

KAMUSAL KALKINMADA PROJE YÖNETİMİNE YÖNELİK MODELSEL BİR YAKLAŞIM

Aydın USTA¹

ÖZET

Bu çalışmanın ana konusu, kamu örgütlerinde, kalkınma projelerinin ana unsurlarını oluşturan evrelerinin tanıtılması ve söz konusu bu evrelerin işlem basamaklarının analiz edilmesidir. Çalışmanın amacı ise, sosyo-ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesine yönelik olarak ana hatlarıyla proje temelli bir model oluşturmak ve hazırlanacak projeler yardımıyla çeşitli sorunlara çözüm üretileceği konusunda bir görüş açısı ortaya koymaktır.

Kuşkusuz, kalkınma projelerinin hazırlanması, izlenmesi ve değerlendirilme işlemleri önemli düzeyde bilgi birikimini gerektirmektedir. Bu noktadan hareketle önemli görülen bazı yerli ve yabancı eserler incelenmiş ve bunlardan yararlanılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmada daha çok ikincil veri analizi yöntemi kullanılmış ve proje değerlendirme yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın sonunda ulaşılan sonuç ise bölgesel veya ülkesel sorunların, kurumsal veya işlevsel değişimi gerektirdiğini; değişim çabalarının ise çeşitli evrelerden oluşan kalkınma projelerinin hazırlanmasını zorunlu kıldığını göstermektedir. Çünkü sosyo-ekonomik kalkınma amaçlı değişim çabalarında etkililik, verimlilik ve performans gelişimi gibi sonuç odaklı ölçümler proje yönetimi açısından da önem taşımaktadır.

Anahtar kelimeler: *Kalkınma Projesi, Proje Evreleri, Proje Modeli, Mantık Çizelgesi, Proje Yönetim Döngüsü.*

A MODEL APPROACH FOR PROJECTS MANAGEMENT IN PUBLIC DEVELOPMENT

ABSTRACT

The main subject of this study is to present the phases that form the basic parts of development projects in public organisations and to analyse that phases' processor hierarchy. The aim of the study is to establish a model which is based on the project generally towards the realization of socio-economic development and to manifest a point of view about finding solutions for various issues by the help of the forthcoming projects.

Definitely, the processes of preparing, monitoring and evaluating development projects, require a certain level of knowledge. In this sense, some important national and international studies were elaborated in order to benefit from. In this context, mostly secondary-data method and project evaluating methods were applied in this study.

The results of the study evinces that the national and regional issues need institutional or functional evolutions; the endeavor of evolution obliges the preparation of development projects that comprise of many phases. Hence, the

¹Aydın USTA, Yrd.Doç.Dr. İnönü Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü.

result-oriented measurements such as effectiveness, productivity and performance development are significant also in terms of project management in socio-economic development endeavor.

Keywords: *Development Project, Project Phases, Project Model, Logic Table, Project Management Circulation.*

1. GİRİŞ

Çok eski devirlerde inşa edilen Çin Seddi ve Mısır Piramitleri gibi çok büyük yapılar nasıl gerçekleştirilmiştir? Manş Tüneli, Atatürk Barajı gibi büyük eserlerin inşasında hangi yöntemler kullanılmıştır? Okuma-yazma kursları, el becerilerini geliştirme kursları gibi sosyal projeler nasıl yürütülmektedir? Tüm bu tür sorulara verilecek yanıtlar sorunun muhatabı kişileri doğrudan doğruya proje yönetimi konusunu irdelemeye yönelmektedir. Daha çok kamu gücü ile gerçekleştirilen kalkınma amaçlı bu tür projeler, içinde bulunduğumuz bilgi çağında da önemini sürdürmekte ve bunlara ilişkin verilebilecek çok sayıda örnek bulunmaktadır.

Günümüzde, etkililik, verimlilik ve performans gelişimi, zaman yönetimi, risk yönetimi, değişim yönetimi, çatışma yönetimi gibi yönetime ilişkin çok sayıda kavram ortaya çıkmıştır. Sayılan tüm bu yönetim kavram ve süreçlerini proje yönetimi içerisinde de görmek mümkündür. Bu yönüyle de “*proje yönetimi*” kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Dünyada yaşanan tüm bu önemli yeniliklerden dolayı kamu hizmeti sunan tüm kurumlar ve sivil toplum örgütleri bu teknikleri içeren “proje yönetimi” gibi kavramlarla ilgilenmek durumundadırlar.

Toplumsal kalkınma amaçlı kurumsal faaliyetlerin başarıya ulaşması için çalışmaların kuşkusuz planlı ve proje temelli aktivitelere dayandırılması gerekmektedir. Başarılı bir projenin etkililik, verimlilik ve performansı ise iyi bir planlama sürecinin ardından, ancak uygulamaların izlenmesi sonucunda sağlanabilir. İzleme ve değerlendirme çabaları da yine proje yönetimi kapsamında yer almaktadır.

Proje, özel bir amacı gerçekleştirmek amacı ile materyal ve insan kaynaklarının uygun birleşiminden oluşan, sonuç odaklı çabalar toplamıdır. Birçok proje birbirine benzeyebilir; ancak her proje kendine özgüdür ve farklılıklar taşır. Süreç olarak her projenin bir başlangıcı ve bitiş tarihi vardır, böylelikle bir zaman aralığında gerçekleştirilir.

Proje, tedrici olarak usulüne uygun, geleceğe biçim veren bir yöntemdir. Bu çerçevede proje, mevcut kaynaklarla, girişimcinin eylem ve amaçlarını kapsayan; kullanıcıların gereksinimlerine cevap vermek için hazırlanmış belirli bir faaliyettir.

Proje yönetimi, günümüzde, bir uzmanlık ve bu alanda bilimsel bilgi gerektiren bir disipline dönüşmüştür. Bu bakımdan projenin tanımı, içeriği, özellikleri, hazırlanması, yönetilmesi ve değerlendirilmesi gibi konularda bilimsel tekniklerin öğrenilmesi ve öğretilmesi önem arz etmektedir.

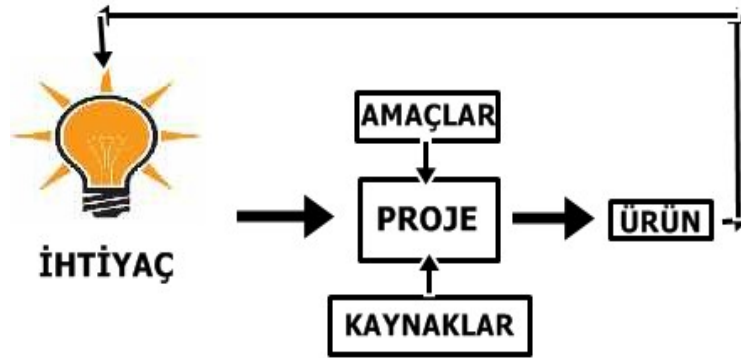
Her kurumun ideali vizyona ulaşmak ve bununla geniş halk kitlelerine mal ve hizmet sunmaktır. Kurumun vizyonuna ulaşması için ise stratejiler oluşturulur.

Aslında her strateji gerçek bir projedir. Vizyona ulaşmak, uygun stratejinin yani uygun projenin seçimi ile mümkündür. İzleyen alt başlıklarda öncelikle genel olarak proje kavramı tanıtılmış, daha sonra da bir projenin alt basamaklarını oluşturan evreler incelenmiştir.

2. KALKINMA PROJELERİ

Sorunlar ve doğurdıkları sonuçlar kuşkusuz insanları olumsuz biçimde etkilerler. İnsanları etkileyen bu sorunlar (ihtiyaçlar) beraberinde değişim ihtiyacını ve buna ilişkin çözüm fikirlerinin (kaynak-amaç) ortaya çıkmasını sağlar. İşte proje düşüncesini ortaya koyan dinamikler çözüme yönelik fikirlerdir^[14]. Konu Şekil 1’de unsurları ile birlikte ifade edilmektedir^[8]. Kısacası sorunlar, toplumu olumlu çalışmalar yapmaya teşvik etmekte; bu teşvik, değişim isteğini yaratmakta; dolayısıyla mevcut durumu analiz etmeyi, arkasından proje hazırlamayı gerekli kılmaktadır.

Şekil 1. Proje Fikrinin Ortaya Çıkışı



Proje sözcüğü, ilk defa 16. yy’da kullanılmış ve Latince *öne atmak* manasında kullanılan “*projicere*” sözcüğünden türetilmiştir^[15]. Proje, somut amaçlara ulaşmak ve yapılacak işleri organize etme konusunda önemli bir araçtır. Projeler, planlanmış bir sürede ve planlanmış bir maliyetle, daha önce açıkça tanımlanmış bir hedefi gerçekleştirirler. Proje tamamlandığında bir şey değişmiş olmalıdır^[10]. Örneğin, kırsal bir çevreye yeni ulaşım olanaklarının kazandırılması ancak birer proje sonucunda gerçekleştirilebilir.

