetiminin etkinleştirilmesi (hesap verilebilirliğin artırılması)➤ Personel reformu➤ Vergi tabanının genişletilmesi ve vergi yükünün adil dağılımının sağlanması➤ Bütçenin kaynakların etkin kullanımını sağlayacak şekilde hazırlanması ve uygulanması➤ 5018 sayılı kanuna uygun olarak kurumlarda mali bilincin arttırılmasını sağlayıcı yönde düzenlemeler yapılması➤ Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasının sağlanması➤ Hazine arazilerinin ekonomiye kazandırılması➤ Çalışan memnuniyetinin sağlanması➤ Özelleştirme uygulamalarının etkin hale getirilmesi➤ MB'nin yeniden yapılandırılması
Grup Vatandaş
<ul style="list-style-type: none">➤ E-devlet portalının aktifleştirilmesi (tüm kamu kurumlarının aynı ağda buluşması)➤ Kayıt dışını kontrol altına alabilmek için üretimde girdi-çıktının kontrolünü sağlayacak alt yapının oluşturulması➤ Nakdi paradan kaydi paraya geçişin sağlanması➤ Etkin ve istikrarlı bir maliye politikasının izlenmesi➤ Vergi oranlarının düşürülmesi ve tabana yayılması➤ Gelir ve harcamanın kaynağını sorgulayabilen hukuki bir alt yapı, denetim ve idare alt yapısının oluşturulması➤ Hukuken ve teknolojik alt yapısı oluşturulmuş güçlü bir yolsuzlukla mücadele➤ Kamu kaynaklarının etkin, verimli ve yerinde kullanılması, denetimin sağlanması

6. Performans Ölçülerinin Belirlenmesi

Performans; bir çıktının veya sonucun beklenen, istenen, gereken ile karşılaştırılmasıdır. Bir kurumda performans 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, gruplardan daha önceki çalışmada belirlemiş oldukları stratejik amaçlardan iki tanesini seçerek, bu stratejik amaçların performans ölçülerini yazmaları istendi. Seçilen stratejik amaçlar ve bu stratejik amaçların performans ölçüleri Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. Maliye Bakanlığı Performans Ölçüleri Çalışması Sonuçları

Stratejik Amaçlar		Performans Ölçüleri
Grup Maliye 1	Stratejik yönetim anlayışını benimseyen, uygulayan ve bunu yaparken bilgi teknolojilerinden en üst seviyede yararlanan etkin bir mali yönetim bilgi sistemini gerçekleştirmek	<ul style="list-style-type: none">➤ Bilgisayar eğitimleri sayısı➤ Bilgisayar sayısı➤ Bilgisayar kullanan kişi sayısı➤ Otomasyona geçiş süresi➤ Online işlem yapan birim sayısı➤ Birimlerin yeni sisteme uyum süresi➤ Çıkan yevmiye sayısı➤ Yapılan işlem sayısı➤ Yayımlanan rapor sayısı➤ Çalışanların bu sistemden memnuniyet oranı
	Birimlerin görev, yetki ve sorumluluklarını net ve doğru olarak belirlemek, kurum kültürünü tüm personele benimsetmek	<ul style="list-style-type: none">➤ Eğitim personel sayısı/bakanlık personel sayısı➤ Eğitimin süresi➤ Personelin eğitim durumu➤ Yenilenen mevzuat sayısı➤ Eğitim memnuniyet oranı
Grup Çankaya	Ekonomi yönetiminin bakanlığımız liderliğinde tek elden yürütülmesi için gerekli düzenlemeleri hayata geçirmek	<ul style="list-style-type: none">➤ Yasal düzenleme için gerekli çalışmaları yapmak (Ölçü: Verimlilik)➤ Hazine, gelir ve gider müsteşarlıklarının bakanlık bünyesinde toplanması (Ölçü: Fayda)
	Güçlü bir bilişim sistemi oluşturarak, bakanlık hizmetlerini tek bir merkezden yönetmek	<ul style="list-style-type: none">➤ Bakanlıkta bulunan tüm bilişim projelerinin birbirleriyle uyumlu olmasını sağlamak (ölçü: verimlilik)➤ Tek bir bilgi işlem olması (ölçü: fayda)➤ Güncel teknolojiye ulaşmayı sağlamak (ölçü: müşteri memnuniyeti)

Tablo 25. Maliye Bakanlığı Performans Ölçüleri Çalışması Sonuçları (Devam)

Stratejik Amaçlar		Performans Ölçüleri
Grup Eflatun	Mevzuatın yalın ve anlaşılabilir olması	<ul style="list-style-type: none">➤ Dava dosyalarındaki azalma➤ Görüş isteme yazılarındaki azalma➤ Müşteri memnuniyeti anketi➤ Personel anketi➤ Evrakın giriş-çıkış süresindeki azalma
	Kayıt dışı ekonominin büyük ölçüde kayıt altına alınması	<ul style="list-style-type: none">➤ Mükellef sayısındaki artış➤ Denetim raporları ve sonuçlarında vergi tutarındaki değişimler➤ Vergi hasılatındaki artış➤ Kredi kartı kullanımının yaygınlığı
Grup Genç	Adil gelir dağılımını sağlamaya yönelik vergi politikalarının oluşturulması	<ul style="list-style-type: none">➤ Dolaylı vergilerin tüm vergi gelirleri içindeki payı➤ Gelir dilimlerine uygulanan vergi oranları➤ En az geçim indirimi tutarı➤ Vergi adaletine yönelik istisna ve muafiyet sayısı➤ Gini katsayısı
	Bilgi teknolojilerine yatırım yapmak suretiyle diğer bakanlıklara örnek olmak	<ul style="list-style-type: none">➤ Bilgi teknolojilerine yapılan yatırımın tüm yatırım içindeki payı➤ Bilgisayar başına düşen çalışan sayısı➤ Otomasyon projelerinin kullanım ve kapsam düzeyi➤ İnternet ortamından işlem yapan mükellef sayısı
Grup Körfez Karıncaları	Kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınması	<ul style="list-style-type: none">➤ Kredi kartı kullanıcı sayısı ve cirosu➤ Denetlenen mükellef / mükellef sayısı➤ Bakanlıklar tarafından kullanılan konut kredileri/konut satış hasılatı➤ $Mev. \frac{x-y}{x+y} = (\%)$ x: Mevcut yıl mükellef sayısı - tahakkuk miktarı y: Bir önceki yıl mükellef sayısı - tahakkuk miktarı
	Mali kaynakların etkili ve verimli kullanımı konusunda eğitim çalışmalarını yaygınlaştırmak	<ul style="list-style-type: none">➤ Kurum dışı ve içi düzenli eğitim/yıl➤ Katılım personel sayısı/yıl➤ Katılımcı memnuniyeti/katılımcı sayısı➤ Katılımcı başarı düzeyi

Tablo 25. Maliye Bakanlığı Performans Ölçüleri Çalışması Sonuçları (Devam)

Stratejik Amaçlar		Performans Ölçüleri
Grup Yıldız	Vergi adaletinin sağlanması ve vergi yükünün tüm toplum katmanlarına yayılması	<ul style="list-style-type: none">➤ Vergi mükellefi sayısı➤ Bireysel vergi yükü➤ Toplam vergi içerisinde dolaylı dolaysız vergilerin oranı➤ Denetlenen mükelleflerin sayı / genel mükellef sayısı➤ Sektörel vergi yükü➤ Kamu gelirleri içinde vergi gelirlerinin oranı➤ Denetimler sonucu bulunan matrah farkı miktarı➤ Tahakkuk toplam tahsilat farkı➤ Vergi mükelleflerine yapılan vergi yükü anketi (memnuniyeti ölçmek için)
	Teknolojik alt yapının güçlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none">➤ Alınan e-beyannameleri/genel beyannameler➤ Otomasyona geçen birim sayısı ve oranı➤ Toplam bilgisayar sayısı/personel sayısı➤ Bilgisayar kullanan personel sayısı➤ Teknolojik alt yapıya ayrılan kaynak tutarı➤ Hizmetin zaman yönünden sunum süresi➤ Teknik eğitim alan personel sayısı➤ Taşra teşkilatında kaç birimde elektronik ortamda belgelerin takip edildiği
Grup Uzlaşma	Mali saydamlığın sağlanması ve kamuoyu denetiminin etkinleştirilmesi, hesap verilebilirlik	<ul style="list-style-type: none">➤ IMF'in saydamlık endeksi➤ GRECO yolsuzluğu algılama endeksinde Türkiye sıralaması➤ İç denetim ve dış denetim raporlarının sonuçları, denetim istatistikleri➤ Faaliyet raporları sonuçlarının analizi➤ İç denetim ile dış denetim sonuçlarının karşılaştırılması➤ Kamuoyu yolsuzluk algılama anketleri➤ Bilgi edinme başvuru sayısı (adil vergi yükü)

Tablo 25. Maliye Bakanlığı Performans Ölçüleri Çalışması Sonuçları (Devam)

Stratejik Amaçlar		Performans Ölçüleri
Grup Uzlaşma (Devam)	Vergi tabanının genişletilmesi ve vergi yükünün adil dağılımının sağlanması	<ul style="list-style-type: none">➤ Dolaylı vergilerin toplam vergi gelirleri içindeki oranının azılması➤ Vergi kimlik numarasındaki reel artış➤ Kredi kartı kullanımındaki artış➤ Vergi oranındaki düşmeye karşılık vergi gelirlerindeki artış oranı➤ Dolaysız vergiler içinde ücretten alınan vergi payının azalması➤ Vergi inceleme oranı➤ GİNİ kat sayısı
	E devlet portalının aktifleştirilmesi (Tüm kamu kurumlarının aynı ağda buluşması)	<ul style="list-style-type: none">➤ Kamu kurum ve kuruluşlar arasında otomasyona bağlantısı kurulan kurum sayısı➤ İhtiyaç duyulan bilgilerden ne kadarına ulaşıldığı➤ Etkinlik açısından hangi bilgilerden faydalanıldığı➤ Mevcut yapının ihtiyaçlara ne derecede cevap verebildiği➤ Sistemin teknik alt yapısının başarı oranı➤ Sistemin değişikliklere ne derece fizibil olduğu
Grup Vatandaş	Gelir ve harcamanın kaynağını sorgulayabilen hukuki bir alt yapı, denetim ve idare alt yapısının oluşturulması	<ul style="list-style-type: none">➤ Yasal düzenlemelerin ne kadar sürede yapıldığı➤ Ne kadar personel istihdam edildiği➤ Kullanılan girdi maliyeti➤ Kaç kişi/kurum incelendiği➤ Bu incelemeler neticesinde tespit edilen vergi kaçak işlem sayısı➤ Bu çalışmalar neticesinde tahsil edilen gelir➤ Diğer kurumlarla yapılan ortak çalışma sayısı➤ Bu düzenlemelerin caydırıcılık açısından toplum üzerindeki etkisi

7. 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 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Süreç Öğeleri

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

7.1. Süreç Künyelerinin Hazırlanması Çalışması

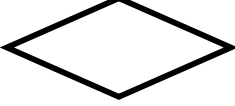
İyi bir süreç yönetim sistemine sahip olabilmek için süreçlerin daha iyi ve herkesin anlayabileceği şekilde tanımlanması, süreç sahiplerinin, faaliyet adımlarının iyi belirlenmesi ve süreç haritaları kayıtlarının doğru tutulması gerekir. Akış şemalarının hazırlanmasında fayda vardır.



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 Birimi”ni 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 Maliye Bakanlığı içindeki birimler bazında gruplar oluşturular ve kendi birimlerine ait süreçlerin künyelerini hazırladılar. Birimlerin hangi süreç künyelerini çizdikleri Tablo 27’de özetlenmiştir.

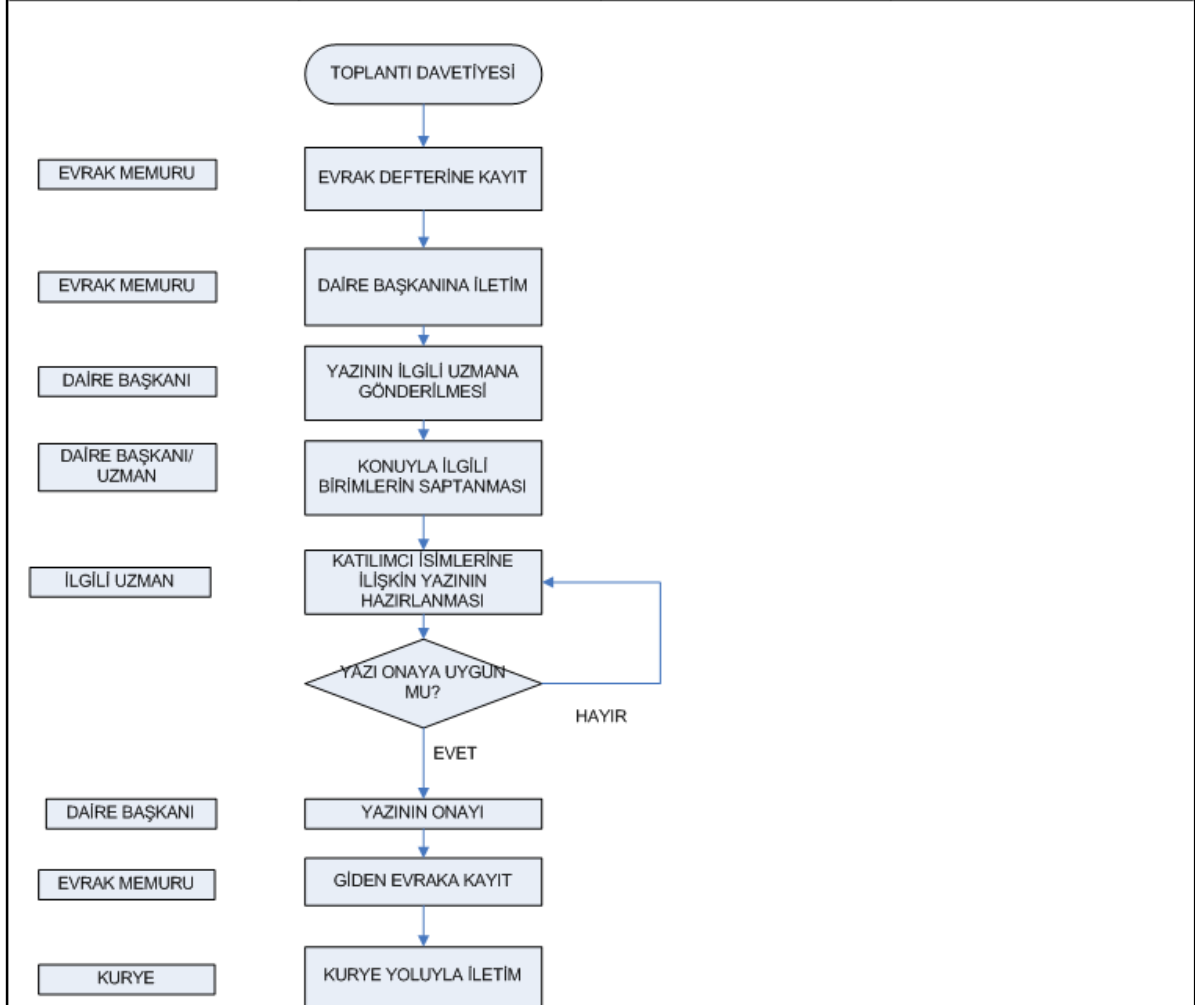
Tablo 27. Birimlerin Süreç Künyelerinin Hazırladıkları Süreçler

Birim	Süreç Adı
ABDİD	<ul style="list-style-type: none">➤ Tarama Toplantısı Hazırlığı➤ AB Teknik Destek Başvuru Formlarının Hazırlanması
TEFKU	<ul style="list-style-type: none">➤ Yıllık İzin Süreci➤ Vergi İncelemesi Süreci➤ Çalışma Programı Süreci
MAYEM	<ul style="list-style-type: none">➤ Konferansa Katılım Süreci➤ Eğitim Planı Hazırlama ve Eğitim Gerçekleştirme Süreci
İMİD	<ul style="list-style-type: none">➤ Gelen Evrak Süreci➤ Sosyal Tesisler Süreci
MUHASEBAT	<ul style="list-style-type: none">➤ 2022 Sayılı Kanunla Bağlanılan Aylık Süreci➤ Kesin Hesap Kanun Tasarısı Taslağının Hazırlanma Süreci➤ Tedavi Giderlerine İlişkin Ödemeler Süreci
MASAK	<ul style="list-style-type: none">➤ Dosya Birleştirme Süreci➤ Ön İnceleme Süreci➤ Uluslararası Bilgi Talebi Süreci
BAHUM	<ul style="list-style-type: none">➤ Seminer Süreci➤ İlam Süreci
HUK	<ul style="list-style-type: none">➤ Hesap Uzman Yardımcılığına Atanma Süreci➤ Hesap Uzmanlığına Atanma Süreci➤ Vergi İnceleme Süreci
TASİŞ	<ul style="list-style-type: none">➤ Gelen Evrak Süreci➤ Mevzuat Değişikliği Süreci➤ Perakendelik Eşya Takibi Süreci
MİLE	<ul style="list-style-type: none">➤ Satış Süreci➤ Tahsis İşlemleri Süreci➤ Turizm İrtifakı Süreci
GİB	<ul style="list-style-type: none">➤ Özelge Süreci➤ Sirküler Süreci➤ İhale ile Satın Alma Süreci
PERGEN	<ul style="list-style-type: none">➤ Kurumlararası Nakil Süreci➤ Emeklilik Süreci➤ Açıktan Atama Süreci

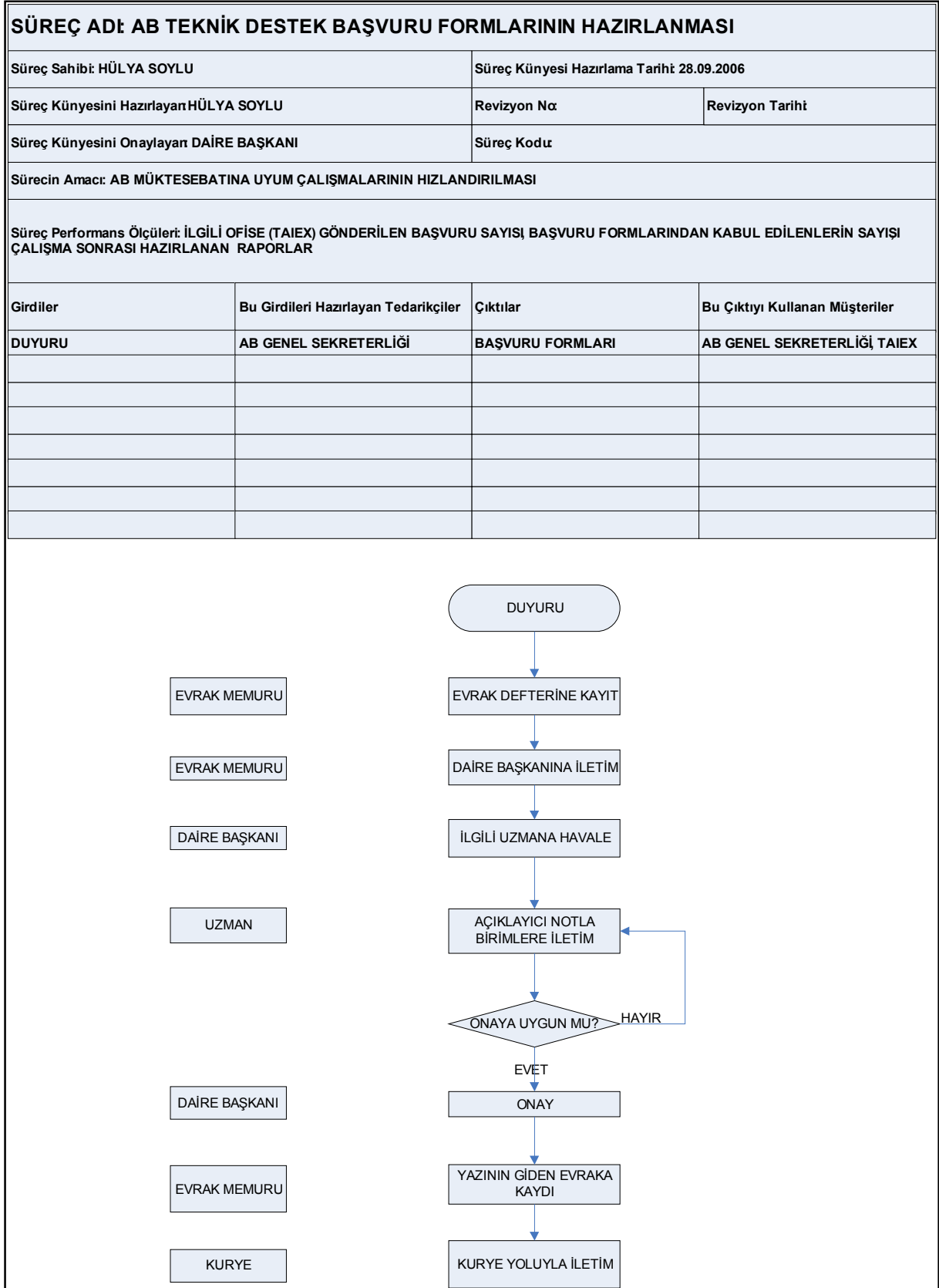
Tablo 27. Birimlerin Süreç Künyelerinin Hazırladıkları Süreçler (Devam)

Birim	Süreç Adı
“	<ul style="list-style-type: none">➤ Grup 1 - Satınalma Süreci➤ Grup 1 - Kanun Tasarısı ve Tekliflerine Görüş Oluşturma Süreci➤ Grup 1 - Tedavi Yardımına İlişkin Bütçe Uygulama Tebliğinin Hazırlanması Süreci➤ Grup 2 - Tedavi Süreci➤ Grup 2 - Satın Alma Süreci➤ Grup 2 - Kanun Tasarı ve Tekliflerine Görüş Oluşturma Süreci➤ Grup 3 - Tedavi Yardımına İlişkin Bütçe Uygulama Tebliğinin Hazırlanması Süreci➤ Grup 3 - Satın Alma Süreci➤ Grup 3 - Kanun Tasarı ve Tekliflerine Görüş Oluşturma Süreci➤ Grup 4 - Tedavi Yardımına İlişkin Bütçe Uygulama Tebliğinin Hazırlanması Süreci➤ Grup 4 - Satın Alma Süreci➤ Grup 4 - Kanun Tasarısı ve Tekliflerine Görüş Oluşturma Süreci
SGB	<ul style="list-style-type: none">➤ Grup 1 - İhale ile Satın Alma Süreci➤ Grup 1 - Yan Ödeme Süreci➤ Grup 1 - Tedavi Giderlerinin Ön Mali Kontrolü Süreci➤ Grup 2 - Satın Alma Süreci➤ Grup 2 - Tedavi Gideri Kontrolü Süreci➤ Grup 2 - Yan Ödeme Kararnamesi Süreci➤ Grup 2 - Satın Alma Süreci➤ Grup 3 - Yan Ödeme Kararnamesi Kontrolü Süreci➤ Grup 3 - İç Kontrol Süreci

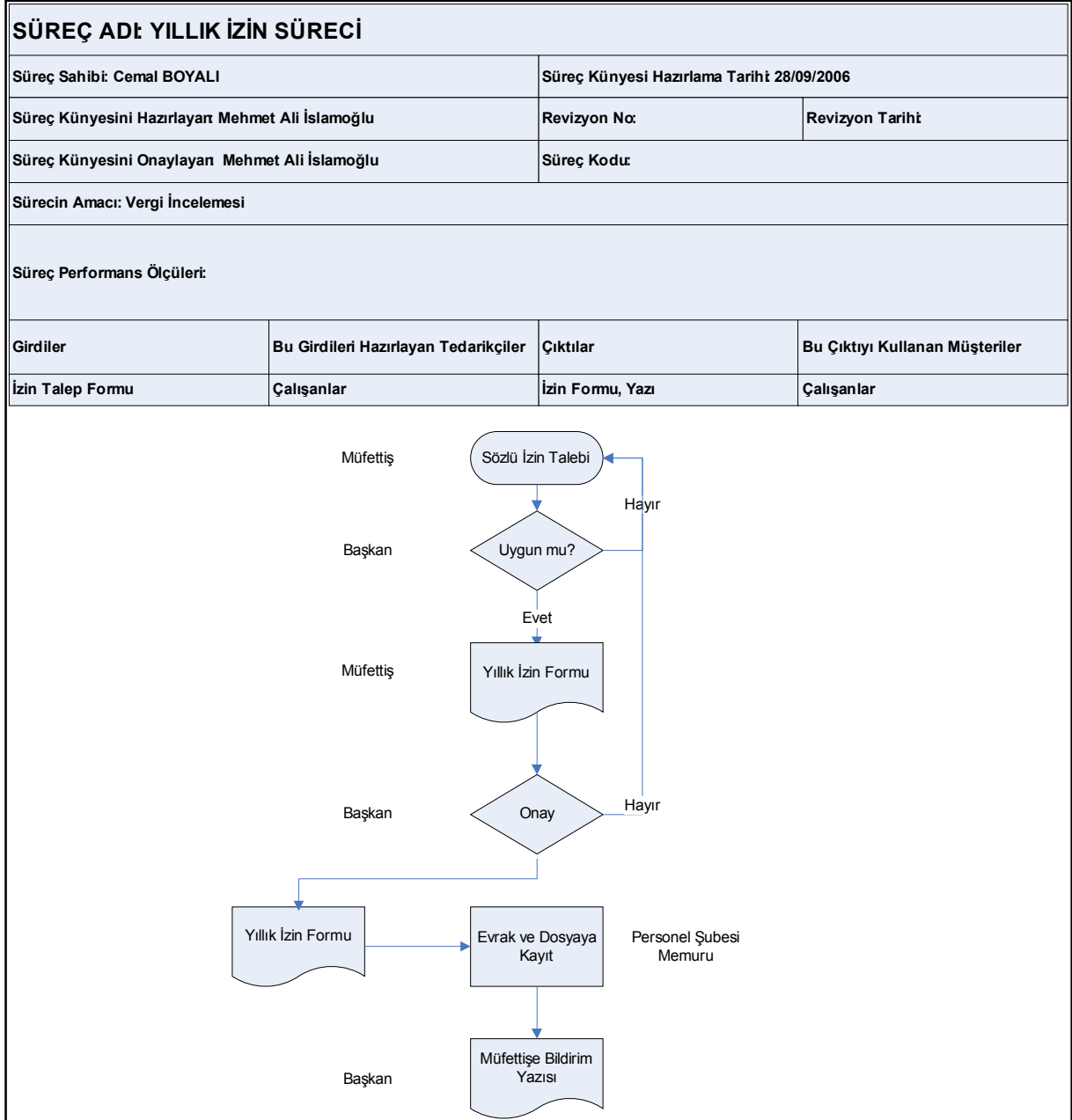
SÜREÇ ADI: TARAMA TOPLANTISI HAZIRLIĞI			
Süreç Sahibi: HÜLYA SOYLU		Süreç Künyesi Hazırlama Tarihi: 28.09.2006	
Süreç Künyesini Hazırlayan: HÜLYA SOYLU		Revizyon No:	Revizyon Tarihi:
Süreç Künyesini Onaylayan: DAİRE BAŞKANI		Süreç Kodu:	
Süreçin Amacı: AB İLE MÜZAKERE SÜRECİNİN HIZLANDIRILMASI			
Süreç Performans Ölçüleri: TOPLANTI KATILIMCI LİSTESİNİN VE SUNUM METİNLERİNİN HAZIRLANMA SÜRESİ KOMİSYON RAPORUNDAKİ OLUMLU İFADELER			
Girdiler	Bu Girdileri Hazırlayan Tedarikçiler	Çıktılar	Bu Çıktıyı Kullanan Müşteriler
TOPLANTI DAVETİYESİ	DIŞ İŞLERİ BAKANLIĞI	LİSTE VE SUNUM METİNLERİ	AVRUPA KOMİSYONU



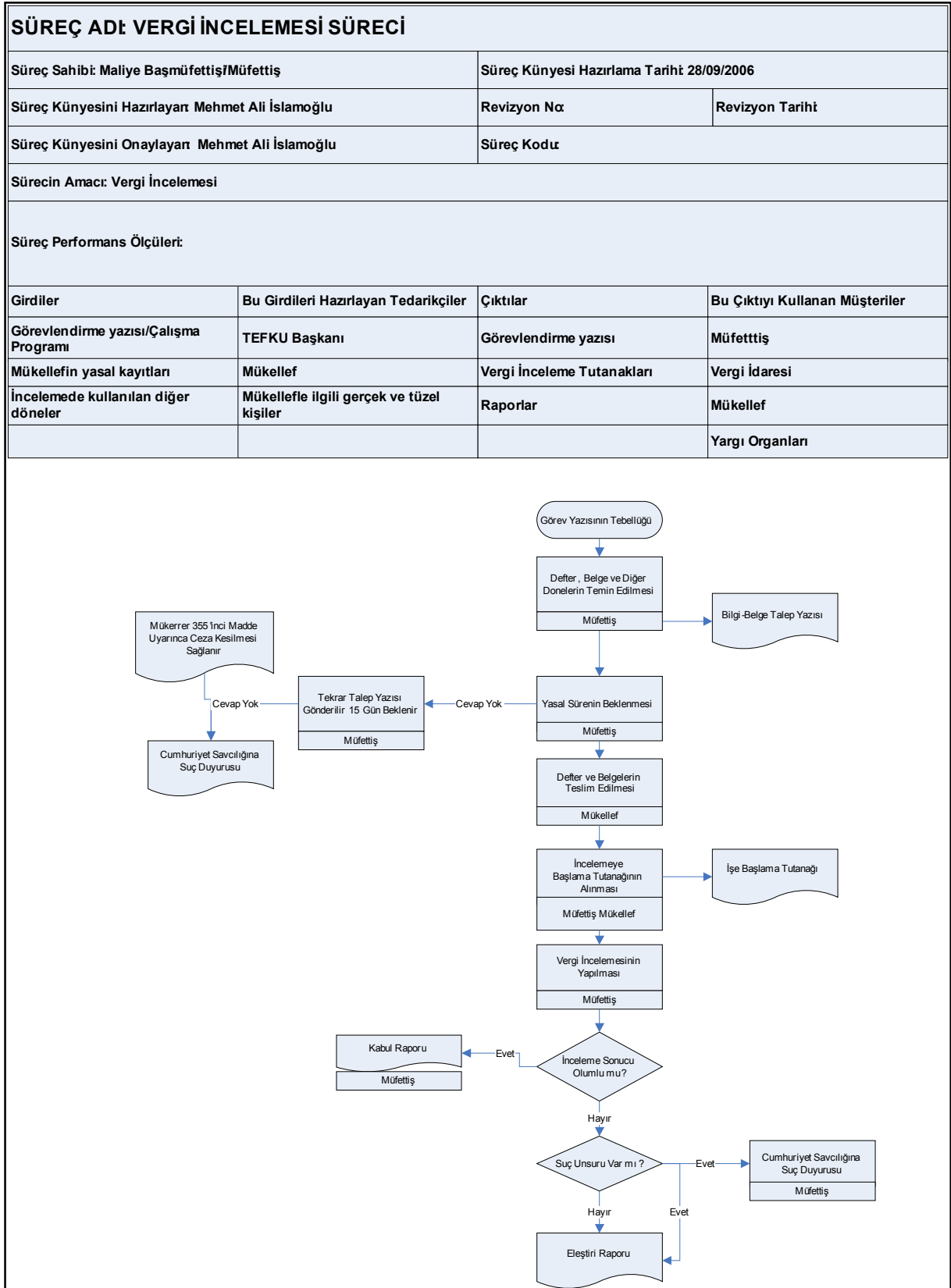
Şekil 1. ABDİD - Tarama Hazırlığı Toplantısı Hazırlığı Süreci



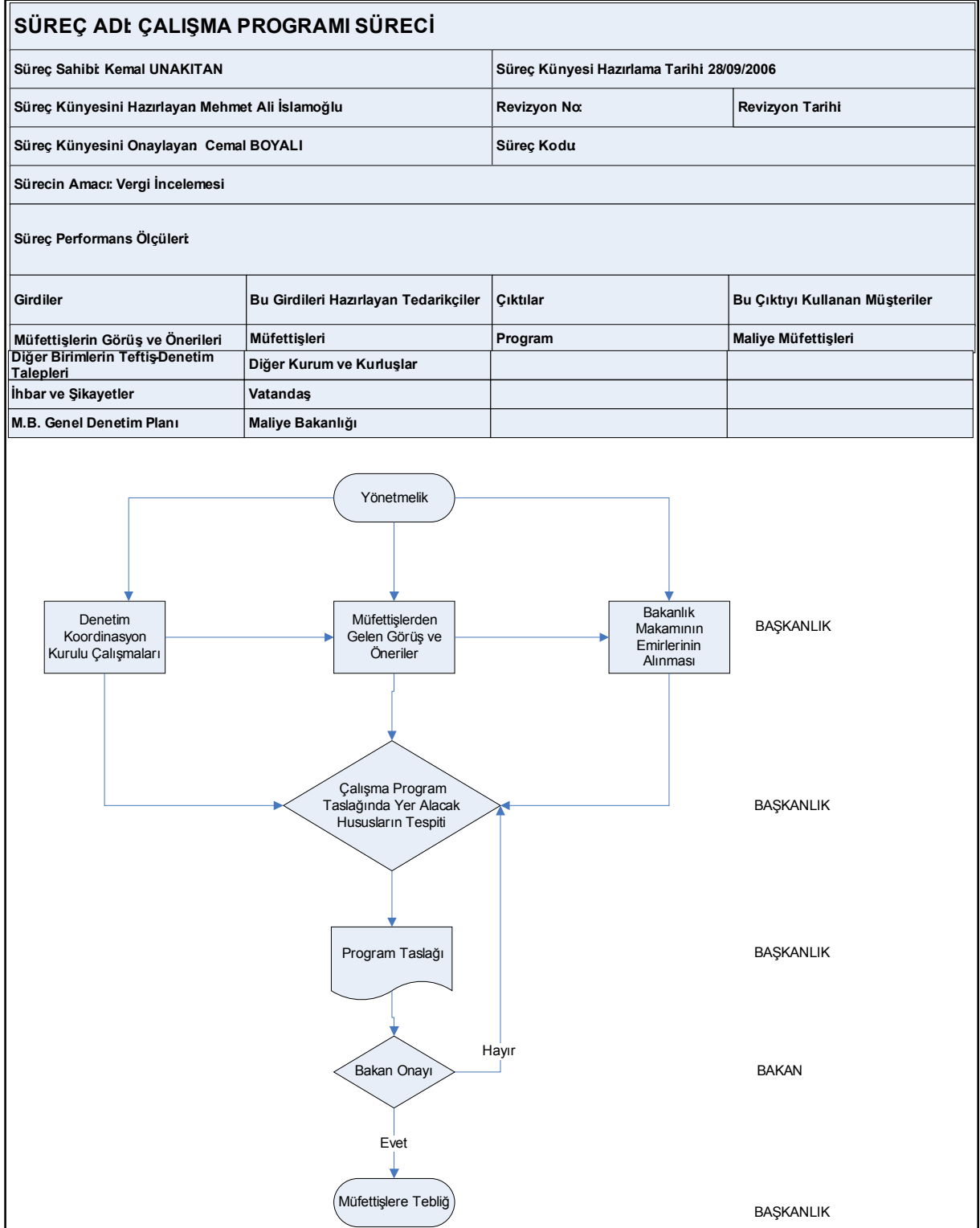
Şekil 2. ABDİD - AB Teknik Destek Başvuru Formlarının Hazırlanması Süreci



