



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**ULUSLARARASI KALKINMA VE KAPASİTE GELİŞTİRME  
PROJELERİNDE ÇALIŞAN PROJE YÖNETİCİLERİNİN  
GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI VE YÖNETSEL  
YETKİNLİKLERİ**

Hasan YENİGÜL

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2024



ULUSLARARASI KALKINMA VE KAPASİTE GELİŞTİRME PROJELERİNDE ÇALIŞAN  
PROJE YÖNETİCİLERİNİN GÖREVLERİ, SORUMLULUKLARI VE YÖNETSEL  
YETKİNLİKLERİ

Hasan YENİGÜL

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2024

## KABUL VE ONAY

Hasan YENİGÜL tarafından hazırlanan "Uluslararası Kalkınma ve Kapasite Geliştirme Projelerinde Çalışan Proje Yöneticilerinin Görevleri, Sorumlulukları ve Yönetsel Yetkinlikleri" başlıklı bu çalışma, 04.06.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Semra GÜNEY (Başkan)

---

Prof Dr. Azize ERGENELİ (Danışman)

---

Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR (Üye)

---

Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERCİ (Üye)

---

Doç. Dr. Çağlar DOĞRU (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

...../...../.....

[İmza]

Hasan Yenigül

<sup>1</sup>“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.  
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

\* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Hatice Azize Ergeneli** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

**Hasan YENİGÜL**

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca süreci kolaylaştıran, kuramsal bakış kazanmamı sağlayan ve çalışma içeriğini zenginleştirici öneriler sunan danışman hocam Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye;

Değerlendirme, görüş ve önerileriyle çalışmanın son halini almasını sağlayan jüri üyeleri Prof. Dr. Semra GÜNEY'e, Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR'a, Doç. Dr. Anıl BOZ SEMERCİ'ye ve Doç. Dr. Çağlar DOĞRU'ya;

Yazılı ve sözlü görüşmeler aracılığıyla çalışmaya kattıkları özgün bakış açıları için isimleri yazarda saklı katılımcılara;

Yayınlardan faydalandığım tüm akademisyenlere ve kalkınma profesyonellerine;

Akademik hayatımda ve kariyer yolculuğumda desteklerini hissettiğim aileme;

Bitmeyen akademik çalışmalarım nedeniyle zamanlarından çaldığım değerli eşim Ebru'ya ve biricik kızım Güneş'e

teşekkürü borç bilirim.

## ÖZET

YENİGÜL, Hasan. *Uluslararası Kalkınma ve Kapasite Geliştirme Projelerinde Çalışan Proje Yöneticilerinin Görevleri, Sorumlulukları ve Yönetsel Yetkinlikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2024.

Az gelişmiş ülkeler ile geliştirmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal refahının artırılmasına yönelik yapılan kalkınma yardımlarında, proje bazlı hibeler sıklıkla kullanılmaktadır. Uluslararası kalkınma ve kapasite geliştirme projeleri şeklinde yürütülen bu yardımlarda, projelerin başarısını ve uzun vadedeki sürdürülebilirliğini etkileyen çeşitli yönetsel faktörler bulunmaktadır. Bu yönetsel faktörlerden bir tanesi de bu projelerde çalışan proje yöneticilerinin yetkinlikleridir. Bu alana yönelik çalışmalarda bireysel, teknik, kişilerarası ve örgütsel yetkinliklere ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır. Literatürde öne çıkan yetkinlikler arasında eleştirel ve analitik düşünme, kavramsal tasarım, ihtiyaçlara odaklanma, sonuç odaklılık, esneklik, etik ve kültürel çeşitliliğe ilişkin duyarlılık, kişilerarası iletişim, takım çalışması, karmaşık ortamlarda paydaş yönetimi, çatışma yönetimi, kriz yönetimi ve müzakere yönetimi bulunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, uluslararası kalkınma ve kapasite projelerinde çalışan proje yöneticilerinin yetkinlerini incelemektir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi ve fenomenolojik analiz yaklaşımı tercih edilmiştir. Veriler, yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular yardımıyla ve derinlemesine görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Amaçlı örnekleme göre seçilen katılımcılar, uluslararası ve kalkınma kapasite geliştirme projelerine proje bazlı hibe veren bir kamu kurumunun çalışanlarından oluşmaktadır. İlgili birimdeki çalışan sayısı sekiz olmasına rağmen on yıl ve üzeri deneyim sahibi ve derinlemesine bilgi birikimi olan 4 katılımcı çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Görüşme soruları literatürde yer alan yetkinlikler ile PM4NGOs kuruluşunun önerdiği dört boyutlu yetkinlikler modeli baz alınarak hazırlanmıştır. Toplam on bir sorudan oluşan görüşme sorularının her biri, tez kapsamında çeşitli alt bölümlerde detaylı bir şekilde tartışılan ve literatürde önemli bir yer kaplayan boyutlara/kategorilere odaklanmıştır. Yazılı cevaplardan ve yüz yüze görüşmelerden elde edilen verilerden kodlar oluşturulmuş; söz konusu kodlar ilgili kategorilere dağıtılmıştır. Bu nedenle, çalışma çoğunlukla tümdengelimsel yorumlayıcı içerik analizine dayanmaktadır.

Araştırma bulgularına göre katılımcıların işaret ettiği yetkinlikler arasında zihinsel yaratıcılığa sahip olmak, öngöründe bulunabilmek, analiz yeteneğine sahip olmak,



müzakere edebilmek, kuvvetli iletişim sahibi olmak, network kurabilmek, çözüm odaklı olmak, empati yapabilmek, liderlik sergilemek, takım çalışmasına yatkın olmak, kurgulama yeteneğine sahip olmak, ihtiyaç tespiti yapabilmek, sınırlı zamanı yönetebilmek, mali kaynak dağılımında deneyimli olmak, mesleki donanıma sahip olmak, maliyet kontrolü yapabilmek, izleme/değerlendirmede deneyimli olmak ve risk analizi yapabilmek gibi yetkinlikler bulunmaktadır. Araştırmanın, uluslararası kalkınma ve kapasite geliştirme projelerindeki kurumsal aktörlerden biri olan finansman otoritesindeki proje yöneticilerinin yetkinliklerine odaklanması bakımından literatüre katkı sunması beklenmektedir.

**Anahtar Sözcükler:**

Proje yönetimi, uluslararası kalkınma, kapasite geliştirme, uluslararası kalkınma proje yöneticisi, yönetsel yetkinlikler

## ABSTRACT

YENİGÜL, Hasan. *Tasks, Responsibilities and Managerial Competencies of Project Managers Working in the International Development and Capacity Building Projects*, Master's Thesis, Ankara, 2024.

Project-based grants are frequently used in development aid aimed at improving the economic and social welfare of underdeveloped countries and developing countries. There are various managerial factors that influence the project success and long-term sustainability in international development and capacity building projects. One of these managerial factors is project managers' competencies working in these projects. Some classifications such as individual, technical, interpersonal and organizational are made in the researches in this field. Competencies highlighted in the literature include critical and analytical thinking, conceptual design, focusing on needs, results orientation, flexibility, sensitivity to ethics and cultural diversity, interpersonal communication, teamwork, stakeholder management in complex environments, conflict management, crisis management and negotiation management.

The purpose of this research is to examine the competencies of project managers working in international development and capacity building projects. Qualitative research method and phenomenological analysis approach were preferred in the study. Data were collected with the help of semi-structured open-ended questions and in-depth interview technique. Participants, who were selected based on purposive sampling, consist of employees of a public institution that provides project-based grants to international and development capacity building projects. Although the number of employees in the relevant department is eight, four participants with at least ten years of experience and in-depth knowledge constitute the sample of the study. Interview questions were prepared based on the competencies in the literature and the four-dimensional competencies model suggested by the PM4NGOs. Each of the eleven interview questions focused on the literature dimensions/categories, which are discussed in detail in various subsections of the thesis. Codes were created from data obtained from written answers and face-to-face interviews, and were distributed to the relevant categories. Therefore, the study is mostly based on deductive interpretive content analysis.

According to the research findings, among the competencies pointed out by the participants are having intellectual creativity, having the foresight, having the ability to analyze, being able to negotiate, having strong communication, being able to network, being solution-oriented, being able to empathize, exhibiting leadership, exhibiting teamwork skills, having the ability to design, being able to identify needs, being able to manage limited time, being experienced in financial resource allocation, having the occupational skills, being able to control costs, being experienced in monitoring/evaluation and being able to make risk analysis. The research is expected to contribute to the literature in terms of focusing on the competencies of the project managers in the financial authority, which is one of the institutional actors in international development and capacity building projects.

**Keywords:**

Project management, international development, capacity building, international development project manager, managerial competencies

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM: ULUSLARARASI KALKINMA VE KAPASİTE PROJELERİNİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN LİTERATÜR.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. PROJE YÖNETİMİ.....</b>	<b>10</b>
1.1.1. Kuram ve Uygulama Bakımından Proje Yönetimi.....	10
1.1.2. Proje Yönetiminde Süreçler ve Bilgi Alanları.....	12
1.1.3. Proje Yönetimi Metodolojileri.....	14
1.1.4. Proje Yöneticisinin Yetkinlikleri.....	15
1.1.5. Uluslararası Projeler.....	17
<b>1.2. ULUSLARARASI KALKINMA.....</b>	<b>19</b>
1.2.1. Kalkınma ve Kalkınma Ekonomisi.....	19
1.2.2. Uluslararası Kalkınma.....	20
1.2.3. Aktörler.....	22
1.2.4. Araçlar ve Yöntemler.....	23
<b>1.3. ULUSLARARASI KALKINMA VE KAPASİTE GELİŞTİRME PROJELERİ.....</b>	<b>24</b>
1.3.1. Tanımı ve Niteliği.....	24

1.3.2. Etik ve Kültür.....	29
1.3.3. İnsan Kaynakları.....	32
1.3.4. Yönetim Araçları.....	33
1.3.5. Yönetimsel Başarı Faktörleri.....	35
<b>1.4. ULUSLARARASI KALKINMA PROJE YÖNETİCİSİ.....</b>	<b>38</b>
1.4.1. Kariyer Gelişimi, Görevleri ve Tarihsel Süreçteki Rolü.....	38
1.4.2. Uluslararası Standartlar ve Literatür Çerçevesinde Yetkinlikler...45	
<b>2. BÖLÜM: YÖNTEM.....</b>	<b>52</b>
2.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	52
2.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE YAKLAŞIMI.....	52
2.3. ARAŞTIRMA SORUSU.....	55
2.4. KATILIMCILAR VE ÖRNEKLEM.....	55
2.5. GÖRÜŞME FORMUNUN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI.....	58
2.6. VERİ ANALİZİ.....	59
2.7. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ.....	62
2.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	64
<b>3. BÖLÜM: BULGULAR.....</b>	<b>65</b>
3.1. GÖREVLERİN VE İŞLERİN NİTELİĞİ.....	65
3.2. PROJE YÖNETİMİ SÜREÇLER GRUBU.....	67
3.3. PROJE YÖNETİMİ BİLGİ ALANLARI.....	70
3.4. PROJE YÖNETİMİ BAŞARISI.....	72
3.5. PROJE BAŞARISI.....	74
3.6. PROJE YÖNETİMİ METODOLOJİLERİ VE ARAÇLARI.....	77
3.7. ETİK VE KÜLTÜR.....	80
3.8. İNSAN KAYNAKLARI.....	84
3.9. PROJE YÖNETİCİSİNİN SAHİP OLMASI BEKLENEN ÖZELLİKLER.....	87
3.10. PROJE YÖNETİCİSİNİN YETKİNLİĞİNİ ARTIRAN UNSURLAR.....	88

<b>3.11. PROJE YÖNETİCİSİ YETKİNLİK ÇERÇEVESİ.....</b>	<b>91</b>
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>108</b>
<b>EK 1: ETİK KURUL İZİN FORMU.....</b>	<b>122</b>
<b>EK 2: GÖRÜŞME FORMU.....</b>	<b>123</b>
<b>EK 3: ORJİNALLİK RAPORU.....</b>	<b>124</b>

## KISALTMALAR

<b>APM</b>	Association for Project Management
<b>CPM</b>	Critical Path Method
<b>DPro Guide</b>	Development Professionals Guide
<b>IBLF</b>	International Business Leaders Forum
<b>IDEA</b>	International Development Ethics Association
<b>IPMA</b>	International Project Management Association
<b>KSG</b>	Kennedy School of Government
<b>KSS</b>	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>PERT:</b>	Program Evaluation and Review Technique
<b>PM4NGOs:</b>	Project Management for Non-Governmental Organizations
<b>PMBOK</b>	Project Management Body of Knowledge
<b>PMCD Framework</b>	Project Manager Competency Development Framework
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PRINCE2</b>	PRojects IN Controlled Environments
<b>UN</b>	United Nations
<b>UNDP</b>	United Nations Development Program
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development
<b>WBCSD</b>	World Business Council for Sustainable Development

## TABLolar

<b>Tablo 1.</b> Proje Yönetimi Süreç Grupları ve Bilgi Alanları Haritası.....	13
<b>Tablo 2.</b> Uluslararası Kalkınma Projesindeki Bireysel Aktörler.....	41
<b>Tablo 3.</b> Katılımcıların Profili.....	57
<b>Tablo 4.</b> Güvenduyulabilirlik Ölçütlerine İlişkin Düşünümsel Sorular.....	63
<b>Tablo 5.</b> Birimdeki Görevler ve Sorumluluklar.....	65
<b>Tablo 6.</b> Nedenleriyle Birlikte En Çok Zaman ve Kaynak Ayrılan Proje Süreçleri.....	67
<b>Tablo 7.</b> Bilgi Alanlarının Uluslararası Kapasite Geliştirme Projelerindeki Görünümü ve Etki Şekli.....	70
<b>Tablo 8.</b> Projenin Uzun Vadeli Etkisi ve Sürdürülebilirliğine İlişkin Katılımcıların Nitelemeleri.....	74
<b>Tablo 9.</b> Proje Yönetimi Metodolojileri ile Araçlarına Yönelik Katılımcıların Nitelemeleri.....	78
<b>Tablo 10.</b> Uluslararası Kapasite Geliştirme Projelerinde Etik ve Kültür Bağlamında Sorunlar.....	81
<b>Tablo 11.</b> Kariyer Gelişimi Açısından Uluslararası Kapasite Geliştirme Projelerinde Çalışmak.....	85
<b>Tablo 12.</b> Katılımcıların Uluslararası Kalkınma Proje Yöneticisine Atfettikleri Nitelikler.....	87
<b>Tablo 13.</b> Katılımcılara Göre Uluslararası Kalkınma Proje Yöneticisini Yetkinliğe Götüren Etmenler.....	89
<b>Tablo 14.</b> Nedenleriyle Birlikte Katılımcıların En Önemli Gördüğü Yetkinlikler.....	91
<b>Tablo 15.</b> Katılımcıların Perspektifinden Uluslararası Kalkınma Proje Yöneticisinin GZTF Analizi.....	105



## ŞEKİLLER

<b>Şekil 1.</b> Uluslararası Kalkınma Projelerinin Sosyo-politik Karmaşıklığı.....	25
<b>Şekil 2.</b> Yardım Zinciri.....	28
<b>Şekil 3.</b> Uluslararası Kalkınma Proje Yöneticisini Çevreleyen Faktörler.....	51
<b>Şekil 4.</b> Araştırma Bulgularına Göre Uluslararası Kalkınma Proje Yöneticisinin Süreçler/Bilgi Alanları Bazında Yetkinlikleri.....	98

## GİRİŞ

Yönetim teknikleri ve yönetsel süreçler çeşitli disiplinlerde olduğu gibi uluslararası kalkınma alanında da kullanılmaktadır. Birçok uluslararası kuruluş, kamu kurumu, sivil toplum kuruluşu ve şirket, proje yönetimi tekniklerinden ve araçlarından faydalanarak uluslararası kalkınma projelerini finanse etmekte; paydaş/yararlanıcı olarak proje faaliyetlerine destek vermektedir.

Az gelişmiş bir ülkeye herhangi bir sektörel alanda altyapı desteği vermek; gelişmekte olan bir ülkeye kurumsal veya beşeri kapasite gelişimi için politika tecrübesi aktarmak; ekonomik, sosyal ve kültürel alanda faaliyet gösteren kurumlara planlama desteği vermek gibi çeşitli boyutlarda uluslararası kalkınma projelerinden söz edilebilir.

Proje bazlı kalkınma yardımlarının yapısı ve çıktısı (altyapı veya kapasite geliştirme), bütçelerin ve sürelerin büyüklüğü, proje faaliyetlerinin kapsamı ve karmaşıklığı ile hedef grupların niteliği değişmekle birlikte; bu projelerin nihai amacı gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel refahına katkıda bulunarak küresel kalkınma amaçlarına ulaşmaktır.

Söz konusu küresel amaçlara ulaşılmasında yapısal, kurumsal ve yönetsel birçok faktörün etkisi bulunmakta; bu çerçevede uluslararası kalkınma ve kapasite geliştirme projelerinin başarısına, çıktılarına, faydalanıcıların tatminine ve uzun vadeli etkisine yönelik tartışmalar yaşanmaktadır.

Uluslararası kalkınma ve kapasite geliştirme projelerinin başarısını etkileyen yönetsel faktörler arasında projelerdeki kurumsal aktör sayısı, proje takımlarının yapısı, kültürel farklılıklar, etik meseleler, proje yönetim metodolojileri, proje planlama/uygulama/izleme aşamaları, kapsam/zaman/maliyet yönetimi, kalkınma profesyonellerinin ve proje yöneticilerinin bilgi, beceri ve tecrübeleri bulunmaktadır. Tüm faktörlerin bir uyum içerisinde işlemesi sonucunda mikro ölçekte projelerin hedeflerine; makro ölçekte ise kalkınma programlarının ve küresel kalkınma politikalarının amaçlarına ulaşılmaktadır.

Mikro ölçekteki projelerin merkezinde yer alan uluslararası kalkınma proje yöneticisinin; uzmanlık birikimi, teknik yetenekler, sosyal iletişim becerileri, sektör tecrübesi ve etik farkındalık gibi çeşitli nitelikler bakımından yetkin bir seviyede olması, projelerin başarısını ciddi şekilde etkilemektedir. Çünkü proje yöneticisi; tasarım sürecine müdahale, paydaşların koordinasyonunu sağlama, faaliyet takvimini takip etme, maliyet kontrolleri yapma, etik ve kültürel meselelere duyarlı bir şekilde yaklaşabilme bakımından ne kadar yetkinleşirse, projenin zamanında ve maliyet etkin biçimde tamamlanması ile çıktılarının kalitesi ve paydaşlar üzerindeki uzun vadeli etki de o oranda artmaktadır.

Uluslararası kalkınma projelerinde görev yapan proje yöneticilerinin görevlerine, rollerine, sorumluluklarına ve yetkinliklerine ilişkin literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; kalkınma uzmanlarının kariyerinin bir süre sonra portföy ve program yöneticisi altında proje yöneticiliği şeklinde devam ettiği, bu yöneticilerin proje yaşam döngüsünde birçok aşamada karar alma, bütçelerin kullanılmasını ve faaliyetlerin uygulanmasını takip etme, proje çıktılarını ve etkilerini değerlendirme gibi işlerinin bulunduğu görülmektedir.

Söz konusu projeler çok aktörlü olduğu için uygulama süreci tek bir komuta merkezine bağlı katı hiyerarşiden ziyade, işbirliği ve yardımlaşmaya dayanan çok merkezli bir yapıyla yürütülmektedir. Bu çok merkezli yapıda, birçok paydaş kurum ve birey olacağı için tek bir proje yöneticisinden de söz edilememektedir. Finansman sağlayan uluslararası bir kuruluş, kamu kurumu, proje danışmanlık şirketi, sivil toplum kuruluşu, üniversite/enstitü gibi çeşitli paydaşlar grubunda projeyi takip eden çeşitli seviyelerde kişiler bulunmaktadır. Bu kişiler proje koordinatörü, proje sorumlusu, proje takım lideri, proje direktörü, proje yöneticisi gibi pozisyonlarla anılmakla birlikte; az çok birbirine benzer görevlere, sorumluluklara ve rollere sahiptir.

