



Strateji Geliştirme Müdürlüğü

SÜREÇ YÖNETİMİ

REHBERİ



Strateji Geliştirme Müdürlüğü

İÇİNDEKİLER

• GİRİŞ	1
• SÜREÇ YÖNETİMİ VE İÇ KONTROL ARASINDAKİ BAĞLANTI VE ÖNEMİ	2
• KAVRAMSAL SÜREÇ - SÜREÇ YÖNETİMİ - AMAÇ VE ÖNEMİ	3
• SÜRECİN ÖZELLİKLERİ- TEMEL UNSURLARI	4
• SÜREÇ HİYERARŞİSİ/MİMARİSİ	5
• ANA SÜREÇ- SÜREÇ-ALT SÜREÇ-FAALİYETLER	6
• SÜREÇLERİN BELGELENDİRİLMESİ	8
• SÜREÇ BELİRLEME FORMU	9



GİRİŞ

Günümüz kamu ve özel sektör kurumları, artan beklentiler, değişen mevzuatlar ve karmaşık iş yükleri nedeniyle daha sistematik ve izlenebilir bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada süreç yönetimi; kurumların hedeflerine ulaşmasında, kaynaklarını etkin kullanmasında ve hizmet kalitesini artırmasında kritik bir rol üstlenmektedir.

Hazırlanan bu rehber, birliğimizdeki tüm süreçlerin ortak bir anlayışla tanımlanması, standart bir yöntemle yürütülmesi ve sürekli geliştirilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Rehberde süreç kavramı, sürecin özellikleri , süreç bileşenleri, sorumluluklar, performans ölçümü ve iyileştirme adımları gibi temel konular hem teorik hem de uygulamaya dönük bir bakışla ele alınmaktadır.

Bu rehberin, çalışanlar arasında ortak bir dil oluşmasına katkı sağlayacağı, işlerin gereksiz tekrarını ve hata oranlarını azaltacağı, karar alma süreçlerini kolaylaştıracağı ve kurumsal kapasitenin sürdürülebilir biçimde güçlenmesine destek olacağı değerlendirilmektedir.”

Süreç Yönetimi ve İç Kontrol Arasındaki Bağlantı ve Önemi

Süreç yönetimi, bir kurumda yapılan tüm işlerin tanımlı, ölçülebilir ve izlenebilir bir sistem içinde yürütülmesini sağlayan yapıdır. İç kontrol sistemi ise, bu süreçlerin güvenilir, etkin ve mevzuata uygun bir şekilde işlenmesini güvence altına alan mekanizmadır. Bu iki yapı birbirini tamamlayan, hatta birbirinin varlığını güçlendiren unsurlardır.

Kurumsal süreçler net bir şekilde tanımlandığında, her adımın sorumlusu, girdisi, çıktısı ve riskleri görünür hale gelir. Bu görünürlük, iç kontrolün etkili uygulanması için temel zemin oluşturur. İç kontrol standartlarının gerektirdiği; görev ayrılığı, yetkilendirme, onay mekanizmaları, kayıt düzeni ve izleme faaliyetleri ancak iyi tanımlanmış süreçler üzerinde kurulabilir. Bu açıdan bakıldığında süreç yönetimi, iç kontrol sisteminin uygulanabileceği kurumsal altyapıyı sunar.

İç kontrol sistemi ise süreçlerin sadece tanımlı olarak kalmamasını, aynı zamanda doğru, güvenli, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde işlenmesini sağlar. İç kontrol mekanizmaları; süreçlerde görülebilecek hata, gecikme, usulsüzlük ya da kaynak israfı gibi riskleri azaltır, çalışanlara yön gösterir ve yöneticilere karar alma süreçlerinde güvenilir veri sağlar. Böylece süreçlerin kalitesi artar, kurumun performansı güçlenir ve faaliyetlerin şeffaflığı sağlanır.

Bu nedenle süreç yönetimi ile iç kontrol arasındaki ilişki, kurumların stratejik hedeflerine ulaşması için kritik öneme sahiptir. Net, ölçülebilir ve izlenebilir süreçler olmadan etkin bir iç kontrol sistemi kurulamaz. Etkin bir iç kontrol olmadan da süreçlerin güvenilirliği ve sürdürülebilirliği sağlanamaz. Her iki sistem birlikte çalıştığında kurum için güçlü bir yönetim kültürü oluşur; hesap verebilirlik, şeffaflık ve performans iyileşir.