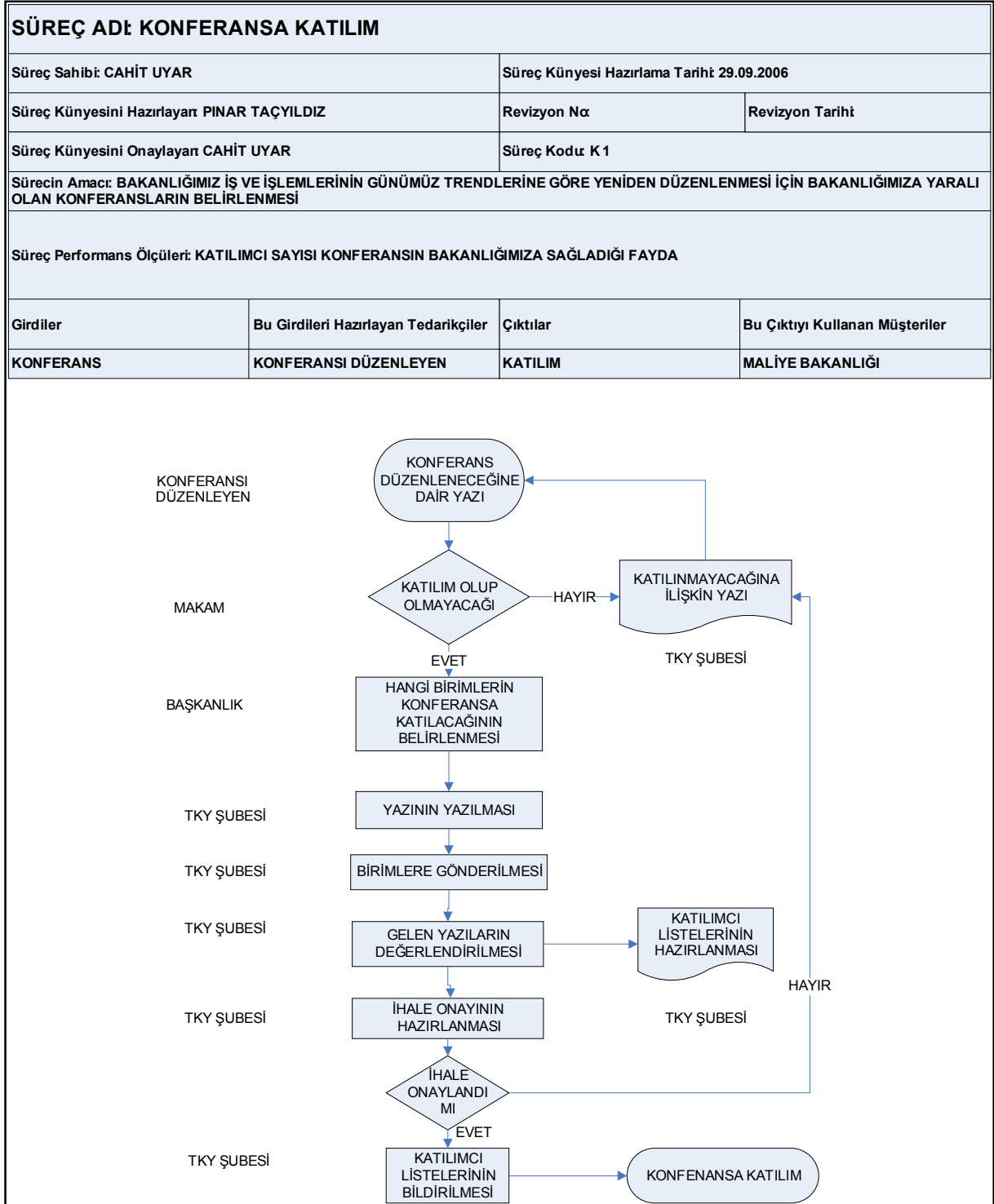
Şekil 3. TEFKU - Yıllık İzin Süreci



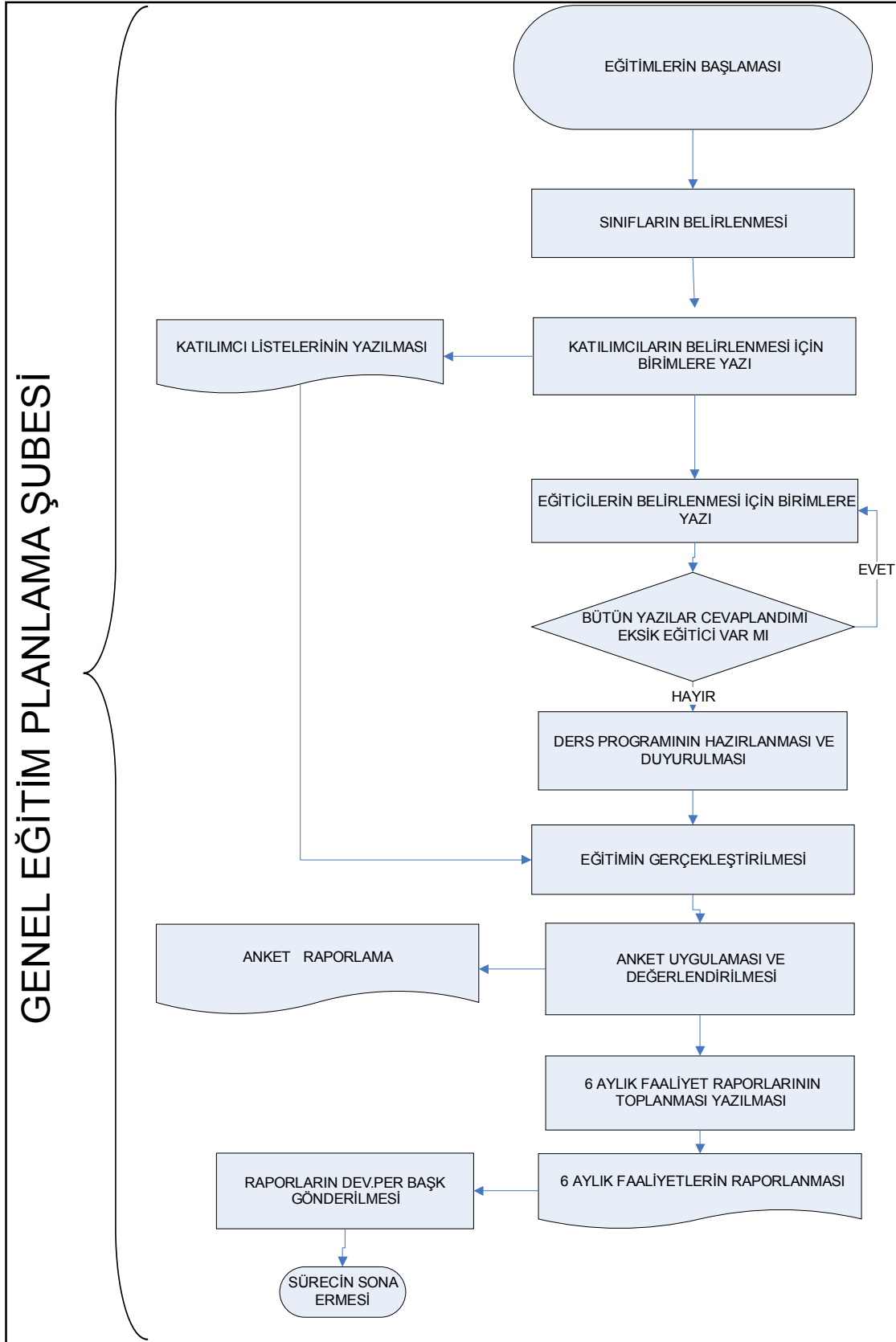
Şekil 4. TEFKU - Vergi İncelemesi Süreci



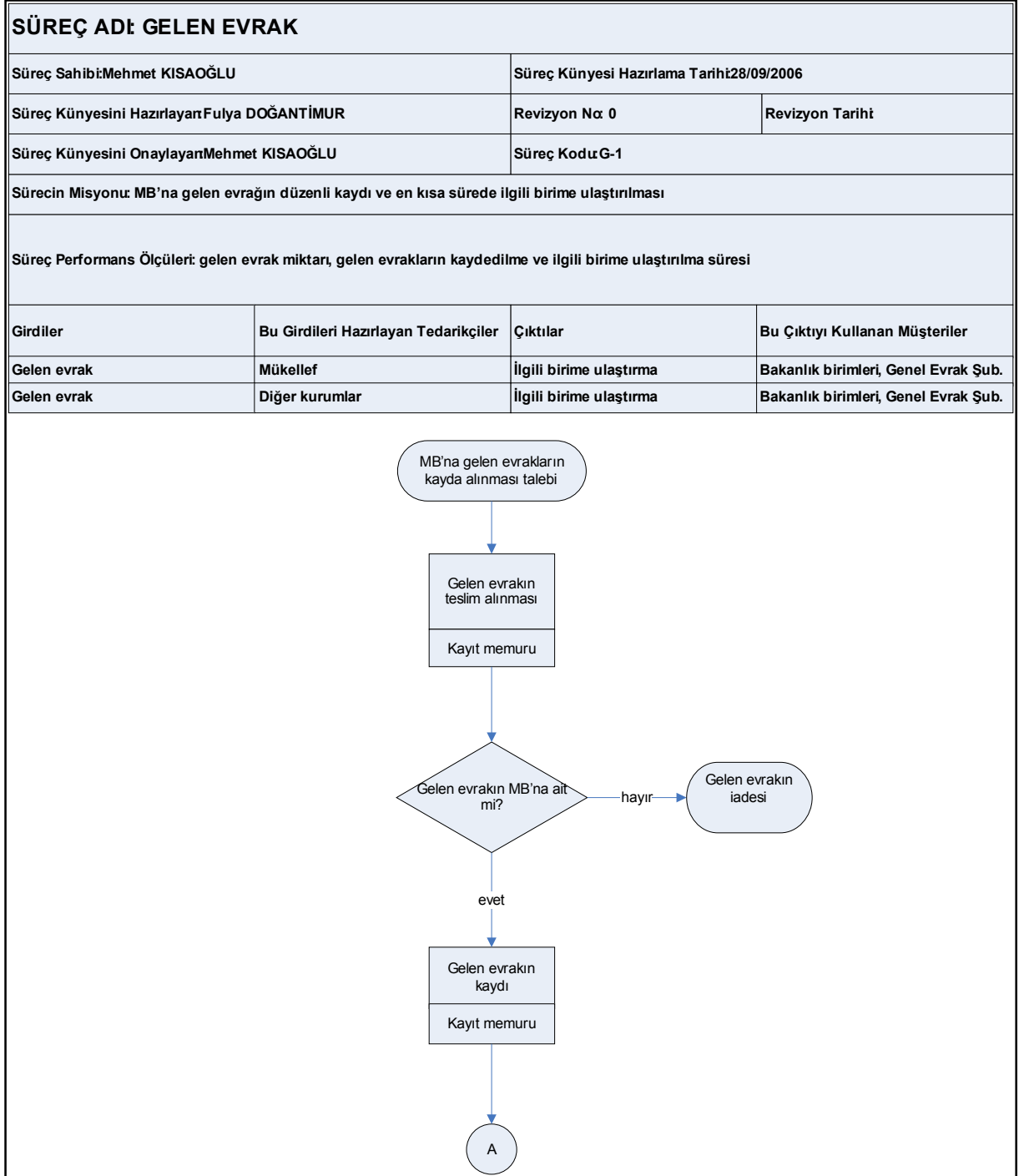
Şekil 5. TEFKU - Çalışma Programı Süreci



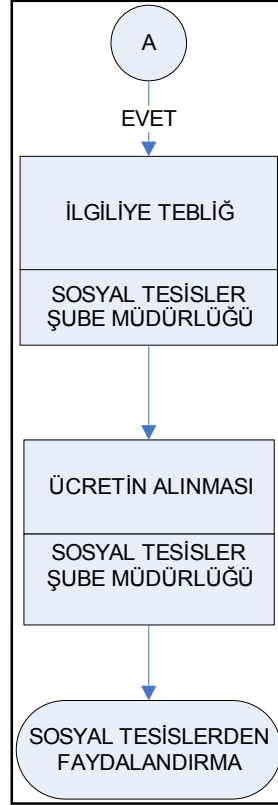
Şekil 6. MAYEM - Konferansa Katılım Süreci



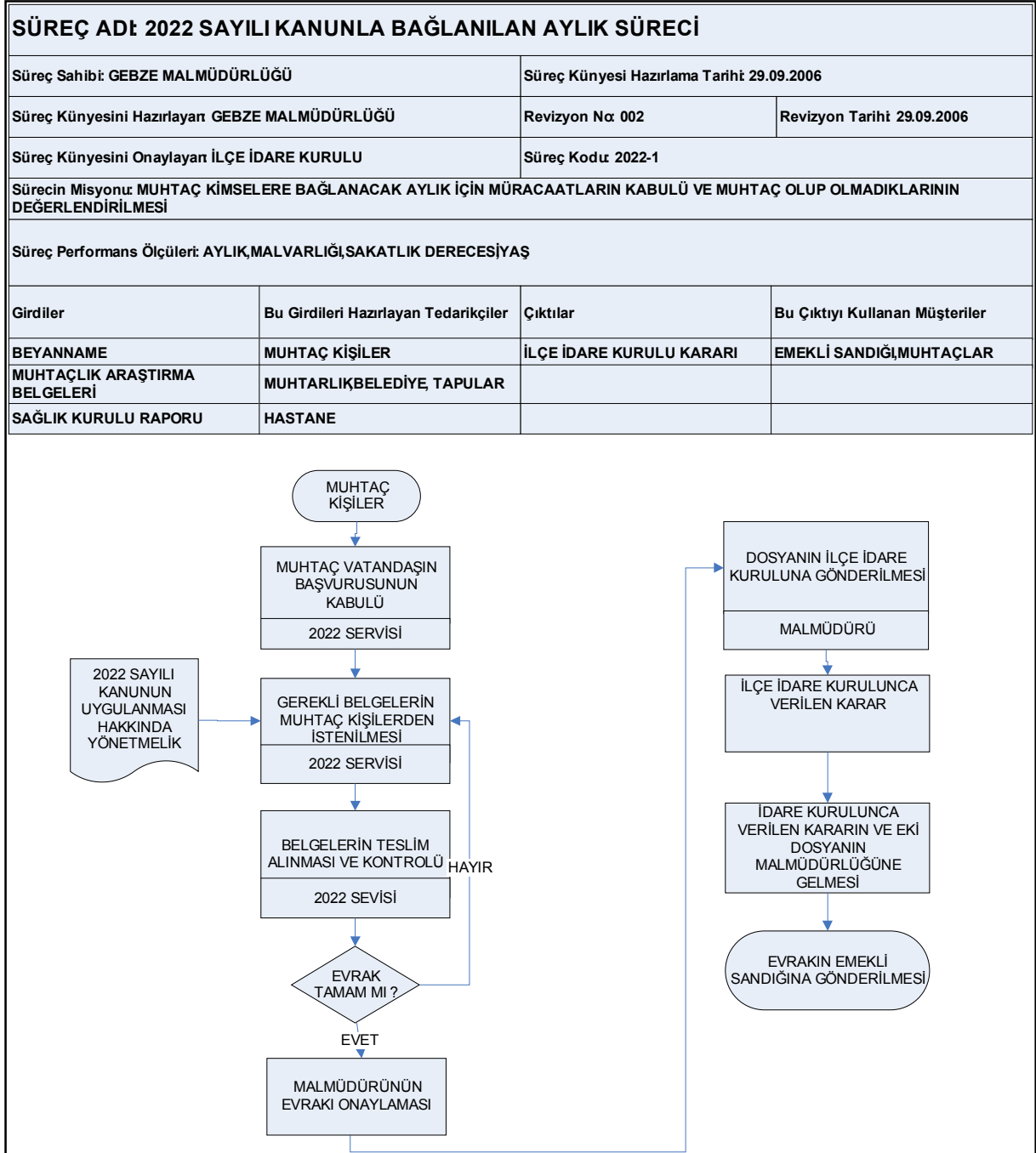
Şekil 7. MAYEM - Eğitim Planı Hazırlama ve Eğitim Gerçekleştirme Süreci



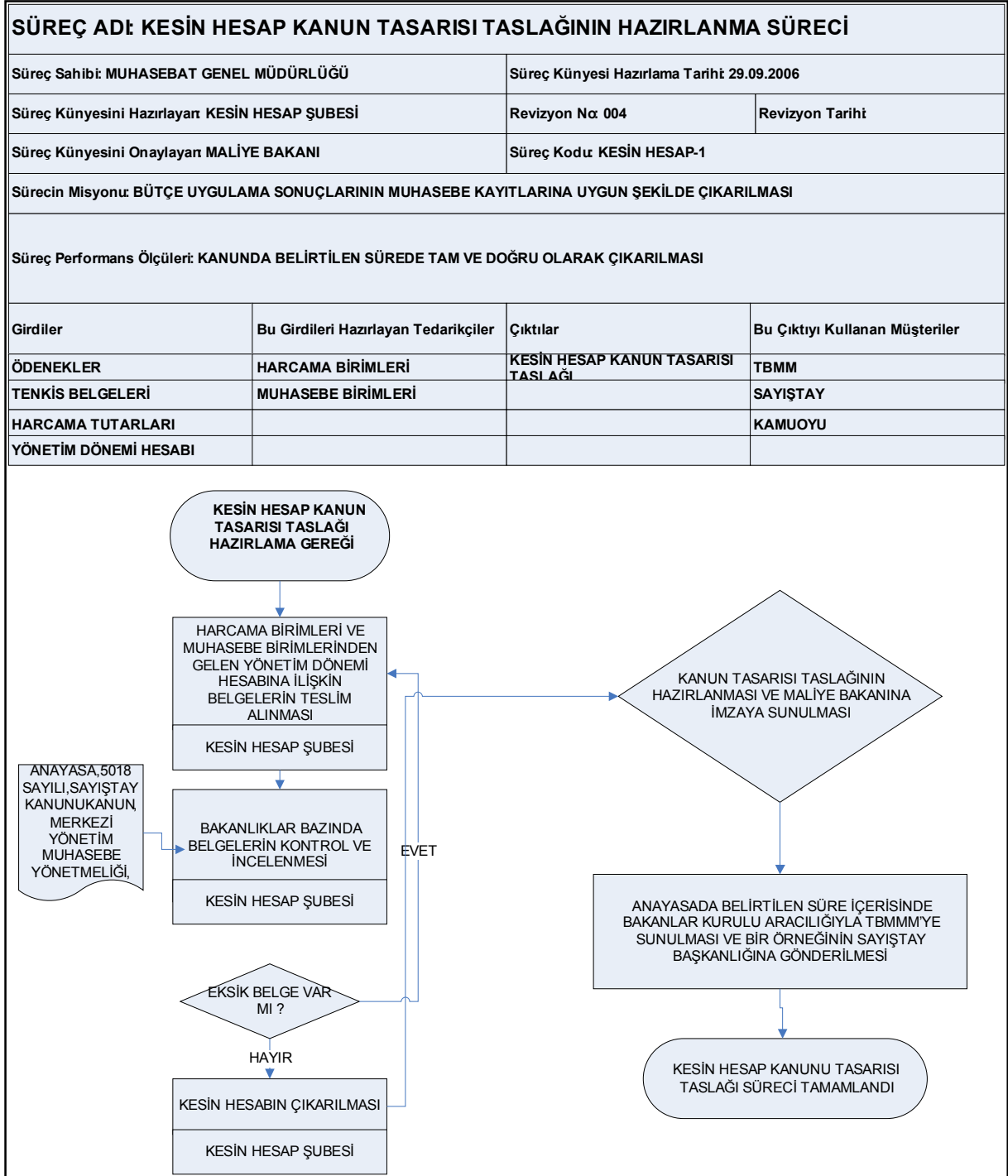
Şekil 8. İMİD - Gelen Evrak Süreci



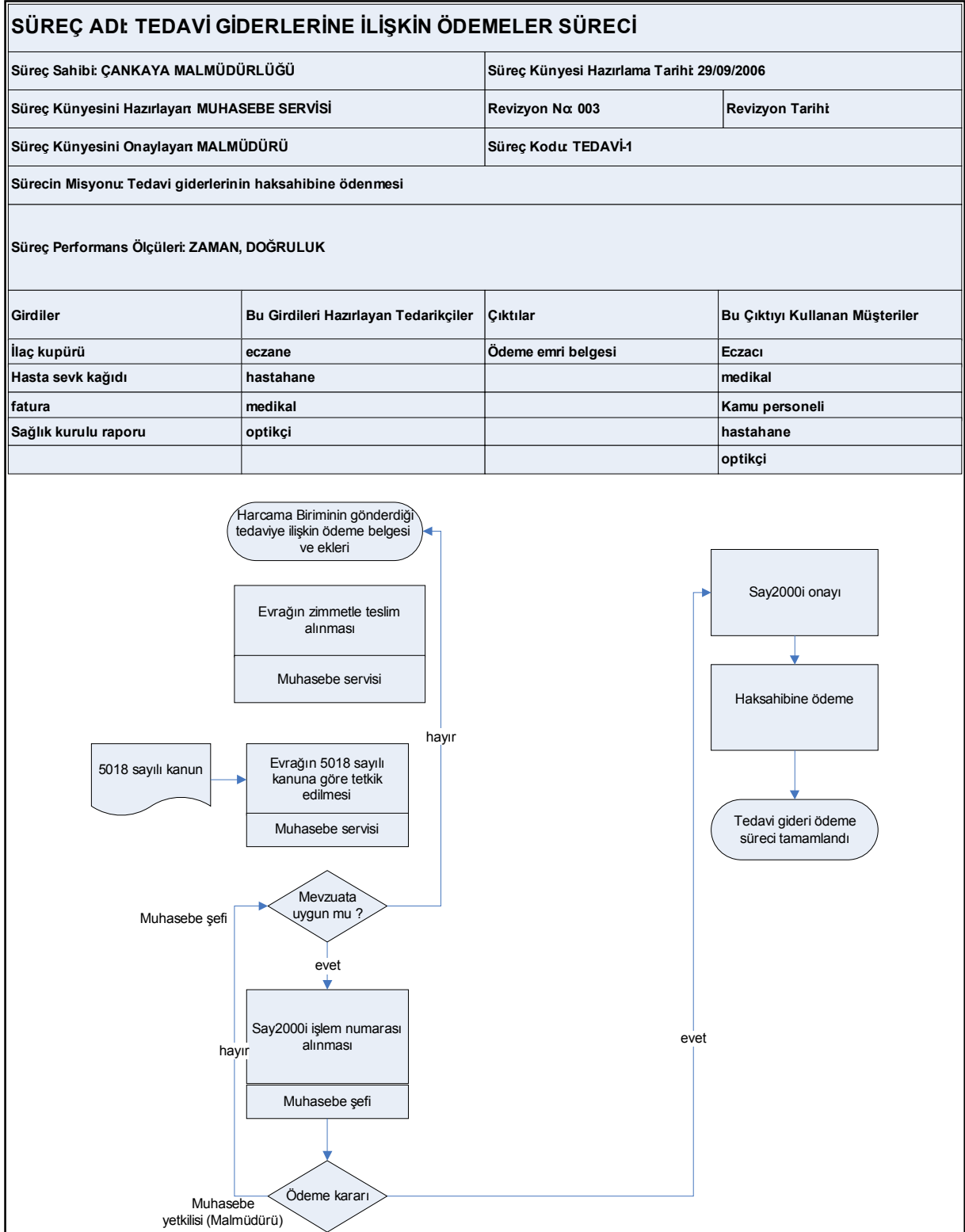
Şekil 9. İMİD - Sosyal Tesisler Süreci



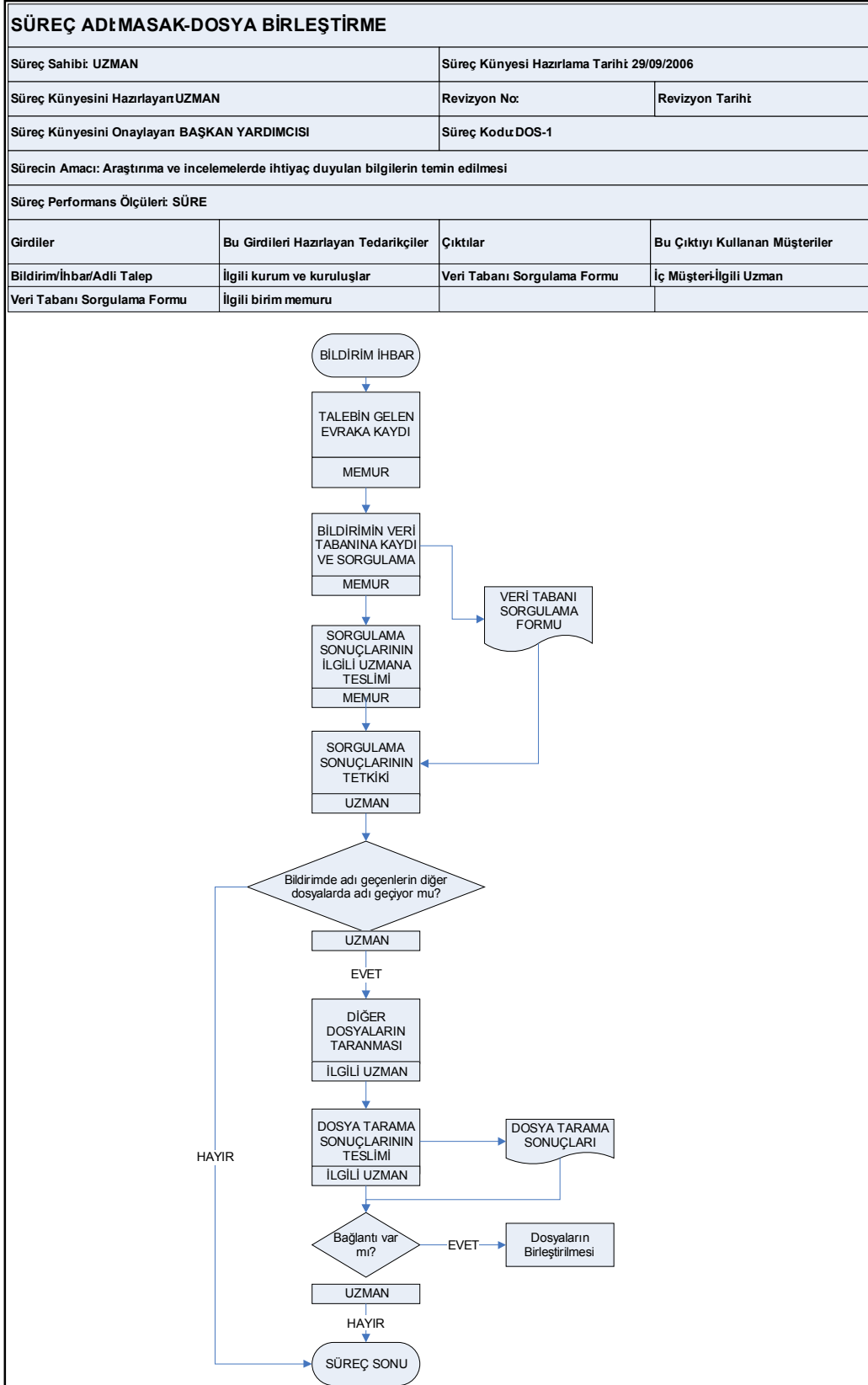
Şekil 10. MUHASEBAT - 2022 Sayılı Kanunla Bağlanılan Aylık Süreci



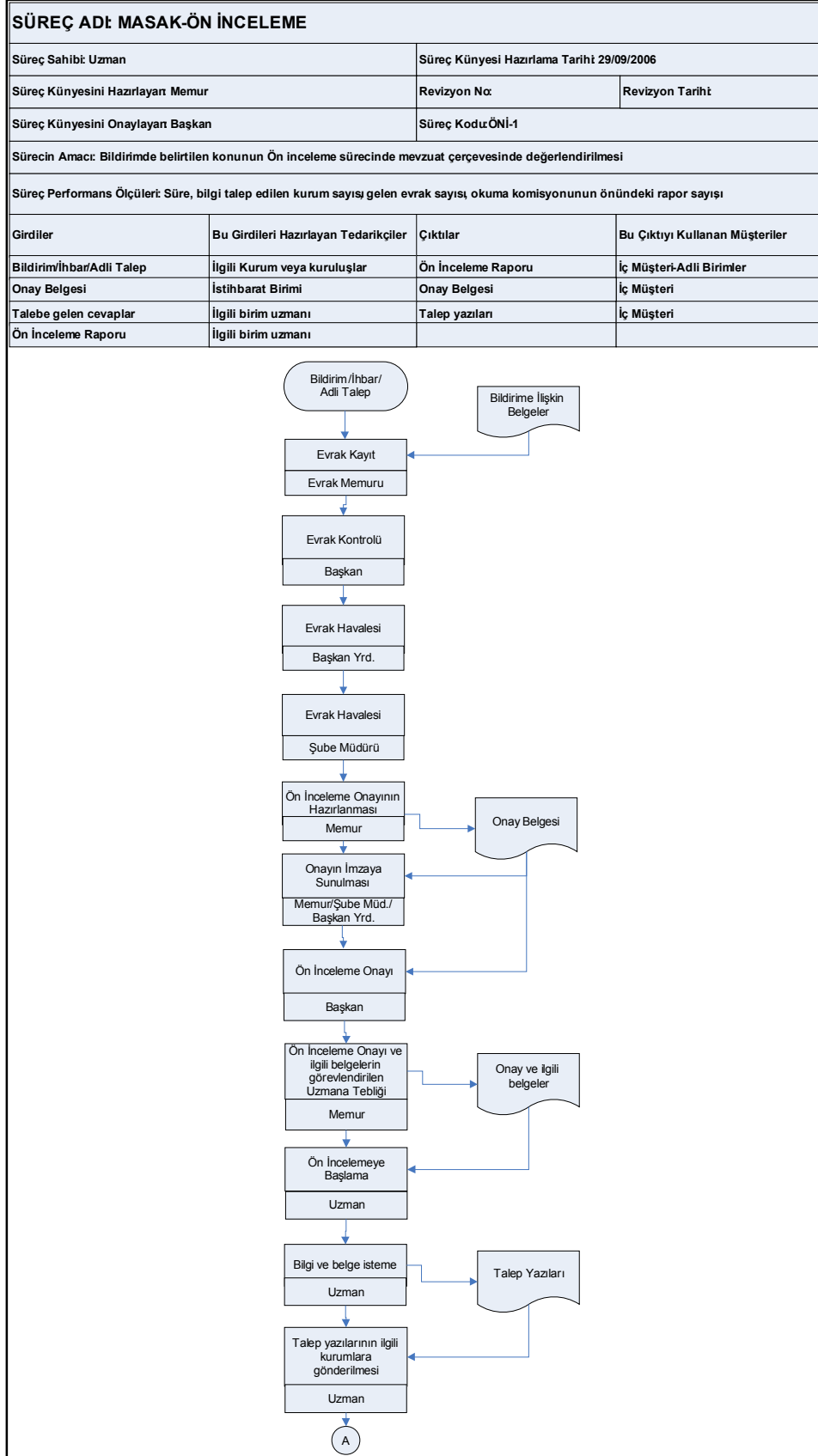
Şekil 11. MUHASEBAT - Kesin Hesap Kanun Tasarısı Taslağının Hazırlanma Süreci



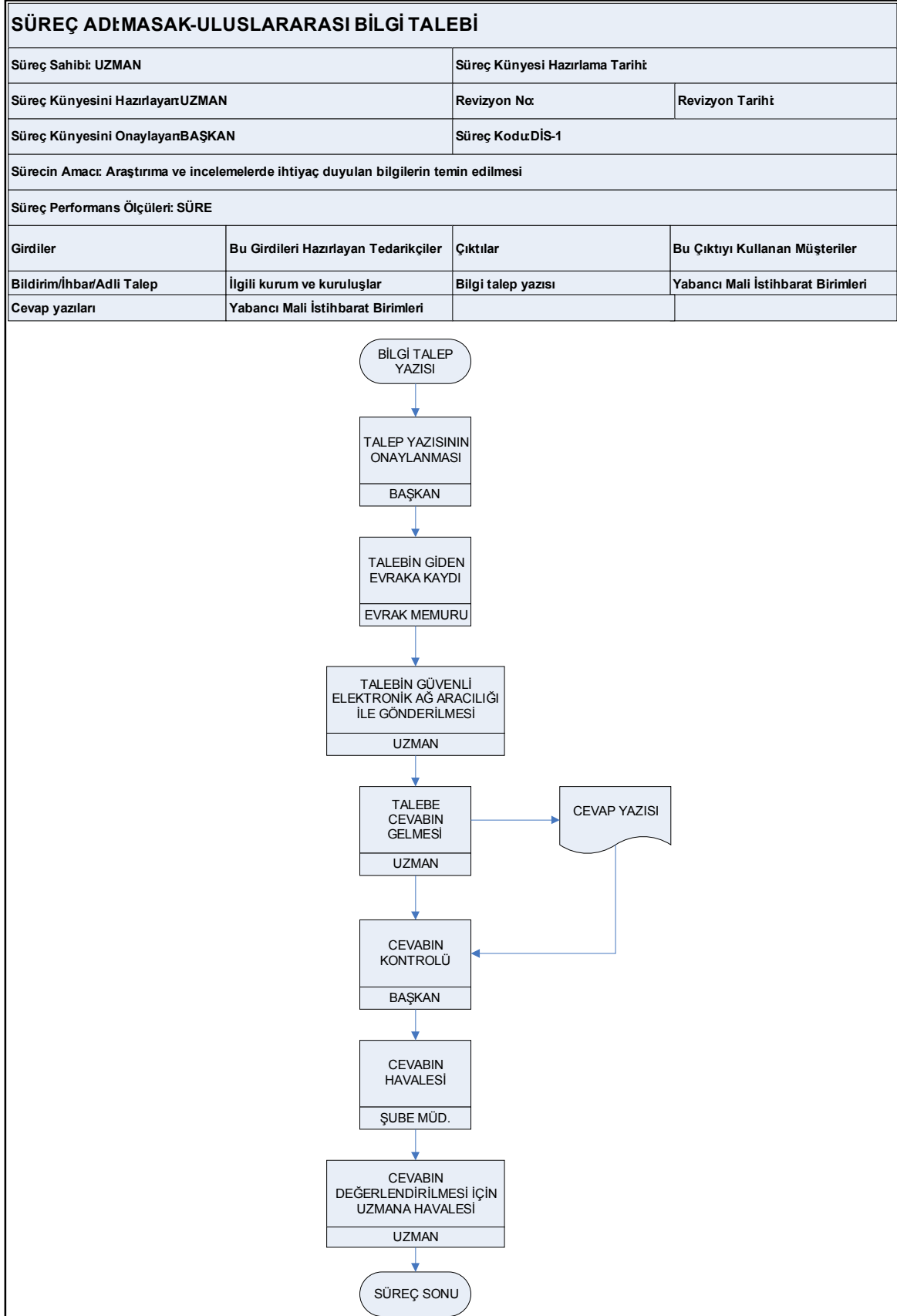
Şekil 12. MUHASEBAT - Tedavi Giderlerine İlişkin Ödemeler Süreci