Kalkınma projesi, *bireylerin veya grupların durumunu iyileştirmek için materyal, finans, insan kaynakları gerektiren, süre ve yer bakımından sınırlı, organize eylemlerle ortaklaşa yürütülen tutarlı bir birlikteliktir*^[6]. Kalkınma projelerinin özellikleri şöyle sıralanabilir^[15]:

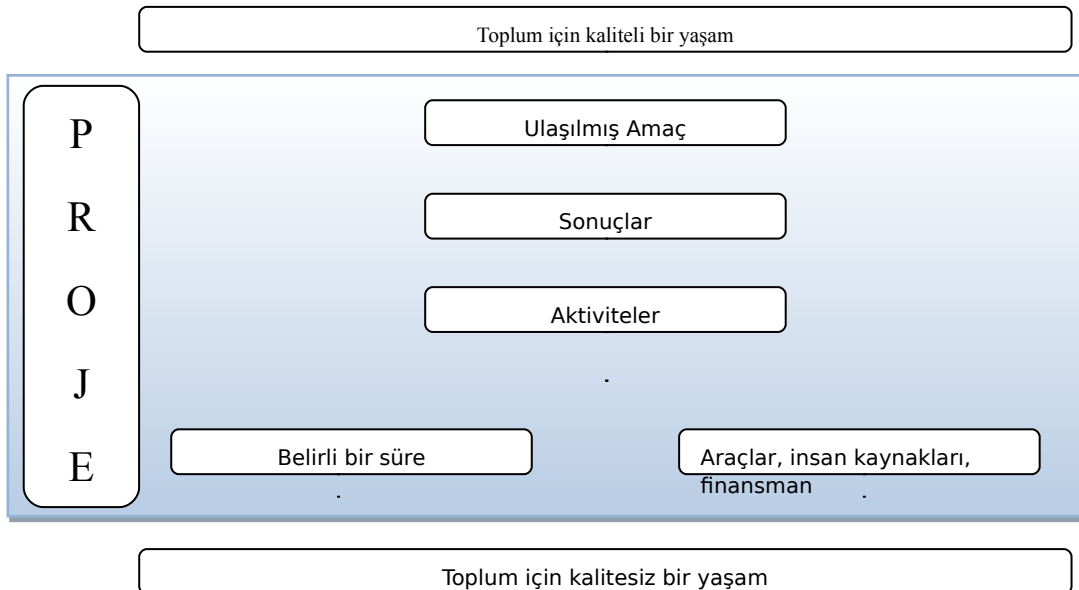
- *Projenin bir amacı vardır:* Proje gerçekleştirilebilecek, açıkça tanımlanmış amaç, hedef ve sonuçları içerir. Projenin hedefi sorun çözmektir. Sürekli niceliksel ve niteliksel değişimi öngörür; birçok çözüm yolu ortaya koyar.
- *Projeler gerçekçidirler:* Proje amaçları gerçekleştirilebilir olmalıdır. Proje sadece mevcut kaynakları değil, mali ve insan kaynaklarını da dikkate alır.
- *Projeler alan ve zaman bakımından sınırlıdır:* Proje, bir başlangıç ve bitiş tarihine, bir hedef kitleye ve özel bir içeriğe sahiptir.
- *Projeler karmaşıktırlar:* Projeler, yönetim konusunda çeşitli aktörlerin veya katılımcıların yardımına ihtiyaç duyarlar.
- *Proje kolektiftir:* Proje bir kurumun kolektif ürünüdür. Bir ekip tarafından yürütülür. Diğer aktörleri içinde barındırır ve kurumun ihtiyaçlarını karşılar.

- *Proje benzersiz ve tektir:* Proje yeni bir fikirden doğmuştur. Özel içerikli bir soruna çözüm getirir. Projeler birer yeniliktir.
- *Proje çalışması bir maceradır:* Her proje yenilikçidir ve diğerlerinden farklıdır. Proje risk ve belirsizlikleri taşır.
- *Projeler değerlendirilebilir:* Projeler değerlendirilebilen, ölçülebilen amaçlara göre organize edilmiş ve planlanmıştır.
- *Projeler birçok evreden oluşmaktadır:* Projeler ayrılabilir ve tanımlanabilir birçok evreden oluşmuştur.

Proje sosyal veya sosyo-ekonomik özelliklere sahip ya da sadece bir gelir sağlayıcı olabilir. Kalkınma projesi genellikle çeşitli proje yöneticileri tarafından hazırlanır. Organize olmuş bir mahallede oturanlar, sivil toplum örgütleri, belediyeler, kooperatifler, devlet tüzel kişiliğinin taşra birimleri adına çeşitli kalkınma projeleri hazırlanabilir. İyi bir proje, şu özelliklere sahip olmalıdır^[6]:

- *Yerindelik:* Proje fikri yerel, bölgesel gerçeklere uygun olmalıdır. Halkın sorunlarına çözüm üretmelidir.
- *Tutarlılık:* Önerilen çözüm bölgenin, köyün, mahallenin sosyal özelliklerine, coğrafik yapısına, ekonomik gereksinimlerine, kültürüne ve idari yapısına uygun olmalıdır. Temin edilen araçlar aktivitelerin gerçekleştirilmesini sağlamalıdır. Tasarlanan eylemler istenilen iyileştirmeleri sağlayıcı nitelikte olmalıdır.
- *Verimlilik:* Proje, kurumu kaynaklarını israf etmeden asgari bir maliyetle amaca taşınmalıdır.
- *Yapılabilirlik:* Finans, materyal ve insan kaynakları öngörülen süre içerisinde eylemleri gerçekleştirebilmek için kullanılabilirdir.
- *Etki:* Projenin vatandaşların yaşam koşulları üzerinde durumu iyileştirici somut etkileri olmalıdır.
- *Süreklilik:* Projenin sonuçlarından uzun süre yararlanılmalıdır.

Şekil 2. Projenin Öncesi ve Sonrasındaki Durum Analizi



Bir proje fikri, toplumun içinde yaşadığı olumsuz bir durumdan veya bir fırsatı yakalama isteminden kaynaklanabilir. Genellikle gelişmekte olan ülkelerde, proje fikrini tetikleyen, olumsuz yaşam koşuludur. Durum, Şekil 2 üzerinde kısaca özetlenmektedir^[6]. Sınıflandırmaya tabi tutulduklarında, projeler üç kümeye ayrılabilirler^[13]:

- *Kişisel Proje*: Yaşam dönemlerine bağlı olarak, duygu ve düşünceye dayalı projeler düzenlenebilir. Örneğin, evlenme projesi, tatil projesi, bir meslek edinme projesi ve emeklilik projesi gibi.
- *Aksiyon veya Konu Projesi*: Konu projesi, teknik bir konuyu işlemeyi esas alır. Örneğin, mimari bir yapının inşası veya bir tarım ilacı tasarımı gibi. Aksiyon projesi ise, bir faaliyetin eylem sürecini yönetmek için gerekli araçları gösterir. Örneğin, insani amaçlı bir projenin hazırlanması, stratejik ticaretin geliştirilmesi, bir animasyon projesinin tanımlanması, bir toprak parçasının düzenlenmesi gibi.
- *Sosyal Proje*: Sosyal proje topluma yönelik faaliyetleri düzenleme, topluma bir değer kazandırma çalışmalarını hedefler. Bir eğitim veya sağlık hizmeti projesinde olduğu gibi. Sosyal projeler yaşam kalitesini yükseltmeye yönelik çalışmalardır. Dolaylı olarak ekonomik kalkınmaya da yarar sağlarlar.

Projeler büyüklüklerine göre de küçük projeler; orta düzeyde projeler ve büyük projeler olmak üzere üç biçimde sınıflandırılabilir. Küçük projelere, genellikle 1 ila 10 kişi çalıştıran, birkaç bin Euro'ya mal olan, bir hafta içerisinde bitirilebilen bilişim projeleri örnek gösterilebilir. Orta düzeydeki projelere, 10 ila 100 kişi arası kişi çalıştıran, birkaç milyon Euro'ya mal olan, bir ay içerisinde bitirilebilen bir su arıtma tesisi örnek verilebilir. Büyük projelere ise, 100'den fazla kişi çalıştıran, birkaç milyar Euro'ya mal olabilen en az bir yıl süren, Manş Tüneli benzeri bir tünel inşası örnek gösterilebilir^[9].

Projeler, ancak iyi yönetildikleri takdirde başarılı sonuçlara ulaşabilir. Başarılı proje; kapsamı belirli, belirlenen nitelikleri taşıyan, zamanında bitirilmiş ve maliyet sınırları içinde kalmış projedir^[4]. Proje yönetiminin kapsamında motivasyon, çevrenin analizi, amaçların tanımlanması, projenin gerçekleştirilmesi, kullanıcılara transferi ve değerlendirme gibi başarıyı sağlayan operasyonel ve fonksiyonel süreçler yer almaktadır^[16]. Proje yönetimi, proje faaliyetlerinde uygulanan bilgi, yetenek, araç ve tekniklerin ortak adıdır. Proje yönetimi, tanımlanan işi; süresinde, en az maliyetle ve en yüksek kalitede yapmak demektir.

Proje hazırlamanın yararları konusunda şunlar sıralanabilir^[13]:

- Proje planlaması ile kamu örgütüne yarar sağlamayan örgütsel işlevler elimine edilerek örgüt yeni bir yapıya kavuşturulabilir.
- Kentsel projeler yardımıyla sosyal kalkınma sağlanabilir.
- Önemli bayındırlık projeleri ile büyük yapılar (köprü, yol, baraj) inşa edilebilir.
- Devletin informatik projeleri ile yeni bilgi işlem sistemleri (nüfus, tapu, maliye) kurulabilir.
- Toplumun sosyal gelişimine yönelik kültürel projeler çerçevesinde, seyirlik oyunlar ve sergiler düzenlenebilir.

