

**2015 - 2019 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ**

# **PAYDAŞ ANALİZİ**

**AYFER YILDIZ**  
Stratejik Planlama  
Koordinatörü

# PAYDAŞ NEDİR?

- *‘Bir kurumun stratejik geleceğini etkileme, dahil olma ya da değiştirme gücü olan kişi ya da gruplar’ (Eden and Ackermann, 1998).*



- *‘Bir kurumdan, stratejiden ya da projeden etkilenen ya da onları etkileyen herhangi biri, paydaştır.’ (Bryson, 2004)*

# PAYDAŞ NEDİR?

*‘Kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır.’*

- İç Paydaş
- Dış Paydaş  
(Hizmet alanlar)

# NEDEN?

- Tespit
- Tedbir (tehdit, sınırlılık, çelişki)
- Gelişim (imkanlar, işbirlikleri)
- Sürece katkı
- Sahiplenme
- Sürdürülebilirlik

# PAYDAŞ ANALİZİ

## Temel aşamaları:

- Paydaşların tespiti
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Paydaşların görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi

# Paydaşların tespiti



# Paydaşların önceliklendirilmesi

Nasıl belirlenir?

- Paydaş listesi
- Paydaş/ürün-hizmet matrisi
- Etki/önem matrisi

# Paydaş listesi

paydaş adı	iç paydaş/dış paydaş/yararlanıcı	neden paydaş	önceliği
Bakan	iç paydaş	doğrudan karar verme makamı	anahtar rol



# Paydaş/Ürün-Hizmet Matrisi

	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2		
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3
Paydaş 1		√				√	
Paydaş 2				√			
Paydaş 3	√	√	√			√	
Paydaş 4			√				√
...							

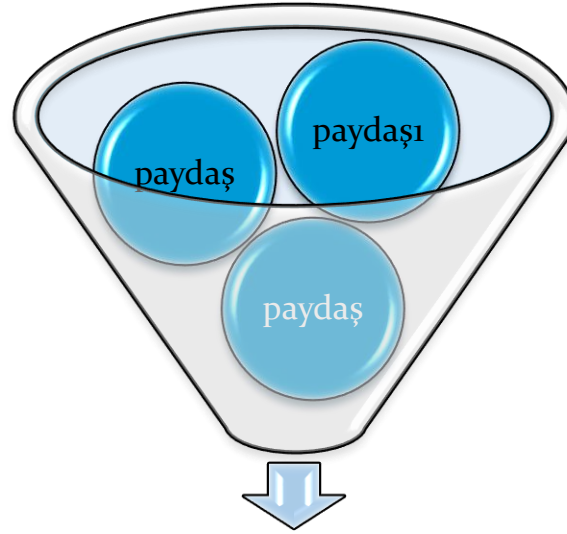
Ü : Ürün  
H : Hizmet

# Etki/Önem Matrisi

<b>Etki</b> <b>Önem</b>	<b>Zayıf</b>	<b>Güçlü</b>
<b>Önemsiz</b>	İzle	Bilgilendir
<b>Önemli</b>	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et	Birlikte çalış

# Değerlendirme

Kitleye bağılı olarak,  
Elde edilen sonuçlar doğrultusunda,  
Hangi paydaşlar kapsamda?



Nihai Paydaş Listesi

# Paydaşların dahil edilmesi

**Paydaşların görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi:**

- Yöntem
- Ulařılacak kişi/gruplar
- Çalışmanın sorumluları
- Sreler
- Değerlendirme-raporlama

# Uygulama Süreci

- Evren-örneklem belirleme

*(Basit Rastlantısal Örnekleme, Tabakalı Rastlantısal Örnekleme, Kartopu örnekleminde, Kota örnekleme)*

- Yöntem Belirleme
- Formlar ve Soruların hazırlanması
- Veri Girişi, Analizi ve Raporlama



# YÖNTEM BELİRLEME

# Kullanılabilecek Yöntemler

Paydaş görüşleri alınırken;

- görüşme/mülakat,
- çalıştay/toplantı,
- anket uygulama,

gibi yöntemlerden biri veya birkaçından faydalanılabilir.

# Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken

- Görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği,
- paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır.