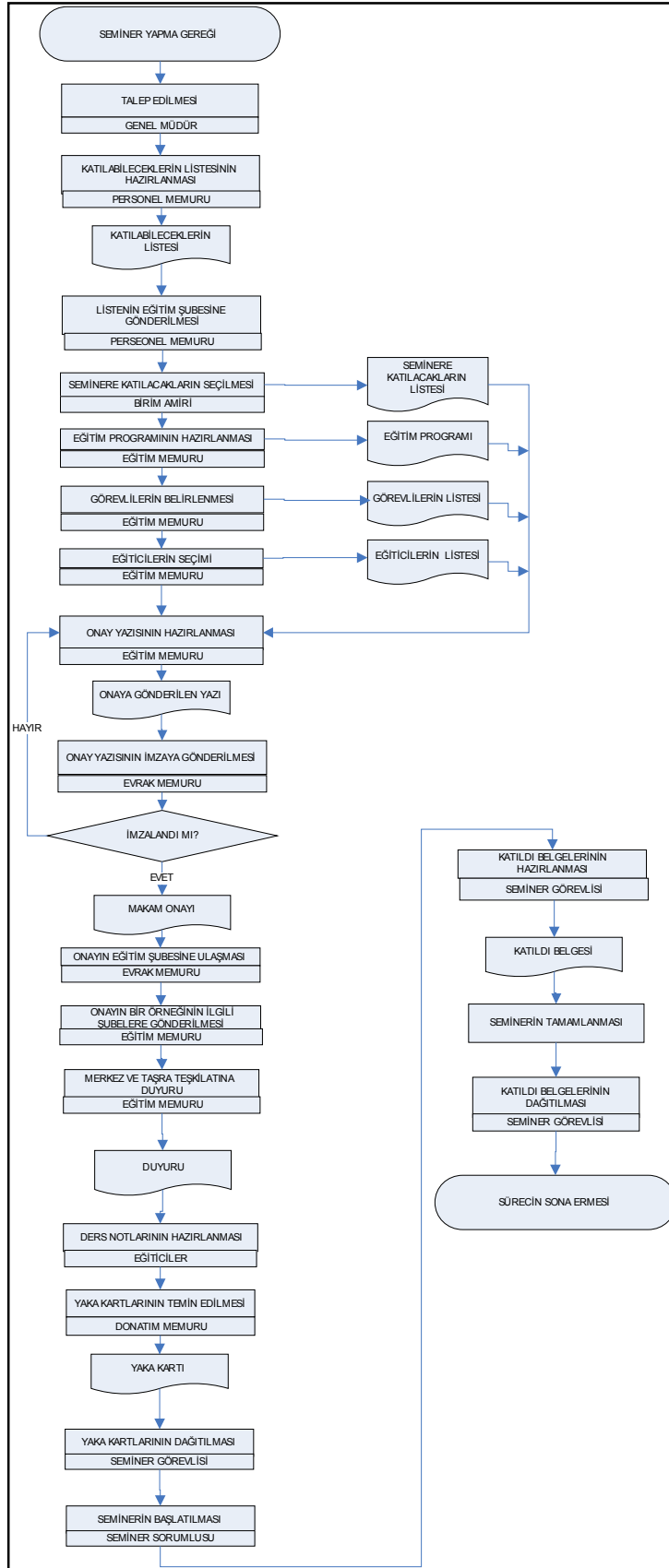
Şekil 13. MASAK - Dosya Birleştirme Süreci



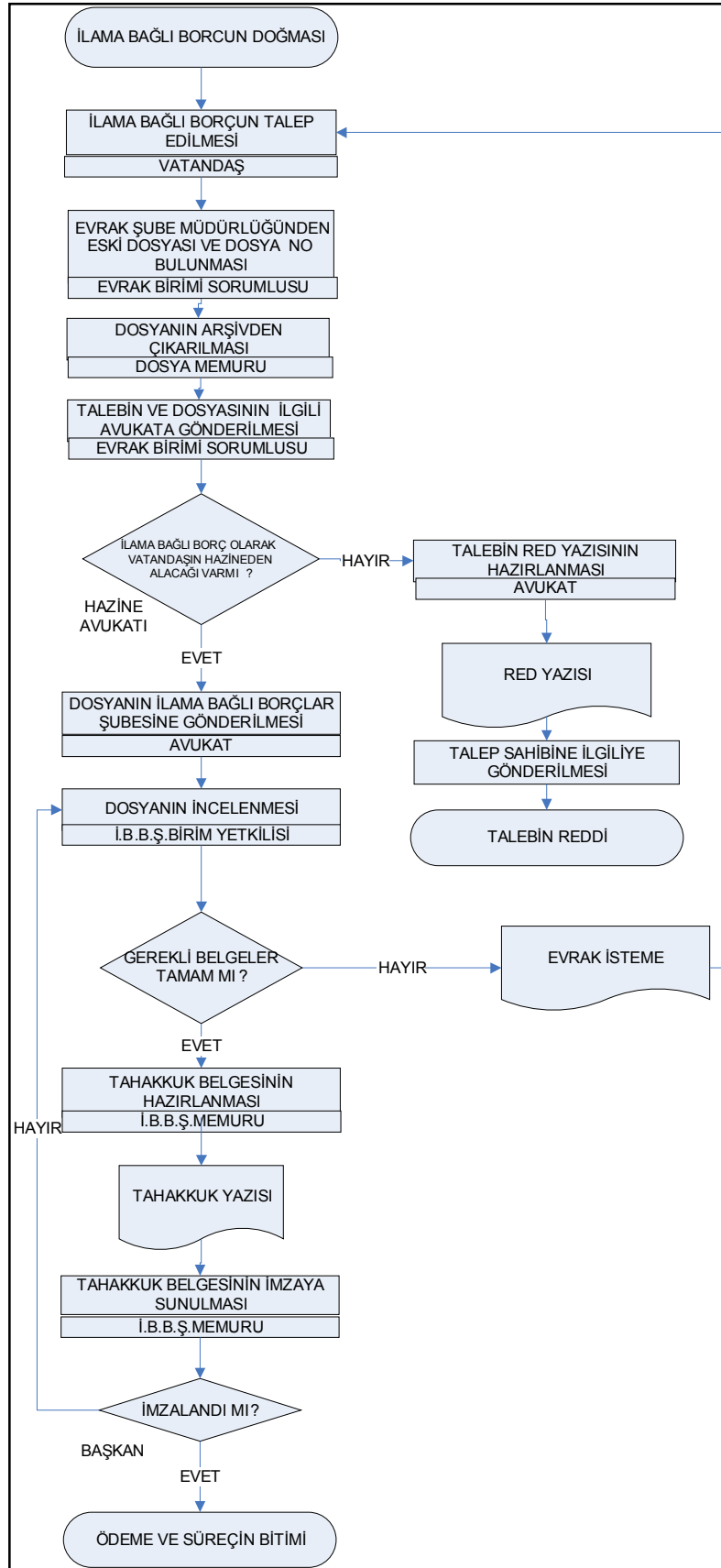
Şekil 14. MASAK - Ön İnceleme Süreci



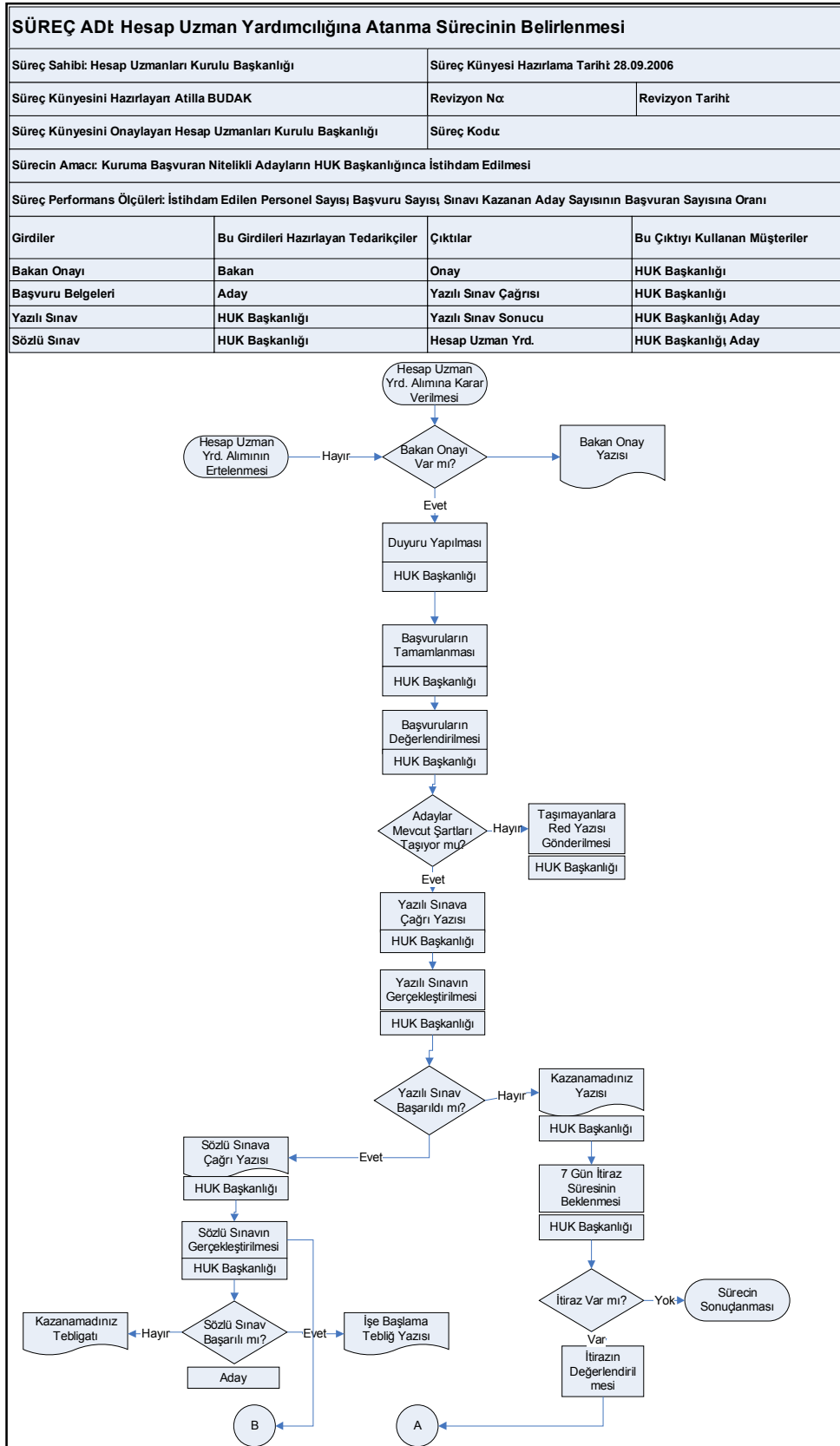
Şekil 15. MASAK - Uluslararası Bilgi Talebi Süreci



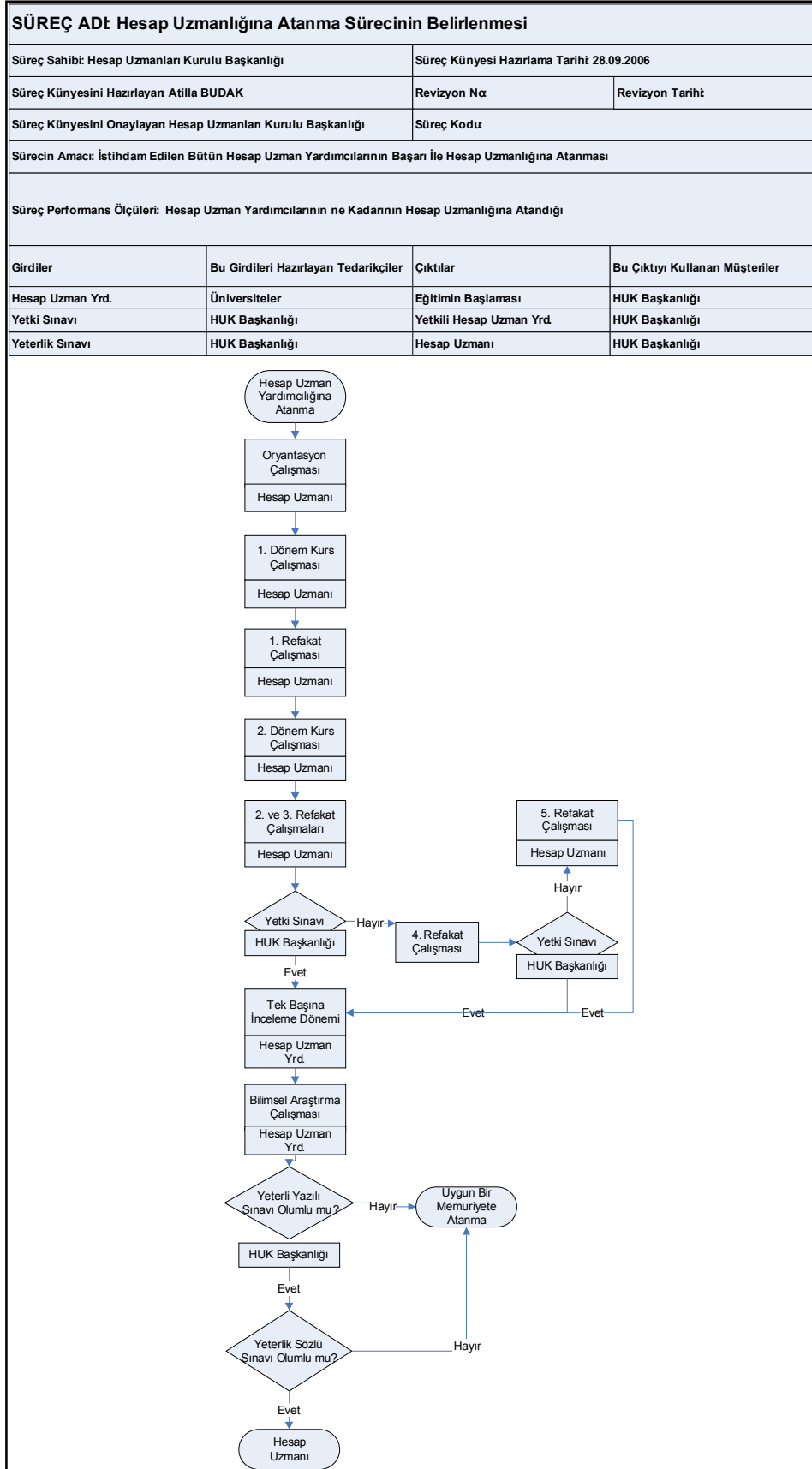
Şekil 16. BAHUM - Seminer Süreci



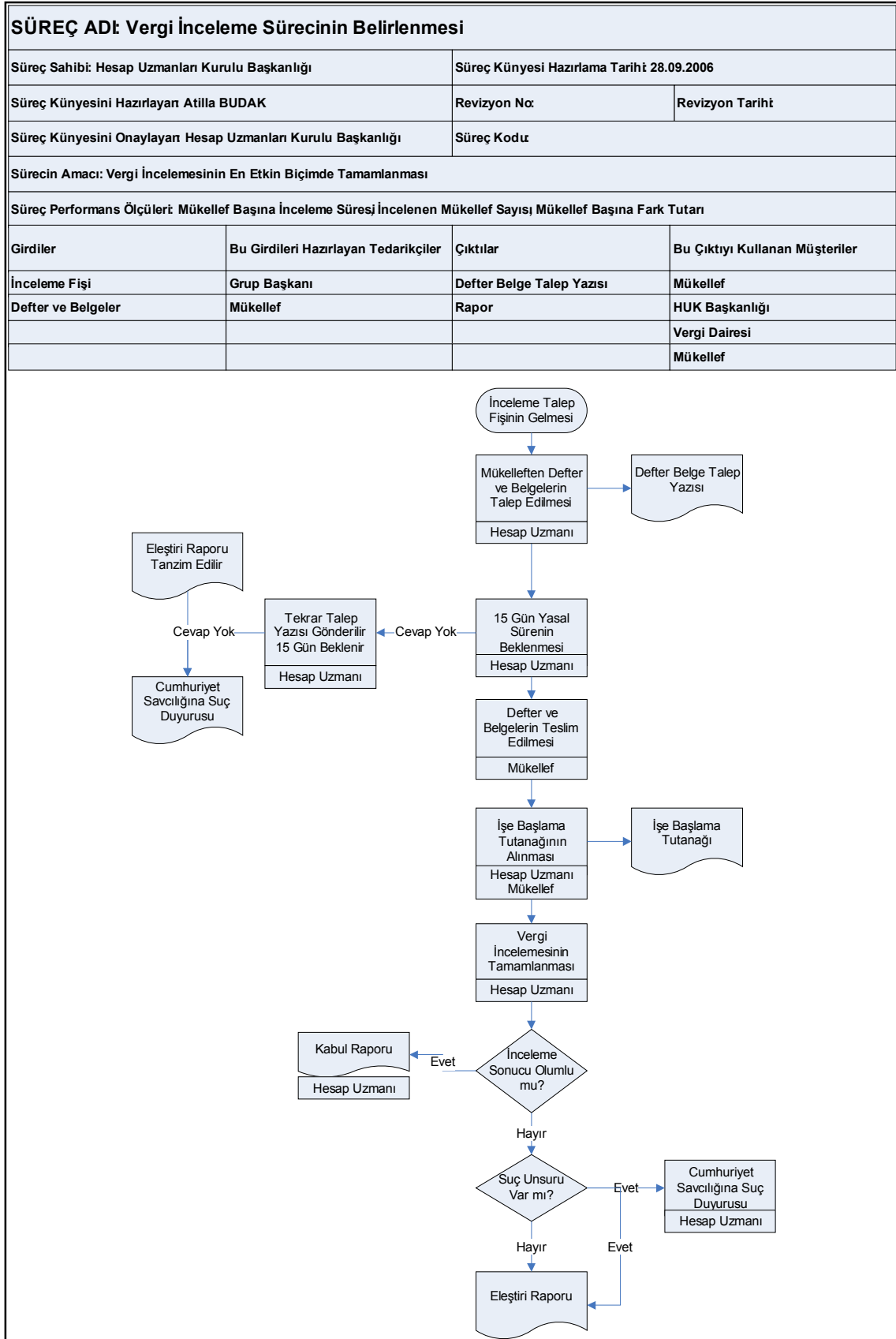
Şekil 17. BAHUM - İlam Süreci



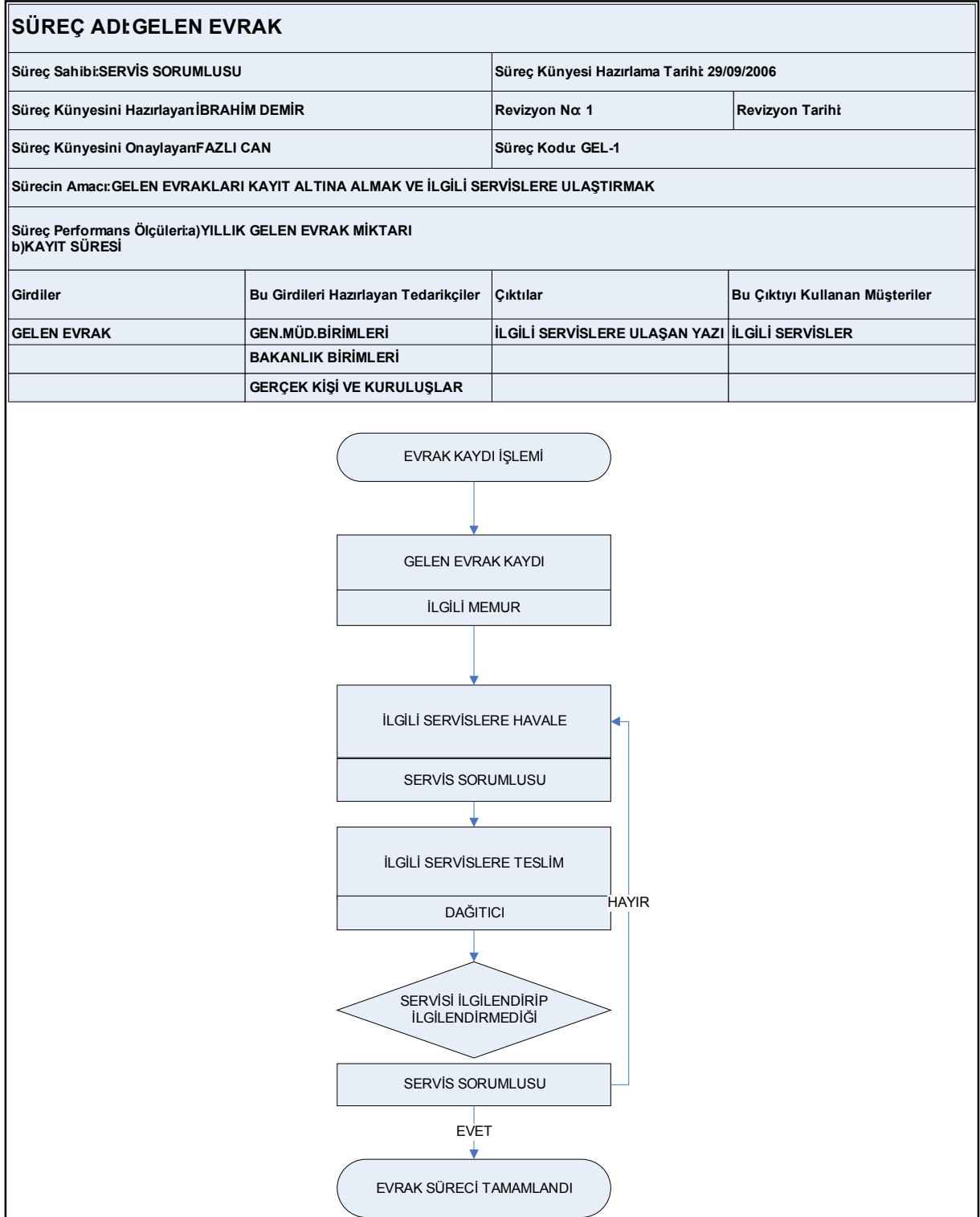
Şekil 18. HUK - Hesap Uzman Yardımcılığına Atanma Süreci



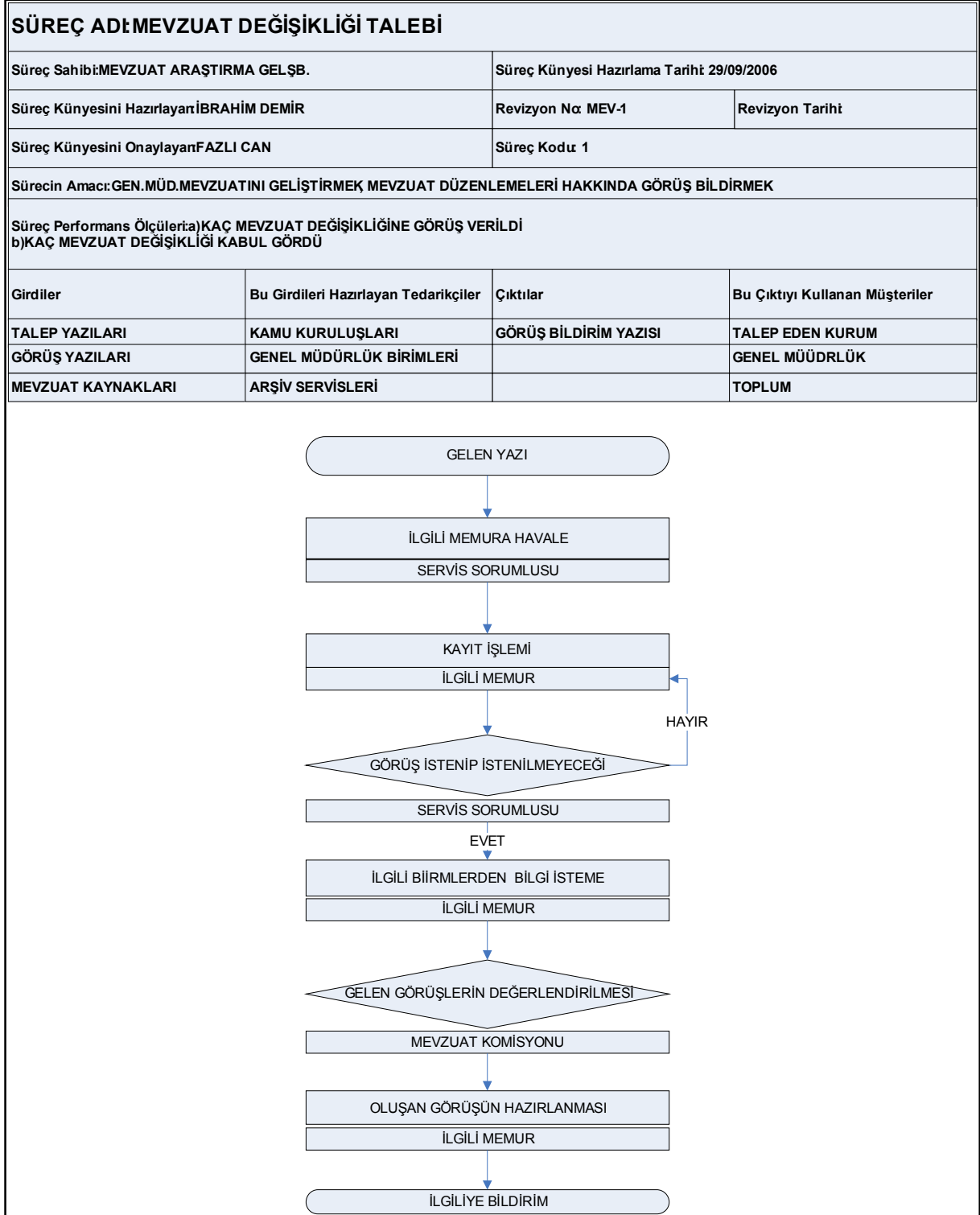
Şekil 19. HUK - Hesap Uzmanlığına Atanma Süreci



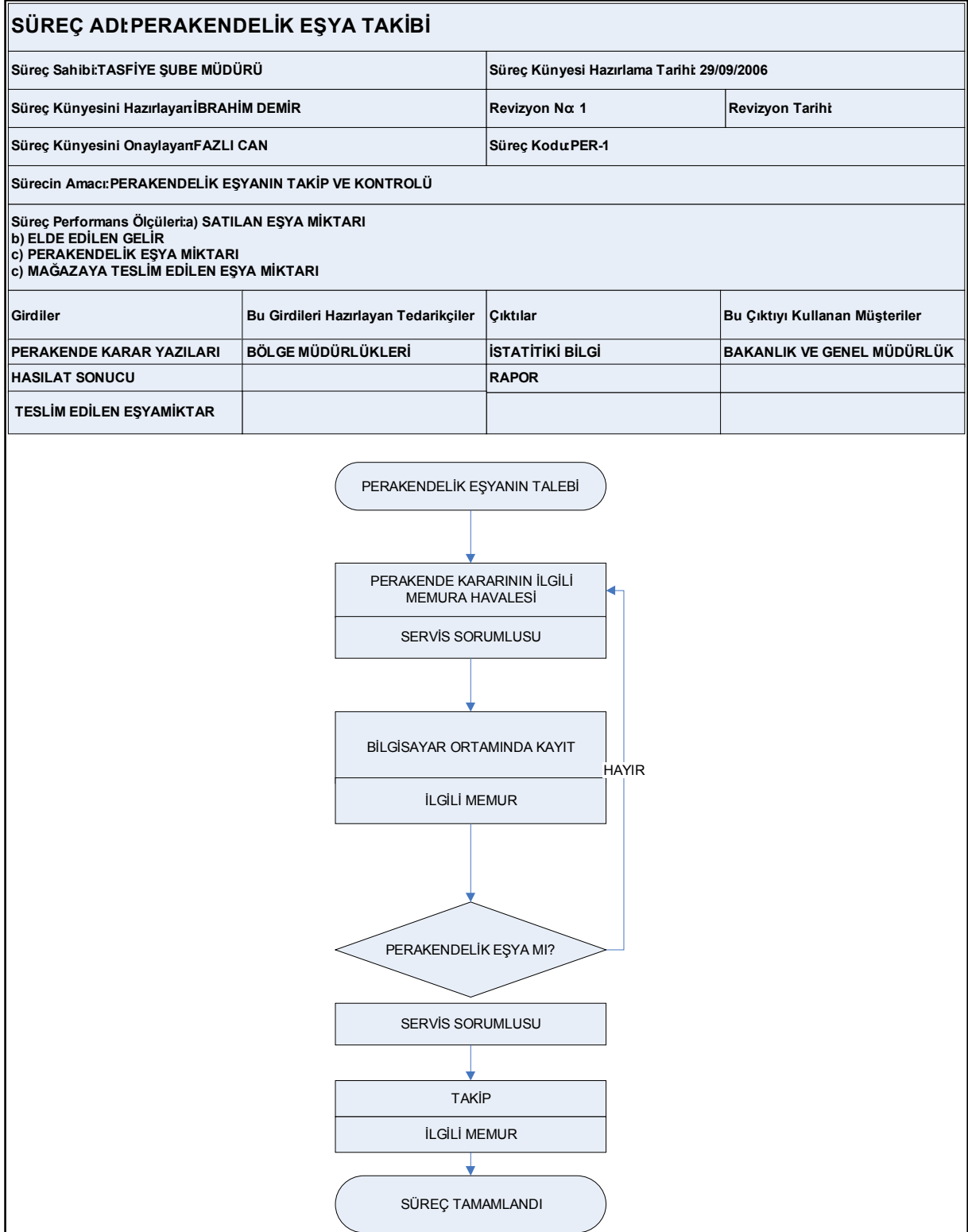
Şekil 20. HUK - Vergi İnceleme Süreci



Şekil 21. TASIŞ - Gelen Evrak Süreci

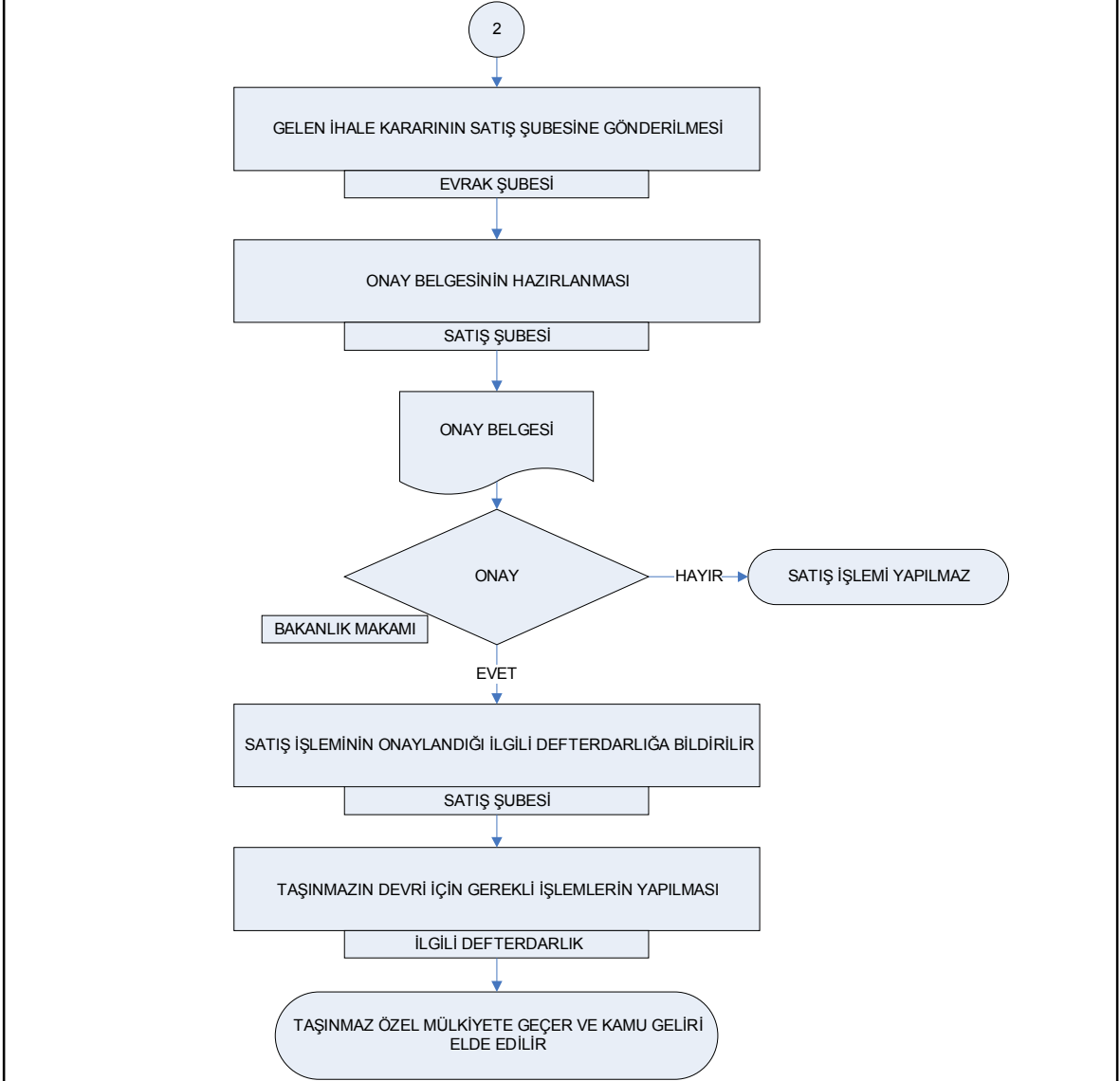


Şekil 22. TASİŞ - Mevzuat Değişikliği Süreci

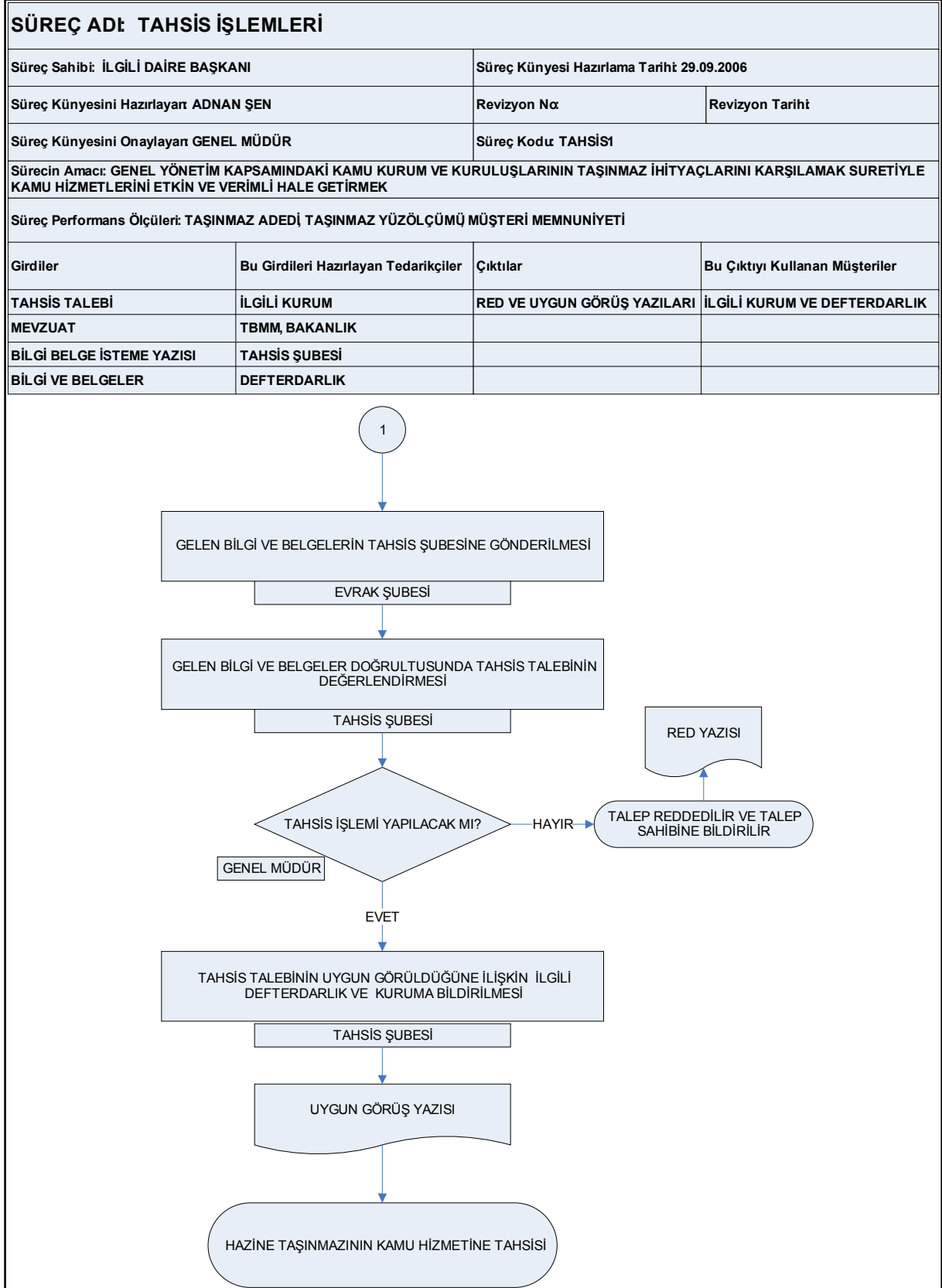


Şekil 23. TASFİYE - Perakendelik Eşya Takibi Süreci

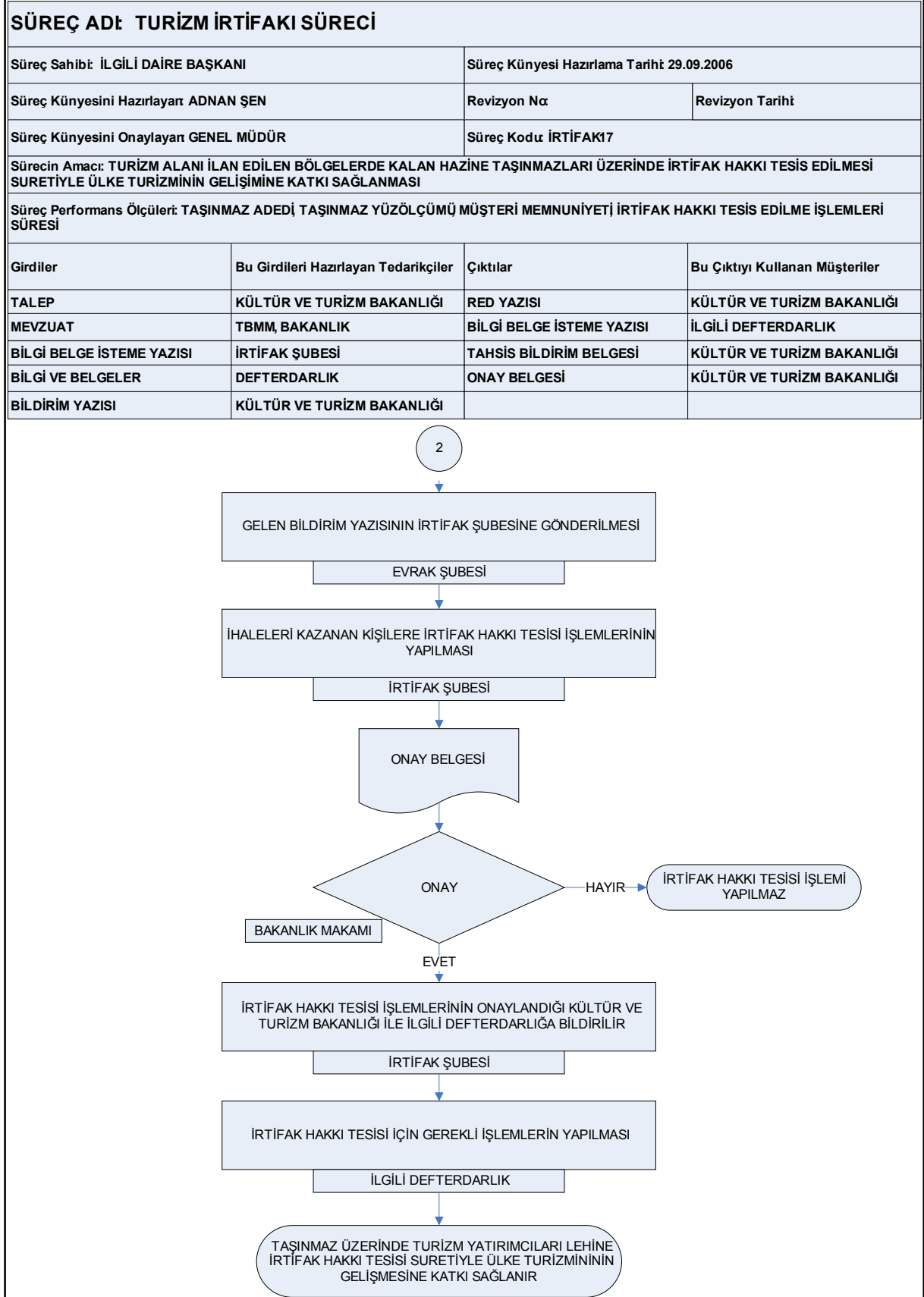
SÜREÇ ADI: SATIŞ SÜRECİ			
Süreç Sahibi: İLGİLİ DAİRE BAŞKANI		Süreç Künyesi Hazırlama Tarihi: 29.09.2006	
Süreç Künyesini Hazırlayan: ADNAN ŞEN		Revizyon No:	Revizyon Tarihi:
Süreç Künyesini Onaylayan: GENEL MÜDÜR		Süreç Kodu: SATIŞ17	
Süreçin Amacı: KAMU İHTİYACI İÇİN GEREKLİ OLMAYAN HAZİNE TAŞINMAZLARININ SATIŞI SURETİYLE KAMU GELİRLERİNİN ARTTIRILARAK SÜRDÜRÜLEBİLİR EKONOMİK KALKINMA HEDEFİNE ULAŞILMASI			
Süreç Performans Ölçüleri: TAŞINMAZ ADEDİ, TAŞINMAZ YÜZÖLÇÜMÜ, SATIŞ GELİRİ, TAŞINMAZIN SATIŞ SÜRESİ			
Girdiler	Bu Girdileri Hazırlayan Tedarikçiler	Çıktılar	Bu Çıktıyı Kullanan Müşteriler
SATIŞ TALEBİ	GERÇEK VE TÜZEL KİŞİLER	RED YAZISI	TALEP SAHİBİ
MEVZUAT	TBMM, BAKANLIK	SATIŞ TALİMATI	İLGİLİ DEFTERDARLIK
BİLGİ BELGE İSTEME YAZISI	SATIŞ ŞUBESİ	ONAY YAZISI	İLGİLİ DEFTERDARLIK
BİLGİ VE BELGELER	DEFTERDARLIK		
İHALE KARARI	DEFTERDARLIK		



