T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNİN AŞAMALARININ DEĞERLENDİRMEYE ETKİSİ

SÜMEYYE TOPAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2019

T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİNİN AŞAMALARININ DEĞERLENDİRMEYE ETKİSİ

SÜMEYYE TOPAL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. OYA ERDİL

GEBZE

2019

ÖZET

Dünyadaki gelişmelerin yeni ihtiyaçlar doğurduğu günümüzde bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik farklı yöntemler kullanılmaktadır. Kısıtlı kaynaklar ile farklı ihtiyaç alanlarına yönelik etkin sonuçların elde edileceği projelerin yapılması da izlenen yollardan birisidir. Kaynakların en verimli şekilde ihtiyaç alanlarına aktarılması ve bu aktarımın etkili sonuçlar alacak şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu gereklilik Proje Döngüsü Yönetimi yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

Proje Döngüsü Yönetimi ile belirlenen sürelerde, belirlenen maddi ve insan gücü kaynakları kullanılarak, ihtiyaç alanlarına göre ulaşılmak istenen amaçlara yönelik faaliyet planları oluşturulmaktadır. Oluşturulan bu planların uygulanması ve değerlendirilmesi için mevcut bir döngü kullanılmaktadır. Kullanılan döngüde yer alan aşamaların her biri en son aşama olan değerlendirme aşamasını etkilemekte ve proje başarısı ölçümlenmektedir.

Bu tez çalışmasında Proje Döngüsü Yönetimi yaklaşımında yer alan proje fikrinin belirlenmesi, planlama ve analiz, ön değerlendirme, proje finansmanı, proje uygulama aşamalarının değerlendirme aşamasına etkisi incelenmiştir. Böylece, bir proje hazırlarken asıl odaklanılacak aşamaların neler olduğunun ve hangi aşamaların proje sonuçlarını daha fazla etkilediğinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Veri toplama aracı olarak literatürden yararlanarak hazırlanan anket formu Türkiye'de proje yapan kurumlarda, derneklerde, gençlik gruplarında aktif olan projecilere uygulanmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre proje finansmanı, izleme ve değerlendirmeye etkiye sahiptir. Analiz ve planlamanın ikinci sırada geldiği döngüde ön değerlendirme ve proje fikrini belirleme aşamaları daha az etki düzeyindedir.

Anahtar kelimeler: Proje Döngüsü Yönetimi, Proje Yönetimi, İzleme ve Değerlendirme.

SUMMARY

As the developments in the world create new needs, different methods have emerged to meet these needs. For this purpose, new methods are used for projects aiming effective results for different needs with limited resources. Resources should be transferred to the needs in the most efficient way and this transfer should be managed in an effective way. This requirement reveals the Project Cycle Management approach.

Activity Plans are prepared for the objectives to be achieved according to the needs, using the material and manpower resources determined within the Project Cycle Management. An existing cycle is used for the implementation and evaluation of these plans. Each of the phases in the cycle affects the evaluation phase, in this way, project success is measured.

In this thesis, determination of the project idea in the Project Cycle Management, planning and analysis, pre-evaluation, project financing, the effect of the stages of project implementation on the evaluation stage were examined. Thus, it is aimed to determine what the main focus will be when preparing a project and which stages affect the project results more.

This application tool which was prepared as a data collection tool was applied to project organizations in Turkey, associations and persons who are active in youth groups.

According to the results, project finance has impact on monitoring and evaluation. In the second, analysis and planning affect and the pre-evaluation and determination of the project idea are less effective on monitoring and evaluation.

Key Words: Project Cycle Management, Project Management, Monitoring and Evaluation

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 24.../06.../2019... tarih ve 2019.../17..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 08/07/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Sümeyye TOPAL'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Oya ERDİL

ÜYE : Doç. Dr. Ayşe Günsel

ÜYE : Dr. Öğr. Üyesi Büşra Müceldili

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

Form No:FR-0116 Yayın Tarihi:21.06.2017 Değ.No:0 Değ.Tarihi:-

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez çalışmam süresince benden desteğini esirgemeyen, her görüşmede sabırla sorularımı cevaplayarak bilimsel bakış açısıyla beni yönlendiren danışmam hocam sevgili Prof. Dr. Oya ERDİL'e teşekkür ederim.

Ders aldığım dönemde bilgilerini esirgemeyen tüm Gebze Teknik Üniversitesi öğretim üyelerine kıymetli katkılarından ötürü teşekkür ederim.

Anket uygulama döneminde sabırla, özveriyle ve büyük bir istekle anket sorularıma cevap veren Türkiye'deki projecilere teşekkür ederim.

Tez dönemim boyunca çalışmalarımda beni teşvik eden kıymetli yöneticilerimiz Sayın M. Sami DİVLELİ, Sayın Ömer Faruk KARADENİZ, Rüveyda GÜZEL'e ve daima yolumu aydınlatan Sibel YANIK ASLAN'a teşekkür ederim.

Bu günlere gelebilmem için maddi, manevi desteğini esirgemeyen, her aldığım kararda yanımda olan, yaşam ve mesleki tecrübelerinden yararlandığım, eğitim hayatım boyunca sürekli beni teşvik ederek yüreklendiren ve bana olan güvenlerini esirgemeyen sevgili annem Ayfer TOPAL'a, babam Halil İbrahim TOPAL'a ve kendilerinden ilham aldığım kardeşlerim Cihat Yavuz TOPAL, Zeynep TOPAL, Abdullah Mecid TOPAL ve Asude Nurcan TOPAL'a teşekkür ederim.

Tez çalışmam süresince sabrını esirgemeyen eşim Harun TOPAL'a teşekkür ederim.

Contents

ÖZET i

SUMMARY ii

TEŞEKKÜR iii

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ vi

ŞEKİLLER DİZİNİ vii

TABLOLAR DİZİNİ viii

1. GİRİŞ 1

2. PROJE KAVRAMI ve GELİŞİMİ 3

2.1. Proje Sınıflandırması ve Proje Tipleri 5

2.2. Program Kavramı 7

3. PROJE YÖNETİMİ NEDİR? 10

3.1. Tanımlama 12

3.2. Planlama 13

3.3. Uygulama 15

3.4. Kontrol 17

3.5. Sonuçlandırma 19

4. PROJE ORGANİZASYON YAPILARI 21

4.1. Klasik Fonksiyonel Organizasyon 21

4.2. Saf (Pure) Organizasyon 21

4.3. Matriks Organizasyon Yapısı 22

5. PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI 24

5.1. Proje Döngüsü Yönetiminin Tarihsel Süreci 24

5.2. Proje Döngüsü Yönetiminin Tanımı 26

5.3. Proje Döngüsü Yönetiminin Aşamaları 32

5.3.1. Proje Fikrinin Belirlenmesi 33

5.3.2. Proje Fikrinin Analiz Edilmesi 35

5.3.3. Ön Değerlendirme 37

5.3.4. Proje Finansmanı 38

5.3.5. Proje Uygulaması 39

5.3.6. İzleme ve Değerlendirme 40

6. MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI VE PROJE BAŞVURU FORMU DOLDURMA KULLANILAN AŞAMALAR 42

6.1. Proje Döngüsü Yönetimi Kapsamında Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı 42
6.1.1. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'nın Gelişimi 42
6.1.2. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'nın Tanımı 43
6.1.3.Matıksal Çerçeve Yaklaşımı ve Proje Döngüsü Yönetimi İlişkisi 45
6.2. Proje Döngüsü Yönetimi Kapsamında Proje Başvuru Formu Doldurma 46
6.2.1. Durum Analizi 46
6.2.2. Analiz ve Planlama 55
6.2.3. Proje Uygulaması 64
6.2.4. İzleme ve Değerlendirme 66
7. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ 69
7.1. Teorik Çerçeve 69
8. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE ANALİZLER 72
8.1. Ana Kütle ve Örneklem 72
8.2. Veri Toplama Yöntemi 73
8.3. Analizler ve Bulgular 74
8.3.1. Örnekleme Ait Demografik ve Proje Tecrübesi Verileri 74
8.3.2. Faktör Analizi 77
8.3.3. Güvenilirlik Analizi 80
8.3.4. Korelasyon Analizi 81
8.3.5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi 82
8.3.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumu 84
9. SONUÇLAR VE ÖNERİLER 85
KAYNAKLAR 88
ÖZGEÇMİŞ 93
EKLER 94

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklamalar
AACE	Amerikan Maliyet Mühendisleri Derneği
AB	Avrupa Birliği
AusAID	Australia Aid
AusGuide	Australian Agency for Interantional Development Guide
CIDA	Kanada Uluslararası Gelişim Ajansı
CPM	Critical Path Method / Kritik Yol Yöntemi
DIFD	Britania Department for Interantional Development
DPCM	Development Project Management Centre / Kalkınma Projesi Yönetim Merkezi
GTZ	German Technical Cooperation Agency
INSAR	International Service for National Agricultural Research
MÇY	Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı
MFİB	Merkezi Finans ve İhale Birimi
PDY	Proje Döngüsü Yönetimi
PERT	Programme Evaluation Review Technique / Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
USAID	Uluslararası Kalkınma Ajansı

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	Sayfa
4.1: Klasik Fonksiyonel Organziasyon Yapısı	21
4.2: Saf (Pure) Proje Organizasyonu	22
4.3: Matriks Organizasyon Yapısı	22
5.3: Proje Döngüsü	32
6.1.2: Mantıksal Çerçeve Matrisi	44
6.2.1.1: Sorun Ağacı Model Örneği	48
6.2.1.2: Hedef Ağacı Model Örneği	49
6.2.1.3: Strateji Analizi Örneği	51
6.2.1.4: Paydaş Analizi Modeli	53
6.2.1.5: Paydaşların Özelliklerini Özetleme Tablosu	54
6.2.2.1: İş Döküm Ağacı	56
6.2.2.2: Gantt Şeması	58
6.2.2.3: Bütçe Formu İlk Sayfası	61
6.2.2.4: Bütçe Formu İkinci Sayfası	62
6.2.2.5: Bütçe Formu Üçüncü Sayfası	63
Şekil 7.1: Araştırma Modeli	71

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:	Sayfa
2.1 Proje çeşitleri ve tanımları	6
8.2: Anket sorularının gruplandırılması ve kodlamaları	74
8.3.1.1: Araştırmaya katılanların yaş ortalamaları	75
8.3.1.2: Proje tecrübesi verileri	76
8.3.2: Faktör Analizi Sonuçları	79
8.3.3: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	80
8.3.4: Korelasyon Analizi Sonuçları	81
8.3.5: İzleme ve Değerlendirmeyi Etkileyen Değişkenlerin Regresyon Analizi	83
8.3.6: Hipotezlerin kabul/red durumları	84

1. GİRİŞ

Tarihsel süreçte dünyanın gelişmesi ve değişmesiyle beraber gerçekleşecek olan her bir yenilik programlamayı gerektirmiş, programı yapılan her bir çalışma için ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla beraber projeler söz konusu olmuştur. İlk projelerin Mısır Piramitlerinin ve Çin Setti'nin yapımının kabul edildiği dünyada önceleri mimari çalışmalara proje denirken, gelişen teknoloji ve ihtiyaçların sınırsız hale gelmesi ve bu ihtiyaçların kıt kaynaklar ile karşılanması gerekliliği her alanda projelerin geliştirilmesine sebep olmuştur. Sınırsız ihtiyaçların kıt kaynaklar ile karşılanmaya çalışılması projeciliğin tanımında yer alan kaynak, zaman, belirlenmiş amaç ve yöntem gibi konuların oluşumuna katkıda bulunmuştur. Bu doğrultuda projelerin tanımlarında farklı yorumlamalarla bahsi geçen konulardan bazıları ön plana çıkarılırken, bazıları geride bırakılmıştır.

Projeler, belirli bir zaman aralığı içerisinde, mevcut kaynakları kullanarak, önceden tanımlanan hedef ve amaçlara ulaşmak için yapılan çalışmalar bütünü (Projeye, Düşünceden Projeye, t.y.) olarak tanımlanırken, teknik açıdan projeleri inceleyen araştırmacılar tarafından yalnızca mimari projeler göz önünde bulundurularak tasarlanmış şey veya değişik alanlarda önceden plan ve programa alınmış, maliyeti hesaplanmış, kurum ve kuruluşların yönetim organlarınca onaylanmış, kısa ve uzun vadeye bağlanarak özel kurum veya devlet adına gerçekleştirilmesi kabul edilmiş bilimsel çalışma tasarısı (Parlatır vd., 1998) olarak tanımlanmıştır. Projelerin hazırlanış ve uygulanış amaçlarına göre farklı yorumlanışı, farklı çalışma alanlarında ortaya çıkmıştır.

Projelerde insan kaynakları yani projeyi yürüten ekip projenin hedeflenen başarıya ulaşması açısından önemlidir. Ayrıca, projelerin yürütüldüğü kurumlar tarafından sahiplenilmesini artırmak için projeleri yapan kurumların projelere maddi katkıda bulunması da gerekmektedir. Bu maddi katkı kimi zaman insan kaynağının projeye tahsis edilmesi olurken, kimi zaman da projeye sağlanan mekan, ulaşım desteği, projenin ısınma, aydınlatma, varolan teknik imkanların ve malzemelerin projeye tahsisi gibi sürekli giderlerinin karşılanması şeklinde de olabilmektedir. Bu

doğrultuda proje, yukarıdaki tanımları da kapsayıcı olarak detaylı bir şekilde ifade edilmelidir. Yani proje, başlangıç ve sonu olan, uzunluğu önceden belirlenmiş bir süre içerisinde değişim yaratan, iç içe geçmiş amaç ve hedeflere sahip, planlanan uygulama adımlarıyla çeşitli ürünlerin elde edildiği veya hizmetlerin sunulduğu, ayni ve nakdi kaynaklarla yürütülen bir çalışmadır. Çalışmalar proje bünyesinde kalıcı ama projenin yürütüldüğü kurumda geçici olarak çalışan disiplinler arası bir ekip tarafından, planlanmış zaman ve finansal kaynak sınırları içinde yürütülür (Enver ve Kovancı, 2004). Kısaca, projeler tek aşaması olan, statik bir yapı yerine çok aşaması olan, dinamik bir yapının kullanıldığı planları ve yöntemleri kapsamaktadır.

Türkiye'de hibe projeleri yapan veya çalışmalarını proje kurgusu ile yürüten kişi, kurum, kuruluşlar, ticari işletmeler, STK'lar, gençlik grupları bulunmaktadır. "Projeciler" olarak isimlendirilen bu grup tarafından projelerin daha doğru planlanması, verimli yürütülmesi ve etkin sonuçlar elde edilmesi amacıyla uluslararası proje dünyasında kullanılan Proje Döngüsü Yönetimi Yaklaşımı kullanılmaktadır. Ülkemizde bu yaklaşımın kullanımında bazı problemler bulunmaktadır. Planlama aşamasında uygulanması gereken yöntemler uygulanmamakta, üzerinde titizlikle çalışılması gereken aşamalar yanlış bilinmekte ve bu nedenle yürütmede çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Bu çalışma ile projeciler tarafından kullanılan bu yaklaşımın aşamaları ve bir projenin başarısının ölçümlendiği izleme ve değerlendirme aşamasına her bir aşamanın etkisi incelenecektir. Böylece, projeciler tarafından hazırlık aşamasında üzerinde durulması gereken en kritik aşamanın hangisi olduğu tespit edilecek ve yürütülen projelerin başarısının artışına katkı sağlanacaktır.

2. PROJE KAVRAMI ve GELİŞİMİ

Projeler, içerikleri itibari ile hedef kitleye yeni bir bakış açısı kazandırmakta, çalışma dinamikleri üzerinde motivasyon artışının sağlanmasıyla olumlu etki oluşturmaktadır. Yeni bakış açısı kazanılması ile hedef kitlede bir değişimin oluşumuna da katkıda bulunmaktadır. Bu durum projelerin değişimi simgeleyen ve değişimi uygulayan bir süreç olduğunu ispat etmektedir. Proje ilgililere yeni bir boyut, durum veya görüş getirebildiği gibi ilgililerin mevcut uygulamalarını, ürünlerini ya da hizmetlerini değiştirebilir (Enver ve Kovancı, 2004).

Proje ile proje fikri aynı şeyler değildir. Yukarıda belirtildiği gibi, projenin başlangıcının ve bitişinin, bütçesinin, faaliyetlerinin hatta yürütmede görev alacak kişilerin belli olması gerekmektedir. Projeden bahsedebilmek için proje fikrinin geliştirilmesi gerekmekte ve yaklaşımı, amacı, içeriği, yöntemi, sorumlusu/yürütücüsü, planı, faaliyetleri, sonuçları, ürünleri, etkileri, kaynakları, bütçesi, bitişi ve değerlendirmesi yapılmalıdır (Yentürk vd., 2016). Kısaca proje aslında bir "dilekçedir" ve "belirli bir alan veya konuda mevcut bir sorunun çözümü veya bir hedefin elde edilebilmesi için bu sorun veya hedefle ilgilendiği bilinen kurumlardan destek talep eden, biçimsel başvuru aracıdır". Gündelik yaşamda kullanılan dilekçeden tek farkı, başvuruda bulunulan, sorunun çözümü için sorumluluk üstlenmeyi kabul etmektedir. Çözüm için zaman, ekip, yöntem, araç ve bütçeyi öngörmekte, ilgili kurum ise başvurunun öngördüğü zaman, ekip, yöntem, araç ve bütçenin önceden ilan edilen kriterlere uygun olması durumunda finansman sağlamayı ve denetlemeyi üstlenmektedir (Lehimler, 2008). Bu tanımlamalar göstermektedir ki, bir projenin varolabilmesi için öncelikle bir proje fikrine ihtiyaç duyulmaktadır. Proje fikrinin geliştirilmesi ile ortaya bir proje çıkmaktadır. Proje fikrinin ortaya çıkma sürecinde ise fikrin seçimi uygulanacak projeyi belirlemede esas teşkil etmektedir. Uygulanacak olan projenin seçimi aslında proje alternatifleri arasında yapılan bir seçimdir. Önemli olan ihtiyaçların doğru belirlenmiş ve belirlenen ihtiyacın geniş bir hedef kitlesine yönelik olmasıdır.

Projelerin özellikleri şunlardır;

- Açıkça tanımlanmış amaçlara sahiptir,
- Başlangıç ve bitiş noktası ve tarihleri önceden belirlenmiştir,

- Konusu kendine has, daha önce uygulanmamış veya tekrarlanmayan niteliktedir,
- Hedeflenen amacı elde etmek için belirlenmiş zaman ve kaynaklar kullanılmaktadır,
- Faaliyetleri birbirine bağımlı, birbirini izleyecek veya paralel gidecek şekilde planlanmıştır,
- Çeşitli örgütsel yapıların kurulmasını ve farklı fonksiyonel ilişkilerin geliştirilmesini gerektirir,
- Tek ve benzersizdir,
- Farklı alanlarda uzmanlığa sahip, farklı nitelikte kişi ve kurumların ortak çalışmalarını gerekli kılar (Barutçugil, 2008).
- Projelerin tek bir hedefe odaklanması gerekmektedir. Çok büyük yada karmaşık içerikli projeler bu doğrultuda alt projelere bölünebilmekte ve alt projeler bölüm ya da bölge bazlı olarak ayrıştırılabilmektedir. Karmaşık projelerin alt projelere bölünme nedeni bölümler arası iletişim ihtiyacının azaltılması ve kaynak listelemesinin basitleştirilmesi nedeniyle yapılmaktadır. Türkiye genelinde yapılacak olan raylı ulaşım projesi büyük ve karmaşık bir proje iken bu projenin alt projeler halinde faklı bölge ve şehirlerde küçük projeler halinde uygulanması hem iletişimi daha kolay hale getirmekte hem de projenin ihtiyaçlarını minimize ederek bu ihtiyaçları karşılanabilir hale getirmektedir.

Projelerde gerçekleştirilecek faaliyetler aşağıda açıklanan şekillerde planlanabilmektedir.

Dizi faaliyetler: Bu yöntemde proje faaliyetleri birbirini takip eder şekilde planlama yapılmaktadır. Bir faaliyetin başlaması kendinden önceki faaliyetin tamamlanmasına bağlıdır. Zira, başlayacak olan faaliyetin girdileri tamamlanan faaliyetin çıktıları olabilmektedir.

Benzersiz faaliyetler: Proje sahip olduğu koşullar itibariyle daha önce gerçekleşmemiş veya gelecekte de gerçekleşemeyecektir. Proje faaliyetleri her ne kadar aynı şekilde tekrarlanırsa da bazı faktörler her zaman farklı olabilmektedir. Örneğin, gençlerin hangi spora yatkın olduklarını belirlemek için yapılacak spor

yetenek taramasında her seansta aynı malzeme kullanımakta ve tarama aynı süre içerisinde aynı yöntemler ile gerçekleştirilmekte fakat farklı veriler elde edilmektedir. Bunun nedeni, gerçekleştirilen faaliyetin girdisi olan gençlerin farklı kişiler olması ve yeteneklerinin birbirlerinden farklılaşmasıdır.

Karmaşık faaliyetler: Bir projeyi oluşturan faaliyetler genellikle pek çok tarafın katıldığı, değişik bileşenlerden oluşan, çoğunlukla dış faktörlere de bağlı olan ve genellikle dış faktörleri de etkileyen karmaşık faaliyetlerdir (Öztürk, 2010).

İlişkili faaliyetler: Faaliyetler arasında mantıksal ve teknik bir ilişki olabilmekte ve faaliyetlerin planlaması sıralı yapılabilmektedir. Bir faaliyetin başlaması diğer faaliyetin tamamlanmasına bağlı olabilmektedir. Spor yetenek taraması örneği üzerinden gidecek olursak; yetenek taramasının tamamlanması sonrasında gerelecek olan faaliyet tarama verilerinin değerlendirilmesidir. Tarama gerçekleştirilmeden değerlendirme aşamasına geçilemeyecek olması ikisinin ilişkili faaliyet olduğunu göstermektedir.

2.1. Proje Sınıflandırması ve Proje Tipleri

Projeler sürelerine, risk durumlarına, teknoloji gereksinimlerine, karmaşıklık durumlarına göre ayrışmaktadırlar. Bu durumlar göz önünde bulundurularak birçok örgüt tarafından değişik proje özelliklerine dayanarak proje sınıflandırması yapılmaktadır (Burke, 2003). Proje sınıflandırması da projenin bahsi geçen özelliklerine göre gerçekleşmektedir. Projeler A tipi, B tipi, C tipi ve D tipi olarak sınıflandırılmakta; her bir tip proje özellikleri aşağıda açıklanmaktadır (Burke, 2010).

A tipi projeler: Ekonomik değeri yüksek olan karmaşık projelerdir. Daha çok sorunların çözümü için ortaya çıkan ve örgütlerin veya kurumların yenileşmesini sağlamak amacıyla yapılan projelerdir. A tipi projelerde yüksek risk bulunmaktadır çünkü en son teknoloji kullanılmaktadır. Başarının yükseltilmesi hedeflendiği için proje metodolojisinde yer alan tüm araçlar kullanılmaktadır. Bu tip projelere bir şirketin yapacağı bir üretim için yeni teknoloji geliştirmesi örnek gösterilebilirken, sosyal hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen projelerde yeni bir yazılım sisteminin toplum tarafından kullanılması amacıyla hazırlanması örnek olabilir. Şirket yeni teknoloji ile ürettiği ürünü satılamazsa zarar ederken, hazırlanan yazılım toplum

tarafından benimsenmezse sosyal içerikli projede istenilen hedefe ve etkiye ulaşılması mümkün değildir.

B tipi projeler: A tipi projelerden daha kısa süreli olan, fakat örgüt veya kurum açısından öneme sahip projelerdir. Proje yönetim sürecinde kullanılan tüm metot ve araçlar bu projelerde de kullanılır (Öztürk, 2010). Yüksek ekonomik değere sahip olan bu tip projeler, ileri teknoloji de gerektirir. Birçok ürün geliştirme projesi bu kategoride yer alır.

C tipi projeler: Örgüt veya kurumun sahip olduğu teknolojik imkanlar ile daha kısa sürede kendi içlerinde gerçekleştirdikleri projelerdir. Bu projelerde mevcut olan birçok yöntem ve aracın kullanılmasına gerek olmamakla beraber, projeler örgütsel altyapıyla alakalıdır.

D tipi projeler: Örgüt veya kurumda mevcut olan süreçle veya kapsamla alakalı değişime sebep olan kısa süreli ve dar kapsamlı projelerdir.

Proje sınıflandırmasını aşağıdaki tablo genel hatları ile açıklamaktadır.

Tablo 2.1: Proje çeşitleri ve tanımları

ÇEŞİT	**SÜRE**	**RİSK**	**KARMAŞIKLIK**	**TEKNOLOJİ**	**SORUN İHTİMALİ**
A Tipi	>18 ay	Yüksek	Yüksek	Geliştirilecek	Kesin
B Tipi	9-18 ay	Orta	Orta	Mevcut	Olası
C Tipi	3-9 ay	Düşük	Düşük	Mevcut	Az
D Tipi	<3 ay	Çok Düşük	Çok Düşük	Pratik	Yok

Kaynak: (Öztürk, 2010)

Proje sınıflandırmasında kullanılan diğer bir yöntem projelerin büyüklükleriyle beraber üretilen ürün veya hizmetin hangi sektöre ait olduğu, yürütücü kuruluşlar, amaçlar, üretime yaptıkları katkı ve nitelikleridir.

Büyüklükleri bakımından projeler büyük, orta ve küçük ölçekli olarak üç ayrı grupta ayrıştırılmaktadır. Yürütücü kuruluşlar bakımından projeler ise kamu veya özel sektör ve karma projelerdir. Projeler; kar amacı güden, kar amacı gütmeyen ve araştırma projeleri olarak amaçları bakımından ayrıştırılırken; üretime yaptıkları

katkı bakımından altyapı projeleri ve doğrudan üretken projeler olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Sektör bazında projeler; imalat, madencilik, sanayi, eğitim, ulaştırma, sağlık, kültür-sanat, çevre gibi farklı sektörlere bölünmektedir. Her sektör kendi içinde ilgili olduğu alanlarla alakalı olarak karayolu, havayolu, gıda, eğitim sistemleri, sanat dalları gibi alt sektörlere bölünmektedir. Nitelikleri bakımından projeler ise ar-ge, yeni yatırım, etüt, kapasite artırma, yenileme, iyileştirme ve tamamlama projeleridir. (Demirel, 2014)

2.2. Program Kavramı

Birçok projeden oluşan ve ortak yönetimin avantajlarını kullanan yapıya program denir (Milton vd., 2005). Programın oluşması için birçok projenin belli bir sıra halinde veya aynı anda gerçekleşmesi gerekmektedir. Programlar bir üretim firmasında üretilecek olan bir ürün için tasarım, üretim, tanıtım, dağıtım projeleri olarak yorumlanabilirken; hibe veren bir kurumun belirlediği bölgede yaşayan gençlerin kalkınmasına yönelik belli bir başlık altında açarak hibe çağrısıyla destekleyeceği gençler için ekonomi farkındalığı, obezite temelli sağlık sorunlarının çözümü, madde bağımlılığı farkındalığının artırılması ve bağımlıların tedavi edilmesi, mesleki eğitim kapasitesinin artırılması ve gençlerin istihdam edilmesi gibi projeler ile de yorumlanabilmektedir. Bu durumda hazırlanan her bir projenin belirlenen hedefler doğrultusunda programı desteklemesi gerekmektedir.

Her kurum kendi ürün/hizmet verdiği sektör doğrultusunda kurumsal vizyon ve misyona sahip olmakta ve bu vizyon ve misyona ulaşmak için belirlediği hedefleri bulunmaktadır. Kurumlar bu hedefleri çalışma alanına göre bir veya birkaç yıllık stratejik planlar doğrultusunda gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar. Birkaç yıllık hazırlanan stratejik planlara göre her yıl kurumlar bir program oluşturmakta ve bu program dahilinde projelerini gerçekleştirmektedir. Bu durum hibe veren kamu kurumlarında, özel sektörden farklılaşmaktadır. Hibe veren kurumlar sahip oldukları stratejik planlar doğrultusunda her yıl bir program dahilinde hibe çağrısı yayınlamakta ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde atacağı adımları hibe destekleri ile farklı paydaşların sunduğu projeler aracılığıyla ve sorumluluk paylaşımıyla gerçekleştirmektedir. Böylece hibe veren kurum, bölgede ihtiyaç duyulan konularla

alakalı farklı kurumlara maddi kaynak aktarımı gerçekleştirmekte ve kendi kontrolü dahilinde projelerin yürütülmesini sağlamaktadır.