Söz konusu kişilerin projelerdeki görev, faaliyet ve sosyal deneyimlerinin çeşitli rollere bağlı olduğu; bu bürünülen rollerin iletişim, rehberlik, teknik, yönetici, lider ve diplomat rolleri gibi çeşitli sınıflandırmalar altında incelendiği

görülmektedir. Farklı görev ve rollerin ise çok çeşitli bilgi, beceri ve yetenek gerektirdiği ifade edilmektedir. Tarihsel süreçte uluslararası kalkınma proje yöneticisinin rolleri sırasıyla iktisadi/plancı, katılımcı/öğrenen ve etik/bilgelik sahibi aktör şeklinde bir evrim geçirdiği için teknik performansa dayalı yetkinlikler ile beşeri ve sosyal boyuta dayalı yetkinliklerin bir arada ele alındığı çok boyutlu yetkinlik modelleri ortaya çıkmaktadır.

Farklı araştırma alanlarında yapılan çalışmalarda birbirinden farklı yetkinlik boyutları ve modelleri ortaya konulmaktadır. Kesin bir yetkinlik tanımı üzerinde uzlaşılmasa da yetkinliğin bilgi, yetenek veya beceriyle eş anlamlı olmadığına ilişkin genel bir mutabakatın varlığından bahsedilebilir. Bu çerçevede, herhangi bir iş yetkinliğinin güdü, tutum, kendilik algısı, kişilik özelliği, davranış, sosyal rol, doğuştan gelen yetenek, öğrenilmiş beceri ve sahip olunan bilgilerden meydana geldiği söylenebilir. Dolayısıyla, yetkinlik, yetenek ve beceriyi aşan çok boyutlu bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Duygusal, bilişsel, bireysel, örgütsel ve sosyal olmak üzere sınıflandırılacak yetkinlikler toplumsal yaşamdaki birçok sektörde profesyonel yönetim ve liderlik rollerini daha etkili kılmaktadır. Bu nedenle, oluşturulan yetkinlik profilleri belirli bir profesyonel alan içerisindeki faaliyetlerin sistematik bir tanımını yaptığı için faydalı görülmektedir. Bir meslekteki olağanüstü bir çalışma performansının gözlenmesi ve çeşitli yetkinliklerin listelenmesi sonucunda yetkinlik modelleri ortaya çıkmaktadır. Böylece, boşluk analizi yapılarak performans açıkları kapatılabilmektedir.

Literatürde uluslararası kalkınma proje yöneticilerinin yetkinliklerine ilişkin bireysel, kişilerarası, teknik, örgütsel, kültürlerarası ve politik-sosyal gibi birçok farklı sınıflandırma yapılmakta; bu sınıflandırmalar altında çeşitli yetkinlikler sıralanmaktadır. Bunlar arasında bilgi arayışı, eleştirel ve analitik düşünme, kavramsal tasarım, ihtiyaçlara odaklanma, sonuç odaklılık, inisiyatif alma, esneklik, etik ve kültürel çeşitliliğe ilişkin duyarlılık, etnik meselelere ve cinsiyet konularına ilişkin derinlikli kavrayış, politik-sosyal beceriler, duygusal zekâ,

kişilerarası iletişim, takım çalışması, karmaşık ortamlarda paydaş yönetimi, organizasyon yeteneği, çatışma ve kriz yönetimi, müzakere yönetimi ile proje yönetimi metodolojilerine ilişkin teknik yetkinlikler bulunmaktadır.

Söz konusu yetkinliklerin, proje yönetim performansı ile proje başarısını artırdığı vurgulanmaktadır. Bu yetkinlikleri anlayarak farklı bağlamlarda ve iş ortamlarında sınamak, gerek kuramsal çalışmalara katkı gerekse bu alanda çalışan profesyonellere uygulama önerileri sunma açısından elzemdir. Bu noktalardan hareket eden araştırmanın amacı, uluslararası kalkınma ve kapasite geliştirme projelerinde görev yapan proje yöneticilerinin sahip olması gereken yönetsel yetkinlikleri ortaya koymaktır. Çalışma; nitel araştırma yöntemi kapsamında fenomenolojik analiz yaklaşımını ve bu yaklaşım çerçevesinde de sınırlı bir grubun deneyim ve düşüncelerini ortaya sermek için amaçlı örnekleme içermektedir.

Araştırma sorusu “Uluslararası kalkınma projelerinde görev alan proje yöneticilerinin sahip olması gereken yönetsel yetkinlikler nelerdir?” şeklindedir. Temel araştırma sorusuna ek olarak i) “proje yöneticisinin yönetsel yetkinlikleri arasında hangi nitelik, eğitim, tecrübe, beceri, görev, rol ve sorumluluklar bulunmaktadır?”, ii) “proje süreçler grubundan (başlangıç, planlama, uygulama, izleme/değerlendirme, kapanış) hangisinde proje yöneticisinin yönetsel yetkinliklerine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır?”, iii) yönetsel yetkinliklerden (teknik, iletişim, kavramsal vb.) hangisi uluslararası kalkınma projelerinde öne çıkmaktadır?” gibi destekleyici alt sorular da gündeme getirilerek tartışılmaktadır.

Literatür taraması çerçevesinde ortaya çıkan temel bağlamlar ile PM4NGOs kuruluşunun hazırladığı *Kalkınma Profesyonelleri için Proje Yönetimi Rehberi* çerçevesinde önerilen dört boyutlu yetkinlikler modeli görüşme sorularının hazırlanmasına kaynak teşkil etmiştir. Böylece, kapsayıcı bir soru havuzu oluşturulmaya çalışılmıştır.

Toplam on bir sorudan oluşan görüşme soruları (Ek 2), çalışmanın temel fenomeninin anlaşılmasına odaklanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular şeklinde hazırlanmıştır. Soruların her biri, tez kapsamında çeşitli alt bölümlerde detaylı bir şekilde tartışılan ve literatürde önemli bir yer kaplayan boyutlara odaklanmaktadır. Giriş sorusu haricindeki on sorudan yedisi proje yönetimi süreçler grubu, proje yönetimi bilgi alanları, proje yönetimi başarısı, proje başarısı, proje yönetimi metodolojileri/araçları, etik/kültür ile insan kaynakları kategorilerine birer soru şeklinde dağıtılırken, kalan üç soru araştırma kapsamının ağırlığını oluşturması nedeniyle uluslararası kalkınma proje yöneticisi kategorisine ayrılmıştır.

Katılımcılara birimdeki görevlerinin ve işlerinin niteliği, mesleki gelişim ve kariyer planları, proje yönetimi süreçler grubu ile bilgi alanları bakımından geçmiş proje deneyimleri, proje yönetimi başarısı ile proje başarısı, projelerin paydaşlar ve nihai faydalanıcılar üzerindeki uzun vadeli etkisi, proje yönetimi metodolojileri, projelerde karşılaşılan etik sorunlar, uluslararası kalkınma proje yöneticisi olmanın ne anlama geldiği ile uluslararası kalkınma proje yöneticisinin yetkinliklerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Tüm bu sorular, uluslararası kalkınma proje yöneticisinin görev, sorumluluk, rol ve yetkinlikleri bağlamında ele alınmıştır.

Amaçlı örnekleme göre seçilen katılımcılar, uluslararası kalkınma projelerinin finansmanına yönelik stratejiler geliştiren, programlar tasarlayan ve bu programlar çerçevesinde en az gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkelerin kapasite geliştirme projelerine hibe veren bir kamu kurumunun çalışanlarından oluşmaktadır. İlgili birimdeki çalışan sayısı sekiz olmasına rağmen on yıl ve üzeri deneyim sahibi olan 4 katılımcı çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çünkü fenomenolojik görüşmelerde bir alanda deneyim sahibi kişilerin uzmanlık görüşü alındığı için katılımcıların uzun süreli deneyime ve bilgi birikimine sahip olmaları önem arz etmektedir. Bu çalışmada da derinlemesine bilgi birikimini haiz dört katılımcı olduğu değerlendirilmiş ve görüşmeler sadece bu kişilerle gerçekleştirilmiştir.

Bu tez çalışmasında yarı yapılandırılmış görüşme soruları tamamen literatürdeki bağlamlar çerçevesinde oluşturulduğu için esasen temalar ve kategoriler de sorulara içkin bir şekilde görünür hale gelmektedir. Yazılı cevaplardan ve sözlü görüşmelerden elde edilen veriden kodlar oluşturulmakta; söz konusu kodlar ilgili kategorilere ve temalara dağıtılmaktadır. Yani genel kabul görmüş temaların ve kategorilerin, katılımcıların öznel durumunda ve iş yaşamında ne şekilde tezahür ettiği ortaya konulmaktadır. Bu nedenle, çalışma çoğunlukla tümdengelsel yorumlayıcı içerik analizine dayanmaktadır.

Yazılı tutanakların analizi ve sözlü görüşmelerin deşifresi yazar tarafından herhangi bir program kullanmadan yapıldıktan sonra, dört katılımcının kullandığı kelimeler, sıfatlar, kavramlar, tamlamalar veya cümle kalıpları bulgular kısmında yer yer alıntılanarak kullanılmakta; uygun olan bölümlerde tablolar aracılığıyla kodlar da özet bilgi şeklinde sunulmaktadır. Katılımcı mahremiyetine gölge düşürebileceği düşünülen bazı nadir durumlar dışında, herhangi bir filtrelemeye/kesintiye gidilmeden katılımcıların yazılı/sözlü yanıtlarının tamamı ilgili bölümlerde yer almaktadır.

Araştırma bulgularında, bu kişilerin birer kalkınma profesyoneli olarak geçici proje yapılarında sergilemeye çalıştıkları yönetsel yetkinliklere ilişkin öz değerlendirmeleri ve eleştirel yaklaşımları dikkat çekmektedir. Katılımcıların görev ve işlerinin niteliği literatürle benzer bir görüntü sergilemekte; süreçler grubunda fikir/başlangıç/tasarım ile planlama aşamalarına yaptıkları vurgu dikkat çekmektedir. Proje yönetimi bilgi alanlarında özellikle belli bir alana eğilim gözlenmemiş; proje yönetimi başarısına ilişkin genel olarak tatminsizlik ifadelerine rastlanmıştır. Proje başarısına (uzun vadeli etki-sürdürülebilirlik) ilişkin ise zorluk ve zayıflık vurgusu ön plana çıkmıştır. Proje yönetimi metodolojilerinin ve araçlarının kullanımına ilişkin genellikle olumlu görüşler sunulurken; etik ve kültür bağlamında çeşitli sorunlar dile getirilmiştir. Kariyer gelişimi açısından proje yönetimi alanında çalışmanın olumlu katkılarının yanı sıra olumsuz taraflarına da vurgu yapılmıştır.

Uluslararası kalkınma proje yöneticisinin özelliklerine yönelik yorum ve değerlendirmeler literatüre benzer bir görüntü ortaya çıkarmıştır. Öte yandan, uluslararası kalkınma proje yöneticisinin yetkinliklerine ilişkin farklı boyutları (üst yöneticiyle sıkı işbirliği, uzun süreli deneyim, akademik yön ve yurtdışı deneyimi) dile getiren katılımcılar, PM4NGOs uluslararası kalkınma proje yöneticisi yetkinlik çerçevesine göre çeşitli yetkinliklerin önemli olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların işaret ettiği yetkinlikler arasında zihinsel yaratıcılığa sahip olmak, öngöründe bulunabilmek, analiz yeteneğine sahip olmak, müzakere edebilmek, kuvvetli iletişim sahibi olmak, network kurabilmek, çözüm odaklı olmak, empati yapabilmek, liderlik sergilemek, takım çalışmasına yatkın olmak, kurgulama yeteneğine sahip olmak, ihtiyaç tespiti yapabilmek, sınırlı zamanı yönetebilmek, mali kaynak dağılımında deneyimli olmak, mesleki donanıma sahip olmak, maliyet kontrolü yapabilmek, izleme/değerlendirmede deneyimli olmak ve risk analizi yapabilmek gibi yetkinlikler bulunmaktadır.

Yaptıkları işlere ve yürüttükleri süreçlere bakıldığında, bu kişilerin mali ve hukuki sınırlar içinde esnek, arabulucu ve çatışma önleyici bir profil sergilemeye çalıştığı; sürekli sorun çıkan bir süreçte çözüm bulmaya çabaladığı; bir yandan kendi deyimleriyle *sahada değil masada olmanın* tatminsizliğini yaşarken diğer yandan da kendilerini *kalkınma fanusu içinde* diğerlerine üstten bakıyor şekilde bulunduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularının, uluslararası kapasite geliştirme projelerinde on yılı aşkın bir süredir aynı iş ortamında çalışan bir grubun deneyimlerini yansıtmaları; yaşanmış ve üzerine düşünülmüş bir dünyayı görünür kılması ve gelecek araştırmalara kapı aralayan özgün bakış açılarını ortaya sermesi bakımından literatüre katkı sunduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, bulguları ve ileride yapılabilecek diğer araştırmalar için sunulan öneriler göz önüne alındığında, araştırmacının en



genel anlamda aydınlanma düşüncesine bağlı hareket ettiği; toplumsal ilerlemeye inandığı; 'uluslararası kalkınma proje yöneticisi' figürünün projelerdeki bireysel ve mikro müdahalesinin önemine vurgu yaptığı söylenebilir. Tüm bu bağlılık ve inancın elbette bazı kuramsal dayanakları da bulunmaktadır.

Çalışma bir yandan ekonomi bilimi ve uluslararası ilişkiler disiplininin kesişiminde bulunan uluslararası kalkınmayı; diğer yandan yönetim bilimi çerçevesinde yönetsel yetkinlikleri ve proje yönetimi alanını ele almaktadır. Bu nedenle, çalışmanın arka planında uluslararası işbirliğine yönelik *çoğulculuk*, *karşılıklı bağımlılık* ve *sosyal inşacılık* kuramlarının; yönetim alanına ilişkin ise *sosyal sözleşme*, *paydaş*, *yaşam döngüsü* ve *kurumsallaşma* kuramlarının ön kabullerinin bulunduğu söylenebilir.

*Çoğulculuk* kuramına göre uluslararası ilişkilerde tek bir merkezi aktörün (örn. devletler) etkisinden ziyade birden çok kurumsal ve bireysel aktörün (kamu kurumları, iş örgütleri, şirketler, sivil toplum kuruluşları, iş adamları, yöneticiler, bürokratlar vb.) kararları ve eylemleri bir etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Bu aktörler sadece devlet içinde yer almamakta, ayrıca devlet dışı yapıları da içermektedir. Dolayısıyla çok paydaşlı ve rakiplerin olduğu bir ortamda, pazarlığa ve uzlaşmaya dayalı politika süreçleri oluşmaktadır. *Karmaşık Karşılıklı Bağımlılık* kuramı, uluslararası sistemde yer alan aktörler arasındaki entegrasyon sürecine odaklanmakta; uluslararası işbirliğine diyalog, koordinasyon, koalisyon, müzakere, teşvik, dönüşüm gibi kavramlar çerçevesinde yaklaşmaktadır. Bu entegrasyon sürecinde uluslararası ilişkiler, en temel gündem maddelerinden biri olan güvenlik konusunun dışına taşmakta ve ekonomik, ticari, sosyal ve kültürel birçok gündeme sahip olmaktadır. *Sosyal İnşacılık* kuramı, uluslararası sistemdeki aktörlerin sahip olduğu dünya görüşünün, değerlerin ve inançların gerçekliği oluşturduğunu; bu inşa sürecinin dışında sabit bir gerçekliğin olmadığını iddia etmektedir. Dolayısıyla, ortaya çıkan çeşitli dış politika kararları, uluslararası düzenlemeler ve normlar üzerinde; esasen aktörlerin kimliğinin, ideolojisinin, kültürünün ve zihin dünyasının fazlasıyla etkili olduğu iddia edilmektedir.

*Sosyal Sözleşme* kuramı, işletme ve yönetim literatüründe genel anlamda toplumsal yükümlülüklerin paydaşlar tarafından karşılıklı olarak yerine getirilmesi için bir mutabakatın varlığından yola çıkmakta; etik yükümlülükler, ekonomik ve sosyal haklar ile kaynak dağılımı gibi konuları gündeme getirmektedir. Öte yandan, takım çalışması, kendi kendini yöneten takımlar ve örgütsel uyum gibi daha özel bağlamlarda da kendini göstermektedir. *Paydaş* kuramı, iç ve dış çevrenin dikkate alınarak tüm paydaş çıkarlarını gözetmenin; örgütün kararlarından etkilenen ve aynı zamanda bu kararları etkileme potansiyeli olan bireylere ve kurumlara karşı sorumlu hareket etmenin vazgeçilmez olduğunu iddia etmektedir. *Yaşam Döngüsü* kuramı, bir ürünün fikir aşamasından geri dönüşüm aşamasına kadarki sürecini bütüncül bir bakış açısıyla incelemekte ve analiz etmektedir. *Kurumsallaşma* kuramı, örgütlerin çevrelerine uyum sağlayarak meşru bir zeminde hareket edebilmeleri için çevrelerinde bulunan davranış kalıplarını, iş süreçlerini, örgütsel stratejileri, toplumsal normları ve yükümlülükleri taklit ettiğini ve kendine uyarladığını belirtmektedir. Böylece, hem çevresel belirsizliği azaltmak hem de başarıya ulaşmak için iyi uygulamalar örnek alınmaktadır.

Uluslararası kalkınma ve kapasite geliştirme projelerindeki çok aktörlü yapı, sosyo-politik karmaşıklık, yardım ilişkisindeki aktörlerin etik ve kültürel değerleri, projelerdeki maddi ve beşeri kaynak dağılımı, kapasite artırımı için tecrübe paylaşımı, bireysel ve kurumsal paydaş sayısının çeşitliliği ile bu paydaşların ihtiyaçları/beklentileri, sınırlı bir bütçe ve zaman bağlamında projelerin yaşam döngüsüne tabi olması ve son olarak projelerin bölgesel ve küresel iyi uygulamaları yaygınlaştırarak kalkınma amaçlarına hizmet etmesi; bu araştırmanın adı geçen kuramlardan doğal olarak beslendiğini göstermektedir.

Çalışma literatür taraması, yöntem, bulgular ile tartışma ve sonuç olmak üzere toplam dört bölümden oluşmaktadır.

## 1. BÖLÜM

### ULUSLARARASI KALKINMA VE KAPASİTE GELİŞTİRME PROJELERİNİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN LİTERATÜR

#### 1.1. PROJE YÖNETİMİ

##### 1.1.1. Kuram ve Uygulama Bakımından Proje Yönetimi

Proje, benzersiz bir ürün, hizmet veya sonuç yaratmak için girişilen geçici bir çaba olarak tanımlanmaktadır (PMI, 2013). Buradan hareketle, her projenin bir başlangıcı ve bitişi olduğu, belirli bir hedefe ve sınırlı bir bütçeye sahip olduğu, ürüne veya hizmete göre proje faaliyetlerinin farklılaştığı söylenebilir (Suvacı, 2019).

Proje yönetimi, yönetim tekniklerinin belirli amaçlar ve kaynaklar doğrultusunda uygulanmasını ifade etmekte; savunma, altyapı, kimya, bankacılık, hukuk gibi çeşitli endüstrilerde devletler, yerel yönetimler veya uluslararası kuruluşlar tarafından kullanılmaktadır (Kerzner, 2003). Proje yönetimi bir süreci ifade ettiği için fikir aşaması/tasarım, planlama, uygulama, izleme/değerlendirme ile kapanıştan oluşan evrelere sahiptir.