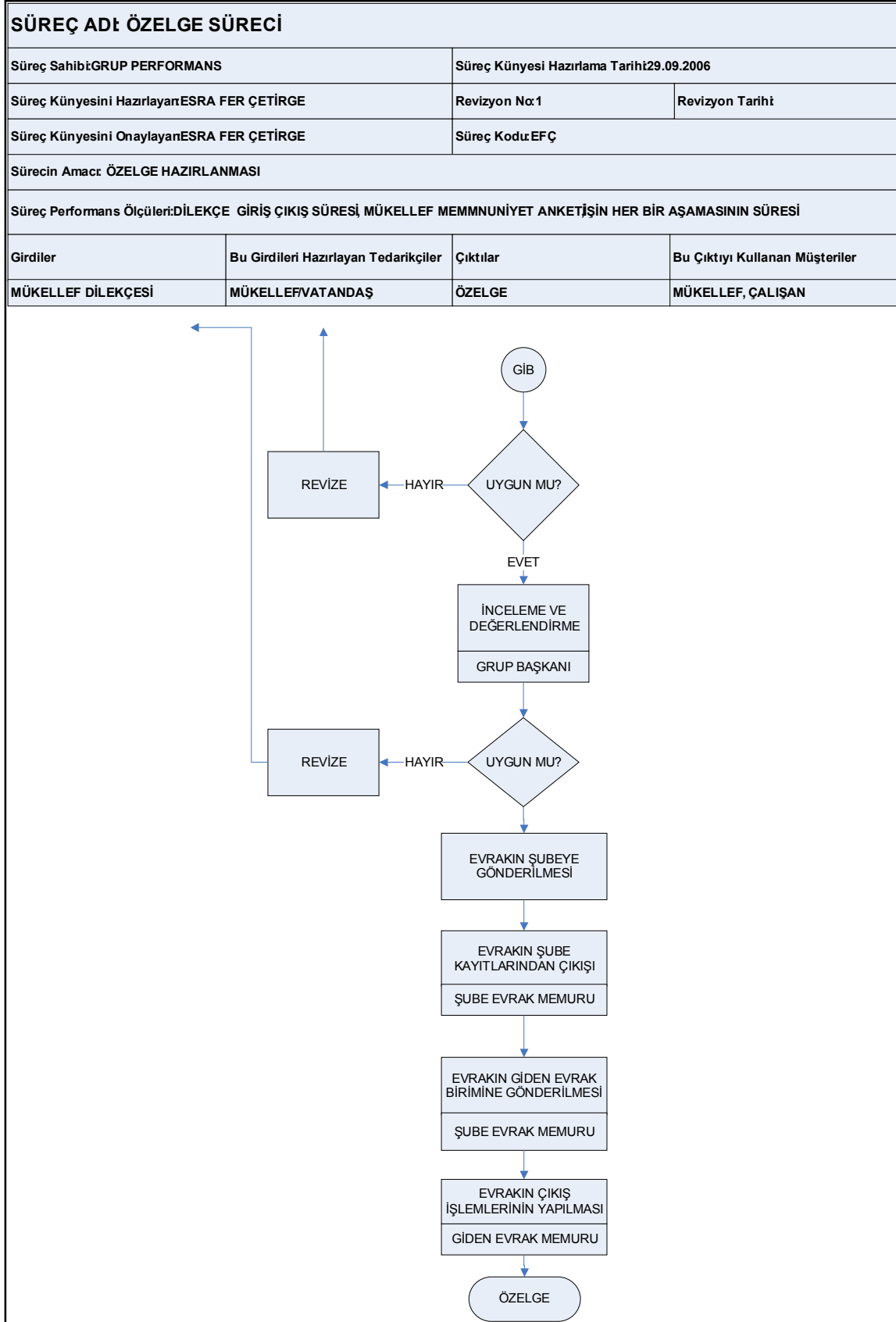
Şekil 24. MİLE - Satış Süreci



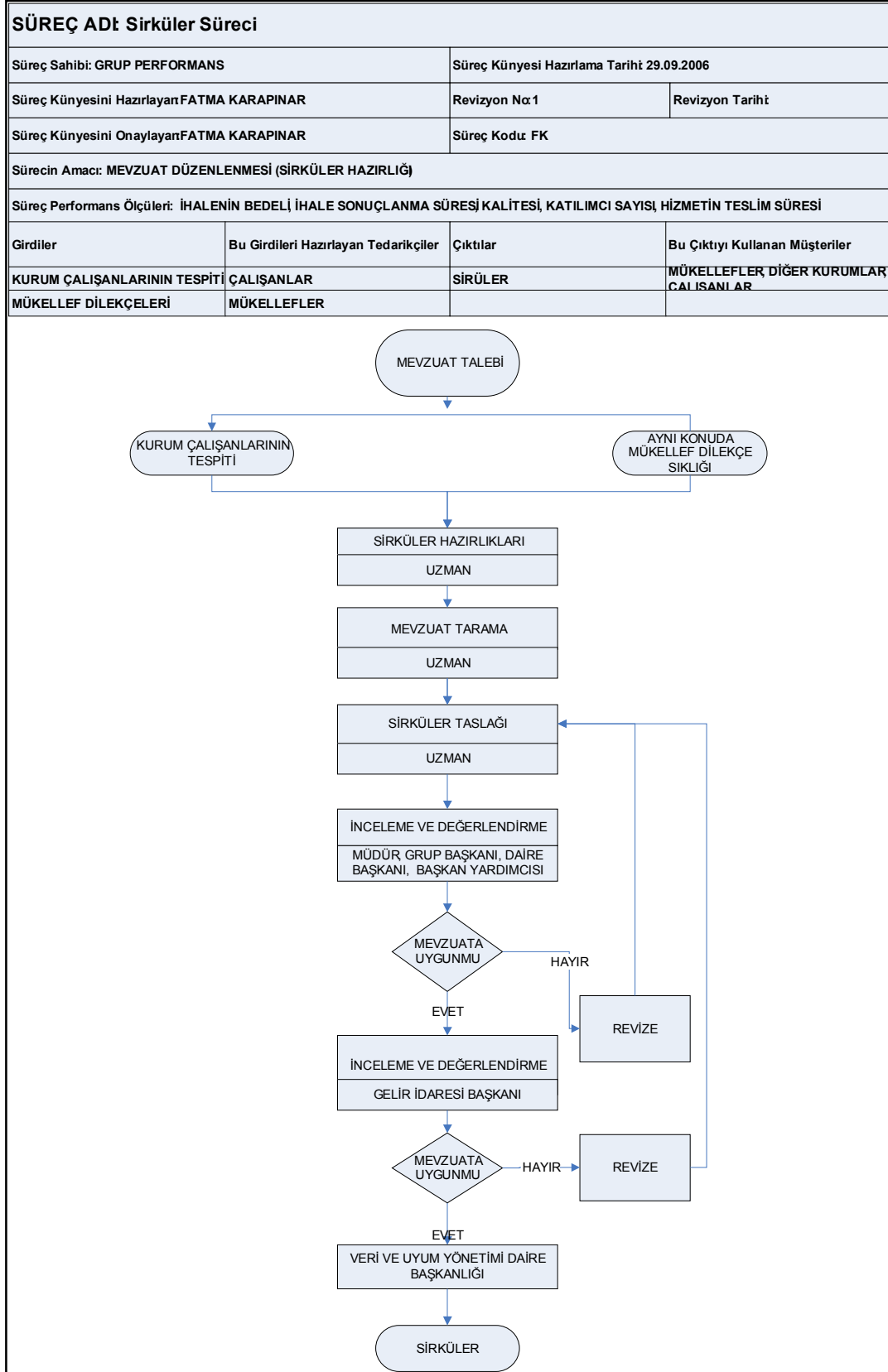
Şekil 25. MİLE - Tahsis İşlemleri Süreci



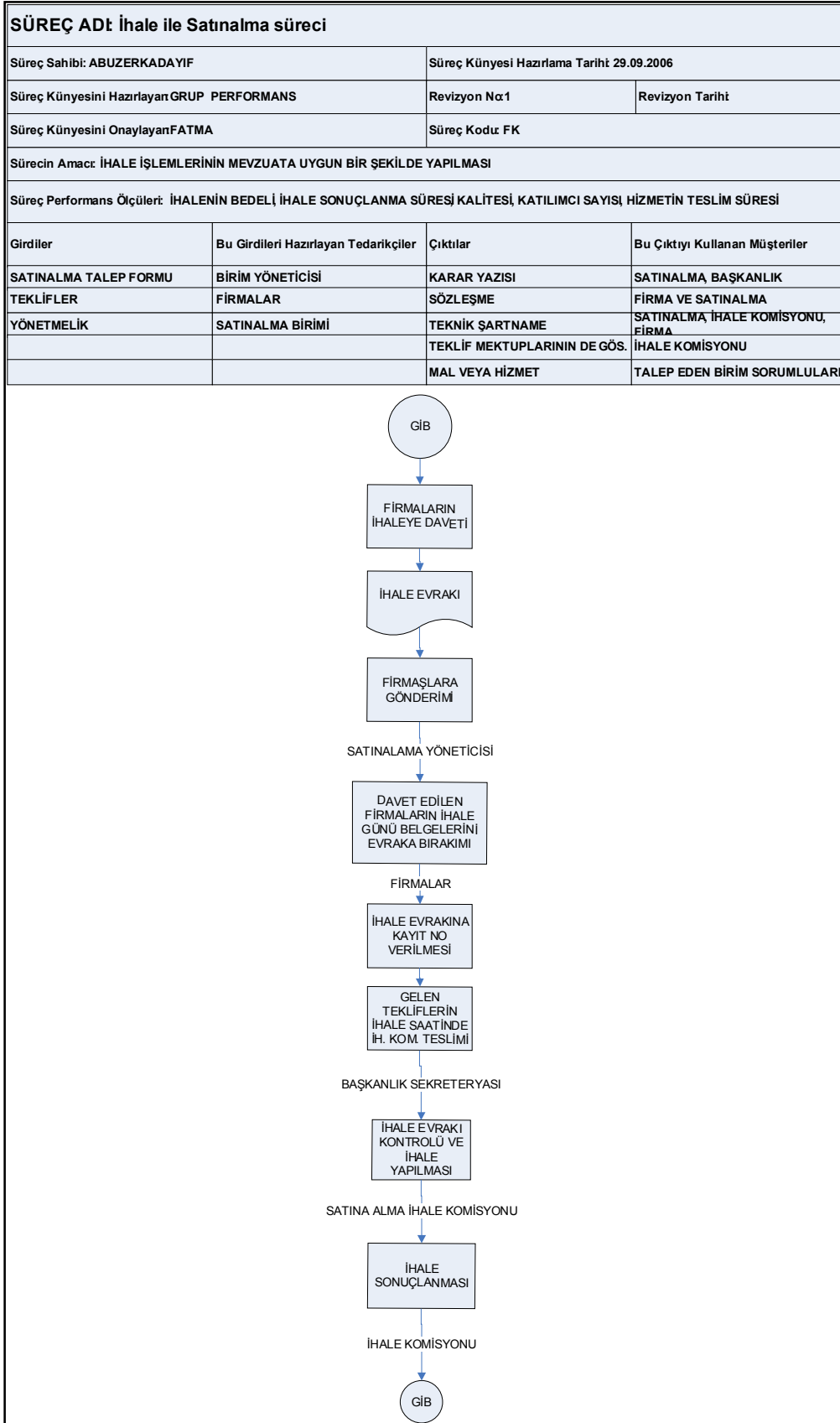
Şekil 26. MİLE - Turizm İrtifakı Süreci



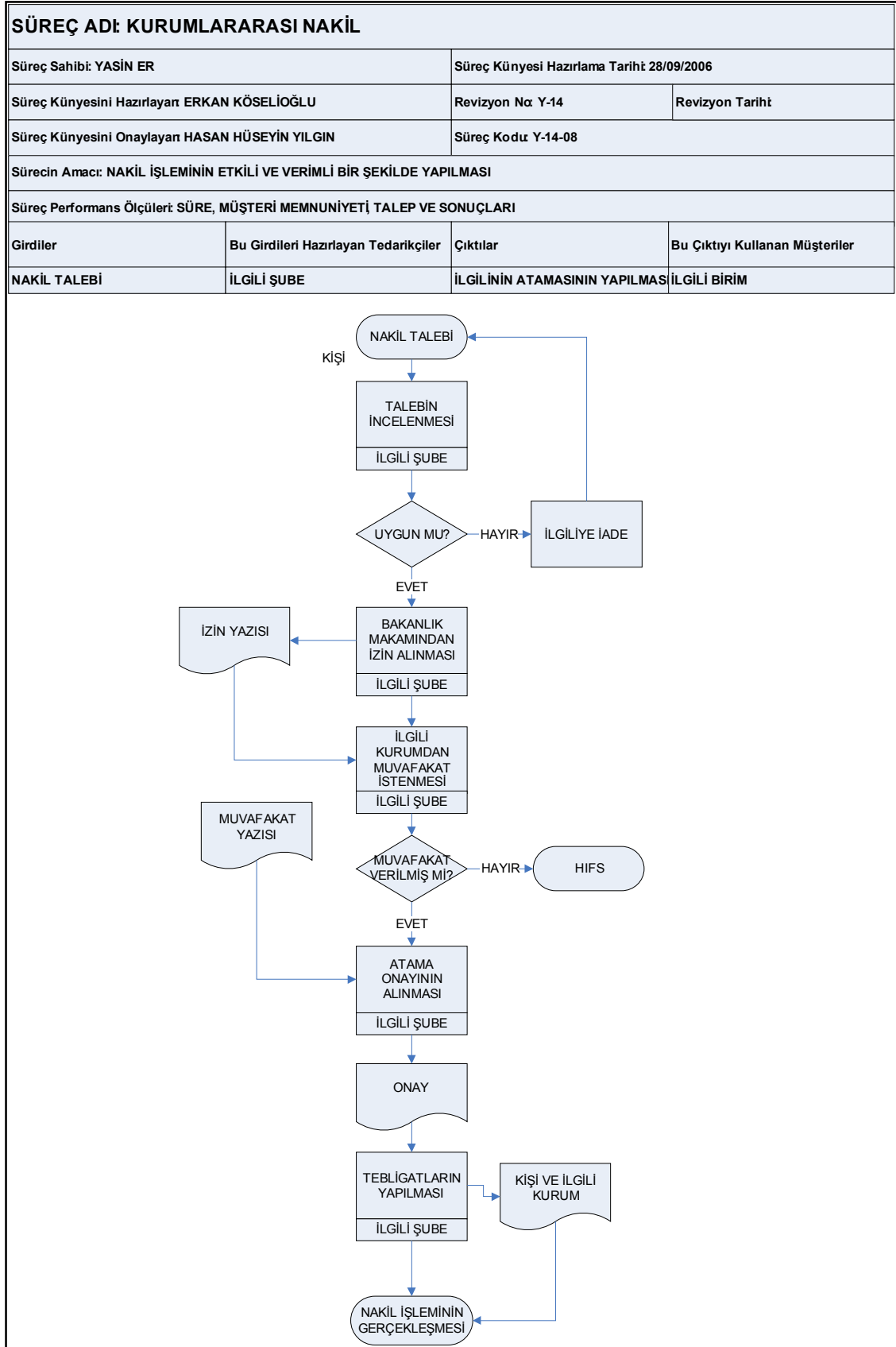
Şekil 27. GİB - Özelge Süreci



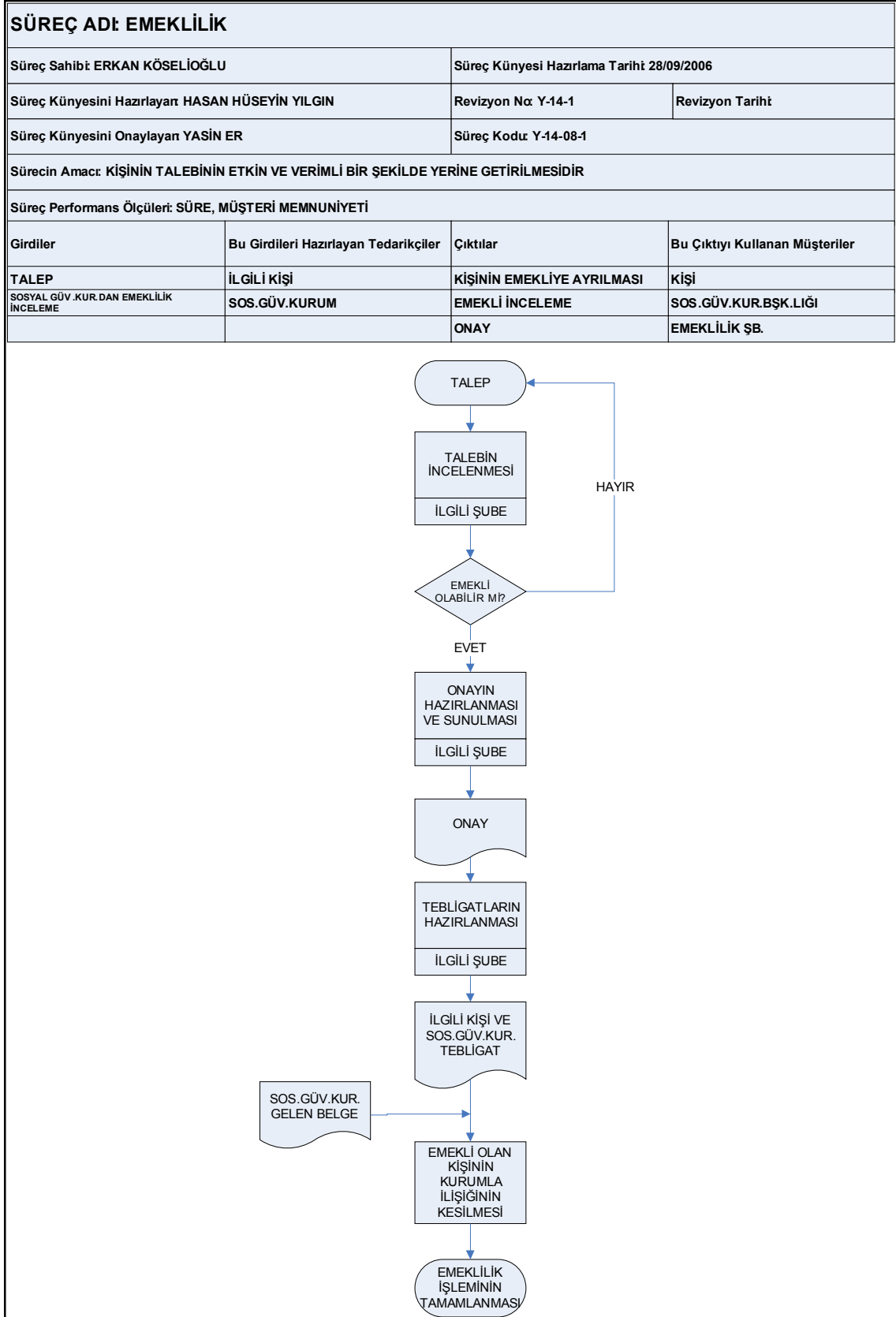
Şekil 28. GİB - Sirküler Süreci



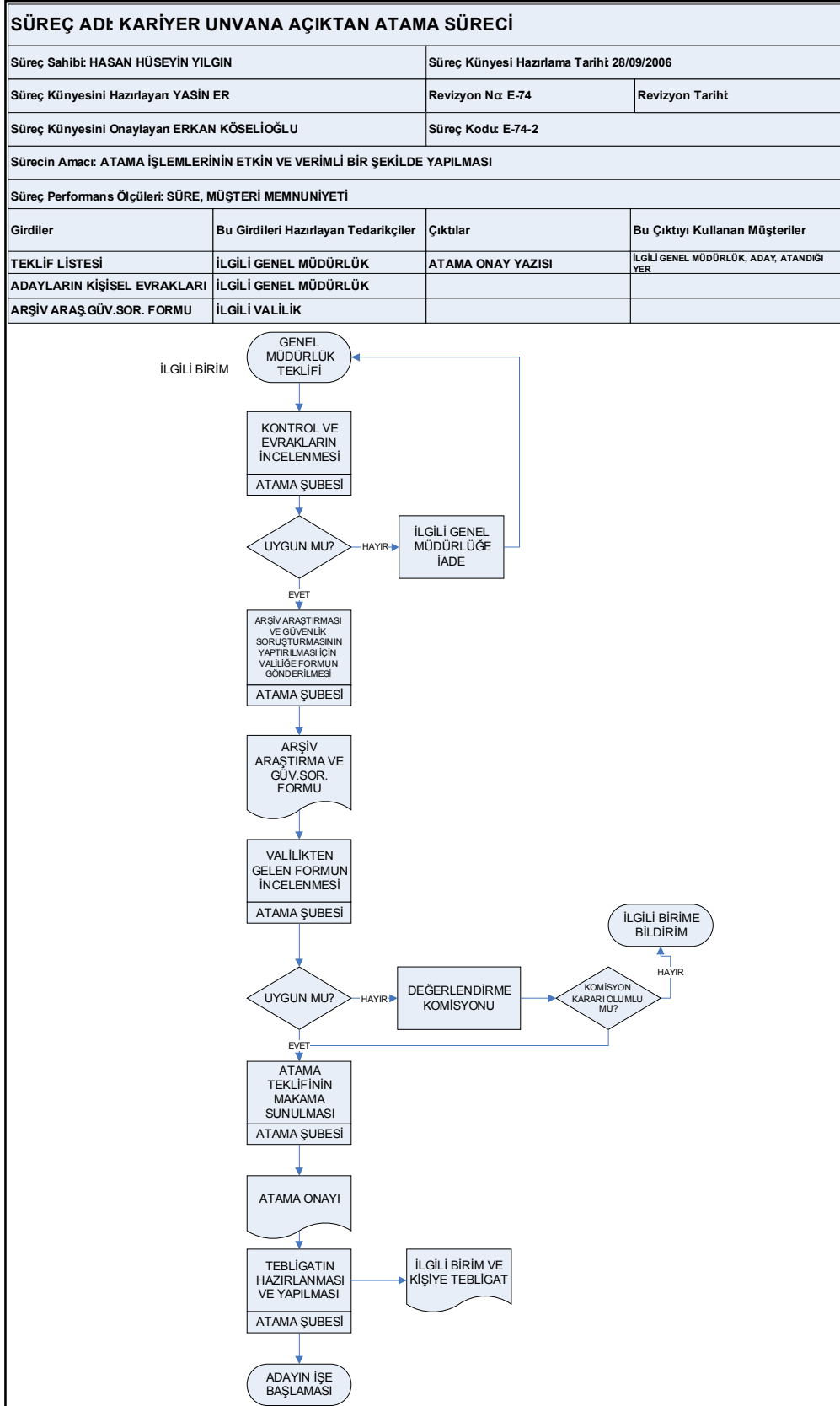
Şekil 29. GİB - İhale ile Satın Alma Süreci



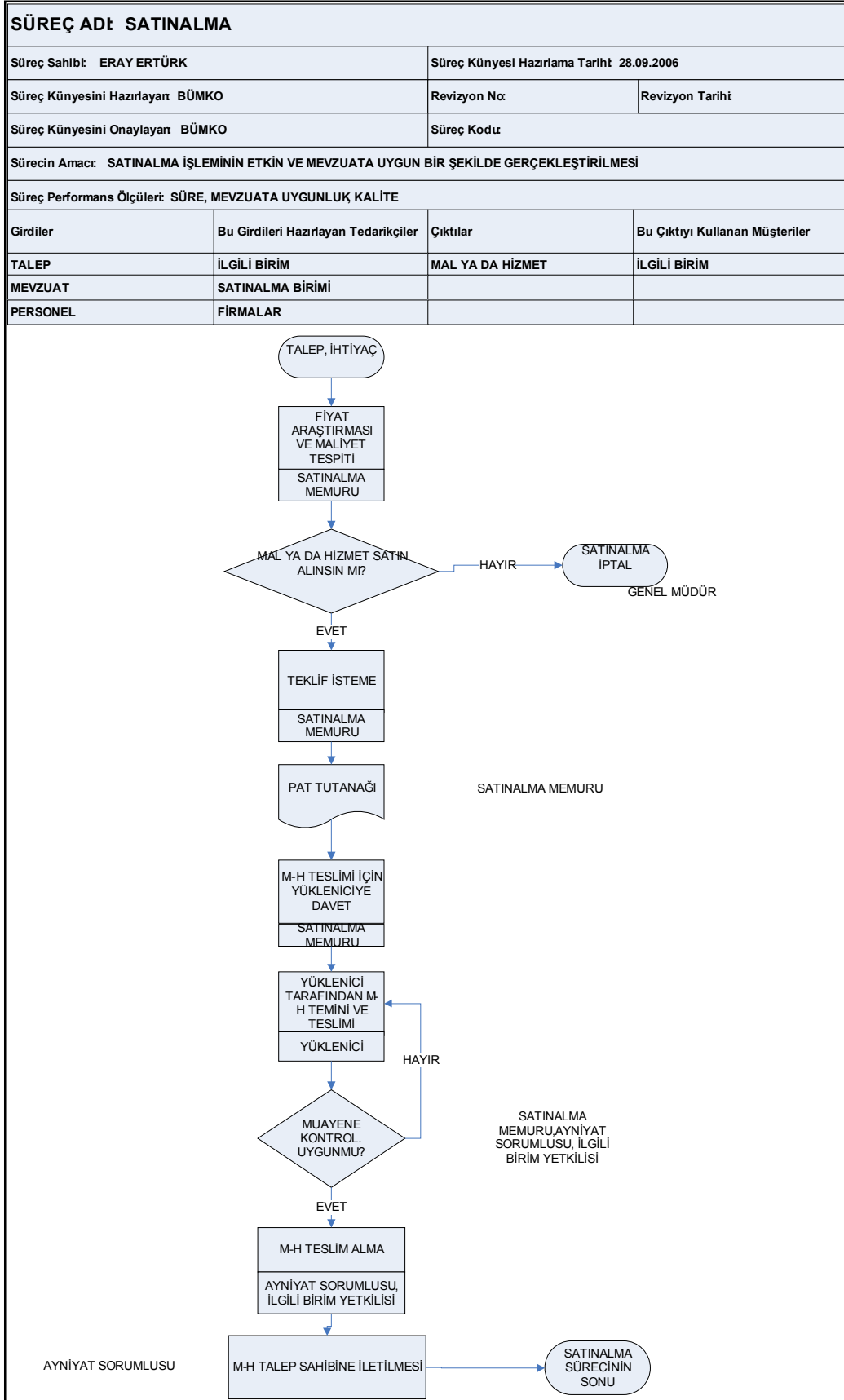
Şekil 30. PERGEN - Kurumlararası Nakil Süreci