Programlar hibe veren kurumlar üzerinden ele alındığında her bir kurumun farklı yöntemler izlediği görülmektedir. Kalkınma ajansları bölgelerinde gerçekleştirdikleri çalıştaylar aracılığıyla 4 yıllık bölge planı ve bu plana göre programlar hazırlarken, Avrupa Birliği (AB) tarafından hazırlanan ve Türkiye Ulusal Ajansı aracılığıyla hibe dağıtımı yapılan Erasmus+ Programı 2014-2020 yıllarını kapsayan 6 yıllık bir plandır ve her yıl 3 ayrı zamanda bölgesel olarak yerelin ihtiyacına göre belirlenen plan içerisindeki farklı önceliklere hibe desteği sağlanmaktadır. Erasmus+ Programı, kalkınma ajansları bölge planlarından farklı olarak ortak bir Avrupalılık bilinci oluşturmaya yönelik genel içerikli bir programdır. Her bir programın proje hazırlama ve yürütme sürecinde kendine özgü kuralları olmakla beraber projeler genel olarak programa uygunluk, yerelin ihtiyaçlarına cevap verilebilirlik, çalışma programının kalitesi, yenilikçi yaklaşım, konsorsiyumun kalitesi, katma değeri ve fayda-maliyet oranı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Programların her birinin bütçesi bellidir ve bütçe başarılı projelere pay edilir. Fakat, hibe veren kurum program bütçesinin tamamını kullanmak zorunda değildir. Dolayısıyla kalite açısından değerlendirildiğinde fayda-maliyet oranı düşük proje sayısı fazlaysa ve bu projeler değerlendirme aşamasında yüksek puanlar almış dahi olsa bütün bütçe dağıtılmaz.

Hibe veren kurumlar farklı programlar arasında bütçe aktarımı gerçekleştirebilirler. Kalkınma ajansları proje başvurusu çok sayıda olan programa, başvuru sayısı düşük olan programın bütçesini aktarabilir. Örneği, yenilikçiliği desteklemeye yönelik hazırlanan programa gelen proje başvuru sayısının az olması veya projelerin fayda-maliyetlerinin düşük olması nedeniyle, diğer programlardan birine gelen fayda-maliyet oranı yüksek olan projelere bütçe aktarımı yapılabilmektedir. Bu durum AB programları için geçerli değildir. Erasmus+ Programı koordinatör kurumu olan Ulusal Ajans'ın kaynağı Avrupa Birliği'nden gelmektedir ve kullanılmadığı taktirde AB'ye geri gitmektedir. Erasmus+ hibe programı kapsamında hazırlanan projeler farklı bütçe sınırlarına tabidirler ve düşük bütçe aralığındaki projelerde toplam süre boyunca faaliyet takvimi, detaylı faaliyet planlaması istenmez ve yürütme süresinde demirbaş alımları desteklenmez. Erasmus+

projelerinde mantıksal çerçeve yaklaşımı da kullanılmamaktadır. Kalkınma ajansı projelerinin bütçe destek miktarlarının yüksek olması (bazı programlarda proje başına milyon dağıtılmaktadır) daha kapsamlı ve detaylı bilgiler istenmektedir ve malzeme, ekipman, hizmet alımları gibi farklı gider kalemleri desteklenmektedir. Avrupa Birliği desteği olan Erasmus+ Programı'nda çok detaylı planlama beklenmezken, bir diğer Avrupa Birliği destekleri ile hibe dağıtan kurum olan Merkezi Finans ve İhale Birimi (MFİB) programına başvuru yapmak üzere hazırlanacak projelerde mal alımlarına yönelik firmalardan alınan fiyat tekliflerine varana kadar projelerin bütün detayları başvuru esnasında beklenmektedir. Eksik belge olması durumunda Türkiye Ulusal Ajansı ve kalkınma ajansları tarafından kurumlar bilgilendirilerek belgeler istenirken, MFİB projeleri direkt elemektedir. Özetle, projelerin tabi oldukları programlar ve programları uygulayan kurumların işleyiş, yönetim, bütçe destekleme yapıları birbirlerinden farklıdır.

3. PROJE YÖNETİMİ NEDİR?

Belirli bir hedef kitleye yönelik olarak hedeflenen amaca belirli bir zaman içerisinde, belli kaynaklarla, belirli faaliyetler silsilesinde ulaşmak üzere planlanan veya hazırlanan projelerden istenilen verimin alınması için proje yönetiminin yapılması gerekmektedir. Proje Yönetimi istenen sonuca zamanında, belli bir bütçe içerisinde ve önceden belirlenmiş bir çerçeve ile ulaşmak için faaliyetlerin planlanması, tahmini ve kontrolünden oluşan kabul edilmiş yönetim ilkelerine dayanan bir metot ve teknikler bileşimidir (Sehwalbe, 2014). Avrupa Komisyonu'na göre proje yönetimi; amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan analiz, kaynakların ve faaliyetlerin planlanması, uygulandıktan sonra kontrol edilmesidir (Murat Ünal ve Zeliha Ünal, 2015).

Bir çalışmanın proje olabilmesi için projenin tanımında yer alan kriterler proje yönetiminde önem arz etmektedir. Proje yönetimi bazı evrelere sahiptir. Bu evreler projenin tanımı ve organize edilmesi, projenin planlanması, proje yürütme yönetimi ve projenin sonuçlandırılmasıdır. Bu evrelerin tamamı proje yönetimini oluşturmaktadır. Proje yönetiminde bu evreler genellikle birbiri ardı sıra gerçekleştirilir. Fakat projelerin içeriğine göre bu durum değişiklik gösterebilir. Projenin tanımı ve organize edilmesi evresinde proje hedefleri tanımlanır, hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan kişiler sevk ve idare edilirken kaynak aktarımı da yapılır. Planlama evresinde ulaşılmak istenen hedefe göre bir zaman aralığı belirlenir ve faaliyetler sıralanır. Proje yürütme yönetimi evresinde izleme ve kontrol yaklaşımı ile proje yönetilir. Projenin sonuçlandırılmasında hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığına dair paydaşlar ile bilgi paylaşımı gerçekleştirilir (Luecke, 2015). Bu tanımlama proje yönetiminin evreleri için doğru olmakla birlikte bir evreyi kapsamamaktadır. Bu evre, kontrol evresidir. Proje yönetiminde kontrol evresi ile projenin yürütme aşamasında istenen düzeyde verimlilikle devam edip etmediği ölçümlenmektedir.

Sağlıklı bir proje yönetimi için kaynakların dengeli ve düzenli dağılımı ve sürelerin projede gerçekleştirilecek olan faaliyetlere uygun olarak belirlenmesi gerekir. Kaynak dağılımı ve zaman planlaması projelerde sürekli raporlama ihtiyacını azaltırken, potansiyel planlar için sağlıklı kapasite tahminleri yapmaya da yardımcı

olur. Ayrıca, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan fonksiyonel sorumlulukları belirler ve sorunları erkenden tespit etmeye yardımcı olur. Böylece, düzeltici işlemlerin yapılmasına imkan vermekle beraber gerçekleştirilen işlerle planlanan işlerin mukayese edilmesine de yardımcı olur (Doğruer, 2007).

Aşağıda proje yönetiminin evreleri Pendik Belediye Başkanlığı tarafından 2014 – 2015 yılları arasında İstanbul Kalkınma Ajansı Çocuklar ve Gençler Mali Destek Programı kapsamında alınan hibeyle 1 yıl süre ile yürütülen Pendik Sağlıklı Yaşam Merkezi projesi üzerinden açıklanmıştır. Pendik Sağlıklı Yaşam Merkezi projesi kapsamında Pendik'te belediyeye ait bir spor kompleksinde Pendik Sağlıklı Yaşam Merkezi kurulmuş, hibe desteği ile merkezin iç donanımı tamamlanarak merkez kullanılabilir hale getirilmiştir. Merkez kurulumu ile aynı dönemde, eş zamanlı faaliyet olarak 14-18 yaş arasında Pendik'teki liselerde eğitim gören 20.000 gence okullarında Beden Kitle İndeksi (BKİ) taraması yapılmıştır. Taramalar sonucunda obez, fazla kilolu veya aşırı zayıf olduğu tespit edilen gençler ile sağlıklı yaşam alışkanlığı kazanmak isteyen gençler Pendik Sağlıklı Yaşam Merkezi'ne davet edilmiştir. Merkezde gençlere uzmanlar tarafından beslenme, fizik aktivite, psikolojik danışmanlık hizmetleri verilmiş, seanslar halinde birebir görüşmeler düzenlenmiştir. Gençlerin sosyal katılımlarını artırmak amacıyla sağlıklı kilo vermelerinin yanında çeşitli spor etkinlikleri düzenlenmiş, iletişim eğitimleri verilmiştir. 1 yıl süre ile sınırlı olan proje kapsamında geçekleştirilen faaliyetlerden 300 gencin yararlanması hedeflenmiş iken, 576 genç projeden yararlanmıştır. Gerçekleştirilen planlamalar doğrultusunda konuyla ilgili yüksek verim elde etmeye yönelik olarak İstanbul Halk Sağlığı Müdürlüğü ve Pendik Kaymakamlığı ile işbirliği geliştirilmiştir. Proje fikri Sağlık Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen obezite farkındalık arttırılması çalışmaları ve İstanbul Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan İstanbul Bölge Planı doğrultusunda belirlenen program hedefleri sonucunda gençlerde fazla kiloluluk ve obezite durumlarının artışının fark edilmesi ile belirlenmiş ve ilgili paydaşların bir araya gelerek konuya ilişkin mevcut durumun araştırılmasıyla geliştirilmiştir.

3.1. Tanımlama

Yaşamımızda her konuda yaptığımız işleri tanımlamamız gerektiği gibi proje yöneticisinin yapması gereken ilk işlerden birisi de sorumluluk alanı dahilinde yapılması gereken işi tanımlamaktır. Projenin ilk safhalarında yapılması gereken tanımlama çalışması, proje başarısı ve yönetimi açısından öneme sahiptir. Bu aşamada proje taraflarını oluşturan faydalanıcı, müşteri ve proje yöneticisi projenin içeriği konusunda anlaşmaya varırlar (Öztürk, 2010). Teknik ve ticari projelerde faydalanıcı ortaya koyduğu sermayenin kontrolünü sağlayabilmek için işin sürekli içerisinde iken, sosyal sorumlukluk içeren veya hibe yolu ile yapılan projelerde faydalanıcı proje yönetiminde sürekli rol almamaktadır.

Projenin ele alacağı konu, mevcut durum, ihtiyaçlar, proje ortakları, hedef kitle tanımlama evresinde belirlenmektedir. Bu konularda gerçekleştirilecek çalışmalarda "katılımcı" yaklaşım projelerin başarısı açısından önemli bir faktörüdür (Tekindağ, 2005). Zira proje konsorsiyumunda yer alan her bir taraf kendi uzmanlık alanında yer alan bilgileri paylaşarak mevcut durum belirlenir ve hareket planı oluşturulur.

Projenin tanımlama safhasında ele alınacak fırsat ya da sorunun, projenin hedefinin, hedefe ulaşılabilmesi için yerine getirilmesi gereken amaçların, başarının nasıl değerlendirileceğinin, başarıyı etkileyebilecek her hangi bir varsayım, risk yada engelin olup olmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece projenin kapsamı ortaya çıkmış olur ve hangi fonksiyon ya da özelliklerin projede olup olmayacağına karar verilir. Proje kapsamı çeşitli nedenler dolayısıyla değişebilir. Buna "kapsam sapması" denir. Kapsam sapması müşterinin ya da projenin faydalanıcısının gerekliliklere dahil etmeyi unuttuğu bir şey ya da iş önceliklerinde projeye yansıtılması gereken bir değişiklik sebebiyle ortaya çıkabilmektedir. Proje yöneticisi kapsam sapması nedeniyle alternatif hareket tarzlarını belirlemek ve olası sonuçlarının proje planına eklemek suretiyle karşılık vermelidir (Öztürk, 2010).

Pendik Sağlıklı Yaşam Merkezi Projesi, İstanbul Kalkınma Ajansı tarafından çağrıya açılan 2014 yılı Çocuklar ve Gençler Mali Destek Programı hedefleri doğrultusunda Sağlık Bakanlığı Politikaları ve İstanbul Kalkınma Ajansı Bölge Planı esas alınarak İstanbul bölgesinde çocuklar ve gençler için riskli alanların belirlenmesi sonucunda proje ortağı olan Pendik Belediyesi, Pendik Kaymakamlığı ve İstanbul

Halk Sağlığı Müdürlüğü'nün biraraya gelerek yaptığı istişareler sonucunda geliştirilmiştir. Geliştirilen projenin tanımlama evresinde tarafların projeyi gerçekleştireceği bölgede mevcut durum ve problem tanımlaması yapılmış, proje fikri oluşturulmuş, konuyla alakalı fırsatlar ve tehditler değerlendirilmiş, proje hedefi ve hedeflere nasıl ulaşılacağını ölçümleyecek faaliyetler belirlenmiştir. Ayrıca projeden elde edilecek başarının merkezden yararlanan genç sayısıyla, gençlere verilen danışmanlık hizmeti saat sayısıyla belirlenmesi yönünde karar verilmiştir.

3.2. Planlama

Projelerde keskin bir yol haritası çizmek projelerin yapısına aykırıdır. Zira, projeler dinamik ve değişebilen bir yapıya sahiptir. Projenin karar alma mekanizmasını temsil eden planlama ile projenin her bir faaliyeti sonucunda proje çıktısına etki edilmesi sağlanır. Projelerin sürelerinin belirlenmesi, takvimlerinin oluşturulması, kaynaklarının tahsisi edilmesi, alternatif yaklaşımların geliştirilmesi de planlama sayesinde gerçekleşebilmektedir. Proje sonunda başarıyı hangi ölçümleme metotlarının veya hangi verilerin belirleyeceği de planlama kapsamında oluşturulmaktadır. Planlama ile projenin ilerlemesi ölçümlenmekle beraber projede verilen kararlar, proje ekibi arasındaki iletişim de kolaylaşmaktadır (Demirel, 2014). Planlamada proje yürütme süresince gerçekleştirilecek faaliyetler, bu faaliyetlerin neden yapılacağı ve kimlerin görev alacağı, hangi kaynakla ve hangi sürede faaliyetlerin gerçekleştirileceği belirtilir. Erasmus+ Programı kapsamında 2014 yılında Pendik Belediyesi tarafından gençlerin ekonomi okur yazarlığı ile temel ekonomik kavramlar hakkında farkındalıklarının artmasına yönelik yürütülen "Gençler İçin Ekonomi Okuryazarlığı" projesinde kaç gencin projeden faydalanacağı ve aldıkları eğitimler sonunda parayı nasıl kullanacakları konusundaki hayatlarında atacakları değişik adımlar proje sonundaki bir başarı kriteri olarak planlama aşamasında belirlenmiştir.

Planlama, proje planı ile ilgili 4 önemli konuya açıklık getirir. Bunlar;

- Mevcut durumda nerede olunduğunun belirlenmesi ve belirsizliğin azaltılması,

- Hedeflerin ve amaçların belirlenerek daha açık ve anlaşılır olmasının sağlanması,
- Mevcut durumdan istenen duruma götürecek yaklaşımın belirlenmesi, seçilmesi ve verimliliğin artırılması,
- Plandan sapmalardaki toleransın belirlenmesi ve bu sapmaları kontrol edecek tekniklere karar verilmesi (Milton vd., 2005).

Planlamanın sahip olduğu bu 4 özellik ile gerçekleştirilen iş ile planlanan iş arasındaki sapma da belirlenebilmektedir.

Planlamanın açıklık getirdiği 4 konuyu örneklem üzerinden açıkladığımızda; Pendik Sağlıklı Yaşam Merkezi projesi kapsamında ilk aşamada Pendik'te obezite konusunda ne aşamada olunduğuna dair İstanbul Halk Sağlığı Müdürlüğü ile görüşmeler yapılarak bilgi alındı. Elde detaylı veri olmaması üzerine planlama aşamasında proje faaliyetlerine "Okullarda Beden Kitle İndeksi Taramaları" eklendi ve 6000 gence uygulama yapılarak proje uygulama sürecinde 2014 yılına dair veriler elde edildi. Verilere göre obez, fazla kilolu, aşırı zayıf gençlerde beslenme problemlerinin, fizik aktivite eksikliğinin, sosyal dışlanmanın olduğu tespit edildi. Bu doğrultuda, proje hedefleri gençlerde obezite, fazla kiloluluk, aşırı zayıflık durumlarının azaltılması, gençlere fizik aktivite destekli sağlıklı yaşam alışkanlığı kazandırılması ve gençlerin öz güvenlerini güçlendirerek toplumsal hayata kazandırılması olarak belirlendi. Mevcut durumdan ulaşılacak duruma yönelik yaklaşım belirleme aşamasında izlenecek yöntemler, BKİ taramaları, merkezde verilecek beslenme, fizik aktivite, psikolojik danışmanlık hizmetleri, iletişim eğitimleri, dış mekan etkinlikleri olarak planlanarak gençlerin projeye ilgileri artırıldı ve böylece projeden hedeflenenin üzerinde birey yararlandı. Her projede olduğu gibi Pendik Sağlıklı Yaşam Merkezi Projesi'nde de planlanan faaliyetlerden sapma durumları ortaya çıktı. Anlık durumlar olarak ortaya çıkan faaliyet sapmaları risk durumlarına karşı alınan tedbirler kullanılarak bertaraf edildi ve projenin hedefinden farklı yönlere gitmesi engellendi.

Planlama aşamasında projelerde istenen hedefe başarılı bir şekilde ulaşmak için kullanılan bir diğer yöntem projedeki her bir faaliyetin uygulanmasına yönelik akış şemalarının oluşturulmasıdır. Bu sistemde öncül ve sonraki her bir faaliyet belirlenmekte, böylece faaliyetlerin uygulanmasında zamandan kaynaklı problemler

bertaraf edilmektedir. Her bir faaliyet için görev alacak ekip üyesi, kullanılacak kaynak akış şemalarında gösterilmektedir. Böyle bir akış şeması aşağıdaki faydalara sahiptir:

- Programlama, kontrol ve izleme için güçlü bir yapı oluşturur,
- Projenin sorumluluklarını ve bu sorumlulukları yerine getirmekele görevli kişileri ve kişiler arasındaki ilişkileri gösterir,
- Gerçekleştirilecek görevlerden sorumlu departmanlar ve alt fonksiyonlar arasındaki en uygun iletişimi sağlar,
- Projenin süresini ve kritik faaliyetleri belirler,
- Proje yürütmesinde öneme sahip kritik, riskli ve ağır devam eden faaliyetleri belirler. Risk durumlarına karşı alınacaktedbirleri oluşturmayı destekler,
- Faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik hangi görevin ne zaman başlayacağını belirler,
- Faaliyetlere aktarılacak kaynakları ve faaliyet zamanlamasını netleştirdiği için bu konularda karmaşa oluşmasını engeller,
- Yürütülmesi gereken veya yürütülen görevlerin hangileri olduğunu belirleyerek projenin ne zaman tamamlanacağını gösterir,
- Proje ekibinde yer alan kişilerin iş tanımlarını tanımlar ve ast, üst ilişkilerini netleştirerek oluşması muhtemel çatışmaları yok eder (Demirel, 2014).

3.3. Uygulama

Projelerin planlama aşamasında belirlenen şekilde yürütülmesine uygulama denir. Uygulama aşamasında proje faaliyet planı (kimi zaman proje başvuru formu) projede gerçekleştirilecek faaliyetlerin hangi sıra ile, kimler tarafından, hangi hedef kitleye yönelik olarak, hangi tarihlerde ve hangi bütçe ile gerçekleştirileceği, risk durumlarında hangi tedbirlerin alınacağı konusunda rehber niteliği taşımaktadır. Buna rağmen, projelerin iyi yönetilememesinden kaynaklı olarak planlanan hedeflere ulaşılamaması ve hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılayamaması, üretilen çıktıların devamlılığının sağlanamaması ve hedef kitlenin bu çıktıları kullanamaması,

projenin zamanında tamamlanamaması gibi olumsuz durumlar da uygulama sonunda ortaya çıkmaktadır (Sarı, 2010).

Proje uygulama aşamasında proje koordinatörü faaliyet planı dahilinde bütün işleyişten, kaynak kullanımından, proje ekibinin olumlu iletişim kurarak proje hedeflerine yönelik ilerlemesinden sorumludur. Proje taraflarının görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmelerine yönelik proje başlamadan önce ekipler arasında iletişimin sağlanmasına amacıyla proje koordinasyon toplantıları düzenlenmesi gerekmektedir. Bu toplantılar ile her bir ortak tarafından yerine getirilecek proje faaliyetinin üzerinden geçilerek, programlama ve görevler hatırlatılmalıdır (UNDP, 2007).

Proje uygulama aşaması projenin sonuçlarının değerlendirilmesinde en önemli etkenlerdendir. Planlama aşamasında tasarlanan faaliyetlerin ne derecede uygulandığının düzenli olarak kontrol edilmesiyle faaliyetlerin etkisi ve oluşacak etki için ek bir faaliyetin veya alınması gereken bir önlemin gerekli olup olmadığı ekip lideri tarafından kontrol edilmelidir. Yapılan bu kontroller ile uygulamaların hedef kitle üzerinde bıraktığı etki ölçümlenebilmektedir. İlgili ölçümlemeyi yapabilmek için uygulama aşamasında proje paydaşlarıyla şeffaflık, açık ve güven içeren iletişim kurulması gerekmektedir.

Özetle, projelerin uygulanması proje tanımında gerekli olan bazı aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar şunlardır;

- Projede hedeflenen amaca ulaşabilmek için gerekli olan insangücü, materyal, finansman gibi kaynakların belirlenmesi,
- Projede görev yapacak olan personele görev dağılımının yapılması ve personelin sevk ve idare edilmesi,
- Projenin belirlenen zaman içerisinde gerçekleşecek olması nedeni ile proje başlangıç ve bitiş tarihinin ve çalışma takviminin belirlenmesi,
- Proje planının proje ekibi ve projenin doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği paydaşları ile paylaşılması.

Pendik Sağlıklı Yaşam Merkezi Projesi'nin uygulama döneminde planlama aşamasında belirlenen hedef ve faaliyetler, belirlenen proje ortakları ve ortaklar bünyesinde önceden görevlendirilen insan kaynağı, materyal, süre içerisinde ve İstanbul Kalkınma Ajansı'nın desteklediği bütçe doğrultusunda gerçekleştirildi. Proje

faaliyetleri planlama aşamasında gerçekleştirilen proje takvimi doğrultusunda dizi faaliyetler, benzersiz faaliyetler, karmaşık faaliyetler veya ilişkili faaliyetler şeklinde tamamlandı. Dizi faaliyetler kapsamında öğrencilere Beden Kitle Endeksi ölçümleri, merkez kurulumu gerçekleştirildi ve devam eden süreçte gençlere danışmanlık hizmetleri verilmeye başlandı. Danışmanlık hizmetlerinin tamamlanmasıyla eğitimler ve dış mekan etkinlikleri gerçekleştirildi. Projede obez, fazla kilolu, aşırı zayıf veya sağlıklı gençlere yönelik danışmanlık, eğitim, etkinlik düzenleme hizmetlerinin projenin daha önce kullanılmayan yöntemlerle planlanan benzersiz faaliyetleri içeren bir proje olduğunu göstermektedir. Projede partner olarak yer alan kurumların farklı uzmanlık alanlarında hizmet veren kurumlardan oluşması ise projenin farklı tarafları, değişik bileşenler aracılığıyla biraraya getiren Karmaşık faaliyetler içeren bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Proje yürütme süresince, yönetimin daha etkili ve verimli sağlanabilmesi için genel proje planı proje ekibi ile paylaşılırken, proje ekibinin tamamını ilgilendirmeyen faaliyetlerin detayları bütün ekiple paylaşılmayarak ekiplerin kendi işlerine odaklanması sağlandı. Projehedefleri ve elde edilen veriler, hedef kitle üzerindeki değişim, proje başlangıcından önce, uygulama süresinde ve sonrasında paydaşlar ile paylaşılarak direk yada dolaylı olarak proje konusuyla alakası olan diğer paydaşların farkındalıklarının artırılması desteklendi.

3.4. Kontrol

Projelerin yürütme aşamasında istenilen tarihte başlaması ve sonlanması için bir takvim çalışması yapılmaktadır. Bu takvimde proje kapsamında gerçekleştirilecek olan bütün faaliyetler ve faaliyetlerin uygulamaya başlanacağı ve bitirileceği tarihler belirtilir. Takvimlerde yer alan faaliyetlerin kim tarafından gerçekleştirileceği de yer almaktadır. Genellikle GANT şeması şeklinde yapılan faaliyet takvimleriyle birlikte Kritik Yol Yöntemi (Critical Path Method - CPM) ve Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme (Programme Evaluation Review Technique – PERT) yöntemleri de kullanılmaktadır (Albayrak, 2001). Takvimlerde yer alan faaliyetler bağımsız/benzersiz faaliyetlerken, bazen de bağımlı/dizi faaliyetler olabilmektedir. Bağımlı/dizi faaliyetlerde, bir faaliyet bitmeden diğerine başlanamaması nedeni ile

faaliyetin gerçekleşmesindeki en ufak bir tarih değişikliği kendinden sonraki faaliyetin başlangıç ve bitiş tarihini etkileyebilmektedir.

Projelere ne kadar önem verilse de her şey planlandığı şekilde gitmeyebilir. Bu nedenle proje yönetiminin takibi için bir kontrol mekanizması oluşturulması gereklidir. İzleme mekanizması tamamlanmış işlerin plan karşısındaki durumunu ve muhtemel problemleri ortaya koymaktadır. Raporlama mekanizması ile de karar alma gücünü elinde tutana çözümler sunulmakta ve planda gerekli olan düzenlemeler yapılabilmektedir (Burke, 2003)

Projelerin daha sağlıklı ve istenen hedeflere eksiksiz ulaşabilmesi için iki aşamalı kontrol mekanizmaları oluşturulmalıdır. İlk kontrol mekanizması projeyi içerden denetleyen proje koordinatörü liderliğinde bir ekip iken, ikinci mekanizma kurumun kendi kaynağıyla yürüttüğü teknik projeler için uzman heyet, hibe desteği ile yürütülen projelerde hibe veren kurumun kendi uzmanlarıdır. İstanbul Kalkınma Ajansı tarafından kullanılan Proje Döngüsü Yönetimi Metodu doğrultusunda hazırlanan Pendik Sağlıklı Yaşam Merkezi projesinin faaliyet takviminde GANT şeması kullanılmıştır. Kullanılan yöntem doğrultusunda süreci denetleyen ve bütün faaliyetlerin eksiksiz bir şekilde ve istenen hedeflere ulaşma doğrultusunda gerçekleşmesini sağlayan iki kontrol mekanizması bulunmaktaydı. İlk mekanizma proje koordinatörü liderliğinde proje ekibi iken, ikinci mekanizma hibe desteğini veren kurum olan İstanbul Kalkınma Ajansı Proje İzleme ve Değerlendirme Birimi'nde görev yapan uzmanlardan birisiydi. Proje faaliyetlerinin takibi proje koordinatörü ve proje ekibi tarafından yapılarak, proje personellerinin sevk ve idaresi sağlanmıştır. Bununla birlikte proje dokümanında yer alan her bir faaliyetin uygulaması her ay düzenli olarak İstanbul Kalkınma Ajansı'ndan projeyi takip ve kontrol etmek üzere gönderilen ve proje mekanını ziyaret eden Proje İzleme ve Değerlendirme Birimi Uzmanı tarafından gerçekleştirilmekteydi. İzleme ziyaretleri kapsamında proje takvimine göre uygulanan faaliyetlerin uygulamaları hakkında sözlü, yazılı (hedef kitle gözlem formları, eğitim imza sirküleri, eğitim dokümanları, katılımcı değerlendirme anketleri vb.) görsel bilgiler (afiş, broşür, fotoğraf, vb.), yerinde uygulamalara katılım aracılığıyla izleme uzmanına bilgiler sunulmaktaydı. İzleme uzmanı tarafından onaylanan faaliyetler için her ay Proje İzleme ve Değerlendirme Formu doldurularak, imzalanmaktaydı. Böylece, proje faaliyetleri

kontrol altında tutulurken, faaliyetlerin verimliliği de ölçümlenmekte; eğer gerekli ise faaliyetlerde iyileştirmeler yapılarak uygulamaların tekrarı gerçekleştirilmekteydi.

3.5. Sonuçlandırma

Projelerin sonuçlandırma aşamasında proje yürütme süreci başından sonuna kadar değerlendirilir ve yapılan bu değerlendirmeler rapor haline getirilir. Böylece, projenin kontrolü, verimliliği, istenen hedefe ulaşıp ulaşmadığı, hedefe ulaşmak için kullanılan kaynakların (insan kaynağı, finansman, malzeme, vb) planlama aşamasındaki ile ne doğrultuda örtüştüğü, hedef kitlenin kazanımları, proje paydaşlarının memnuniyeti, projenin sürdürülebilirliği ölçümlenir. Yapılan ölçümleme, ilerleyen zamanlarda yürütülmek üzere planlanan projelere yol gösterici olması bakımında önemlidir. Yürütülen projeden elde edilen kazanımlar ve deneyimlerle sonraki projeler daha iyi planlanabilmekte ve yürütülebilmektedir (Burke, 2003).