3. PROJE YÖNETİMİ

Proje yönetimi, stratejik gerekler olarak belirlenen ve açıkça tanımlanmış bazı amaçları gerçekleştirmek için kurumun uygun kaynaklarını denetimli ve planlanmış bir biçimde kullanan aktif bir süreçtir^[17]. Olumlu bir sonuç alabilmek için bir projenin tanımlanmış bir amaca, motive edilmiş bir ekibe, gereken durumlarda değişikliklere uyum sağlayabilecek kadar etkili bir plana gereksinimi vardır. Bir projenin başarısı ihtiyaçlara cevap vermesi ile belirlenir. Ancak bir projenin yürütülebilmesi için gerekli kaynaklar ihtiyaç duyulduğu anda, gereken yerlere aktarılabilirdir.

Projenin istenilen amaca öngörülen kaynaklarla ulaşabilmesi, yönetilen halkın beklentilerini karşılaması, ancak onun iyi *yönetilmesi* ile mümkündür. Bu nedenle bir projenin kapsam, zaman, maliyet, kalite, insan kaynakları, iletişim, risk, tedarik, entegrasyon yönetimleri ile desteklenmesi gerekmektedir. Söz konusu bu yönetim alanları proje yönetim sürecinin her bir evresi için söz konusudur. Projenin kapsam, zaman, maliyet, kalite, insan kaynakları, iletişim, risk, tedarik, entegrasyon bilgi alanları, proje yönetim sürecinin her evresinde değerlendirilir^[2].

Bir projeye girişmek (atılmak) zaman içerisinde geleceği denetim altına almak amacıyla yapılan bir eylem seçimidir. Böylece proje yönetimi sayesinde herhangi bir toplumun kalkınma ideali gerçekleştirilebilir.

Proje yönetimi, projenin hedefine ulaşması için proje faaliyetlerinin tanımlanması, planlanması, aktivitelerin gruplandırılması, mali kaynak temini, denetlenmesi, bitirilmesi ve değerlendirilmesi gibi projenin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik çalışmalar bütünüdür. Bir başka ifade ile proje yönetimi, tanımlanan işi planlamak, en uygun sürede, uygun maliyetle, istenilen kalitede üretmek, denetlemek demektir. Proje yönetimi, en genel tanımıyla; bilgi, beceri, araç ve tekniklerin ihtiyacı karşılamak üzere proje aktivitelerine uygulanmasıdır^[3].

Proje yönetiminin organizasyonel (örgütlenme) ve pilotaj (karar verme, haberleşme ve araçların kullanımı) olmak üzere önemli iki işlevi bulunmaktadır. Proje yönetiminin organizasyonel işlevi ile ulaşılması istenilen amaca nasıl ulaşılacağı tanımlanır; amaçlara ulaşmayı sağlayacak stratejiler oluşturulur. Pilotaj işlev ise gerekli araç ve gereçlerin teminini kapsar. Ulaşılması güç amaçlar konusunda aktör değişikliklerini içerir. Pilotaj işlev, aynı zamanda iç ve dış haberleşme sisteminin kurulmasını sağlar^[13]. Proje yönetiminin pilotaj işlev yardımı ile öncelikle bilgilerin toplanması, durum analizi işlemleri gerçekleştirilir. Çünkü toplanan bu bilgiler, alınacak kararlara dayanak oluşturmaktadır.

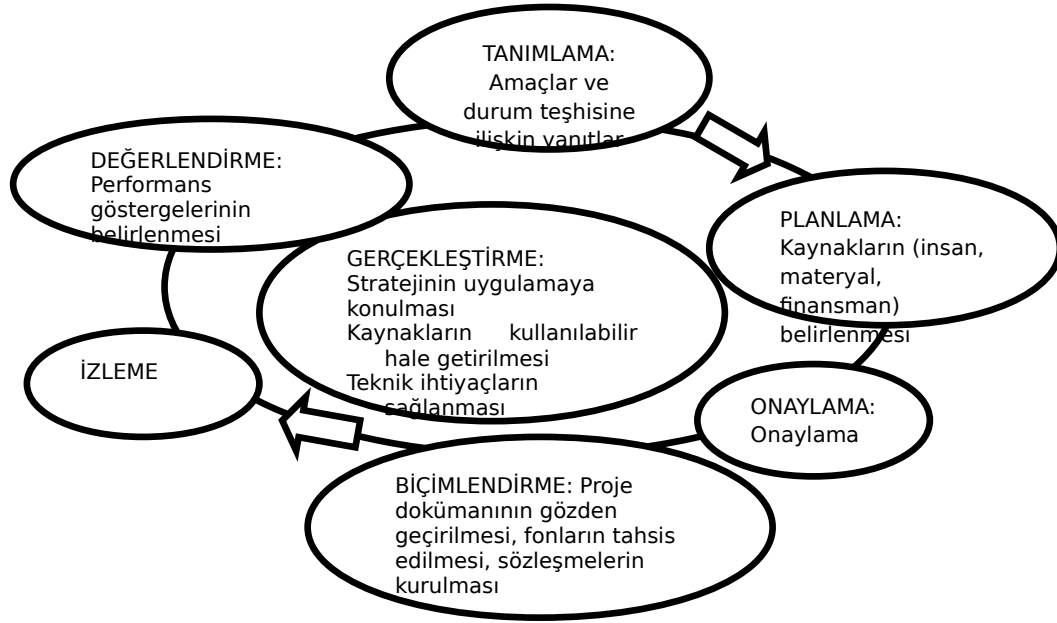
Proje yönetimi döngüsü, projenin tanımlanması, planlanması, onaylanması, biçimlendirilmesi, gerçekleştirilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi olmak üzere 7 evreye ayrılabilir. İzleyen alt başlıklarda bu süreçlerle ilgili bilgiler verilmektedir. Tüm bu evreler projenin yaşayabilirliği bakımından önem taşımaktadır. Proje yönetim sürecinin 7 evresi kısaca şöyle açıklanabilir^[1]:

- *Tanımlama*: Genel olarak ortak bir projenin başlangıç fikrini ve durum analizini ortaya koyar.
- *Planlama*: Projenin operasyonel ve teknik yönünü dikkate alarak ayrıntıları göstermektir.

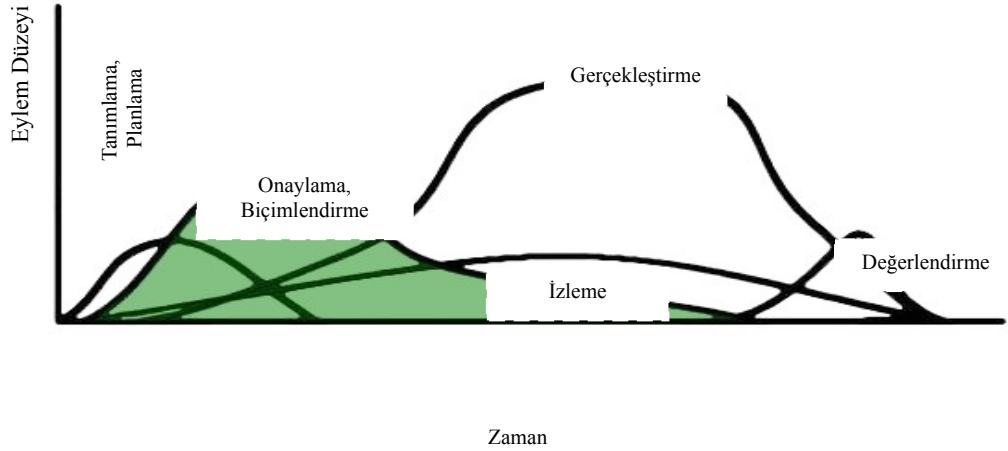
- *Onaylama*: Projenin sosyal ve ekonomik yapılabilirliğini, çevresel, kurumsal, teknik açıdan ele alınarak yapılan bir kabul işlemidir.
- *Biçimlendirme*: Finansman temini için proje önerisinin hazırlanmasıdır.
- *Gerçekleştirme*: Belirli sonuçları elde etmeye yönelik program aktivitelerinin icra edilmesiyle öngörülen amaca uygun olarak projenin sürdürülmesidir.
- *İzleme*: Projeyi uygun fiyata mal etmek için, düzenli denetimlerin sürdürülmesi ve eylemlerde gerekli düzeltmelerin yapılması, böylelikle projenin tüm unsurlarının bütünleştirilmesidir.
- *Değerlendirme*: Ulaşılan amaçları ölçmeye, dönemsel bilançoları değerlendirmeye, gelecekte gerçekleştirilecek projelere yönelik deneyim kazanmaya yönelik çabalar toplamadır.

Proje yönetim döngüsünde her evre kendisinden sonra gelen evrenin koşullarını hazırlar. Örneğin tanımlama evresi sürecinde derlenen bilgiler, proje ayrıntılarını içeren planlama evresine destek hizmetlerini sağlar. Onaylama evresi, kendisinden evvelki iki evrede toplanan bilgileri gözden geçirir ve projenin yaşayabilirliğini güvence altına alır^[1].

Şekil 3. Proje Yönetimi Döngüsü



Şekil 3, proje evrelerini gösteren bir proje yönetim döngüsünü göstermektedir. Şekil 4 ise, aynı evreleri bir koordinat sistemi üzerinde ifade etmektedir^[11]. Bu evrelerle ilgili açıklayıcı bilgiler izleyen alt başlıklarda sunulmaktadır.