Proje yönetiminin, birçok ülkede ve endüstride görevli kişileri kapsayan dağınık bir alan olduğu belirtilmektedir (Pollack, 2007). İçinde bulunulan sektör ve tema göz önüne alındığında çok çeşitli projelerden söz edilebilir. Her proje bir amaca ve insan kaynağına, süre ve bütçe sınırına sahip olmasına rağmen ayırıcı özelliklere de sahiptir. Bir mimarlık ve mühendislik projesinde matematiksel modeller, ekipman tedariki, teknik personel ve yüksek bir bütçe; orta vadeli bir sosyal ve ekonomik kalkınma projesinde paydaş yönetimi, hedef kitlenin doğru seçimi, projenin yaratacağı fayda ve etki gibi kalitatif nitelikler; bilimsel ve akademik bir projede ise proje sonunda ortaya konulacak olan raporun araştırma yöntemi ve kapsamı öne çıkmaktadır.

Proje yönetimi uygulamalarının birçok endüstriye ve örgüte yayılmış olmasına rağmen bu alana yönelik teorik katkıların aynı oranda gelişim göstermediği; teorik ve kavramsal temellerin proje yönetiminin sadece belirli bir boyutuna (insan kaynakları, takım performansı, iletişim vb.) odaklandığı belirtilmektedir (Shenhar & Dvir, 1996). Ernø-Kjølhede (1999), proje yönetiminin lineer bir süreç olarak ele alınmasının köken itibarıyla bilimsel yönetim okuluna dayandığını ve proje yönetimi literatüründe ağırlıklı olarak mühendislik, üretim ve altyapı projelerinin öne çıktığını vurgulamaktadır. Koskela & Howell (2002) üretim/operasyon yönetiminin ana teorik çerçeveyi sağladığını ve proje yönetiminin bu teorik çerçevenin özel bir türü olduğunu ifade etmektedir.

Söderlund (2004)'a göre proje yönetimi iki farklı teorik geleneğe beslenmektedir. İlk teorik geleneğin entelektüel temelleri optimizasyon teorisi, uygulamalı matematik ve mühendislik bilimlerine dayanmakta ve planlama tekniklerine odaklanmaktadır. İkinci teorik gelenek ise sosyoloji, örgüt teorisi ve psikoloji gibi disiplinlere dayanmakta; proje yönetiminin davranışsal ve örgütsel boyutuna dikkat çekmektedir. Ancak tüm bu geleneklerin üstünde proje yönetimindeki evrensel özellikler olarak benzersizliğin, iş karmaşıklığının ve zaman kısıtlılığının yer aldığını vurgulamaktadır.

Judgev (2008) proje yönetiminin, karar teorisi ve matematik temelli okulların katkısıyla 1950'li yıllarda ortaya çıktığını; planlamaya fazla ağırlık verilerek zamanla bilgisayar uygulamaları, kontrol ve risk analizi sistemleri geliştirildiğini; ancak bu katı ve rasyonel bakış açısına paralel olarak projelerdeki örgütsel boyuta ve proje liderliğine yönelik akademik literatürün de zaman içinde oluştuğunu ifade etmektedir.

Cicmil & Hodgson (2006) proje yönetimi teorilerine ilişkin radikal çalışmaların çok az olduğunu ve 1960'lardan bu yana ortaya çıkan bazı baskın doktrinlerin ise eleştirel gözle yeniden incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Proje yönetimi alanı profesyonel bir disiplin haline gelirken, evrensel olarak kabul edilebilir kavramların oluşturulması konusunda bir mücadele de yaşanmaktadır. Bu

mücadelede özellikle profesyonel meslek birlikleri öne çıkmakta; eğitim ve akreditasyon yoluyla kendi meşruiyetlerini yaratmaktadır. Ancak bu çabalara rağmen proje yönetimi disiplini değişken ve parçalı bir yapı sergilemekte; yönetim biliminin örnek uygulama alanı olmaktan uzaklaşarak sosyal yapıların analizine yönelmektedir.

### 1.1.2. Proje Yönetiminde Süreçler ve Bilgi Alanları

Proje yönetiminde süreçlerden bahsederken aslında proje yaşam döngüsüne bir atıf yapılmaktadır. Bir projenin yaşam döngüsü tanımlanırken tasarım, planlama ve uygulama sonucunda ortaya çıkan ürünün ilgisine teslimi şeklinde bir süreç anlaşılmaktadır. Ancak burada bir yaşam döngüsünden bahsedilmesi yanlış anlaşılmalı da beraberinde getirmektedir; çünkü projenin tamamlanması ve kapanışı sonrasında tekrar bir başa dönüş söz konusu değildir. Bu doğrultuda, proje yaşam döngüsü yerine proje yaşam öyküsü şeklinde bir kavram da önerilmektedir (Lock, 2003).

Heagney (2011), proje yaşam döngüsüne ve süreçlerine yönelik birçok farklı model bulunmakla birlikte i) kavramsal tasarım, ii) problemin, vizyonun ve misyonun tanımlanması, iii) uygulamanın planlanması ve risk yönetiminin ortaya konulması, iv) işin uygulanması, ilerlemenin izlenmesi ve gerektiğinde düzeltici eylemlerde bulunulması ile v) nihai raporlama ve gözden geçirmelerin yapılarak projenin kapatılması şeklinde bir sıralamanın kabul gördüğünü belirtmektedir.

ABD merkezli Proje Yönetimi Enstitüsü'nün tanımına göre bir projede i) başlatma, ii) planlama, iii) uygulama, iv) izleme ve kontrol ile v) kapanış süreçleri bulunmakta; her bir süreç de kendi içinde alt basamaklara ayrılmaktadır (PMI, 2013).

Süreç gruplarına ek olarak, projeler bilgi alanları bakımından da kategorize edilmektedir. Bilgi alanları proje yönetiminin gerektirdiği çeşitli bileşenler, uygulamalar, girdiler, çıktılar, araçlar ve tekniklerden meydana gelmekte; bunlar

birbiriyle bağlantılı olmasına rağmen ayrı olarak tanımlanmaktadır. Tanımlanan on tane bilgi alanı arasında entegrasyon, kapsam, zaman, maliyet, kalite, insan kaynakları, iletişim, risk, tedarik ve paydaş yönetimi bulunmakta; projenin niteliğine göre bu alanlardan biri ya da birkaçı öne çıkabilmektedir (PMI, 2013). Süreçler ve bilgi alanlarının birbiriyle ilişkisi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1**

*Proje Yönetimi Süreç Grupları ve Bilgi Alanları Haritası*

	Başlatma	Planlama	Uygulama	İzleme ve Kontrol	Kapanış
<b>Entegrasyon Yönetimi</b>	Proje başlatma belgesi	Proje yönetim planının oluşturulması	Proje faaliyetlerinin yürütülmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proje faaliyetlerinin izleme ve kontrolünün yapılması</li> <li>Entegre değişiklik kontrolünün gerçekleştirilmesi</li> </ul>	Projenin veya ilgili sürecin tamamlanması
<b>Kapsam Yönetimi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapsam yönetiminin planlanması</li> <li>İhtiyaçların toplanması</li> <li>Kapsamın tanımlanması</li> <li>İş kırılım yapısının oluşturulması</li> </ul>		Kapsam kontrolünün gerçekleştirilmesi	
<b>Zaman Yönetimi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaman çizelgesinin planlanması</li> <li>Faaliyetlerin tanımlanması ve sıralanması</li> <li>Faaliyet kaynaklarının ve sürelerinin tahmin edilmesi</li> </ul>		Zaman çizelgesinin kontrolünün sağlanması	
<b>Maliyet Yönetimi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Maliyet yönetiminin planlanması</li> <li>Maliyetlerin tahmin edilmesi</li> <li>Bütçenin oluşturulması</li> </ul>		Maliyetlerin kontrol edilmesi	
<b>Kalite Yönetimi</b>		Kalite yönetiminin planlanması	Kalite güvencesinin sağlanması	Kalitenin kontrol edilmesi	
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>		İnsan kaynakları yönetiminin planlanması	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proje takımının oluşturulması</li> <li>Proje takımının geliştirilmesi ve yönetilmesi</li> </ul>		
<b>İletişim Yönetimi</b>		İletişim yönetiminin planlanması	İletişimin yönetilmesi	İletişimin kontrol edilmesi	
<b>Risk Yönetimi</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk yönetiminin planlanması</li> <li>Risklerin tespit edilmesi</li> <li>Niteliksel ve niceliksel risk analizinin yapılması</li> <li>Risk tepki planlamasının yapılması</li> </ul>		Risklerin kontrol edilmesi	
<b>Tedarik Yönetimi</b>		Tedarik yönetiminin planlanması	Tedariklerin yürütülmesi	Tedariklerin kontrol edilmesi	Tedarik sürecinin kapatılması
<b>Paydaş Yönetimi</b>	Paydaşların belirlenmesi	Paydaş yönetiminin planlanması	Paydaş katılımının sağlanması	Paydaş katılımının kontrol edilmesi	

Kaynak: Project Management Institute, 2013

Yukarıdaki tablo her bir bilgi alanının öne çıktığı süreç grubunda ne şekilde kullanıldığını göstermekte; ancak diğer boş kısımlarda bu alanların kullanılmadığı anlamına gelmemektedir. Örneğin, maliyet yönetimi bilgi alanı uygulama sürecinde de sürekli göz önünde bulundurulmuş bir yapıdır ve maliyet sapmalarına karşı süreç içerisinde hızlı bir şekilde müdahale gerekebilmektedir. Tablo her ne kadar net bir şekilde bölümlenmiş ayrıksı yapılardan oluşsa da bu yapılar birbiri içine geçmekte, tekrarlamakta veya örtüşebilmektedir.

### **1.1.3. Proje Yönetimi Metodolojileri**

1900'lerin başında mühendis Henry Gantt'ın geliştirdiği Gantt çizelgesi proje yönetimi metodolojilerinin başlangıcını oluşturmaktadır. Üretim planlaması ve kontrolündeki ilerlemeler zamanla proje yönetimi uygulamalarında da yeni tekniklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. 1950'li yılların sonunda Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (Program Evaluation and Review Technique-PERT) ile Kritik Yol Yöntemi (Critical Path Method-CPM) proje yönetiminin evriminde önemli rol oynamış; kamu ve özel sektör projeleri için daha detaylı planlar oluşturulmasını sağlamıştır (Ungureanu & Ungureanu, 2014).

Proje yönetimi metodolojileri geleneksel ve modern yaklaşımlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Geleneksel yaklaşımlar proje yönetim sürecine ilişkin bir dizi ardışık adımlara sahip olduğu için şelale metodolojisi olarak da anılmakta; katı bir proje yapısıyla ayrıntılı ve detaylı proje dokümantasyonu gerektirmektedir. Ayrıca, proje yöneticisinin otoritesi de geleneksel yaklaşımda fazlasıyla hissedilmektedir. Modern yaklaşımlarda ise lineer bir sürece odaklanmaktan ziyade alternatif teknikler önerilmekte; proje yapısı ve dokümantasyon gereklilikleri koşullara bağlı olarak değişebilmekte; kendi kendini yöneten proje takımlarında proje yöneticisinin ağırlığı daha az hissedilmektedir (Ungureanu & Ungureanu, 2014; Jovanović & Berić, 2018).

Proje yönetimi metodolojileri en iyi uygulamaları, teknikleri ve prosedürleri ortaya koymaya çalıştığı için çeşitli rehberler ve ilkeler önermektedir. Geleneksel metodolojilerin en sık kullanılanları arasında Proje Yönetimi Enstitüsü'nce hazırlanan süreç odaklı *Proje Yönetimi Bilgi Tabanı* (Project Management Institute-Project Management Body of Knowledge/PMBOK), Uluslararası Proje Yönetim Birliği'nin önerdiği ve proje yöneticilerinin bilgi, beceri ve yeterliklerini ön plana alan *Yeterlilik Esasları* (International Project Management Association-IPMA Competence Baseline), Birleşik Krallık merkezli Axelos firmasına ait ticari bir marka olan *Kontrollü Ortamlarda Projeler* (Projects IN Controlled Environments- PRINCE2) öne çıkmaktadır.

Modern yaklaşımlar arasında ise *Çevik Proje Yönetimi* (Agile Project Management) öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, herhangi bir projede bir planı sıkı sıkıya uygulamak yerine çevresel koşullardaki değişime ve müşteri taleplerine adapte olmayı önermektedir. Dolayısıyla, sadece projenin sonucuna odaklanmak yerine tüm sürecin kalitesinin artırılması, esneklik ve işbirliği hedeflenmektedir. Bu metodoloji için küresel akreditasyon ve sınav enstitüsü olan APM Grubu'nun *Çevik Proje Yönetimi El Kitabı* (AgilePM Handbook) başlıklı bir rehberi bulunmaktadır.

#### **1.1.4. Proje Yöneticisinin Yetkinlikleri**

Gaddis (1959) gelişmiş bir sanayi toplumunda proje yöneticisinin ne yaptığını, nasıl bir insan olması gerektiğini ve ne çeşit bir eğitime sahip olması gerektiğini sorguladığı çalışmasında, proje yöneticisinin klasik yönetim anlayışındaki koordinasyon, kontrol, iletişim gibi fonksiyonlardan farklı bir tutuma ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Belirli bir amaca yönelen proje ünitelerinin ihtiyaç duyduğu yeteneklere, projelerin süre bakımından sonlu yapısına ve proje aşamalarındaki ilerlemenin kararlara olan etkisine vurgu yaparak proje yönetimi sürecindeki belirsizliğin, kararsızlığın ve krizin proje yöneticisini sürekli test ettiğini ifade etmektedir. Ayrıca, proje yöneticisinin hem iş bitirici bir kişi hem de bir düşünce insanı olarak pratik ve teorik altyapısının olması gerektiğini,



yönetmel süreçte rol oynarken aynı zamanda teknik uzmanlık ve araştırma rolünün de öne çıktığını belirtmektedir.

Analo (1989) proje yöneticisinin var olan durum ile ulaşılacak istenen durum arasındaki farkı kapatmaya çalışan bir role sahip olduğunu ve projenin başarıya ulaşması için yaptığı katkının önemli olduğunu savunmakta; projenin teknik bileşenlerine -örneğin finansman boyutuna- merkezi bir vurgu yapılırken proje yöneticisinin rolünün önemsizleştirilmesini eleştirmekte ve proje yöneticiliğinde sosyal yönlerin teknik bilgi ve uzmanlığa göre daha fazla ağırlık kazandığını söylemektedir. Yazara göre, maliyet etkin bir şekilde projenin yönetilip tamamlanmasına yapılan vurgu, proje yönetimindeki beşeri boyutun ihmal edilmesine yol açmakta ve proje yöneticisinin bir değişim öznesi olduğunu gözden kaçırmaktadır.

Proje yöneticisinin rollerine yönelik yapılan bir çalışmada iletişim rolleri (koordinasyon ve işbirliği yeteneği, diplomasi, takdir yetkisi), rehberlik rolleri (etkili liderlik, müzakere ve bireylerarası iletişim yeteneği) ve teknik roller (sunum yeteneği, paydaş ilişkileri, sorumluluk alma ve finansal yönetim bilgisi) olmak üzere üçlü bir sınıflandırma önerilmektedir. Proje yaşam döngüsüne ve koşullara bağlı olarak bu rollerde farklılık meydana gelebileceği de vurgulanmaktadır (Sommerville & Campbell, 2000).

Proje yöneticilerinin yetkinliklerine yönelik yapılan bir diğer çalışmada başarı güdüsü, inisiyatif alma, bilgi arayışı, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, etkileme ve ikna edicilik, yönlendirme, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği, analitik düşünme, kavramsal düşünme, öz denetim ve esneklik olmak üzere on iki yetkinlik sıralanmakta; bu yetkinliklerin proje yönetim performansı ile proje başarısını artırdığı istatistiksel analizlerle gösterilmektedir (Cheng ve ark., 2005).

Alias ve ark. (2014) proje yöneticilerinin kendilerini değişim öznesi olarak görmeleri, teknik ve sosyal becerilere ek olarak özellikle ilişki yönetimine ağırlık vermeleri gerektiğini belirtmektedir. Crawford (2005) teknik becerilerin bulgu

olarak yer aldığı çalışmada, proje yöneticisinin otorite seviyesi ile zaman, maliyet, insan kaynakları ve tedarik yönetimi bağlamındaki projecilik bilgisinin performansı artıran özellikler olduğunu göstermektedir.

Öz değerlendirme yöntemiyle yürütülen ve proje yöneticilerinin kendi ifadelerine dayandırılan bir başka çalışmada; başarı güdüsü, liderlik, çatışma yönetimi ve inisiyatif alma en önemli yetkinlikler olarak ortaya konulmaktadır. Ayrıca, proje yöneticilerinin ifadelerinde analitik düşünme, stres yönetimi ve karar alma konusunda gelişim sağlamanın önemli olduğu vurgulanmıştır (Liiakamaa, 2015).

Proje yöneticilerinin teori ve pratik arasında bölünmüş rolleri, projelerdeki insani boyuta yapılan vurgu ve teknik uzmanlık becerileriyle sosyal beceriler arasında yapılan ayırım, zamanla çok boyutlu yetkinlik modellerinin ortaya konulmasını gerektirmiştir. Crawford'a (1997) göre yetkinlikler i) proje yönetimi bilgisi, ii) proje yönetimi performansı ve iii) bireysel yetkinlikler olmak üzere üçe ayrılmakta; bu üç yetkinliğin doğru bir bileşimi neticesinde yetkin bir proje yöneticisi olunmaktadır.

### **1.1.5. Uluslararası Projeler**

Uluslararası projeler kültür, siyaset, kanunlar, yerel uygulamalar, dil, saat dilimleri, tatiller ile beşeri ve finansal kaynakların karmaşıklığı bakımından ulusal projelerden ayrılmaktadır. Kâr amacı gütmeyen uluslararası bir kuruluşun en az gelişmiş bir ülkede yerel paydaşlarla işbirliği içerisinde yürüttüğü insani yardım faaliyeti, kâr amacı güden bir örgütün bir başka ülkede inşa ettiği üretim tesisi veya çok uluslu bir şirketin bir başka ülkede kamu özel işbirliği yöntemiyle yürüttüğü yatırımlar uluslararası projelere örnek gösterilebilir (Grisham, 2010).

Juhre & Heinen (2000) projelerin başarısında etkili olan temel faktörleri zaman, maliyet, kalite ve kapsam olarak ele alırken, uluslararası projelerde bu faktörlere dil ve coğrafya engeli, kültürlerarası yorum farkı ile değişen davranış kalıplarını

da eklemekte; bu bağlamda uluslararası projelerde kültür yönetiminin önemini vurgulamaktadır. Freedman & Katz (2007) farklı ülkelerde projeler yürütmenin, hukuki ve politik çevre, güvenlik, ekonomik faktörler ile altyapı kısıtları bakımından yönetsel süreci zorlayarak risk yarattığını belirtmektedir.

Uluslararası projelerde kapsam, kaynak ve süreçler farklılık gösterdiği için bu projeler farklı coğrafya, ülke, kuruluş ve mesleklerden meydana gelen yüksek yetenekli proje takımları gerektirmektedir (Welch ve ark., 2008).