KAVRAMSAL OLARAK SÜREÇ - SÜREÇ YÖNETİMİ - AMAÇ VE ÖNEMİ

Kavramsal Olarak Süreç Tanımı; bir hizmetin veya işin başlangıcından sonucuna kadar geçen tüm adımların; nasıl yürütüldüğünü, kimler tarafından yapıldığını, hangi kaynakların kullanıldığını, hangi çıktıların üretildiğini gösteren, birbirine bağlı faaliyetler bütünüdür.

Süreç Yönetimi süreçlerin tanımlanması; süreç sahiplerinin, hizmet alanların ihtiyaç ve beklentilerinin tespit edilmesi; süreçlerin performans ölçümlerinin yapılarak izlenmesi ve bunun sonucunda da gerekli iyileştirmelerin (değerlendirme, analiz, değişim ve gelişim) yapılmasını kapsayan faaliyetler bütünüdür.

Süreç Yönetiminin Amacı; işleri doğru, hızlı ve kaliteli yapmak, kurumsal hedeflere ulaşmayı desteklemek, hataları ve aksaklıkları en aza indirmek, performansı ölçülebilir kılmasıdır.

Süreç Yönetiminin Önemi; verimlilik ve kaynak tasarrufu sağlamak, Kalite ve standartlaşma, Şeffaflık ve izlenebilirlik, Maliyet düşürme, Sürekli iyileştirme önemleri arasında yer alır. Böylece işler hem doğru, hızlı ve kaliteli yürütülüyor hem de hatalar ve aksaklıklar en aza iniyor.

SÜRECİN ÖZELLİKLERİ- TEMEL UNSURLARI

Sürecin Özellikleri; ölçülebilmesi, sahibinin olması, ölçülebilir olması, yinelenebilir olması, katma değer yaratması ve tanımlanabilmesi sayılabilir.



Sürecin Temel Unsurları; girdi, girdiyi sağlayan birim, süreç sahibi, faaliyet, çıktı ve hizmet alanı yer alır.

Unsur	Tanım	Örnek
Girdi	Süreci başlatan unsur	Belediyeden gelen eğitim talebi
Girdiyi sağlayan birim	Talep veya bilgi gönderen taraf	Eğitim isteyen belediye
Süreç sahibi	Süreci yöneten birim	Belediye Akademisi Müdürlüğü
Faaliyet	Süreçte Yapılan İşler	Planlama, eğitmen seçimi
Çıktı	Sonuç veya ürün	Eğitim raporu, sertifika
Hizmet Alanı	Çıktıdan yararlanan taraf	Belediyeler, katılımcılar

Diğer süreçlerle girdi-çıkı ilişkisi kurulamayan, tek adımlı(tek faaliyetli), süreklilik göstermeyen, katma değer yaratmayan, her defasında farklı sırada yürütülen iş ve işlemler
SÜREÇ DEĞİLDİR!!!

SÜREÇ HİYERARŞİSİ/MİMARİSİ

Süreç hiyerarşisi; bir kurumda yürütülen tüm faaliyetlerin üstten alta doğru, birbirini destekleyen seviyelerde sınıflandırılmasıdır. Böylece kurumun ana faaliyetlerinin nasıl daha küçük parçalara ayrıldığı ve her seviyenin bir sonrakini nasıl desteklediği net şekilde görünür.

Bu yapı sayesinde:

- Kurumun ne iş yaptığı,
- Bu işleri hangi süreçlerle yürüttüğü,
- Süreçlerin nasıl birbirine bağlı olduğu,

sistematiik olarak ortaya konur.

SÜREÇ HİYERARŞİSİ 4 ANA ADIMDAN OLUŞUR:



Ana Süreç: En geniş kapsamlı işler

Süreç: Ana süreci oluşturan iş paketleri

Alt Süreç: Sürecin daha detaylı iş akışları

Faaliyetler: En küçük iş paketleri (günlük, rutin)

ANA SÜREÇ- SÜREÇ-ALT SÜREÇ-FAALİYETLER

1 ANA SÜREÇ

İdarenin sunduğu hizmetle direkt ilişkilendirilen ve stratejik öneme sahip olan süreçlerdir. Ana süreçler, idarenin misyon, vizyon ve hedeflerini doğrudan ilgilendirir.