Proje sonunda elde edilen çıktılar proje hedef kitlesi veya ilgili kişi/kurum ve kuruluşlarla paylaşılmalıdır. Genellikle yöneticiler proje sonlarında yapılması gereken faaliyetleri zaman ve kaynak kaybı olarak görmektedir. Enerjiyi ve vakti proje sonlandırmaya harcamak yerine yeni projelere geçmek isterler fakat proje sonlandırma kişi/kurum veya kuruluş adına başarının paylaşılması anlamına da gelmektedir. Proje sonlarında tecrübe paylaşmak üzere düzenlenen organizasyonlar itibar kazanımına da katkı sağlamaktadır (Yentürk vd., 2016).

Ticari ürün satan kurumlar açısından proje sonlandırma etkinlikleri ürettikleri ürünün pazarlanmasını artırıcı bir faaliyet olarak kabul edilirken, ticari hedefleri olmayan veya pazara sunmak üzere bir ürün veya hizmet üretmeyen kurumlar tarafından bu tarz etkinlikler tercih edilmemektedir. Buna nazaran, sosyal sorumluluk kapsamında veya bir hibe desteği ile yürütülen projelerde proje sonlandırma organizasyonlarına daha fazla rastlanmaktadır. Hibe desteğini veren kurumlar yaygınlaştırma faaliyetleri kapsamında bu tarz etkinlikleri mecburi tutmaktadırlar. Bu tarz projelerde sosyal sorumluluk çalışmasında bulunan kurumlar genellikle toplumdan aldığını topluma sunma temelli bir tanıtım faaliyeti

gerçekleştirmektedirler. Hibe desteği ile proje yürüten kurumlar bu tarz etkinlikler sayesinde kendi tanıtımlarını da yapabilmektedirler (Yentürk vd., 2016).

Pendik Sağlıklı Yaşam Merkezi Projesi'nde planlanan bütün faaliyetler tamamlandıktan sonra proje faaliyetlerinin toplumun bütün kesimlerine duyurulması, proje kapsamında açılan merkezin halk tarafından bilinmesi ve kabul görmesi, merkeze gelen birey sayısının artırılması yoluyla ilçede sağlıklı yaşamın benimsenmesi amacıyla proje süresince gerçekleştirilen faaliyetlerin kamu kurum, STK temsilcilerine, okul müdürlerine, öğretmenlere, öğrencilere, ailelere sunumlar yoluyla anlatıldığı bir proje kapanış toplantısı düzenlendi. Düzenlenen toplantıda proje süresince yapılan çalışmalardan elde edilen veriler katılımcılarla paylaşıldı. Ayrıca, katılımcılara proje faaliyetlerini, elde edilen verileri, hedef kitle üzerindeki değişimleri ve proje mekanının özelliklerini içeren bir Araştırma ve Analiz Sonuçları Kitapçığı dağıtıldı.

4. PROJE ORGANİZASYON YAPILARI

Her bir proje sahip olduğu özelliklere göre farklı bir organizasyon yapısına sahiptir. Projelerin yürütülmesi için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerde farklı kişilere, gruplara, kaynağa ve bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç ise projelerin birbirinden farklı konulara ve çalışma yöntemlerine sahip, standart kalıplara takılıp kalmayan, farklı disiplin mensuplarını belli konular çerçevesinde biraraya getirmesine neden olmaktadır. Bu doğrultuda 3 ayrı proje organizasyonu mevcuttur.

4.1. Klasik Fonksiyonel Organizasyon

Küçük nitelikli projelerde görülen yapıdır. Bu yapıda temel icrai fonksiyonlar bulunmakta ve bu fonksiyonlar kendi bölümleriyle alakalı faaliyetleri gerçekleştirmekten sorumludur. Temel icrai fonksiyonların bağlı olduğu bir üst yönetici mevcuttur ve bu yönetici proje yöneticisi pozisyonundadır (Koçel, 2007).

Şekil 4.1: Klasik Fonksiyonel Organziasyon Yapısı.

Kaynak: (Koçel, 2007)

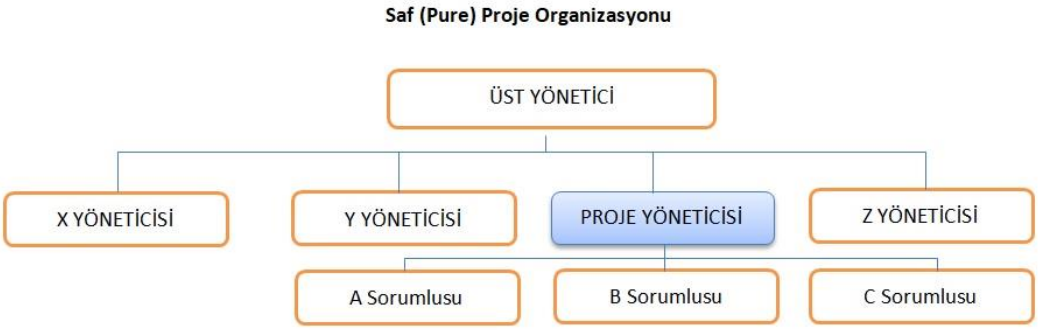
4.2. Saf (Pure) Organizasyon

Projelerin yürütülmesi için gerekli kaynakların tamamı proje yöneticisine verilmiştir. Proje yürütülmesi için geçici olarak farklı birimlerde görev yapan kişiler

projede görevlendirilir ve proje süresince, proje yöneticisine bağlı olarak çalışmalarını sürdürürler (Koçel, 2007).

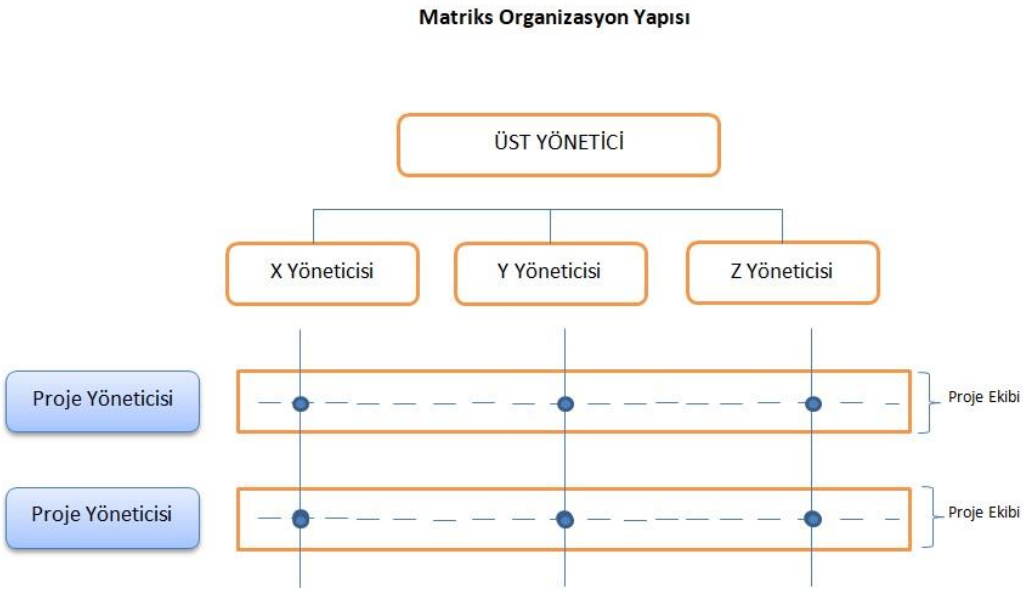
Şekil 4.2: Saf (Pure) Proje Organizasyonu

Kaynak: (Koçel, 2007)



4.3. Matriks Organizasyon Yapısı

Dikey ve yatay olarak konumlandırılan ilişkiler mevcuttur ve hiç birisi bir diğerinden daha önemli değildi. Projelerin yürütülmesi için farklı uzmanlıklardan yararlanmayla beraber, projede bulunan bütün işlerin tek bir sorumlusu vardır (Koçel, 2007).



Şekil 4.3: Matriks Organizasyon Yapısı.

Kaynak: (Koçel, 2007)

Pendik Sağlıklı Yaşam Merkezi Projesi, yukarıdaki proje organizasyon yapıları bazında değerlendirildiğinde Saf (Pure) Proje Organizasyonu yönetimsel özelliklerinde sahip bir projedir. Zira, projede tek bir proje yöneticisi (proje koordinatörü) bulunmakta, proje hedeflerinin ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bütün kaynaklar proje yöneticisinin emrine verilmiştir. Proje süresinin tamamlanmasıyla kaynakların yönetimi de sonlandırılmıştır. Yani verilen kaynaklar projenin en etkin ve verimli şekilde yürütülmesi amacıyla proje süresince, proje yöneticisinin kontrolündedir.

5. PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

5.1. Proje Döngüsü Yönetiminin Tarihsel Süreci

Proje Döngüsü Yönetimi (PDY)'nin tarihsel süreci Proje Yönetimi tarihiyle başlamaktadır. Tarihte inşa edilen ve günümüzde dünyanın en muhteşem yapıları olarak kabul gören yapıların inşaalarında kullanılan yöntemler Proje Yönetimi'nin başlangıcı sayılmaktadır. Bu doğrultuda, her geçen gün geliştirilen yeni yöntemlerle günümüzde kullanılan Proje Döngüsü Yönetimi metodu ortaya çıkmıştır.

M.Ö. 2570 yılında inşa edilen Antik Mısır Piramitleri'nin nasıl inşa edildiğine yönelik Arkeologlar tarafından tartışmalar günümüzde devam etmektedir. Bu tartışmalar paralelinde, piramitlerin inşaası proje yönetiminin başladığı dönemin M.Ö. 2570 yılına dayandığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır (Haughey, 2014). Her bir piramitin dört ayrı köşesinden sorumlu bir yönetici tarafından kontrol edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen planlama, uygulama, kontrol süreçleri proje yönetimi ile ilişkilendirilmektedir.

M.Ö. 208 yılında inşa edilen ve dünyanın yedi harikasından birisi olan Çin Seddi'nin inşaası da diğer proje yönetimi örneğidir. İmparator Qin Shihuang'ın askerler, normal vatandaşlar ve suçlulardan oluşturduğu üç ayrı işçi grubunun başına tayin ettiği yöneticilerin idaresiyle Çin Seddi tamamlanmıştır.

M. Ö. başlayan proje yönetimi süreci, Henry Gant'ın 20. yüzyılın başları olan 1917 yılında Gant şemasını geliştirmesiyle dünya genelinde köklü ve yenilikçi bir modern proje yönetimi yaklaşımı kabul edilmiştir. Gant şeması ilk defa 1931 yılında ABD tarafından Nevada ve Arozona sınırlarında inşa edilen ve Las Vegas gibi ABD'nin kalabalık bir şehrinin elektrik ihtiyacını karşılayan Hoover Barajı projesinde resmi olarak kullanılmıştır. Kullanılan yöntem ile barajın inşaası 2 yıl önce ve planlanan bütçeden daha düşük bir maliyet ile tamamlanmıştır (The Hoover Dam, t.y.). Gisa Piramitlerinin inşaasından 4500 yıl sonra ilk defa modern inşaa projesine geçiş Gant Şeması ile gerçekleşmiştir.

1956 yılında Amerikan Maliyet Mühendisleri Derneği (AACE)[1] ilk modern proje yönetimini geliştirerek maliyet tahmincileri, maliyet mühendisleri, programlayıcılar, proje yöneticileri ve proje kontrol uzmanları için bu güne kadar toplumsal liderliklerini sürdürdüler. 2006 yılında ise AACE tarafından Toplam Maliyet Yönetimi Yaklaşımı ile program ve proje yönetimi için ilk entegre sürec geliştirildi (Haughey, 2014). Günümüzde ise proje yönetiminde daha modern yöntemleri içeren Proje Döngüsü Yönetimi metodu kullanılmaktadır. PDY yaklaşımında geliştirilen ve halen kullanılan bazı yöntemler ve PDY'nin gelişimini sağlayan temel yöntemler yılları ile aşağıda yer almaktadır.

- 1957: Critical Path Metodu (CPM), Dupont Şirketi tarafından geliştirildi.
- 1958: The Program Evaluation Review Tekniği (PERT), Birleşik Devletler tarafından askeri bir proje olan Navy's Polaris Projesi için geliştirildi.
- 1987: Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Rehberi (PMBOK Guide), Proje Yönetimi Enstitüsü tarafından yayımlandı.
- 1998: PMBOK standart hale geldi.
- 2006: Toplam Maliyet Yönetimi Yaklaşımı, AACE International tarafından piyasaya sürüldü.
- 2008: PMBOK Rehber Kitapçığının 4. Basımı yayımlandı.
- 2012: PMBOK Rehber Kitapçığının 4. Basımı yayımlandı (Haughey, 2014).

PDY temelde projelerin karlılıklarını artırmaya yönelik olarak uygulanmaya başlayan bir yöntemdir. PDY'ne ait ilk model 1970'li yıllarda Baum tarafından Dünya Bankası için geliştirilmiştir. Geliştirilen bu yöntemde PDY'nin proje oluşturma, proje hazırlama, proje analizi ve uygulama olmak üzere dört evresi bulunmaktaydı. Zaman içerisinde döngünün kullanımı sonucunda eksik olduğu kabul edilen değerlendirme evresi de eklendi (Baum, 1978).

Dünya Bankası Yöneticisi ve Ekonomist olan Baum tarafından geliştirilen yöntem; Dünya Bankası'na özel oluşturulması, basitliği ve tam bir döngü oluşturmaması nedeniyle eleştirilmiştir. Eleştiriler sonucunda eksik olduğu belirtilen konuları da kapsayan farklı ve karmaşık modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden bir

[1] Amerikan Maliyet Mühendisleri Derneği (American Association of Cost Engineers) bu gün Uluslararası Amerikan Maliyet Mühendisleri (American Association of Cost Engineers International) olarak isimlendirilmektedir.

tanesi döngüde yer alan analiz aşamasının müzakere ve onaylamadan gerçekleştirilmesi; döngüye izleme, kontrol, tamamlama ve bitirme aşamalarının eklenmesidir (Rodinelli, 1977).

1979 yılında ise Kalkınma Projesi Yönetim Merkezi (DPMC) tarafından geliştirilen yeni modelde onaylama öncesi planlama, onaylama sonrası planlama ve çıktı üretimi ve dağıtımı olarak üç evreye odaklanılmıştır. Değerlendirme aşamasını içermeyen bu döngü modeli de eksik görülerek kabul görmemiştir. Aynı yılda Goodman ve Love tarafından Proje Planlama ve Proje Döngüsü adıyla oluşturulan yeni döngüde ise aşamaların birbirine harmanize edilmesiyle dört aşama oluşturulmuştur. Bu aşamalar; planlama, analiz ve tasarım; seçme, onaylama ve uygulama; işletmeye alma, kontrol ve teslim; değerlendirme ve düzeltmedir (Love, Louis J. Goodman & Rlap N., 1980).

PDY'nin tarihsel gelişimiyle alakalı yukarıdaki bilgiler ve bu gün kullanılan yöntemler incelendiğinde Avrupa Birliği Komisyonu tarafından bu gün kullanılan yöntem Baum tarafından geliştirilen metodun biraz değiştirilmiş hali olarak Komisyon tarafından kitapçık halinde yayımlanmıştır. Yayımlanan kitapçıkta programlama evresi döngüye dahil edilmiştir (Commission of the EC, 1993).

Tarihsel süreç içerisinde bütün modeller incelendiğinde her ülke, ulusal ve uluslararası kurum kendi ihtiyaçlarına yönelik döngü modeli geliştirmiştir. Geliştirilen her bir model bir diğerinin eksikliklerini tamamlayıcı nitelikte olmakla beraber karar alma süreçleri de sistematik bir hale getirmektedir.

5.2. Proje Döngüsü Yönetiminin Tanımı

Proje yapmak isteyen kişi, kurum veya kuruluşlar proje fikrini geliştirmekle beraber bu fikrin nasıl uygulanması gerektiği hakkında deneyim sahibi olmadıklarında birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Proje fikrinin belli bir sistematiğe uygun olarak proje haline getirilmesiyle ortaya çıkması muhtemel bu sorunların bertaraf edilmesi mümkündür. Bu sistematiğin adı Proje Döngüsü Yönetimidir. Zira, PDY ile proje fikir sahipleri proje yürütme sürecinde projeden dolaylı ya da direkt etkilenebilecek kesimleri proje oluşumuna dahil edebilmektedirler. Böylece, projenin var olan bir ihtiyaca cevap verebilme özelliği

artmaktadır. Projelerin ihtiyaca cevap olabilmesi ile proje faaliyetlerinin uygulanabilmesi kolaylaşmakta ve proje istenilen sonuca ve etkiye ulaşabilmektedir. PDY ile projenin etkisi, proje tamamlandıktan sonra da devam edebilmekte, proje kalıcı hale gelerek yerel, ulusal veya uluslararası düzeyde istenilen ihtiyaca sürekli olarak cevap verebilmektedir. Ayrıca, PDY ile projenin kendisi ve yürütme süreci yazılı hale getirilerek kurum içi öğrenme de gerçekleşebilmekte, elde edilen deneyimlerden yola çıkılarak projeler gelişen etkilerle çeşitlendirilebilmektedir.

PDY, proje yönetimi için geliştirilen, projelerin düzenlenen aşamalarını tanımlayan, belirli faaliyetlerinin genel taslağını çizen ve her bir aşamanın gerçekleştirilmesi için yaklaşımı belirleyen bir yöntemdir. PDY sayesinde projeler bir döngü aracılığıyla planlanabilir ve gözden geçirilebilir. Ayrıca, PDY proje yaşamı boyunca projeyle alakalı bilgiler hakkında paydaşların istişare etmesini ve kilit noktalarda karar almasına destek olan bir yaklaşımdır (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017).

PDY, proje fikrinin ortaya çıkışından tasarlanmasına, fikrin kağıda dökülmesinden geliştirilmesine, proje için fon başvurularının yapılmasından, projenin yürütülmesine, bitmesi ve değerlendirilmesine, bilgi üretiminin sağlanmasına ve bunun toplumla ve diğer paydaşlara yayılmasına kadar olan süreci kapsayan tüm döngüyü yönetme yaklaşımıdır. PDY'nin amacı, kurum ve kuruluşların misyonlarını yerine getimek için geliştirdiği fikirleri uygulanabilecek, beklenen etkiyi hayata geçirebilecek ve kalıcı hale getirebilecek şekilde formülleştirmenin yönetimini oluşturmaktır (Yentürk vd., 2016).

PDY, proje uygulamalarında istenen verimin alınamaması nedeniyle yapılan çalışmalar sonucunda özellikle uluslararası kuruluşların liderliğinde geliştirilen bir proje yönetimi aracıdır. PDY öncesi yapılan proje uygulamalarında, projelerin sağladıkları faydanın beklenenden ya da planlanandan az olduğu tespiti yapılmıştır. Bunun temel nedeni, projelerin planlama aşamalarının sistematiklikten yoksun olması, proje ile ilgili kesimlerin çoğu zaman gözardı edilmesi, risklerin ve sürdürülebilirlik faktörlerinin somut olarak belirlenmemiş olması ve en önemlisi edinilen tecrübelerin neredeyse hiç kullanılmamasıdır. PDY; projenin fikir aşamasından tamamlanmasına kadar geçen sürede kaliteyi, verimliliği ve etkililiği en iyi şekilde kullanmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Tekindağ, 2005).

Proje fikrine sahip olan kişi, kurum ya da kuruluşlar belirli bir plan dahilinde hareket etmeyerek fikirlerini hataya geçirmeye çalıştıklarında proje uygulama sürecinde bir takım problemlerle karşılaşabilmektedirler. Kaynak aktarımı, projede görev alacak personelin sürekli değişimi, hedef kitleye ulaşamama, hedeflenen amacı gerçekleştirememe gibi çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla hem proje fikri zarar görmekte hem de aktarılan kaynaklar boşa gitmektedir. Bu gibi durumların yaşanmaması ve hedeflenen amaca en yüksek seviyede verim elde ederek ulaşabilmek için proje döngüsü yönetimi kullanımı gereklidir. Proje döngüsü yönetimi, projenin tasarım kalitesinin iyileştirilmesine, uygulama etkinliğinin artırılmasına, hedef kitleye sağlanacak faydayı garantilemeye ve projenin sürekliliğini sağlamaya katkıda bulunan bir yöntemdir.

Proje fikrine sahip olan kişi, kurum veya kuruluşlar proje tasarımı konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları taktirde başarılı sonuçlar elde edebilecek ve istenen sonuca ulaşabileceklerdir. Proje döngüsü yönetimi ile proje tasarlanmasında ve hazırlanmasındaki yetersizlikler azaltılmakta, projenin hedef grupların ihtiyaçlarıyla alakalı olması sağlanmakta, projenin sağlayacağı etkinin sürekli olması desteklenmekte, bütün paydaşların tasarlama ve uygulama aşamasında katılımı öngörülmekte ve riskler ve başarı kriterlerini dikkate alınmaktadır.

Bu doğrultuda Proje Döngüsü Yönetimi'nin sahip olduğu 3 temel prensip proje yürütme sürecini kolaylaştırmaya ve projelerin verimliliğini artırmaya yöneliktir. Bu prensipler;

1. Karar alma ölçütlerinin ve prosedürlerin her aşama için tanımlanması.
2. Her aşamanın birbirini takip etmesi, birinin başlamasının diğerinin başlamış olmasına bağlı olması.
3. Her yeni programlamanın ve proje tanımlama aşamasının geri besleme ve kurumsal öğrenme yapılarının bir parçası olan izleme ve değerlendirmenin sonuçlarına dayanması (Öztürk, 2010).

Yukarıdaki prensiplere göre projelerin uygulama süreleri ve önemleri projelerin kapsamlarına ve ölçeklerine göre değişiklik göstermektedir (Öztürk, 2010). Örneğin bir belediye tarafından kurumun kendi maddi kaynakları ile yapılacak olan bir spor kompleksinin proje uygulama süresi planlamadan 1 yıl sonra başlayabilmekte iken, belediye tarafından hibe kaynağından alınan hibe desteği ile

yapılacak olan spor kompleksinin projesi başvuru esnasında belirtilen ve hibe veren kurumun da belirttiği tarihiler aralığında başlamak zorundadır.

Ayrıca, PDY ile tüm analizlerin eksiksiz yapılması ve etkili planlamanın ortaya çıkması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda başta Avrupa Birliği olmak üzere tüm hibe veren kurumlar projelerde PDY'nin kullanılmasını beklemekte ve analizlerin ve planlamanın net olmasını istemektedir. Kişi, kurum veya kuruluşlar projelerinde PDY kullandıklarında projeleri şu hususları sağlamaktadırlar:

- Proje hazırlık aşamasında gerekli özenin gösterilmesi
- Proje faydalanıcılarının proje sürecine katılımlarının sağlanması
- Proje kurgusunun yeterli kapsamda olması
- Projenin sürdürülebilirlik faktörlerinin dikkate alınması
- Şeffaf prosedürlerin uygulanması
- Süreci öğrenme çerçevesinin yaratılması (Bilen ve Kabukçuoğlu, 2005).

Ayrıca, PDY ile projelerde şu konular da gerçekleştirilmektedir:

- Proje finansörlerinin ve proje sahiplerinin politika hedefleri desteklenir,
- Projelerin uygulanmaya karar verilen strateji ile ilgili olması, hedef grupların ve faydalanıcıların gerçek problemlerine hitap etmesi sağlanır,
- Proje hedeflerinin ulaşılabilir olması, yani proje hedeflerinin uygulama çerçevesi ve uygulayan kurumların yeterlilikleri çerçevesinde gerçekçi olması sağlanır,
- Projeler ile ortaya konulan faydaların sürdürülebilir olması sağlanır (Öztürk, 2010).

PDY ile proje ve programlar hazırlanırken gerekli bileşenleri fonksiyonel olarak ele alınır. Bu bileşenleri ele alan Proje Döngüsü Yönetiminin belirgin özellikleri şunlardır: ayrıntılı ve katılımcı ihtiyaç analizleri, hedef odaklı planlama ve uygulama, doğrulanabilir etkiler, sürdürülebilirliği sağlama, standart uygulamalar ve dokümantasyon. Bu özellikler aşağıda detaylı açıklanmaktadır.

Ayrıntılı ve katılımcı ihtiyaç analizleri: Projeler hazırlanmadan önce proje konusuyla alakalı olarak durum analizi yapılması gerekmektedir. Bu analiz proje hedef kitlesinin konuyla alakalı ihtiyaçlarını, sorunlarını ve bu sorunların çözümünü içerirken SWOT analizi de içermektedir.

İhtiyaca yönelik çözümler: Durum analizi esnasında belirlenen sorunlara yönelik olarak çözüm önerileri de ortaya çıkmaktadır. Çözüm önerilerinden en uygun ve kapsayıcı olanı belirlenmektedir.

Hedef odaklı planlama ve uygulama: Uygulamaya yönelik planlama yapılırken proje ile elde edilmek istenen hedefe en uygun olanı seçilmekte ve buna göre planlama yapılmaktadır. Proje yürütme süresinde yapılan planlama hayata geçirilmekte ve proje bu plan doğrultusunda uygulanmaktadır.

Doğrulanabilir etkiler: Proje kapsamında gerçekleştirilen her bir faaliyete yönelik olarak doğrulayıcı dokümanlar elde edilmektedir. Bir anlamda projenin uygulandığının ve istenilen hedefe ulaştığının ispatı olan bu doğrulanabilir etkiler kimi zaman gerçekleştirilen faaliyet sonucunda hedef kitleden alınan geri bildirim anketi olabilirken, kimi zaman bir faaliyetin gerçekleştirildiğine dair bir rapor, fatura gibi doküman da olabilmektedir.

Sürdürülebilirliği sağlama: Projelerde asıl istenen projenin belli bir dönem içinde uygulanarak tamamlanması değil, proje süresi bittikten sonra da aynı fayda ile sürdürülmesidir. Bu doğrultuda, uygulanan her bir projenin sürdürülebilir olması ve sürdürülebilirliğin sağlanması beklenmektedir.

Standart uygulamalar ve dokümantasyon: Projeler tamamlandıktan sonra her bir projeye dair belli dokümanlar elde edilmektedir. Bu dokümanlar genelde sonuç raporu halinde derlenerek projenin verimliliğini ölçümlemeye yönelik olurken, sonraki projelere de ışık tutar niteliktedir (Tekindağ, 2005).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi PDY proje tasarım kalitesini iyileştirmek, projenin uygulama etkinliğini artırmak, projeden hedef kitleye sağlanacak faydayı garantilemek ve projenin sürekliliğini gözetmek için kullanılan bir yöntemdir. Kullanılan yöntemin yararlarını şu konular üzerinde görmek mümkündür (Yentürk vd., 2016)

- Projenin tasarlanmasında ve hazırlanmasındaki yetersizlikler azaltılır,
- Projelerin hedef grupların ihtiyaçları ile ilgili olmasını sağlar,
- Projenin sağlayacağı etkinin sürekli olmasını sağlar,
- Tüm paydaşların tasarlama ve uygulama aşamalarına katılımını öngörür,
- Risklerin ve başarı kriterlerinin dikkate alınmasını sağlar.