Çok kültürlü proje takımlarında üyelerin farklı değer sistemlerine sahip olması nedeniyle kültürel çatışmalar yaşanabilmekte ve takımın performansı olumsuz etkilenmektedir. Bu çatışmaların kaynağında zaman çizelgesi oluşturulması, idari süreçlerin yürütülmesi, amaç belirleme, kaynak dağılımı, ödüllendirme yöntemleri, teknik bilgi, siyaset ve liderlik tarzı gibi faktörler yer almaktadır. (Mohammed ve ark., 2008)

Katz (2010)'a göre, uluslararası proje yöneticilerinin bu karmaşık süreci etkili bir şekilde yönetebilmek için diğer kültürleri anlama, zaman yönetimi, iletişim becerisi, ilişki ve güven inşası ile çevresini motive edebilme gibi temel özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Bu projelerin başarıyla yürütülebilmesinde yönetim, liderlik, çatışma yönetimi, sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, coğrafya, din ve kültür gibi birçok faktör etkili olduğu için uluslararası proje yöneticilerinin bu alanlara yönelik ilgilerinin ve yeteneklerinin olması gerekmektedir. Bu yetenekler güven oluşturma, çatışma yönetimi, empati kurma, dönüşüm sağlama, iletişim kurma ve kültürleri anlama şeklinde sıralanmakta; ayrıca kültürlerarası liderlik zekâsı (cross-cultural leadership intelligence) başlığı altında bir araya getirilmektedir (Grisham, 2010).

## 1.2. ULUSLARARASI KALKINMA

### 1.2.1. Kalkınma ve Kalkınma Ekonomisi

Esteva (2010) kalkınma veya gelişme şeklinde ifade edilen *development* kavramının, bazı biyolojik kuramlar çerçevesinde ‘uygun bir varlık formuna dönüşüm’den ziyade ‘en mükemmel forma dönüşüm’le açıklandığını belirtmektedir. Bu biyolojik yaklaşımların sosyal alana taşınması 17. yüzyılın son çeyreğinde gerçekleşmiş; doğa kuramıyla tarih felsefesi sistematik bir şekilde birleştirilmiş ve tarihsel gelişimin doğal gelişim süreçlerinin bir devamı olduğu kabul edilmiştir. Bu kabul, sömürgeleştirme ve sanayi üretiminin, sosyal evrimin gerekli, kaçınılmaz ve son aşaması olduğu şeklinde bir sonucu beraberinde getirmiştir. Bu sonucun Batılı terimlerle ‘tarihin yeniden formülasyonu’ olduğu belirtilmektedir.

McMichael (1996), kalkınma kavramının, sömürgecilikten kurtuluş sürecinde dünyanın durumuna siyasi ve entelektüel bir yanıt olduğunu dile getirmektedir. Bu koşullar altında kalkınma özel bir anlam kazanmış ve temel olarak ekonomik gelişime dayalı bir toplumsal değişim anlayışı hâkim olmuştur. Bu anlayış tarzına göre kalkınma, herkes için ortak bir piyasa kültürü şeklinde evrenselleştirilebilmekte ve bu evrenselleşmenin iki temel bileşenini ulus-devlet ve ekonomik büyüme oluşturmaktadır.

1930’larda kalkınma ve sömürgecilik arasındaki ilişki farklı bir anlama kavuşmuştur. İngiltere’nin 1939 yılında “Sömürgelerin Kalkınmasına İlişkin Yasa”yı “Sömürgelerin Refahı ve Kalkınmasına İlişkin Yasa” şekline getirmesi, ekonomik ve politik dönüşümü yansıtmaları bakımından önemli bir gelişmedir. Böylece, hamilik edilen yerli toplumların minimum bir beslenme, sağlık ve eğitim seviyesine sahip olmasının garanti altına alındığı bir durum ortaya çıkmış; ekonomik üretim seviyesine ilaveten asgari bir medeniyet seviyesinin de gündeme gelmesi kalkınma kavramının kapsamını genişletmiştir (Esteva, 2010).

Kalkınma ekonomisi, 1940'larda ve 1950'lerde, gelişmekte olan dünyanın orta seviyede bir gelişme düzeyine ulaşmış iki bölgesi olan Doğu Avrupa ve Latin Amerika'da doğmuştur. Başından beri, özellikle 1930'larda Keynesyen devrimle ilerleme kaydeden, devletin ekonomi politikasındaki rolüne ilişkin entelektüel ekonomik tartışmalarla ilişkilendirilmiştir. Klasik kalkınma ekonomisinin temelinde, ekonomik büyümeyi ve teknolojik değişimi hızlandırmak için sanayileşme ihtiyacına yapılan vurgu bulunmaktadır. Ancak sanayileşme, eşitsiz bir dünya ekonomisinde gerçekleştiği; teknolojinin ithal edilmesine dayandığı ve çeşitli sektörler arasında sinerji yaratacak politikalar gerektirdiği için önemli zorluklar da barındırmaktadır (Ocampo, 2022).

Kalkınmanın sürekli ekonomik büyüme ile ilişkilendirilmesi zamanla farklı arayışları zorunlu kılmış; bu doğrultuda 1963 yılında Birleşmiş Milletler Sosyal Kalkınma Araştırma Enstitüsü'nün kurulmasının önü açılmıştır. Enstitünün 1966 yılında aldığı kararlarda ekonomik ve sosyal faktörlerin karşılıklı bağımlılık içerisinde olduğu; ekonomik ve sosyal planlamanın uyumlaştırılması gerektiği belirtilmiştir (Esteva, 2010).

### 1.2.2. Uluslararası Kalkınma

Uluslararası kalkınma literatürü incelendiği zaman *kalkınma işbirliği* ve *sürdürülebilir kalkınma* (Kloke-Lesch, 2021); *uluslararası işbirliği* (Paulo, 2014); *küresel kalkınma* (Horner, 2017; Horner, 2020); *kalkınma yardımı* (Easterly, 2007); *resmi kalkınma yardımı* ile *acil ve insani yardım* (UN, 2022); *insani kalkınma* (Fukuda-Parr, 2011); *uluslararası mali ve teknik yardım* (Demir, 2018), *dış yardım* (Easterly, 2016) gibi birçok kavramın kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramların her birinin kapsamı ve motivasyonu farklılık göstermekle birlikte, uluslararası kalkınma literatürünün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin birbirleriyle olan yardım ve işbirliği ilişkileri etrafında şekillendiği söylenebilir.

Uluslararası kalkınma, “kaynakların ve uzmanlık birikiminin gelişmiş ülkelere doğru hayırsever bir akışı” olarak tanımlanmakta;

özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra Batılı sömürgeci devletlerle eski sömürgeleri arasındaki yardım ilişkilerine dayanmakta; insanların ve toplumların belli konularda kapasitesinin artırılmasıyla hukuk ve eğitim sisteminin geliştirilmesine kadar birçok değer ve kültür ögesini içine almaktadır (African Studies Center at Boston University, <https://www.bu.edu/africa/outreach/teachingresources/international-development/>).

Fiziksel kaynakların, teknik süreçlerin, ekonomik yöntemlerin ve sosyal değişimin etkileşim içerisinde olduğu göz önüne alınarak 24 Ekim 1970 tarihinde ekonomik ve sosyal yaşamın tüm alanlarını kapsayan Uluslararası Kalkınma Stratejisi oluşturulmuştur (UN, 1970). Bu stratejiyle eş zamanlı olarak, sektörler arası, mekânsal, bölgesel ve katılımcı bir kalkınma planlaması için ülkeler arasında ortak bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiği savunulmuştur. Sonraki yıllarda ise her biri temel sorun alanı haline gelen çevre, nüfus, açlık, istihdam, toplumsal cinsiyet gibi alanlar da uluslararası kalkınma literatüründe öne çıkmaya başlamıştır (Esteve, 2010).

Loxley (2004) uluslararası kalkınma çalışmalarının disiplinlerarası özelliğine dikkat çektiği makalesinde, pragmatik ve insani nedenlerin yanı sıra aydınlanmış kişisel çıkar (enlightened self-interest) açısından da bu alanın önemli olduğunu belirtmekte; kuramsal ve ampirik çalışmalara ek olarak politika odaklı araştırmalara da kapı araladığı için kendine özgü bir araştırma alanı olduğunu ifade etmektedir.

Uluslararası kalkınma politikalarının gündemi, uluslararası kuruluşların ortak bildirgeleri ve kabul ettikleri stratejiler çerçevesinde belirlenmektedir. Bu bildirgeler arasında BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN, 2000), Yardım Etkinliğine Yönelik Paris Bildirgesi (OECD, 2005), Accra Eylem Gündemi (OECD, 2008) ve 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi (UN, 2015) sayılabilir.

Bu stratejiler doğrultusunda geliştirilen kalkınma işbirliği ve yardım faaliyetlerinin ana amaçları arasında ekonomik büyümenin artırılması, altyapı ve sosyal

hizmetlerin geliştirilmesi, ülkelerdeki kurumsal kapasitenin artırılması, sivil hakların ve demokratik yönetimin iyileştirilmesi ile çevresel duyarlılığın artırılması sayılmaktadır (Sogge, 2003).

### 1.2.3. Aktörler

Kalkınma işbirliği ve yardım faaliyetleri çok taraflı, bölgesel veya ikili düzeyde yürütülmekte; uluslararası kuruluşlar, ülkeler, çok uluslu şirketler ve sivil toplum örgütleri birbiriyle ortaklık içerisinde programlar ve projeler hazırlayıp yönetmektedir.

Çok taraflı kuruluşlar geliştirmekte olan ülkelerdeki altyapı veya kapasite geliştirme çalışmalarına destek vermekte; bölgesel ekonomik kuruluşlar üye ülkelerdeki kamu ve özel sektör kuruluşları ile tecrübe paylaşım programları yürütebilmekte veya ülkeler kendi yardım ajansları aracılığıyla diğer ülkelere her türlü mali ve teknik destek programı başlatabilmektedir. Bunların yanı sıra, küresel şirketler ile sivil toplum kuruluşları da gerek müstakil gerekse diğer aktörlerle işbirliği içerisinde kalkınma projelerine katkı sağlamaktadır.

Uluslararası ve bölgesel kuruluşların kalkınma yardımları, şeffaf yaklaşımları ve ortak çıkarlar doğrultusunda hareket edebilme kabiliyetleri nedeniyle, önemli ve sürükleyici bir konumda bulunmakta ve 2012 yılından bu yana giderek artmaktadır (Portuguese NGDO Platform, 2021). İkili düzeyde yardımlar ise devletlerin çeşitli bakanlıkları veya müstakil yardım ajansları aracılığıyla yürütülmekte; donör ülkenin ulusal çıkarları ve alıcı ülkenin kalkınma öncelikleri dikkate alınarak tasarlanmaktadır (WBCSD & IBLF, 2004).

Küresel şirketlerin, geliştirmekte olan ülkelerde iş ortamının iyileştirilmesi, istihdam yaratılması, çevresel sürdürülebilirliğe katkı verilmesi, yerel işgücünün eğitilmesi ve cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına yönelik çeşitli faaliyetleri uluslararası kalkınmaya verdikleri destekler arasında sayılmaktadır. Şirketlerin giderek daha sistematik ve odaklı bir şekilde bu alanda etkinlik gösterdiği;

geleneksel hayırseverlik sorumluluklarının bir iş stratejisi çerçevesinde daha sürdürülebilir hale geldiği vurgulanmaktadır (Edelman, KSG, IBLF, 2005).

Bodruzic (2015) bir çatı terim olarak kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramının sürdürülebilir büyüme ile sosyal ve çevresel sorun alanlarıyla ilişkili şekilde kullanıldığını; KSS faaliyetlerinin genellikle yoksullukla mücadele, eğitim ve sağlık yatırımı projelerini içerdiğini; dolayısıyla çok uluslu şirketlerin gerek sosyal sorumluluk gerekse doğrudan yatırımlar aracılığıyla uluslararası kalkınmaya katkıda bulunduğunu ifade etmektedir.

Sivil toplum örgütleri de çoğulcu bir yapı oluşturulması açısından kendi sektörel ajandalarını kalkınma gündemine taşımaktadır. İş örgütleri, ticaret birlikleri, çevre grupları ve kadın örgütleri birer güç unsuru olarak kalkınma işbirliğine müdahale etmektedir (Blair, 1998).

#### **1.2.4. Araçlar ve Yöntemler**

Uluslararası kalkınma alanında yürütülen programlar ve projeler acil ihtiyaçları karşılamaya yönelik çok kısa vadeli olabildiği gibi orta veya uzun vadeli de yürütülebilmektedir. Kullanılan araçlar ve yöntemler sorun tespitine, çözüm ihtiyacına, hedef gruplara ve ulaşılmak istenen sonuçlara bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Alonso & Glennie (2015) kalkınma işbirliğinde kullanılan araçları *finansal transferler* (doğrudan bütçe yardımı veya yatırım projesi şeklinde hibeler, tavizli krediler, gıda yardımı şeklinde aynı katkılar), *kapasite geliştirme* (örgütsel ve beşeri kapasiteyi artırmaya yönelik çeşitli eğitim faaliyetleri, tecrübe paylaşım programları kanalıyla teknik bilgi transferi) ve *politika değişimi* (borç hafifletme, burs programları, yasal ve kurumsal altyapı inşasına yönelik program ve projeler) olmak üzere üçlü yapıda sınıflandırmaktadır.



Kloke-Lesch (2021)'e göre kalkınma işbirliği; bilgi, sermaye, mal ve hizmet akışı ile kişilerin dolaşımının artırılması vasıtasıyla ekonomik ve toplumsal aktörler ile bireylerin etkileşimini hedeflemektedir. Bu etkileşim süresince kullanılan yöntemleri *düzenleyici* (ulusal ve uluslararası düzeyde yasaların ve normların kabulü), *teşvik edici* (özel sektörü ve sivil toplumu finansal ve diğer teşvik araçlarıyla işbirliğine yönlendirme) ve *işbirlikçi* (program ve projeler kanalıyla somut ve ölçülebilir sonuçlara ulaşma) olmak üzere sınıflandırmaktadır.

Çeşitli yazarlar tarafından yapılan sınıflandırmalar gerek amaç-araç bakımından gerekse kapsam-süre bakımından farklılık göstermekle birlikte uluslararası kalkınma literatüründeki kavramsal dönüşüme bakıldığında sırasıyla kalkınma yardımı, teknik yardım, teknik işbirliği ve kapasite geliştirme ekseninde lineer bir ilerleme olduğu iddia edilmektedir (UNDP, 2009).

Bu doğrultuda, yerel ihtiyaçların daha az dikkate alındığı kısa vadeli yardım yaklaşımlarının yerini sürdürülebilir değişimi hedefleyen ve proje bazlı kapasite geliştirme faaliyetleri almaktadır. Böylece, ülkeler proje tasarımından uygulamaya kadar olan süreçte aktif rol almakta; politika seviyesinde ve kurumsal seviyede reformlara odaklanılmakta ve yerel yeteneklerin geliştirilmesine çalışılarak uzun vadeli kalkınma hedefleri gerçekleştirilmektedir.

### **1.3. ULUSLARARASI KALKINMA VE KAPASİTE GELİŞTİRME PROJELERİ**

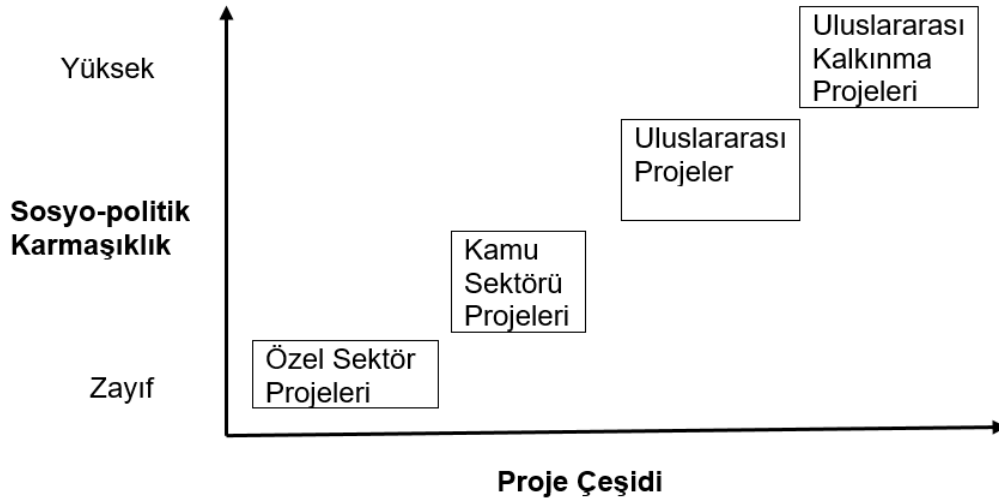
#### **1.3.1. Tanımı ve Niteliği**

Uluslararası kalkınma projeleri, büyük çaplı ekonomik ve sosyal programlar ile sektörel planların bir parçası olarak sosyal değişim yaratmaya çalışan araçlardır. Projeler hibe, kredi ve teknik işbirliğinde kullanılan temel bir araç olarak gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ve sosyal kapasitesini artırırken az olan idari yeteneklerin çoğalmasını ve topluma yayılmasını sağlamaktadır (Rondinelli, 1976).

Youker (2003) uluslararası kalkınma projelerinin küçük, orta ve büyük ölçekli olmak üzere gelişmekte olan ülkelerde kamu kurumları tarafından birçok sektörde uygulanan projeleri veya bu projelerden meydana gelen programları ifade ettiğini belirtmektedir.

Goodman & Love (1980) projelerin ayrıksı şekilde uygulanmadığını ve birbirini takip eden amaç ve etki ilişkileri içerisinde olduğunu vurgulamaktadır. Buradan hareketle, uluslararası kalkınma projelerinden bahsedilirken projelerin oluşturduğu programlardan ve programların oluşturduğu portföylerden de zorunlu olarak bahsedilmektedir.

Uluslararası kalkınma projeleri yoksulluğun azaltılması, altyapının iyileştirilmesi, tarım, sağlık ve beslenme alanında gelişim sağlanması, çevrenin korunması ve sosyal kalkınmanın sağlanması gibi çeşitli sektör ve temalara odaklanmakta (Tekinel, 2013); siyasi, sosyal, teknik ve çok sektörlü karmaşık projeler ve taahhütler şeklinde ele alınmaktadır (Ika & Hodgson, 2014).



Şekil 1: Uluslararası Kalkınma Projelerinin Sosyo-politik Karmaşıklığı  
(Ika ve Hodgson, 2014: 1186)

Yukarıda yer alan Şekil 1'e göre uluslararası kalkınma projelerinin sosyo-politik karmaşıklığı diğer proje türlerine göre daha yüksek görünmektedir. Sosyo-politik karmaşıklığın artması, projelerin başarısını etkileyen faktörlerin sayısının da

artması demektir. Uluslararası kalkınma projeleri sektör, tema veya kapsam açısından benzersiz olmasa da şekildeki diğer proje türlerine göre daha aşırı bir durumu nitelemektedir. Bu aşırılık uluslararası kalkınma projelerinin, siyasi, ekonomik, coğrafi, sosyo-kültürel, tarihi, demografik ve çevresel zorluklar içermesinden ileri gelmektedir. Bu bağlamda, siyasi destek eksikliği, kurumsal kapasite zayıflığı, yolsuzluk, projelerin tekrarlayan maliyetleri ile donörlerin somut sonuçlara hızlı ulaşma isteği ile görünürlük talepleri gibi sorunlar öne çıkmaktadır. (Ika & Hodgson, 2014).

Projeler bir yol, okul, hastane, boru hattı, demiryolu, enerji santrali, liman inşası veya onarımı gibi somut bir çıktı içeren fiziksel altyapı projeleri şeklinde olabileceği gibi kurumsal ve beşeri kapasitenin artırılmasını hedefleyen kapasite geliştirme projeleri şeklinde de tasarlanabilmektedir (Ika & Hodgson, 2014; Youker, 2003). Fiziksel altyapı projelerinde ihtiyaçlar, beklentiler ve hedefler daha somut ve kolay bir şekilde belirlenebilirken, kapasite geliştirme projelerinde hedef grupların ve nihai yararlanıcıların belirlenmesi, proje hedefinin oluşturulması ve somut çıktılara/sonuçlara ulaşılması zaman alabilmektedir.