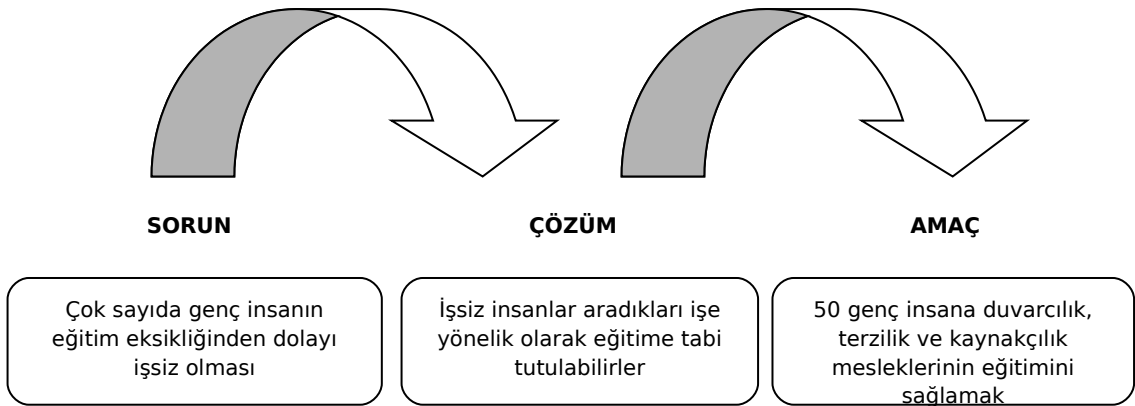


3.1. Tanımlama

Bu evre, hazırlık çalışmalarının ve durum çözümlemesinin yapılmasına yöneliktir:

Hazırlık çalışmaları: Her projenin kökeninde bir değişim eğilimi söz konusudur. Genel olarak değişim, özel bir sorunu çözüm gereksiniminden veya yeni bir olanağın ortaya konulması ihtiyacından kaynaklanır. Değişim sürecini amaçlayan eğilim, bir sorunla karşılaşan bir örgüt, bir kurum veya bir kurum personeli tarafından veya ortaya yeni çıkan fırsatlardan yararlanmak isteyenler tarafından önerilebilir ^[1]. Arkasından sorun, çözüme çevrilerek iyi bir özel amaç elde edilebilir. Bu konudaki bir örnek Şekil 5'te verilmektedir.

Şekil 5. Sorun-Çözüm-Amaç



Hazırlık çalışmalarında mevcut durum anlaşılmaya çalışılır ve ulaşılmak istenilen amaç ve hedefler belirlenir. Projenin gerçekleştirilmesi sonunda sağlanacak yararlar, ulaşılmak istenilen idealler (vizyon) belirlenir. Bu aşamada, katılımcılar (ilgili kamu örgütü, diğer yerel veya merkezi örgütler, projenin yapılmasından yararlanacaklar, özel sektör temsilcileri ve sivil toplum örgüt temsilcileri), projede önemli rolü olan kişiler, proje ekibinin üyeleri çeşitli toplantılar düzenlenirler^[13].

Amaç, proje yardımı ile ulaşılmak istenilen ideal hedeftir. Amaç, genel amaç ve özel amaç olmak üzere ikiye ayrılabilir: Genel amaç, projenin katkılarıyla genel durumu düzeltmektir. Özel amaç ise, proje sayesinde ulaşılabilecek somut

düzenlemelerdir. Özel amaç, belirli araçlarla ve belirli sürede ulaşılması yüklenilen belirli sonuçlardır ki; bu özellik özel amacı genel amaçtan ayırır. Örneğin, bir mahallenin sıhhi koşullarını düzeltmek genel amaçtır. Bir yıl içerisinde mahallenin çöplerini sürekli olarak toplamak ise özel amaçtır. Belirlenen bir amaç SMART özellikleri taşımalıdır^[6]:

- *Özel Olması*: İyi bir amaç sadece bir fikre karşılıktır. Örneğin kadınların yaşam koşullarını iyileştirmek genel amaç; onların okuma ve yazma öğrenmelerini sağlamak ise özel amaçtır.
- *Ölçülebilir Olması*: İyi bir amaç gelişimi izlemek için sayıları içermelidir (300 kadına okuma yazma öğretmek, 1000 kişiye içilebilir su sağlamak gibi).
- *Kabul Edilebilir Olması*: Amaç kolayca ulaşılabilir olmalı yani hayali olmamalıdır (Tüm il ve ilçelere otoyol inşa etmek hayali bir amaçtır).
- *Gerçekçi Olması*: İyi bir amaç yerinde kullanılacak araçlara gereksinim duyar (Elektrik hizmetlerinin olmadığı bir yerde bilgisayar kurslarını yürütemezsiniz).
- *Zamansal Olması*: İyi bir amaca zamanında ulaşılmalıdır. Örneğin genç kızlara saç kesme kursunu hedefleyen bir proje, 1 yıllık bir sürede tamamlanabilmelidir.

Proje fikri, bir tartışma anında, bir değişimi izlerken veya gözlem sonucunda olduğu gibi değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Ancak en ideal olanı, hizmetten yararlanacak halkın kendisinden gelecek olanıdır. Bu şekilde halkın desteği daha kolay sağlanabilir.

Projenin getireceği iyileştirmelerden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananlar olacaktır. Yerel kalkınma projelerinin yararlanıcıları daha çok, o mahallede veya o köyde oturanlardır. Örneğin sağlık hizmetleri konulu bir projede; eğitim gören hekim ve hemşireler doğrudan yararlanıcı; sağlık hizmeti alanlar ise dolaylı olarak hizmetten yararlananlardır.

Şekil 6. Problem Ağacı



Bir kamu kurumunu ilgilendiren bir sorun, nadir olarak tek kaynaklıdır ve genellikle ekonomik veya sosyal nedenlidir. Sorunun nedeni kurumsal da olabilir: Örneğin bazı kamu hizmetlerinin sunumunda bazı gruplar hizmet dışı bırakılmış olabilirler. Sonuç olarak kurum yöneticileri bu sorunların neden ve sonuçlarını araştırmak yükümlülüğündedirler^[1]. Sorunun neden ve sonucunu açıklamaya yönelik bir örnek Şekil 6'da verilmektedir^[6].

Hazırlık çalışmaları sırasında proje katılımcıları belirlenir. Katılımcı, bir kişi veya grup olabilir. Katılımcılar, projeden yararı olsun/olmasın doğrudan veya dolaylı

olarak katkı sağlayanlardır. Kişi, grup veya kurum gibi katılımcıların projeden kazançları olabileceği gibi, olası risk nedeniyle kayıplara da uğrayabilirler^[1].

Durum Analizi: Durum analizi, hazırlık çalışmalarında yer alan sorunun özenle incelenmesini gerektirir ve çözümü konusunda potansiyel kapasiteyi belirler. Durum analizinde kalkınma fikri çerçevesinde bir metin hazırlanır. Bu metin işlevsel olarak kuruma bütünsel bir görüş kazandırır. Metnin hazırlanması, gerçekleştirilebilecek eylemleri veya yaşanacak güçlükleri iyi tanımak açısından zorunludur. Sosyo-ekonomik açıdan farklı eğilimlerin önünü açar. Aynı zamanda katılımcı olarak yer alan kişi, grup ve kurumları tanıtır.

Kalkınma projesi fikrinin analizi ve katılımcıların görüşleri sayesinde sorunun nedenleri ve sonuçları daha iyi anlaşılır. Bu yaklaşım çerçevesinde sonuçlar ve nedenleri katılımcılarla birlikte daha iyi tartışılır^[1].

Tanımlama evresi, bir konut yapımını tasarlamak gibi bir şeydir. Tanımlama, evrelerle proje fikrini kararlaştırmayı ve somutlaştırmayı hedefler. Tanımlamak, başlangıçta ele alınan fikir çerçevesinde birçok tarifler ve testler yapmaktır. Bu evrenin sonucunda proje fikrinin vatandaşların yaşamını iyileştirme düzeyi, hangi sorunları çözeceği, nasıl çözeceği ve kimlerin bu projeyi desteklediği sorgulanmalıdır. Kısacası bu evrede problem analiz edilir ve çözüm yolları aranır.

3.2. Planlama

Proje yönetimi döngüsünün 2. evresi, 1. evrede ortaya konulan bilgilerin düzenlenmesini içerir. Proje kapsamında farklı aktiviteleri gerçekleştirebilmek için, ayrıntılı çalışma takvimini de içeren bu tür düzenlemelere gereksinim duyulmaktadır. Bu tür düzenlemeler mantık çizelgesi olarak adlandırılır ve mantık çizelgesi çok sık kullanılan bir yöntemdir. Mantık çizelgeleri 1970'li yıllarda geliştirilmiş olup, o tarihten bu yana da kalkınma projelerinde uygulama alanı bulmaktadır. Mantık çizelgeleri bir araştırma ve analiz yöntemi olarak, sistemi tanıtan, projenin amaç ve mantığını, bağlı bulunduğu nedenleri, amacı gerçekleştirme düzeyini tanımlayan modelleri, hipotez tanımını, projenin dış yansımalarını, başarı üzerindeki etkisini gösteren araştırmaların sonuçlarını biçimlendirir^[1]. Örnek bir mantık çizelgesi Çizelge 1'de gösterilmektedir^[1].