PDY'nin kullanımıyla elde edilen yararlara ulaşabilmek için gerekli olan çalışma prensipleri mevcuttur. Zira PDY, bir kullanım metodolojisine sahip, birbirini takip eden aşamalar bütünüdür ve aşamaların tamamlanmasıyla hedeflenen amaca ulaşmak mümkündür. Bu doğrultuda PDY'nin temel prensipleri şunlardır:

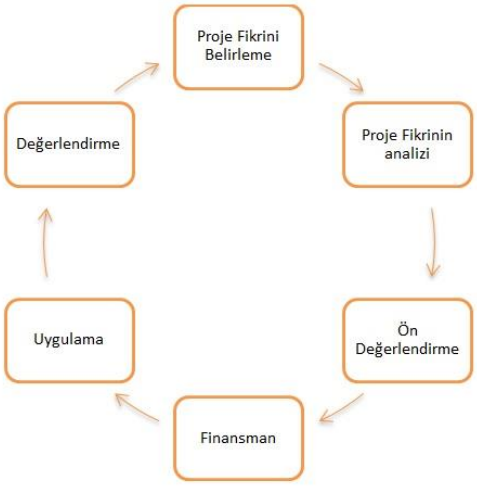
- Durum tespiti, sorun analizi ve çözüm üretme aşamasının tasarıma dahil edilmesi ile projelerin hazırlık aşamasında konuyla alakalı kapsamlı araştırmanın yapılması,
- Hedef gruplarının gerçek problemlerinin yansıtılması ile proje hedef gruplarının birçok problemleri arasından proje konusuna temel teşkil eden problemin belirlenmesi ve bu probleme yönelik planlamanın yapılması,
- Talebe yönelik çözüm üretimi ile proje hedef gruplarının ihtiyacı olan ve asıl talep ettiği konularda çözüm planlarının oluşturulması,
- Proje amacının faydalarının belirgin, uygulanabilir ve gerçekçi olması ile uygulaması mümkün olmayan yöntemlerin geliştirilmemesi ve ihtiyaca yönelik yöntemin belirlenmesi,
- Faydanın kadın ve erkekler arasında dengeli dağılımı ile proje faaliyetlerinde cinsiyet eşitliğinin göz önünde bulundurularak planlama yapılması,
- Yaratılan faydanın sürekliliğe odaklanmış olması ile proje süresi sona erdikten sonra da proje faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması ve aynı hedef gruplarının projeden yararlanmaya devam etmesi,
- Tüm paydaşların katılımının sağlanması ile projeye ortak, iştirakçi olan bütün paydaşların projede etkin ve verimli olması,
- Sonuçların ve faaliyetlerin amaca uygunluğu ile proje sonunda elde edilen sonuçların projenin amacına ulaştığını gösterir nitelikte olması,
- Amaç ve sonuçlarla ilgili izleme ve değerlendirme kriterlerinin net olması, doğrulanabilir etki yaratması, sonucun kontrol edilebilmesi ile proje süresinde ve sonunda yapılan izleme ve değerlendirme faaliyetlerinde projede gerçekleştirilen faaliyetlerin projenin amacına uygun olduğunun gözlemlenmesi ve bu uygunluğa yönelik ilgili dokümanların elde edilmesi,

- Faaliyetlerin uygulanmasının önündeki kısıtların ve risklerin öngörülmesi ile proje uygulama süresinde ortaya çıkması muhtemel risklerin önceden görülerek bu risklerin projeyi etkilememesine yönelik planlamanın yapılması,
- Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli kaynakların öngörülmesi ile proje hazırlık süresinde uygulanacak proje için insan kaynağı, maddi kaynak çalışması yapılması,
- Standart ve kaliteli anahtar proje dokümanlarının ve raporların üretilmesi (izleme, değerlendirme ve finansal raporlar vb..) ile proje yürütme süresinde bütün faaliyetlere yönelik tutulan dokümanlar acılığıyla proje raporlarının projenin verimliliğini, etkinliğini ve hedeflere ne derecede ne kadar kaynak kullanımı ile ulaşıldığının gösterilmesi,

Mantıksal çerçeve yaklaşımının uygulanması ile projenin gerçekleştirmek istediği dönüşümün ve bunun yönteminin mantığının şeffaf ve belirgin yapılandırmasıdır (Yentürk vd., 2016).

5.3. Proje Döngüsü Yönetiminin Aşamaları

Proje Döngüsü Yönetimi'nin 5 aşaması vardır. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 5.3: Proje Döngüsü

Kaynak: (Tekindağ F. C., 2005)

PDY'ne ilişkin yukarıdaki döngü her kurumun kendi yönetimsel anlayışına göre değişiklik göstermektedir. Türkiye'de hibe veren yerli kaynaklardan olan Kalkınma Ajansları, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Başbakanlık Tanıtma Fonu kaynakları yukarıdaki döngüyü kullanmayı tercih ederken, Avrupa Komisyonu Mart 2004 tarihinde yayınladığı yeni kılavuzda Finansman aşamasını Proje Fikrinin Analizi aşamasına entegre ederek 6 aşamalı olan döngüyü 5 aşamaya indirgemiştir (Öztürk, 2010). 5 aşamalı döngünün bir süre kullanılması sonucunda 6 aşamalı döngünün daha kapsayıcı olduğu görüşü komisyonun tekrar 6 aşamalı döngüyü kullanmasına sebep olmuştur (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017).

Verimli bir proje planlaması ve uygulaması için yukarıdaki şekilde yer alan aşamalar, 3 ana gruba ayrılmakta ve böylece bir projenin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi kolaylaştırılmaktadır. Gruplama şöyle yapılmaktadır:

- Birinci grup: Proje fikrini belirleme, proje fikrinin analiz edilmesi ve ön değerlendirme
- İkinci grup: Finansman ve uygulama
- Üçüncü grup: İzleme ve değerlendirme (Tekindağ, 2005)

5.3.1. Proje Fikrinin Belirlenmesi

Projelerin bütün yapıları proje fikirleri üzerine inşa edilir. Bu aşamada proje yapıcılar tespit ettikleri bir sorun veya konuyla alakalı olarak "ne yapabiliriz?" sorusuna cevap ararlar. Yapabilecekleri çalışmanın ne olacağına karar verdiklerinde konuyla alakalı mevcut durumu, ihtiyaçları araştırır ve proje fikrinin her bir aşamasını belirlerler. Bir proje yapmak için ilk adım olarak tanımlanabilen bu aşamada sorun nedeni ile ortaya bir değişimin ihtiyacı çıkmaktadır. Bu ihtiyaç takip eden süreçte bir fikir olarak ele alınır ve geliştirilir. Fakat proje fikri, proje yapmaya karar verildikten sonra hibe programına uygun olarak tasarlanmaya çalışılırsa hazırlanacak projeler bir ihtiyaca cevap vermekten öte proje yapma isteğini tatmin etmekle sınırlı kalır ve gerçek hedeflere ulaşacak projeler ortaya çıkmaz. Gerçek bir

ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkan projeler için mutlaka bir hibe programı bulunur. Bu sebeple, fikir projeye dönüştürülmeden önce iyi analiz edilmeli, konuyla alakalı ihtiyaçlar belirlenmeli, hedef kitleye yönelik sorunun çözüm yolları planlanmalıdır ve hibe desteği ile hayata geçirilmesi planlanıyorsa hibe kaynağı taraması detaylı olarak yapılmalıdır. İyi bir proje fikri, proje sahibinin uzun süredir test ettiği sorunlar, ihtiyaçlar ve çözümler için en uygun eylem ve yöntemlerin analizinden elde edilen, mali olanakları yeterli olsa, bizzat yapmaktan çekinmeyeceği, bir düşünce ve eylem kompozisyonudur (Lehimler, 2008).

Proje fikrinin doğmasında; problemlerin farkında olmak ve var olan problemlerin çözümüne ilişkin yeni yollar aramak gerekmektedir. Arayış içinde olunan yöntemlerin mevcut sistemler dışında yenilikçi yönünün olması, kalıpların dışına çıkan bir bakış açısına sahip olması ve bulunan çözüm yollarının kabul görmemesi gibi durumlara karşılık mevcut çözümlerin de bir dönem gerçekçi bulunmayan fikirlerden doğduğunun unutulmaması; dolayısıyla benzerlikler yoluyla yeniliklere ulaşıldığının farkına varılması da gereklidir. Proje fikri proje yapmaya karar vermeden önce veya proje yapma amacıyla üretilmesi durumunda bir soruna veya sorunlara karşılık gelmelidir. Kısacası projelerin öngördüğü değişimler proje yapıcıların amaçlarını tamamlamalıdır.

Hazırlanan projelerin yerel, ulusal veya uluslararası ölçekte varolan sorunları çözmeye yönelik amaçlara sahip olması gerekmekte ve proje sonuçları yaşayan toplumu ulusal ve uluslararası hedefler doğrultusunda geliştirmeye katkıda bulunmalıdır.

Pendik Belediye Başkanlığı ortaklığında kadınların istihdam hayatında etkin yer almaları amacıyla Bahçeşehir Üniversitesi ortaklığında İstanbul Kalkınma Ajansı Kadın İstihdamının Artırılması Mali Destek Programı kapsamında aldığı hibe ile 1 yıl süre ile yürüttüğü “Sektör İhtiyacı Odaklı Kalifiye Eleman Yetiştirilmesi ve Kadın İstihdamı: Saha Çalışması Pendik” projesi uygulandı. Uygulanan proje ile Pendik’te yaşayan kadınların istihdam hayatına yönelik ara eleman olarak yetiştirilmeleri amacıyla bilgisayar temelli çeşitli eğitimler düzenlendi. Hibe programı doğrultusunda gerçekleştirilen projenin fikir belirleme aşamasında proje konsorsiyum üyeleri biraraya gelerek kadın istihdamı konusunda ihtiyacı belirlediler. Belirlenen ihtiyaç doğrultusunda firmalar ile yapılan görüşmeler sonucunda kadın

personellere hangi alanlarda ihtiyaç olduğu tespit edilerek, firmalar tarafından belirtilen mesleki alanlarla ilgili eğitimler proje planlamasında yerini aldı. Belli bir ihtiyaçtan yola çıkılarak hazırlanan proje hibe veren kurum tarafından kabul edildi ve hedeflenen amaçlar doğrultusunda yürütülerek tamalandı.

5.3.2. Proje Fikrinin Analiz Edilmesi

Proje fikrinin geliştirilmesi bu aşamada gerçekleştirilir. Proje fikrinin etkinliği, ihtiyaca ne kadar cevap verdiği, hedef kitlenin kimler olduğu, fikir ile hedef kitlenin ihtiyaçlarına ne düzeyde cevap verildiği, uygulama takviminin düzenlendiği aşamadır. Analiz esnasında projeyi yürütecek ekipler bir araya gelerek projenin ve uygulandığı taktirde alınacak sonuçların değerlendirmesini yapmaktadırlar. Yapılan bu çalışmalar için Beyin Fırtınası, Akış Diyagramı ve Sebep-Sonuç Diyagramı gibi 3 farklı yöntem kullanılabilmektedir.

Beyin Fırtınası: Grup çalışmalarında en doğru kararı almak, fikir ve problemlere çözüm üretmek için kullanılan bir yöntemdir. Beyin fırtınası çok sayıda katılımcı (ideali 6 – 8 kişi) ile sunulan görüşlerin eleştirilmediği bir ortamda gerçekleştirilir (Yentürk vd., 2016). Böylece, yaratıcı düşüncenin ortaya çıkması desteklenir. Beyin fırtınası esnasında bir tahta kullanılır ve seçilen konu net bir şekilde tahtaya yazılır, beyin fırtınası esnasında bir probleme yönelik çözüm önerileri her bir katılımcı tarafından söz alarak sunulur, sunulan fikirlerin kısa ve net olması gereklidir. Fikri olmayan katılımcı sırasını bir diğerine verir ve katılımcılar tarafından belirtilen bütün fikirler not edilir. Bütün fikirler belirtildikten sonra fikirler oylanır ve oy alan fikirler işaretlenerek, işaretlenen fikirler üzerinden tekrar beyin fırtınası yapılır. Beyin fırtınası sırasında bir grup liderinin olması ve her katılımcı için eşitlik ortamının sağlanması gereklidir. Böylece verim alınabilir.

Akış Diyagramı: Bu yöntem ile bir süreci oluşturan adımlar birbirine bağlanır ve süreçleri oluşturan öğeler belirlenir. Böylece süreçlerin basamakları ile süreçlerde yapılan işlerin anlaşılması sağlanır. Süreçte gerçekleştirilmesi gerekenlere daha yakından bakılmasına, süreçlere kimlerin dahil olacağına, hangi aşamalarda iyileştirmelerin gerekli olduğuna karar vermede yardımcı olan bir yöntemdir. Bütün

süreçler yapılış sırasına göre basamaklar halinde yazılır ve her bir süreç birbirine oklar ile bağlanarak belirtilir.

Sebep-Sonuç Diyagramı: Diğer adı "Balık Kılçığı" veya "Ishikawa Diyagramı" da olan bu yöntem belirli bir problemin veya durumun olası sebeplerini belirlemek, ortaya çıkarmak amacıyla kullanılır (Merter, 2006). Varolan problemin nedenlerinin ve çözümlerinin belirlenmesi ve bu çözümlerin hayata geçirilmesi sağlar. Beyin fırtınası sonucunda ortaya çıkan sorunları ya da nedenleri sınıflandırmayı veya ilişkilendirmeyi kolaylaştırır. Diğer yandan sorunlara yönelik bulunan çözümleri veya değişiklikleri takip etmek, sorunları ve çözümleri belirlemek açısından faydalıdır. Bir sorunun oluşmasında birden fazla neden olması muhtemeldir. Bu gibi durumlarda Sebep-Sonuç Diyagramı kullanılarak nedenler kategorilere ayrılır ve sorun genelden özele doğru bütün nedenleri ile görülebilir. Bu diyagramın kullanılması, karar alınmasını kolaylaştıracak, alınan kararların dayanaklarının ne olduğunun net olarak anlaşılmasını sağlayacak, problemin analiz edilmesinde görsel ve sayısal veriler yardımıyla hareket edilmesine olanak tanıyacak, yaratıcı düşünceyi teşvik edecek ve proje hazırlayıcılarının görüş ve fikirlerini paylaşabilmeleri için ortam sağlayacaktır (Lehimler, 2008).

Bahsi geçen diyagramlar proje yapıcıların kullandığı yöntemlere göre değişiklik gösterebilmektedir. PDY kullanılarak mali destek programlarına başvurmak için hazırlanan projelerde yaygın olarak kullanılan yöntem, genellikle Problem Ağacı'dır. Genel problemden özel probleme ulaşmayı amaçlayan bu yöntem Mantıksal Çerçeve bölümünde detaylı açıklanmıştır.

Sektör İhtiyacı Odaklı Kalifiye Eleman Yetiştirilmesi ve Kadın İstihdamı: Saha Çalışması Pendik projesinin analiz aşamasında proje ortakları ile bir dizi toplantı gerçekleştirilerek proje fikrinin etkisi ve elde edilecek sonuçların verimliliği, gerçekleştirilecek faaliyetlerin neler olacağı ve bu faaliyetlerin kadın istihdamının artırılmasına nasıl katkı sağlayacağı, hangi yönlerden konuyla alakalı probleme çözüm olacağı, hangi bütçe ile yapılacağı ve bütçenin nasıl yönetileceği, kadınlara yönelik düzenlenecek olan mesleki eğitimlerin nasıl planlanacağı, eğitim sınıflarının ve modüllerinin oluşturulması, eğitimler özelinde faaliyetlerin uygulama takvimi planlanmıştır. Yapılan analiz çalışmasına göre Pendik'te yaşayan kaç kadının istihdam hayatına dahil olmadığına yönelik veriler Pendik İŞKUR Şube Müdürlüğü

aracılığıyla belirlendi. Kadınlara verilecek eğitimlerin hangi mesleklerde olması gerektiği Pendik Sanayici ve İşadamları Derneği'ne üye şirketlerin personel ihtiyaç alanlarına göre belirlendi planlaması yapıldı. Yapılan bütün analiz çalışmalarına yönelik Problem Ağacı yöntemi kullanıldı. Kullanılan yöntem ile Pendik'te kadın istihdamının ve girişimciliğinin artırılmasının özel problem olduğu tespit edildi ve alt problemler belirlendi. Belirlenen alt problemlerden öncelikli çözülmesi gerekenler aracılığıylaözel problemin çözümü için yapılması gerekenler belirlendi.

5.3.3. Ön Değerlendirme

Proje fikrinin analizi aşamasında gerçekleştirilen sorun, hedef, strateji, paydaş analizleri doğrultusunda planlaması, bütçe çalışması yapılan proje fikri, bu aşamada hedef gruplar (yaş grubu, kadın – erkek, çocuk, yaşlı, engelli vb.), sürdürülebilirlik, ekonomik, kurumsal, teknik, sosyal ve çevresel etmenler açısından değerlendirilir. Projenin temel soruna ait bütün ihtiyaçlara cevap verip vermediği, proje süresi sonunda hedef kitlenin, nihai yararlanıcıların ve potansiyel kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap verilip veilmediği, proje yararlanıcılarının başından sonuna kadar projeyle alakalı bilgilendirilip sürece dahil edilip edilmediği tespit edilerek, yapılan değerlendirme sonucuna göre hibe desteğini veren kuruma başvurmak üzere proje yazımına başlanır. Proje bahsi geçen sorulara pozitif yönde cevap veriyor ise kabul edilme ve uygulanabilme durumu artar.

Sektör İhtiyacı Odaklı Kalifiye Eleman Yetiştirilmesi ve Kadın İstihdamı: Saha Çalışması Pendik projesinin analiz aşamasında ortakların katılımı ve yorumları ile yapılan inceleme ve değerlendirme çalışması sonucunda İstanbul Kalkınma Ajansı tarafından istenen Proje Döngüsü Yönetimi içeriğine göre hazırlanmış ve kuruma başvurusu gerçekleştirilmiştir. Kurum başvuruların alınmasına yönelik hibe programının duyurusunu 2 ay önceden yapmış ve 2 aylık süre içerisinde kuruma başvurular tamamlanmıştır. Hazırlanan proje kapsamında ihtiyaç analizi çalışması yapılmış ve Pendik'te yaşayan kadınların istihdamındaki engeller incelenmiş, SWOT analizi ile konunun güçlü, zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri belirlenmiştir. Proje içeriği paydaşların profillerine, sosyal ve çevresel etmenlere, kurumun projeyi

uygulayabilirlik ve sürdürebilirlik kapasitesine göre belirlenmiş ve başvuru yapmak üzere hazırlanmıştır.

5.3.4. Proje Finansmanı

Hazırlanan projelerde gerçekleştirilecek faaliyetlerin hangi finans kaynaklarıyla gerçekleştirileceğine yönelik proje bütçesinin her bir faaliyet özelinde kalemler şeklinde belirlendiği, bütçe kalemlerinin hangi amacı gerçekleştirmek için kullanılacağının açıklandığı ve kaynak aktarımının hangi kurum tarafından sağlanacağının belirtildiği aşamadır. Başvurusu yapılan proje içeriklerinin başvuru alan kurumlar tarafından fayda – maliyet analizi, verimlilik, etkilediği hedef grubunun genişliği, güncel ihtiyaçlara cevap verip vermediği gibi konular doğrultusunda değerledirilmesi ve projeye bütçe aktarımının gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceğine karar verilmesi de bu aşamada belirlenir. Bu süreç, her hibe veren kurumun prosedürlerine göre değişiklik gösterebilmekle beraber projelerin en zorlayan kısımlarından birisidir. Bütçe, gerçekleştirilecek proje kapsamında kullanılacak maddi kaynağın kayda geçirilmesidir. Böylece, proje faaliyetlerine yönelik maddi kaynağın nasıl, ne zaman, hangi faaliyetler doğrultusunda ve hangi hedef gruba yönelik harcanacağı belirlenmektedir. Bütçeleri planlanmış rakamlar olarak da ifade etmek mümkündür. Bütçeler projenin bütün faaliyetlerine yönelik hazırlanan genel bütçeler ve belli faaliyetlere yönelik hazırlanan kısmi bütçeler olarak ikiye ayrılabilir. Proje kapsamında hazırlanan bütçelerin kullanım süresi proje süresi ile aynıdır. Hibe programları desteği ile kullanılan bütçelerde proje başlangıç ve bitiş tarihleri arasında yapılmayan harcamalar hibe desteği ile karşılanamamaktadır. Efektif bütçe için hazırlanan bütçenin proje faaliyetleri ile uyumlu olması ve projede var olmayan her hangi bir faaliyete yönelik bütçe kaleminin bulunmaması gerekmektedir. İş paketlerinde var olan aktivitelerin her biri için öngörülen bütçenin net bir şekilde ifade edilmesi, çeşitli kaynakların uygun şekilde ve limitler içinde oluşturulması, bütçenin projenin efektif bir şekilde gerçekleştirilmesinde kullanılacağının garanti edilmesi beklenmektedir (Hayat Boyu Öğrenme Programı Klavuzu, 2007).

Sektör İhtiyacı Odaklı Kalifiye Eleman Yetiştirilmesi ve Kadın İstihdamı: Saha Çalışması Pendik projesi hazırlık süresinde yapılan ön değerlendirme sonucunda proje bütçesi her bir faaliyet için bütçe kalemleri ile hazırlanmıştır ve başvurusu yapılan projenin başvuru sürecinin sonuçlanması 4 aylık bir süreyi kapsamaktadır. Bu süre içerisinde Pendik Belediyesi tarafından hazırlanan proje, ajans uzmanları tarafından eksik evrak kontrolüne tabi tutulmuş, ajansın belirlediği 2 ayrı dış değerlendirici tarafından okunmuş ve değerlendirmeleri yapılmıştır. Dış değerlendiricilerden 70 puanın üzerinde ortalamaya sahip olan proje ile ilgili olarak ajansın İzleme Birimi'nde görev yapan 2 uzman Pendik Belediyesi'ne ziyaret düzenlemiş ve ziyarette proje koordinatörünün, ortaklarının proje yapabilirlik kapasiteleri, bütçenin nasıl kullanılacağı, faaliyetlerin bütçe kaynakları doğrultusunda gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceği belli sorular üzerinden değerlendirmiştir. Gerçekleştirilen bu ziyarette yüksek puan alan proje İstanbul Valisi'nin başkanlık ettiği Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu Toplantısı'nda üst yöneticiler tarafından da değerlendirilerek proje bütçesine kaynak aktarımı sağlanmasına uygun bulunmuş, Pendik Belediyesi sözleşme imzalamak üzere İstanbul Kalkınma Ajansı'na davet edilmiştir. Sözleşme imzasıyla başlayan proje yürütme süresinde ajans tarafından proje hesabına kaynak aktarımı gerçekleştirilmiştir. Yapılan harcamalar bütçe kalemlerinde belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda ve ajans kontrolünde gerçekleştirilmiştir.

5.3.5. Proje Uygulaması

Bu aşamada projenin planlanan bütün faaliyetleri belirlenen proje takvimine göre uygulanmaya başlanır. Proje faaliyetlerini uygulamaya başlamak için gerekli olan sözleşmeler imzalanır ve satın alımlar, insan kaynakları, fiziksel ve finansal kaynaklarla ilgili iş ve işlemlere başlanır. Proje uygulaması esnasında değişen güncel durumlar olması durumunda bu durumların projenin işleyişini etkilememesi için gerekli önlemler alınır. Projenin değerlendirme aşamasında faaliyetlerin gerçekleştirildiğinin ispati için hibe veren kuruma sunulacak olan doğrulama kaynakları (proje yararlanıcıları imza sirküleri, değerlendirme anketleri, etkinlik fotoğrafları, satın alımlardan elde edilen faturalar) proje ekibi tarafından hazırlanır.

Proje uygulamasından en üst düzeyde verim alınabilmesi için proje paydaşlarıyla belli aralıklarla toplantılar gerçekleştirilerek gerekli revizyonlar yapılır. Yani proje uygulama süreci istenen hedefe en iyi şekilde ulaşmak için sürekli gelişimi devam eden bir aşamadır.

Sektör İhtiyacı Odaklı Kalifiye Eleman Yetiştirilmesi ve Kadın İstihdamı: Saha Çalışması Pendik projesinde sözleşme imzalanmasıyla başlayan proje uygulama süresinde öncelikli olarak mal ve hizmet alımına yönelik ihaleler yapılmış ve mesleki eğitimlerin verileceği eğitim sınıfı kurulmuştur. Eğitim sınıfının kurulmasına paralel dönemde eğitimlere yönelik gerekli planlamalar yapılmış ve eğitimlere katılacak kadınların alacağı eğitimlerin içerik çalışması yapılarak kadın katılımcılar eğitimlere davet edilmek üzere yaygınlaştırma çalışmaları yapılmıştır. Eğitimlere katılan kadınlara aldıkları eğitimin kapsamını açıklayan belgeler hazırlanarak verilmiştir. Proje kapsamında gerçekleştirilen her bir faaliyete yönelik doğrulama kaynakları da proje süresince tamamlanmıştır. Ayrıca, proje faaliyetleri uygulama süresinde gerekli olan insan kaynaklarının, finansal kaynağın yönetimi yapılmış ve her birinde değişiklik olması durumunda b planları devreye konularak proje faaliyetlerinde aksaklık oluşması engellenmiştir.

5.3.6. İzleme ve Değerlendirme

Devam eden veya tamamlanmış bir projenin belli kriterlere göre hem proje yürütme ekibi hem de hibe kaynağının alındığı kurumun izleme ve değerlendirme uzmanları tarafından detaylı bir şekilde incelendiği aşamadır. Değerlendirme hem kurum içinde hem de kurum dışında bağlı bulunan kurum tarafından gerçekleştirilen bir yapıya sahiptir. Bu aşamada gerçekleştirilen faaliyetler devam eden bir projenin belli aşamaları tamamlandıkça gerçekleşebileceği gibi projenin tamamının sonuçlanmasıyla da gerçekleştirilebilir. Proje yürütme ekibi değerlendirme faaliyetini belli sürelerde yapılan toplantılar aracılığıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin değerlendirilmesi yoluyla yaparken, hibe veren kurumlar genellikle proje değerlendirmelerini proje uygulama mekanı ziyaretleri ile aylık izlemeler, projenin ilk yarısı sonunda ara değerlendirmeler ve final değerlendirmeler şeklinde yapmaktadır. Değerlendirme aşamasında planlanan projenin hedeflenen amaçlara

ne derecede ulaştığını ölçümlemek, hedef kitle üzerindeki değişimi kayıt altına almak, proje yaygınlaştırma faaliyetlerini incelemek ve yönlendirmek, projenin etkisini ve sürdürülebilirliğini ölçümlemek amaçlanmaktadır. Proje devam ederken yapılan değerlendirmelerde projeden elde edilen çıktılar ile proje fikrinin kalitesi, verimliliği ve etkisi ölçümlenmektedir. İstenen etkiyi oluşturmayan proje faaliyetleri tekrar analiz edilerek revize edilmektedir.

Proje değerlendirme süreçleri hibe veren kurumların sahip oldukları çalışma prensiplerine ve proje bütçelerinin miktarına göre değişmektedir. Yüksek bütçeli proje başvurularında süreç daha detaylı incelenirken, bütçesi daha düşük olan projelerde sürecin sonuçlanması daha kısa sürebilmektedir. Bunun nedeni yüksek bütçeli projelerde daha fazla faaliyet olması ve hibe veren kurumun her bir faaliyete yönelik içerik, kapsam, istenen hedefe ulaşma durumu, hedef kitle üzerindeki verimliliği, faaliyetle ilgili yaygınlaştıma çalışmaları ve harcamaların uygunluk kontrolünün tek tek yapılmasıdır.

Sektör İhtiyacı Odaklı Kalifiye Eleman Yetiştirilmesi ve Kadın İstihdamı: Saha Çalışması Pendik projesinin izleme ve değerlendirme çalışmaları hem proje ekibi tarafından iç değerlendirme hem de İstanbul Kalkınma Ajansı İzleme ve Değerlendirme Uzmanları tarafından dış değerlendirme şeklinde yapıldı. Her ay düzenli olarak yapılan iç değerlendirme ve ajans izleme çalışmalarında hedef kitle üzerindeki değişim, faaliyet takviminde gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere ulaşılma durumu, yaygınlaştırma faaliyetleri ve bütçe harcamaları kontrol edildi. İç değerlendirme sonucunda elde edilen veriler dış değerlendirme kapsamında sunulacak olan raporlara altlık olarak kullanıldı. Proje değerlendirmesi, proje tamamlandıktan sonra koordinatör kurum tarafından sunulan final raporuna istinaden ajans uzmanları tarafından gerçekleştirildi. Proje final raporu teknik ve mali raporlar olmak üzere iki ayrı formatta sunuldu. Teknik rapor, hedeflere ne derecede ulaşıldığına, proje faaliyetleri kapsamında nelerin gerçekleştirildiğine, her bir faaliyetin hedef kitle üzerinde beklenen etkiyi oluşturma durumuna, projenin sürdürülebilirliğine dair izleme uzmanları tarafından incelenirken, mali rapor bütçe gerçekleşmeleri ve muhasebe kayıtları doğrultusunda ajansın Mali İşler Birimi uzmanları tarafından incelendi.

6. MANTIKSAL ÇERÇEVE YAKLAŞIMI VE PROJE BAŞVURU FORMU DOLDURMA KULLANILAN AŞAMALAR

6.1. Proje Döngüsü Yönetimi Kapsamında Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

6.1.1. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'nın Gelişimi

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY), Amerika Birleşik Devletleri tarafından 1969 yılında Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID)'na ait proje planlama ve değerlendirme sistemini iyileştirmek amacıyla geliştirilmiştir (Solem, 1987). MÇY geliştirildiği ilk günden itibaren proje planlama ve yönetme aracı olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda zaman içerisinde farklı kurumlar veya ülkeler tarafından geliştirilmiş veya değiştirilerek kullanılmıştır.

MÇY 4x4'lük matris bir yapıya sahiptir ve projelerin hedefleri, faaliyetleri, varsayımları, göstergeleri, doğrulama kaynakları, hedeflere ulaşımın raporlanması ve ölçümlenmesi bu matris yapı ile özetlenir. İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri tarafından geliştirilen MÇY'nda bulunmayan faaliyetler satırı, Kanada Uluslararası Gelişim Ajansı (CIDA) ve Birleşmiş Milletler tarafından eklenmiştir. 1983 yılında ise German Technical Cooperation Agency (GTZ) tarafından MÇY üzerinde bazı genişletmeler yapılarak MÇY daha katılımcı planlamaya sahip hale getirilmiştir. Diğer gelişim organizasyonları da GTZ tarafından geliştirilen yöntem üzerinde bazı değişiklikler yaparak proje planlama ve yönetim prosedürlerini birleştirmiştirlerdir (Landoni and Corti, 2010). Aynı yıllarda yöntem, Britania Department for Interantional Development (DIFD), International Service for National Agricultural Research (INSAR), Australia Aid (AusAID) tarafından da kabul edilerek kullanılmıştır (Yentürk vd., 2016). Bu gün kullanılan MÇY, ABD'nin ilk geliştirdiği yaklaşım temelinde 1993 yılında Avrupa Komisyonu tarafından PDY'nin bir bölümü olarak kabul edilmiştir (Project Cycle Management Guidelines, 2004). Avrupa Komisyonu projenin başarısının kolay izlenmesine, proje sürecinde projenin takibini ve projeye

göre gerekli değişikliklerin yapılabildiği bir yaklaşıma çevirdiği metodu 2015 yılından beri kullanmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2015). Özetle, farklı kurumların zaman içersinde MÇY ile ilgili farklı terminolojiler, yapılar ve araçlar geliştirmesine rağmen yapı genel hatlarıyla ilk günden bu güne aynı şeklini korumuştur. Asıl önemli olanın MÇY'nin nasıl kullanıldığıyla ilgili bilgi edinmek olması birçok ilgili kişi ve kurum tarafından kabul edilmiştir.