Bir su deposunun inşası insani yardım faaliyeti ve altyapı inşası olarak ele alınırken, bu deponun yönetimine ilişkin yapılacak iyileştirmeler ise kapasite geliştirme olarak ele alınmaktadır. Faaliyetlerin büyüklüğü ve paydaş sayısı bakımından kuruluştan kuruluşa değişiklik gösterse de kapasite geliştirme genel olarak bireysel beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesini; böylece değer yaratacak bir beşeri sistem oluşturulmasını hedeflemektedir. Hedef gruplara yönelik belli bir konuda eğitim ve çalıştay düzenlenmesi, siyasi reformlara yönelik politika geliştirilmesi veya örgüt içi süreçlerin iyileştirilmesine yönelik faaliyetler düzenlenmesi kapasite geliştirme projelerine örnek verilebilir (Ika & Donnelly, 2017).

1950'li yıllarda fiziksel altyapı ve finansal sistemin iyileştirilmesine yönelik uluslararası kalkınma projeleri ağırlıktayken 1970 sonrasında somut olmayan

diğer alanlar da (eğitim, sağlık, nüfus vb.) ön plana çıkmaya başlamış ve kurumsal yapıların *inşasından* çok bu yapıların *güçlendirilmesi* hususuna odaklanılmış; 1980 ve 1990'larda ulusal kurumların sahipliği ve projelerin sürdürülebilirliği ön plana alınmıştır. Dolayısıyla beşeri ve kurumsal gelişimi ifade eden kapasite geliştirme kavramı teknik, finansal, siyasi ve sosyal alanlarda yerel kurumların bilgi, tecrübe ve yeteneklerinin artırılmasını içermektedir. Uluslararası kapasite geliştirme projelerinde donör veya aracı/yüklenici kurumlar eğitici ve kolaylaştırıcı rolüne bürünerek yerel kurumlara sistematik bir destek vermekte; böylece kamu ve özel sektör arasında bir bağlantı kurmaktadır (Merino & Carmenado, 2021).

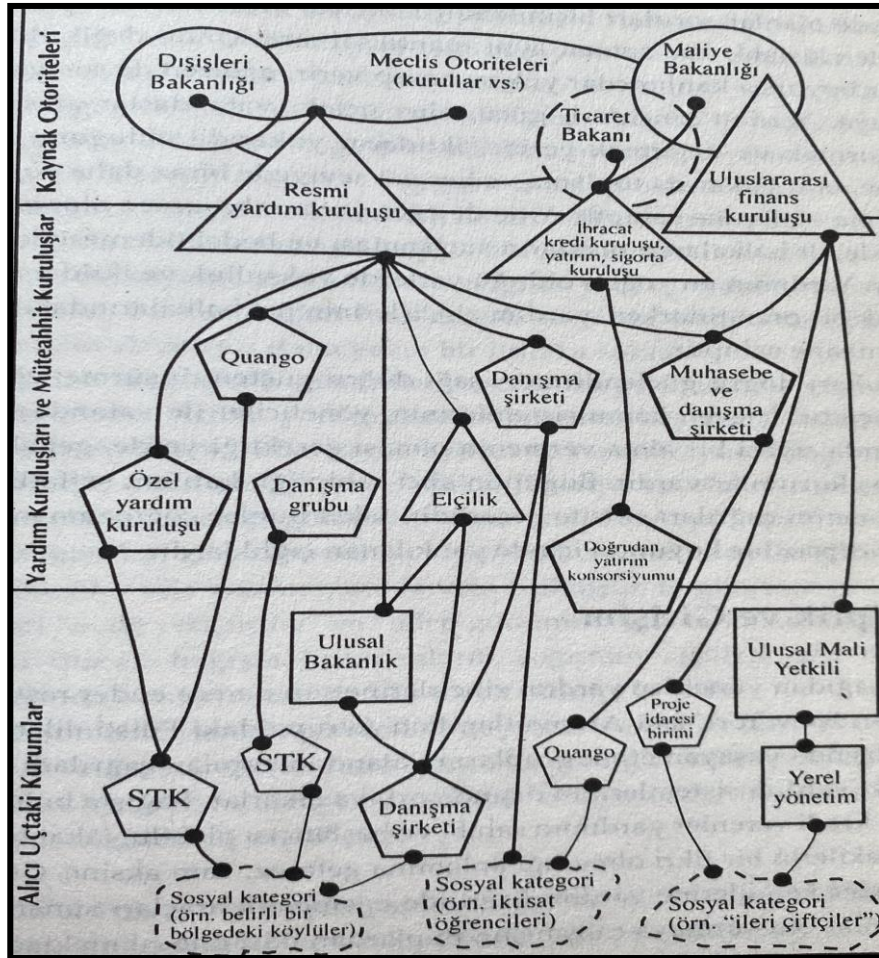
Projelerin finansmanı Dünya Bankası gibi çok taraflı kalkınma bankaları, Birleşmiş Milletlerin ilgili ajansları (Dünya Sağlık Örgütü, Gıda ve Tarım Örgütü vb.), ikili veya çok taraflı hükümet kuruluşları (USAID, Avrupa Birliği) ve küresel sivil toplum kuruluşları tarafından gerçekleştirilmektedir (Youker, 2003).

Bu etkileşim içerisinde yardım endüstrisine bağlı bir "proje piyasası" oluşmakta; proje yönetim sürecinin tümüne yayılan dokümantasyon ve görünürlük araçları birer ürün/mal haline gelmekte ve sonunda yardım projeleri bürokratik ve yönetsel bir form şeklinde yayılmaktadır (Freeman & Schuller, 2020).

Birçok farklı kurumu ve bireyi içeren projelerde, projenin planlanmasından uygulanmasına kadar farklı görev ve rol dağılımı bulunmaktadır. Projenin nihai içeriğine onay veren uluslararası hibe otoriteleri (veya gelişmiş bir ülkenin bakanlığı içinde yer alan proje yönetim ofisleri ile bağımsız yardım ajansları) başvuru süreci, şartname ve benzeri hukuki süreçleri düzenlemekte; alıcı ülkelerin ilgili kurumlarındaki program ve proje yetkilileri ulusal ve sektörel analizlerle projenin tasarımına odaklanmakta ve yine bu kurumların hizmet alımı yoluyla danışmanlık aldığı teknik uzmanlar ve danışmanlar proje uygulanmasına doğrudan katkı vermektedir. Öte yandan, projelerin uygulanması sürecinde uluslararası otoritelerle birlikte birçok ulusal kurumun dâhil olduğu izleme ve değerlendirme komiteleri kurulmakta; faaliyetlerin

uygulanması ve raporlanmasına ilişkin süreçler birlikte yürütülmektedir. Bu aktör çeşitliliği örgütsel karmaşıklık seviyesini artırmaktadır (Rondinelli, 1976; Diallo & Thuillier, 2004a).

Sogge (2003) bu aktör çeşitliliği ve etkileşimini yardım zinciri kavramıyla açıklamakta; bu zincirde i) kaynak otoritesi olarak bir yardım kuruluşu veya banka, ii) ulusal veya yerel bir sorumlu otorite (örn. bakanlık), iii) kamu veya özel sektörde yer alan bir uygulayıcı kuruluş (örn. yerel yönetim ve danışmanlık şirketi), iv) proje uygulamasına destek veren ve katılımcı olan paydaş kuruluşlar (örn. STK) ile v) dolaylı ve nihai faydalanıcıların (geniş toplum kesimleri) yer aldığını belirtmektedir.



Şekil 2: Yardım Zinciri (Sogge, 2003: 67)

Şekil 2’de yer alan yardım zinciri geniş kapsamlı bir tablo sunmakta olup projeden projeye bu zincirde yer alan aktörler değişebilmektedir. Üçlü yapıya sahip olan tabloda kaynak otoriteleri kısmında çoğunlukla uluslararası finans kuruluşu veya bir ülkenin ulusal resmi yardım kuruluşu öne çıkmaktadır. Yardım kuruluşları ve müteahhit kuruluşlar kısmında çoğunlukla bir quango (quasi NGO-kamu destekli sivil toplum örgütü) veya şirket yer almakta; nihai ürünü/hizmeti paydaşlara sunmak için faaliyetleri yerine getirmektedir. Alıcı uçtaki kurumlar arasında ise çoğunlukla ilgili ülkenin sorumlu bir bakanlığı öne çıkarak tüm ulusal koordinasyon sürecini yürütmektedir.

Uluslararası kalkınma projelerinin yönetiminde bulunan bu birbirinden farklı yönetim üniteleri, tek bir yöneticinin doğrudan kontrol ve koordinasyonunda değildir. Dolayısıyla, birbirine sıkı sıkıya bağlı tek bir kontrol ünitesinden ziyade bir takım çalışması sonucunda proje başarısı ve entegrasyonu sağlanabilmektedir (Goodman & Love, 1980).

Uluslararası kalkınma alanında yürütülen projeleri diğer projelerden ayıran faktörler arasında, hedef grupların belirsizliği, paydaş sayısının fazlalığı, karmaşık ve riskli bir ortamın varlığı, kaynak yetersizliği, kültürel çeşitliliğin proje yönetimi tekniklerinin kullanımını zorlaştırması ve somut olmayan proje çıktıları gösterilmektedir (Golini & Landoni, 2014).

### **1.3.2. Etik ve Kültür**

Uluslararası kalkınma etiği dünyadaki yoksulluk, çevresel tahribat ve kaynakların dengesiz dağılımı gibi sorunlarla ilgilenmekte; yerel, ulusal ve uluslararası kalkınmada kullanılan amaçlara ve araçlara ilişkin etik düşünceler geliştirmektedir (Astroulakis, 2011; Astroulakis, 2013). 1984 yılında Uluslararası Kalkınma Etiği Birliği (International Development Ethics Association-IDEA)’nin temellerinin atılmasıyla birlikte bu alana yönelik farkındalığın, uluslararası toplantıların, konferansların ve araştırmaların giderek arttığı görülmektedir (IDEA, 2023).

Ulusal politika yapıcılar, uluslararası donörler ve proje yöneticileri, az gelişmiş ülkelerde yürütülen kalkınma projelerinde çoğunlukla etik sorunlarla karşılaştığı için kalkınmanın etik boyutuna ilişkin kuramsal altyapı da zaman içinde dikkat çekecek boyutlara ulaşmıştır. Kalkınma politikalarının oluşturulmasında hangi etik kaygıların ortaya çıktığı, hangi kurumların ne çeşit sorumluluklara ve rollere sahip olduğu ve bu alanda çalışanların hangi değerlere sahip olduğuna ilişkin sorular kalkınma etikçilerinin ilgi alanına girmektedir. Buna ek olarak, *insani kalkınma*, *sürdürülebilir kalkınma* gibi kavramsal modellerin incelenmesi; belirli kuruluşların, stratejilerin ve projelerin değerlendirilmesi gibi daha mikro seviyede sorular ve eleştiriler de yapılmaktadır (Crocker, 1998; Crocker, 2002).

Marshall'a (2019) göre içinde bulunulan ekonomik, sosyal ve kültürel yapı ile sahip olunan etik değerler, dini inançlar ve beklentiler gerek toplumsal gerekse bireysel düzlemde kalkınma politikalarına bakışı zorunlu olarak etkilemektedir. Örneğin, aile sağlığı veya cinsiyet eşitliği konularında tasarlanan uluslararası program ve projelerde kültür, etik ve inanç sisteminden dolayı soru işaretleri ortaya çıkmaktadır.

Hellsten (2019) konuya yolsuzluk kavramı açısından yaklaşmakta ve özellikle yoksul ülkeler ile geçiş ekonomilerinde yolsuzluğun önemli bir sorun olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, kültür ve siyasi yapının yolsuzlukla ilişkisine yönelik araştırmaların artması ve politika yapıcılarla kalkınma idarelerinin bu konuda bilinçlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Uluslararası kalkınma projelerindeki donör-faydalanıcı ilişkisine bakım etiği açısından yaklaşan Cardova (2020)'ya göre batılı, seçkin, eğitilmiş ve kıdemli uluslararası kalkınma profesyonelleri sıkı sıkıya bağlı oldukları kendi kavram dünyalarına göre faydalanıcıların ihtiyacını tespit etmektedir. Bilinçsiz bir paternalizm şeklinde cereyan eden bu durumun düzelmesi için bakım etiğini işaret eden yazar, faydalanıcıların ihtiyaç ve isteklerinin anlamlı ve yapıcı bir etik diyalog içerisinde belirlenmesinin önemine değinmektedir. Hatta ön yargısız

bir perspektif geliştirebilmeleri için bu alanda çalışan profesyonellere zorunlu etik eğitimlerinin verilmesi gerektiğini düşünmektedir.

Uluslararası kalkınma etiğine elit teorisi çerçevesinden bakan Astroulakis (2011), devlet görevlilerini, politika yapıcılarını, uzmanları ve yöneticileri elit sorun çözümler olarak ele almaktadır. Bu grubun kalkınmayı genellikle bir *yetkinlik* meselesi olarak gördüğünü ve karar alma mekanizmalarında uzmanlığın öne çıkarıldığını belirtmektedir. Tam tersine, karar alma mekanizmalarında çoğulculuğun ve katılımcılığın bir etik strateji olarak yer alması, diğer toplumsal paydaşların da bu inşaa ve müzakere sürecine aktif destek vermesini sağlayacaktır.

Afrika'da yürütölen uluslararası kalkınma projelerindeki költür ve değer boyuna dikkat çeken bir çalışmada proje yönetimi kavramlarının evrensel olarak geçerli olmadığı ve proje yönetimi tekniklerinin revize edilerek Afrika ölkelerindeki uygulanabilirliğinin artırılması gerektiği belirtilmektedir. Örneğin, proje kapsam yönetiminin hızlı ve kolay olması için düşük güç mesafesi gerekirken; Afrika ölkelerindeki güç mesafesinin yüksek olması bu durumu zorlaştırmakta ve proje yöneticilerinin baskın ve güçlü paydaş gruplar üzerindeki kontrol gücü zayıflamaktadır (Muriithi & Crawford, 2003).

Uluslararası kalkınma projelerinde, baskın költürün paternalist ve otoriteryan olduğu kurumsal bir yapıya *Amaçlara Göre Yönetim* gibi bir yaklaşım önerirken hassasiyetlere özen gösterilmeli; itaat ve hiyerarşinin güçlü olduğu költürlerde takım ve fikir birliği oluşturmada zorluk yaşanacağıının farkında olunmalı; kişilerarası ilişkilerin rahat olduğu bazı költürlerde şeffaflık veya cezaya ilişkin mekanizmaların güven ortamını zedeleyebileceği düşünölmelidir. Bu kapsamda, uluslararası kuruluşlarda yönetsel roller üstlenen kişilerin, i) gelişmemiş ölkelerdeki tarım toplumu olmanın getirdiği davranış biçimi, ii) değer veya sosyal sınıf farklılıklarından kaynaklanan költür çatışması ve iii) yardım ilişkisinde yer alan taraflar arasındaki psikolojik gerilim gibi faktörleri göz önünde bulundurması faydalı olacaktır (Goodman & Love, 1980).



### 1.3.3. İnsan Kaynakları

Uluslararası kalkınma projelerinde yer alan beşeri sermaye içerisinde, vasıflı işçi, teknik danışman, eğitmen, araştırmacı, proje koordinatörü, hibe otoritesinde ve proje sahibi ulusal kurumda birer proje yöneticisi veya program koordinatörü bulunabilmektedir (Goodman & Love, 1980; Youker, 2003; Ika & Donnelly, 2017).

Uluslararası kalkınma alanını geçim kaynağı olan bir endüstri olarak tanımlayan Schwenke (2019), bu endüstri içinde nispeten az sayıda kişinin bulunduğunu, bunların kendilerini en iyi uygulamaları bilen küresel uzmanlar ve sorun çözücüler olarak gördüğünü belirtmektedir. Bunlar arasında insani yardım çalışanları, kalkınma araştırmacıları, analistler, insan hakları aktivistleri, program ve proje yöneticileri, banka personeli, birçok farklı sektörden ve uyuştan gelen profesyoneller bulunmakta; bu kişiler sahip oldukları saha ve proje tecrübeleriyle akademi ve bürokrasinin kesişim noktasında yer almaktadır.

Projelerin başlangıç evresinde, eğitimli ve alanında yetkin yerli proje yöneticileri bulunmasında zorluk yaşanırken; gerekli dil bilgisi ile kültürel uyuma sahip az sayıdaki yabancı proje yöneticilerinde ise personel devir hızı yüksek olmaktadır. Personel devir hızının yüksek olması, yetersiz ücret ve teşviklerden kaynaklanmaktadır. Öte yandan, yerli ve yabancı personelin dil, kültür ve iletişim farkı ile yabancı uzmanların yaşam ve ücret koşullarındaki bariz üstünlükten dolayı proje takımlarında uyum sorunları yaşanabilmektedir. (Rondinelli, 1976). Personelin işe alımında kişisel veya siyasi ilişkilerin liyakat ve becerilerin önüne geçtiği; buna bağlı olarak proje takımlarında motivasyon ve moral düşüklüğü yaşandığı görülmektedir (Rondinelli, 1983).

Projenin tamamlanması ve çıktılarının özümsemesi için insan kaynaklarının önemine vurgu yapan Goodman & Love (1980), herhangi bir proje sonuçlanmadan önce proje ekibinde yer alan kişilerin kariyer amaçlarına destek verilmesi ve gelecekteki olası projeler için onlara kadro ayrılması gerektiğini

belirtmektedir. Projelerin belirli bir süresi olduğu için bu alanda çalışan kişiler geçici bir istihdam şekline sahiptir. Becerilerinin ve yeteneklerinin uygun olduğu diğer uluslararası kuruluşlara veya projelere transfer olmaları ise ailevi yükümlülükler, yer değiştirme ve konaklama gibi faktörler açısından sorunlara yol açabilmektedir.

Uluslararası kalkınma projelerinin başarısını örgütsel etkililikle ilişkilendiren Rota & Zanasi (2011) projelerdeki beşeri boyutun teknik ve finansal boyutların entegrasyonunu sağladığını vurgulamaktadır. Bu beşeri boyut; proje takımlarındaki kişilerin beklentilerini, arzularını, birbirleriyle olan ilişkilerinin kalitesini ve paydaşların ihtiyaçlarını anlama kapasitesini içermekte; güven, bağlılık, tatmin ve uyum değişkenleriyle ölçülmektedir.

Ginsberg (2016) uluslararası kalkınma projelerinde yer alan kişilerin projeye ilişkin faaliyetleri ve sosyal deneyimlerini iletişim ve ilişkiler, profesyonellik ve öz yönetim, beceriler ve özgeçmiş, esneklik ve eleştirel düşünce, araştırma ve uygulama kapasitesi gibi faktörlere bağlamaktadır.

#### **1.3.4. Yönetim Araçları**

Dünya Bankası'nın proje döngüsü yönetimini benimsemesi, uluslararası kalkınma projelerinde bu modelin giderek yaygınlaşmasını sağlamıştır. Projenin tanımlanması, hazırlanması, onaylanması, uygulamaya yönelik müzakere aşaması, uygulama ve izleme ile değerlendirme aşamalarından oluşan bu döngü (Baum, 1978; Baum, 1982) farklı ülke ve kuruluşlar tarafından revize edilerek hala kullanılmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde yazılı kurallara ve düzenlemelere olan katı bağlılık sadece iç süreçlere odaklanılmasına ve dış çevrenin ihmaline yol açmaktadır. Bu dar görüşlü bakış açısından kurtulmak isteyen uluslararası yardım ajansları, kaynakları verimli kullanmak ve daha geniş bir paydaş grubunu dikkate almak için stratejik yönetim araçlarını benimsemektedir (Goldsmith, 1996; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2006; Curtis & Poon, 2009).