Çizelge 1. Örnek Bir Mantık Çizelgesi

Proje Yapısı	Nesnel Olarak Geçerlenebilir Göstergeler	Geçerleme Araçları	Kritik Hipotez
Kalkınma Amaçları			
Kurumsal Amaçlar			
Sonuçlar			
Aktiviteler			

Çizelgedeki kritik hipotez kolonu, başarıyı etkileyen, fakat denetlenemeyen dış faktörleri içermektedir. Kalkınma amacına yönelik eylemleri gerçekleştirmek için proje süresince hipotezler doğrulanabilmelidir. Geçerlenebilir göstergeler kolonunda ise proje yapısının her unsuru için göstergeler tanımlanmalıdır^[1]. Aktiviteleri, eylem sonuçlarını, operasyonel amaçları tanımlayan göstergeler; proje gelişimini izlemek, niteliksel veya niceliksel değişimi tahmin açısından önemlidirler.

Mantık çizelgesinin hazırlanmasında; göstergeler, olası riskler ve mevcut koşullar önem taşımaktadır. Gösterge, proje sonuçlarının amaçlara etkisini ölçen bir araçtır. Gösterge bir niceliği veya bir niteliği ifade edebilir. Göstergeler projenin gelişiminin izlenmesinde yararlı araçlardır. Bu bakımdan göstergeler bir kumanda paneli gibi hizmet verirler.

Proje çerçevesinde elde edilen tutarlı ve belirli göstergeler, ulaşıldıkları andan itibaren sonuçları ölçebilecek niteliktedir. Projenin sağladığı iyileşmeyi ölçmek için, öncelikle başlangıç durumunu iyi bilmek gerekir. Örneğin, bir kalkınma kooperatifinin proje öncesi ve sonrasındaki göstergeler, iyileşmenin olup olmadığı konusunda yeterli bilgileri sağlayabilir.

Mantık çizelgesinin hazırlanmasından sonra kaynakların etkili kullanımını, proje süresince yürütülecek aktiviteleri gösteren bir çalışma planı hazırlanır. Bu çalışma planı aynı zamanda bütçe hazırlıklarında da kullanılmaktadır. Çalışma planının hazırlanmasında dört araç geliştirilmiştir^[1].

- Sorumluluklar ve aktiviteler matrisi
- Aktivite akış diyagramı
- Çalışma takvimi
- Program

Sorumluluklar ve aktiviteler matrisi, aktivitelere bağlı olarak, her aktivitenin bileşenlerinin ayrıntılarını, her bileşenin süresinin belirlenmesi, aktiviteler arasındaki karşılıklı etkileşimi, sorumlulukların belirlenmesini içerir. *Aktivitelerin akış diyagramı*, birbirleri arkasından gelen başlangıç ve bitiş tarihleri belirli, sıralı aktiviteleri tanımlar. Aktivitelerin süresi minimum ve maksimum olarak gösterilir. Ancak, bazı aktivitelerde gecikmeler yaşanabilir. *Çalışma takvimi*, aktivite akış diyagramı içerisindeki bilgilere dayalı olarak çalışma sıralamasını ve tarihlerini belirler. Her aktivitenin en erken ve en geç başlangıç ve bitiş tarihleri kaydedilir. Programda ise, aktivite bileşenlerinin her sorumlusu için çalışma süresi belirlenir. Proje yapım planı, projenin başlangıcından sonuna kadar, ayrıntılı bir biçimde neler yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını, ne zaman yapılacağını ve ne kadar maliyeti olacağını gösterir. İyi hazırlanmış bir proje planı aktörleri başarıya ulaştırır. Proje planı aşağıdakileri içerir^[13]:

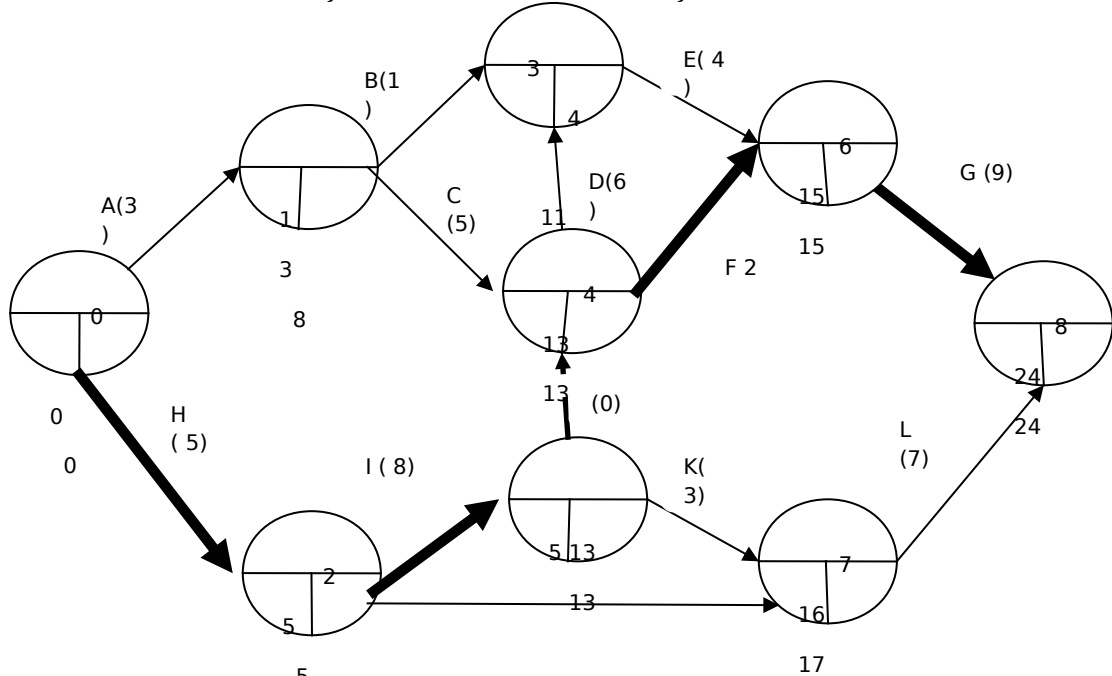
- Proje planı gerçekleştirilebilir işleri, amaçları, teknik çalışmaları gösterir.
- Proje planı süre ve maliyet değerlendirmelerinin ayrıntılarını gösterir. Eylemler arasında eşgüdümü sağlar. Araçları yönlendirir.
- Karşılaşılabilecek risklere yönelik çözüm önerilerini içerir.
- Karar ve enformasyon sorumlularını (pilotaj yapı) belirler.
- Projenin denetim araçlarını gösterir.

Proje yönetiminin temel dayanağı projenin planlanmasıdır. Zaman, kesinlik ve deneyim isteyen planlama, projenin başarısının temel anahtarıdır. Planlama, projeye başlanılmadan evvel gerçekleştirilir ve proje yöneticisine sunulur. Plan geçmiş için değil gelecek içindir. İlgili herkese hizmet eder. Projenin gerçekleştirilmesinde görev alan her aktörün, rolünün farkına varmasını sağlar. Planlama genel olarak beş etaptan oluşur^[13]:

- Bir işteki ilk adımları ve görevleri yazma,
- Görevler arasındaki ilişkiyi belirleme,

göstermektedir. 0 no'lu etapla 8 no'lu etap arasında çizilmiş koyu çizgi ise kritik yolu göstermektedir. 0 no'lu etap başlangıcı 8 no'lu etap bitişi göstermektedir. Koyu çizgi üzerindeki sayıları topladığımızda proje bitim süresinin 24 gün olduğu görülmektedir.

Şekil 8. Örnek Bir PERT Şeması



Planlama, proje yöneticisinin karar almasında ve farklı proje aktörleri arasında iletişim kurmada yararlı bir araçtır. Karışıklık veya belirsizlik durumlarında proje üzerinde plan yardımıyla hâkimiyet sağlanabilir. Planlama, iyi bir kalite yönetimi sayesinde üretimi iyileştirerek, projenin başarı şansını artırır.

0 İyi bir plan, her aşamada sadece insan kaynaklarını değil, gerekli materyalleri de dikkate alır. Ayrıntılı ve bütünlük taşıyan bir plan, projeye rehberlik eder. Plan, amaçları, yükümlülükleri, ihtiyaç duyulan kaynakları (insan kaynakları, teknik donanım, finansman) ve proje aktörlerinin çalışma saatlerini gösterir.

Bu evrede stratejiler belirlenir. Strateji, belirlenen amaca ulaşmak için eylemleri ustalıkla düzenleme sanatıdır^[6]. Aslında stratejiyi seçmek projeyi amacına ulaştıracak uygun olan bir yolu seçmek demektir.

Operasyonel planlama, gerçekleştirilebilir proje fikrini somutlaştırmaya yöneliktir. Finansman temininde potansiyel proje kaynakları belirlenir. Planlama neticesinde proje yönetimi, ne yapmak istediğini, niçin, kim için, kiminle birlikte çalışacağını belirlemiş olur. Bu gereksinimleri göstermek için mantık çizelgesi oluşturmak yarar sağlayacaktır. Daha evvel de ifade edildiği gibi, *Mantık Çizelgesi*, araçların, eylemlerin, beklenen sonuçların ve amaçların aralarında bağ kurulmasıdır. *Beklenen sonuçlar*, eylemler ile üretimin değiştirilmesi ve iyileştirilmesidir. Beklenen sonuçlar özel amaçlara ulaşmayı sağlarlar. Proje tasarımında öncelikle özel amaçlar, strateji seçimleri yapılır daha sonra da beklenen sonuçlar tanımlanır.