Örneğin, ilçe milli eğitim müdürlüğü tarafından yapılan bir paydaş analizi çalışması ele alınacak olsun.

- \*İl milli eğitim müdürü/yardımcıları ile yüz yüze görüşme
- \*İlçe mem çalışanlarına anket uygulaması ya da toplantı
- \*ilçesinde bulunan okullardaki yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler için anket uygulaması yapılması uygun olacaktır.



# Dikkat edilmesi gereken

Görüş alma yöntemi hangisi seçilmiş olursa olsun **temel nokta** kurumun paydaşlarından hangi amaçla görüş almak istediğinin net olarak ortaya konulması gerekmektedir.

Sonucundan faydalanılamayacak hiçbir soru sorulmamalıdır.

# Görüşme/mülakat

Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Görüşme, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış şekilde yapılabilir.

Ancak stratejik plana yansıtılacak olan paydaş analizi kapsamında yapılacak görüşmelerin *yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış formlar* aracılığıyla yapılması uygun olacaktır.

# Görüşme Protokolü

- Kendisini nasıl tanıtacağı
- Amacını nasıl açıklayacağı
- Kaynak kişiden beklenenlerin neler olduğunun açıklanması
- Hangi soruların nasıl ve hangi sırada sorulacağı
- Kayıt işleminin nasıl yürütüleceği
- Görüşmenin hangi ifadelerle bitirileceği

*Kaynak: Karasar, 2004*

# Çalıştay/toplantı

- Grup tekniğidir.
- Bireylerin ortak bir konu üzerinde çalışmalarını, düşünmelerini ve öğrenmelerini sağlar
- Uzun bir süre gerektirmez
- çok kalabalık gruplara uygulanmaz
- Grup lideri/moderatör seçimi yapılır

# Anket Uygulaması

- Soruların hazırlanması
- Deneme (pilot) uygulamasının yapılması  
Soruların, anket düzeninin, ve talimatların sınanması için yapılan ön çalışma
  - ✓ Deneme uygulaması ile ölçülmek istenene ulaşıp ulaşılamadığı,
  - ✓ Cevaplayıcılara verilen seçeneklerin uygun olup olmadığı,
  - ✓ Soruların herkes tarafından anlaşılır ve açık şekilde hazırlanıp hazırlanmadığı
  - ✓ Anket formunda tekrar eden ya da çalışmayan soruların var olup olmadığı

# Anket Uygulaması

- Nihai formların hazırlanması
- Uygulama (basılı/ elektronik formlar)
- Veri girişı, analizi ve raporlama

Amaca uygun olarak elde edilmek istenen sorular yer alır.



# **FORM VE SORU HAZIRLAMA**



# Formlar ve Sorular

Stratejik planlamada kullanılan paydaş anketlerinde uluslararası ve ulusal standartlara bakıldığında, genellikle ortak bazı soru türlerinin öne çıktığı görülmektedir.

*Kaynak: Paydaş Anketleri: Kalkınma Bakanlığı, 2012*

# Soru Türleri Örnekleri

- Kişisel özelliklere ilişkin sorular
- Kurumsal Özelliklere İlişkin Sorular
- Tanınırlık ve Algılama Soruları
- Hizmete Özel Sorular
- Organizasyon Yapısına Özel Sorular
- İş birliği ve Eşgüdüm Soruları
- Beklenti Tespit Soruları
- Öneri Tespit Soruları

# Soru Formatı

1. Derecelendirme (ölçekler)
2. Sıralama soruları
3. Çoktan seçmeli sorular
4. Evet/Hayır soruları
5. Açık uçlu sorular

**Soru türleri, soru ile elde edilmek istenen bilginin niteliğine göre belirlenmelidir.**

Bir form içerisinde birden fazla türde soru kullanılabilir.

# Dikkat edilmesi gereken noktalar

- Soru, ne tür bilgi istendiğini açıkça belirler. Herkes tarafından kolayca anlaşılır nitelikte olmalıdır.

*“Milli eğitim politikasını nasıl buluyorsunuz? X! YANLIŞ*

- Sorular yansız olmalı; cevaplayıcıyı belli cevaplara yöneltecek sorulardan kaçınılmalıdır.