6.1.2. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'nın Tanımı

Fuster'e göre Avrupa Birliği tarafından verilen hibe destekleri kapsamında araştırmadan teknolojiye, ekonomiden sosyal gelişime, çevreden enerjiye bir çok farklı alanda geliştirilen projelerin tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi metodolojisi Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımıdır (Fuster, 2006). Aslında MÇY'yi, PDY'nin kullandığı yaklaşım olarak açıklamak mümkündür. PDY ile projelerle gerçekleştirilmek istenen yaklaşım ve bu yaklaşımın şeffaf ve belirgin şekilde yapılandırılması sağlanır ve Mantıksal Çerçeve, PDY'de bir araç olarak kullanılır (Yentürk vd., 2016). MÇY, projelerin planlamasını ve yönetimini daha etkin bir şekilde desteklemek amacıyla kullanılan bir araçtır. Proje fikrinin oluşmasında etkin rol oynar ve fikrin analitik olarak geliştirilmesi matris yapısı sayesinde kolaylaşır.

Proje fikrinin gelişim sürecinde kilit öneme sahip soruların sorulabilmesi, bilginin analiz edilebilmesi, zayıf yönlerin ve risklerin belirlenebilmesi için MÇY'ye ihtiyaç duyulmaktadır. MÇY ile problem analizi, paydaş analizi, strateji seçimi gibi analitik süreçler belirlenirken Mantıksal Çerçeve Matrisi yaklaşım sonucunda elde edilen bulguların neler olduğunu gösteren bir görsel tablodur (Bilen ve Kabukçuoğlu, 2005). Bu tablo ile projenin amaçları, faaliyetleri, kaynak ihtiyacı, proje sonunda elde edilecek çıktıları, çıktıların ispatı için kullanılan doğrulama kaynakları, maliyeti ve risklerinin neler olacağı kolaylıkla görülebilmektedir (Yentürk vd., 2016).

	Projenin Yapısı	Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar / Riskler
Genel Amaç	Projenin çözümlenmesine katkıda bulunacağı büyük sorun nedir?	Hedefe yaklaşıp yaklaşılmadığını ölçecek başarı göstergeleri nelerdir?	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nerelerden bulunacağı	
Özel Amaç	Projenin yararı, elde edeceği sonuçlar, orta vadede oluşturacağı değişim nedir?	Amaca ulaşılıp ulaşılmadığını ölçecek başarı göstergeleri nelerdir?	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nerelerden bulunacağı	Projenin genel hedefe katkıda bulunabilmesi için gerekli dışsal koşullar nelerdir?
Çıktılar / Beklenen Sonuçlar	Faaliyetlerin sonucunda elde edilecek ve amaca ulaşmakta katkı sunacak ürünler, hizmetler nelerdir?	Çıktıların gerçekleşip gerçekleşmediğini gösterecek başarı göstergeleri nelerdir?	Göstergelerin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nerelerden bulunacağı	Projenin amacına ulaşmasını sağlayacak çıktıların elde edilmesi için gerekli dışsal koşullar nelerdir?
Faaliyetler	Projenin amaçlarına ulaşması için gerçekleştirilmesi gereken işlemler nelerdir?	Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli olan insan ve fiziki kaynaklar nelerdir?	Projenin gerçekleşmesi ve gerekli kaynakların bulunması için ihtiyaç duyulan bütçe ne kadardır?	Faaliyetlerin gerçekleşmesi için gerekli dışsal koşullar nelerdir?
				Projenin başlamasının ön koşulu nedir?

Şekil 6.1.2: Mantıksal Çerçeve Matrisi.
Kaynak: (Yentürk vd., 2016)

Özetle, MÇY ile projelerde sorunların yoğun olarak bulunduğu alanlarda müdahaleler kolaylaştırılmıştır. Bunlarla alakalı bilgi aşağıda yer almaktadır;

- Planlama ile elde edilmesi gereken proje başarısı ve bu başarının izleme ve değerlendirme konularındaki muğlaklık,
- Belirsiz olan yönetim sorumlulukları,
- Değerlendirme konusunda proje ile ulaşılmak istenen hedef belli olmadığı için gerçekleştirilen değerlendirme çalışmasılarının tarafsız gerçekleşememesi (AID Delivery Methods, 2004).

6.1.3.Matıksal Çerçeve Yaklaşımı ve Proje Döngüsü Yönetimi İlişkisi

MÇY, PDY'de kullanılan proje hazırlama aşamalarında kullanılan temel araçlardandır. PDY'de projenin programlanması ve döngüsü için tanımlanan mantığa, evrelere, ihtiyaçlara ve dökümanlara ihtiyaç duyulurken; MÇY'de projenin farklı aşamaları için paydaşların, tanımlanan hedeflerin, seçeneklerin analizinin, özel bir konunun seçiminin, ölçümleme araçlarının, doğrulama kaynaklarının, varsayımların ve risklerin bir dizi teknik ve yöntemlerle özetlenmesine ve böylece genel ve özel hedefler ile sonuçlar ve faaliyetlerin belilenmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Fuster, 2006). Tekindağ'a göre ise MÇY, PDY ilkeleri kapsamında kullanılan temel proje planlama ve uygulama aracıdır (Tekindağ, 2005).

Bu doğrultuda, PDY'nin *tanımlama* aşamasında varolan durumun analizini yapmak, proje fikri ile varolan sorunun arasındaki ilişkiyi araştırmak ve potansiyel hedefleri ve stratejileri belirlemek için MÇY kullanılır. Projenin *formule edilmesi* aşamasında ise projenin hedeflerine, ölçülebilir sonuçlarına hangi strateji ile ulaşılabileceği, risk yönetiminin nasıl gerçekleştirilebileceği ve proje yönetiminin sorumluluklarının neler olabileceği konularında MÇY'nin kullanımı ile en iyi proje planlaması gerçekleştirilir. *Uygulama* aşamasında projenin yürütmesine yönelik sözleşmenin imzalanması, yürütme esnasındaki sürecin izlemesini destekleyen bir yapı oluşturur. *Değerlendirme* aşamasında Mantıksal Çerçeve Matrisi'nde varolan satır ve sütunlarda yer alan bilgiler sayesinde proje ile neyin planlandığı, hangi kaynaklar ile yürütüldüğü ve faaliyetler sonucunda nelerin elde edildiğine yönelik bir kayıt tutulması sağlanır (Tekindağ, 2005).

MÇY'nin kullanıldığı ilk yıllardan itibaren uygulamaya yönelik bir problem bulunmaktadır. Bu problem matrisin hazırlanmasında tanımlama fişi ya da finansman teklifi olarak adlandırılan proje başvuru formundan ayrı bir belge olarak hazırlanmasıdır (Project Cycle Management Guideline, 2004). Başvuru formunun önce hazırlanması genel bir uygulamadır ve başvuru formunun önce hazırlanmasından kaynaklı olarak Mantıksal Çerçeve Matrisi ve başvuru formu arasında tutarsızlıklar oluşmaktadır. Bu durumun ortadan kaldırılması için önce Mantıksal Çerçeve Matrisi'nin hazırlanması, sonrasında matrise temel alınarak başvuru formunun doldurulması önerilmektedir.

MÇY'nın projenin dış çevresi ve proje planlama araçları arasındaki yakın bağlantıyı da inşa etmesi de belirtilmesi gereken durumlar arasında yeralmaktadır (Europe Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017).

6.2. Proje Döngüsü Yönetimi Kapsamında Proje Başvuru Formu Doldurma

Proje ile proje farklı yapılardır. Proje fikri, yapılması planlanan bir iş ya da eylemin hangi temele dayandırıldığını ifade etmektedir. Proje fikrinin projeye dönüşebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken bazı faaliyetler mevcuttur. Öncelikle proje fikri kapsamında yaklaşım, amaç, içerik, yöntem, proje yürütücüsü, süre, faaliyet, kaynak, sonuçlar, bitişi ve değerlendirmesi Proje Döngüsü Yönetimi temelinde planlanmalıdır (Yentürk vd., 2016). Bu anlamda proje fikri, PDY'nin ön aşamasıdır ve projelerin başarısı bu aşamada yapılan çalışmaların kalitesiyle uyumludur.

Proje fikri doğrultusunda bir projenin hazırlanmasına yönelik kullanılması gereken araçlar ve bu araçlar temelinde proje teklifi olarak kullanılan proje başvuru formunun doldurulmasına yönelik gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler, yapılması gereken analiz çalışmaları, değerlendirme araçları aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

6.2.1. Durum Analizi

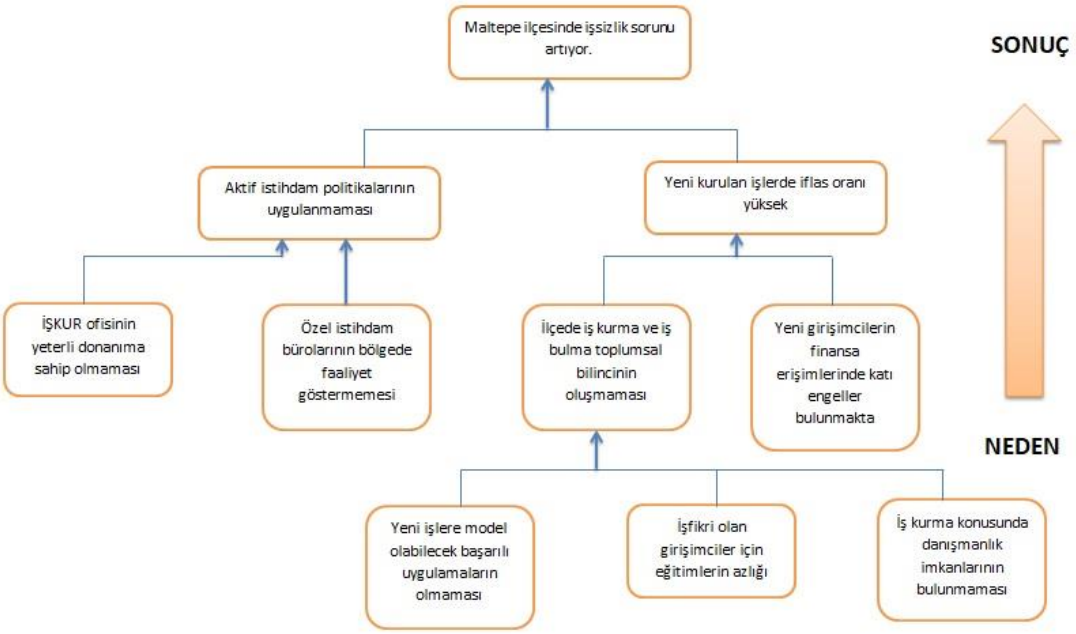
Proje fikrinin geliştirilerek proje haline getirilmesi amacıyla varolan durumun kapsamlı analizinin yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda durum analizi tek aşamalı olmayıp birçok çerçeveden ele alınacak şekilde farklı analiz çalışmalarının gerçekleştirilmesiyle yapılmaktadır. Bunlar;

- Sorun analizi,
- Hedef analizi,
- Strateji analizi,
- Paydaş analizi,
- Genel hedef ve proje amacıdır.

Sorun analizi: Proje fikri kapsamında varolan bir sorunu temel sorun olarak ele alan ve bu sorun etrafında soruna neden olan alt sorunları ortaya çıkarmaya yarayan bir yöntemdir. Alt sorunlar, temel sorunun ortaya çıkardığı veya temel sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sorun analizinin temel sorun ve alt sorunlar arasında neden-sonuç ilişkisinin kurulmasını destekleyen bir yapısı bulunmaktadır (Yentürk vd., 2016).

Sorun analizi uygulamasında temel sorunla alakalı raporlar, anketler, istatistiki veriler ve paydaşlarla yapılan analizler hareket noktasının belirlenmesine yardımcı olur (Ünal, M. ve Ünal, Z., 2015).

Sorun analizinde, sorun ağacı olarak adlandırılan bir diyagram kullanılır. Bu diyagram sorunun net bir şekilde tanımlanmasını sağlar ve temel soruna neden olan asıl sorunun ne olduğunun görülmesini kolaylaştırırken aynı zamanda sorunlar arasındaki ilişkiyi de gösterir (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017) . Bu ilişkilerin görülmesiyle proje paydaşları ilk olarak hangi sorunun çözülmesi gerektiği ve hangi soruna odaklanılacağı konusunda karar verebilirler. Avrupa Komisyonu'na göre sorun ağacı projenin ilerleyen aşamalardaki bütün analiz ve karar alma süreçlerini yönlendirebilme özelliğine sahip olduğu için PDY'nin en kritik aşamasıdır (Avrupa Komisyonu, 2004).



Şekil 6.2.1.1: Sorun Ağacı Model Örneği.

Kaynak: (Yentürk vd., 2016)

Yukarıda yer alan sorun ağacında temel sorunun oluşmasına sebep olan veya temel sorunun etkisiyle oluşan 2 ana alt sorun görülmektedir. Sorun ağacı diyagramı ile temel sorun, alt sorunlar ve alt sorunlara neden asıl sorunların görülmesiyle durum analizinin yapılması kolaylaştırılmaktadır. Proje hazırlanırken varolan fikrin değerlendirilmesine yönelik hazırlanan sorun ağacı diyagramı sayesinde hangi soruna müdahale etmeye yönelik bir proje hazırlanacağına karar verilmektedir. Örnek sorun ağacında hangi temel sorunun ve alt sorunların etkisinin daha büyük olduğu raporlar, anketler veya istatistiki veriler ile belirlenir ve belirlenen sorunun çözümüne yönelik bir proje hazırlanır.

Hedef Analizi: Hedef analizi direk olarak sorun analiziyle ilişkili olarak geliştirilir (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017). Sorun analizinde belirlenen sorunlar, olumlu olarak ifade edilerek çözümlere dönüştürülür. Böylece, proje ile gelecekte elde edilmek istenilen durumun ne olacağı önceden görülmüş olur (Yentürk vd., 2016).

Hedef analizini gerçekleştirmek için hedef ağacı kullanılır. Hedef ağacı sorunlarla alakalı çözümleri ve bu çözümlerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren bir yapıya sahiptir (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017).

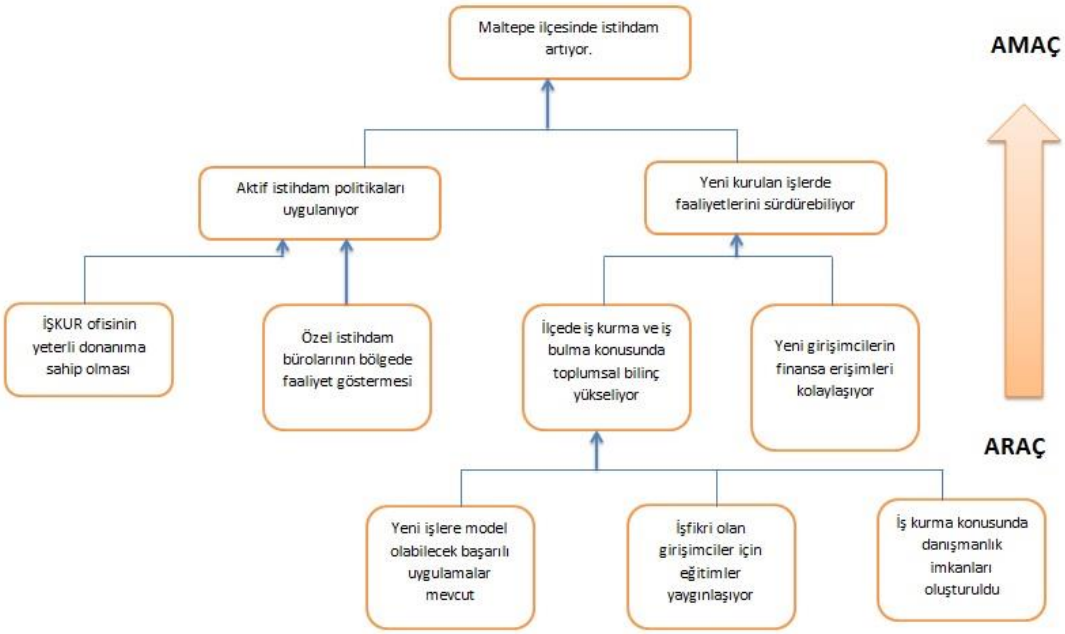
Hedeflerin hiyerarşisini gösteren hedef ağacı, araç-amaç ilişkileri şekille gösterilir. Sorun ağacının adımları şu şekildedir;

- Sorun ağacında belirlenen sorunlar çözüldüğünde gelecekte gerçekleşmesi istenen durumun nasıl olacağının özet bir resminin çizilmesi,
- Hedeflerin hiyerarşik sıralaması ve hedeflerin hangi oranda gerçekçi olduğunun kontrol edilmesi,
- Araç-amaç ilişkilerinin gösterilmesi (Yentürk vd., 2016).

Hedef analizinin en temel gücü, potansiyel proje hedeflerinin analizini açıkça belirlenmiş öncelikli sorunlara dayandırması ve proje taraflarının katılımı ile beyin fırtınaları aracılığıyla proje fikrinin belirlenmesine yönelik yapılmasıdır (Ünal, M. ve Ünal, Z., 2015).

Hedef ağacı oluştururken;

- Sorun ağacında yer alan sorunlar olumlu olarak ifade edilir,
- Sorun ağacıyla karşılaştırılarak yapılması gerekenler veya başarılması gereken durumlar yeniden ifade edilir,
- Gerçekçi birşekilde ifade edilmesi veya eklenmesi-çıkarılması gereken durumlar tanımlanır.



Şekil 6.2.1.2: Hedef Ağacı Model Örneği.

Kaynak: (Yentürk vd., 2016)

Strateji Analizi: Sorun ve hedef analizinde belirlenen temel ve alt sorunların çözüme kavuşturulduğu durumda ortaya çıkacak genel yapıyı gösterir. Projede varolan sorunların nasıl çözüme kavuşturulacağı ve hangi hedefe odaklanılacağı strateji analiziyle belirlenir. Planlama sürecinin en önemli öğelerinden birisi olan strateji analizinde önceliklerin neler olduğu ve proje ile çözüme kavuşturulmak istenilen sorun üzerinde durulur. Bu durum ise farklı çözüm yolları olan stratejinin belirlemesine yardımcı olur (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017).

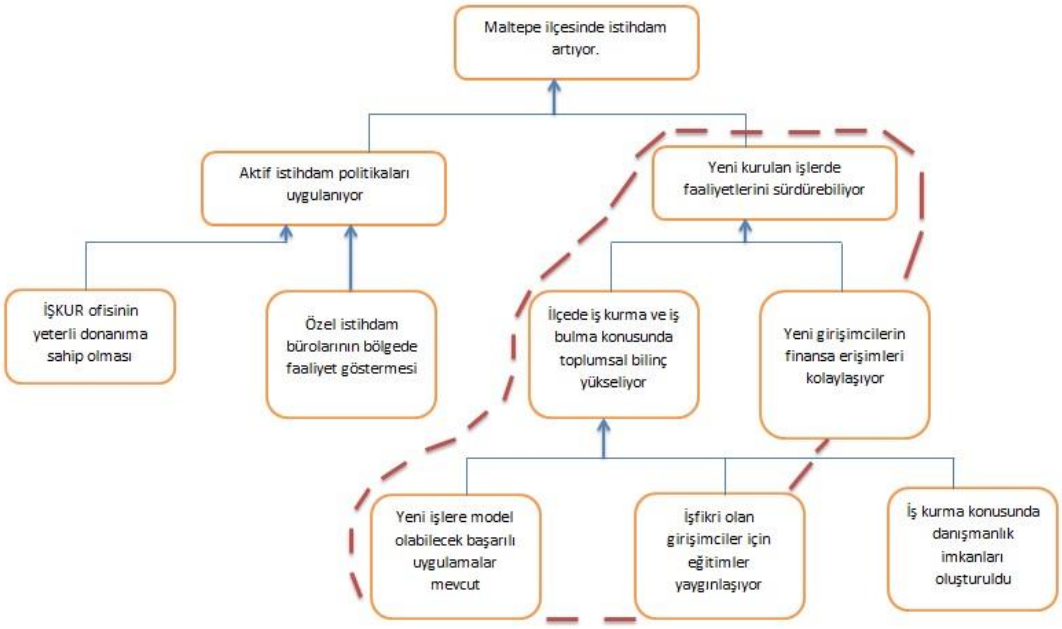
Strateji analizinde fizibilite çalışması çözülecek sorunun ne olacağını ve hangi yolla çözüleceğini belirlemede yüksek derecede öneme sahiptir. Strateji analizinde bir diğer konu ise paydaşların sorunlardan ne derecede haberdar olduğu, paydaş beklentilerine ne kadar cevap verdiği ve stratejinin paydaşlar için ne kadar öncelikli olduğudur (Ünal, M. ve Ünal, Z., 2015). Asıl olan kullanılacak strateji sonucunda paydaşların çıkarlarının çatışmamasıdır ve uzlaşmanın sağlanmasıdır (European Commission, 2004).

Strateji analizi yapılırken,

- Hedef ağacında yer alan ve istenmeyen hedefler elenir,
- Projeyi oluşturacak alternatif stratejiler belirlenir,
- Bir veya daha fazla strateji belirlenir,
- Belirlenen kriterler doğrultusunda en uygun stratejinin hangisi olduğu tespit edilir,
- Projeyi gerçekleştirecek strateji belirlenerek, projenin genel amacı, özel amacı ve kapsamı belirlenir.

Analiz aşamasında strateji belirlemeye yönelik üzerinde durulması gereken bir diğer konu da "projede istenilen değişimin hangi yolla sağlanılacağı, sürdürülebilirlik ve kurumsal kapasitenin sağlanması için en iyi yöntem nedir, cinsiyet eşitliğini sağlayan ve dezavantajlılık durumlarını ortadan kaldıran yöntem nedir, maliyet-bütçe-fizibilite açısından en verimli olan yol hangisidir, çevreye en olumlu etkiyi sağlayan ve yerel kaynakların kullanımını öngören yöntem nedir?" gibi sorulara

verilen cevapların en uygun stratejiyi belirlemeye yönelik katkısının olmasıdır (Yentürk vd., 2016).



Şekil 6.2.1.3: Strateji Analizi Örneği.

Kaynak: (Yentürk vd., 2016)

Belirlenen hedef ağacı doğrultusunda başvuru sahibinin misyonu, konunun aciliyeti, maliyeti, başvuru sahibinin sahip olduğu kaynaklar, başvuru sahibinin diğer projelerini tamamlayıcılık yönü, farklı paydaşların bakış açıları, verimlilik ve etkinlik çalışmaları, politik ve sosyal kabul edilebilirlik gibi kriterler doğrultusunda yukarıdaki şekilde görünen yöntem ile strateji analizi gerçekleştirilmekte ve strateji belirlenmektedir. Böylece, proje kapsamında üzerinde durulacak konunun ne olacağı dolayısıyla proje fikrinin tespiti ve bu çalışma için izlenecek yolların neler olacağı da strateji analizi ile yapılmaktadır.

Paydaş Analizi: Projeyle alakalı olarak belirlenen her birey, grup, kurum veya firmalar paydaş olarak tanımlanabilmektedir. Paydaşlar projeden direkt ya da dolaylı, olumlu ya da olumsuz olarak etkilenebilirler (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017). Paydaşların projeyle olan ilişkisi veya paydaşların arasında çıkması muhtemel çatışmalar paydaş analiziyle belirlenebilir. Projeyi destekleyen, sorunun çözümüne katkıda bulunabilecek, projenin uygulanmasına

karşı çıkan veya projeden zarar görebilecek paydaşlar da bu analiz çalışmasıyla tespit edilebilmektedir (Yentürk vd., 2016).

Paydaş analizi farklı kurumların veya araştırmacıların yaklaşımlarına göre durum analizi yapılırken ilk veya en son yapılması gereken analiz çalışmasıdır. Avrupa Komisyonu tarafından Etiyopya Civil Toplum Fonu kapsamında hazırlanan rehber kitapçığa göre paydaş analizi durum analizinin ilk aşamasında yapılması gereken bir analiz çalışmasıyken; Yentürk vd'ne göre durum analizinin en son aşamasında yapılması gereken bir çalışmadır. Paydaş analizi konusunda farklı kurumlar veya araştırmacılar farklı uygulamalar kullanabilmektedir.

Proje paydaşlarının belirlenmesinde sorulması gereken kritik sorular vardır. Bunlar;

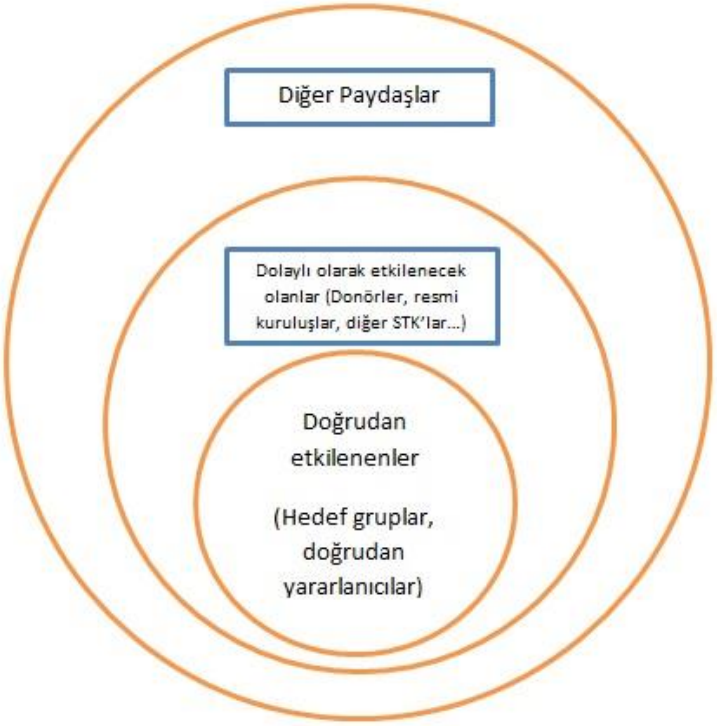
- Varolan sorun kimin?
- Sorundan kim veya kimler etkileniyor?
- Sorunun çözümünden olumlu ya da olumsuz en çok etkinlenecekler kimler?
- Sorunun çözümüne en fazla katkıyı kimler yapabilir?
- Sorunun çözümü kim tarafından istenmez, çözüme kimler karşı çıkar? (Yentürk vd., 2016)

Bu sorular doğrultusunda paydaşlar, birincil ve ikincil paydaşlar olarak ayrıştırılmaktadır.

- Birincil paydaşlar, planlanan proje sürecinden direkt olumlu ve ya olumsuz etkilenecek kişi veya gruplardır. Proje ile direkt ulaşılmaya çalışılan hedef gruplar da birincil paydaşlardır.
- İkincil paydaşlar, proje sürecinde çözülmeye çalışılan sorunla alakalı çıkarları bulunan veya sorunun çözümü için aracı durumda olan kişi ya da kurumlardır. Projeden dolaylı olarak etkilenirler. Hibe veren kurumlar, proje konusuyla alakalı çalışmalar yapan ilgili kurum veya kuruluşlar, ilgili STK'lar, resmi kurumlar ikincil paydaşlara örnek olabilmektedir.

Proje sorunu kapsamında gerçekleştirilmek istenen dönüşümde doğrudan görev alan kurumlar ise proje ortaklarıdır (AusGuide, 2005). Ortaklar proje belgelerinde başvuru sürecinde tanımlanmakta ve proje hibe aldığı taktirde

sözleşme bu ortakların varlıklarının teminatıyla imzalanmaktadır. Aşağıda paydaş analizini görsel olarak açıklayan şekil mevcuttur (Yentürk vd., 2016).



Şekil 6.2.1.4: Paydaş Analizi Modeli.