3.3. Onaylama

Onaylama evresi, proje yönetim döngüsü içerisinde temel olarak kabul edilen bir evredir. Her şeyden evvel bir proje önerisi, sağlanacak finans kaynaklarından, projenin ekonomik–sosyal değerlendirmelerinden, yarar/maliyet analizinden söz eder. Dolayısıyla bu evre, proje tasarımını olgunlaştırır. Onaylama evresi kendisinden evvelki her iki evrede toplanan bilgileri gözden geçirir.

Onaylama evresinde; teknik, finansal, sosyo/ekonomik, kurumsal, çevresel politik, yaşayabilirlik, süreklilik ve risk kriterleri değerlendirilir, bu değerlendirmelere göre ancak onay verilir.

Sosyal değerlendirme, projenin, kişiler, aileler ve yerel yönetimler üzerindeki etkilerini, bunların projeye katılım kapasitelerini ve yaşam düzeylerini (zenginlik/yoksulluk) gözden geçirmektir. Projeye katılan her katılımcı, projenin gelişimi ve sonuçları üzerine etki bakımından farklı kapasiteye sahiptir. Bunların kapasiteleri farklı olsa da değerlendirmeye katılmaları, görüşlerini belirtmeleri önem taşımaktadır.

Projenin ekonomik değerlendirilmesi, projenin etkililik, verimlilik ve performans gelişimi açısından çözümlenmesini içermektedir. Projenin sosyal önemini gösteren ve yatırım kararını kolaylaştıran sosyal yarar ve maliyet unsurları bu çerçevede analiz edilir. Bu yöntem kamu sektöründe kullanılan temel bir ilkedir. Maliyet ve yarar analizi, piyasa fiyatları verilerine göre, maliyet ve yararlar konusunda yatırım hesaplarını ve finansal göstergeleri içerir.

Çoğu zaman somut nesnelere parasal olarak ifade etmek mümkündür. Ancak çok sayıda sosyal yarar/maliyet unsurlarının piyasa fiyatını tespit etmek oldukça güçtür. Bu tür konularda parasal değer belirlenmedikçe finansal boyutun belirlenmesinin olanaksız olduğu söylenebilir. Ancak, tüm bu olumsuzluklara karşın yaklaşık olarak sosyal yarar ve maliyetlerle ilgili hesaplamalar yapılabilir.

Bu alanda kullanılacak bir yöntem kaynak kullanımının fırsat maliyetlerini de içermelidir. Bazı durumlarda ölçülebilir bazı hizmetlerin sosyal yarar ve maliyetlerin parasal değerinin tahmin edilmesi daha kolaydır. Örneğin, sağlık projeleri için kullanılan verimlilik analizi sosyal yararları kolayca ortaya koyabilir^[1].

3.4. Biçimlendirme

Bu evre proje yönetim döngüsünün biçimlendirilerek (formüle edilmesi) katılımcılara sunulmasını içerir. Bir önceki evrede istenilen kriterleri karşılayan, ana hatlarıyla onaylanan proje, bu evrede kaleme alınmaktadır^[1]. Bu evrede proje önerisini formüle edebilmek için, projeye katkı sağlayanların görüşü alınmakta ve onların önerileri doğrultusunda değişiklikler yapılmaktadır.

Çizelge 2. Örnek Bir Proje Biçimlendirmesi

Proje Evreleri	Toplanan Bilgiler	Öneri İçerisindeki Rolü
Tanımlama	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kalkınma amacını taşıyan, neden sonuç ilişkilerini özetleyen metnin içeriği ❖ Mevcut araçların tanımlanması ❖ İhtiyaçlar, kısıtlar ve kaynaklar ❖ Projeye katkı sunanların öncelikleri 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proje fikri ❖ Projenin açılımı ❖ Proje katılımcıları ve projeden yararlanacaklar
Tasarım	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantık çizelgesi ❖ Çalışma planı ❖ Program ❖ Bütçe 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proje açılımı ❖ Proje tasarımı ❖ Katılımcılar ve yararlanıcılar ❖ Süreklilik ve risk ❖ Gerçekleştirme ❖ Projenin finansmanı ve maliyeti
Onaylama (Onaylama)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Teknik yapılabilirlik ❖ Projenin ekonomik ve finansal değeri, iç verimlilik oranı ❖ Ekonomik ve sosyal yapılabilirliği ❖ Sosyal analiz ❖ Çevresel etkisi ❖ Kurumsal etüt 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ekler

Katkı sağlayanların her birinin önceliği farklı olabilir. Örneğin katılımcıların bir kısmı eğitime; bir kısmı sağlık hizmeti üretecek projelere öncelik verilmesini talep edebilir. Diğer yandan her bir katkı sağlayanın yardım biçimi farklı olabilir (sübvansiyon, ödünç verme, bütçe katkısı, bağış, koşulları düzenleme, süre tanıma gibi). Kısacası, projenin biçimlendirilmesi için önceki üç evrede toplanan tüm bilgilere gereksinim bulunmaktadır. Çizelge.2’de proje biçimlendirmesine bir örnek sunulmaktadır^[1].

Çizelge 3. Projeye Başlanılmadan Önce Sorular Çerçevesinde Projenin

Yapılandırılması[15]

Temel Sorular	Projeye Başlanılmadan Evvel Sorulan Bazı Sorular
Amaçların, hedeflerin, kapsamın ve kamusal proje alanının belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> Proje hangi kapsam ve çerçevede gerçekleştirilecek? Hangi değişikliklere yol açacak? Bu proje niçin gerçekleştirilmeli? Projeden beklenen sonuçlar nelerdir? Projenin konusu nedir?
Projenin İçeriği	<ul style="list-style-type: none"> Projenin içeriğinde neler bulunmaktadır? Belirlenen yaklaşım (yöntem) nedir? Aktiviteleri nelerdir?

	Projenin gerçekleştirilmesi için nelere gereksinim vardır?
Yapımla İlgili Yer ve Zaman	Proje nerede gerçekleştirilmelidir? Proje süresi ne kadar olacaktır? Başlama ve bitiş tarihleri gün, ay, yıl
Pratik Düzenleme	Proje hangi lojistik (ulaşım, yiyecek, donanım ve barınak) unsurları içermektedir? Hangi materyalleri temin etmek gerekir?
Finans Temini	Genel olarak proje maliyeti nedir? (tasarım, gerçekleştirme, değerlendirme) Projeyi gerçekleştirmek için gerekli fonlar nasıl sağlanacaktır?
Katılımcılar (yöneticiler, personel, halk)	Katılımcılar kimlerdir? Onların rolleri nelerdir? Aralarında eşgüdüm nasıl sağlanır?
Aksiyon Araçları	Projenin uygulanmasına yardım sağlayan finans kaynakları var mı? Projenin entegre olacağı bir kuruluş düzeni var mı?
Haberleşme	İç Haberleşme: İçerideki ekiplerin yönetiminde haberleşme nasıl sağlanmaktadır? Dış Haberleşme: Medya aracılığıyla haberleşmeye gerek var mı? (niçin, nasıl, hangi kanallar üzerinden)
Değerlendirme ve İzleme	Proje hangi tarihten itibaren ve nasıl değerlendirilecektir? (hangi yönden, niçin) Projenin izlenmesinde neler yapılacaktır?

Ayrıca, bu evre proje ile ilgili kredi kuruluşları ile yapılan müzakere ve sözleşmeleri içermektedir. Ayrıca projeyi gerçekleştirmek için gereken süreyi, araçları ve eylemleri somutlaştırmaktadır. Her eylem, çeşitli materyallere, personele, finansmana ve teknolojiye gereksinim duyabilir.

Ek olarak bu evrede gerçekleştirilecek aktivitelerin seçimi yapılır. Aktivite, beklenen sonuçlara ulaşmayı sağlayan ve proje çerçevesinde gerçekleştirilecek somut eylemlerdir. Arkasından da her aktivitede gerekli olan materyaller, personel ve teknik uzmanlık alanları belirlenir. Teknik uzmanlık konusunda devletin diğer hizmet birimlerinden gereken izinler alınarak yararlanılabilir. Bu belirleme daha sonra harcama çizelgesinin hazırlanmasında gerekli kolaylıkları sağlayacaktır.

Bu evrede ayrıca olası riskler ve şartlar tanımlanır. Proje gerçekleştirilmeye başlamadan evvel gereken şartların belirtilmesi gerekir. Örneğin, proje yapım izninin alınması, sözleşmelerin imzalanması, yerel yönetimlerden gereken izinlerin alınması birer ön şart olarak görülebilir.

Proje ile ilgili dışarıdan kaynaklanan riskler de olabilir. Dış riskler, projenin kendinden kaynaklanmayan proje yönetimini dışarıdan etkileyen risklerdir. Örneğin ülkenin sosyal istikrar düzeyi, iklim koşulları projeyi etkileyebilir. Bir proje için olası riskleri tanımlayabilmek için, hipotezlerin kurulması gerekir. Örneğin kuraklık birkaç yıl sürerse tahıl fiyatları yükselir gibi.

Bu evrede, "Projeyi kim ve nasıl gerçekleştirecek?" sorusuna da yanıt aranır. Gerçekleştirme süresince gereken personel ve sorumluluk tanımlanması,

mantık çerçevesinde öngörülen aktiviteler tekrar ele alınır. Bu konuda hazırlanan ve öngörülen aktiviteleri gösteren kumanda paneli çalışmalara yardımcı olabilir.