Uluslararası kalkınma projelerinin tasarım ve başlangıç aşamasından izleme ve değerlendirme aşamasına kadar çeşitli kuruluşlar tarafından birçok yönetim aracı, rehber, planlama yaklaşımı ve izleme yöntemi kullanılmaktadır. Bunlar arasında *Mantıksal Çerçeve Matrisi*, *Temel Performans Göstergeleri*, *Proje Tasarım Matrisi*, *Detaylı İş Planı*, *İş Kırılım Yapısı*, *Gantt Çizelgesi*, *Paydaş Matrisi* ve *Sorumluluk Atama Matrisi* gibi birçok araç ve yöntem bulunmaktadır. Bunlar arasında *Mantıksal Çerçeve Matrisi* en yaygın ve temel araç olarak ele alınmakta; diğer araçlar örgütlerin ve projelerin büyüklüğüne göre kullanılmaktadır (Landoni & Corti, 2011; Ika & Lytvynov, 2011; Falgari ve ark., 2013).

Bu araç ve yöntemler amaç, hedef, faaliyet, proje süresi ve bütçe, beklenen çıktılar, riskler ve varsayımlar, görev ve sorumluluklar, iletişim planı gibi bir projenin gerektirdiği tüm süreç, bilgi alanı ve boyutlara ilişkin bilgiler içermekte; proje paydaşlarına planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme açısından yön göstermektedir.

Söz konusu araçlar proje yönetiminde kolaylık ve avantaj yaratsa da bunların uluslararası kalkınma projelerindeki kullanımı bazı zorluklar da getirmektedir. Çünkü her donör kuruluş bu araçlardan yararlanarak kendi standardını oluşturmakta; bunun sonucunda proje yöneticileri, proje personeli ve diğer paydaşlar standart olmayan bu terminolojileri ve uygulama yöntemlerini kavramakta zorlanmaktadır (Golini & Landoni, 2014).

Bu sorunlara bir çözüm olarak *Kalkınma Profesyonelleri için Proje Yönetimi Rehberi (Project Management for Development Professionals Guide – Project DPro Guide)* geliştirilmiştir. Böylece doğrudan uluslararası yardım endüstrisindeki proje yöneticileri için proje yaşam döngüsündeki temel araçlar ve yöntemler ile bu süreçte gerekli olan beceriler ve yetkinliklere ilişkin detaylı bir çerçeve oluşturulmuştur (PM4NGOs, 2020).

Donörlerin proje hazırlama ve uygulama rehberleri ile yönlendirici matrisleri proje yöneticilerine her ne kadar yardımcı olsa da bu yaklaşımların tamamı donör kuruluşlar tarafından belirlendiği için proje yöneticilerinin bu dokümanları - uygulama aşamasında- projenin gerektirdiği daha uygun formatlara çevirmesi mümkün değildir (Lazima & Coyle, 2019).

Brinkerhoff & Coston (1999) donörlerin takip çizelgelerinden ve performans göstergelerden oluşan proje gerekliliklerinin, alıcı ülkelerdeki paydaş grupların ihtiyaçlarına ve değişim taleplerine engel olduğunu vurgulamakta; buna bağlı olarak proje yardımlarının siyasi ve ekonomik gerçeklerin uzağına düştüğünü iddia etmektedir.

Uluslararası kuruluşların çok fazla önem verdiği düzenleyici ve yönlendirici bu prosedürlerin karmaşıklığı eleştirel proje yönetimi çalışmaları altında inceleme konusu olmakta; uluslararası kalkınma proje yönetiminin görünen yüzünde yer alan mantıksal çerçeve ve benzeri yaklaşımların da esasen teknik ve yönetsel bir hakimiyet getirdiği belirtilmektedir (Kerr, 2008; Ika & Hodgson, 2014; Ika ve ark., 2020).

### **1.3.5. Yönetmel Başarı Faktörleri**

Uluslararası kalkınma projelerinin başarısının ölçülmesi, proje amaçlarının soyutluğundan dolayı son derece öznel yargılar içermektedir. Özellikle, projelerin sosyal içeriklere sahip olması, kâr amacı gütmemesi, paydaş sayısının fazlalığı ve proje çıktılarından/sonuçlarının etki düzeyi gibi faktörler göz önüne alındığında proje başarısının ölçümü değişmektedir. Bu doğrultuda, “proje yönetimi başarısı” zaman, maliyet ve kalite açısından proje sürecine ve projenin tamamlanma durumuna odaklanırken; “proje başarısı” amaca, hedeflere ve paydaşların proje çıktılarından tatmin sağlama seviyesini dikkate almaktadır (Khang & Moe, 2008).

Ika & Donnelly (2017) bu ayrıma dikkat çektikleri çalışmada, proje yönetimi başarisının kısa vadeli ve proje başarisının ise uzun vadeli olduğunu; proje başarisının projenin tamamlanmasından sonraki etki ve sürdürülebilirlik hususlarını içerdiğini belirtmekte; ancak literatürde ayrı ayrı ele alınan bu başarı boyutlarının birbirinden ayrılamaz olduğunu vurgulamaktadır.

Falgari ve ark. (2013) başarı ölümü için performans ltlerini içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Buna göre içsel proje performansı zaman, maliyet ve kalite ile llrken; dışsal proje performansı uzun süreli etki, paydaş katılımı, ekonomik sürdürülebilirlik ve nihai yararlanıcıların tatmini ile llmektedir.

Proje yönetimi başarısı ile proje başarisına ek olarak “algılanan proje başarısı” kavramı da önerilmektedir. Buna göre proje yönetimi başarısı doğrudan ve nesnel bir şekilde llebilirken, proje başarisının -her bir paydaşın projenin etkisine, faydasına ve sürdürülebilirliğine ilişkin farklı görüşleri bulunduğu için- nesnel bir şekilde llmesi zorlaşmaktadır. Dolayısıyla, proje başarı ltleri/faktörleri üzerinde bir anlaşma sağlansa bile mutlak bir başarıdan söz etmek yerine bu ltler/faktörler üzerinden çeşitli paydaşların öznel yargıları devreye girmektedir (Diallo & Thuillier, 2004b).

Hermano ve ark. (2013) proje yardımları ile ülkelerin ekonomik büyümesi arasındaki ilişkiyi makro perspektifle aıkladırken; projelerin maliyet etkin bir şekilde uygulanması neticesinde alıcı ülkeye olumlu katkılar sunmasını mikro perspektif olarak adlandırmaktadır. Ancak proje yönetimi literatürünün, uluslararası kalkınma projelerindeki başarı faktörlerine çok fazla eğilmediğinin de altını çizmektedir. Bu kapsamda, yönetsel başarı faktörleri arasında proje ekibinin niteliği (kişilerarası ilişkiler, liderlik, projedeki insan kaynağının yönetimi) ile proje uygulama sürecinde kullanılan araçlar ve teknikler gösterilmektedir.

Bir diğer bakış açısı makroekonomik (uluslararası kalkınma yardımlarının yoksulluğu azaltmaya ve ekonomik büyümeye yardımcı olup olmadığı) ve

mikroekonomik (projelerin arzu edilen amaca ve hedeflere söz konusu süre içerisinde ulaşım ulaşmadığı) olmak üzere ayırım yapmaktadır. Buna göre, uluslararası kalkınma projeleri yapısal, kurumsal ve yönetsel problemlere sahiptir ve mikroekonomik açıdan bakıldığında yönetsel sorunlar öne çıkmaktadır. Bunlar arasında eksik proje tasarımı, amaç ve hedeflerin net olmaması, yetersiz ihtiyaç analizi, proje yöneticilerinin faydalanıcılara karşı duyarsız olması, zayıf paydaş yönetimi, yetenekli personel eksikliği ile izleme ve değerlendirme sorunları bulunmaktadır (Ika, 2012; Ika & Hodgson, 2014; Ika ve ark., 2020). Bu sorunlardan hareketle proje tasarımı, proje liderliği, paydaş koordinasyonu ve proje izlemesi şeklinde dört başarı faktörü önerilmektedir (Ika & Donnelly, 2017; Shafiei & Puttanna, 2021).

Gerek proje yaşam döngüsüne gerekse yönetsel sürece bakıldığında, proje başarısının veya başarısızlığının projeyi planlayan, değerlendiren ve bütçeyi onaylayan bireylerden kaynaklandığı görülmektedir. Proje takımında yaşanan çatışma, iletişim sorunları, personel seçimindeki zayıflıklar, görev dağılımı ve otoriteye ilişkin belirsiz sınırlar ile ağır işleyen karar süreçleri proje yönetimi başarısını etkilemektedir. Ancak proje yöneticileri yardım zinciri içerisinde ve tüm paydaşlar arasında birer bağlantı noktası olduğu için başarı veya başarısızlıkta daha fazla pay sahibidir (Goodman & Love, 1980; Kwak, 2002; Youker, 2015).

Proje döngüsünün tüm süreçlerinin başarıyla yürütülebilmesi yüksek seviyede yönetsel yetkinlik gerektirmekle birlikte, az gelişmiş ülkelerdeki yetersiz yönetsel kapasiteden dolayı projelerde ya yarı zamanlı yöneticiler yer almakta ya da bir yöneticiye çok fazla proje atanmaktadır. Ayrıca, proje yöneticilerinin projelerin tasarım aşamasında görevlendirilmeyerek sadece uygulama ve izleme aşamasında aktif olması da yönetsel başarıyı etkilemektedir (Rondinelli, 1976).

## 1.4. ULUSLARARASI KALKINMA PROJE YÖNETİCİSİ

### 1.4.1. Kariyer Gelişimi, Görevleri ve Tarihsel Süreçteki Rolü

Uluslararası kalkınma projelerinde proje yöneticiliğine<sup>1</sup> doğru giden bir kariyer yolculuğunda yönetim, ekonomi, hukuk, sosyoloji, mühendislik veya tıp gibi çok çeşitli disiplinlerden gelen profesyoneller<sup>2</sup> bulunmaktadır. Projelerde kolektif yapıların ağırlığından ziyade bu kişilerin öz yönetim ve bireysel sorumlulukları ön plandadır. Özerk çalışma ortamı bu profesyoneller için sınırsız işi, fazla sorumluluğu ve iş-özel hayat ayrımında zorlukları beraberinde getirmektedir. Böylece kendini gerçekleştirme, kişisel gelişim ve tükenmişlik üçgeninde çatışan bir durum ortaya çıkmaktadır (Roth, 2015).

Uluslararası kalkınma projelerinin uygulanmasında uluslararası tecrübe sahibi çalışanların yanı sıra yerel personel de istihdam edilmekte; bu kişiler küresel ilişkiler, kamu politikası, uluslararası kalkınma, insani yardım ve barış inşası konularında yüksek lisans eğitimi almakta ve uzmanlık bilgisi kritik hale gelmektedir (Waitkuweit, 2023). Özellikle bu alanlarda üniversite eğitime sahip olan diplomalı kalkınma uzmanları teknik uzmanlık gücü sergilemekte (Parpart, 1995); medeniyet ve ilerleme fikrinden ilham alan bu teknik uzmanlık, güç ve kontrol ilişkilerini de içermektedir (Strumm, 2020).

Kapasite geliştirme, karşılıklı öğrenme ve kültürlerarası bir anlayış idealini benimseyen bu çalışanlar (Tiessen ve ark., 2020), erkek egemen ve ayrıcalıklı bir çalışma ortamına sahip uluslararası yardım bürokrasisinde seyyar uzmanlar

<sup>1</sup> İngilizce literatürde international development project manager, project director, project coordinator, task manager, project supervisor gibi farklı pozisyonlar kullanılmaktadır. Bazı durumlarda program manager ve program coordinator de ilk seviye/alt kademe yönetsel pozisyon için kullanılabilir. Çeşitli uluslararası kuruluşların veya ikili yardım ajanslarının bu pozisyonlar arasında yaptığı ayırım ve bunlara yüklediği görev tanımları değişimle birlikte, tüm bu pozisyonların proje yaşam döngüsünde az çok birbirine benzer rol, görev ve sorumluluklara sahip olduğu söylenebilir. Bu çalışma kapsamında tüm pozisyonlar için -bunlar arasındaki rol ve görev farklılıkları ilerleyen sayfalarda ele alınmakla birlikte- **uluslararası kalkınma proje yöneticisi** terimi tercih edilmektedir.

<sup>2</sup> Bu profesyoneller için İngilizce literatürde foreign aid specialist, international development expert, international development officer, development worker, development practitioner, development professional, aid worker, aid practitioner ve aid professional gibi çeşitli unvanlar kullanılmaktadır. Bu çalışma kapsamında, mesleğin teknik bilgi ve beceri boyutu ile uluslararası/kültürlerarası boyutunu yansıttığı için **uluslararası kalkınma uzmanı** unvanı tercih edilmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. i) Avermaete, T. & Casciato, M. (2014). The Rise of a New Figure: The International Development Expert, içinde: Avermaete ve Casciato (Ed.). *Casablanca Chandigarh - A Report on Modernization*, Park Books. ii) Hodge, J. M. (2010). British Colonial Expertise, Post-Colonial Careerism and the Early History of International Development, *Journal of Modern European History*, 8(1), 24–46.

olarak hareket etmektedir (Leander & Waever 2018; Jones & Gordon, 2021). Heathershaw (2016) yerel ve yabancı uzmanların kariyer gelişiminin kültürlerarası bir arkadaşlık ortamına dayandığını belirtmektedir. Ancak bunun çıkar ilişkilerinden ziyade yerel ve küreselin sınırlarında yaşayan profesyonel bir topluluğa aitlik şeklinde cereyan ettiğini vurgulamaktadır. Guevara ve ark. (2017) uluslararası kalkınma uzmanlarının sadece kültürlerarası anlayış ve duyarlılığa sahip olmasının yeterli olmadığını; bu kişilerin çözülmesi güç küresel sorunlara, örgütlerdeki rollerine ve kendi kimliklerine yönelik öz farkındalıklarını ve bilinç düzeylerini artırmaları gerektiğini ifade etmektedir.

Uluslararası kalkınma uzmanlarının proje yaşam döngüsünün tüm aşamalarında karar alma, bütçelerin kullanılmasını ve faaliyetlerin uygulanmasını takip etme, proje çıktılarını ve etkilerini değerlendirme gibi işleri bulunmaktadır (Strumm, 2020). Uluslararası kalkınma uzmanlarının kariyeri, portföy ve program yöneticisi altında orta veya büyük çaplı projelerde birkaç yıllık bir proje yöneticiliği şeklinde devam etmektedir (Cartwright & Yinger, 2007).

Proje yöneticilerinin faaliyetlerdeki bilimsel, teknik ve yönetsel uzmanlığın doğası gereği politik olduğu ve onları belirli bir değer sisteminin taşıyıcısı konumuna getirdiği iddia edilmektedir (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2006). Goodman & Love (1980) çeşitli eğitim ve iş geçmişine sahip kalkınma uzmanlarının proje uygulamalarında proje yöneticisi olduğunu; çok aktörlü projelerin uygulama sürecinde katı bir denetimden ziyade işbirliği ve yardım şeklinde koordinasyon görevi yürüttüğünü ifade etmektedir.

İçinde bulunulan sektör, endüstri veya temanın gerektirdiği bir uluslararası kalkınma projesinde birçok paydaş kurum ve birey olacağı için esasen söz konusu projede tek bir proje yöneticisinden söz edilemez. Örneğin, uluslararası finansman otoritesi, bakanlık, proje danışmanlık şirketi ve sivil toplum kuruluşundan oluşan bir paydaşlar grubunda her bir kurumsal aktör içerisinde projeyi takip sorumluluğunda olan çeşitli seviyelerde kişiler bulunmaktadır.



Proje fikrinin geliştirilmesinde sivil toplum kuruluşu yer alırken projenin planlama ve başvuru ayağında bakanlığın rolü öne çıkabilir. Uygulama ve raporlama sürecinde ise proje danışmanlık şirketi daha aktif olabilir. Projenin uygulanması sürecinde kurumsal paydaşlarla iletişimi ve koordinasyonu sağlayan danışmanlık şirketi çalışanı veya kendi namına çalışan bir proje koordinatörü, finansman otoritesinde izleme ve değerlendirmeyi yapan bir program koordinatörü, bakanlığın ilgili biriminde resmi süreçlerden sorumlu bir proje yöneticisi ve sivil toplum kuruluşu tarafında nihai faydalanıcılar ile geniş toplum kesimlerini bir araya getirmeye çalışan bir proje yöneticisi yer alabilir.

Uluslararası donörlerde çalışan proje yöneticilerine *project supervisor*, *task manager* veya *task team leader*, alıcı ülkelerin ilgili kurumlarında çalışan proje yöneticilerine ise *national project coordinator/project director/project manager* şeklinde hitap edildiği belirtilmektedir. Bu pozisyonların yanı sıra, doğrudan proje takımının başında bulunan, ya kendi namına çalışan bağımsız bir uzman ya da bir danışmanlık şirketi çalışanı olan *project coordinator/project manager* bulunabilmektedir. Dolayısıyla genel olarak üç çeşit proje yöneticisinden bahsedilebilir (Youker, 1989; Youker, 2003; Ika, 2012; Ika & Saint-Macary, 2012; Diallo & Thuiller, 2004a; Diallo & Thuillier, 2004b).

Ancak bu adlar altında anılan proje yöneticilerinin durdukları yer, birbirlerine karşı konumlanma biçimi, rolü ve görevi konusunda literatürde bir karmaşa olduğu düşünülmektedir. Adlandırmadaki bu karmaşanın nedeni, uluslararası kalkınma projelerinin uygulama yöntemlerinin ülkeden ülkeye ve kuruluştan kuruluşa değişiklik göstermesidir. Farklı uygulama biçimlerinin getirdiği farklı proje yapıları doğal olarak pozisyon adlarında da çeşitliliğe neden olmaktadır.

Aşağıda yer alan Tablo 2 literatürdeki çeşitli çalışmalara dayanarak yazar tarafından oluşturulmuştur. Söz konusu tabloda altı çizili pozisyonlarda yer alan kişiler, proje yaşam döngüsünde doğrudan rol ve göreve sahiptir. Tablo katı bir hiyerarşiyi göstermese de birbirine karşı teknik ve mali sorumluluğu olan pozisyonları nitelemektedir. Buna göre, proje koordinatörü proje takımıyla

birlikte doğrudan proje faaliyetlerinin içerisinde yer almaktadır. Alıcı ülkenin proje sorumlusu sahadaki faaliyetlere daha yakın bir kişi olarak proje koordinatörüyle yakın çalışmakta ve finansman otoritesiyle olan resmi süreçleri yürütmektedir. Proje yöneticisi ise çoğunlukla proje sorumlusundan gelen raporlamalara göre projenin genel gidişatını takip etmektedir. Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında, önerilen bu üçlü yapıya sadık kalınarak her bir yönetsel yapıdaki pozisyon için Proje Yöneticisi, Proje Sorumlusu ve Proje Koordinatörü adları kullanılmaktadır.

**Tablo 2**

*Uluslararası Kalkınma Projesindeki Bireysel Aktörler*

<b>Uluslararası Finansman Otoritesi / Donör Ülkenin Bakanlığı veya Yardım Ajansı</b>
Portföy Yöneticisi
Program Yöneticisi
<u>Proje Yöneticisi/Program Koordinatörü</u>
<b>Alıcı Ülkedeki Proje Sahibi Kurum veya Kuruluş</b>
Üst Düzeyli Sorumlu Otorite/Ülusal Koordinatör
<u>Proje Sorumlusu/İlk Kademe Yöneticisi/Kıdemli Uzman</u>
<b>Proje Takımı</b>
<u>Proje Koordinatörü</u>
Eğitmenler, araştırmacılar, akademisyenler, uzmanlar
<b>Diğer paydaşlar</b>
Faydalanıcı kurum ve kuruluşlar
Hizmet alınan danışmanlık şirketi ve/veya sivil toplum kuruluşu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kurumsal aktörler içerisinde yer alan bu farklı pozisyonların karşılıklı konumlanma biçimine ve rol dağılımına yönelik bazı çalışmalar bulunmaktadır. Buna göre, proje yöneticileri daha geniş bir perspektifle planlamadan değerlendirme aşamasına kadarki tüm süreçlere hâkim olurken, proje sorumluları büyük resmi görmekten ve proje başarısına giden vizyondan uzak kalmaktadır. Çünkü proje faaliyetlerinin koordinasyonuna ayrılan zaman ve çaba, proje yönetimi başarısına odaklanmalarını sağlarken daha geniş kapsamlı proje başarısını gözden kaçırmalarına neden olmaktadır (Lethem & Cooper, 1983, Ika & Saint-Macary, 2012).