Kaynak: (Yentürk vd., 2016)

Paydaş analizi aşamasında bir diğer önemli konu da paydaşların proje fikrinin geliştirilmesi sürecine katılımlarıdır. Paydaşların proje geliştirme sürecine katılımlarıyla projenin sonuçlar, kalite ve finansal açıdan daha verimli hale gelmekte ve paydaşların projeyi sahiplenmeleri sayesinde sürdürülebilirlikleri artırılmaktadır. Projelerde paydaşların bilgilendirilmesi, karar alma süreçlerine dahil edilmesi konularında yapılacak ufak düzenlemeler sayesinde projelerin şeffaflığı ve hesap verilebilirliği artırılabilir (Ünal, M. ve Ünal, Z., 2015). Paydaşların projenin fikir aşamasına dahil edilmeleriyle gerçek problemin çözümüne katkıda bulunulması ve projenin gerçek bir ihtiyacı karşılaması kolaylaştırılmaktadır. Paydaşların sürece dahil edilmelerinde bir diğer önemli konu da projenin dilinin anlaşılır olmasıdır. Projede belirlenen amaca daha fazla yaklaşmak için paydaşların projeyi sahiplenmeleri proje dilinin anlaşılırlığıyla aynı doğrultuda ilerlemektedir (Newton, 2012).

Paydaşların katılımları konusunda ortaklık, işbirliği, danışma, bilgilendirme gibi farklı seviyeler söz konusu olmaktadır (Yentürk vd., 2016). Paydaşların farklı seviyelerinin olması proje sürecinden de farklı düzeyde etkilendiklerinin ve projeye farklı düzeyde katılım sağladıklarının ispatıdır. Projelerin nesnesi olarak ifade edilebilecek katılımcılar projelerden etkilenmekte iken, projenin öznesi olan paydaşlarla birlikte proje faaliyetleri gerçekleştirilebilmektedir (Ünal, M. ve Ünal, Z., 2015).

Yentürk vd.'ye (2016) göre Paydaşların özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler projelerin paydaşları hakkında bilgilerin düzenlenmesine ve paydaşların tanınmasına yardımcı olmaktadır. Paydaş analizi esnasında aşağıdaki tablonun hazırlanması paydaşların özelliklerinin ve özellikler doğrultusunda ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırmaktadır.

Paydaşlar	Karakteristikleri	İlgi ve Beklentileri	Ek Değerlere Yaklaşımları	Potansiyelleri ve Dezavantajları	Proje için Uygulama ve Sonuçlar
	Sosyal Ekonomik Cinsiyet Yaş Organizasyon Statü Politika	İlgiler Hedefler Beklentiler	Cinsiyet Çevre	Kaynak sınırlılığı Bilgi ve deneyim Potansiyel katkı	Gerekli olan olası faaliyet ve faaliyetin grupla ilişkisi
1					
2					
3					
4					
5					

Şekil 6.2.1.5: Paydaşların Özelliklerini Özetleme Tablosu.

Kaynak: (Yentürk vd., 2016)

Genel Hedef ve Proje Amacı: Projenin amacını belirleme aşamasında durum analizi kapsamında yapılan sorun analizi, hedef analizi, strateji ve paydaş analizi aşamalarında elde edilen veriler kullanılır. Bu verilerle projenin hem genel hedefi hem de amacı belirlenir.

Proje genel hedefi, projenin önemini, neden önemli olduğunu ve çözümlenmesine yardımcı olacağı sorunun ne olduğunu belirler. Genel hedefler proje konusuyla alakalı olması gereken en ideal durumu tanımlar ve projeyi yapan grubun vizyonunu ifade eder. Genel hedeflere gerçekleştirilecek tek projeyle ulaşılması mümkün değildir, zira genel hedefler uzun bir süreç gerektirir.

Yürütülecek proje genel hedefe ulaşmada katkı sağlayıcı nitelikli olur (Yentürk vd., 2016). Etiyopya Civil Toplum Fonu kapsamında hazırlanan rehber kitapçığa göre ise genel amaç ile projelerin neye katkı yapacağı kontrol edilir.

Proje amacıyla projenin elde edilen sonuçalarıyla değişen durum tanımlanmaktadır. Hedef gruba yönelik sürdürülebilir faydalar, hedef grubun davranış ve tutum değişiklikleri proje amacıyla belirlenmektedir ve her proje yalnız bir amaca sahiptir (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017). Özetle proje amacıyla projeyle nereye ulaşılmak istendiği ve hangi soruna çözüm bulunduğu gösterilmektedir. Bu nedenle proje amacında projeyi kimin yürüteceği, yararlkanıcılarının kimler olduğu, projeyle hangi türde bir değişim veya dönüşümün gerçekleştirileceğine cevap verilir. Proje amacına ulaşılması sonucunda projenin genel hedeflerine biradım daha yaklaşılarak, genel durumun iyileşmesine katkıda bulunulur (Yentürk vd., 2016).

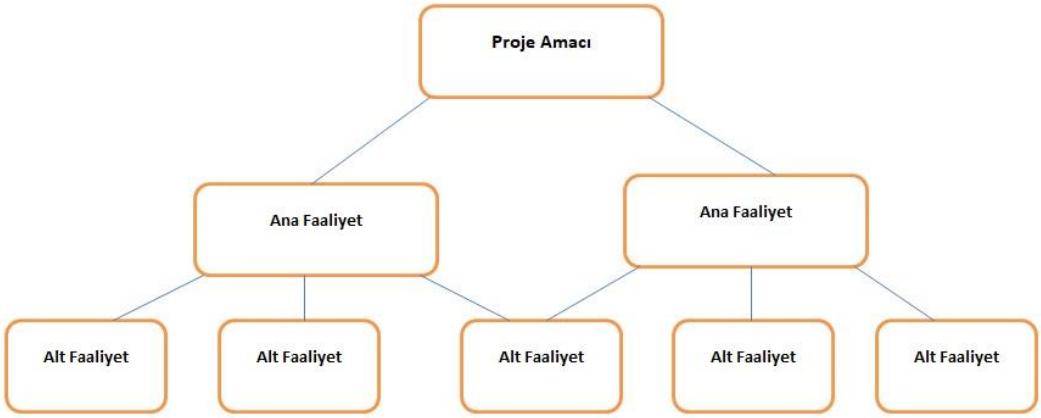
Yentürk vd'ne (2016) göre proje amacı belirlenirken hedef ağacında bulunan ve projenin ele alacağı sorunu belirleyen konular ele alınır ve bu sorunlara göre bir amaç belirlenir. Proje amacının varolan sorunla alakalı tanımlayıcı, nicelik ve nitelik belirten, gerçekleşeceği zaman hedefinin belirlendiği bir yapıda olması da gerekmektedir.

6.2.2. Analiz ve Planlama

Projelerin planlama aşamasında proje faaliyetleri, çıktıları, riskler ve varsayımlar, başarı göstergeleri, doğrulama kaynakları belirlenir; Mantıksal Çerçeve Matrisi ve bütçe hazırlanır. Aşağıda her bir aşamanın neden yapıldığı, hangi ihtiyacı karşıladığı ve elde edilmesi amaçlanan çıktılar açıklanmaktadır.

Faaliyetlerin Belirlenmesi: Faaliyetler bir projede ne yapılacak ve yapılacaklar için nelere ihtiyaç olduğunu açıklamaktadır. Yentürk vd'ne göre, bu doğrultuda faaliyetler projeyle gerçekleştirilmesi planlanan dönüşüm ve değişim için ihtiyaç duyulan sonuçlara ulaşmaya yönelik yapılması gereken işlerin tamamını oluşturmaktadır. Her bir faaliyet bir somut işi tanımlamakta ve her birinin sonucunda en az bir çıktı elde edilmektedir. Elde edilen çıktılar da projenin istediği dönüşüme hizmet etmektedir. Ayrıca, faaliyetler aracılığıyla projenin sonuçları,

çıktıları, süresi ve bütçesi de belirlenmektedir. Zira, proje kapsamında gerçekleştirilecek her bir faaliyet için gerekli olan girdiler ve bu girdilerle faaliyetin ne kadar sürede gerçekleştirileceği ve ne elde edileceği bu aşamada ortaya çıkar. Özetle, faaliyetler projenin amacını değil, amaca ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken adımları ifade etmektedir. Aşağıda yer alan iş döküm ağacı ile proje amacına hizmet eden her bir faaliyetin alt faaliyetlere bölünmesi gösterilmektedir (Yentürk vd., 2016).



Şekil 6.2.2.1: İş Döküm Ağacı.

Kaynak: (Yentürk vd., 2016)

Diğer yandan, faaliyetler planlanırken hedef kitlenin ve paydaşların da beklentileri ihmal edilmemelidir. Faaliyet planından istenilen sonucun alınması için planlamada paydaşların yeterli olabileceği alanlar ve konuların belirlenmesi, sorumluluk dağılımı ve faaliyet zamanlaması net olmak zorundadır (Ünal, M. ve Ünal, Z., 2015). Faaliyet planlaması sayesinde proje süresince ihtiyaç duyulacak insan kaynağı, teknik ve diğer kaynaklar ayrıntılı bir şekilde açıklanır ve proje bütçesi de bu kaynaklar doğrultusunda daha kolay hazırlanır (Yentürk vd., 2016).

Projelerin hibe desteği alabilmesi için faaliyetlerin gerçekten bir ihtiyacı karşılamaya ve varolan sorunu çözmeye yönelik olması, faaliyetin gerçekleştirilmesi esnasında kullanılacak yöntemin sıradan yollardan farklı olması gerekmektedir. Böylece hem projenin hibe ile desteklenme oranı artmakta, hem de projeyi hazırlayan kurumun proje konusu olan soruna bakış açısının ne olduğu ortaya çıkmaktadır.

Faaliyetler belirlenirken her bir faaliyet için alt kırılımlar oluşturularak bu kırılımlarda faaliyetin ne olduğu, hangi sorunu çözdüğü, ne kadar insan ve malzeme kaynağı gerektirdiği, süresinin ne olduğu, faaliyeti gerçekleştirecek ekipte kimlerin yer aldığı, faaliyet sonucunda neyin elde ediceği ve çıktıların neler olduğu gibi bilgiler ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Faaliyet ve zaman planlaması sayesinde faaliyetlerin sıralamaları, ana ve alt faaliyetlerin birbirleriyle ilişkileri, hangi faaliyetlerin önce veya sonra yapılacağı ve kim tarafından gerçekleştirileceği gibi konular proje planlama aşamasında netleştirilir.

Hibe kaynaklı projelerde bu bilgiler hem yazılı metinler, hem de Henry Gantt tarafından 1915 yılında geliştirilen grafik temelli Gantt Şemaları şeklinde gösterilmektedir. Gantt Şemaları'nın özelliği, İş Döküm Ağacında yer alan her bir yatay faaliyetin ana ve alt faaliyetlerini dikey olarak sıralamasıdır. Şemada bir yatay çizgi boyunca projede planlanan bütün faaliyetlerin tamamı yer almakta ve bu çizgide başlangıç ve bitiş süreleri belirtilmektedir. Faaliyetlerin sırası yukarıdan aşşağıya doğru, zamanlaması ise soldan sağa doğru yerleştirilmektedir. Henry Gant tarafından "Günlük Denge Çizelgesi" olarak adlandırılan bu yöntem sayesinde faaliyetlerin listelenmesi ve ne kadar sürede gerçekleştirilmesi gerektiği liste şeklindeki tablolar aracılığıyla takip edilebilmektedir (Albayrak, 2009).

Gantt Şemaları ile şunlar elde edilebilmektedir;

- Elde edilmesi hedeflenen her bir sonucun sıralı olarak organize edilmesi ve yürütülmesi,
- Bir faaliyetin ne kadar süre ile ve ne kadar sürede gerçekleştirileceğinin belirlenmesi,
- Faaliyetleri gerçekleştirecek olan kişi ya da grupların belirlenmesi (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017).

Örnek Gantt Şeması aşağıda yer almaktadır (Yentürk vd., 2016).

	Zaman						
Faaliyetler	**1 ay**	**2 ay**	**3 ay**	**4 ay**	**5 ay**	**6 ay**	**Sorumlular**
1.							
1.1							
1.2							
2.							
2.1							
2.2							
2.2.1							
2.2.2							

Şekil 6.2.2.2: Gantt Şeması.

Kaynak: (Yentürk vd., 2016)

Yukarıda yer alan Gantt Şeması'nda her bir faaliyetin sıralaması ve ana ve alt faaliyetlerin birbirleriyle olan ilişkisi zamanlama bakımından gösterilmektedir. Bir faaliyetin başlaması diğer bir faaliyetin tamamlanmasına bağlı ise tamamlanması gereken faaliyete Kritik Faaliyet denir. Kritik faaliyet, kendinden sonra yapılacak olan faaliyetin dönüm noktasıdır (Yentürk vd., 2016). 2.1 ile 2.2 ve 2.2.1 ile 2.2.2 numaralı faaliyetler arasındaki ilişki kritik faaliyetlere örnektir. 2.2 ve 2.2.2 numaralı faaliyetlerin başlaması kendinden önce tamamlanması gereken 2.1 ve 2.2 numaralı faaliyetlerin bitmesine bağlıdır. Bu gibi durumlarda önceki faaliyetin çıktıları, bir sonraki faaliyetin girdileri olabilmektedir. Kritik faaliyetlerin proje yürütme süresinde probleme dönüşmemesi için planlama yapılırken her bir faaliyeti yerine getirecek sorumlular tayin edilmeli, proje uygulamasına geçmeden önce karşılıklı imza altına alınmalı ve proje yürütücüsü tarafından sürekli kontrol altında tutulmalıdır. Projelerdeki işbirliklerin ve ilişkilerin olumlu yürütülmesi sonucunda hedeflenen başarı elde edilmektedir (Ünal, M. ve Ünal, Z., 2015).

Faaliyet ve zaman planlamasında yapılan bir takım hatalar projelerin zamanında tamamlanmamasına neden olabilmektedir. Bu hataları minimize etmek için her bir faaliyetle alakalı uzman kişilerden görüş almak doğru bir yöntem

olabilmektedir. Faaliyet ve zaman planlamasında en sık rastlanan problemler şunlardır;

- Proje için gerekli olabilecek faaliyetlerin ve bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gereken görevlerin göz ardı edilmesi,
- Faaliyetler arasındaki bağlantıların görülmemesi,
- Kaynak dağılımında verimli planlama yapılmaması,
- Proje sonuçlarının hızlı bir şekilde elde edilmek istenmesi (European Commission, 2004).

Kaynakların Belirlenmesi ve Bütçe Oluşturulması: Bir projenin tasarım kalitesi ne kadar iyi ise o projeden alınacak sonuçlar da o düzeyde kaliteli olmaktadır. Bu doğrultuda, proje planlanması aşamasında kaynak tahsisi işin niteliğine göre yapılmalıdır. Kaynak tahisisinin yapılabilmesi için gerekli olan bütçe tablosu projelerin insan ve mali kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve her bir faaliyete kaynak aktarımının ne şekilde olacağını göstermektedir (Yentürk vd., 2016). Bütçeler, projelerin sonuçlarının, faaliyetlerinin ve alt faaliyetlerinin net bir şekilde belirlenmesini ve maliyetlendirilmesini sağlamalıdır (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017). Ayrıca, bütçeleme öncesinde paydaşların iyi tahlil edilmesi ve hangi paydaştan ne kadar ayni veya nakdi katkı alınacağı, hibe programının katkısının ne oranda ve miktarda olacağı tespit edilmelidir (Ünal, M. ve Ünal, Z., 2015). Bu şekilde hazırlanan bütçeler proje uygulaması açısından gerçekçi hedefleri yansıtacaktır.

Proje bütçesi hazırlarken proje ekibinin özelliklerinin, becerilerinin ve faaliyet takviminin değerlendirilmesi neticesinde mantıksal çerçevede yer alan bütün riskler ve varsayımlar dikkate alınarak bütçe verimliliği artırılmaktadır. Yentürk vd.'ne göre en fazla +, - % 5 – 10 arasında sapmayla gerçekleştirilen proje bütçeleri doğru tasarlanmış bütçelerdir. Bu sapma oranı projede stratejik bir hata yapılmadığının göstergesidir.

Bütçenin uygulanabilirliğinin kontrol edilebilmesi için bütçeler, genellikle mantıksal çerçeve, faaliyet takviminden sonra projelerin en son hazırlanan bölümleridir. Diğer bölümlerden elde edilen veriler (planlanan faaliyetler, beklenen çıktılar, insan kaynakları ve donanım ihtiyaçları vb.) ışığında hazırlanan bütçeler projenin maliyetini ortaya çıkarmaktadır. Fakat bu durum eğer bir hibe kaynağına

başvuruluyorsa bütçenin hatalı hazırlanması anlamına da gelebilmektedir. Zira, hibe programlarında varolan kısıtlamalara göre bir bütçe elde edebilmek için proje fikri paralelinde gerçekleştirilen analizlerden elde edilen verilerle proje bütçesinin genel taslağını oluşturmak bütçe verimliliğini artıracaktır. Bu bağlamda;

- Hibe çağrısında yeralan fon kaynağında alt ve üst bütçe limitleri varsa,
- Proje bütçesinin oransal olarak desteklenecek alt ve üst sınırı mevcut ise,
- Proje faaliyetlerinin fon kaynağının belirlediği sınırları geçme ihtimali mevcutsa,
- Proje faaliyetlerinin bazılarıyla gerçekleştirilen diğer faaliyetleri güçlendirmek amacı güdülüyor ve bu durum ek maliyete sebep oluyorsa proje bütçesinin faaliyet planından, mantıksal çerçeveden önce hazırlanması genel durumu görmek açısından doğru olacaktır (Yentürk vd., 2016).

Proje bütçeleri ile her bir faaliyet için gerekli olan kaynaklar, bütçe kalemleri aracılığıyla maliyetler şeklinde ifade edilebilmektedir. Ayrıca, bütçe projeyi oluşturan kişi/kurumlar için ve fon başvurusunda bulunulacak kurumlar için projenin maliyetinin tespit edilmesiaçısından önemli bir ihtiyaca cevap vermektedir. Asıl olan projede belirlenen faaliyetlerin en düşük ve etkin maliyetle bütçelendirilmesidir (Yentürk vd., 2016).

Hibe başvurularında kullanılan bütçe formları 3 ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde bütçe kalemlerinin, miktarlarının, birim maliyetlerinin ve toplam maliyetlerin yer aldığı sayfa bulunmaktadır. Bu sayfada şu ana kalem başlıkları bulunmaktadır:

- İnsan kaynakları / Personel giderleri
- Seyahat giderleri
- Ekipman, malzeme ve donanım giderleri
- Proje / ofis giderleri
- Diğer maliyetler
- İdari giderler

İlk sayfada ihtiyaç duyulan her bir harcama uygun olduğu ana bütçe kalemi altına yerleştirilmekte ve birim, miktar, birim maliyeti ve toplam maliyet şeklinde

belirtilmektedir. Böylece, projede gerçekleştirilecek her bir faaliyet için gerekli olan giderlerin bütçelendirilmesiyle proje bütçesi belirlenir.

EK B-1. FAALİYET BÜTÇESİ[1]

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)2
1. İnsan Kaynakları				
1.1 Maaşlar (brüt tutarlar, yurt içi personel)[3]				
1.1.1 Teknik				0,00
1.1.2 İdari / destek personeli				0,00
1.2 Maaşlar (brüt tutarlar, yabancı personel)	Aylık			0,00
1.3 Gündelikler[4]				0,00
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)	Gündelik			0,00
İnsan Kaynakları Alt Toplamı				**0,00**
2. Seyahat[5]				
2.1. Yurt dışı seyahat	Kişi sayısı/Sefer sayısı			0,00
Seyahat Alt Toplamı				**0,00**
3. Ekipman ve malzeme[6]				
3.1 Araç satın alımı veya kiralanması	Her araç için			0,00
3.2 Mobilya, bilgisayar donanımı	Her adet için			0,00
3.3 Makineler, teçhizat				0,00
3.4 Makineler için yedek parça, ekipman, aletler				0,00
3.5 Diğer (lütfen belirtiniz)				0,00
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı				**0,00**
4. Yerel ofis maliyetleri[7]				
4.1 Araç maliyetleri	Aylık			0,00
4.2 Ofis kirası	Aylık			0,00
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri	Aylık			
Yerel Ofis Maliyetleri Alt Toplamı				**0,00**
5. Diğer maliyetler, hizmetler[8]				
5.1 Yayınlar[9]	Adet			0,00
5.2 Etüd, araştırma[9]				0,00
5.3 Bağımsız Denetçi Dış Denetim Hizmet Alımı				0,00
5.4 Değerlendirme maliyetleri				0,00
5.5 Tercüme, tercümanlar	Sayfa			0,00
5.6 Mali hizmetler (banka teminatı maliyetleri vb.)				0,00
5.7 Konferans/seminer maliyetleri[9]				0,00
5.8 Tanıtım faaliyetleri[11]				0,00
5.9 İnşaat İşleri[12]				0,00
5.10 Kontrolörlük işleri ve diğer[13]				0,00
Diğer Maliyetler, Hizmetler Ara Toplamı				**0,00**
6. Diğer[14]				0,00
Diğer Alt Toplamı				**0,00**
7. Projenin Uygun Doğrudan Maliyetleri Toplamı (1'den 6'ya kadar)				**0,00**
8. İdari maliyetler (kalem 7'nin maksimum %2'si)				
9. Toplam uygun proje maliyeti (7+8)				**0,00**

Şekil 6.2.2.3: Bütçe Formu İlk Sayfası.

Kaynak: (Yentürk vd., 2016)

İkinci bölümde ise proje başvurusu yapan kurum, ortak kurumlar ve hibe veren kurumlardan oluşan proje taraflarının bütçe katkılarının miktar ve yüzdelik olarak belirtildiği beklenen finans kaynakları açıklanmaktadır. Aşağıda yer alan tabloda hibe veren kurum tarafından projenin % 80'ine hibe desteği sağlanacağı, %

20’nin ise başvuran kurum tarafından karşılanacağı belirtilmektedir. Bu doğrultuda başvuran kurumun TL cinsinde miktar belirtilen hücrelere bu oranlara denk gelecek toplam bedelleri girmeleri gerekmektedir.

EK B-2. Beklenen Finansman Kaynakları		
	Tutar TL	Toplamın yüzdesi %
Başvuru sahibinin mali katkısı	0,00	13,50
Bu başvuruda talep edilen Destek Miktarı	0,00	86,50
Diğer kurumlarca yapılan katkılar		
Adı *Koşullar*		
Ortak1		
Ortak2		
....		
TOPLAM KATKI	**0,00**	**100,00**
GENEL TOPLAM	**0,00**	**100,00**

Şekil 6.2.2.4: Bütçe Formu İkinci Sayfası.

Kaynak: (Yentürk vd., 2016)

Bütçe formunun üçüncü bölümünde ise bütçede yer alan her bir kalemin gerekçelendirmesi yapılmaktadır. Satın alımı yapılacak olan her mal veya hizmetin projenin hangi faaliyetinde ne amaçla kullanılacağı, belirlenen miktarın açıklaması, proje merkezlerinde nerelerde konumlandırılacağı, kim tarafından kullanılacağı ve kullanım sonucunda hangi kazanımların elde edileceği gibi bilgiler yer almaktadır.

EK B-3. Maliyetlerin Gerekçelendirilmesi		
Faaliyet Bütçesi[1]		
Giderler	**Birim**	**Açıklama**
1. İnsan Kaynakları		
1.1 Maaşlar (brüt tutar, yurt içi personel)[2]		
1.1.1 Teknik	Aylık	
1.1.1.1 Proje Koordinatörü (Tam Zamanlı %50)	Aylık	
1.1.1.2 Proje Asistanı (Tam Zamanlı)	Aylık	
1.1.2 İdari / destek personeli	Aylık	
1.1.2.1 Sekreter	Aylık	
1.2 Maaşlar (brüt tutar, yabancı/uluslararası personel)	Aylık	
1.3 Görev/seyahat harcırahları[4]		
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)	Gündelik	
1.3.2 Yurt içi (proje personeli)	Gündelik	
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları	Gündelik	
İnsan Kaynakları Alt Toplamı		
2. Seyahat[5]		
2.1 Yurt dışı seyahat	Kişi sayısı	
Seyahat Alt Toplamı		
3. Ekipman ve malzeme[6]		
3.1 Araç satın alımı veya kiralanması	Her araç için	
3.2 Mobilya, bilgisayar donanımı	Her adet için	
3.2.1 Tanıtım için kurulacak web sayfası	Adet	
3.3 Makineler, araçlar		
3.4 Makineler için yedek parça, ekipman, aletler		
3.5 Diğer (lütfen belirtiniz)		
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı		
4. Yerel ofis maliyetleri[7]		
4.1 Araç maliyetleri	Aylık	
4.2 Ofis kirası	Aylık	
4.3 Tüketim malzemeleri - ofis malzemeleri	Aylık	
Yerel Ofis Maliyetleri Alt Toplamı		
5. Diğer maliyetler, hizmetler[8]		
5.1 Yayınlar[9]	Adet	
5.2 Etüd, araştırma[10]		
5.3 Bağımsız Denetçi Dış Denetim Hizmet Alımı		
5.4 Değerlendirme maliyetleri		
5.5 Tercüme, tercümanlar	Sayfa	
5.6 Mali hizmetler (banka teminatı maliyetleri vb.)		
5.7 Konferans/seminer maliyetleri[3]		
5.8 Tanıtım faaliyetleri[11]		
5.9 İnşaat İşleri[12]		
5.10 Kontrolörlük işleri ve diğer[13]		
Diğer Maliyetler, Hizmetler Ara Toplamı		
6. Diğer[14]		
Diğer Alt Toplamı		
7. Projenin Uygun Doğrudan Maliyetleri Ara Toplamı (1'den 6'ya kadar)		
8. İdari maliyetler (kalem 7'nin maksimum %2'si)		İdari Maaliyetler için kullanılacaktır.
9. Toplam uygun proje maliyeti (7+8)		

Şekil 6.2.2.5: Bütçe Formu Üçüncü Sayfası.

Kaynak: (Yentürk vd., 2016)

Başarılı bir bütçe hazırlanması ve başarılı bir projenin uygulanabilmesi için;

- bütçenin anlaşılabilir bir şekilde hazırlanmasına,
- faaliyetlerle ve proje takvimiyle uyumlu olmasına,
- gerçek maliyetleri yansıtıyor mu, piyasa araştırması yapılmış mı, fiyat teklifleri alınmış mı ve bütçe ihtiyaç duyulan müktarı doğru şekilde yansıtıyor mu,
- yanlış kalem altında bulunan maliyet var mı,
- kalemlerin belgelendirilebilir olması,

- faaliyet takvimindeki gecikme risklerine göre bütçede tedbirler alınmış mı,
- kurumların ödemesi gereken her hangi bir vergi, KDV, stopaj hesaplanmış mı,
- hibe döviz cinsinden ise kur hesaplanmış mı,
- bütçe kalemleri hibe veren kurum tarafından uygun maliyetler göz önüne alınarak hazırlanmış mı,

konularına dikkat edilmesi gerekmektedir.

6.2.3. Proje Uygulaması

Proje planlaması tamamlandıktan ve hibe desteği ile yürütülecek bir proje planlaması yapıldıysa destek alındıktan sonra başlayan süreç proje uygulama sürecidir. Hibe kaynağı ile projenin amaçlarına ve bütün hedeflerine uygulama aşamasında ulaşılır. Sürecin proje ekibi ve hibe veren kurum tarafından izlemesi bu aşamada gerçekleştirilir (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017).

Proje uygulama aşamasını uygulama ve izleme olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için satın alımların yapılması, tedarik veya yapım işlerinin gerçekleştirilmesi, hedef kitleye sunulacak mal veya hizmetlerin gerçekleştirilmesi uygulama aşamasındadır (Yılmaz & Akça, 2002). Yapılan her bir faaliyet sonrasında daha verimli sonuçların alınması için projenin revize edilmesi gerekebilmektedir . Bu doğrultuda proje sürecinde de sürekli bir izleme ve değerlendirme yapılmaktadır.

Projelerin uygulanmaya başlamasıyla birlikte başvuru döneminin üzerinden zaman geçmesi ve ülke, bölge koşullarında değişimlerin olması ihtimallerine karşılık planlama ve planın revize edilmesi, izleme ve raporlama aşamaları gerçekleştirilmelidir. *Planlama ve planın revize edilmesi* kapsamında projelerin faaliyet takvimleri, mantıksal çerçevesi ve bütçesi güncel koşullara göre tekrar gözden geçirilir ve gerekli revizyonlar gerçekleştirilir. *İzleme* kapsamında projenin ulaşmak istediği amaca ve hedefe ulaşabilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin sistematik olarak veri toplama, analiz yapma, kontrol etme gibi yollarla proje yöneticileri tarafından iç izleme şeklinde takip edilmesidir. Böylece, projenin hangi

aşamalarda revize edilmesi gerektiği yapılan analiz çalışmaları ve alınan geri beslemeler sonucunda belirlenir. Projelerin uygulama aşamasında gerçekleştirilen bir faaliyet olan r*aporlama* kapsamında ise projelerin uygulama sürecinde amaçlarına ve hedeflerine ne derecede ulaştıkları ve oluşturdukları etki incelenir. Bu da proje yöneticilerine ve hibe veren kurumlara proje sonuçları, faaliyetlerinin gerçekleştirilme düzeyleri, bütçe uygulamaları ve ilerleyen süreçte gerçekleştirilmesi muhtemel projelerin bütçe giderleri hakkında alakalı bilgi verir. Bu amaca hizmet eden proje iç izleme raporları, çeyrek dönemlik veya 6 aylık raporlar ve final raporu hazırlanır (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017).