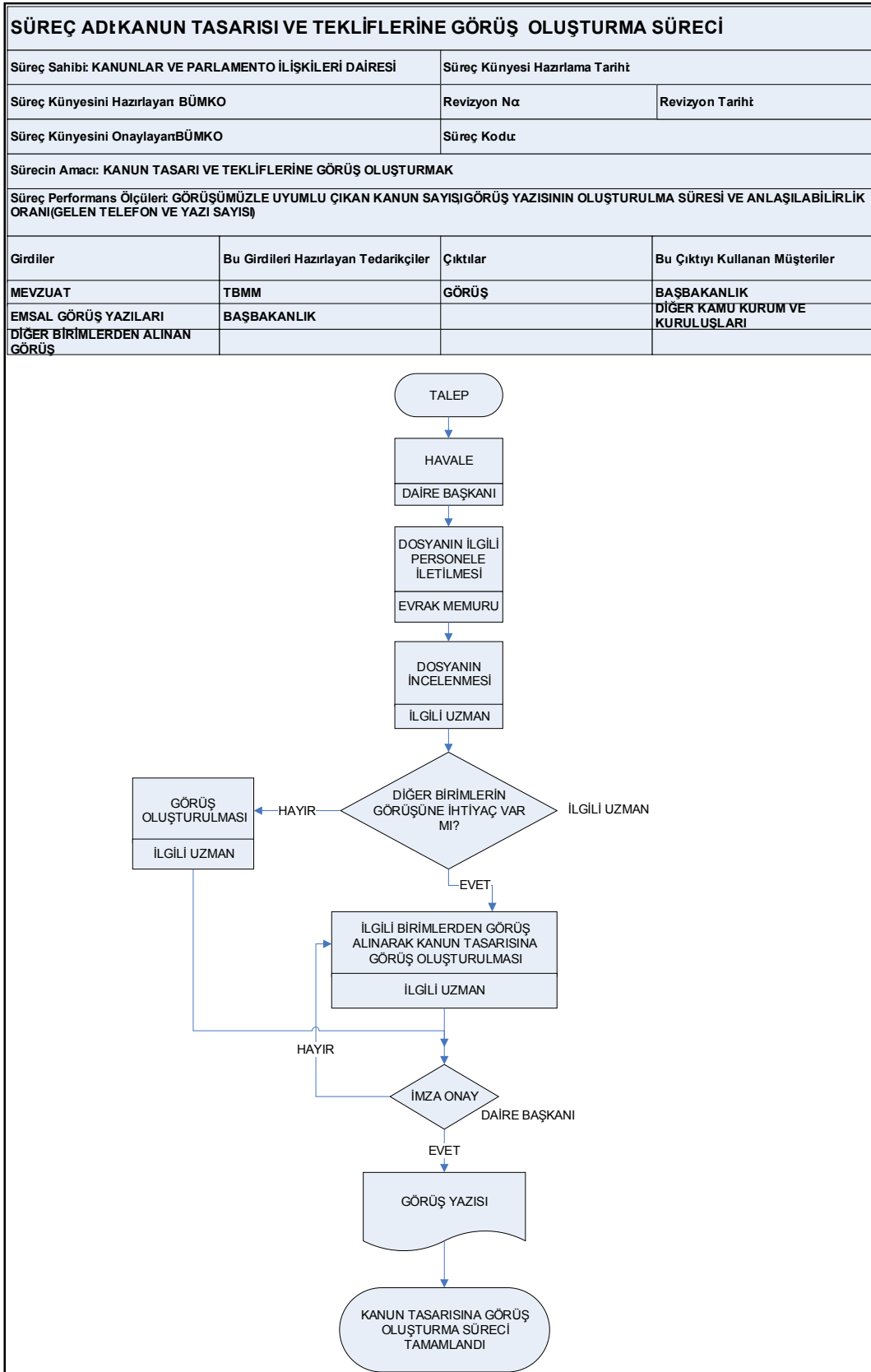
Şekil 31. PERGEN - Emeklilik Süreci



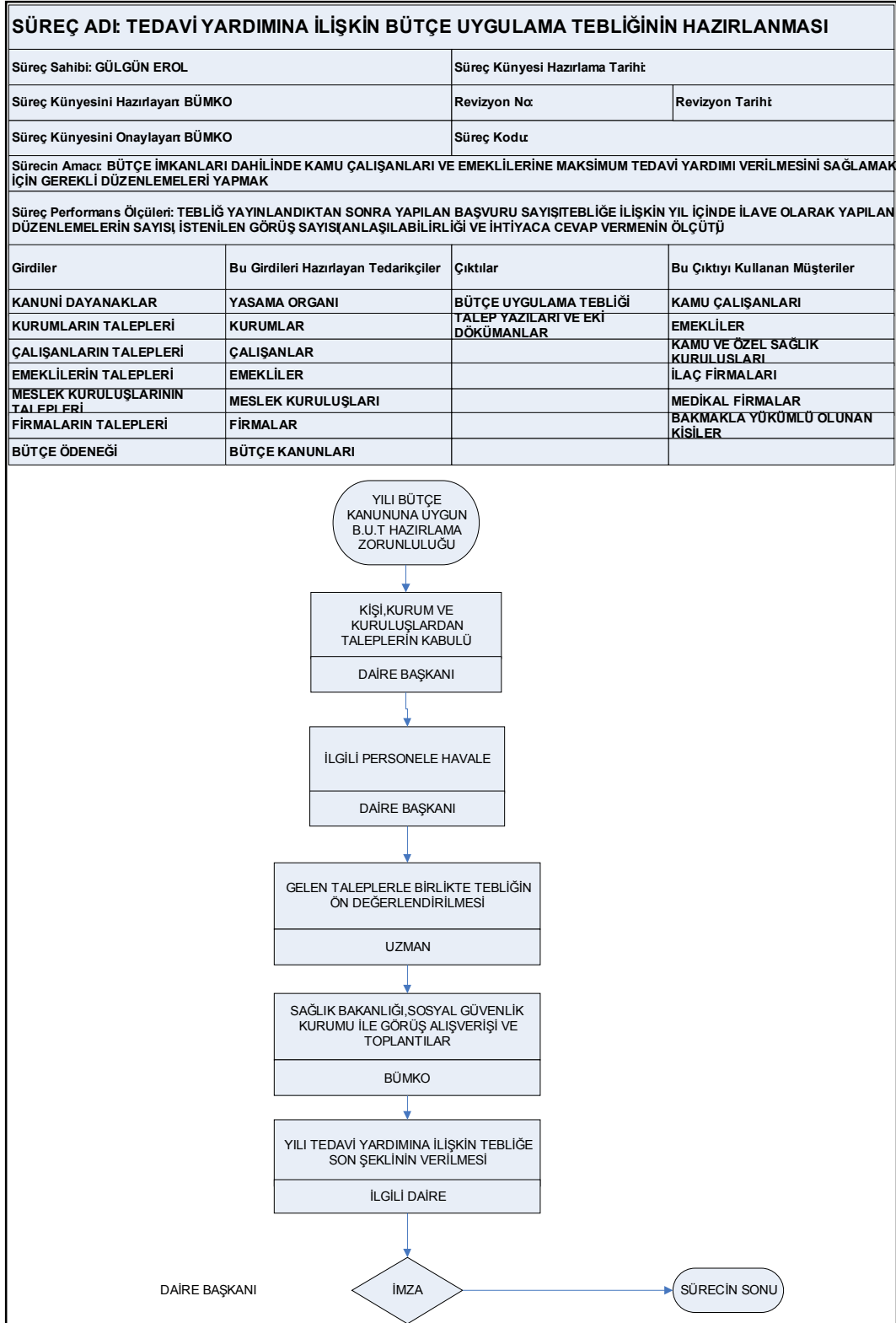
Şekil 32. PERGEN -Açıkta Atama Süreci



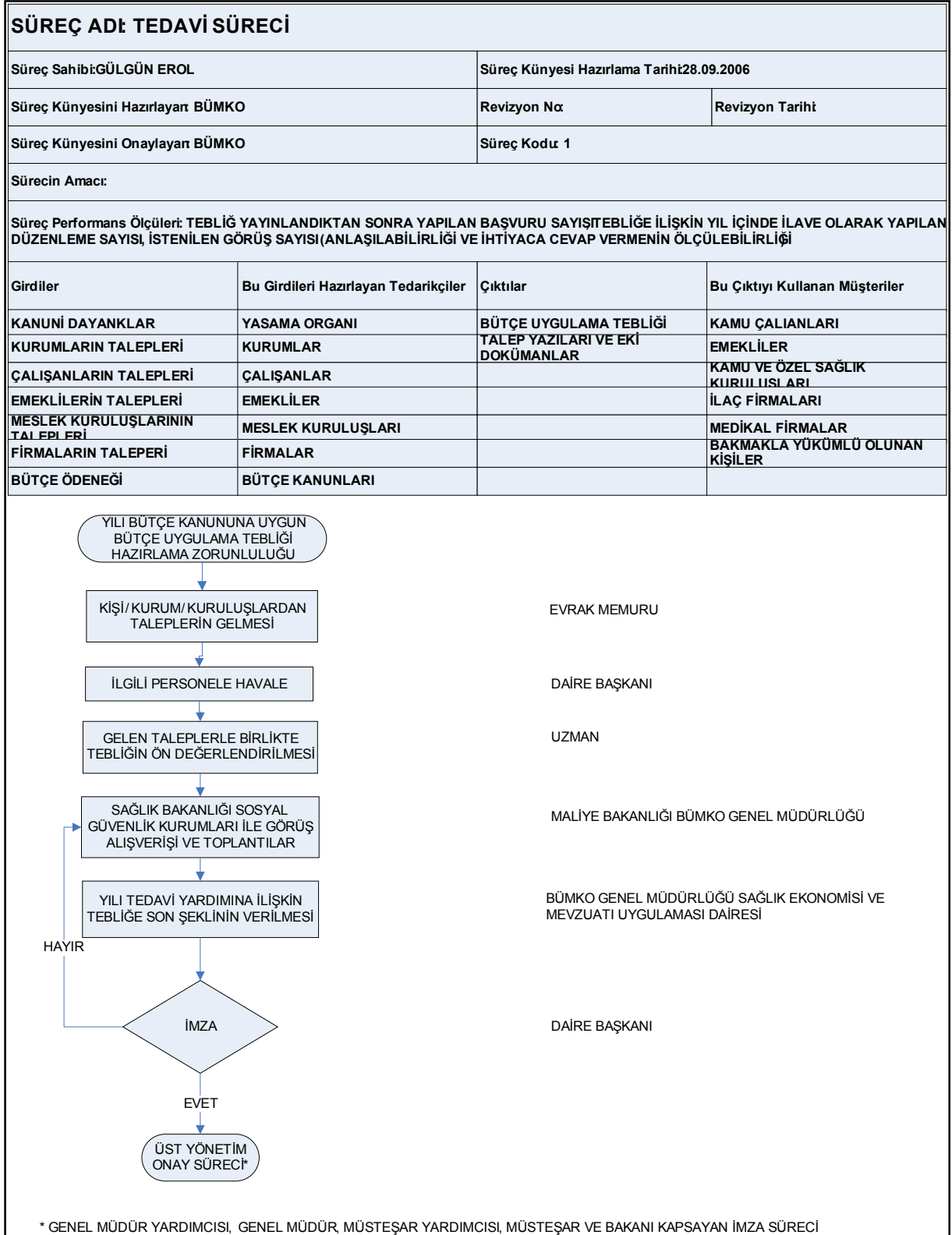
Şekil 33. BUMKO - Grup 1 - Satınalma Süreci



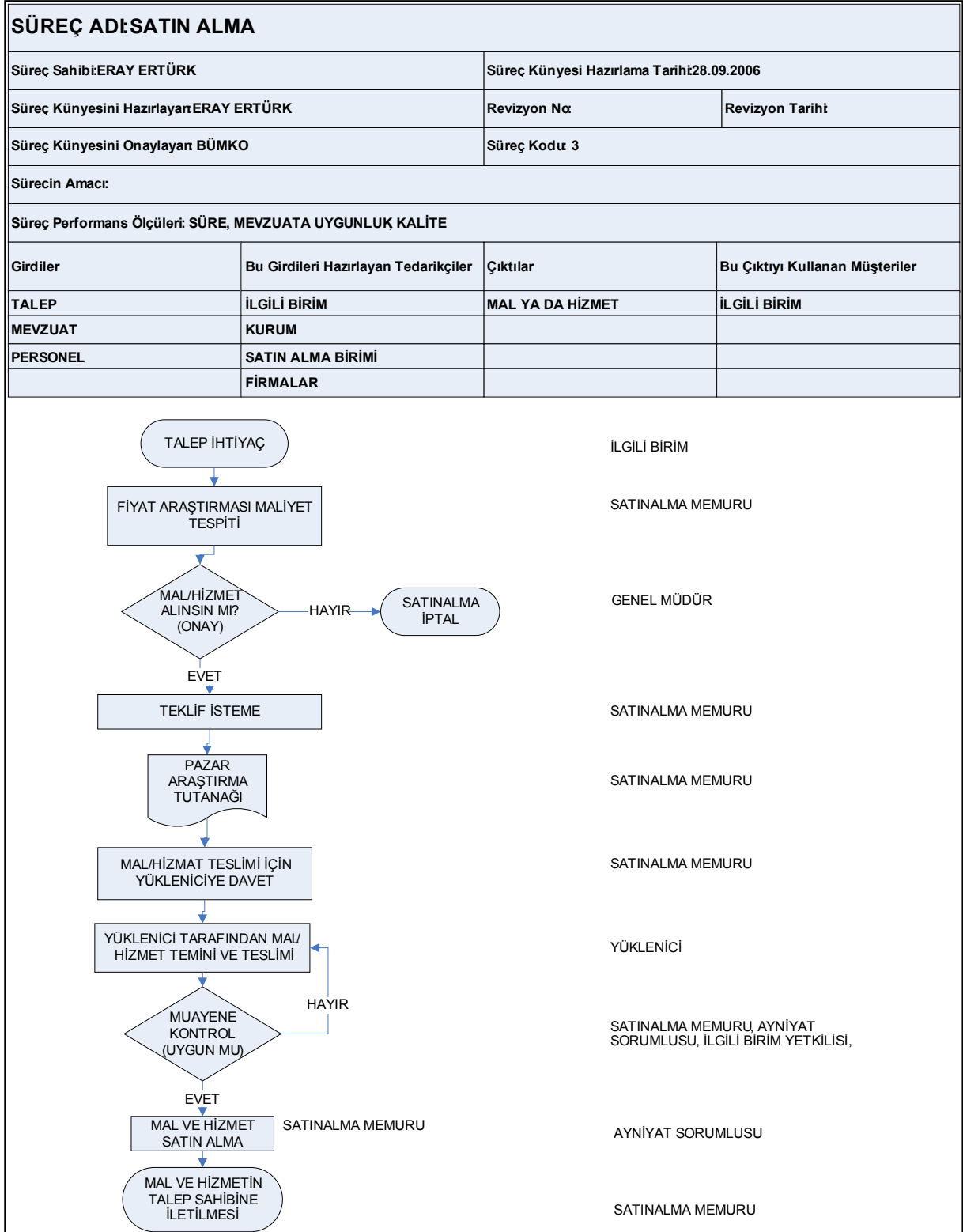
Şekil 34. BUMKO - Grup 1 - Kanun Tasarısı ve Tekliflerine Görüş Oluşturma Süreci



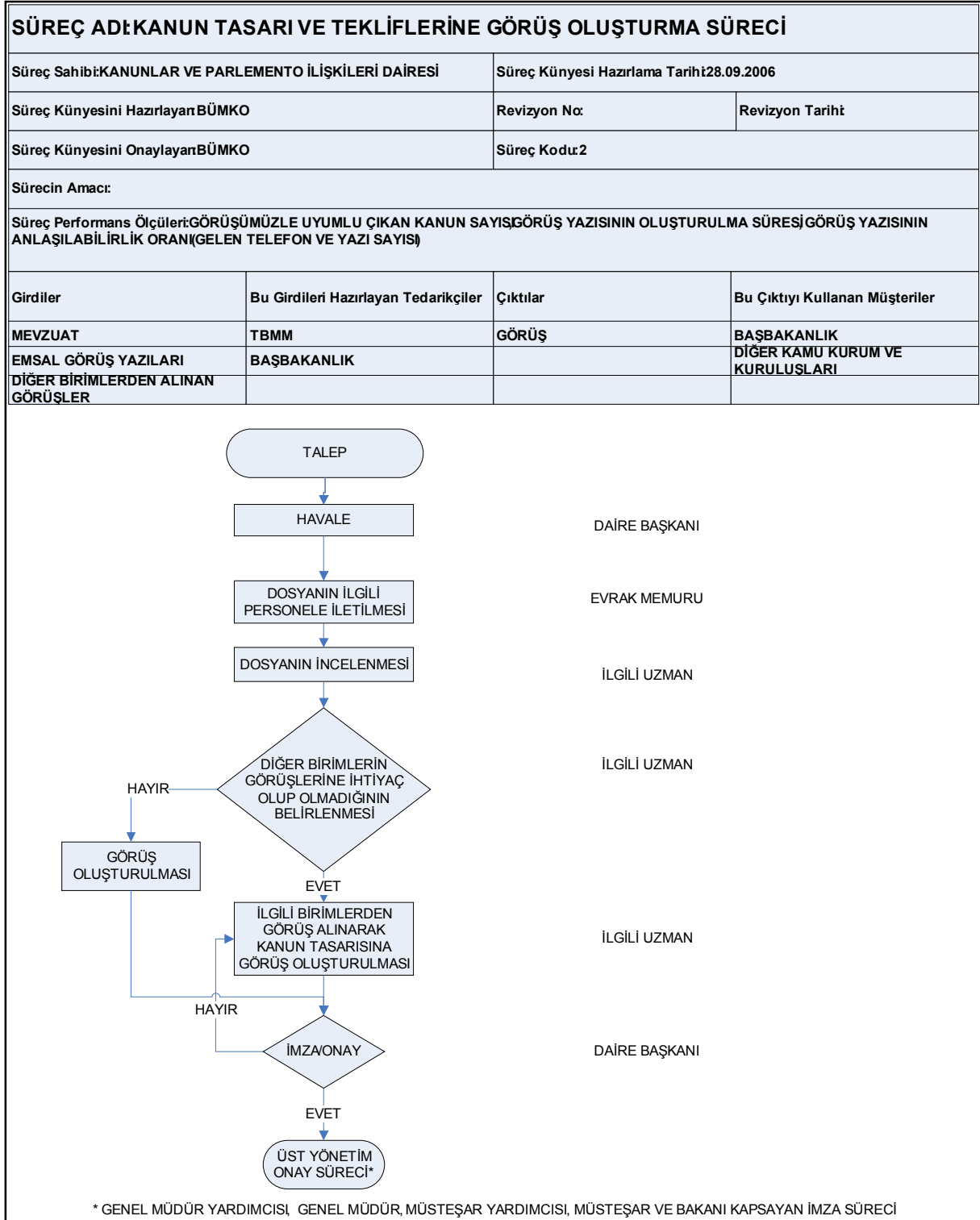
Şekil 35. BUMKO - Grup 1 - Tedavi Yardımına İlişkin Bütçe Uygulama Tebliğinin Hazırlanması Süreci



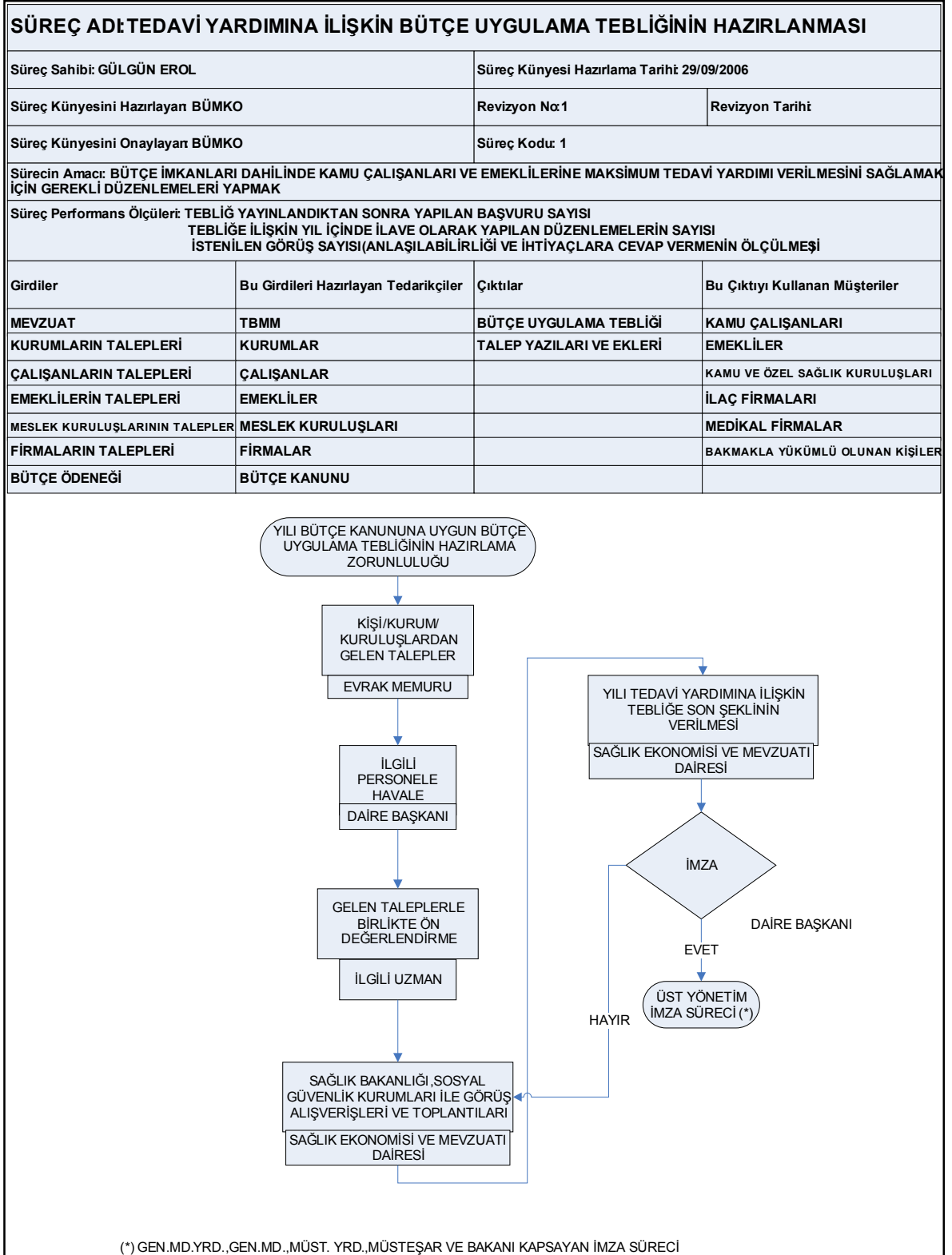
Şekil 36. BUMKO - Grup 2 - Tedavi Süreci



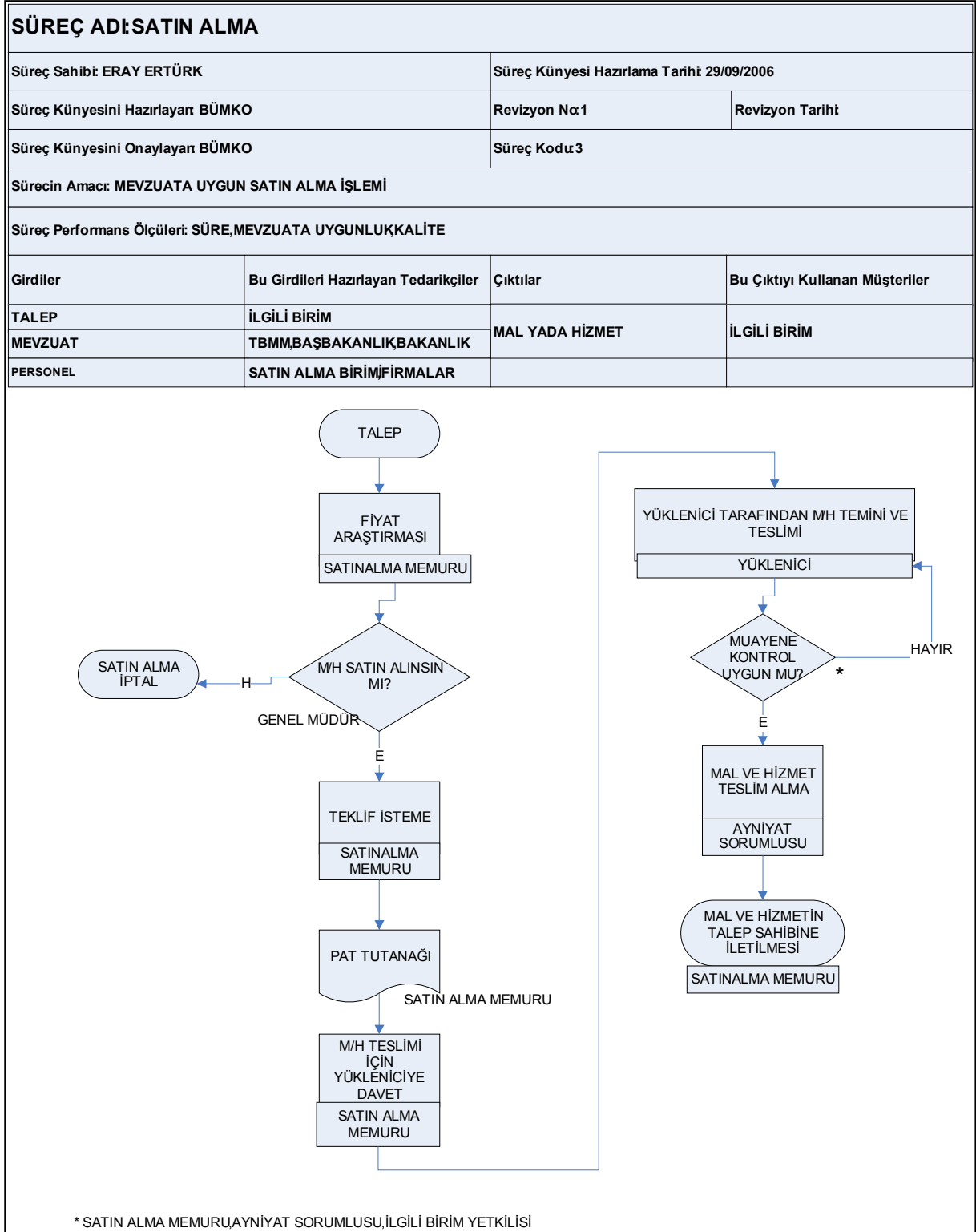
Şekil 37. BUMKO - Grup 2 - Satın Alma Süreci



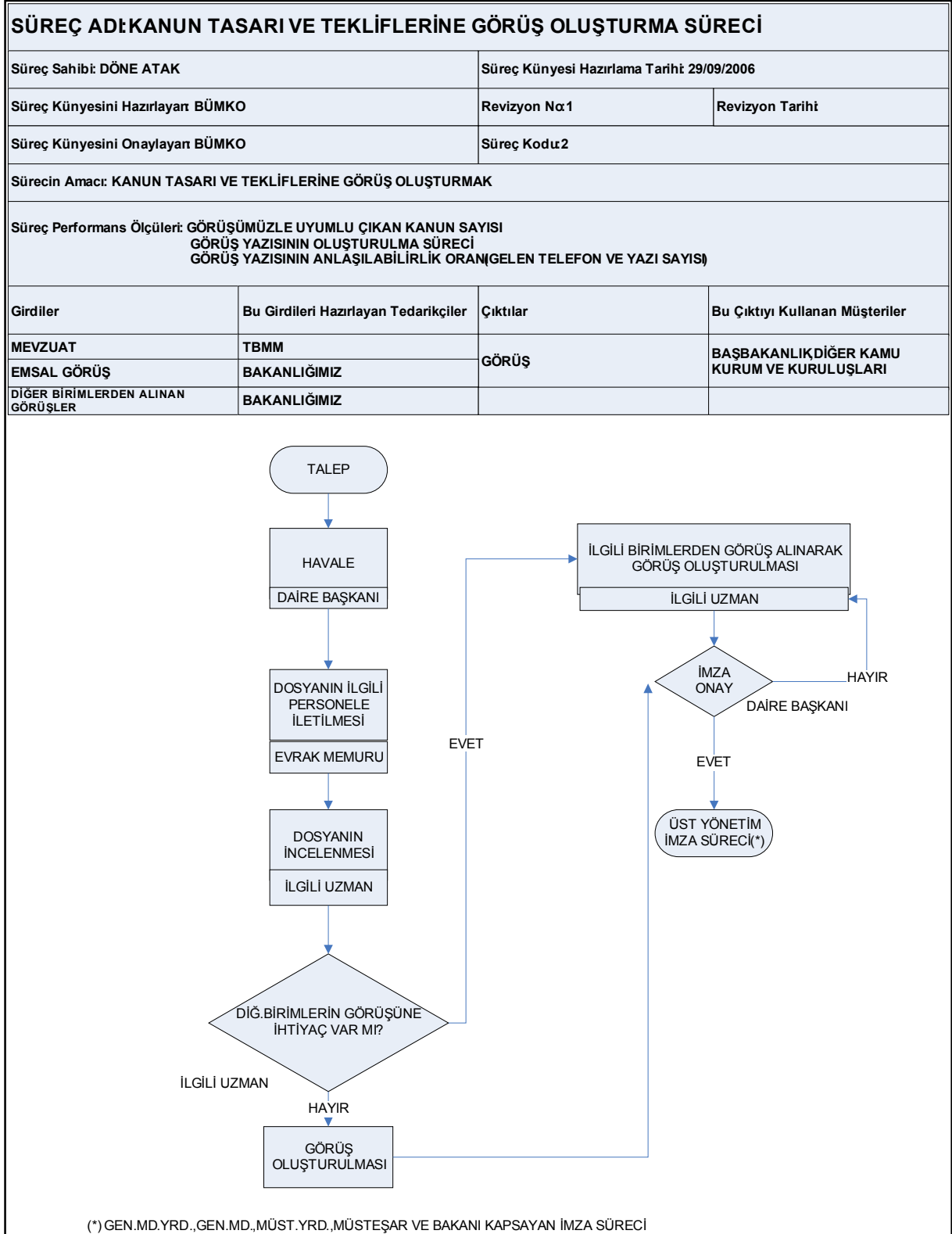
Şekil 38. BUMKO - Grup 2 - Kanun Tasarı ve Tekliflerine Görüş Oluşturma Süreci



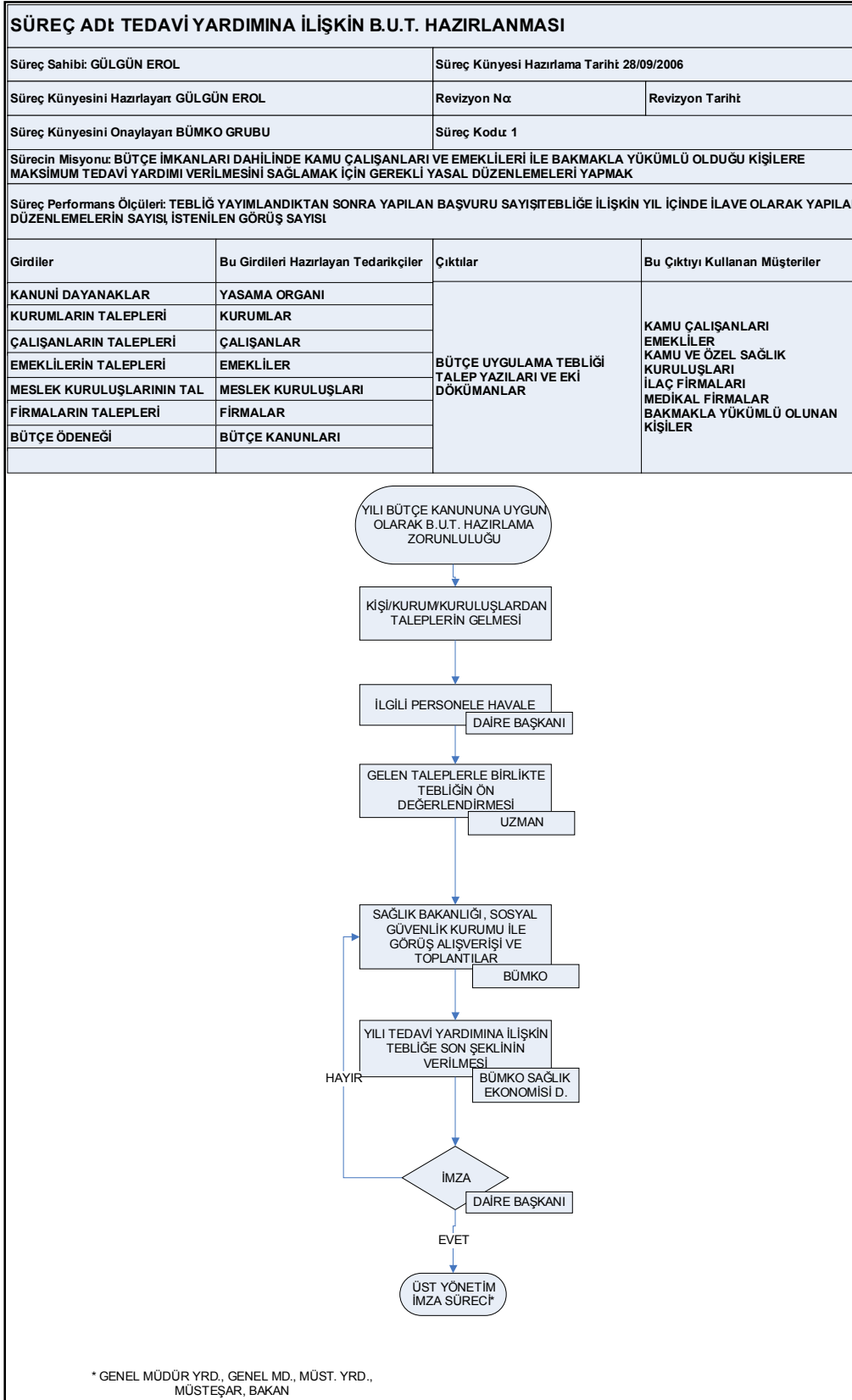
Şekil 39. BUMKO - Grup 3 - Tedavi Yardımına İlişkin Bütçe Uygulama Tebliğinin Hazırlanması Süreci



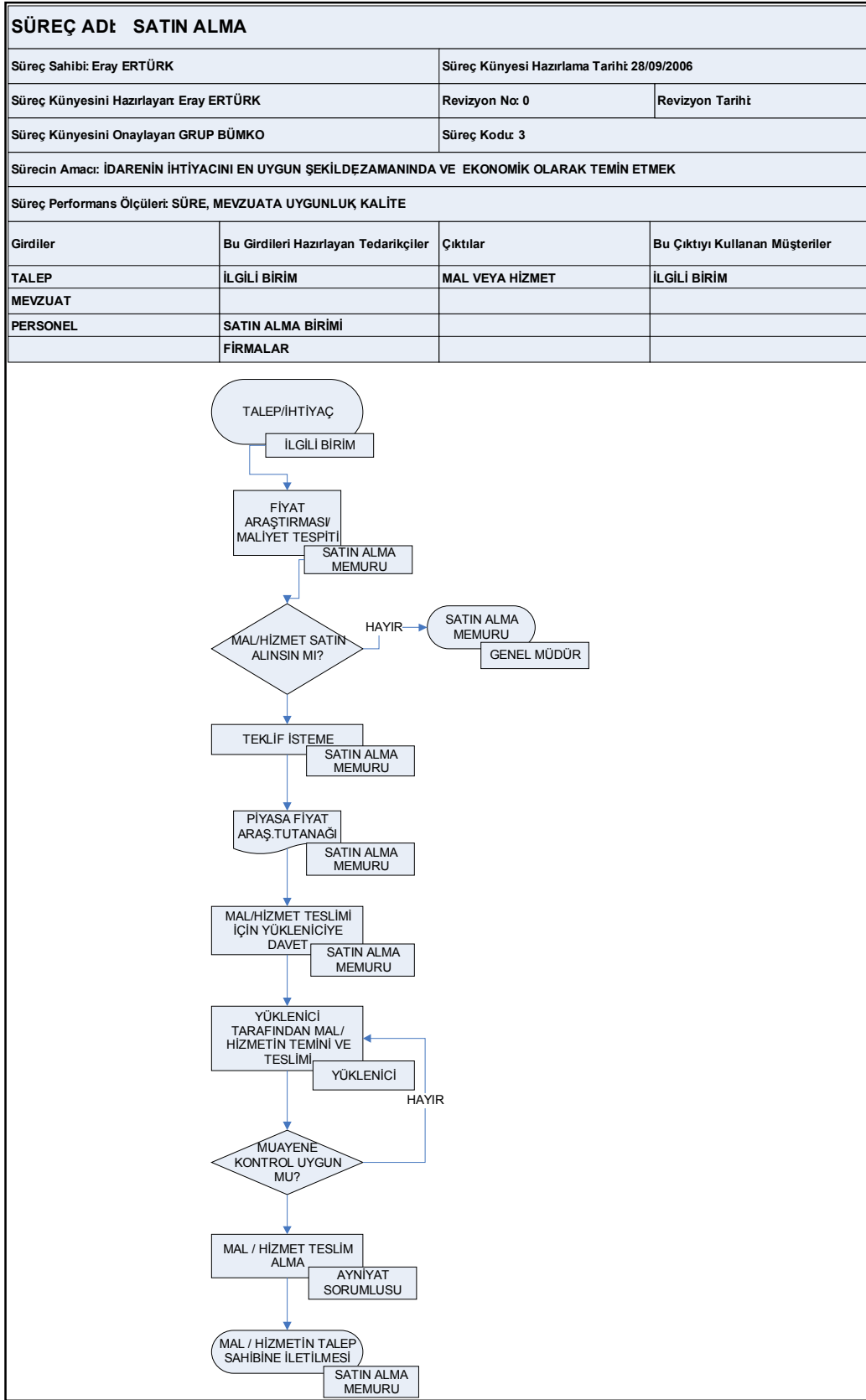
Şekil 40. BUMKO - Grup 3 - Satın Alma Süreci



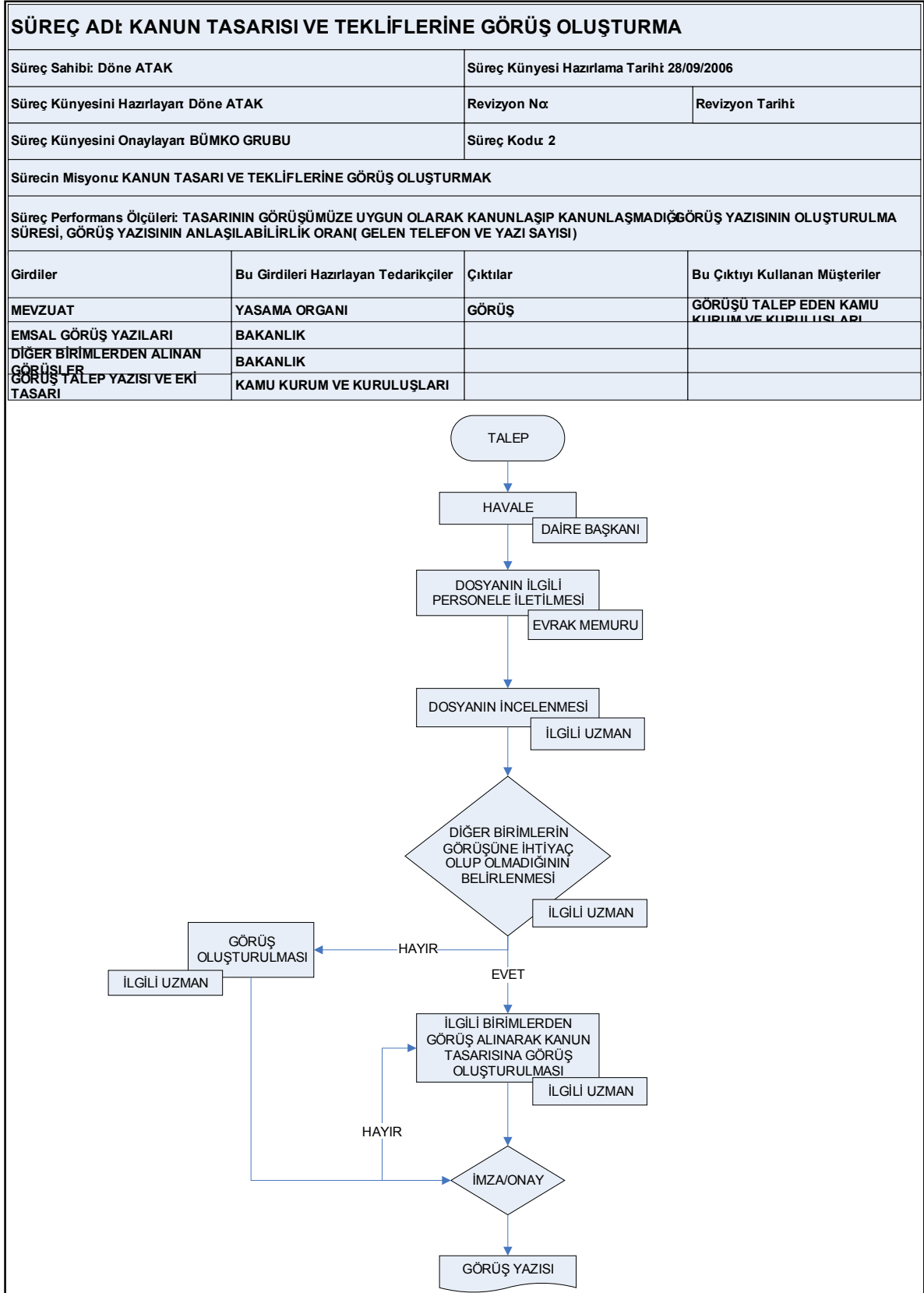
Şekil 41. BUMKO - Grup 3 - Kanun Tasarı ve Tekliflerine Görüş Oluşturma Süreci