Proje yöneticileri günlük takip yerine rehberlere, şartnamelere ve raporlamalara uygunluk açısından daha genel bir takip yapmakta; proje sorumluları ise günlük işler bakımından daha yoğun çalışmaktadır. Bu doğrultuda, proje yöneticileri ile proje sorumluları arasındaki güven ve iletişim, projelerin izlenmesi açısından önemli hale gelmekte; hatta proje yöneticisinin proje sorumlusuna (ve ilgili kuruma) ziyaret gerçekleştirmesi de faydalı görülmektedir (Ika, 2012; Diallo & Thuiller, 2004a).

Proje koordinatörü planlama ve başvuru aşamalarında yer almamakta, projelerin donör-alıcı ülke arasındaki başvuru ve onay sürecinden sonra projeye dâhil olmaktadır (Youker, 1989). Bu nedenle belirlenmiş hedefler ve beklenen sonuçlar çerçevesinde, faaliyetlerin proje takımı tarafından yerine getirilmesinin koordinasyonu, takibi ve raporlamasına odaklanmaktadır. Goodman & Love (1980) proje koordinatörünün paydaş yönetimi açısından önemine değinirken; Lazima & Joyle (2019) önceden belirlenen yöntem ve raporlamaları ihtiyaca göre değiştiremediği için proje koordinatörünün sadece uygulayıcı olduğunu belirtmektedir. Ika ve ark. (2010) ise proje koordinatörünün sadece pasif bir uygulayıcı ve kontrolör olmadığını, projenin gidişatı üzerinde etkisi olduğunu iddia etmektedir.

Youker (2003) bürokraside yer alan proje sorumlusunun düşük ücret alırken proje koordinatörünün yüksek ücret almasının çatışma yaratabildiğini; proje sorumlusunun proje koordinatörüne güç ve yetki verme konusunda isteksiz olabildiğini ve bunun da proje başarısını etkilediğini belirtmektedir.

Uluslararası kalkınma projelerinde yer alan tüm bu yönetsel pozisyonlardaki kişilerin proje yönetimi becerilerinin ve akademik altyapısının güçlü olması gerekmektedir. Dünya Bankası ve benzeri bazı uluslararası kuruluşlarda ekonomistler ağırlıkta olduğu için bu kişilerin rastlantısal bir şekilde proje yöneticisi olarak proje yönetimi sorumluluğu aldıkları; ancak bu alana ilişkin derinlemesine bir eğitim ve tecrübeye sahip olmadıkları iddia edilmektedir (Ika, 2012). Proje yöneticileri, projelerin nihai çıktıları üzerinde büyük bir etkiye sahip

olduğu için proje yöneticilerinin profesyonel gelişimi ve mesleki eğitimine odaklanması ve özellikle insan kaynakları fonksiyonu içerisinde proje yöneticilerinin yetkinliklerine özel bir önem verilmesi gerekmektedir (Goodman & Love, 1980).

Zeiton (2002) uluslararası kalkınma proje yöneticisinin kim olduğunu ve ne yaptığını sorguladığı çalışmasında, onu açık fikirli, esnek, iletişimi güçlü, kültür farklılıklarını yönetebilen, toleranslı, öz denetim ve empati sahibi bir kişi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, kalkınma projelerinin matris organizasyon yapısı göz önüne alındığında, proje yöneticisinin tüm paydaşları aynı yönde buluşturmaya çabalayan “yorgun bir diplomat” olduğunu dile getirmektedir. Castillo & Salgado (2015) uluslararası kalkınma proje yöneticisinin çalışma tarzının erken geribildirim, sürekli öğrenme ve değişen durumlara hızlı adaptasyon içermesi gerektiğini belirtmektedir. Rondinelli (1983) de değişken ve belirsiz ortamlara dikkat çekerek proje yapılarının organik olduğunu; bu yapılar içerisindeki proje yöneticilerinin tüm paydaşların geribildirimine açık olması gerektiğini söylemektedir.

Portföy ve program yöneticileri örgütsel düzeyde uzun vadeli bakışa ve stratejik hedeflere yönelik çalışma tarzına sahipken, proje yöneticileri somut çıktıları hedefleyen geçici proje yapılarının koordinasyonuna odaklanmaktadır. Bu kapsamda, proje yöneticisi için zaman, maliyet ve kapsam yönetimi ile proje çıktılarının kontrolü ve risk yönetimi en önemli bileşenler olarak ortaya çıkmaktadır. İdeal bir durumda, proje yöneticisinin proje uygulamalarında doğrudan bulunmadığı düşünülebilir; ancak sahadaki uygulamalar proje yöneticisinin birden fazla projenin teknik detaylarıyla meşgul olduğunu göstermektedir (Project DPro Guide, 2020).

Aslında proje yöneticisinin kim olduğu ve ne yaptığı hususu, genel olarak yöneticinin kim olduğu ve ne yaptığı ile ilgilidir. Fayol’dan Mintzberg’e kadar birçok araştırmacı ve uygulamacı arasında süregelen yapıcı tartışmadan ve yönetim alanının geniş yelpazesinden proje yönetimi de payına düşeni

almaktadır. Bu bağlamda, uluslararası kalkınma proje yöneticisinin, herhangi bir alanda çalışan yöneticinkine benzer işlere, becerilere ve rollere sahip olduğu söylene de proje yapılarının geçiciliği farklı rolleri de beraberinde getirmektedir (Ika & Saint-Macary, 2012).

Uluslararası kalkınma proje yöneticisinin yönetici, lider ve diplomat rolleri birbirine benzemekle birlikte, her bir rol için gereken bilgi ve becerileri ortaya koyabilmek için bir ayırım yapılması da faydalıdır. Projelerde zaman ve maliyet unsurları görünür olduğu için proje yöneticileri teknik bileşenlere odaklanarak genelde *yönetici* rolünü benimsemektedir. Ancak bu teknik bileşenlere gereğinden fazla yoğunlaşmak, uluslararası kalkınma projelerindeki insani boyutun ve projenin kurumsal ve bireysel faydalanıcılar üzerinde yarattığı etkinin gözden kaçırılmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, değişim ve sinerji için lider ve diplomat rollerine de önem verilmelidir (Cusworth & Franks, 1993).

Ika & Hodgson (2014) uluslararası kalkınma projelerinde çalışan proje yöneticilerinin rollerinin tarihsel süreç içerisinde farklılaştığını; bu farklılaşmanın ve dönüşümün geleneksel, durumsal ve eleştirel olmak üzere üç tür yaklaşım altında sınıflandırılabilirliğini dile getirmektedir.

1950-1980 döneminde egemen olan geleneksel yaklaşım, rasyonel ve indirgemeci bir paradigma olarak, projelerdeki teknik unsurlar ile maliyet unsurlarını yönetsel ve motivasyonel unsurların önünde tutmuştur. Buna göre, projelerde insan faktörü ciddi şekilde göz ardı edilmiş; proje yöneticileri mimar, iktisadi ve planıcı bir figür olarak sadece maliyet, zaman ve kalite bakımından proje döngüsünün yürütülmesinden sorumlu olan kişiler şeklinde görülmüştür.

1980 sonrasında kalkınma alanında süreç, katılımçılık ve insan merkezli olan durumsal proje yönetimi gelişmiş; çevre, yoksulluğun azaltılması, cinsiyet, insan hakları, sürdürülebilirlik, kapasite geliştirme gibi tematik ve sosyolojik içerikler öne çıkmaya başlamıştır. Etkileşimin, deneyimin, adaptasyonun ve esnekliğin

vurgulandığı bu dönemde proje yöneticileri araştırmacı, sorgulayıcı, katılımcı ve öğrenen bir figür olarak konumlanmıştır.

Son olarak, durumsal yaklaşımla aynı dönemde gelişmeye başlayan eleştirel çalışmalar, uluslararası kalkınma alanındaki projeleri esasen küresel kapitalizmin bir güç gösterisi ve toplumsal oyunu olarak görmekte; net bir şekilde herhangi bir teknik veya yönetsel çözüm önermek yerine bu alana tarihsel, sosyal ve siyasi analizlerle bakmaktadır. Buna göre, diğer iki yaklaşım kapsamında uluslararası kalkınma projelerine çeşitli araçlar, teknikler ve insan faktörü açısından bakılırken; aslında projelerin düşük performansı, proje paydaşlarının ve faydalanıcıların tatminsizliği, proje yönetimi sürecindeki yolsuzluk, baskı, otorite, istismar ve güç ilişkileri gibi unsurların gözden kaçırıldığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda, proje yöneticileri de siyaset, etik ve bilgelik rollerine sahip bir aktör olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **1.4.2. Uluslararası Standartlar ve Literatür Çerçevesinde Yetkinlikler**

McClelland (1973) yetkinlik ölçümüne odaklandığı çalışmasında, iletişim becerisine sahip olma, sabırlı olabilme, gerçekçi amaç belirleyebilme gibi çeşitli nitelikleri yetkinlik altında sınıflandırmaktadır.

Boyatzis (1982) iş yetkinliğini bir bireyin sahip olduğu temel nitelikler şeklinde açıklamakta; bu temel niteliklerin güdü, kişilik özelliği, kendilik algısı, sosyal rol, beceri ve sahip olunan bilgilerden meydana geldiğini belirtmektedir. Tüm bunlar dinamik bir ilişki içerisinde iş performansını etkilemektedir. Yetkinlikler, zihinsel veya fiziksel eylem şeklinde kendini göstermekte ve davranışlar üzerinde doğrudan etkide bulunmaktadır. Böylece, herhangi bir işin gerekleri yerine getirilirken örgütsel ve kültürel çevre üzerinde de etki yaratılmaktadır.

Duygusal, sosyal ve bilişsel yetkinliklerin toplumsal yaşamdaki birçok sektörde profesyonel yönetim ve liderlik rollerini daha etkili kıldığı; ayrıca bu yetkinliklerin geliştirilebileceği belirtilmektedir (Boyatzis, 2008).

Currie & Darby (1995), örgütlerde insan kaynakları ile yetkinlikler konusuna giderek daha fazla önem verildiğini ve yetkinlik meselesinin Boyatzis tarafından popüler hale getirildiğini belirtmektedir. Woodruffe (1991) farklı araştırmacılar tarafından çok farklı şekillerde tanımlanan yetkinliğin birçok boyutu içerdiğini vurgulamakta; Nordhaug & Gronhaug (1994) ise daha dar tanımlamalara ihtiyaç olduğunu belirterek yetkinliği işle ilgili bilgi, yetenek ve beceriler bütünü şeklinde tanımlamaktadır.

Athey & Orth (1999) yetkinliği, gözlemlenebilir performans boyutlarının birleşimi olarak tanımlamaktadır. Buna göre, bilgi, beceriler, tutumlar, davranışlar, kolektif ve örgütsel yetenekler bir bütün olarak yetkinliği oluşturmaktadır. Cartwright & Yinger (2007) yetkinliğin bilgi, beceri, yetenek, tutum, davranış ve kişilik özelliklerini içerdiğini belirtmekte; Sawadogo ve ark. (2022) bireysel, kolektif, örgütsel ve çevresel olmak üzere dört boyutta ele alındığını ifade etmektedir.

Yetkinlik literatürüne ilişkin yapılan bir çalışmada, tutarlı bir teorik altyapı olmadığı, kavramın tanımında karışıklık olduğu ve çeşitli yönleri birleştiren uzlaştırıcı bir tanıma ulaşılamadığı iddia edilmektedir. Öte yandan, yetkinliğe ilişkin jenerik bileşenlerin, işyeri özelinde ve örgütsel kültür bağlamında geçerli olmayabileceği; farklı alanlara transfer edilemeyebileceğine yönelik tartışmalar da bulunmaktadır. Çünkü bir bireyin sahip olacağı yetkinlikler, onun sosyal çevresinden ve göreviyle ilgili işlerden bağımsız değildir. Tüm bu gerekçelerden hareketle, yetkinliğe ilişkin davranışsal, işlevsel ve çok boyutlu/bütünsel olmak üzere üç farklı küresel yaklaşımın çeşitli ülkelerde hüküm sürdüğü belirtilmektedir (Le Deist & Winterton, 2005)

Klink & Boon (2002) yetkinlik profili oluşturmanın, belirli bir profesyonel alan içerisindeki faaliyetlerin sistematik bir tanımını yaptığı için faydalı olduğunu belirtmektedir. Muğlak bir kavram olan yetkinlik kavramının kesin bir tanımı yapılamasa da en azından çeşitli bileşenlerden oluşan bir küme olduğu; beceri, bilgi veya tutum ile eş anlamlı olmadığı üzerinde bir mutabakata varılmaktadır.

Bir meslekteki olağanüstü bir çalışma performansının gözlenmesi ve çeşitli yetkinliklerin listelenmesi sonucunda yetkinlik modelleri ortaya çıkmaktadır. Böylece, boşluk analizi yapılarak performans açıkları kapatılabilmektedir. Örneğin, mevcut işteki performansın artırılması veya bir başka pozisyona terfi/transfer olunması için gereken yetkinlikler tespit edilerek ilgili çalışanların kariyer gelişimine katkı sunulmaktadır ( Draganidis & Mentzas, 2006).

Ennis'e göre (2008) yetkinlikler sadece bireysel düzlemde ele alınmamaktadır. Örgütsel başarının takım çalışmasına bağlı olduğu göz önüne alınırsa, takım çalışması boyutuna ilişkin yetkinlik çerçevelerinden de bahsedilebilir.

Proje yönetimi ve uluslararası kalkınma alanındaki çeşitli meslek birlikleri yetkinlik çerçevesine ilişkin modeller önererek bu alana katkıda bulunmaktadır.

Uluslararası Proje Yönetimi Birliği, içinde bulunulan endüstriye, kurum veya kuruluşa, temaya ve kapsama göre pozisyon adları ile görev ve sorumluluklar çeşitlilik arz ettiği için proje yönetiminde çalışan proje, program ve portföy yöneticileri ile diğer farklı pozisyonlar ve unvanlar için i) çerçeve yetkinlikler (strateji, yönetim, güç, kültür ve değerler), ii) kişisel yetkinlikler (kişisel bütünlük ve güvenilirlik, iletişim, ilişki yönetimi, liderlik, takım çalışması, çatışma ve kriz yönetimi, müzakere yönetimi, sonuç odaklılık) ve iii) uygulama yetkinlikleri (proje tasarımı, amaçlar, kapsam, zaman, örgüt, kalite, finans, kaynaklar, tedarik, denetim, risk, paydaşlar, değişim ve dönüşüm) olmak üzere üç boyutlu genel yetkinlik modeli önermektedir (IPMA, 2015).

Proje Yönetimi Enstitüsü'nün *Proje Yöneticisi Yetkinlik Geliştirme Çerçevesi* (Project Manager Competency Development Framework-PMCD Framework) i) bilgi yetkinlik boyutu, ii) bireysel yetkinlik boyutu ve iii) performans yetkinlik boyutu olmak üzere üç farklı boyut önermektedir. Buna göre, bilgi yetkinlik boyutunda on tane bilgi alanı ve beş süreç grubuna yönelik yetkinlikler bulunmaktadır. Bireysel yetkinlikler boyutunda başarıya yönelme ile inisiyatif alma; yardımlaşma ve kişilerarası anlayış becerisi; etkileme ve ikna etme



becerisi; takım çalışması, liderlik ve pozisyon gücünün kullanımı; analitik ve kavramsal düşünme yeteneği ile son olarak öz denetim, öz güven ve esneklik yer almaktadır. Bilgi yetkinlik boyutu ile bireysel yetkinliklerin doğru kullanımı neticesinde proje yönetimi performans yetkinlik boyutu ortaya çıkmaktadır (PMI, 2002).

Uluslararası kalkınma ve insani yardım alanında faaliyet gösteren çeşitli sivil toplum kuruluşları tarafından oluşturulan PM4NGOs adlı platform, *Kalkınma Profesyonelleri için Proje Yönetimi Rehberi* (Project Management for Development Professionals Guide - Project DPro Guide)'ni hazırlayarak özellikle uluslararası kalkınma projelerine yönelik kapsayıcı bir standart oluşturmaya çalışmıştır. Bu rehberin hazırlanışında bu alanda uzun yıllar çalışmış ve saha tecrübesi olan uzmanlar yer almıştır. Her ne kadar aktör çeşitliliği göz ardı edilip genel olarak STK'lere yönelik tasarlanmış olsa da uluslararası kalkınma alanı ile proje yönetiminin tam olarak kesiştiği ilk rehber olduğu söylenebilir. Bu rehber çerçevesinde i) teknik yetkinlikler (proje yönetimi araçları ve süreçleri), ii) liderlik/kişilerarası yetkinlikler (etkili iletişim, sürekli geribildirim ve motivasyon), iii) uluslararası kalkınmaya özgü yetkinlikler (kültürel çeşitlilik, değerler, karmaşık ortamlarda paydaş yönetimi) ve iv) bireysel/öz yönetime ilişkin yetkinlikler (zaman yönetimi, öz disiplin, analitik düşünme, organizasyon yeteneği) olmak üzere dört boyutlu bir model önerilmektedir. Ayrıca, bu model çerçevesinde her bir boyutun alt kırılımı bulunmakta ve bu kırılımlara göre yetkinlik değerlendirmesi yapılabilmektedir (Project DPro, 2020).

Khang & Moe (2008) uluslararası kalkınma proje yöneticisinin bireysel yetkinliklerini teknik, kişilerarası ve idari olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Gajić & Palčić (2019) yapısal karmaşıklık modeli adı altında teknik, örgütsel ve çevresel karmaşıklık grupları olduğunu ve uluslararası kalkınma projelerinde çevresel karmaşıklık faktörlerinin daha önemli hale geldiğini belirtmektedir. Çevresel karmaşıklık faktörleri arasında paydaş sayısı, paydaşların bakış açısının farklılığı, politik durum, ülke tecrübesi ve sahadaki riskler yer

almaktadır. Dolayısıyla, proje yöneticisinin yetkinliklerinin de çevresel karmaşıklığı yönetebilecek seviyede olması gerekmektedir.

Uluslararası kalkınma projelerinde proje faaliyetlerinin ertelenmesi, maliyet artışlarının yaşanması, paydaş yönetiminin zorluğu, çalışanların işten ayrılması ve yolsuzluk gibi faktörler proje yöneticilerinin işini zorlaştırmaktadır (Bayiley & Teklu, 2016). Bu zorlukların teknik çözümlerle aşılması yeterli olmamakta; duygusal zekâ, kültürel duyarlılık ve kişilerarası beceriler de gerekmektedir (Keilson, 2017).

Falgari ve ark. (2013) uluslararası kalkınma proje yöneticilerinin proje yönetimi araçları konusunda uzmanlıklarını ve yeteneklerini artırmaları gerektiğini belirtirken; Dearden & Kowalski (2003) mantıksal çerçeve matrisi ve proje döngüsü yönetimine ilişkin becerilere dikkat çekmektedir.