Yapılacak izleme ve değerlendirme faaliyetleri doğrultusunda proje başarısı için proje yöneticilerinin insanları motive etme, proje amacına odaklama, alttakilerle üsttekiler arasında köprü olma, doğru kararlar alabilme, kıt kaynakları en verimli şekilde kullanabilme, süreçte ortaya çıkan problemlerin üstesinden gelme, problemlerin yeni kaynak gerektirmesi durumunda farklı kaynakları bulabilme, proje takvimine, bütçeye ve kalite standartlarına bağlı kalma gibi becerilere sahip olması gerekmektedir (Luecke, 2015). Proje uygulama sürecinde proje yöneticileri tarafından haftalık, aylık, çeyrek ve 6 aylık dönemlerle yapılması gereken bir diğer izleme çalışması da projenin başarılı sonuçlara ulaşmasını sağlamaktadır. Haftalık izleme ile hangi proje faaliyetinin devam ettiğive tamamlandığı; aylık izleme ile faaliyetlerle ilişkili maliyetlerin hangi oranda yüklenildiği; çeyrek dönemlik izleme ile arzulanan amaçlara erişilip erişilmediği; 6 aylık izlemeyle ise proje amacına giden yolda olması gereken sonuçların ne dercede elde edildiği ve proje ile ortaya çıkan değişimin düzeyi ve proje planlama sürecinde belirlenen varsayımların doğruluğu gözden geçirilmektedir (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017).

Proje uygulama sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler ve bu faaliyetlerin izlenmesiyle her bir faaliyetin hedef kitlenin ihtiyaçlarının hangi düzeyde karşılandığı, projenin gerçekleştirildiği bölgedeki, yerel stratejiler ve politikalardaki değişim belirlenebilmekte ve projenin faaliyet bazlı hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı tespit edilebilmektedir. Bu tespiti yapmak için proje ekibi ve yöneticilerinin yapacağı iç değerlendirme toplantısı sayesinde sözlü olarak, proje ilerleme raporu sayesinde ise yazılı olarak projenin belirlenen planla ne derecede uyumlu yürütüldüğü, güncel konular ve problemler özetlenmektedir. Bu toplantı ve ilerleme raporu hazırlanacak

final raporu için de önem taşımaktadır. Yapılan tespit sonucunda projenin hedeflediği amaçlara ulaşma düzeyine göre ilerleyen süreçteki projelere yönelik tecrübe kazanımı da sağlanabilmektedir.

6.2.4. İzleme ve Değerlendirme

Yentürk vd'ne göre değerlendirme, proje kapsamında elde edilmek istenen değişimin ve dönüşümün ölçülmesidir. Yılmaz ve Akça'ya göre ise, projelerin yarılandığı dönemlerde yapılan ve projenin kalan süresinin elde edilen verilere göre şekillendiği aşamadır. Ünal ise Yentürk vd. gibi proje sonunda yapılan ve sonuçların ölçümlendiği aşamayı değerlendirme olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamalar doğrultusunda değerlendirme, proje süresinde izleme çalışmaları sonunda elde edilen verilerle projenin istenen hedeflere ne denli ulaşıp ulaşmadığını tespit etmeye ve projenin tamamının hedef kitle üzerindeki değişiminin gözlemlenmesi amacıyla yapılan çalışmadır.

Değerlendirme iki şekilde yapılmaktadır. İlk değerlendirme proje yöneticisi ve ekibi tarafından proje sürecinde yapılan izleme çalışmalarının sonuçlarından elde edilen verilerle; ikinci değerlendirme ise bu verilerin raporlarla hibe veren kuruma sunulmasıyla hibe veren kurumlar tarafından yapılan değerlendirmedir.

Değerlendirme çalışması sayesinde projenin ne kadar başarılı olduğu da tespit edilmektedir. Zira, değerlendirme ile proje faaliyetlerinin etkinlikleri ve sonuçları ölçülmekte, başarı ya da başarısızlık durumları tespit edilmekte, uygulamaların sonuçlarından çıkarımlar yapılabilmekte, tedbirler alınmakta ve hesap verilebilirlik sağlanmaktadır (Murat Ünal ve Zeliha Ünal, 2015). Ayrıca, değerlendirme sayesinde bir sonraki proje için yapılması veya yapılmaması gereken faaliyetler belirlenebilmektedir (Portny, 2012). Bu doğrultuda, hibe veren kurumlar açısından hangi faaliyetleri içeren projelerin fonlanabileceği konusunda da faydalı olmaktadır. Diğer yandan Ünal ve Yentürk vd'ne göre değerlendirme sonucunda proje ekibi "doğru projeyi mi yapıyoruz, bu projede yapılanlar doğru şeyler miydi?" sorularının cevaplarını tespit edebilir.

Hedeflerin yerine getirilmesi ve ilgililiği, verimliliğin ve etkinlik seviyesinin gelişimi, etkinin ve sürdürülebilirliğin tespiti de bu aşamada belirlenmektedir.

Dolayısıyla, bir değerlendirme çalışması kullanışlı ve güvenilir sonuçları verirse, karar vericilerin ders çıkarmaları da daha kolay olur. (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017).

Proje sonucunda elde edilen çıktıların gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda ortaya çıkıp çıkmadığı ve bu çıktıların projeden elde edilmek istenen amaca gidip gitmediği, proje amacının genel hedeflere katkıda bulunup bulunmadığı da değerlendirme sonucunda elde edilen verilerle ölçümlenmektedir (Yentürk vd, 2016). Yani değerlendirme aşamasında proje süresinde yapılan izleme faaliyetlerinden elde edilen verilerle hedeflere ne derecede ulaşıldığı belirlenmektedir. Ayrıca, projenin fayda-maliyet açısından diğer projelerle karşılaştırılması da değerlendirmeyle gerçekleştirilir.

İlerleyen zamanlarda gerçekleştirilecek projelere yönelik durum analizi çalışmasının temelleri de değerlendirme aşamasında hedef grupların elde ettiği deneyimler ve kazanımların sürece dahil edilmesiyle gerçekleştirilebilir (Yentürk vd, 2016). Böylece, projelerin paydaş analizi aşamasında göz ardı edilmemesi gereken proje hedef gruplarının ve taraflarının katılımcılık yönü ortaya konulmuş olur.

Değerlendirme aşaması proje süresince gerçekleştirilen faaliyetlerde hedef gruba yapılan anketler, mülakatlar, değerlendirme anketleri, gözlemler, odak grup toplantıları ve bu toplantıların raporları gibi birincil kaynaklar ve kalkınma planları, resmi belgeler, stratejik planlar, sosyolojik ve demografik raporlar, faaliyet raporları, durum analizleri gibi ikincil kaynaklar aracılığıyla proje ekibi tarafından yapılabilir (Yentürk vd, 2016). Elde edilen bütün verilerin raporlanmasıyla hibe desteğini sağlayan kurumun değerlendirme sürecine dahil olması ve projeyi dış paydaş olarak değerlendirmesi sağlanır.

Yapılacak değerlendirme çalışması sayesinde;

- Projenin başarısının tespiti,
- Başarının ödüllendirilmesi,
- Başarıdan tecrübe çıkarılması,
- Başarısızlığın düzeltilmesi sağlanır ve proje sonuçlarının ortaya konulmasıyla kamuoyunun desteği alınır (Jody & Rist, 2004).

5 ayrı düzeyde değerlendirme yapılmaktadır. Bunlar; projenin ilgililiği, etkisi, verimliliği, etkinliği ve sürdürülebilirliğidir. İlgililikte planlamanın kalitesi,

yararlanıcıların doğru seçilmesi, maliyetler ve varsayımlar; etkide projenin topluma ve sektöre olan faydaları, verimlilikte girdilerin ve faaliyetlerin proje sonuçlarına nasıl dönüştüğü; etkinlikte proje amaçlarına ulaşmada elde edilen sonuçların hangi katkıyı sağladığı; sürdürülebilirlikte ise proje ürünlerinin ve elde edilen faydalarının devamlılığının nasıl sağlanacağı değerlendirilmektedir. Böylece projenin faaliyetlerinin nasıl gerçekleştirildiği, her bir faaliyetten hangi yollarla sonuç elde edildiği, elde edilen sonuçların hedef kitlenin ihtiyaçlarını ne oranda karşıladığı, proje özel ve genel amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığı tespit edilmektedir (European Commission Civil Society Fund in Ethiopia, 2017).

7. TEORİK ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ

Bu bölümde proje döngüsü yönetimine yönelik kavramsal çerçevede geliştirilen hipotezler ve döngü aşamasındaki her bir kavramın birbiriyle ilişkisi açıklanacaktır. Bu doğrultuda araştırma modeli oluşturulmuştur.

7.1. Teorik Çerçeve

Proje ilgili olduğu alana katkı sağlamak üzere ana hedefi, başlangıç ve bitiş süresi, bütçe sınırları, insan veya malzeme kaynakları belirli olan birçok fonksiyonu bir arada çalıştıracak bir faaliyetler bütünüdür. Bu doğrultuda projenin ilgili olduğu alana bir "değer" katması gerekmektedir. Katılan bu değer proje süresinde gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda değerlendirme aşamasında tespit edilmektedir. Proje seçimi ve değerlendirme kararı kurumsal yapı ve birçok kurumsal davranış nedeniyle farklı durumları ortaya çıkarabilmektedir. Bölümlerin bulundukları fiziki yerler, çıkar çatışmaları, farklı bakış açıları, bilgi paylaşımında açık olmak istenmemesi gibi durumlar proje fikir seçimini etkilemekte, seçilen fikirdeki faaliyet silsilesi projenin değerlendirmesini engellemektedir (Kerzner, 2017).

Proje faaliyetlerinin belli bir sıralaması mevcuttur. Bu sıralamaya göre öncelikli olarak proje konusunun, gerekli olan maddi ve insan gücü kaynağının, yaptırımların oluşturulduğu proje fikir belirleme süreci gerçekleştirilmektedir. İkinci aşamada ise faaliyetlerin belirlendiği, kaynak aktarımının yapıldığı, risklerin tanımlandığı analiz ve planlama aşaması gelmektedir. Sıralamanın üçüncü basamağında proje faaliyetlerinin uygulanması bulunmaktadır. Sonraki aşamada, projenin ön değerlendirmesini gerçekleştirmek ve alınan sonuçların istenilen düzeyde olup olmadığını tespit etmek için ise varolan ve hedeflenen çıktıların kıyaslandığı, sapmaların ve etkilerin ölçümlendiği, sürecin değerlendirildiği ön değerlendirme aşaması üzerinde durulmaktadır. Proje finansmanı ise son aşama olan İzleme ve Değerlendirme'den önceki aşamadır ve proje faaliyetlerine kaynak aktarımı bu aşamada yapılır. Projenin sona ermesiyle birlikte tamamlanan bütün çalışmalar gözden geçirilerek sonuçları değerlendirilmekte ve kaynak kullanımı ile elde edilen

çıktıların verimliliği ölçümlenmektedir. Böylece, sağlanan kaynak aktarımı ile hedeflenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı kontrol edilmektedir (PMBOK, 2000).

Fikir belirlenmesi, analiz ve planlama, ön değerlendirme ve uygulama aşamalarında yapılan çalışmalar projenin hedeflediği sonuca ulaşması açısından önemlidir. Planlamada eksik yapılan mevcut durum tespiti ve yanlış yapılan analiz çalışması sonucunda projenin ideal ve gerçekçi hedeflere ulaşması mümkün olmamaktadır. Ayrıca, proje süresince gerçekleştirilen faaliyetlerden elde edilen sonuçlar izlenmekte ve değerlendirme aşamasında incelenmektedir. Proje tamamlanmadan önce de belli aralıklarla ön değerlendirme faaliyeti gerçekleştirilerek, projenin hedeflenen sonuçlara ulaşması için gerekli tedbirler alınmaktadır. Bu doğrultuda, ön değerlendirme ve izleme proje süresinde, değerlendirme ise proje tamamlandıktan sonra gerçekleştirilmekte olup; proje döngüsü yönetiminin aşamalarının tamamında gerçekleştirilen faaliyetlerden etkilenmektedir (Tekindağ, 2015).

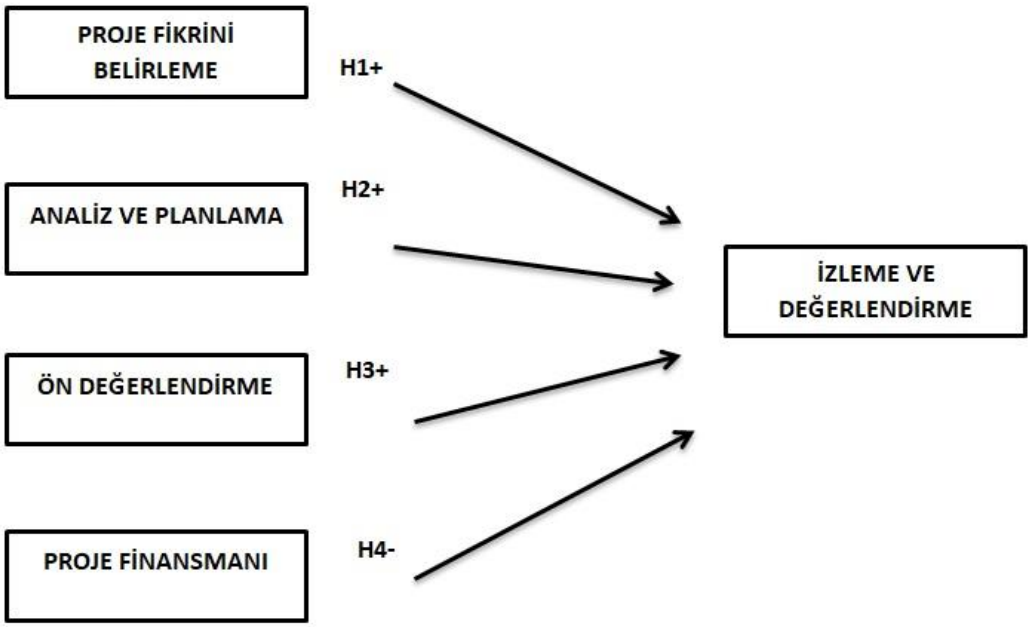
Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda proje fikrinin belirlendiği "Proje Fikrini Belirleme", uygulanan aşamaların değerlendirildiği "Ön Değerlendirme" ve proje fikrinin analiz edildiği "Analiz ve Planlama" evreleri, projenin aşamalarının izlendiği ve değerlendirildiği "İzleme ve Değerlendirme" evresini etkilerken; projeye kaynak aktarımının yapıldığı "Proje Finansman" evresi ise "İzleme ve Değerlendirme" evresini etkilememektedir şeklinde hipotezler kurulabilir. Bu doğrultuda hipotezler aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 1: Proje fikrini belirleme evresi, izleme ve değerlendirme evresini etkilemektedir.

Hipotez 2: Proje planlama evresi, izleme evresini etkilemektedir.

Hipotez 3: Proje ön değerlendirme evresi, izleme evresini etkilemektedir.

Hipotez 4: Proje finansmanı evresi, izleme evresini etkilememektedir.



Şekil 7.1: Araştırma Modeli.

8. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE ANALİZLER

Her geçen gün gelişen dünyamızda kaynakların kıt, yapılacak işlerin fazla olması nedeniyle yeni yöntemler geliştirilmekte ve bu yöntemlerle gerçekleştirilmek istenen işler yapılmaktadır. Bu durum proje kavramının oluşmasına neden olmuştur. Karşılanması gereken her bir ihtiyaç için sınırlı kaynakların verimli planlanması amaçlanmakta ve bu yolla mevcut durumda iyileşmeler sağlanmaktadır.

Proje kavramı, bir projenin hazırlıktan sonlandırmaya kadar gerçekleştirilmesi gereken bütün iş ve işlemlerin en ideal şekilde planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi için Proje Döngüsü Yönetimi yaklaşımının geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Bu doğrultuda, bir sorunun çözümü veya yeni bir ürünün üretilmesi aşamaları bu metodoloji ile planlı bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Bu çalışma ile uluslararası alanda kabul gören Proje Döngüsü Yönetimi metodolojisinin her bir aşamasının izleme ve değerlendirme aşamasına etkisinin yapılan literatür çalışması doğrultusunda tespit edilen verilerle uyumunun incelenmesi amaçlanmıştır.

8.1. Ana Kütle ve Örneklem

Bu çalışmada proje döngüsü yönetiminin aşamalarının değerlendirme aşamasına etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye'de proje yapan kişi yada kurumun isimleri İstanbul Kalkınma Ajansı, Türkiye Ulusal Ajansı, Avrupa Birliği Projeleri Ortak Arama Portalları (Salto Youth Network, Otlas), Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan alınmış ve her bir kurumun web sayfası ziyaret edilerek projeci kişilerin iletişim bilgileri temin edilmiştir. Sonrasında, telefon görüşmeleri ve yüzyüze ziyaretlerle anket çalışmasına katılmaları yönünde görüşmeler yapılmıştır. Bu yolla ankete 170 kişi katılmış, ancak bunların 6 tanesi çeşitli nedenlerden dolayı değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Geriye kalan 164 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

8.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun başlangıcında anketin amacı, içeriği ve sonuçların hangi amaçla değerlendirileceği hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise Proje Döngüsü Yönetimi'nin her bir aşamasıyla alakalı sorular, üçüncü bölümde ise kişilerin proje tecrübelerini ölçmeye yönelik sorular yer almıştır. Katılımcıların sorulara tarafsız bir şekilde cevap vermeleri adına katılımcı isimleri sorulmamıştır.

Ankette yer alan sorularda 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan anket formunda yer alan soruları 1'den 5'e kadar kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplamaları istenmiştir.

Ankette yer alan sorular güncel olan uluslararası kaynaklardan yararlanarak hazırlanmıştır. Değişken ölçekleri ise geçerlilik ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, teorik tanımlara uygun olan ifadeleri içeren sorular ankete dahil edilerek, uygun olmayanlar elenmiştir.

Formda toplam 45 soru bulunmaktadır. Bu soruların 7'si katılımcıların cinsiyetlerini, eğitim durumlarını, tecrübelerini, başvuru yaptıkları kurumları ve programları, aldıkları hibe miktarlarını ölçmeye; 5'i proje fikrini belirlemeye, 8'i analiz ve planlamaya, 6'sı ön değerlendirmeye, 3'ü finansmana, 4'ü uygulamaya ve 12'si ise izleme ve değerlendirmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Proje fikrini belirleme ile analiz ve planlama bölümünde yer alan soruların hazırlanmasında Fuster'in (2006), Bilen ve Kabukçuoğlu'nun (2005) ve Doğruer'in (2007) kitaplarından; proje finansmanı bölümünde yer alan soruların hazırlanmasında Yentürk, Aksakoğlu ve Akyüz'ün (2016) kitabından; proje uygulama bölümünde yer alan soruların hazırlanmasında Luecke'nin (2015) ve Milton ve Gregory'nin (2005) kitabından; ön değerlendirme ve izleme ve değerlendirme bölümünde yer alan soruların hazırlanmasında ise Burke'nin (2003) kitabından ve bütün soruların hazırlanmasında Project Management Instutite'nin PMBOK Guide (2000) kitabından yararlanılmıştır.

Ankette yer alan soru grupları ve kodlamaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8.2: Anket sorularının gruplandırılması ve kodlamaları.

Soru Grubu Başlığı	**Kodlaması**
Proje Fikrini Belirleme	PFB
Analiz ve Planlama	AvP
Ön Değerlendirme	ÖD
Proje Finansmanı	PF
Proje Uygulama	PU
İzleme ve Değerlendirme	İvD

8.3. Analizler ve Bulgular

Uygulanan anketlerin analizleri SPSS 22 istatistik programında yapılmıştır. Buna göre şu analizler yapılmıştır: anketi cevaplayanların demografik özelliklerini ve proje tecrübelerini ölçmeye yönelik frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamalarıyla standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi, hipotez testleri için regresyon analizleri. Yukarıda yer alan hipotezler,regresyon analizi sonuçlarına göre test edilmiş olup aşağıda analizler açıklanmıştır.

8.3.1. Örnekleme Ait Demografik ve Proje Tecrübesi Verileri

Anket çalışmasında tek bir soruya yönelik olarak cevabın katılımcılar tarafından belirtilmesi istenmiştir. Bu soru ise katılımcıların yaşıdır. Örnekleme dair yapılan incelemeye ve Tablo 8.3.1.1'de yer alan verilere göre ankete cevap verenlerin yaş ortalamalarının 35,159 (std. Sap. 9,7716), en genç katılımcının 20 ve en yaşlı katılımcının ise 64 yaşında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8.3.1.1: Araştırmaya katılanların yaş ortalamaları.

	Ortalama	**Standart Sapma**	**Minimum**	**Maksimum**
Yaş	35,159	9,7716	20	64,0

Aşağıda yer alan tablo 8.3.1.2'ye göre araştırmaya katılanların %45,7'sini kadınlar (75 kadın), %54,3'ünü ise erkekler (89 erkek) oluşturmakta ve % 53,7'sini oluşturan 88 kişinin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Çalışma süreleri üzerinde yapılan araştırma sonucunda %40,7'si olan 66 kişinin 10 yıldan fazla süredir iş hayatında olmasına rağmen proje yapma süreleri incelendiğinde ise bu oran 64 kişiyle %39,0'dır ve bu oranı en fazla 2 ila 5 yıldır proje yapan kişiler oluşturmaktadır. 94 katılımcıyı oluşturan ve %57,3'lük paya sahip olanlar AB programlarına başvuru yapmış ve en fazla %30,5'i ile 50 kişi 500.000TL'den az hibe almıştır.

Tablo 8.3.1.2: Proje tecrübesi verileri.

	Seçenek	**Frekans**	**Yüzde %**
Cinsiyet	Kadın	75	45,7
	Erkek	89	54,3
	Cevapsız	0	0
	Toplam	164	100
Eğitim Durumu	Lise	3	1,8
	Ön Lisans	4	2,4
	Lisans	88	53,7
	Yüksek Lisans	57	34,8
	Doktora	12	7,3
	Cevapsız	0	0
	Toplam	164	100
Çalışma Süresi	0-1 yıl	8	4,9
	1-5 yıl	45	27,4
	5-10 yıl	45	27,4
	10 yıl +	66	40,2
	Cevapsız	0	0
	Toplam	164	100
Başvuru Yaptığı Program	Kalkınma Ajansı Programları	61	37,2
	AB Programları	94	57,3
	Bakanlık Programları	9	5,5
	Cevapsız	0	0
	Toplam	164	100
Proje Yapma Süresi	0-2 yıl	35	21,3
	2-5 yıl	64	39,0
	5-10 yıl	38	23,2
	10 yıl +	26	15,8
	Cevapsız	1	0,7
	Toplam	164	100
Hibe	0 TL	13	7,9
	50.000 TL'den az	27	16,5
	10.000 TL'den az	10	6,1
	500.000TL'den az	50	30,5
	1.000.000 TL'den az	34	20,7
	5.000.000 TL'den az	17	10,4
	Diğer	11	6,7
	Cevapsız	2	1,2
	Toplam	164	100

8.3.2. Faktör Analizi

Çok fazla sayıda olan değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olanlarını biraraya getirerek tek bir değişken ile açıklayan ve bu sayede değişkenlerin sayılarında azalma sağlamak suretiyle ölçümü yapılacak yapının tanımlanmasına fırsat veren çok değişkenli istatistiğe faktör analizi denilmektedir (Büyüköztürk, 2002). Özetle faktör analizi, değişken azaltma yöntemiyle kavramların açıklanmasıdır (Durmuş vd., 2018).

Literatüre göre 6 boyuta sahip olan Proje Döngüsü Yönetimi'nin aşamalarının ankete katılan projeciler tarafından kaç değişik boyutta algılandığını ve değişken sayısını azaltmak amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

İlk aşamada keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Anti-İmage Matrisi incelenmiş ve Anti-İmage korelasyonuna göre en yüksek değerin 0,916[a], en düşük değerin ise 0,863[a] olduğu gözlenmiştir. Tabloya istinaden her hangi bir sorunun çıkarılması uygun bulunmamıştır. Ancak, soruların faktörler altında büyükten küçüğe sıralanmasını gösteren Rotated Component Matris / Faktör Rotasyonu incelendiğinde ise tek sorudan oluşan veya birkaç faktör altında birbirine çok yakın değerlere sahip olan sorular tespit edilmiştir. Tespit edilen; Ön Değerlendirme (ÖD5), Proje Finansmanı (PF3), Proje Uygulama (PU1) ve İzleme ve Değerlendirme (İD11) değişkenlerine ait olan 1'er soru çıkarılarak analiz tekrar yapılmıştır. Faktörleri belirlemeye yönelik yapılan ikinci analizde Proje Fikrini Belirlemeye ilişkin 4 soru, Analiz ve Planlamaya ilişkin 8 soru, İzleme ve Değerlendirmeye ilişkin 11 soru, Proje Finansmanına ilişkin 3 soru, Ölçme ve Değerlendirmeye ilişkin 4 soru ve Proje Uygulamaya ilişkin 3 soru faktör analizine dahil edilmiştir.

Verilerin faktör analizine uygunluğuna yönelik değerlendirmede bulunmak için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Küresellik (Barlett's Test of Sphericity) testleri yapılmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu KMO değerinin 0,500'ün üzerinde ve Barlett testinde p değerinin 0,05'ten küçük olması göstermektedir (Williams, Brown, & Onsman, 2012). KMO değer aralıklarının şu şekilde olması gerekmektedir: KMO<0,50 ise "kabul edilemez", 0,50<KMO<0,60 ise "kötü, 0,60<KMO<0,70 ise "orta", 0,70<KMO<0,80 ise "iyi",0,80<KMO ise "mükemmel" (Durmuş vd., 2018).

Tablo 8.3.2'de yer alan verilere göre 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Her bir faktörü oluşturan farklı kodlara sahip soru grupları görülmektedir. Anket incelendiğinde bu sorular döngüde yer alan temel aşamalara ait benzer sorulardan oluştuğu anlaşılacaktır. Proje Uygulamaya ilişkin sorular farklı faktörlere dağılmıştır. Faktör yükleri 0,50'den büyük değerlerde, toplam varyans ise % 62,118 ve KMO değeri 0,923'tür. Bu sonuçlara göre ölçeklerin geçerli olduğu ve KMO değerinin mükemmel aralıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 8.3.2: Faktör Analizi Sonuçları.

Faktör Adı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Faktör 1 – İzleme ve Değerlendirme		19,899 %
İD6	,764	
İD4	,741	
İD1	,698	
İD7	,694	
İD5	,654	
İD8	,650	
İD12	,618	
İD10	,603	
İD2	,586	
İD9	,579	
İD3	,578	
PF3	,543	
PU3	,519	
Faktör 2 – Analiz ve Planlama		17,907 %
AvP2	,801	
AvP1	,720	
AvP5	,709	
AvP6	,708	
AvP7	,684	
AvP8	,662	
AvP3	,622	
ÖD1	,528	
AvP4	,502	
PFB4	,445	
Faktör 3 – Proje Finansmanı		12,290 %
PF1	,758	
PF2	,700	
PU4	,686	
ÖD6	,625	
PU2	,520	
PFB5	,513	
Faktör 4 – Ön Değerlendirme		6,372 %
ÖD3	,687	
ÖD2	,683	
Faktör 5 – Fikir Belirleme		5,650 %
PFB2	,795	
PFB1	,658	
Toplam Açıklanan Varyans		62,118 %
KMO Ölçümü		0,923
Barlett's Test	Approx. Chi-Square (528df, 0,000 Significance)	3202,373

8.3.3. Güvenilirlik Analizi

Bir test veya anket gibi ölçme araçlarında bulunan bütün soruların birbirleriyle tutarlılıklarını ve çalışması yapılan sorunu ölçmede homojenliği gösteren kavrama güvenilirlik denir. Bu tutarlılığı ölçmek için kullanılan araçların güvenilirliğini değerlendirmek için kullanılan yönteme ise güvenilirlik analizi denilmektedir. Bu analiz, araştırılan konuya dair soruların kendi aralarındaki yakınlık derecelerini ölçmek için yapılmaktadır (Akgül & Çevik, 2005).

Güvenilirlik analizinde kullanılan Alfa katsayısı sorular arasındaki uyumu ve faktörler altındaki her bir sorunun toplam güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Alfa katsayısı değerleri şu şekildedir: $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirlikte (Akgül & Çevik, 2005).