Kurumun belirli bir amacı gerçekleştirmek için birbirini izleyen faaliyet ve adımlardan oluşan yapılarıdır.

6. Hukuk İşlemleri Yönetim Ana Süreci

Ö
R
N
E
K

2 SÜREÇ

Ana süreçleri oluşturan ve birbiriyle etkileşimde/ilişkili olan süreçlerdir. Süreçler, kurumun ana görevlerini oluşturan ve belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere planlanmış faaliyetler bütünüdür. Her süreç, kendi girdisi, çıktısı, sorumlusu ve performans göstergeleriyle tanımlanır.

6. Hukuk İşlemleri Yönetim Ana Süreci

6.1.Belediyeleri ilgilendiren mevzuat çalışmalarını takip süreci

Ö
R
N
E
K

ANA SÜREÇ- SÜREÇ-ALT SÜREÇ-FAALİYETLER

3 ALT SÜREÇ

Süreçleri oluşturan, bir veya birden fazla birimi ilgilendiren süreçlerdir. Kurumun belirli bir amacı gerçekleştirmek için birbirini izleyen faaliyet ve adımlardan oluşan yapılarıdır.

Alt süreçler, bir sürecin içinde yer alan ve o sürecin belirli bir aşamasını temsil eden daha detaylı iş akışlarıdır. Böylece süreçler daha yönetilebilir ve izlenebilir hâle gelir.

6. Hukuk İşlemleri Yönetim Ana Süreci

6.1.Belediyeleri ilgilendiren mevzuat çalışmalarını takip süreci

6.1.1 Mevzuat çalışmaları tespit/tarama alt süreci

Ö
R
N
E
K

4 FAALİYETLER

Aynı birim içinde bir veya birkaç kişi tarafından yürütülen iş ve işlemlerdir. Faaliyetler, bir sürecin tamamlanması için gerekli olan ve çalışanlar tarafından günlük olarak yerine getirilen somut iş adımlarıdır.

6. Hukuk İşlemleri Yönetim Ana Süreci

6.1.Belediyeleri ilgilendiren mevzuat çalışmalarını takip süreci

6.1.1 Mevzuat çalışmaları tespit/tarama alt süreci

6.1.1.1 Resmi gazete tarama faaliyeti

6.1.1.2 TBMM yasama faaliyetleri ve kanun tekliflerinin incelenmesi faaliyeti

Ö
R
N
E
K

BU ADIMLARI STRATEJİ GELİŞTİRME MÜDÜRLÜĞÜ ÜZERİNDEN ÖRNEKLERLE NET BİR ŞEKİLDE GÖRELİM

Örnek 1:

Ana Süreç: 13. Stratejik Yönetim Araçları Ana Süreci

Süreç : 13.1. Performans Programı Hazırlık Süreci

Alt Süreç: 13.1.1. Hazırlık Aşaması Alt Süreci

Faaliyet:

1. Duyuru metninin yayınlanması
2. Rehberin gözden geçirilmesi/hazırlanması
3. Birimlerle koordinasyon toplantısı düzenlenmesi
4. Yazışmalar yapılması

Örnek 2:

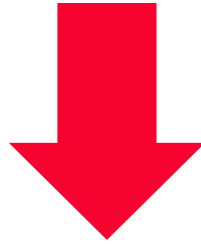
Ana Süreç: 14. Stratejik Plan Hazırlık Ana Süreci

Süreç : 14.1. Durum Analizi Süreci

Alt Süreç: 14.1.1. Paydaş Analizi Alt Süreci (İç-Dış)

Faaliyet:

1. Paydaş anketinin hazırlanması
2. Paydaş anketinin uygulanması
3. Paydaş anketi sonuçlarının analizi



SÜREÇ YÖNETİMİ İdarenin belirli bir amacı gerçekleştirmek için birbirini izleyen faaliyet ve adımlardan oluşan yapılarıdır.

Ana süreçler kurumun genel çerçevesini, **süreçler** işin akışını, **alt süreçler** detaylarını, **faaliyetler** ise uygulamadaki gerçek adımları oluşturur. Bu yapı, tüm işlerin mantıklı ve birbirine bağlı bir düzen içinde yürütülmesini sağlar.