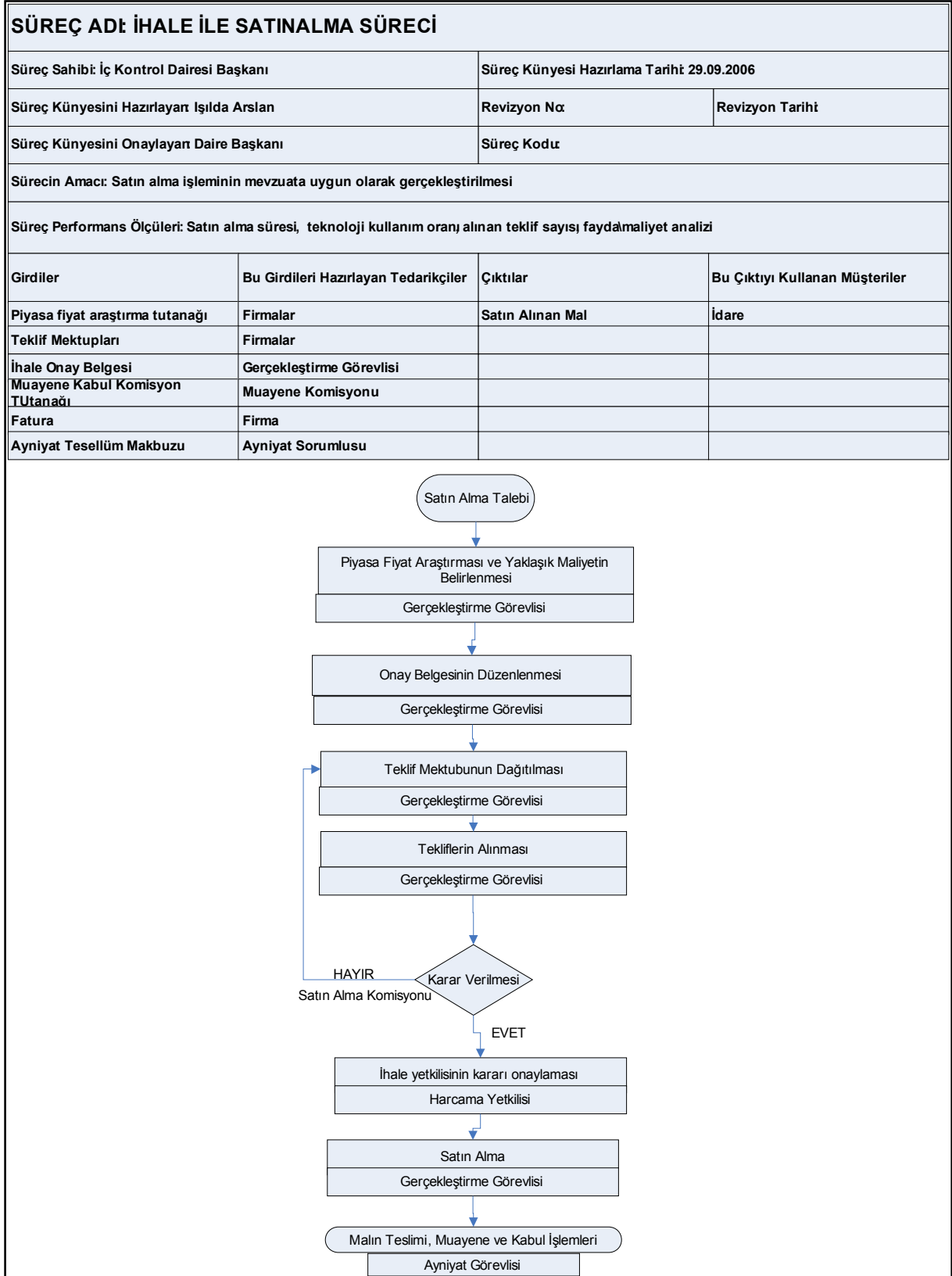
Şekil 42. BUMKO - Grup 4 -Tedavi Yardımına İlişkin Bütçe Uygulama Tebliğinin Hazırlanması Süreci



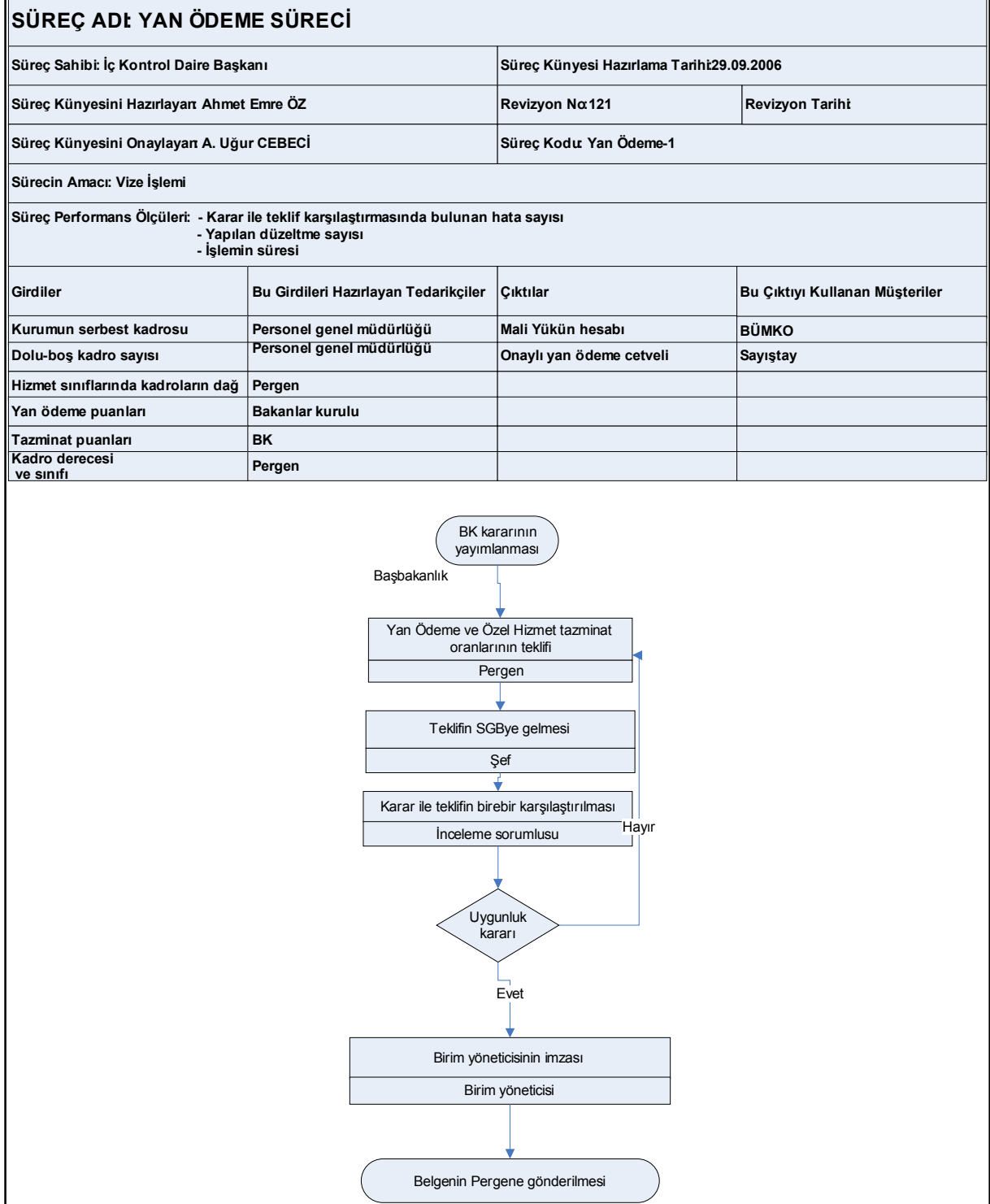
Şekil 43. BUMKO - Grup 4 -Satin Alma Süreci



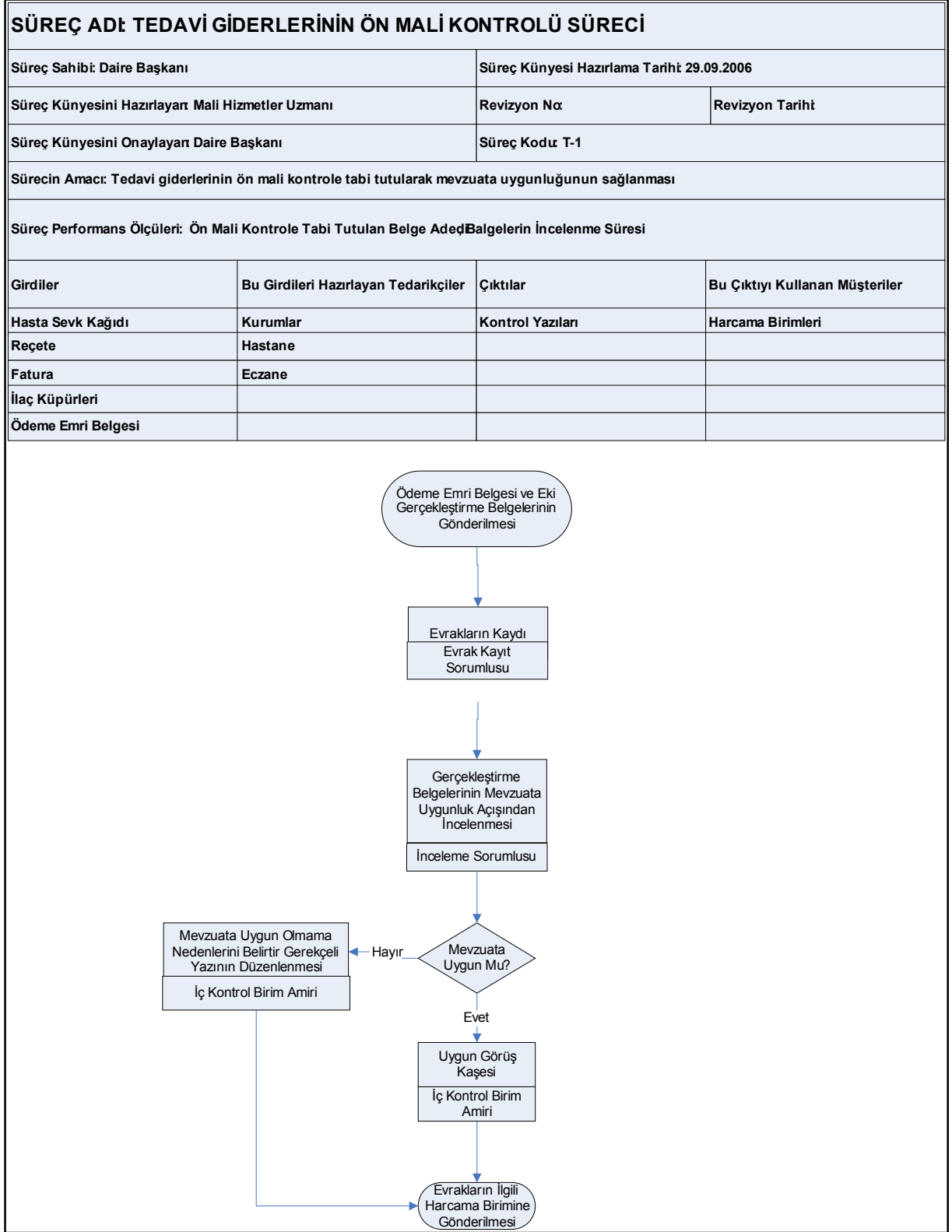
Şekil 44. BUMKO - Grup 4 -Kanun Tasarısı ve Tekliflerine Görüş Oluşturma Süreci



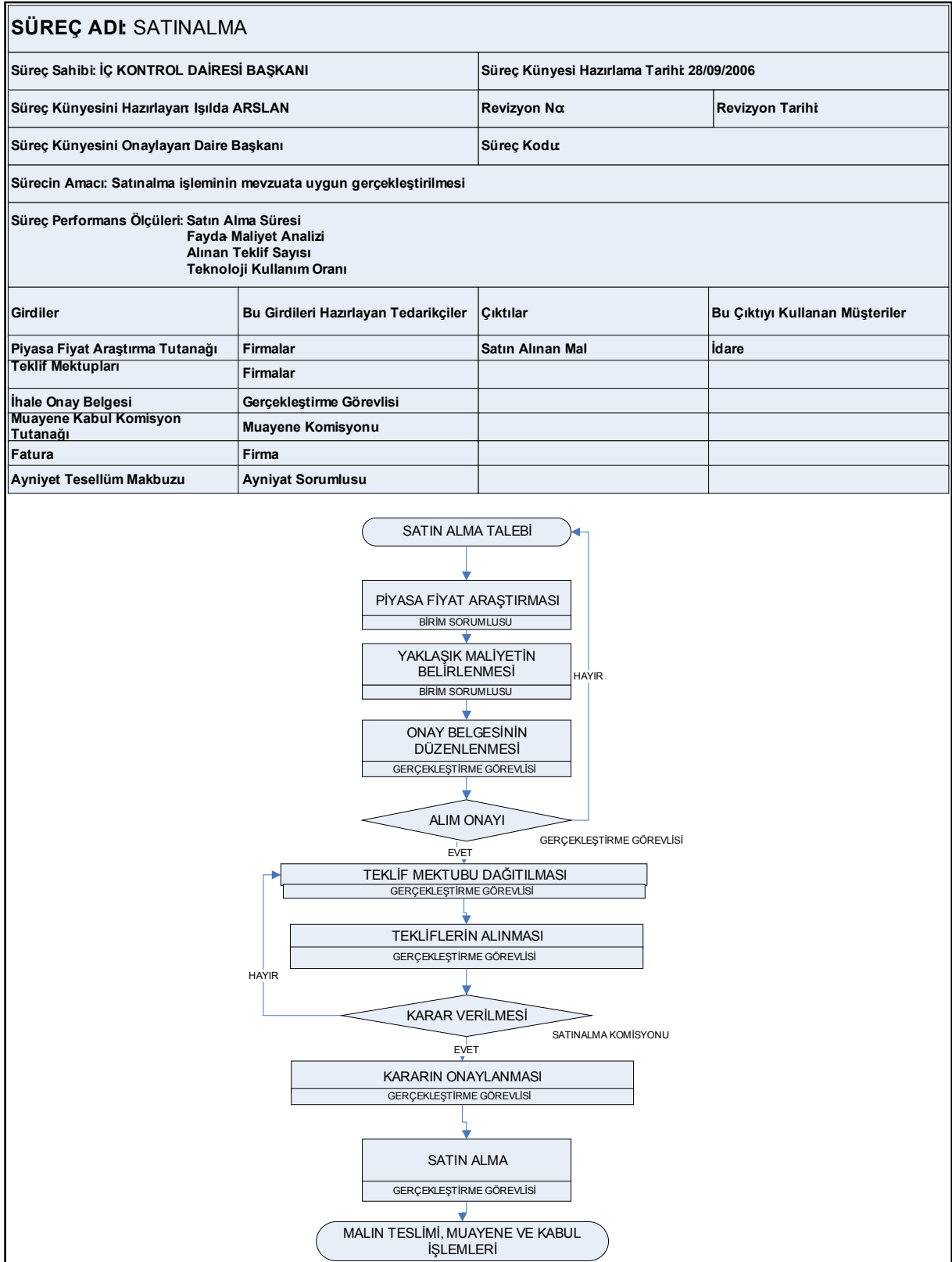
Şekil 45. SGB - Grup 1 - İhale ile Satın Alma Süreci



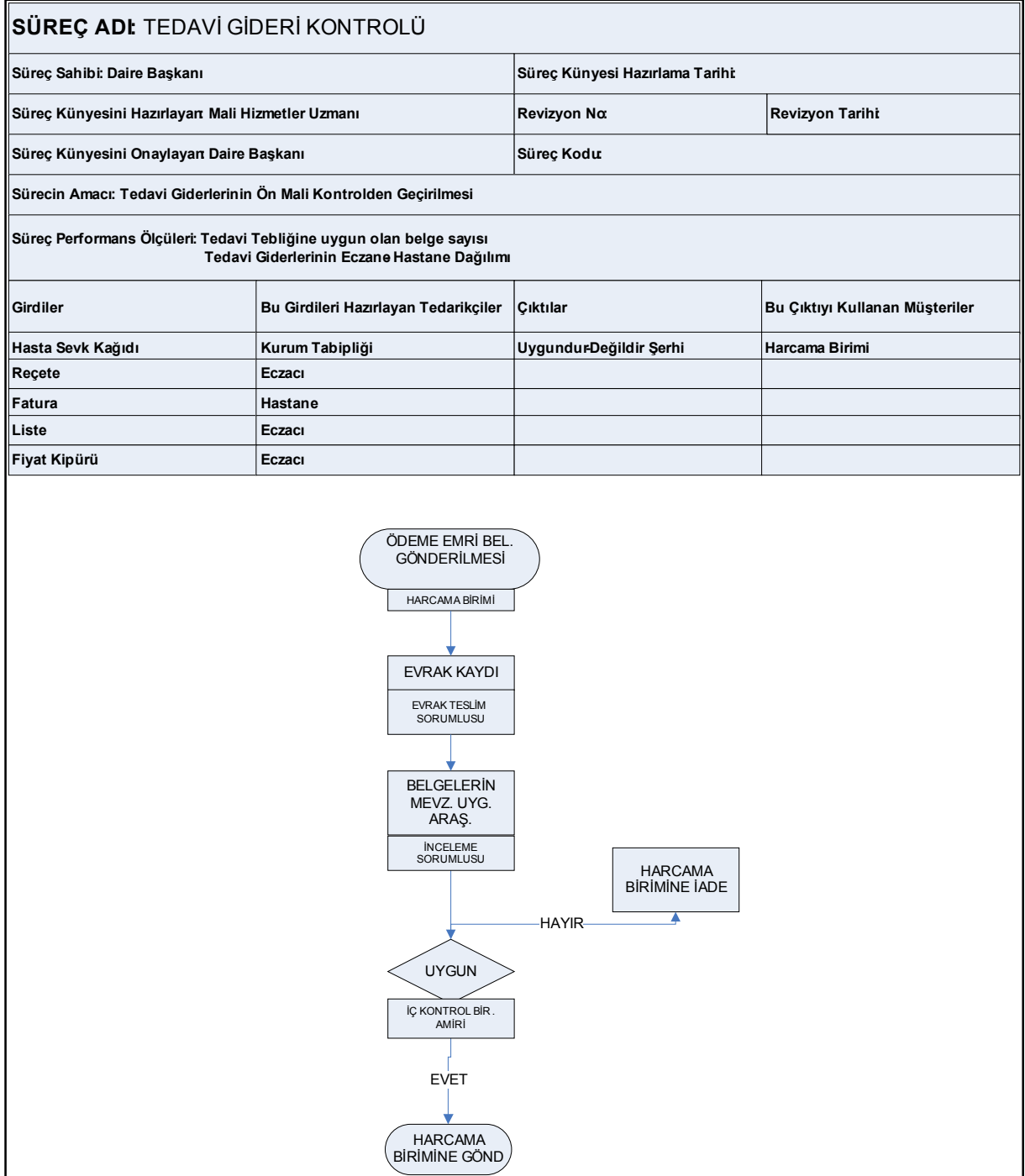
Şekil 46. SGB - Grup 1 - Yan Ödeme Süreci



Şekil 47. SGB - Grup 1 - Tedavi Giderlerinin Ön Mali Kontrolü Süreci



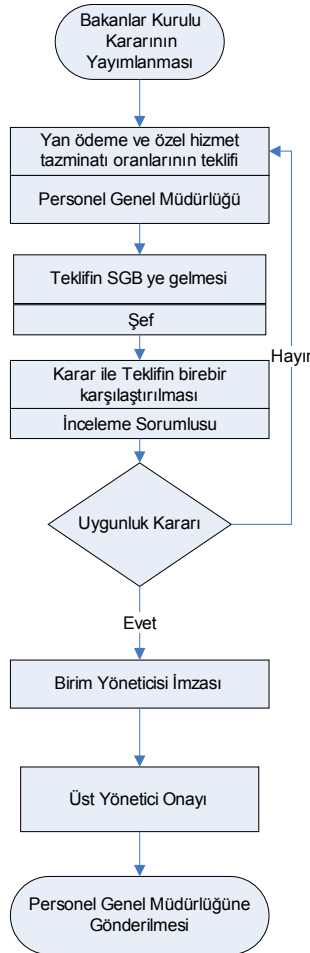
Şekil 48. SGB - Grup 2 - Satın Alma Süreci



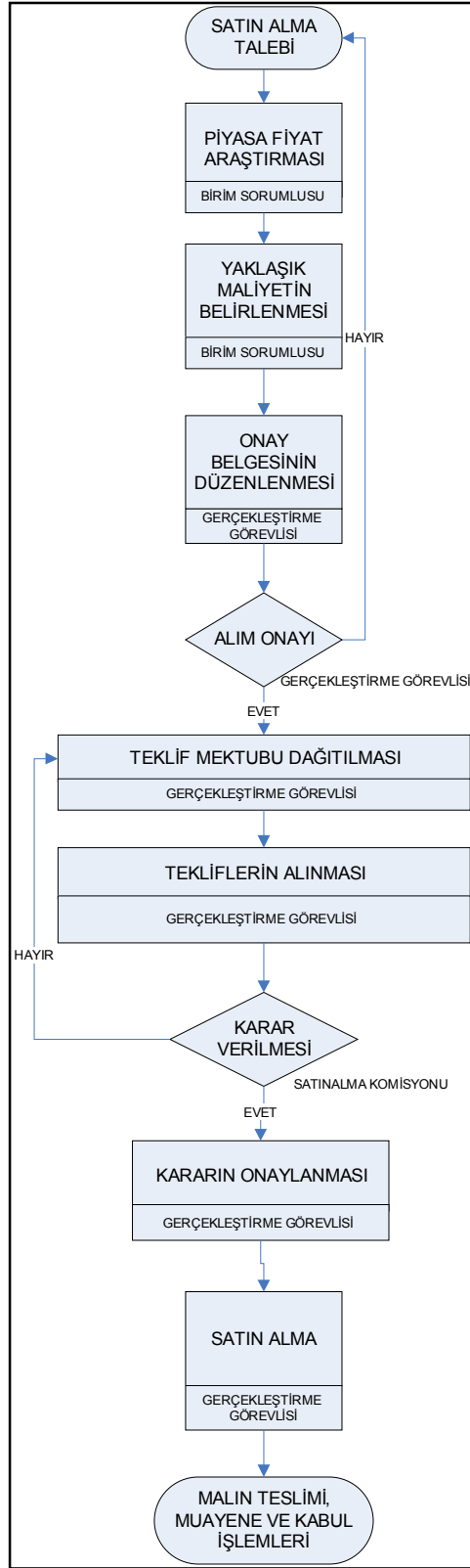
Şekil 49. SGB - Grup 2 - Tedavi Gideri Kontrolü Süreci

SÜREÇ ADI: YAN ÖDEME KARARNAMESİ

Süreç Sahibi: Daire Başkanı		Süreç Künyesi Hazırlama Tarihi: 28/9/2006	
Süreç Künyesini Hazırlayan: YAN ÖDEME KARARNAMESİ		Revizyon No:	Revizyon Tarihi:
Süreç Künyesini Onaylayan: Daire Başkanı		Süreç Kodu:	
Süreçin Amacı: 657 Sayılı Kanun ve ek geçici 9 uncu maddesi hükmüne göre aylık alanlara ödenecek zam ve tazminatların yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararına istinaden vize edilmesi			
Süreç Performans Ölçütleri: Bakanlar Kurulu Kararı ile Personel biriminin hazırladığı tekliflerin birbiri ile karşılaştırılması ve bulunan hata sayısı Yapılan düzeltme sayısı İşlemin süresi			
Girdiler	Bu Girdileri Hazırlayan Tedarikçiler	Çıktılar	Bu Çıktıyı Kullanan Müşteriler
Kurumun serbest kadrosu	Personel Genel Müdürlüğü	Mali Yükün Hesabı	Bümko Genel Müdürlüğü
Dolu-Boş kadro sayısı	Personel Genel Müdürlüğü	Onaylı Yan Ödeme Cetvelleri	Sayıştay
Hizmet sınıfları ve kadroların dağılımı	Personel Genel Müdürlüğü		
Yan Ödeme Puanları	Bakanlar Kurulu Kararı		
Tazminat Puanları	Bakanlar Kurulu Kararı		
Kadro derecesi ve sınıfı	Personel Genel Müdürlüğü		



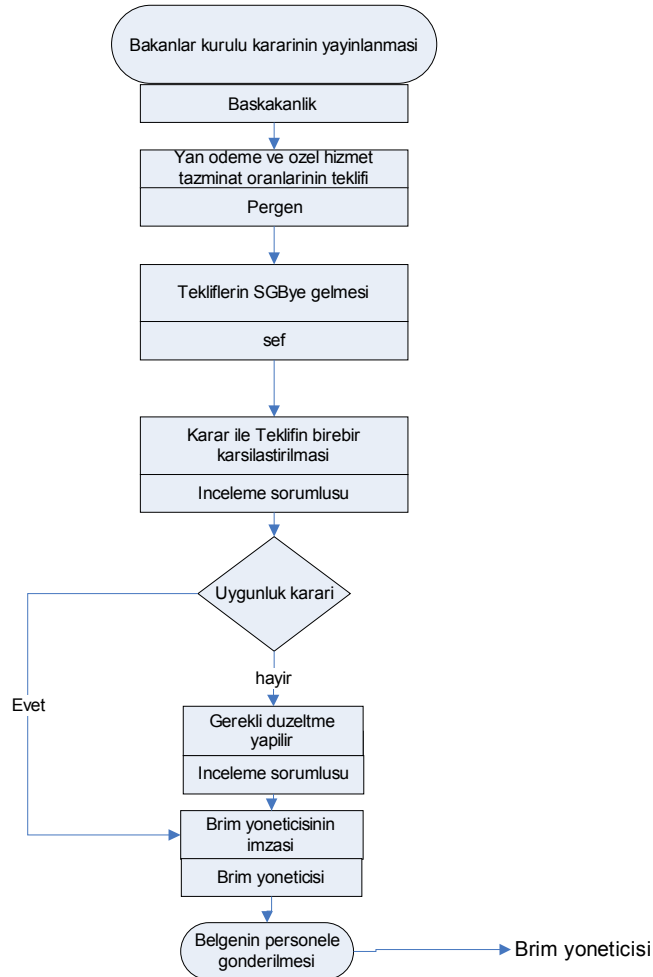
Şekil 50. SGB - Grup 2 - Yan Ödeme Kararnamesi Süreci



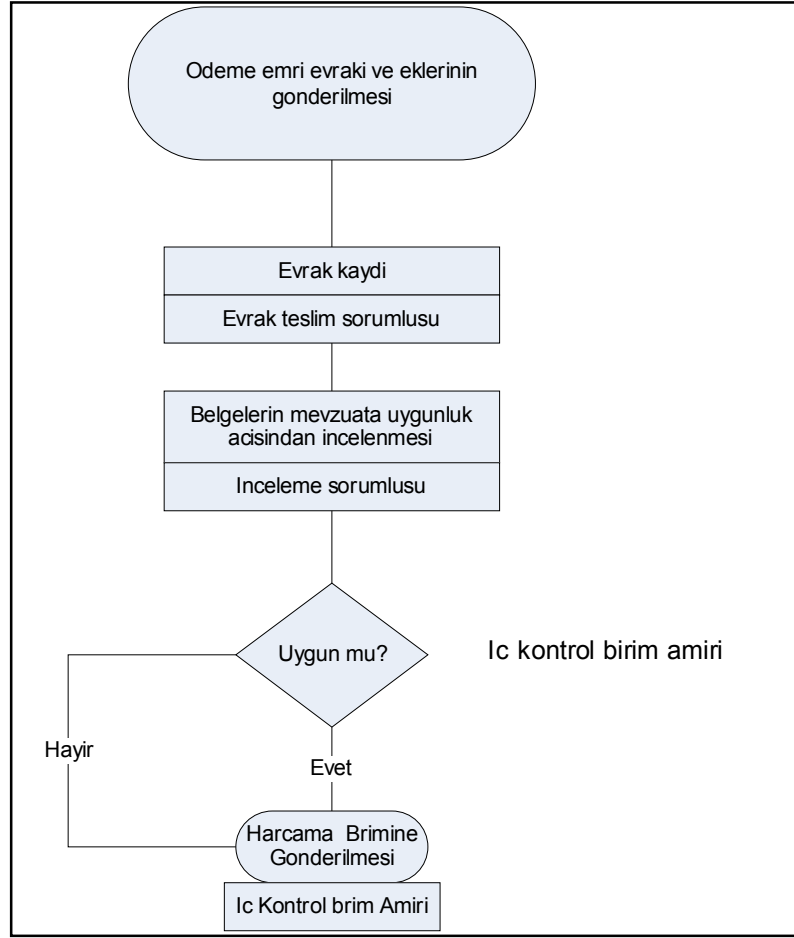
Şekil 51. SGB - Grup 2 - Satın Alma Süreci

SÜREÇ ADI: YAN ÖDEME KARARNAMESİ KONTROLÜ

Süreç Sahibi: Ic Kontrol	Süreç Künyesi Hazırlama Tarihi: 29/09/2006		
Süreç Künyesini Hazırlayan: Mali Hizmetler Unvanı	Revizyon No	Revizyon Tarihi	
Süreç Künyesini Onaylayan Daire Baskanı	Süreç Kodu: 007		
Sürecin Amacı: VIZE İSLEMLERİNİN YAPILMASI			
Süreç Performans Ölçüleri: Karar ile Teklif Karşılıştırılmasında bulunan hata sayısıslem suresi-			
Girdiler	Bu Girdileri Hazırlayan Tedarikçiler	Çıktılar	Bu Çıktıyı Kullanan Müşteriler
KURUM SERBEST KADROSU	PERSONEL GENEL MUDURLUGU	MALI YUKUN HESABI	BUMKO
DOLU BÖS KADRO SAYISI	PERSONEL GENEL MUDURLUGU	ONAYLI YAN ÖDEME VETVELİ	SAYISTAY
HİZMET SINIFLARINDA KADROLARIN DAĞILIMI	PERSONEL GENEL MUDURLUGU		
YAN ÖDEME PUANLARI	BAKANLAR KURULU		
TAZMINAT PUANLARI	BAKANLAR KURULU		
KADRO DEREJESİ VE SINIFI	PERSONEL GENEL MUDURLUGU		



Şekil 52. SGB - Grup 3 - Yan Ödeme Kararnamesi Kontrolü Süreci



Şekil 53. SGB - Grup 3 - İç Kontrol Süreci

8. Süreç Yönetimi Paneli

6 grup halinde gerçekleştirilen çalışmada gruplar aşağıdaki sorulara cevaplar aradılar:

- Süreç analizi çalışmalarında karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir?
- Stratejik plan çalışmalarında karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir?
- Stratejik plan ve süreç analizi çalışmalarında katılımın ve birimlere indirgenmesinin önündeki güçlükler nelerdir?

Her sorunun iki grup tarafından değerlendirildiği çalışmada, katılımcılar “Beyin Fırtınası” yöntemini kullandılar. Üretilen fikirler grup içinde değerlendirildikten sonra grup içinden bir sözcü seçildi. Diğer grupların fikirlerini inceleyip, eksik kalan bir nokta varsa ekleme yapabilmesi amacıyla; üretilen fikirler grup sözcüsü tarafından diğer gruplar ile paylaşıldı. Gerektiği durumlarda sözcü tarafından açıklama yapıldı ve diğer grup üyeleri eksik olduğunu düşündükleri noktalarla ilgili fikirlerini post-it'lere yazarak eklemeler yaptı.

Son olarak her grup üzerinde çalıştıkları başlıklarla ilgili olarak önceliklendirme yaparak, en önemli gördükleri fikirleri seçtiler ve tüm katılımcılar ile paylaştılar. Önceliklendirme yapılarak seçilen fikirler Tablo 28-30'da, seçilmeyenler ise Ek 7-9'da verilmiştir.

Tablo 28. “Süreç analizi çalışmalarında karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir?” Sorusuna Verilen Cevaplar

İfade	Puan
<ul style="list-style-type: none">➤ Süreç analizinde iş tanımlarının yapılmasının unutulması➤ Katılanların tüm süreçleri tam olarak bilmemesi➤ Süreç analizi çalışmalarını üstlenecek olan kişiler birimlerinin iş- işlemlerini bilmeyen kişiler olabilir, süreç analizi doğru çıkmayabilir➤ Birimi yeterince tanımamak sebebiyle süreçleri tam anlayamama	10
Süreç akış şemaları çalışmalarını yapacak olanlar aynı zamanda dairelerindeki görevlerini yapmaya devam edeceklerinden bu çalışmaya yeterince zaman ve özen göstermeyebilirler	10
İşin tüm çalışanlar tarafından aynı derecede sahiplenilmemesi	8
<ul style="list-style-type: none">➤ Bürokratik engeller çıkabilir➤ Üst yöneticilerin inanmaması ve destek vermemesi➤ Katı bir hiyerarşik yapının olması	7
<ul style="list-style-type: none">➤ Çalışacak personelin başka görevleri olduğundan ağırlık veremeyebilir➤ Yönlendirme komitesi bu çalışmalara çok fazla zaman ayıramayabilir	7
Analiz çalışmasının bir fayda sağlayacağına inanılmaması	6
<ul style="list-style-type: none">➤ Süreç analizi yapacak birimin işi benimsememesi ya da küçümsemesi➤ Süreç analizinin sahiplenilmemesi➤ Süreç analizinin doğru anlaşılıp anlaşılmaması	5
Yapılan işe katkısının ne olacağına bilinmemesi	5
Görev tanımlarının yapılmamış olması, aynı işin farklı birimlerce veya personelce sahiplenilmemesi	5
<ul style="list-style-type: none">➤ Süreç analizini yapacak birimlerin kendi alanları dışındaki süreçleri işlemeye çalışmaları➤ Birimlerin birbirlerine üstünlük sağlaması amacıyla benzer süreçlerin değişik adlarla tekrar tekrar yapılması ya da olmayan süreci var göstermesi	4
<ul style="list-style-type: none">➤ Süreç analizi gerçekleştirirken özellikle onay ya da ihale gibi bir süre gerektiren işlemlerde zamanlama yapılamaz➤ Bazı süreçlerin performans ölçüsü olmayabilir	4
Performans ölçülerinin belirlenmesinin zor olması	4
Süreç sahibinin yetkinliğe sahip olmaması	3
<ul style="list-style-type: none">➤ Birimlere yeterli eğitim verilememesi➤ Birimlere yeteri kadar anlatamamak	3

Tablo 29. “Stratejik plan çalışmalarında karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir?” Sorusuna Verilen Cevaplar

İfade	Puan
Stratejik plan çalışmalarının angarya iş olarak değerlendirilmesi	5
Paydaşların organizasyona katılımında zorluk çekebileceği ve organizasyonun büyüklüğü	4
Oluşturulan stratejik planın uygulanmasında siyasi yapının etkisi	4
Mevzuattan ve bürokrasiden kaynaklanan sıkıntılar	4
Birimler arasında varolan görünmez engeller	4
Stratejik plan çalışmalarına olan inançsızlık	4
Birtakım faaliyetlerin ölçülebilir ve anlamlı sonuçlar doğuran türden performans kriterleri belirlemeye uygun durum arz etmemesi	4
Kişisel veya grupsal çıkarların kurumsal çıkarların üstünde tutulması	4
Stratejik plan hazırlandıktan hemen sonra yeni bir durumun planlama sürecine dahil edilememesi	3
Personel eğitiminin bilgilendirilmesinin yapılmasındaki güçlükler	3

Tablo 30. “Stratejik plan ve süreç analizi çalışmalarında katılımın ve birimlere indirgenmesinin önündeki güçlükler nelerdir? Sorusuna Verilen Cevaplar

İfade	Puan
Bu çalışmalarda nihai kararın çalışanlar tarafından verilmeyecek olması nedeniyle bu çalışmaların tam olarak sahiplenilmemesi	9
Personelin bu çalışmalarını ilave iş yükü olarak görmesi	6
Geniş alanda örgütlenen taşra teşkilatı	4
İlk başlarda bu çalışmalarda yaşanan motivasyon eksikliği	4
Yapılan çalışmalardaki üretilen sonucun üst yönetim tarafından benimsenmeyeceği kaygısı	4
Yapılan çalışmanın Bakanlığın ilk stratejik olanı olması ve tecrübe eksikliği	4
Birimlerdeki çalışanların tamamının bilgilendirilmemesi	3
Grup çalışmalarına seçilen personelin iş yükünü eşit oranda üstlenmemesi	3
Çalışanlar arasında istenilen uyumun olmama ihtimalleri	3
Üst yönetimin görev ve yetki devrinden kaçınması	3
Plan hazırlanması sırasında birimler arasında gerekli koordinasyonun yeterli olmaması	3

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 çalışmaları 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. Çalışma Programının 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 31’de verilmiştir.