Tablo 8.3.3'de yukarıda yer alan bilgiler doğrultusunda yapılan güvenilirlik analizi ve elde edilen katsayılar görülmektedir. Yukarıda belirtilen ölçeklere göre incelendiğinde İzleme ve Değerlendirme, Analiz ve Planlama, Proje Finansmanı'nın yüksek derecede güvenilir; Ön Değerlendirme oldukça güvenilir; Proje Fikrini Belirleme ise düşük güvenilirliktedir. Ölçek güvenilirliğinin büyük ölçüde sağlandığı görüldükten sonra değişkenler arasında korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 8.3.3: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

Değişkenler	**Soru Sayısı**	**Alfa Katsayısı (α)**
İzleme ve Değerlendirme	13	,924
Analiz ve Planlama	10	,914
Proje Finansmanı	6	,846
Ön Değerlendirme	2	,606
Fikir Belirleme	2	,550

8.3.4. Korelasyon Analizi

Bağımlı yada bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini belirlemek üzere korelasyon analizi kullanılmaktadır (Durmuş vd., 2018). Korelasyon analiziyle iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti hakkında da bilgi elde edilmektedir (Türkbal, 1981). "r" ile gösterilen Pearson korelasyon katsayısı +1 ile -1 arasında değişmekte ve 1'e yaklaşan değer iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda korelasyon analizi şu değerlere göre yorumlanmaktadır: eğer n>100 ve r>0.70 ise değişkenler arasında "güçlü ilişki", eğer 0,40<r<0,70 ise "orta dereceli ilişki", 0,20<r<0,40 ise "zayıf ilişki", r<0,20 ise "ihmal edilecek ilişki"dir.

Tablo 8.3.4'de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre, Analiz ve Planlama, Proje Finansmanı, Ön Değerlendirme, Proje Fikrini Belirleme ve İzleme ve Değerlendirme arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Analiz ve Planlama değişkeninin en fazla ilişkide olduğu değişken İzleme ve Değerlendirme değişkenidir (r = 0,729) ve aralarında güçlü ilişki bulunmaktadır. Proje Finansmanı değişkeni ile İzleme ve Değerlendirme arasında (r = 0,766) güçlü, Analiz ve Planlama değişkeni arasında ise (r = 0,683) orta dereceli ilişkiye bulunmaktadır. Ön Değerlendirme değişkeni sırasıyla Analiz ve Planlama (r = 0,583), İzleme ve Değerlendirme (r = 0,525) ve Proje Finansmanı arasında (r = 0,440) orta derceli ilişki bulunmaktadır. Proje Fikrini Belirleme ile Analiz ve Planlama (r = 0,494) ve İzleme ve Değerlendirme (r = 0,428) arasında arasında orta dereceli ilişki bulunurken, Proje Finansmanı (r = 0,400) ve Ön Değerlendirme (r = 0,385) arasında zayıf ilişki bulunmaktadır.

Tablo 8.3.4: Korelasyon Analizi Sonuçları.

	Ort.	Ss	1	2	3	4	5
1-İzleme ve Değerlendirme	4,04	0,75	1				
2-Analiz ve Planlama	4,09	0,70	,729**	1			
3-Proje Finansmanı	4,38	0,69	,766**	,683**	1		
4-Ön Değerlendirme	3,82	0,92	,525**	,583**	,440**	1	
5-Proje Fikrini Belirleme	3,97	0,79	,428**	,494**	,400**	,385**	1

** Korelasyon p < 0,01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)
* Korelasyon p < 0,05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

8.3.5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testi

Regresyon analizi ile bilgisine sahip olunan bulgulardan bilinmeyen gelecekteki durumlarla ilgili tahminler yapılabilmektedir. Bu yolla elimizde olan bilgiye dayanarak diğer bir bilgiyi tahmin etmek mümkündür ve buna basit regresyon denilir (Akgül & Çevik, 2005). Özetle, bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni tanımlamasına yönelik model kurularak iki değişkenin karşılıklı birbirlerini tanımlamaları bu analizle sağlanır (Durmuş vd., 2018). Bu tezde Proje Döngüsü Yönetimi'nin aşamaları olan Proje Fikrini Belirleme, Analiz ve Planlama, Ön Değerlendirme, Proje Finansmanı'nin İzleme ve Değerlendirme aşamasına etkisini ölçmeye yönelik basit regresyon analizi uygulanmıştır.

R^2 olarak gösterilen tamamlayıcılık katsayısı doğrusal modeldeki uyum düzeyini göstermektedir. Bu katsayı ile bağımlı değişkendeki değişimin miktarının ne kadarının bağımsız değişken tarafından gerçekleştirildiği açıklanmakta ve regresyon modelinin açıklayıcı gücünü göstermektedir. Gözlemlerin tamamının regresyon modelinde olması durumunda $R^2=1$ olurken, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki yoksa $R^2=0$ olur (Akgül & Çevik, 2005).

Standart beta katsayısıyla tahmin değişkeninde oluşan bir standart sapmanın bağımsız değişken üzerinde ne derecede değişiklik oluşturduğu görülmektedir. Eğer beta değeri negatif olursa bağımlı ve bağımsız değişken arasında zıt ilişki bulunmaktadır (Satılmış, 2016).

Tablo 8.3.5'de Proje Fikrini Belirleme'nin, Analiz ve Planlama'nın, Ön Değerlendirme'nin ve Proje Finansmanı'nın İzleme ve Değerlendirme'ye etkileriyle alakalı analiz sonuçları gösterilmektedir. Tabloya göre;

- Proje Fikrini Belirleme'nin İzleme ve Değerlendirme etkisine yönelik model anlamlı (F: 36,256; p<0,000) olup R^2 değeri 0,183 bulunmuştur.
- Analiz ve Planlama'nın İzleme ve Değerlendirme etkisine yönelik model anlamlı (F: 183,423; p<0,000) olup R^2 değeri 0,531 bulunmuştur.
- Ön Değerlendirme'nin İzleme ve Değerlendirme etkisine yönelik model anlamlı (F: 61,532; p<0,000) olup R^2 değeri 0,275 bulunmuştur.

- Proje Finansmanı'nın İzleme ve Değerlendirme'ye etkisine yönelik model anlamlı (F: 229,461; p<0,000) olup R^2 değeri 0,586 bulunmuştur.

Analiz sonuçlarına göre beta katsayıları göstermektedir ki, Proje Fikrini Belirleme (β: ,428; p<0,000), Analiz ve Planlama (β: ,729; p<0,000), Ön Değerlendirme (β: ,275; p<0,000) ve Proje Finansmanı (β: ,766; p<0,000) bağımlı değişken olan İzleme ve Değerlendirme'yi etkilemektedir. Beta katsayısı değerleri doğrultusunda en fazla etkiye sahip değişkenler şu şekilde sıralanmaktadır. Proje Finansmanı, Analiz ve Planlama, Proje fikrini Belirleme ve Ön Değerlendirme.

Tablo 8.3.5: İzleme ve Değerlendirmeyi Etkileyen Değişkenlerin Regresyon Analizi.

Bağımsız Değişkenler	**Standart Beta Kts.**	**t**	**R^2**	**Sig.**	**F Değeri**	**Standart Hata**
Proje Fikrini Belirleme	,428**	6,021	0,183	0,000	36,256	,68033
Analiz ve Planlama	,729**	13,543	0,531	0,000	183,423	,51542
Ön Değerlendirme	,275**	7,844	0,275	0, 000	61,532	,64072
Proje Finansmanı	,766**	15,148	0,586	0,000	229,461	,48416

**P< 0,01 *P<0,05*

8.3.6. Araştırma Hipotezlerinin Kabul ve Red Durumu

Hipotezlerin kabul ve red durumlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8.3.6: Hipotezlerin kabul/red durumları.

	Hipotezler	**Kabul/Red**
H1	Proje fikrini belirleme evresi, izleme ve değerlendirme evresini etkilemektedir.	Kabul
H2	Proje planlama evresi, izleme evresini etkilemektedir.	Kabul
H3	Proje ön değerlendirme evresi, izleme evresini etkilemektedir.	Kabul
H4	Proje finansmanı evresi, izleme evresini etkilememektedir.	Red

9. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Toplumun her kesiminin gün geçtikçe farklı alanlarda ihtiyaçlarının artması, yeni sorunlarla karşı karşıya kalınması ve bu ihtiyaçların karşılanması veya sorunların çözülmesi isteği çözüm önerilerinin oluşturulmasını gerekli kılmıştır. Çözüm önerileri beraberinde değişimi getirmiş ve değişim fikrinin ise hayata geçirilebilmesi için bir fikrin projeye dönüştürülmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Projelerin etkin ve istenilen hedeflere ulaşacak verimde sürdürülmesi ise Proje Döngüsü Yönetimi Yaklaşımı'nın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu yaklaşım bünyesinde fikir belirleme, analiz ve planlama, uygulama, ön değerlendirme, finansman ve izleme ve değerlendirme aşamalarını barındırmaktadır. Her bir aşamanın kendine has uygulama yöntemleri, girdileri ve çıktıları bulunmaktadır. Proje Döngüsü Yönetimi Yaklaşımı'nda asıl olan, sorun oluşturan bir ihtiyacın sınırlı maddi ve insan gücü kaynağıyla, belirlenmiş süre içerisinde, belli ekipler tarafından çözümüne yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesidir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yapılan fikir belirleme kapsamındaki mevcut durum, sorun ve hedef analizi; analiz ve planlama kapsamında faaliyetlerin belirlenmesi; ön değerlendirme kapsamında faaliyetlerin uygulanan kısmından elde edilen çıktıların değerlendirilerek gerekli revizyonların yapılması; finansman kapsamında kaynak aktarımı ve kaynağın verimli kullanımı; uygulama kapsamında faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve çıktıların elde edilmesi; izleme ve değerlendirme kapsamında ise faaliyetlerden elde edilen çıktıların değerlendirilmesi, projenin hedeflediği amaca bütçesi dahilinde ne derecede ulaştığının kontrolü ve projenin sürdürülebilirliğinin sağlanması gerçekleştirilmektedir. Böylece aşamalı yöntem kullanılarak daha önce belirlenen ihtiyaç alanlarındaki sorunlar çözülmekte ve sürdürülebilirliğin sağlanmasıyla sorunların tekrar oluşması engellenmektedir.

Proje Döngüsü Yönetimi Yaklaşımı'nın aşamalarının değerlendirmeye etkisinin ölçüldüğü bu araştırma kapamında yaklaşım kullanarak proje çalışmaları yapan kişi, kurum, kuruluş, işletme, STK, gençlik gruplarının verimli ve etkin proje sonuçlarını elde etmeleri için üzerinde durmaları gereken en kritik aşamanın hangisi olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Böylece, projecilerin izleme ve değerlendirme aşamasında yaşadıkları amaçtan sapma, beklenen çıktıların elde edilememesi, hedef

kitlede istenen değişimin oluşmaması ve ulusal ve uluslararası politikalara katkıda bulunamama durumlarının ortadan kaldırılmasına katkıda bulunulacaktır.

Bu doğrultuda Türkiye'de aktif olarak hibe programlarına başvuruda bulunan projecilere yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir.

Proje Fikrinin Belirlenmesi aşamasının İzleme ve Değerlendirme aşamasını etkilediği görülmektedir. Teorik bölüme göre bu aşamada gerçekleştirilen faaliyetler incelendiğinde proje yapılacak alanla alakalı sorunun ve ihtiyaçların ne olduğu ve bu soruna nasıl çözüm geliştirilebileceği bu aşamada belirlenmektedir. Bu doğrultuda, araştırma modelinde de belirtildiği gibi iki değişken arasında olumlu ilişki söz konusudur. Diğer aşamalarla kıyaslandığında İzleme ve Değerlendirme aşamasını etkileyen 3. sıradaki faktör Proje Fikrinin Belirlenmesi'dir.

Analiz ve Planlama aşamasında proje fikrinin ihtiyaca ne ölçüde cevap vereceği incelenerek projenin hedef kitlesi belirlenir. Doğru hedef kitleye yönelik doğru faaliyetlerin belirlendiği bir Analiz ve Planlama evresi İzleme ve Değerlendirme aşamasında elde edilecek sonuçların kalitesini artırmaktadır. Yapılan çalışmaya göre bu aşama İzleme ve Değerlendirme'yi etkileyen 2. faktördür.

Ön Değerlendirme aşamasında fikir belirleme ve analiz/planlama aşamalarında üzerinde durulan konular ve projede gelinen durumun ekonomik, kurumsal, teknik, sosyal ve çevresel etmenler bazında değerlendirilerek gerekli revizyonlar yapılır. Yapılan analiz çalışmasına göre bu aşama İzleme ve Değerlendirme aşamasını en az etkileyen 4. sıradaki aşamadır. Literatürde yapılan çalışmaya göre ise birçok araştırmacı tarafından bu aşamanın proje sonuçlarında yüksek derecede etkisi olduğu üzerinde durulmuştur.

Literatürde yapılan araştırmalara göre Proje Finansmanı'nın İzleme ve Değerlendirme aşamasını etkilemediği yönünde görüşler dikkate alınarak 4 numaralı hipotez bu yönde belirlenmiştir. Fakat yapılan çalışma sonucunda en yüksek etkiye sahip, 1. sıradaki faktör olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırmacılara yönelik öneriler şu şekildedir: Literatürde yapılan araştırmalar bu çalışmanın benzerinin olmadığı yönündedir. Proje Döngüsü Yönetiminin aşamalarının incelendiği bu çalışma ile proje yapan kişi veya kurumların başarılı proje sonuçlarına ulaşmaları için hangi aşama üzerinde daha fazla durmaları, ilgili

analizlerin hangilerini daha yoğun araştırmalarla yapmaları gerektiği üzerinde durulmuştur. Doğru sonuçlara ulaşmak için Türkiye genelinde proje yapan ve kendilerini "Projeci" olarak tanımlanan 170 kişiye anket uygulanmıştır. Projeciler tarafından doğru bilinen yanlışların tespit edildiği çalışma sonuçlarına göre proje başarısını etkileyen aşamanın Proje Finansmanı olduğu tespit edilmiştir. Proje Yukarıda etki dereceleri açıklanan aşamalar dikkate alınarak yapılan proje hazırlıkları ve yürütme süreçleri başarılı sonuçları elde etmede yol göstericidir.

Literatürün aksine elde edilen sonuçlar dikkate alındığında proje desteği sağlayan veya proje başvurusu yapan kurumlar, dernekler/STK'lar tarafından projecilere düzenlenen Proje Döngüsü Yönetimi eğitimlerinde Proje Finansmanı aşaması üzerinde durulması gerekmekte ve bu aşamayla ilgili eğitim saat süreleri uzatılarak, uygulama yoluyla öğrenmenin sağlanması önerilmektedir.

Sadece Türkiye genelinde yapılan çalışmanın örneklem büyüklüğünün artırılarak daha fazla projeci ile yapılmasıyla önerilmektedir. Araştırmaya sadece kalkınma ajanslarına, AB programlarına, bakanlıklara başvuru yapan projeciler katılmıştır. Aynı çalışma uluslararası programlara veya Brüksel merkezli AB programlarına başvuru yapan yabancı projecilerin katılımıyla da uygulanmalıdır. Böylece, farklı ülke kültürlerinin PDY uygulamaları üzerindeki etkileri incelenebilir. Başarılı proje sonuçlarının elde edilmesinde farklı ülke projecileirnin kullandığı pratik yöntemler incelenerek Türkiye'deki başarılı proje sayısının artışına katkıda bulunulabilinir. Dolayısıyla bir sonraki çalışma uluslararası düzeyde gerçekleştirilmesi ve uzlamsal çalışma yapılarak çıkan sonuçlar birbirleriyle karşılaştırılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Akgül, A., & Çevik, O. (2005), "İstatistiksel Analiz Teknikleri Spss'te İşletme Yönetim Uygulamaları", Ankara: Mustafa Kitabevi.

Albayrak, B. (2001), *"Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı",* İstanbul: Beta Yayınları.

Albayrak, B. (2009), *"Proje Yönetimi",* Nobel Basımevi.

Atay, F. (2005), "BKA Tasarımının Kalkınma Anlayışı Üzerine, Bölgesel Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir?", s. 15-33, Derleyen; Menaf TURAN, Ankara: Paragraf Yayınları.

AusGuide. (2005), "Australian Agency for Interantional Development", Australian Government's Overseas Aid Program.

Barutçugil, İ. (2008), "Proje Yönetimi", İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baum, W. C. (1978), "The World Bank Project Cycle, Finance and Development", Washington: The World Bank.

Berber ve Çelepçi. (2005), "Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye'de Uygulanabilirliği", Trabzon: Karadeniz Bölgesel Kalkınma Sempozyumu.

Bilen ve Kabukçuoğlu. (2005), "Proje Süreci Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Matrisi Hazırlama İlkeleri", İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Bilici, N., (2007), "Avrupa Birliği -Türkiye İlişkileri", s. 120, Ankara: Seçkin Yayıncılık,

Burke, R. (2003), "Project Management: Planning and Control Tecqniques", John Willey & Sons.

Büyüköztürk, Ş. (2002), "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", s. 470, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.

Commission of the EC. (1993), ”Manual for Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical Framework", Netherlands.

Demirel, K. (2014), "Proje Yönetimi El Kitabı", Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğruer, İ. M. (2007), "Proje Yönetimi", İstanbul: Açılım Kitap.

Durmuş, B., Yurtkoru, S. E., & Çinko, M. (2018), "Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi", İstanbul: Beta Yayınları.

Enver, E. ve Kovancı, A. (2004), "Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 75-76.

European Commission Civil Society Fund in Ethiopia. (2017), "Basic Introduction to Project Cycle, Management Using the Logical Framework Approach", Umhlaba Development Services.

Fuster, J. (2006) "Comparison of the European Commissions' Project Cycle Management/Logical FrameworkApproach with International PM Standards and Methodologies", s. 3, Madrid: Project Management Institute.

Web 1, (2014), https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-project-management.php, (Erişim Tarihi: 29/12/2018).

Web 2, (*t.y.*), http://www.projectmanagementhistory.com/The_Hoover_Dam.html, (Erişim Tarihi: 29/12/2018)

Jody, K. Z., & Rist, R. C. (2004), "Ten Step to a Results-Based Monitoring and Evaluation System", Washington: World Bank.

Kerzner, H. (2017), "Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling", New Jersey: John Wiley and Sons.

Koçel, T. (2007), "İşletme Yöneticiliği", İstanbul: Beta Yayınları.

Kusek J. Z. and Ray C. R. (2004), "Ten Step to a Results-Based Monitoring and Evaluation System", Washington: World Bank

Landoni and Corti. (2010), "Project Management standards of Governmental Development Agencies", *EMEA Global Congress.* Milan: Project Management Institute.

Lehimler, H. M. (2008), "Avrupa Birliği Topluluk Hibe Projeleri", İstanbul: Kişisel Yayınlar.

Love, Louis J. Goodman & Rlap N. (1980), "Project Planning and Management: An Integrated Approach", Newyork: Pergamon Press.

Luecke, R. (2015), "Proje Yönetimi", İstanbul: Türkiye İş Bankası KültürYayınları.

Merter, M. E. (2006), "Toplam Kalite Yönetimi", Ankara: Atlas Yayınları.

Milton D. Rosenau and Gregory D. Githens. (2005), "Successful Project Management", John Wiley & Sons.

Ünal, M. ve Ünal, Z. (2015), "Proje Yönetiminde Paydaş İlişkilerinin Rolü ve Önemi", s. 90-103, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi.

Newton. (2012), "Project Management Step by Step", London: Pearson Education Limited.

Öztürk, S. (2010), "Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Katılım Sürecinde Proje Döngüsü Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi.

Parlatır, İ.,Gözaydın, N., Zülfikar, H., Aksu, B.T., Türkmen, S., Yılmaz, Y. (1998), "Proje", İ. N. Parlatır içinde, Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük (s. 1826). Ankara: Türk Dil Kurumu.

PMBOK, G. (2000), "A Guide to the Project Management Body of Knowledge", Pennsylvania: Project Management Institute.

Portny, S. E. (2012), "Proje Yönetimi", İstanbul: Doğan Egmoni Yayıncılık.

Projeye, D. (t.y.), "Düşünceden Projeye. AB içinde, Düşünceden Projeye, Ülkelerarası Eğitim ve Öğretim Alanında Proje Planlama ve Teklif Hazırlama Kılavuzu", s. 4, Ankara: Avrupa Birliği Bakanlığı.

Rodinelli, D. A. (1977), "Planning Development Project", Dowden: Hutchinson and Ross.

Sarı, V. İ. (2010), "Proje Döngüsü Yönetiminde Etkinlik Değerlendirmesi", DPT Uzmanlık Tezi, Ankara: Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü.

Satılmış, Ş. (2016), "Ticari Limanların Hesap Verilebilirliği Üzerine Bir Araştırma: Marmara Bölgesinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Sehwalbe, K. (2014), "Information Technology Project Management", Boston: Augsburg College.

Solem, R. (1987), "The Logical Framework Approach to Project Design, Review and Evaluation in A.İ.D.: Genesis, Impact, Problems and opportunities", A.I.D. Working Paper No. 99. Washington Center for Development Information and Evaluation Agency for International Development.

Tekindağ, F. C. (2005), "Proje Döngüsü Yönetiminde Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı", Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Derneği.

Türkbal, A. (1981), "Bilimsel Araştırma Metodları ve Uygulamalı İstatistik", Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.

UNDP. (2007), "Proje Yürütme Rehberi", Ankara: Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı.

Williams, B., Brown, T., & Onsman, A. (2012), "Exploratory Factor Analysis: A Five-Step Guide For Novices", Australasian Journal of Paramedicine.

Yentürk, N., Aksakoğlu, Y., & Akyüz, A. (2016), "AB ve Kalkınma Ajanslarına Yönelik Proje Hazırlama ve Bütçeleme Teknikleri", İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Yılmaz, C., & Akça, H. (2002), "Türkiye'de Proje Planlama ve Proje Döngüsü Yönetimi", Planlama Dergisi 42 Yılı Özel Sayısı, Devlet Planlama Teşkilatı.

ÖZGEÇMİŞ

Sümeyye TOPAL 1986 yılında Üsküdar'da doğdu. 2002 yılında Pendik İmam Hatip Lisesi'nden mezun olan TOPAL, İstanbul Bilgi Üniversitesi İletişim Fakültesi İngilizce Halkla İlişkiler Bölümü'nü 2009 yılında tamamladı. 2012 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşlet Bölümü Yüksek Lisans Programı'nı kazandı.

2010 yılında Pendik Belediyesi 'nde iş yaşamına başlayan TOPAL, 2012 yılından beri ulusal ve uluslararası hibe programlarına proje hazırlamakta ve yürütmektedir. Bu kapsamda hazırlayarak yürüttüğü veya hazırlanması ve yürütülmesinde görev aldığı 34 adet kalkınma ajansı, AB, TÜBİTAK projesi bulunmakta, çeşitli projelerde gençlik lideri olarak yer almaktadır.

EKLER

Ek 1: Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Proje Döngüsü Yönetimi'nin aşamalarının değerlendirme aşamasına etkisini ölçmeye yönelik bir çalışma yapmaktayım. Aşağıdaki sorulara yürüttüğünüz projelerden edindiğiniz tecrübelere dayanarak cevap vermenizi beklemekteyim. Anket, değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Katılımlarınızı bekler çalışmalarınızda başarılar dilerim. Anketi lütfen aşağıdaki ölçeğe göre yanıtlayınız.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

PFB1	Proje fikirleri, hibe veren kurumun önceliklerine uygundur	1	2	3	4	5
PFB2	Proje fikirleri, yenilikçi olup daha önce uygulanmamıştır	1	2	3	4	5
PFB3	Proje fikri belirlenirken, projenin uygulanacağı bölgede hedef kitlenin demografik özellikleri incelenmiştir	1	2	3	4	5
PFB4	Proje fikri belirlenirken, konuyla ilgili devlet politikaları incelenmiştir	1	2	3	4	5
PFB5	Proje faaliyetleri, belirli bir bütçe ve zamanda uygulanmak üzere planlanmıştır	1	2	3	4	5
AvP1	Proje başvurusunda paydaş analizi yapılmıştır	1	2	3	4	5
AvP2	Proje başvurusunda hedef ve strateji analizi yapılmıştır	1	2	3	4	5
AvP3	Proje başvurusu, mantıksal çerçeve matrisi doğrultusunda hazırlanmıştır	1	2	3	4	5
AvP4	Proje bütçesi, proje faaliyet planları doğrultusunda hazırlanmıştır	1	2	3	4	5
AvP5	Projede başarı kriterleri, hedefler ve bu hedeflere ne ölçüde ulaşacağı belirlenmiştir	1	2	3	4	5
AvP6	Proje hazırlanırken sorun analizi yapılmış ve sorun ağacı hazırlanmıştır	1	2	3	4	5
AvP7	Projede paydaşların beklentileri, proje sonuçlarına katkısı önceden belirlenmiştir	1	2	3	4	5
AvP8	Projenin uygulama sürecine ilişkin stratejiler açıkça belirlenmiştir	1	2	3	4	5
ÖD1	Proje ortakları, konuyla ilgili ve sürdürülebilirliği destekleyecek kurumlardan seçilmiştir	1	2	3	4	5
ÖD2	Proje bölgenin ihtiyaçlarına uzun vadede cevap verebilir nitelikte faaliyetlere sahiptir	1	2	3	4	5
ÖD3	İçeriği itibari ile proje, yerel otoritenin sahiplendiği konulardan oluşturulmuştur	1	2	3	4	5
ÖD4	Proje başvuru formunda bulunan sorularda her hangi bir değişiklik yapılmamıştır	1	2	3	4	5
ÖD5	Projede mevcut durum, uygulama yöntemleri, beklenen sonuçlar hakkında bilgi verilmiştir	1	2	3	4	5
ÖD6	Proje faaliyetleri ve beklenen etkileri detaylı bir şekilde açıklanmıştır	1	2	3	4	5
PF1	Proje finansmanı hibe veren kurum tarafından değerlendirilmiş ve desteklenmiştir	1	2	3	4	5
PF2	Projenin finansal değerlendirmesi; programın hedefleri, öncelikleri ve beklenen sonuçlar doğrultusunda yapılmıştır	1	2	3	4	5
PF3	Hibe veren kurum, başvuru doğrultusunda koordinatör kurumun ve ortakların proje yönetim deneyimini, teknik uzmanlığını, yönetim ve finansal kapasitesini de değerlendirmiştir	1	2	3	4	5

PU1	Proje uygulama evresinde kaynak temini, paydaşlarla koordinasyon, proje planlanması, izleme ve değerlendirme sisteminin kurulumu yapılmıştır	1	2	3	4	5
PU2	Proje uygulama evresinde faaliyetler gerçekleştirilmiştir, izleme ve değerlendirmeler yapılarak revizyonlar gerçekleştirilmiştir	1	2	3	4	5
PU3	Proje uygulama evresinde teknik kapasite oluşturulmuş ve ek finansal ihtiyaçlar karşılanmıştır	1	2	3	4	5
PU4	Projede kullanılan belgelerin tamamı ara ve final raporlarda sunmak üzere muhafaza edilmiştir	1	2	3	4	5
İvD1	Projeye verimliliği ve etkinliği ölçmeye yönelik faaliyetler eklenmiştir	1	2	3	4	5
İvD2	Proje en az girdi ile en fazla verimi almak üzere planlanmıştır	1	2	3	4	5
İvD3	Proje göstergeleri, projenin izlenmesini, değerlendirilmesini ve revizyonunu kolaylaştırmıştır	1	2	3	4	5
İvD4	Proje değerlendirmeyi hazırlanan raporlar doğrultusunda uzman denetleyiciler yapmıştır	1	2	3	4	5
İvD5	Proje değerlendirmeleri ara, nihai ve sürdürebilirlik olarak üç aşamada yapılmıştır	1	2	3	4	5
İvD6	Değerlendirme kapsamında bütün hedef seviyelerine yönelik olarak raporlar hazırlanmıştır	1	2	3	4	5
İvD7	Değerlendirme ile projenin uzun dönemli faydaları incelenmiştir	1	2	3	4	5
İvD8	Proje izleme faaliyeti, istenen sonuçlara ulaşabilmek için yönetimsel olarak gerçekleştirilmiştir	1	2	3	4	5
İvD9	Proje değerlendirmede projenin başarısı ya da başarısızlığı ölçümlenmiştir	1	2	3	4	5
İvD10	Proje izleme faaliyeti proje uygulama süresinde gerçekleştirilmiştir	1	2	3	4	5
İvD11	Proje değerlendirme faaliyeti proje tamamlandıktan sonra yapılmıştır	1	2	3	4	5
İvD12	Proje izleme faaliyeti proje ekibi ile yapılmış, değerlendirme bağımsız uzmanlarca yapılmıştır	1	2	3	4	5

Yaşınız: **……**

Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek

Eğitim Durumunuz:

a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora

Çalışma Süreniz:

a) 0-1 yıl b) 1-5 yıl c) 5-10 yıl d) 10 yıl+

Başvuru Yaptığınız Program:

a) Kalkınma Ajansı Programları b) AB Programları c) Bakanlık Programları

Kaç yıldır proje başvurusu yapıyorsunuz?

a) 0-2 yıl b) 2-5 yıl c) 5-10 yıl d) 10+ yıl

Bu güne kadar ortalama aldığınız hibe miktarı ne kadar?

a) 0 TL b) 50.000 TL'den az c) 100.000 TL'den az d) 500.000 TL'den az

e) 1.000.000 TL'den az f) 5.000.000 TL'den az d) Diğer:…….