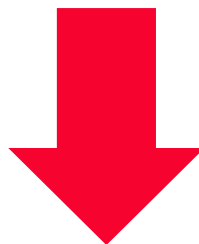
SÜREÇLERİN BELGELENDİRMESİ

Süreçlerin belgelendirilmesi, bir kurumun işleyişinin şeffaf, izlenebilir ve ölçülebilir olmasını sağlayan temel bir adımdır. Belgelendirme, her sürecin ne zaman başladığını ve bittiğini, hangi girdilerle çalıştığını, hangi çıktıları ürettiğini ve sorumlularını net bir şekilde ortaya koyar. Bu sayede süreçler kontrol edilebilir, performansları ölçülebilir ve sürekli olarak iyileştirilebilir.

Süreç belgelendirme çalışmaları kapsamında; süreç sahipleri ve sorumluları belirlenir, süreç adımları ve öğeleri tanımlanır, süreç haritaları oluşturulur ve süreç hedefleri belirlenir.

Birimlerin belirlemiş olduğu her bir ana süreç için Süreç Belirleme Formu doldurulur. Bir ana sürece bağlı birden fazla süreç bulunması durumunda, bu süreçlerin her biri için ayrı ayrı Süreç Belirleme Formu hazırlanır. Ayrıca belirlenen herhangi bir süreç içinde bir veya birden fazla alt süreç yer alıyorsa, ilgili form bu alt süreçleri de kapsayacak şekilde detaylandırılarak doldurulmalıdır. Alt süreçlere ilişkin temel unsurlar(girdi,girdiyi sağlayan birim, süreç sahibi, çıktı, hizmet alan) belirlenir ve temel unsurlar süreç belirleme formunda alt süreçlerin karşısında bulunan alana yazılır.

Örnek Süreç Belirleme Formu





Strateji Geliştirme Müdürlüğü

ÖRNEK

Süreç Belirleme Formu

Ana Süreç (...) / Süreç (.....) / Alt Süreç

Ana Süreç

Süreç

Alt Süreçler

Faaliyetler

**Ana
süreç 1.**

**Süreç
1.1**

**Alt
Süreç
1.1.1**

**Alt
Süreç
1.1.2**

**Ana
süreç 1.**

**Süreç
1.2.**

**Alt
Süreç
1.2.1**

**Alt
Süreç
1.2.2**

Bir ana sürece bağlı iki süreç belirlenmiş ise iki süreç belirleme formu, iki sürece ilişkin her birinde iki alt süreç belirlenmiş ise toplamda dolduracağım form sayısı 4 adet olacaktır.

Örneğin, **13. Stratejik Plan Ana Sürecinin 13.1 Durum Analizi Süreci** ve 13.2 Geleceğe Bakış Süreci olmak üzere iki süreci varsa, bu süreçlerin her biri için ayrı bir Süreç Belirleme Formu doldurulmalıdır. Ayrıca **13.1 Durum Analizi Süreci** kendi içinde **13.1.1 Paydaş Analizi (İç-Dış) Alt Süreci** ve **13.1.2 Vizyon, Misyon ve Temel Değerlerin Belirlenmesi Alt Süreci** olarak iki alt sürece ayrılıyorsa;

- 13. Stratejik Plan Ana Süreci → 13.1 Durum Analizi Süreci → 13.1.1 Paydaş Analizi (İç-Dış) Alt Süreci için bir Süreç Belirleme Formu,
- 13. Stratejik Plan Ana Süreci → 13.1 Durum Analizi Süreci → 13.1.2 Vizyon, Misyon ve Temel Değerlerin Belirlenmesi Alt Süreci için de ayrıca bir Süreç Belirleme Formu hazırlanması gerekmektedir.

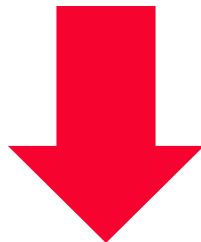
Bu şekilde her süreç ve alt süreç ve faaliyetler kendi kapsamını yansıtacak biçimde dört ayrı formda dokümante edilir ve süreç hiyerarşisi tam olarak kayıt altına alınmış olur.

Örneğin, **13. Stratejik Plan Ana Sürecinin** 13.1 Durum Analizi Süreci ve **13.2 Strateji Analizi Süreci** olmak üzere iki süreci varsa, bu süreçlerin her biri için ayrı bir Süreç Belirleme Formu doldurulmalıdır. Ayrıca **13.2 Strateji Analizi Süreci** kendi içinde **13.2.1 Amaçların Belirlenmesi Alt Süreci** ve **13.2.2 Hedeflerin Belirlenmesi Alt Süreci** olarak iki alt sürece ayrılıyorsa;

- 13. Stratejik Plan Ana Süreci → 13.2 Strateji Analizi Süreci → 13.2.1 Amaçlar Alt Süreci için bir Süreç Belirleme Formu,
- 13. Stratejik Plan Ana Süreci → 13.2 Strateji Analiz Süreci → 13.2.2 Hedefler Alt Süreci için de ayrıca bir Süreç Belirleme Formu hazırlanması gerekmektedir.