Yapılan anketin genel ortalaması **3,42**’dir. Anket detayları Ek 10’da verilmiştir.

Tablo 31. Çalışma Programı Değerlendirme Anketi Sonuçları

Ders	Eğitici	Puan
Tanışma - Çalışma Programının Tanıtımı	Uğur Değirmencioğlu	3,21
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar I	Ersin Uygur	3,35
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar II <i>Paydaş - Ürün/Hizmet Kavramları</i>	Ersin Uygur	3,31
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar III <i>Misyon Kavramı</i>	Ersin Uygur	3,48
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar IV <i>Vizyon Kavramı</i>	Ersin Uygur	3,49
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar V <i>PEST Kavramı</i>	Ersin Uygur	3,31
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VI <i>SWOT Kavramı</i>	Ersin Uygur	3,34
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VII <i>Stratejik Amaç Kavramı</i>	Adnan Dovan	3,25
Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VIII <i>Performans Ölçüleri Kavramı</i>	Adnan Dovan	3,18
Stratejik Düşünme	İnanç Ayar	3,69
Süreç Yönetimi Temel Kavramlar I-II	Necmettin Oktay	3,35
Süreç Yönetimi Temel Kavramları III-IV <i>Süreç Künyeleri ve Uygulama Çalışması</i>	Necmettin Oktay	3,44
Süreç Çalışmalarında Kullanılacak Bilgisayar Programının Tanıtımı ve Program Desteği ile Süreç Künyesi Hazırlama	Erhan Özahçı Mehmet Toraman	3,49
Süreç Atölyesi	İnanç Ayar	3,83
Süreç Yönetimi Paneli I-II	Necmettin Oktay	3,37
Etkinlikler	Tüside Ekibi	3,55
Genel Değerlendirmeler		3,47

EKLER

Ek 1. Katılımcı Listesi

* : İsimler alfabetik sırayla yazılmıştır.

No	İsim*	Birim ve Görevi
1	Adnan ŞEN	T.C. Maliye Bakanlığı - Araştırma Geliştirme Şube Müdürlüğü - Milli Emlak Genel Müdürlüğü
2	Ahmet İLHAN	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı - İç Kontrol Dairesi
3	Ahmet Emre ÖZ	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı - İç Kontrol Dairesi
4	Alev BUL	T.C. Maliye Bakanlığı - Çankaya Mal Müdürlüğü
5	Ali DEMİR	T.C. Maliye Bakanlığı - Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı
6	Asu Cihan İPEK	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı - İç Kontrol Dairesi
7	Atilla BUDAK	T.C. Maliye Bakanlığı - Hesap Uzmanları Kurulu
8	Atilla ÇAKIR	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı - Strateji Yön. Plan.
9	Aysel DURSUN	T.C. Maliye Bakanlığı - Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
10	Ayşe Gülgün EROL	T.C. Maliye Bakanlığı - Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
11	Ayşenur YILDIRIM	T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı
12	Betül GÖÇMEN	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı - İç Kontrol Dairesi
13	Bülent BOZBAŞ	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı - İç Kontrol Dairesi
14	Cemal TOPÇU	T.C. Maliye Bakanlığı - Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
15	Cengiz SEPETÇİOĞLU	T.C. Maliye Bakanlığı - Gebze Mal Müdürlüğü
16	Dilek KARA	T.C. Maliye Bakanlığı - Muhasebat Genel Müdürlüğü
17	Döne ATAK	T.C. Maliye Bakanlığı - Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
18	Ebru ALTUN	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı
19	Emrah KARACA	T.C. Maliye Bakanlığı - Gelir İdaresi Başkanlığı
20	Emrullah KAR	T.C. Maliye Bakanlığı - Muhasebat Genel Müdürlüğü
21	Eray ERTÜRK	T.C. Maliye Bakanlığı - Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
22	Erhan ÖZAHÇI	TNS Enformasyon Teknolojileri

Ek 1. Katılımcı Listesi (Devam)

No	İsim	Birim ve Görevi
23	Erkan KÖSELİOĞLU	T.C. Maliye Bakanlığı - Personel Genel Müdürlüğü
24	Ersin ÜNVER	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı - Bütçe ve Performans Dairesi
25	Ersin Tufan YALVAÇ	T.C. Maliye Bakanlığı - Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü
26	Esra Fer ÇETİRGE	T.C. Maliye Bakanlığı - Gelir İdaresi Başkanlığı
27	Fatma KARAPINAR	T.C. Maliye Bakanlığı - Gelir İdaresi Başkanlığı
28	Fazlı CAN	T.C. Maliye Bakanlığı - Tasfiye İşleri Döner sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü
29	Feza BÜYÜKŞAHİN	T.C. Maliye Bakanlığı - Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
30	Fulya DOĞANTİMUR	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı
31	Hasan ODABAŞ	T.C. Maliye Bakanlığı - Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
32	Hasan Hüseyin YILGIN	T.C. Maliye Bakanlığı - Personel Genel Müdürlüğü
33	Hülya SOYLU	T.C. Maliye Bakanlığı - Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı
34	Işıl da ARSLAN	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı - İç Kontrol Dairesi
35	İbrahim DEMİR	T.C. Maliye Bakanlığı - Tasfiye İşleri Döner Sermaye İşletmeleri Genel Müdürlüğü
36	İsmet KESKİN	T.C. Maliye Bakanlığı - Teftiş Kurulu Başkanlığı
37	Kadir AYDOĞAN	T.C. Maliye Bakanlığı - Gelir İdaresi Başkanlığı
38	Kerem Eray ERBAY	T.C. Maliye Bakanlığı - Milli Emlak Genel Müdürlüğü
39	Mahmut HAKİMOĞLU	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı - İç Kontrol Dairesi
40	Mahmut SAYIN	T.C. Maliye Bakanlığı - Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı
41	Mehmet ABANOZ	T.C. Maliye Bakanlığı - Teftiş Kurulu Başkanlığı
42	Mehmet GÜDÜK	T.C. Maliye Bakanlığı - Gelir İdaresi Başkanlığı - Performans Değerlendirme Şubesi
43	Mehmet Ali İSLAMOĞLU	T.C. Maliye Bakanlığı - Teftiş Kurulu Başkanlığı
44	Mehmet KISAOĞLU	T.C. Maliye Bakanlığı - İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı
45	Mehmet TORAMAN	TNS Enformasyon Teknolojileri

Ek 1. Katılımcı Listesi (Devam)

No	İsim	Birim ve Görevi
46	Mustafa KOÇ	T.C. Maliye Bakanlığı - Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü
47	Münire YILDIZ	T.C. Maliye Bakanlığı - Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
48	Ozan GÜNEŞTEK	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı - İç Kontrol Dairesi
49	Özgür Başar ÖZDEN	T.C. Maliye Bakanlığı - Gelir İdaresi Başkanlığı
50	Perihan NECİ	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı
51	Pınar TAÇYILDIZ	T.C. Maliye Bakanlığı - Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı
52	Serpil YARIMDAĞ	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı - İç Kontrol Dairesi
53	Sibel YILMAZ	T.C. Maliye Bakanlığı - BÜMKO Genel Müdürlüğü - Mali Yön. Merkezi Uyum Dairesi
54	Şaban KÜÇÜK	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı
55	Şafak Birol ACAR	T.C. Maliye Bakanlığı - BÜMKO Genel Müdürlüğü - İç Kontrol Merkezi
56	Tuğba DİNÇER	T.C. Maliye Bakanlığı - SGB Stratejik Yönetim ve Planlama Dairesi
57	Türkan TOPRAK	T.C. Maliye Bakanlığı - Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
58	Ümit ARSLAN	T.C. Maliye Bakanlığı - Strateji Geliştirme Başkanlığı
59	Yasin ALTUNSARAY	T.C. Maliye Bakanlığı - Gelir İdaresi Başkanlığı
60	Yasin ER	T.C. Maliye Bakanlığı - Personel Genel Müdürlüğü
61	Yunus DAŞTAN	T.C. Maliye Bakanlığı - Muhasebat Genel Müdürlüğü
62	Zübeyde Zeren ÇAKMAK	T.C. Maliye Bakanlığı - BÜMKO Genel Müdürlüğü - Bütçe Politikası ve Uluslararası İlişkiler Dairesi

Ek 2. Çalışma Programı

25 Eylül 2006 Pazartesi

18.00 - 20.00	Akşam Yemeği
20.00 - 22.00	Tanışma, Çalışma Programının Tanıtımı

26 Eylül 2006 Salı

07.30 - 08.30	Kahvaltı
09.00 - 10.00	MB Stratejik Yönetim Yazılım ve Modelleme Projesi
10.00 - 10.30	Çay/Kahve Arası
10.30 - 12.40	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar I
12.40 - 14.00	Öğle Yemeği
14.00 - 15.45	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar II - <i>Paydaş - Ürün/Hizmet kavramları</i>
15.45 - 16.15	Çay/Kahve Arası
16.15 - 17.50	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar III - <i>Paydaş - Ürün/Hizmet kavramları</i>
18.30 - 20.00	Akşam Yemeği
20.00 - 22.40	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar IV - <i>Misyon ve Vizyon kavramı</i>

27 Eylül 2006 Çarşamba

07.30 - 09.00	Kahvaltı
09.45 - 11.15	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar V - <i>PEST kavramı</i>
11.15 - 11.30	Çay/Kahve Arası
11.30 - 13.15	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VI - <i>SWOT kavramı</i>
13.15 - 14.30	Öğle Yemeği
14.30 - 16.00	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VII - <i>Stratejik Amaç kavramı</i>
16.00 - 16.30	Çay/Kahve Arası
16.30 - 18.15	Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VIII - <i>Performans Ölçüleri kavramı</i>
18.15 - 20.00	Akşam Yemeği
20.00 - 21.30	Stratejik Düşünme

Ek 2. Çalışma Programı (Devam)

28 Eylül 2006 Perşembe

07.30 - 09.00	Kahvaltı
09.45 - 11.15	Süreç Yönetimi Temel Kavramlar I
11.15 - 11.30	Çay/Kahve Arası
11.30 - 13.00	Süreç Yönetimi Temel Kavramlar II
13.00 - 14.30	Öğle Yemeği
14.30 - 16.00	Süreç Yönetimi Temel Kavramlar III - <i>Süreç Künyeleri</i>
16.00 - 16.30	Çay/Kahve Arası
16.30 - 18.00	Süreç Yönetimi Temel Kavramlar IV - <i>Süreç Künyeleri Uygulama Çalışması</i>
18.30 - 20.00	Akşam Yemeği
20.00 - ...	Serbest Çalışma

29 Eylül 2006 Cuma

07.30 - 09.00	Kahvaltı
10.00 - 11.15	Süreç Çalışmalarında Kullanılacak Bilgisayar Programının Tanıtımı - <i>Visio Programı</i>
11.15 - 11.30	Çay/Kahve Arası
11.30 - 12.30	Bilgisayar Programı Desteği ile Süreç Künyesi Hazırlama - <i>Uygulama Çalışması</i>
12.30 - 14.30	Öğle Yemeği
14.30 - 16.00	Süreç Künyelerinin Bilgisayar Ortamına Aktarımı I
16.00 - 16.30	Çay/Kahve Arası
16.30 - 17.30	Süreç Künyelerinin Bilgisayar Ortamına Aktarımı II
18.30 - 20.00	Akşam Yemeği
20.00 - 22.00	Süreç Atölyesi

30 Eylül 2006 Cumartesi

07.30 - 09.00	Kahvaltı
09.45 - 12.00	Süreç Yönetimi Paneli
12.00 - 12.30	Eğitimin Değerlendirilmesi ve Kapanış
12.30 - 13.30	Öğle Yemeği

Ek 3. 2'li Vizyon Çalışması Sonuçları

Tüm kamu hizmetlerinin elektronik ortamda yapıldığı, anında erişilebilir, bütün bürokrasiden arındırılmış, basit, anlaşılır yöntemlerle çalışan örnek kurum.
Korkunuz değil, dostunuzuz.
Kişi başına düşen milli geliri 100.000 dolara çıkarmak.
Bilgi toplumuyla entegre bir şekilde çalışan, yönetimi, yapısı itibariyle dünya ölçeğinde model alınan bir Türkiye Cumhuriyeti Maliye Bakanlığı.
Uluslararası arenada yönlendirici politikalar oluşturan, 21. yy. Türkiye'si ve insanına hizmet ve bilgi üreten, etkin ve itici güç niteliğinde bir Maliye Bakanlığı.
Kamu gelirlerinin adil bir şekilde toplamak, harcamaların şeffaf ve hesap verme sorumluluğu içerisinde yapılmasını sağlayacak hedef ve politikaları hayata geçirmek ve uluslararası arenada örnek bir kurum olmak.
Sosyal adaleti sağlamış, uluslararası rekabet gücüne sahip bir Türkiye için, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanan, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda hizmet veren öncü bir kamu kurumu olmak.
Sosyal adaleti sağlamış, uluslararası rekabet gücüne sahip bir Türkiye için, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanan, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda hizmet veren öncü bir kamu kurumu olmak.
2050 yılında ekonomiye yön veren kurumları tek bir çatı altında toplayarak, IMF ve Dünya Bankası'na verdiği kredilerin faiziyle bütçesinde toplam gelirin 2 katı fazlalık veren bir Bakanlık.
Ekonomik refahı sağlayan adil ve etkin bir Maliye Politikasını gerçekleştiren Maliye Bakanlığı.
Tüm ekonomik aktörleri bir çatı altında toplayarak maliye politikalarını en etkin şekilde uygulamak, bilim ve teknolojiyi en iyi şekilde kullanarak ülkenin refah seviyesini AB normlarının üzerine çıkarmak.
21. yüzyılda önümüzdeki 10 yıl içerisinde Türkiye'nin borç alan değil borç veren maliye politikalarını tasarlamak ve milletimizin refah düzeyini yıllık 40 bin dolar düzeyine yükseltmek konusunda etkin bir kurum olmak.
Ülkenin tüm dinamiklerini Maliye Bakanlığı'na en az ihtiyaç duyar hale getirmek.
2023 yılında Dünya Bankası olmak.
Toplumun çağdaş medeniyetler seviyesinde adil bir gelir dağılımına ulaşmasını sağlamak amacıyla kamu mali sektöründe karar alıcı ve uygulayıcı tek kurum olmak.
Etkin ve verimli bir mali yönetim ve kontrol sisteminin oluşturulmasını teminen mali saydamlığı ve hesap verilebilirliği sağlamak.

Ek 3. 2'li Vizyon Çalışması Sonuçları (Devam)

Risk yönetiminde başarılı, gelişmiş bir idari kapasiteye sahip, bilgi sistemini harekete geçiren ve yoksullukla mücadelede etkili bir Maliye Bakanlığı.
Ülkenin kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmak suretiyle, gelişmiş ekonomiler seviyesine ulaşmak.
Gönülden verilen vergilerin hakça paylaşıldığı mutlu bir ülke yaratmak.
Saydam ve hesap verebilir bir Maliye Politikası uygulayarak dünyanın en güvenilir ve etkin kamu kurumlarından biri olmak.
Güçlü ekonomisiyle güçlü Maliye, güçlü Türkiye.
Kayıt dışılığın ortadan kaldırıldığı, adalet ve eşitlik ilkesi içerisinde vergi bilincinin oluşturulduğu bir vergi sistemi ile hesap verebilir, şeffaf ve uygulanabilir bir bütçeleme sisteminin oluşturulması.
Bakanlığımız olarak hedefimiz bir daha vizyon belirlemeye ihtiyaç duymayacak bir pozisyona gelmektir.
Ortadoğu ve Balkanların örnek aldığı mali konularda danışmanlık yapan çalışanlarıyla ve hizmet sunduğu vatandaşlarıyla barışık bir Maliye Bakanlığı.
Kaynak dağılımında, üretimde ve bölüşümde etkinliği sağlayan, kamu hizmetlerini toplumun tüm kesimlerine, sosyo-ekonomik faydayı maximize edecek şekilde ulaştıran ve diğer kamu idarelerine örnek teşkil eden bir kurum olmak.
İstikrarlı ve sürdürülebilir bir büyüme ortamının oluşmasına, etkin maliye politikaları ile öncülük eden bir bakanlık olmak.
Daha müreffeh bir Türkiye için kaynakların verimli kullanımı ile etkin mali yönetimi gerçekleştirmek.

Ek 4. 4'lü Vizyon Çalışması Sonuçları

Ülke kaynaklarının; kaynakların asıl sahiplerini mutlu edecek şekilde kullanılmasını sağlayacak bir kurum olmak.
Etkin ve verimli bir kamu mali yönetimi ve kontrol sisteminin oluşturulmasını teminen mali saydamlığı ve hesap verilebilirliği sağlayan, risk yönetiminde başarılı ve gelişmiş bir idari kapasiteye sahip Maliye Bakanlığı.
Bilgi toplumuyla entegre, yönetimi ve yapısı itibariyle dünya ölçeğinde model alınan, kişi başına düşen milli geliri 100.000\$'a çıkarmış Bakanlık.
Tüm hizmetlerin sağlandığı, bürokrasiden arındırılmış, güvenilir, çağdaş, korkumuz değil dostumuz olan bir kurum.
Kaynak dağılımında, üretimde ve bölüşümde etkinliği sağlayan, kamu hizmetlerini toplumun tüm kesimlerine sosyo-ekonomik faydayı maksimize edecek şekilde ulaştıran ve kamu mali sektöründe karar alıcı ve uygulayıcı tek kurum olmak.
İstikrarlı ve sürdürülebilir bir büyüme ortamının oluşmasına etkin maliye politikaları ile öncülük etmek.
Güçlü Maliye, güçlü Türkiye.
Bir yandan ülkenin dinamiklerini Maliye Bakanlığı'na en az ihtiyaç duyar hale getirmek, diğer yandan Dünya Bankası olmak.
21. yüzyılda tüm ekonomik aktörleri bir çatı altında toplayarak önümüzdeki 10 yıl içerisinde Türkiye'nin borç alan değil borç veren maliye politikalarını tasarlamada ve milletimizin refah düzeyini yıllık 40 bin dolar düzeyine yükseltmek konusunda etkin bir kurum olmak.
Dünyanın en etkin ve güvenilir kamu kurumlarından biri olup, gönülden verilen vergilerin hakça paylaşıldığı mutlu bir ülke yaratmak.

Ek 5. PEST Analizi Çalışmasında Oylama Esnasında Seçilmeyen İfadeler

Politik Faktörler	
İfadeler	Puan
IMF'nin hükümet politikaları üzerindeki baskısı.	2
Amerika'nın iç işlerimize ve siyasete IMF ve Dünya Bankası kanalı ile müdahalesi.	2
Performans esaslı bütçenin 5 yıllık hazırlanması.	2
5018 ile birlikte bütçeleme ve yönetimdeki değişiklikler ve ilk uygulamaların başarılı ya da başarısız olması.	2
ABD ile İsrail'in İran'a ve Suriye'ye müdahalesi ve Türkiye'de siyasi dengelerin değişmesi.	2
Hükümetler tarafından çıkarılacak olan yasalar toplumun faydası yerine kişisel faydaya dönüşecek.	2
Cumhurbaşkanlığı seçimi yapılacak. Daha uyumlu bir yürütme olacak.	2
AB ile uyum sürecinde yeni yasalar yürürlüğe girecek. Bu yasalar ülkemiz için faydalı olacak ama AB'ye tam üyelik için yeterli olmayacak.	2
PKK ile mücadele konusunda daha etkin çalışmalar yapılacak. Kuzey Irak'a girilebilir.	2
Önümüzdeki birkaç yıl içinde baştan sona, yeni bir anayasa hazırlanabilir.	2
Türkiye'nin önümüzdeki 10 yıl içinde Ortadoğudaki ağırlığı artacak. Sıcak bir çatışma olabilir.	2
Yeni hükümetin politikaları daha popülist hale gelmeye başlayacak.	2
Türkiye'nin Kuzey Irak'a girmesi ve orada kalıcı güç olması.	1
Rum kesimine limanların açılması.	1
Maliye Bakanlığı TBMM'den çıkan kanunlar neticesinde bölünerek (Bütçe-Muhasebat gibi) daha küçük bir yapıya dönüşecek.	1
Askerin siyasete giderek müdahalesi.	1
AB ile ilişkilerde yaşanan olumsuzluklar, Gümrük Birliğinin yeniden gözden geçirilmesine neden olacak.	1
Ortadoğu ile artan yakın politik ilişkiler bu bölgedeki ülkelerle yapılan ticaret hacmimizin artışını sağlayacak.	1
Vergi politikası değişecek, dolaylı vergiler artacak.	1
Kamu bankalarında özelleştirmeler hız kazanacak.	1
AB ile yaşanacak ciddi problemler Türkiye'nin yönünü Ortadoğuya çevirmesine neden olacak.	1

Ek 5. PEST Analizi Çalışmasında Oylama Esnasında Seçilmeyen İfadeler (Devam)

Politik Faktörler (Devam)	
İfadeler	Puan
Türkiye ABD ve İsrail etkilerinin kalkması sonunda, bölgesinde ve dünyada etkin ve lider bir ülke haline gelecek.	1
ABD'nin İran'a saldırısı durumunda Rusya İran'a destek verecek. Türkiye'nin doğal gaz ihtiyacını karşıladığı bu iki büyük ülkeye karşı ABD tarafında yer alması durumunda enerji krizi çıkması kuvvetle muhtemel.	1
Hazine Müsteşarlığı ve Maliye Bakanlığının birleştirilmesine karar verilmesi.	1
Daha basit ve anlaşılır bir VUK yürürlüğe girecek.	1
Lübnan'a asker gönderilmesi.	0
Uluslararası ticaretin önündeki tüm engeller kalkacak. Çin malları ve Çin'in sermayesi bütün dünyayı işgal edecek.	0
NATO dağılacak, BM güçsüzlüğünü sürdürecektir.	0
Ermeni soykırımının ABD'de kabulü.	0
AB uyum politikaları için çıkarılacak yasalar.	0
Öcalan'a af talebinin artması ve talebin reddi.	0
Ortadoğu bölgesinde yeni devletler kurulacak; Türkiye bölgelerinin en az toprak kaybeden ülkesi olarak belirecek.	0
Dünyanın jandarmasının adı değişecek (Türkiye).	0
Mevzuat; diğer kamu kurumlarının personel mevzuatına ilişkin yaptığı düzen (maaş artışı- sosyal güvenliğe ilişkin kararlar).	0
Vergi sisteminde uluslararası alanda tama yakın şekilde entegrasyona gidilecek.	0
Kamu personel rejimi yeniden yapılandırılacak.	0
Yeni vergiler alınacak.	0
Yeni Cumhurbaşkanı ile hükümet uyumlu hale gelecek.	0
Olası bir Amerika saldırısında İran'ın ilk tepki olarak İsrail e savaş açması ve Ortadoğunun tekrar kaosa sürüklenmesi.	0
Mevcut hükümet devam edecek. Ancak yeni dönem için beklentilerim çok da olumlu değil. Yeni hükümet güç kaybetmenin etkisiyle rotanın dışına çıkacak.	0
AB ile olan müzakerelerin ara ara kesintiye uğraması siyasi çevreler arasında gerginliklere yol açacak.	0
Azınlık meselesi uluslararası arenada Türkiye'nin başını ağrıtmaya devam edecek.	0
11 Eylülün ABD ve İsrail in bir oyunu olduğu ortaya çıkacak ve ABD ile İsrail karşıtlığı artacak.	0

Ek 5. PEST Analizi Çalışmasında Oylama Esnasında Seçilmeyen İfadeler (Devam)

Politik Faktörler (Devam)	
İfadeler	Puan
Vergi toplamada daha katı yasalar çıkarılarak vergi kaçakçılığı azaltılmaya çalışılacak.	0
Kamu yönetimi temel kanunu ile kamu idari yapısının değiştirilmesi.	0
Gümrük müsteşarlığı ile DTM birleşebilir.	0
Maliye Bakanlığının 178 sayılı kıtada belirtilen görevlerinde değişiklik olacak.	0
ABD'nin olası İsrail saldırısında Türkiye'den üs talep etmesi ve Türkiye'nin olumsuz cevap vermesi durumunda ABD ile ilişkiler olumsuz etkilenecek.	0
Türkçe konuşan ülkeler birliği kurulacak. Bölgesinde etkin bir rol oynayacak.	0
Rusya ve İran ile ittifaklara gitme.	0
Ekonomik Faktörler	
Emtia fiyatları artışı.	2
Gelir dağılımındaki adaletsizliğin azaltılması.	2
İthalata bağlı büyüme devam ederse kriz çıkacaktır.	2
Özelleştirme artışının ekonomiye katkısı.	2
TCMB nin piyasada rolü	2
Finansal piyasalarda yaşanan değişiklikler.	2
IMF kota artırımı.	2
Yüksek iş gücü maliyeti.	2
Gelişmiş ülkelerin faiz oranlarını artırım yönündeki eğilimleri.	2
Lobilerin ekonomi üzerindeki etkisi.	1
AB fonlarından yararlanmak.	1
Döviz kurlarının göreceli olarak yüksek seyrinin devam etmesi.	1
Uluslararası para piyasalarında gelişmekte olan ülkelere akışının devam etmesi.	1
Güneydoğu Asya ve özellikle Çin'de düşük maliyetlerle üretimin devam etmesi.	1
Terörün durmaması ekonomiyi olumsuz etkileyecek.	1
Doğrudan yabancı sermayenin Türkiye'ye girişinin önündeki engeller.	1
Amerikan Merkez Bankası faizlerinde artışın devam etmesi bekleniyor.	1
Seçim ekonomisi uygulanması.	1

Ek 5. PEST Analizi Çalışmasında Oylama Esnasında Seçilmeyen İfadeler (Devam)

Ekonomik Faktörler (Devam)	
İfadeler	Puan
Yurt dışına nazaran ülke içindeki yüksek işgücü maliyetlerinin devam etmesi.	1
Enflasyonda %20 üzerinde artış olacağı beklenmektedir.	1
Kıbrıs Rumlarına tazminat ödenmesi.	1
AB ile ilişkilerin olumlu seyrinin devam etmesi.	1
5 yıl içinde ekonomik kriz yaşanabilir.	0
Ekonomik büyümede istikrarın sağlanamaması.	0
İşgücü hareketliliğinin artması ve az gelişmiş ülkelerin beyin göçü vermesi.	0
Para piyasalarındaki dalgalanmaların devam etmesi beklenmektedir.	0
Mortgage sisteminin ülkemizde uygulamaya geçilmesi ile inşaat sektörünün canlanması.	0
Arap ülkelerinde biriken sermayenin hareketi.	0
Ekonomide büyüme oranının nispeten olumlu etkisi.	0
Borsanın istikrarsızlığı ve iniş çıkışları devam edecektir.	0
ABD'nin ekonomisi çökecek, Çin'in ekonomisi güçlenecek. AB parçalanacak ve AB'nin ekonomisinin yerini Türkiye alacak.	0
Duble yolların ticarete getireceği kolaylık.	0
Faiz oranlarındaki düşüş seyrinin devam etmesi.	0
Ekonomik kaynakların iyi kullanılamaması.	0
Gelir dağılımının azaltılması konusunda yeni çalışmalar olacak, ancak bu çalışmalar olumlu sonuçlar üretmeyecek.	0
Ülkemizde tüm ekonomiyle ilgili kamu birimlerinin tek elde toplanması konusunda yasal düzenlemeler yapılacak.	0
Üreticiler ürünlerinin yeniden daha değerli satışını sağlamak için, memurlarda maaşlarına daha yüksek zam alabilmek için yeniden yüksek enflasyon isteyecek.	0
İthalat ve ihracat artacak. Ancak ihracatın ithalatı karşılama oranı artacak.	0
Artan teknoloji ile kayıt dışılık git gide azalacak.	0
Petrole alternatif kaynakların sayısı artacak, bu da dünyada güç dengelerini değiştirecek.	0
Sabit kur politikasına geçilmesi beklentisi.	0

Ek 5. PEST Analizi Çalışmasında Oylama Esnasında Seçilmeyen İfadeler (Devam)

Ekonomik Faktörler (Devam)	
İfadeler	Puan
Cari açığın çok yüksek olması, kriz beklentisi.	0
Büyüme hızı artması ile işsizlik daha da artacaktır.	0
Nitelikli iş gücü sayısı arttığı halde bu kişilere istihdam ortamı sağlanmazsa toplumda buhranlar artacaktır.	0
Konut fiyatları artacak.	0
Uluslararası kuruluşların mali saydamlığı özendirmek suretiyle ülke ekonomilerine müdahalesi daha da çoğalıyor.	0
Mortgage yasası.	0
AB ülkelerinde yaşlanma probleminin olması, Türkiye’de ise genç nüfus oranının yüksekliği.	0
Geçici işsizlik oranında yaşanan yükseklik.	0
Turizm gelirlerinde yaşanan düşüşler.	0
İhracatın ithalata dayalı olması (ara mal ithalatı artışı).	0
Sosyal Faktörler	
Kaybedilen doğal zenginliklerimiz.	3
Magazin kültürünün hızla artması ve sosyal yozlaşma.	3
Ortadoğu’da yaşanan gerginlik.	3
Terör.	3
Köyden kente göçün engellenememesi.	3
Büyüyen ekonomi sayesinde refah düzeyinin artması.	3
Köyden kente göç hızı yavaşlayacak; kentlerden kırsal kesime tersine göç hareketi başlayacak.	3
Sivil toplum örgütlerinin etkinliklerinin artması.	3
Çekirdek ailenin dağılması, boşanma oranının artması.	2
Sosyal adaletsizlik.	2
Sporda fanatizm (futbol).	1
Madde bağımlılığının gençler arasında yaygınlaşması.	1
Çevre kirliliği.	1
İşsizlik sorununun, suç oranının artması.	1
Medeniyetler çatışması.	1
Ekonomik sorunların çözülmesi ile toplumun daha mutlu hale gelmesi.	1
Medyadaki magazin programlarına müdahale edilmediği sürece etik değerlerdeki hassasiyet giderek azalacak.	1
Sosyal ve kültürel yapı bozulacak, toplumsal olaylar ve şiddet olayları artacak.	1

Ek 5. PEST Analizi Çalışmasında Oylama Esnasında Seçilmeyen İfadeler (Devam)

Sosyal Faktörler (Devam)	
İfadeler	Puan
Doğal kaynakların azalması bu kaynaklara sahip ülkelere savaş açılmasına sebep olacak.	1
Yeni seçimlerde yine AKP kazanır ve istikrar artarak devam eder. Ekonomiye olumlu etkisi olur.	1
Dengesiz nüfus artışı ile eğitilmiş kesimin az çocuk sahibi olması, eğitimsiz kesimin ise daha hızlı artmasına bağlı olarak suç oranı artacak.	1
Ekolojik çevrenin bozulması ve doğal afetlerin artışı.	1
Bilgisayar kullanımına bağlı olarak insanlar arasında diyaloglar daha da azalacak ve birbirini anlamayan, yalnız insanlar çoğalacak.	1
Toplumsal dayanışma ve iş birliğinin azalması, benmerkezci bireylerin artması.	1
Kan davaları.	0
Töre cinayetleri.	0
Kuşak çatışmasının daha da artması.	0
Yasalardaki boşluklardan kaynaklanan suç oranının artışı.	0
Teknolojideki gelişmelerin olumsuz kullanılması sonucu sosyal ve kültürel değerlerin yitirilmesi.	0
Bilgisayar kullanımının anti-sosyal nesiller yetişmesine sebep olması.	0
İleri tıbbi teknikler sayesinde bir çok hastalığa çözüm bulunması.	0
Toplumun geleceğe umutla bakmaması.	0
Sosyal adalet politikaları sayesinde, toplum düzeninin korunması.	0
Artan eğitim faaliyetleri neticesinde insanların daha duyarlı hale gelmesi.	0
Küresel ısınma.	0
Sağlıklı yaşamın yok olması.	0
Toplumda hoşgörü ve saygının azalması.	0
Tedavisi zor olan hastalıkların artması.	0
Avrupa'da ortaya çıkan salgın hastalıklar ve doğal afetler sonucu nüfusu fazla olan Türkiye'nin dünya gücü haline gelmesi.	0
Sahip olduğumuz yüksek kültürel değerlerin tüm dünyaya tanıtılması ve Türkiye'nin bir cazibe merkezi haline gelmesi.	0
Büyük bir eğitim atılımı ile kaybedilen toplum ahlakının tekrar kazanılması.	0
Türkiye de dış yatırımlar ve yabancı sermaye artacak. İşsizlik azalıp gelir artacak, refah yükselecek.	0

Ek 5. PEST Analizi Çalışmasında Oylama Esnasında Seçilmeyen İfadeler (Devam)