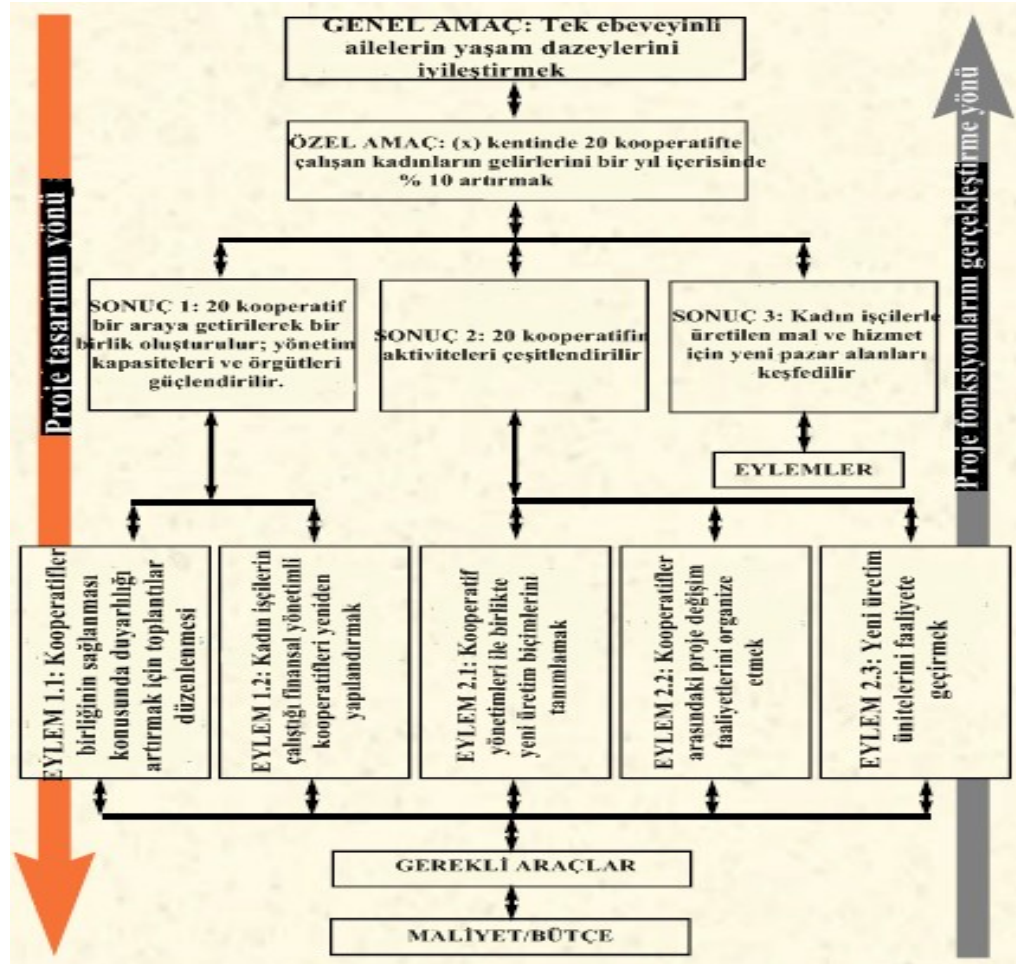
Çizelge 4. Örnek Bir Kumanda Paneli[6]

Faaliyetler Seti	Öngörülen Sonuçlar	Programlanmış Görevler	Sorumlular	Gereken Diğer Personel	Periyot	Gereken Araçlar
Sağlık merkezinin rehabilite edilmesi	-Doğum salonu fonksiyoneldir	İhale ilanı	Aydın	Teknisyen kamu görevlisi	10 Eylül	
		Sözleşmelerin imzalanması	Aydın	Müteahhit	10 Ekim	
	-Sağlık merkezi ulaşılabilir konumdadır	Çalışmaların izlenmesi	Teknisyen kamu görevlisi	Sağlık merkezi müdürü	10 Ekim'den 10 Kasım'a kadar	
		Alımların sağlanması	Teknisyen kamu görevlisi	Sağlık merkezi müdürü	30 Kasım'dan önce	

3.5. Gerçekleştirme

Bu evre projenin operasyonel kısmıdır. Örgüt operasyonel ve fonksiyonel işlevler ile kendisini belirli amaçlara ulaştıracak, somut sonuçları elde etmek zorundadır. Gerçekleştirme aşamasının, dolayısıyla tüm projenin başarısı, yöneticilere ve görevli ekiplere bağlıdır. Gerçekleştirme aşamasında ekibin kompozisyonu üzerinde düşünülür; proje ilerledikçe nasıl değerlendirileceği ele alınır; kolektif çalışma özendirilir; önemli kararlar gözden geçirilir; projeye yeni katılan elemanların uyum sorunlarına çözüm üretilir. Bütün bu çabalarla birlikte mükemmel bir iletişim için altyapı hazırlanır^[13]. Şekil 9'da proje tasarım ve gerçekleştirme yönü ile ilgili bir örnek verilmektedir. Örnekte kadınların gelirlerinin nasıl artırılacağı konusu işlenmiştir.

Şekil 9. Proje Tasarımı ve Gerçekleştirme Yönü^[6]



3.6. İzleme

İzleme ve değerlendirme evresi, proje yönetim döngüsünün tamamını ayrı ayrı izlemekte ve değerlendirmektedir. İzlemenin değerlendirme sürecine dayanak oluşturabilmesi için tam zamanında yapılması gerekmektedir. İzleme evresi, “*Proje, öngörülen amaçlara ve sonuçlara uygun olarak gerçekleştiriliyor mu?*” sorusuna yanıt aramak durumundadır. Bu çerçevede izleme, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak, karar vericilere, hizmetten yararlanacaklara, yapılan ölçümler ve projenin gelişimi konusunda bilgi aktarılmasına olanak sağlar ^[1].

İzlemek, bir taraftan proje sürecini, diğer taraftan projenin etkilerini araştırmak demektir. İzleme sürecinin; amaçlar, aktiviteler, sonuçlar ve yönetim boyutları bulunmaktadır. İzleme, hedef grupların değişim istemlerini de dikkate alarak, genel amacı gerçekleştirmeye yönelik uygulamaların sürdürülmesine odaklanır.

Proje izleme süreci, hizmetten yararlanacakların ve tüm aktörlerin katıldığı entegrasyonu garantilemekte; her birinin yükümlülüklerini ve onların sorunlara bakış açılarını ortaya koyarak, proje yönetimine katkı sağlamaktadır. İzleme aynı zamanda tüm ilgililer arasında iletişimi kolaylaştırmaktadır.

Bu evre, proje eylemlerinin yerinde uygulanmasını, projenin karşılaştığı güçlüklerin tanımlanmasını, belirlenen sonuçlara ulaşmak için araçlarda yapılması gereken iyileştirmeleri içerir. İzleme gerçekleştirme süreci boyunca sürdürülür.

Projenin başarı ile izlenmesi, öngörülenle, gerçek arasında karşılaştırma yapmaya imkân sağlar. Projenin başarı ile izlenmesi, proje yönetimine güvenilir, kullanılabilir şu bilgileri sağlar^[12];

- tüketilen materyal miktarı, maliyetler, değişiklik raporları,
- tamamlanmış veya yarım kalmış işler,
- karşılaşılan güçlükler hakkında bilgi verir.

Projenin izlenmesi görevli iki komite tarafından gerçekleştirilebilir^[12]. Bu komiteler, *sözleşme* ve *işlem* komiteleri olarak adlandırılabilir. Sözleşme komitesi, sözleşmeye dayalı olarak maliyet yönetimine uygunluk durumunu 3'er aylık aralarla denetler. İşlem komitesi 2'şer aylık aralarla projenin gelişimini işleyip sürecine göre izler.

Planlama ve gelişmelerin izlenmesi excel programı ile 11 kolon üzerinde gösterilebilir^[12].

Çizelge 5. Planlama ve İzleme

	Görevler	Kaynaklar	Öngörü			Gerçekleşen			Bitirilmiş (%)	Güncelleme
			Başlangıç	Bitiş	Çalışma	Başlangıç	Bitiş	Çalışma		
1										
2										
3										
4										
5										

Çizelge 5'de görüldüğü üzere, sütun 1'de görevler, sütun 2'de kaynaklar (insan kaynakları dâhil) gösterilir. Her görev için bir personel görevlendirilmelidir. 2. Sütuna ayrıca görev ile yükümlü personelin adı yazılır. 3. ve 4. sütunlarda tarihler ay, yıl ve gün olarak gösterilir. 5. kolona çalışma için öngörülen yükümlülükler yazılır. 6. ve 7. sütunlara tarihler gün, ay ve yıl olarak yazılır. 8.sütuna iş ile ilgili tamamlanmış çalışma yükümlülükleri kaydedilir. 9. sütuna % olarak gerçekleştirilmiş işler yazılır. Sütun 6, 7, 8 ve 9 görevlerden sorumlu personelin ürettiği bilgilerden oluşmaktadır. 10. Sütunda, 9. sütunda gösterilen bitirilmiş işlere dayalı olarak bitirilmeyen görevler yazılır. 11. sütun, başlangıçta öngörülen yükümlülükler ile yeni belirlenen yükümlülükler arasındaki farkı gösterir.