Örneğin, *belli bir konuda “... öyle düşünmüyorsunuz, değil mi?” X! YANLIŞ*

- Soru, tek amaçlı olmalıdır. Örneğin, üst düzey bir yönetici aynı zamanda bir veli olabilir.
- Sorular cevaplayıcının ilgisi ve bilgisi dâhilinde hazırlanmalıdır. Kişileri bilmediği konularda zorlamak verimsiz bir sonuca yol açacaktır.



# **Veri Giriş, Analizi ve Raporlama**

# Temel Adımlar

- Veri Giriş-i-Kodlama
- Veri Analizi
  - \*Analizlerde kullanılacak teknikler mutlaka soru tipi, analizin amacı ve kullanılan verilere bağlı olarak seçilmelidir.!
  - \*Kurgu önceden hazırlanmalıdır!
  - \*Raporlama
  - \*Söz konusu çalışmalar katılımcılık esasına göre yapıldığından hazırlanan rapor/raporların paydaşlarla paylaşılması da önem arz etmektedir.

# Paydaş Görüşleri Analizi

- Amaç
- Kurgu
- Verinin türü
- İstenilen sonuç
- Analiz yöntemi
- Rapor



# Stratejik Planda Yeri



# Paydaş Analizi Bölümü

- Genel tanım
- Hazırlık çalışmaları
- Paydaş belirleme, önceliklendirme ve değerlendirme süreci
- Evren-örneklem
- Görüş alma yöntem ve araçları
- Değerlendirme-Sonuçlar

# Kullanım alanları

Paydaş analizi sonuçları temel olarak kurum içi ve dışı analiz (SWOT analizi vb) bölümünde yer almakla birlikte

- Gelişim alanları
- Stratejik amaç ve hedeflerin düzenlenmesi
- Stratejilerin belirlenmesi
- Faaliyetlerin şekillendirilmesi
- İzleme değerlendirme süreci içerisinde yer almalıdır.

# Kurum içi ve evre analizi

Stratejik planlamanın en önemli unsurlarından biri olan kurum içi ve evre analizi bölümü; Kurumun kendi örgütsel durumunun yanı sıra dıŐarındaki yapıyı da analiz ettiği bölümdür.

**Kurum İçi ve evre analizi olarak ikiye ayrılır.**

Kuruluş içi analiz ve evre analizinde kullanılacak temel yöntemlerden birisi GZFT (SWOT) analizidir.

GZFT analizi, kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistemli olarak incelenmesidir.

GZ kuruluş içi analiz kısmını, FT ise evre analizi kısımlarını oluŐturur.

# Kurum içi analizi

## 1- Beşeri Kaynaklar

Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı  
Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi

## 2- Teknolojik Yapı

Kuruluşun teknolojik alt yapısı  
Teknolojiyi kullanma düzeyi

## 3- Mali Durum

Mali kaynaklar  
Bütçe büyüklüğü  
Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları

## **4- Kuruluşun Yapısı**

Örgüt yapısı

Birimler ve yetki çakışmaları,

Kuruluş yapısında ve görev alanındaki önemli değişimler,

Kuruluş yapısında ve görev alanında yapılması düşünülen önemli değişiklikler,

İzleme ve değerlendirme sistemi

## **5- Kurum Kültürü**

İletişim süreçleri

Karar alma süreçleri

Gelenekler ve değerler

# Çevre Analizi (PESTLE)

Kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. (*SP Kılavuz, DPT*)

Genellikle SWOT analizinin bir parçası olarak kullanılan bir analiz aracıdır.

# PESTLE Unsurları

- Political – Politik
- Economic- Ekonomik
- Sociological-Sosyolojik
- Technological-Teknolojik
- Legal-Yasal
- Environmental-Çevresel/Ekolojik

# Üst Politika Belgeleri

- Hükümet Programı
- Kalkınma Planı
- Dönüşüm Programları
- Orta Vadeli Program
- Orta Vadeli Mali Plan
- İlgili kanunlar, KHK
- Şura kararları
- Vizyon 2023
- AB Müktesebatına Uyum Programı
- Strateji Belgeleri
- ...





**TEŞEKKÜR EDERİM.**