Sosyal Faktörler (Devam)	
İfadeler	Puan
Önümüzdeki aylarda yapılacak Cumhurbaşkanlığı seçimi ve daha sonraki genel seçimler ülkemizde de ciddi çalkantılara yol açacak, insanların değerlerini sömürmeye dönük siyaset anlayışları önemini kaybetmeye başlayacak.	0
Teknolojik gelişmelerin yarattığı sağlık problemleri.	0
Teknolojik gelişmeler ile birlikte içe kapanık, yalnız ve mutsuz bireyler sayısındaki artış.	0
Kadının ekonomik özgürlüğünü kazanması ve iş dünyasında aktifliğinin artması ile birlikte boşanmaların artışı.	0
Araç sayısının artışı ve trafik kazaları sonucu yaralanma sonucu özürlü insan sayısındaki artış (iş gücü kaybı).	0
2007 Kasım ayında genel seçim yapılacak ve yeni hükümet belirlenmiş olacak.	0
Din çatışmaları, savaşları hem ülke içinde hem de ülkeler arasında artabilir.	0
Doğal hayatın bozulması ve çevre kirliliğine bağlı ölümler artacak.	0
Bütün olumsuzluklara rağmen arkadan gelen pırıl, pırıl bir gençlik.	0
Büyük şehirlerde can güvenliğinin daha da azalması, korkak ve bananeci bir toplum.	0
Türkiye tarihi bağları ve misyonu nedeniyle lider bir ülke olacak. Bunun ekonomik avantajları başlayacak (yatırım, gelir artışı...).	0
Üniversite sayısı artacak ama işsizlik buna paralel azalmayacak. Üniversiteli işsiz sayısı artacak.	0
Eğitilmiş nüfus oranındaki yükseliş eğilimi artmaya devam edecek, daha sorgulayıcı bir toplum haline gelmemizi sağlayacak.	0
Aile yapısının bozulmasıyla huzur evleri sayısı artacak.	0
Teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük şehirlerde insanların birbirine yabancılaşması sonucu şehirden kaçıp kırdan yaşayanların sayısı artacak.	0
Suç oranlarında artış olacak.	0
Ettik değerler adı altında farklı değer yargıları ve yönlendirmeler empoze edilecek.	0
Dinler çatışması olacak. Radikal güçler toplum üzerinde etkili olacak.	0

Ek 5. PEST Analizi Çalışmasında Oylama Esnasında Seçilmeyen İfadeler (Devam)

Teknolojik Faktörler	
İfadeler	Puan
Her mükellef uydudan takip edilecek.	2
Bu kadar teknoloji karşısında artık insanlar hayattan zevk alamayacak duruma gelecek.	2
Teknoloji ve bilişim bakanlığı kurulması.	2
Nakit paradan kaydı paraya geçiş.	2
Klavye üzerinde yazarak değil, beyni okuyup kendi yazan bir bilgisayar sistemi.	2
Bütün ödenek kredi kartları üzerinden yapılacak.	1
Yapay zeka sistemleri kullanılarak vergi kaçırma teşebbüsü baştan önlenecek.	1
İletişim ve bilişim hastalıkları artacak.	1
Devlet bütçesinin belli oranlar doğrultusunda bilgisayar ortamında hazırlanıp paylaşımın sağlanması.	1
Kamu harcamalarının bilişim sistemleri üzerinden takibi.	1
Web tabanlı bilişim sistemleri kurulması.	1
Home Office sistemi yaygınlaşacak.	1
Elektromekanizma yaygınlaşacak.	1
Bilgisayar oyunlarındaki artış gençliği bilgisayara bağımlı kılarak robotlaşmalarına neden olacak.	1
Dünyada teknoloji alanındaki hızlı değişimler Türkiye’de teknoloji yatırımlarının arttırılmasını zorunlu hale getirecek.	1
E-devlet projesi ve elektronik imza sayesinde kamudaki her türlü işlem evden çıkmadan yapılabilecek.	1
Güneş enerjisinden daha fazla yararlanılacak.	1
Teknolojik gelişmeler, mal ve hizmet üretimi pazarlama maliyetlerini azaltacak.	1
ADSL üzerinden birimler arası telefon görüşmelerinin ücretsiz olarak yapılmasına dair teknolojinin Maliye Bakanlığına getirilmesi.	1
Ar-Ge harcamaları artacak.	0
Kredi kartı kullanımı yaygınlaşacak.	0
Elektronik evler.	0
TV’lerin yerini bilgisayarlar alacak.	0
Manyetik kirlilik artacak.	0
Akıllı kameralar yardımı ile evden sanal alışveriş yaygınlaşacak.	0

Ek 5. PEST Analizi Çalışmasında Oylama Esnasında Seçilmeyen İfadeler (Devam)

Teknolojik Faktörler (Devam)	
İfadeler	Puan
Hızlı trenler yaygınlaşacak.	0
Elektronik hukukun geliştirilmesi.	0
Alt yapı teknolojilerinin hızlı, güvenilir olması.	0
Yapay zekanın insan zekasının yerini alması.	0
Gelişen teknolojiler sayesinde okuma ve yazmaya gerek olmadan insan beynine gerekli bilgi ve verilerin yüklenmesi.	0
Dünyada başka gezegende hayat olmadığı belirlenecek ve uzay yolculuğu hayali son bulacak.	0
Bilişim suçları hızla artacak, bilgi güvenliği birimleri kurulacak.	0
Eğitimin bilgisayar üzerinden yapılması.	0
TV filmlerindeki korkuları seyrederken insanlar o ortamı hissedebilecek.	0
Karayolu taşımacılığı azalarak ışınlanma yöntemi benimsenecek.	0
Yapay zekânın gelişimi insan ırkı için tehdit oluşturacak.	0
Hidrojen yakıtı kullanılan araçlara geçilmesi.	0
Teknoloji alanındaki rekabet teknolojik savaşları doğurabilir.	0
Tüm Türkiye’de internet bağlantısı açısından ücretsiz kablosuz ağ olacak.	0
Moleküler teknoloji ve genetik alandaki çalışmalar genlerle oynayarak insan ırkını değiştirecek (organ üretilecek örn.).	0
Petrolün öneminin azaltılmasına yönelik biyolojik yakıtlar ortaya çıkarılmaya çalışılacak. Ancak mevcut güçlerin engeline takılacak.	0
Kablosuz ağ ile birlikte Telekom şirketleri güç kaybedecek ve telefon görüşmeleri internet üzerinden ucuza sağlanacak.	0
Nükleer teknolojiye birçok ülkenin sahip olması ve bunun sonucunda nükleer silah kullanımı ile dünyanın büyük kısmının çöl haline gelmesi.	0
Nükleer enerji üretim ve kullanımı artacak.	0
İleride enerji kaynakları bor madenleri temelli olacak.	0
Chip kullanımının yaygınlaştırılması.	0
E-araba ortaya çıkacak, konforlu, güvenli, keyifli bir ulaşım sağlanacak, zaman kaybı önlenecek.	0
Kimlik numarası kullanımının yaygınlaştırılarak vergi tahsili işlemlerinin işlemin gerçekleşmesi anında yapılacağı.	0

Ek 6. SWOT Analizi Çalışmasında Elenen İfadeler

Güçlü Alanlar	
Grup Yıldız	Mevcut ve teknolojik değişimlere kısa sürede uyum sağlaması ve öncülük etmesi.
	Dünyadaki gelişmeleri takip ediyor olması, ayrıca değişime açık olması.
	Dünyadaki ekonomik ve mali gelişmeleri yakından takip etmesi çok iyidir.
	Yeni projelere açık olması.
	Yönetim ve personelin yeniliğe açık olması.
	Teknolojik gelişmelere açık olması.
	Maliye Bakanlığının bazı birimlerinin otomasyon sistemini tamamlamış olması.
	İhracat politikasının geliştirilmesi için gerekli yardımcı politikalar geliştirmesi.
	Ödeneklerin daha rahat kullanılabilmesi mali gücünün yüksek olması.
	Hiyerarşinin azaltılıyor olması.
	Yetişmiş elemanların fazla olması.
	Kurumsal yapısı sağlamdır.
	Personelin eğitimine önem veriliyor olması.
	Mali konulardaki mevzuatın hazırlanması, uygulanması ve takibi.
	Göreve girme ve yükselmelerin objektif olması, dış faktörlerden etkilenmemesi.
	Stratejik yönetim ve planlama anlayışının istekli yerleşiyor olması.
	AB sürecinde kendini yeniden teşkilatlanmaya hazır halde olması.
	Kurumda personel eğitimine önem verilmesi.
	Bilgi paylaşımının olması, her personelin kendinden sonra geleni yetiştirmesi.
	Her yönü ile lokomotif bir kurum.
Tam istihdam politikalarının oluşturulmasına olumlu katkılar sağlamış olması. Bu katkıların her zaman devam etmesi.	
Kamuda etkin olmak, söz sahibi olmak.	
Faaliyetlerinde teknolojiyi büyük ölçüde kullanıyor olması.	
Grup Genç	Etki alanının çok geniş olması.
	Köklü bir kurum olması.
	Gelenekçi olması.
	Makine teçhizatı ihtiyacının kolay karşılanması.
	Eğitilmiş personelin çokluğu.
	Teknolojinin ileri seviyede olması.
	Genç kişileri istihdam etmeye olanak sağlıyor.
	Son dönemde alınan personelle birlikte niteliğin daha da artması.
	Ekonominin yönetiminde yön verici kurum olması.
	Kalifiye eleman sayısının çokluğu.
	Yürütülen hizmetlerin ülkenin genel durumunu etkileyebilecek güce sahip olması

Ek 6. SWOT Analizi Çalışmasında Elenen İfadeler (Devam)

Güçlü Alanlar	
Grup Genç (Devam)	Gruplaşma olması.
	Merkezi yönetim içerisinde önemli bir yere sahip olması.
	Sıcak bir ortamın zamanla oluşmuş olması.
	Eğitim olanaklarının çeşitliliği.
	Çalışma ortamındaki ilişkilerin düzeyli olması.
	Kurum içi eğitime önem verilmesi.
	Güçlü ve köklü kurumsal yapı.
	İnsan kaynakları çok.
	Kaliteli personel.
	Çalışanların kapasitesinin yüksek olması.
Gelişmeye Açık Alanlar	
Grup Ulaşma	Çalışanların karar alma sürecine katılamaması.
	Birimler arası koordinasyon yok. Birimler diğer birimlere karşı üstünlük mücadelesi veriyor.
	Bakanlığın hizmet alanlarında, “her şeye hayır diyen” bir imaj oluşturmuş olması.
	Eşit eğitilmiş memurların yükselmelerinde önlerinin kapalı bulunması.
	Aynı alanda görev üstlenen kurumlarla yetki kargaşasından kaynaklanan sorunlar.
	Gereksiz ve rutin işler yapmaktan, politika üretmeye yeterli zaman bulunamaması.
	Çok fazla sayıda farklı unvan olması, dolayısıyla unvan karmaşası.
	Üst yönetimin mesleki taassupla atama ve işlem yapması.
	Personel tatminsizliği, motivasyonsuzluk, kurum kültürü eksikliği.
	Kurumlar arası koordinasyonun olmaması, diğer kurumların Maliye Bakanlığı’ni itici bulması.
	Birimler ve kademeler arası iletişimin zayıf olması.
	Mükellefler nezdinde oluşmuş olan olumsuz imaj.
	Birimlerde tam bir otomasyon alt yapısının kurulamaması.
	Ücretlerde adaletsiz bir dağılımın olması, aynı işe farklı ücret.
	Kendi personelinin hukuki haklarını arayamaması.
	Kendisini devletin asıl sahibi olarak görmesi.
Hantallık, gereksiz iş yükü sebebiyle kendi görevini bile yapamayacak bir yoğunluk.	
Çok başlı koordinasyonsuz bir denetim olması ve birbirleriyle mücadelesi.	

Ek 6. SWOT Analizi Çalışmasında Elenen İfadeler (Devam)

Gelişmeye Açık Alanlar	
Grup Uzlaşma (Devam)	Gelenekçi yapısından kaynaklanan katı, hiyerarşik ve bürokratik yapı.
	Üst düzey yöneticilerin bağlı oldukları (yetiştikleri birimlere) sadık kalarak görev yaptıkları birimi geliştirmeye yönelik çaba göstermemesi.
	Yetişmiş personelin hemen özel sektöre gitmesi.
	Bilgi teknolojilerinden yeterince yararlanılmaması.
	Siyasal kararlardan ilk etkilenen kurum olması, dolayısıyla konjüktüre göre politika üretilememesi ve uygulayamaması.
	Denetim faaliyetlerinde yaşanan zafiyet.
	Görev tanımlarının çok net belirlenmemiş olması.
	Kimsenin birbirini dinleyecek sabrı göstermemesi, “ben en iyisini bilirim” yaklaşımı.
	Personelin çalışma ortamlarının uygun olmaması (fiziksel ortam açısından).
	Net bir stratejinin ortaya konamaması ve strateji uygulamasındaki başarısızlıklar.
	Görevde liyakat esasına uyulmaması.
Grup Eflatun	Teknolojik imkânların yetersizliği.
	İdari görevlere çoğunlukla dışarıdan denetim görevlilerinin gelmesi. Birimde yükselmenin engellenmesi.
	Unvan kargaşası.
	Motivasyon eksikliği.
	Birim içerisinde de diyalogların kopuk olması.
	Kurum içi insan kaynakları, mevzuat vb. eğitimin olmaması.
	Birimlerde gizli işsizlik mevcut durumda.
	Aşırı kuralcılık (esnek olunmaması).
	Birimlerde çift unvanlı personelin çalışıyor olmasının doğurduğu aksaklıklar.

Ek 7. “Süreç analizi çalışmalarında karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir?” Sorusunda Seçilmeyen İfadeler

İfade	Puan
Personelin etkin kullanılmaması	3
Görev tanımı ve iş tanımının yeterince yapılmaması	2
Doküman noksanlığı	1
İş tanımlarının iyi yapılamaması, aynı işi yapan birimlerde farklı süreçler çıkabilmesi	1
Detay süreçlere takılıp temel süreçlere zaman ayıramamak, süreç analizinde çok ayrıntıya gidilmesi	1
Belli bir konunun birimleri farklı alanlarda ilgilendirmesi, önceliklerin farklı olması	1
Süreç analizi çalışmasına katılacak her birim için yedek çalışanın bulunmaması	1
Birimde takım çalışmasına istekli olan sayının azlığı	1
Süreç akış şemasında sorumluların devamlı değişmesi	1
Ekibin içinde yer alacak personelin yeterli oryantasyon eğitimi almaması	1
Kişi veya kuruluşların konuya sübjektif yaklaşması, değerlendirmelerin nesnel olması	1
Süreç analizi yapılırken bunun hangi seviyede yapılacağıının henüz belirlenmemiş olması	0
Visio programı kullanılamayabilir	0
Kişi ya da grupların analizlerde aynı şekilde anlaşılabilir analiz yapabilmesi	0
Alışkanlıklardan kurtulmak çok zordur, hedef sonunun uzak olması	0
Ne o bizi sorguya mi çekiyorsunuz tepkisi ile karşılaşılabılır	0
Mevzuat ve süreç farklılaşması olabilir	0
Sürecin çok karışık olması nedeniyle uygulamada karşılaşılan sorunlar	0
Asli görevi ile birlikte bu çalışmaların yapılması motivasyon eksikliğine neden olabilir	0
Bu çalışmalarda yoğunluğun, iş yükünün zamana dengeli dağıtılamaması	0
Motive olamamak	0
Oluşturulacak olan süreç analizinin Bakanlığın ilk süreç analizi olması ve tecrübe eksikliği	0
Birimlerin çalışma alanlarının karmaşık olması	0

Ek 8. “Stratejik plan çalışmalarında karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir?” Sorusunda Seçilmeyen İfadeler

İfade	Puan
Stratejik plan çalışmalarına katılan kişilerin süreklilik arz etmemesi	3
Değişime karşı insanların eski fikirleri savunması	3
Üst yöneticinin değişmesi ve yeni yöneticinin eski plana uymak istememesi	3
Personelin stratejik planın önemini kavrayamaması	3
Birimlerin stratejik planlarının kurumun stratejik planı ile uyumunun sağlanmasında yöneticileri ikna etmekte sorunlar çıkabilir	2
Yeni bir süreç olduğu için kapsamlı düşünülerek planlanan durumun uygulamada getireceği sıkıntılar	2
Kurumun kendince önemsiz gördüğü hususlara gereken önemi vermemesi	2
Koordinasyon ve motivasyon eksikliği olabilir	2
Uygulamada dirençle karşılaşılacaktır	2
Mevcut fiili durumun ve geniş kadro yapısının olduğu kurumlarda katılımın sağlanamayacağı, neticede stratejik planın bir gribin ürünü olarak ortaya çıkacağı	2
Planın doğru olarak planlanamaması	2
Planlama çalışmalarına yeterli sayıda personelin istihdam ettirilememesi	2
Devlet politikası olmadığı, hükümet politikaların baskın olduğu bir ortamda yapılan stratejik planın yapılması	2
Stratejik planı hazırlayacak kişilerin yeterli bilgi ve donanıma sahip olmaması	2
Maliye Bakanlığının 30 bin personeli olduğundan tüm personeli plana dahil etmek ve benimsetmek zor olacaktır	2
Bireylerin özgür iradesiyle ortaya konulması gereken stratejik planın en başta kanunla dayatılmasının planın ruhuyla ve mantığıyla gelişmesi plana bakış açısını olumsuzlaştıracak ve kabullenilmeyecektir	2
Varolan katı hiyerarşik yapının olması, katılımcılığa kapalı	2
Projeyi bilmeyen diğer personel tarafından projeye inanılmadığı için zorluk çekilecektir	2
Teknolojik altyapı eksikliği nedeniyle stratejik plan çalışmalarında zorluklarla karşılaşılması	2
Elinize, aklınıza sağlık. Çok güzel düşünceler	1
Üst yöneticiler açısından “bu da nereden çıktı? güzel idare ediyorduk” şeklinde tepkiler ortaya çıkabilir	1
Stratejik planın dünyadaki gelişmelere uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı	1

Ek 8. “Stratejik plan çalışmalarında karşılaşılabilecek sıkıntılar nelerdir?” Sorusunda Seçilmeyen İfadeler (Devam)

İfade	Puan
Birimlerde hazırlanacak stratejik planlarda müşteri, paydaş tanımlarında sıkıntılar yaşanacak	1
İlk anlarda yetki karmaşası yaşanacak	1
Tecrübeli personel eksikliği	1
Siyasi müdahaleler	0
Vizyona göre stratejik plan oluşturamamak	0
Plan hazırlama aşamasında meydana gelecek değişiklikler (hukuki, yapısal)	0
Birçok alandaki istikrarsızlık uzun dönem planlar yapmamızı etkiliyor olması	0
Stratejik planda gerekli tadilat yapılmaması çalışanlar için planın demode kalması	0
Yatay dikey çatışması olacak	0
Stratejik plan hazırlanırken karşılaşılan bilgi ve belge eksikliği	0
Planlama yapılırken gereken önemin verilmemesi	0
Eleman mantığıyla teşkilatta uzun süre çalışan personelin bu adımı atmakta son derece zorlanacağı	0

Ek 9. “Stratejik plan ve süreç analizi çalışmalarında katılımın ve birimlere indirgenmesinin önündeki güçlükler nelerdir?” Sorusunda Seçilmeyen İfadeler

İfade	Puan
Birimlerin çalışma alanlarının çok karmaşık olması	2
Süreç analizlerinin iş yoğunluğu nedeniyle yeterince özenli yapılamaması	2
Stratejik plan ve süreç analizi çalışmalarının başarısına ilişkin çalışanların tereddütleri	2
Süregelen alışkanlıklar geleneksel yönetim modeli	2
Birimlerde çalışan personelin bu çalışmalara katılmalarına gerçekten istekli olup, olmadıkları	2
Birimlerin çalışma alanlarının çok farklı oluşu ve bunun kurum stratejik planda konsolide edilebilmesi güçlüğü	2
Değişime ayak uydurmada görülen güçlükler	2
Çalışan sayısının çok fazla olması planın anlatılması dolayısı ile katılımı da engellemektedir	2
Planlamaya olan genel güvensizlik	2
İdarecilerin liyakat sistemiyle göreve gelmemeleri	1
Stratejik planlama çalışmalarına seçilen kişilerin ilerleyen süreçte üstleneceklerinin rollerinin netleştirilmemiş olması hala kafalarda belirsizliklerin sürmesi	1
Zaman yetersizliği	1
Kurumun geleceği açısından stratejik plana gereksinim duyulup duyulmaması	1
Stratejik plan çalışmalarına katılacak personelin stratejik planla ilgili olarak eğitimlerinin yetersizliği ve yaygınlaştırılması gereği	1
Stratejik planının hazırlanmasına yönelik eğitimin daha fazla yaygınlaştırılmaması	1
İnandırıcı gelmemesi	1
Katılımın demokratik ve fırsat eşitliğine uygun olarak yapılması	1
Bakanlık dışı birimlerin plana etkileri	0
Birimler arası iletişim eksikliği	0
Donanım eksikliği	0
Bakanlık tüm birimleri olarak katılmalı ve sadece 5018'deki harcama birimleriyle sınırlandırmamalı	0
Kurumlararası bilme düzeyi farklılığı	0
Birimler arasında üstünlük kurma yarışı ya da etkinlik yarısı	0

Ek 10. Çalışma Programı Değerlendirme Anketi

1. Tanışma - Çalışma Programının Tanıtımı..... 3,21

Eğitici: Uğur Değirmencioğlu

Eğitime sıcak ve ilgi çekici bir başlangıç yapılmasını sağladı.....	3,26
Birbirimizle tanışmanın eğlenceli bir biçimiydi.....	3,37
Kendimizin ve çalışmaya katılan diğer kişilerin ilginç yönlerini tanıma imkanı sağladı. ..	3,07
Ekibin yakınlaşmasına ve kaynaşmasına katkısı oldu	3,10
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,23

Ekleme İstedikleriniz:

- Eğitim verenler eğitim verdiği kurumun en azından yaptığı hizmet kolunu, faaliyet alanını yani ana hatlarını tanıtsın.
- Sanırım biraz kalabalıktık.

2. Stratejik Yönetim Temel Kavramlar I 3,35

Eğitici: Ersin Uygur

Stratejik Yönetim kavramları uygun şekilde tanımlandı	3,42
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,51
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,47
Bu konu hakkındaki bilgim arttı	3,33
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	3,05

Ekleme İstedikleriniz:

- Danışmanlık hizmetinin neredeyse tamamını kamuya veren bir kurumun özel sektör kuruluşları için kullanılan kavramlar hiç bir şey eklemekten kullanması beni şaşırttı.
- Eğitim yeni katılmış insanlar olarak zaman zaman dersten koptuk. Bu ortamın hissedildiğinde espri yapılarak insanların ilgisi çekilebilir.
- Örneklerin daha kamu ve özellikle de maliye ağırlıklı olmasına özen gösterilebilir.

3. Stratejik Yönetim Temel Kavramlar II - Paydaş - Ürün/Hizmet Kavramları 3,31

Eğitici: Ersin Uygur

Paydaş, müşteri, ürün/hizmet kavramları uygun şekilde tanımlandı	3,40
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,60
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,52
Bu konu hakkındaki bilgim arttı	3,31
Kuramsal bilgiler, uygulamalarla ve örneklerle pekiştirildi.....	3,10
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	2,93

Ek 10. Çalışma Programı Değerlendirme Anketi (Devam)

Ekleme İstedikleriniz:

- Aynı şekilde örnekler kamuya uyarlanmalı (Maliye Bakanlığı'na değil). Bütün kamu kurumları benzer şekillerde çalışıyor.
- Paydaş ve müşteri kavramları üzerinde daha fazla durulmalı.

4. Stratejik Yönetim Temel Kavramlar III - Misyon Kavramı..... 3,48

Eğitici: Ersin Uygur

Misyon kavramı uygun şekilde tanımlandı.....	3,67
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,71
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,55
Bu konu hakkındaki bilgim arttı	3,43
Kuramsal bilgiler, uygulamalarla ve örneklerle pekiştirildi.....	3,36
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	3,19

Ekleme İstedikleriniz:

- Önceden bildiğim konular olduğu için bu notları verdim. Eğitimin yetersiz olmasından değil (Diğerleri için de geçerli).

5. Stratejik Yönetim Temel Kavramlar IV - Vizyon Kavramı..... 3,49

Eğitici: Ersin Uygur

Vizyon kavramı uygun şekilde tanımlandı	3,71
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,78
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,56
Bu konu hakkındaki bilgim arttı	3,34
Kuramsal bilgiler, uygulamalarla ve örneklerle pekiştirildi.....	3,32
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	3,22

6. Stratejik Yönetim Temel Kavramlar V - PEST Kavramı..... 3,31

Eğitici: Ersin Uygur

PEST kavramları uygun şekilde tanımlandı.....	3,48
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,60
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,46
Bu konu hakkındaki bilgim arttı	3,27
Kuramsal bilgiler, uygulamalarla ve örneklerle pekiştirildi.....	3,05
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	3,02

Ek 10. Çalışma Programı Değerlendirme Anketi (Devam)

7. Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VI - SWOT Kavramı..... 3,34

Eğitici: Ersin Uygur

SWOT kavramları uygun şekilde tanımlandı.....	3,50
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,64
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,48
Bu konu hakkındaki bilgim arttı	3,18
Kuramsal bilgiler, uygulamalarla ve örneklerle pekiştirildi.....	3,19
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	3,07

Ekleme İstedikleriniz:

- Ersin Uygur Bey'in konu anlatım şekli ve iletişim biçimini çok beğendim. Açık ve doğrudan anlatıyordu.

8. Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VII - Stratejik Amaç Kavramı..... 3,25

Eğitici: Adnan Dovan

Stratejik Amaç kavramı uygun şekilde tanımlandı	3,39
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,34
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,48
Bu konu hakkındaki bilgim arttı	3,14
Kuramsal bilgiler, uygulamalarla ve örneklerle pekiştirildi.....	3,07
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	3,07

Ekleme İstedikleriniz:

- Düz bir ses tonu kullanmasa daha iyi olur.

9. Stratejik Yönetim Temel Kavramlar VIII - Performans Ölçüleri Kavramı 3,18

Eğitici: Adnan Dovan

Performans Ölçüleri kavramı uygun şekilde tanımlandı	3,29
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,37
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,44
Bu konu hakkındaki bilgim arttı	3,07
Kuramsal bilgiler, uygulamalarla ve örneklerle pekiştirildi.....	2,95
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	2,95

Ekleme İstedikleriniz:

- Anlatımı düz konuşuyor gibi yapmasa daha iyi olur.
- Bir önceki eğitime göre çok daha etkin ve etkili anlatıldı.

Ek 10. Çalışma Programı Değerlendirme Anketi (Devam)

10. Stratejik Düşünme **3,69**

Eğitici: İnanç Ayar

Ekip çalışmasında iletişim ve liderliğin önemini kavramama yardımcı oldu.....	3,70
Stratejik düşünme ile ilgili kavramları tartışmamıza yardımcı oldu.....	3,79
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,72
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,78
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	3,48

Ekleme İstedikleriniz:

- Bu eğitimle ilgili daha fazla saat ayrılabilir. Çok olumlu duygularımız gelişti.
- Mükemmel bir eğitici ve yaptırdığı çalışmalarını sonuç odaklı amaca hizmet ediyor.

11. Süreç Yönetimi Temel Kavramlar I-II **3,35**

Eğitici: Necmettin Oktay

Süreç Yönetimi kavramları uygun şekilde tanımlandı	3,54
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,51
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,37
Bu konu hakkındaki bilgim arttı	3,29
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	3,02

Ekleme İstedikleriniz:

- Eğiticimiz dersi anlatırken derse olan dikkati toplayamıyor. Sabah olduğu için uyanmakta güçlük çektik.

12. Süreç Yönetimi Temel Kavramları III-IV - Süreç Künyeleri ve

Uygulama Çalışması **3,44**

Eğitici: Necmettin Oktay

Süreç Künyesi kavramı uygun şekilde tanımlandı	3,56
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,60
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,47
Bu konu hakkındaki bilgim arttı	3,33
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	3,26

Ek 10. Çalışma Programı Değerlendirme Anketi (Devam)

Ekleme İstedikleriniz:

- Hiç bir şekilde kamu kurumları için kullanamayacağımı düşünüyorum. Kesinlikle revize edilmeli aksi halde hiçbir fayda sağlamaz.
- Süreç sahibinin özellikleri ve sorumlulukları daha net açıklanmalı bence. Süreç sahibi kimdir ya da kim olmalıdır net anlaşılmadı.
- Derse olan dikkatin toplanamaması konusundaki önceki görüşlerim burada da geçerli.

13. Süreç Çalışmalarında Kullanılacak Bilgisayar Programının Tanıtımı ve Program Desteği ile Süreç Künyesi Hazırlama..... 3,49

Eğitici: Erhan Özahçı, Mehmet Toraman

Kullanılacak bilgisayar programı uygun şekilde tanıtıldı	3,52
Eğitici açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,55
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,70
Bu konu hakkındaki bilgim arttı	3,70
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	3,45
Aktarılan bilgiler, uygulamalarla ve örneklerle pekiştirildi.....	3,55
Katılımcılar süreç çalışmalarında bilgisayar programını kolaylıkla kullanabilecek düzeyde bilgiye sahip oldu	3,30
Çalışma sırasında hazırlanan künyeler Maliye Bakanlığı bünyesinde gerçekleştirilecek süreç çalışmalarına girdi teşkil edecek olgunluktadır	3,15

Ekleme İstedikleriniz:

- Arkadaşların anlatımları ve yardımları çok iyiydi, bir program bu kadar basitleştirilerek anlatılabilirdi. Teşekkür ederim şahsım adına.

14. Süreç Atölyesi 3,83

Eğitici: İnanç Ayar

Gündelik yaşamın tekdüzeliğinden uzak ve eğlenceli bir ekip çalışmasıydı.....	3,93
Çalışma arkadaşlarım ile daha sıcak ilişkiler kurmama katkıları oldu.....	3,81
İlginç özelliklerimizi hatırlamamıza katkısı olan ve bizi kendimize yakınlaştıran bir çalışmaydı	3,74

Ekleme İstedikleriniz:

- Çalışanlar çok başarılıydı.
- Muhteşem güzel bir çalışmaydı, İnanç Hocam çok teşekkürler!...

Ek 10. Çalışma Programı Değerlendirme Anketi (Devam)

15. Süreç Yönetimi Paneli I-II 3,37

Eğitici: Necmettin Oktay

Moderatör konuya hakimdi	3,54
Moderatör açık ve anlaşılır bir dil kullandı.....	3,41
Açık ve güvenilir bir paylaşım ortamı oluştu.....	3,34
Çalışma süresince olumlu bir atmosfer vardı	3,34
Aklıma takılan sorular açıklığa kavuşturuldu	3,20
Üretilen fikirler projenin ilerleyen aşamaları için yararlı açılımlar sağlayacaktır.....	3,37

16. Etkinlikler 3,55

Eğitici: TÜSSİDE Ekibi

Grubun yaklaşması ve toplam motivasyonun artmasında katkısı oldu	3,60
Eğitimin genel etkisini pekiştirici yönde katkısı oldu.....	3,49

Ekleme İstedikleriniz:

- Kaliteli ve güzel bir ortam oluşturulmuş. Bu tür eğitim faaliyetleri için ideal bir mekan.
- TÜSSİDE ekibini bize 1 haftadır katlandıkları için takdir ediyorum ve çok teşekkür ediyorum. Çok güzel, eksiksiz bir organizasyon için arkadaşlarımız gerçekten büyük bir özveriyle çalıştılar. Çalışmaların akşam 22:00'ye kadar sürmesi biraz sakıncalı çünkü hem yorgun oluyor hemde kendimize ayırmak için vakit kalmıyor. Eğer kendimize ayıracağımız zamanımız olsaydı gün içerisinde öğrendiklerimizi değerlendirme fırsatımız olabilir ve anlamadığımız noktaları tespit edip bir sonraki gün sorma imkanı bulabilirdik.
- Madem gözleme yapıyoruz bir tane sac olsa çok iyi olurdu.

17. Genel Değerlendirmeler 3,47

Eğitim etkili ve ilgi çekici bir biçimde başladı.....	3,43
Çalışma programı etkin bir biçimde tasarlanmıştı	3,09
Eğitim ortamı, katılımı teşvik ediciydi.....	3,41
Yargılayıcı olmayan ve güven verici bir ortam oluşturuldu	3,40
Yerleşim düzeni eğitime uygundu	3,41
Eğitim süresince olumlu bir atmosfer vardı.....	3,55
Eğitim sırasında araştırmacıların alaka ve tutumları olumluydu.....	3,55

Ek 10. Çalışma Programı Değerlendirme Anketi (Devam)

Eğitim süresince gereksinim duyulan her türlü destek (lojistik, teknik, bilgi desteği) araştırmacılar tarafından etkin şekilde karşılandı.....	3,75
TÜSSİDE çalışanlarının ilgi ve tutumları olumluydu	3,70
Konular hakkında dağıtılan eğitim notları beklentilerimi karşılıyor	3,07
Verilen eğitim sırasında faydalanılan yardımcı araç gereçler (tepegöz, projeksiyon cihazı vs.) yeterli olup etkili bir biçimde kullanılmıştır	3,73
Eğitim salonundaki ikram yeterli düzeydeydi.....	3,80
Genel ikram yeterli düzeydeydi	3,76
Otel hizmetlerinden memnunum	3,53
Yemek hizmetlerinden memnunum	3,53
Bu eğitim programına ayırdığım zaman ve emeğe değdi.....	3,33
Anlatılanlar, bilgi ve becerimi arttırdı.....	3,30
Burada öğrendiklerimi kurumumda uygulayabilirim	3,19
Bu eğitimi, katılmamış olanlara tavsiye edebilirim	3,42

Ekleme İstedikleriniz:

- Tesiste spor etkinliklerine de yer verilirse daha güzel olacağına inanıyorum. Zira ikramın bu kadar yoğun olduğu bir yerde kilo almadan gitmek mümkün olmuyor. Bunun dışında her şey için teşekkürler...
- İnternet odasında ve eğitimde kullanılan bilgisayarların yetersiz olduğunun düşünüyorum. Eğitim enstitüsünde teknolojiye daha yakın bilgisayarların olması gerektiğini düşünüyorum. Yakın çevrelere gezi organize edilirse insanların daha çok kaynaşması sağlanabilir. Küçük spor salonları da olabilir. Teşekkür ederiz...
- Doğa ile iç içe olmak güzeldi ama, sivrisinek ve arıların olması birazcık kötüydü. Burada çalışanlar bizle çok iyi uyum sağladılar güvenli ve güzel ortam vardı, herkese çok teşekkür ederim. Herşey otel, ikram vs. bu tüm imkanlar için Tüsside ye teşekkürler...
- Zamanı kullanma anlamında özellikle grup çalışmalarına belirli bir süre sınırlaması konulmaması, zamanı verimli kullanma yönünde olumsuz bir uygulamaydı. Geliştirilen eğitim tekniği (olağandan farklı) oldukça etkili ve verimliydi. Teşekkür ederim...
- Arızalardan dolayı bahçede rahat hareket edemedik.

Ek 10. Çalışma Programı Değerlendirme Anketi (Devam)

- Sanırım aynı program cumartesi gününe sarkılmadan da tamamlanabilirdi. Açıkçası sonuna doğru eğitim ilgi çekiciliğini, sürenin uzaması sebebiyle kaybetti.
- Eğitimin 6 günde gerçekleştirilmesini uzun ve gereksiz buldum. Bu eğitim max 5 gün içerisinde rahatlıkla tamamlanabilirdi.
- Kahvaltıda çeşitler vasattı. Gece yemekleri abartılıydı. Havluların yenilenmesi (eskimişler) yerinde olacak. Müzik açısından aç kaldım. Eğitimi programında biraz çevre gezileri, ortak yapılacak yürüyüşler hiç yer almıyordu.
- Motivasyonun daha da artması için sabahları spor yapılabilecek bir ortamın olmaması büyük bir eksiklik.
- Tüm hizmetleriniz için teşekkür ediyoruz. Mevcut hizmetlerinizin yanı sıra katılımcıların spor yapabilecekleri ortamlar hazırlanmasının faydalı olacağına inanıyorum.
- Teşekkürler güzel bir eğitimdi. Derslerin ard arda olması özellikle 4. gün beni etkiledi. Bir ara verilirse daha iyi olabilir. Çevreyi tanıtıcı etkinlikler olabilir.
- Otel hizmetleri hakkında; odalardaki ses izolasyonunun daha iyi olması gerektiğini düşünüyorum.
- TÜSSİDE'nin bir eğitim kurumu olması dolayısıyla Türkçenin yozlaşmasını önleyici bir misyonu da olmalı. Bu doğrultuda öncelikle kapıların üzerindeki EXIT yazılarının ÇIKIŞ şeklinde değiştirilmesi yerinde olacaktır. Ders programı çok yoğundu. Bence daha ılımlı bir ders programı düzenlenmeli. Tesise ufak bir spor salonunu kurulması güzel olacaktır. Tesisle denizi birleştiren bir yürüyüş yolu katılımcıların yorgunluklarını atmaları konusunda yerinde olacaktır.