Bu şekilde her süreç ve alt süreç ve faaliyetler kendi kapsamını yansıtacak biçimde dört ayrı formda dokümante edilir ve süreç hiyerarşisi tam olarak kayıt altına alınmış olur.

**Bu örneklerle göre doldurulmuş
süreç belirleme formuna bakalım**



ÖRNEK

Süreç Belirleme Formu

Ana Süreç (13) / Süreç (13.1) / Alt Süreç (13.1.1)

Ana Süreç

Stratejik Plan Hazırlık Ana Süreci

Süreç

Durum Analizi Süreci

Alt Süreçler

• Paydaş Analizi

Girdi:

- TBB görev/yetki alanı bilgileri
- Paydaş listeleri (belediyeler, bakanlıklar, STK'lar, uluslararası kuruluşlar vb.)
- Anket ve görüşme formu taslakları
- Mevcut stratejik plan dönemi paydaş raporları (varsa)
- İç/dış paydaş iletişim verileri
- Kurumsal süreç envanteri

Çıktı:

- Paydaş Listesi
- Paydaş Etki-Önem Matrisi
- Paydaş Görüş ve Beklenti Analizi Raporu
- Durum analizinde kullanılacak paydaş ihtiyaç/öncelik verileri

Faaliyetler

Paydaş anketinin hazırlanması

Paydaş anketinin uygulanması

Paydaş anketi sonuçlarının analizi

ÖRNEK

Süreç Belirleme Formu

Ana Süreç (13) / Süreç (13.1) / Alt Süreç 13.1.2

Ana Süreç

Stratejik Plan Hazırlık Ana Süreci

Süreç

Durum Analizi Süreci

Alt Süreçler

- Vizyon, Misyon ve Temel Değerlerin Belirlenmesi

Girdi

Yürürlükteki vizyon, misyon ve temel değerler seti
Kurum içi ve dış paydaş görüşleri
Mevcut stratejik belgeler
Önceki dönem değerlendirme raporları

Sorumlu Birim

Strateji Geliştirme Birimi
Üst Yönetim
Müdürlükler (görüş alınacak birimler)
İç ve dış paydaşlar (anket/ toplantı kapsamında)

Çıktı

Güncellenmiş vizyon, misyon ve temel değerler öneri seti
İstişare toplantısı sonuç raporu
Anket analiz raporu

Faaliyetler

Yürürlükteki "Vizyon, Misyon ve Temel Değerlere" yönelik istişare toplantısı düzenlenmesi

Mevcut vizyon, misyon ve temel değerler setine yönelik değerlendirme anketi hazırlanması ve uygulanması.

Mevcut vizyon, misyon ve temel değerler setine yönelik değerlendirme anketi hazırlanması ve uygulanması.

ÖRNEK

Süreç Belirleme Formu

Ana Süreç (13) / Süreç (13.2) / Alt Süreç 13.2.1

Ana Süreç

Stratejik Plan Hazırlık Ana Süreci

Süreç

Strateji Analizi Süreci

Alt Süreçler

• Amaçların Belirlenmesi

Girdi

- Stratejik analiz çıktıları (GZFT, paydaş analizi, kurum içi değerlendirmeler)
- Önceki stratejik planın amaç ve hedef performans sonuçları

Sorumlu Birim

- Strateji Geliştirme Birimi / Stratejik Planlama Ekibi
- Üst yönetim (onay ve yönlendirme)

Çıktı

- Stratejik amaç taslakları
- Nihai stratejik amaç seti
- Stratejik amaçlara ilişkin analiz notları / rapor

Faaliyetler

Stratejik alanların belirlenmesine yönelik kurum içi değerlendirme toplantısı yapılması

Önceki stratejik plan dönemindeki amaçların performansının analiz edilmesi

Paydaş beklentilerine göre amaç alanlarına yönelik önceliklendirme çalışması yapılması



Strateji Geliştirme Müdürlüğü