Çizelge 6. Proje Seyir Defteri

Referans	Tarih	Problem/Bilgi	Eylem/Karar	Sorumlu	Gerçekleşme Tarihi		Durum
					Öngörülen	Gerçekleşen	

Çizelge 6'da çizilen proje seyir defteri, biten eylemleri ve iptal edilen eylemleri plandan çıkarmak için hazırlanır^[12]. Çizelgede gösterilen referans sütunu Çizelge hattına hızlıca ulaşmayı sağlayan kronolojik bir numaradır. Bu numara proje süresince değişmez. Sütun 2'ye haber alınan bir bilginin veya problemin tarihi yazılır. Proje süresince bu tarih değişmez. Sütun 3, proje ile ilgili bilgi ve problemleri içerir. 4. sütunda bilgi ve problemle ilişkili olarak problemleri çözmek için

yükümlülükler, kararlar ve eylemler gösterilir. Yüklenilen eylem, gerçekçi, öngörülebilir, ölçülebilir, maliyeti tahmin edilebilir ve sonuç alınabilir olmalıdır. Sütun 5'te her eylemden sorumlu olanlar gösterilir. Eylemi yapmakla yükümlü olan personelin adı bu sütuna yazılmalıdır. Sütun 6'ya önemli eylemler için öngörülen gerçekleştirilme tarihi yazılır. Sütun 7'ye önemli eylemlerin gerçekleştirildiği tarih yazılır. Sütun 8, eylemin konumunu gösterir. Bu sütuna, eylem devam ediyor; beklemede; ertelendi; iptal edildi; bitirildi gibi notlar düşülür.

3.7. Değerlendirme

Değerlendirmenin kapsamının oransal olarak izlemeden daha geniş olduğu söylenebilir. Çünkü projeye temel teşkil eden, projenin başlangıcında belirlenen hipotezlerin doğruluğu veya yanlışlığı bu evrede kanıtlanmaktadır. Genel olarak “*Projenin amaç ve sonuçlarına ulaşıldı mı?*”; “*Ulaşılan sonuçlar uygun mu?*” sorularına bu evrede yanıt aranır.

Değerlendirme genellikle projenin sonunda yapılır; fakat ara dönemlerde yapılan değerlendirmeler, proje eylemlerinin başarılı yürütülmesine katkı sağlayacaktır. Değerlendirme evresi, değer biçmeyi, ilgi çeken özellikleri belirtmeyi, başlangıçta belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayan sonuçları tanımlamayı içerir.

Projeye başlanıldığında karşılaşılabilecek güçlükler ve etkileri değerlendirilir. Etkili bir izleme ve değerlendirme, sorunları önceden görebilmek için zorunludur. Bu aşamada ekip çalışanlarından belirli sürelerde düzenli olarak bilgi içeren raporlar istenir; ekip üyeleri ile toplantılar yapılır. Olası riskler ve sorunlar saptandığında, bu sorunları çözmek için bir yöntem geliştirilmeye çalışılır. Gerektiğinde başlangıçta hazırlanan proje planı değiştirilebilir^[13].

Bu aşama projenin etkisini maksimize eder. Bu aşama projeden ders çıkarma aşamasıdır: Burada projenin bilançosu hazırlanır. Buradan öğrenilen bilgiler, deneyimler izleyen projelerde kullanılır.

4. SONUÇ

Bireyin, bir grubun veya bir toplumun kesin olarak çeşitli sorunları yaşamaması mümkün iken; herhangi bir sorun yaşamaması mümkün değildir. Burada önemli olan sorunsuz yaşamak değil; ortaya çıkan sorunlara çözüm üretmektir. Toplumsal yaşam bir anlamda sorun çözme süreci olarak nitelendirilebilir. Ancak yaşanan tüm bu sorunlarla baş edebilmek için bazı yöntem ve tekniklerden yararlanmak, çözümü kolaylaştıracaktır. Bu bağlamda, stratejik planların, kalkınma projelerinin ve performans karnelerinin hazırlanması birer yöntem olarak düşünülebilir.

Sorunlar ve yol açtıkları sonuçlar toplumu olumsuz biçimde etkileyebilir. Bu çerçevedeki etkilenmenin asıl nedenlerini ortadan kaldırmak için ise yeni fikirler ortaya konularak, bir değişim sürecinin yaşanması gerekebilir. Yeni fikirlerin ortaya çıkması doğal olarak toplumdaki düşünen insanları planlama yapmaya ve proje hazırlamaya yönlendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında sosyo-ekonomik kalkınmanın, hazırlanacak etkili ve verimli projelerle sağlanacağı görülmektedir.

Proje denilince çoğu zaman baraj inşaatı, köprü inşaatı ve su kanalları inşaatı gibi büyük ölçekli inşaat projeleri akla gelmektedir. Oysa bu tür inşaatların dışında

yine sosyal-ekonomik kalkınmaya katkı sağlayan projelerden de söz edilebilir. Evlenmek, tatile gitmek, bir dikiş-nakış kursu düzenlemek de birer projedir. Bu tür projeler her ne kadar sosyal içerikli de olsalar, dolaylı olarak ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaktadır.

Kamusal kalkınma projelerine yönelik girişimler, belirli sonuçları elde etme düşüncesi içerisinde, belirli sürede, kesin bütçeye uyarak kaynakları seferber etmeyi gerektirir. Söz konusu bu projeler sürelerine, amaçlarına göre değişirler. Projeler bir topluluğa özgü olarak sınırlandırılabilirler. Kaynakları sınırlı olmasına karşın bazı projeler, kısa sürede oransal olarak önemli sonuçlar ortaya koyabilirler. Bazı projeler ise büyük finans kaynaklarını kullanmalarına karşın yararlı sonuçlar üretemeyebilirler. Birinci tür projelere bir köye yönelik kalkınma projeleri; ikinci tür projelere bir ülkenin tüm köylerine götürülecek kamu hizmetleri projeleri örnek olarak gösterilebilir. Projeler özerk olabilecekleri gibi, bir amaca katkı sağlayan bir programın farklı bir bölümü de olabilir.

Söz konusu bu projeler ilgili toplumun her kesiminden katılımı ve görüş alışverişini sağlamakta, bilgi, sermaye ve deneyimleri birleştirmektedir. Bu nitelikleri ile düşünüldüğünde projelerin, demokratik, ortak bir kalkınma çabası oldukları söylenebilir.

Projeler kalkınmaya yönelik hipotezleri ve stratejileri de içermektedir. Stratejilerin uygulanması ise zaten projeyi gerçekleştirmek demektir. Proje gerçekleştirilirken doğal olarak en uygun stratejiler seçilir; böylelikle toplumsal, kurumsal kalkınma amacı gerçekleştirilmiş olur.

KAYNAKÇA

- [1] BİSHOP, Clare, (2002), **Guide Technique Gestion du Cycle de Projet**, Organisation des Nations Unies Pour L' Alimentation et L' Agriculture, Caracalla, Rome, Italie.
- [2] BOULET, Gilles, (2009), **Elements de Gestion de Projet**, PMP.
- [3] DEMİRBAĞ, Hasan, (2008), **Proje Hazırlama ve Yönetme Rehberi**, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayını, Ankara.
- [4] İSO-KATEK, (2006), **Proje Yönetimi Kılavuzu**, İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu, İstanbul.
- [5] IAAT, (2005), **Planifier le Projet**, Guide Methodologique du Travail en Commun.
- [6] LIANES COOPERATION, (2007), **Guide Pratique de Montage de Projets**, Nouakchott – Mauritanie: Entreprise Flemal – Belgique.
- [7] LOGİSTİQUE CONSEİL, (2011), “**Le Pert**”, Documentations Diverses sur les Methodes Logistiques, Douala, Cameroun, <http://www.logistiqueconseil.org>, (27.3.2011).
- [8] MILLIE- TIMBAL, Marie-Helene, (2010), **Elaborer des Tableaux de Bord Utiles**, GERESO Edition, Le Mans Cedex 2.

- [9] NAFI, Amir, (2010), **Introduction a la Gestion de Projet: Vocabulaire, Definitions et Methodologie**, ENGEES.
- [10] NEWTON, Richard, (2010), **Adım Adım Proje Yönetimi**, Optimist, Ankara.
- [11] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, (2008), **A Guide To The Project Management Body of Knowledge**, An American National Standard- AINSI PMI, PMBOK Guide.
- [12] SOLER, Y., (2001), **Planification et Suivi d'un Projet**, Centre National de la Recherche Scientifique Direction des Systemes d'Information.
- [13] SYLLEPSE CONSEİL, (2003), **Gestion de Projet**, Moroni: ACTION Projet.
- [14] TEKİNDAĞ, Cengiz, (2005), **Proje Döngüsü Yönetimi Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı**, Sivil Toplum Geliştirme Programı, Ankara.
- [15] TIPPENHAUER, Hans – Malebranche, Farah, (2005), **Elaboration d'un Document de Projet et Gestion de Projet**, Rasanbleman Medya Pou Aksyon Kominote - Media Network for Community Action, Kaliko Beach, HAİTİ.
- [16] VIANES, Patrick, (2005), **La Mise en Place d'un Tableau de Bord Prospectif ou Balanced Scorecard**, Quebec: PMI.
- [17] YOUNG, Trevor L., (2009), **Aktif Proje Yönetimi**, (Çev: Dursun Bayrak), Kaizen Yayınları, İstanbul.