Bashir ve ark. (2021) her bir proje yönetimi süreci için gereken yönetsel yetkinliklerin literatürde pek fazla araştırılmadığını dile getirirken; Khang ve Moe (2008) her bir süreç grubunda aktif olan kişilerin yetkinliklerinin ayrı ayrı ele alınmasının faydalı olacağını ifade etmektedir. Bu kapsamda, başlangıç grubunda proje tasarımcılarının, planlama grubunda plancıların ve son üç grupta da proje yöneticilerinin yetkinliklerinin öne çıktığını iddia etmektedir.

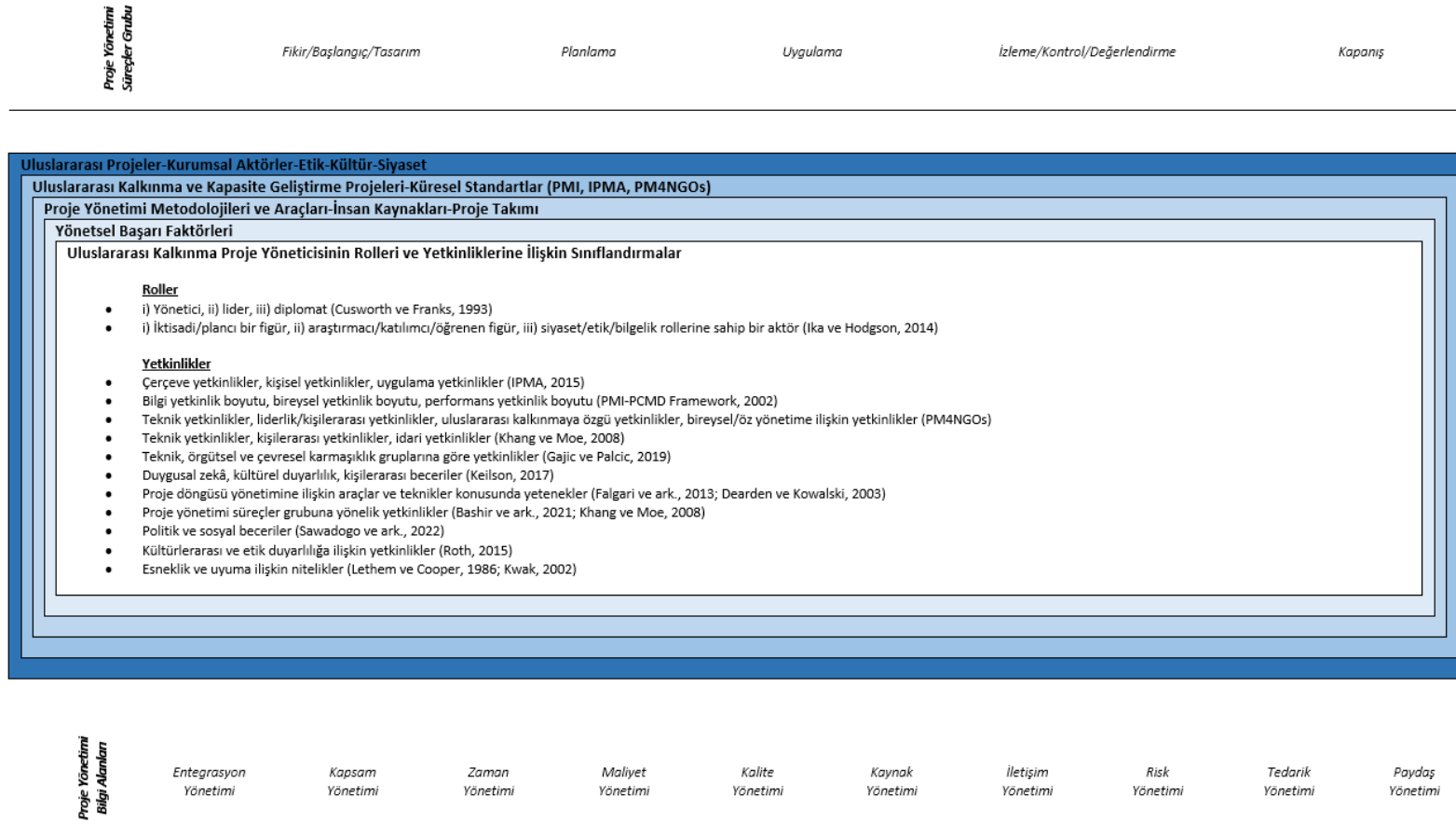
Sivil toplum kuruluşlarında çalışan uluslararası kalkınma proje yöneticileri ile yürütülen bir anket çalışması bulgularına göre, on bir faktöre indirgenen yetkinlikler arasından kültürel farklılıklara uyum yeteneği, uzmanlık alanı ve proje yönetimi araçlarına ilişkin beceriler ile finansal ve örgütsel konulara ilişkin genel yönetim becerileri en kritik yetkinlikler olarak ele alınırken; kişilerarası iletişim, liderlik ve etik, önem derecesi bakımından daha geride kalmaktadır (Briere ve ark., 2015).

Uluslararası kalkınma profesyonellerinin tüm bu yetkinliklerinin birer kültürel sermaye ve evrenselleşmiş teknik beceri havuzu oluşturduğu; uluslararası

kalkınma pratiklerinin bu yetkinlik çerçevelerine dayandığı söylene de (Kothari, 2005); uluslararası kalkınma projeleri için proje yöneticisi seçilirken sadece teknik becerilere odaklanıldığı ve politik-sosyal becerilerin (sosyal ağ oluşturabilme, kişilerarası iletişim ve etkileme becerileri) ihmal edildiği iddia edilmektedir (Sawadogo ve ark., 2022).

Sanayileşmiş Batılı ülkelerin normları çerçevesinde belirlenen proje yöneticisi niteliklerinin gelişmekte olan ülkeler için geçerli olmayabileceği; uluslararası kalkınma projelerinin sosyo-politik karmaşıklığından dolayı esnekliğe ve uyuma ilişkin niteliklerin daha önemli olduğu yönünde uyarılar da yapılmaktadır (Lethem ve Cooper, 1983; Kwak, 2002). Politik bağlamın yüksek olduğu bu projelerde müzakere yeteneği, çatışma yönetimi, etnik meselelere ve cinsiyet konularına ilişkin derinlikli kavrayış ile etik duyarlılık önem kazanmaktadır. Tüm bu yetkinlikler değerler sisteminin bir parçası olduğu için eğitim ve tecrübenin yanı sıra esnek ve farklı durumlara aktarılabilir olmalıdır (Roth, 2015).

Yazar tarafından oluşturulan ve aşağıda yer alan Şekil 3, uluslararası kalkınma ve kapasite geliştirme projelerinin içinde yer aldığı geniş evreni yansıtmaktadır. Proje yönetimi süreçleri ile bilgi alanları tarafından sınırlanan bu evrende, etik/kültür/siyaset gibi makro faktörlerin yanı sıra proje yönetimi metodolojileri/araçlarına ilişkin küresel standartlar gibi mikro yapılar yer almaktadır. Birçok faktörün baskı yarattığı bir ortamda, projeleri başarıyla yönetebilmek için proje yöneticilerinin bilgi, beceri ve yeteneklerinin üst düzeye taşınması gerekmektedir. Çeşitli yazarlar ve meslek birlikleri tarafından geliştirilen yetkinlik boyutları ne şekilde adlandırılırsa adlandırılınsın, şekildedeki sınıflandırmalardan görüleceği üzere uluslararası kalkınma proje yöneticilerinin yetkinlikleri çok boyutlu olmalıdır.



Şekil 3: Uluslararası Kalkınma Proje Yöneticisini Çevreleyen Faktörler  
(Yazar tarafından oluşturulmuştur)

## 2. BÖLÜM YÖNTEM

### 2.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Uluslararası kalkınma projelerinin başarısı yapısal ve kurumsal faktörlere bağlı olduğu kadar yönetsel faktörlere de bağlıdır. Yönetsel faktörlere ilişkin başarı ölçütleri arasında ise proje yöneticilerinin yetkinlikleri bulunmaktadır. Dolayısıyla, proje yöneticilerinin yönetsel yetkinliklerinin sınıflandırmasının yapılması ve çerçevesinin ortaya konulması, hem projelerin başarısı hem de proje yöneticilerinin profesyonel gelişimi açısından yol gösterici olmaktadır.

Uluslararası kalkınma projelerindeki proje yöneticilerinin sahip olması gereken ve akademik literatürde de özellikle belirtilen nitelik, beceri, tecrübe, görev ve sorumlulukların bir bütün olarak yetkinlik kavramı altında toplanmasının; bu yetkinliklerin araştırılmasının ve bu konuda genel bir sınıflandırma yapılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu projeler, altyapı ve mühendislik projelerinin gerektirdiği teknik uzmanlık bilgisinin yanı sıra kültürel zekâ, iletişim ve diplomasi gibi ilave yetenekler gerektirmekte; proje yöneticilerinin yönetsel yetkinliklerinin arttığı oranda projelerin başarısı da artmaktadır.

Bu doğrultuda, tez çalışmasının amacı, uluslararası kalkınma projelerinde görev yapan proje yöneticilerinin sahip olması gereken yönetsel yetkinlikleri ortaya koymaktır.

### 2.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE YAKLAŞIMI

Çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmektedir. Nitel araştırma, bir sosyal ya da beşeri soruna dikkat çeken ve bu soruna ilişkin araştırma problemlerini içeren yorumlayıcı/kuramsal çerçevelerin ve varsayımların kullanımıyla başlamaktadır. Nitel yöntemi kullanan araştırmacılar; gerek tümevarım gerekse tümdengelimli, örüntü ve temalar oluşturan, veri analizlerini içeren bir yaklaşım kullanmaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan araştırma raporunda problemin

karmaşık yapısına yönelik detaylı betimlemeler, katılımcıların fikirleri ve deneyimleri, araştırmacının derin düşünceleri ve yorumlamaları ile çalışmanın literatüre katkısı yansıtılmaktadır (Creswell, 2013).

Nitel araştırmalarda gerçeğin göreceli kabul edildiği ve birden çok doğrunun olduğu, gerçekliğin bireylerin katılımıyla inşa edildiği, araştırmacının içinde bulunduğu bağlam ve değerler sisteminin doğruların oluşturulmasında etken olduğu söylenebilir. Ayrıca, bu araştırma yöntemi bir olgunun ya da az bilinen bir sorunun derinlemesine incelenmesini ve anlaşılmasını hedeflediği için nasıl ve niçin sorularına verilen yanıtlar da önem kazanmaktadır. Veriler tanımlamalara, betimlemelere ve gözlemlere dayanırken, konuyu derinlemesine bilen uzmanlara başvurulduğu için genellikle amaçlı örneklem tercih edilmektedir. Bu doğrultuda da örneklem sayısı nicel araştırmalara göre düşük kalabilir (Şimşek, 2018).

Creswell'e göre nitel araştırma yapmak; katılımcılarla samimi ve yakın bir işbirliği içerisinde onların deneyimlerini, öznel ifadelerini ve bakış açılarını yansıtmaktır. Dolayısıyla, katılımcıların içinde yaşadıkları ve çalıştıkları ortamda araştırmayı yürütmek önemlidir. Araştırmacı farklı perspektifleri, bulgulardan geliştirdiği temalar şeklinde raporlaştırdığı için katılımcıların sözlerine güvenmekte ve onlarla zaman geçirerek onlardan biri olmaktadır. Araştırmacı, anlatıyı şekillendiren değerleri açıkça tartışmakta ve kendi yorumları ile katılımcıların yorumlarını harmanlamaktadır (2013).

Nitel araştırmalarda kullanılan yaklaşımlar anlatı, kuram oluşturma, etnografi, durum çalışması ve fenomenolojik yaklaşım olmak üzere beş gruba ayrılmakta; her bir yaklaşıma uygun düşen örneklem, veri toplama yöntemi ve analiz şekli değişebilmektedir (Creswell, 2013). Ancak nitel araştırma yaklaşımlarını bu beş yaklaşımla sınırlamayan ve veri toplama araçlarıyla analiz biçimlerini de nitel yaklaşımlar listesine dâhil eden yazarlar bulunmaktadır. Buna göre, araştırma amacına ve araştırma sorusuna bağlı olarak nitel yaklaşımların ve kullanılan araçların çeşitlilik gösterdiği ifade edilmektedir (Leavy, 2014).

Bu tez çalışmasında nitel araştırma yaklaşımlarından fenomenolojik analiz kullanılmaktadır. Çıkış noktası itibarıyla felsefi bir kavram olan fenomenoloji nesnelerin ne olduğundan ziyade nasıl olduğuyla ilgilenmektedir. Fenomenolojik düşünmenin temel özelliği öznel deneyimlere duyulan ilgi olduğu için herhangi bir model, süreç ve ilişkinin nasıl görüldüğünün ve ne anlama geldiğinin anlaşılması gerekmektedir. Ancak bu görünen, algılanan, yargılanan ve değerlendirilen olgulara doğru yönelirken aynı zamanda bunları deneyimleyen öznelerin bakış açısı, gerçeklik anlayışı ve içsel deneyimi de önem kazanmaktadır. Böylece öznel yaşamların boyutları temalaştırılıp betimlenebilmektedir (Zahavi, 2019).

Finlay (2009) fenomenolojik analize yönelik çalışmalarda yansız bir betimleme ile yorumlayıcı bir yaklaşım arasında farklı tutumlara sahip yazarlar bulunduğunu; araştırmacının öznelliğini bir kenara bırakıp bırakamayacağına ilişkin tartışmaların sürdüğünü belirtmektedir. Zahavi (2019) popüler ve etkili yaklaşımlara *betimleyici fenomenoloji*, *hermeneutik fenomenoloji* ve *yorumlayıcı fenomenoloji*yi örnek göstererek aralarındaki farkları sunarken; Finlay (2009) beşeri bilimler alanında çalışan araştırmacıların ve fenomenolojistlerin, bağlamsal bilgi ile alternatif yorumlamalardan kaçamayacağını ve sadece yansız betimlemeler sunamayacağını özellikle vurgulamaktadır.

Bu tez çalışmasında nitel araştırma yönteminin ve fenomenolojik analizin benimsemesinin bazı nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle araştırmacının uluslararası kalkınma projelerinin yönetimi konusunda on yıldan fazla deneyiminin bulunması ve aynı çalışma arkadaşlarıyla uzun yıllar program ve projeler geliştirmesi bu konuya yönelik akademik ilgisinin artmasını sağlamıştır. Öte yandan, bu grubun deneyimlerinin özüne inilerek araştırma konusunun sınırlı bir bağlamda ne şekilde tezahür ettiği anlaşılacak istenmektedir. Son olarak, araştırmacının lisans düzeyinde felsefe yan dal eğitimine de sahip olmasının, konunun fenomenolojik yaklaşımla ve felsefi derinlikle ele alınmasını kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

### 2.3. ARAŞTIRMA SORUSU

Çalışmanın araştırma sorusu “Uluslararası kalkınma projelerinde görev alan proje yöneticilerinin sahip olması gereken yönetsel yetkinlikler nelerdir?” şeklindedir.

Araştırma sorusu kapsamında, aşağıdaki alt soruların da gündeme getirilmesi planlanmaktadır:

- Projelerin başarısı ve yüksek performansı için diğer ana faktörlerin yanı sıra yönetsel faktörlerin önemi nedir?
- Proje yöneticisinin yönetsel yetkinlikleri arasında hangi nitelik, eğitim, tecrübe, beceri, görev, rol ve sorumluluklar bulunmaktadır?
- Proje süreçler grubundan (başlangıç, planlama, uygulama, izleme ve kontrol, kapanış) hangisinde proje yöneticisinin yönetsel yetkinliklerine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır?
- Yönetsel yetkinliklerden (teknik, iletişim, kavramsal vb.) hangisi uluslararası kalkınma projelerinde öne çıkmaktadır?

### 2.4. KATILIMCILAR VE ÖRNEKLEM

Fenomenolojik araştırmalarda örneklem seçim stratejileri sınırlıdır. Bütün katılımcıların araştırılan fenomene yönelik deneyimlerinin olduğu durumda amaçlı örneklem oldukça işe yaramaktadır. Çünkü araştırmacı incelediği araştırma problemi kapsamında en iyi bilgileri alacağı kasıtlı bir grup insanı seçmektedir (Creswell, 2013).

Örnekleme alınan her bir bireyin araştırmanın amacına ve derinliğine hizmet edebilecek nitelikte olmasına önem verilmelidir. Amaçlı örnekleme örneklem belirli bir amaca yönelik seçildiği için evreni temsil etme gücü doğal olarak düşüktür. Bu durumda bulguların sadece araştırma amacı ve seçilen örneklem



ışığında yorumlanması gerekmekte, dolayısıyla araştırmacının yargıları önem kazanmaktadır (Şimşek, 2018).

Araştırma fenomenine derinlemesine odaklanmak, farklılıkları azaltmak ve araştırmayı kolaylaştırmak için bu tez çalışmasında sınırlı bir homojen grup seçilmiştir. Amaçlı örnekleme göre seçilen katılımcılar, uluslararası kalkınma projelerinin finansmanına yönelik stratejiler geliştiren, programlar tasarlayan ve bu programlar çerçevesinde en az gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkelerin kapasite geliştirme projelerine hibe veren bir kamu kurumunun çalışanlarından oluşmaktadır.

Araştırmacının kendisinin de çalıştığı söz konusu kamu kurumunun programlar ve projeler birimi, uluslararası finansman otoritesi olarak faaliyetlerde bulunmakta; çeşitli ülkelerle çok taraflı ekonomik ilişkilerin geliştirilmesine katkı sunmaktadır. Projelerden çeşitli ülkelerin ilgili kurumları faydalanmakta; tarım, ulaştırma, turizm, dijital dönüşüm, finans, ticaret ve yoksulluğun azaltılması gibi sektörel ve tematik alanlarda kapasite geliştirme projeleri uygulanmaktadır.

Söz konusu birimde çalışan kıdemli uzmanlar görevli oldukları projelerin başvuru aşaması, kabul, uygulama, izleme, değerlendirme ve kapanış gibi tüm süreçlerinde aktif olarak yer alan kişilerdir. Bu kişiler finanse edilen projelerde proje yöneticisi olarak görev alırken; proje uygulayan yerel birimlerin faaliyetlerini denetleme; aracı banka tarafından yapılacak ödemelere onay verme; gerektiğinde ilgili ülkelere saha ziyareti gerçekleştirerek projeleri yerinde izleme ve değerlendirme gibi birçok sorumluluğa da sahiptir. Gerek uluslararası kalkınma gerekse proje yönetimi alanında bilgi ve tecrübeye sahip olduğu düşünülen bu kişiler, her yıl belirli dönemler proje başvurusu ile proje uygulama sürecine ilişkin çeşitli eğitimler de vermektedir.

Sadece finansman otoritesindeki proje yöneticilerinin seçilmesinin nedeni bu kişilerin i) proje yaşam döngüsünün tüm aşamalarında on yıldan fazla bir süre aktif olarak yer alması, ii) proje başarısı ile proje yönetimi başarısında kilit rol

oyunması, iii) proje sorumlularının ve proje koordinatörlerinin seviye olarak üzerinde yer alması ve iv) finansman otoritesindeki proje yönetim sürecine ilişkin uygulama önerileri verebilecek yetkinlikte olmasıdır.

Kapasite geliştirme projelerinden spesifik bir proje seçilerek -örnek durum çalışması şeklinde- o projedeki tüm paydaşlarla görüşme yapılmasının da bir alternatif yaklaşım olabileceği düşünülmüştür. Ancak finansman otoritesi dışında bulunan diğer paydaşlar geçici süreliğine istihdam edildiği ve doğrudan proje yönetimi alanından gelmediği için bu kişilerin derinlemesine görüşmelere uygun olmadıkları değerlendirilmiştir. Tüm bu gerekçeler şüphesiz ki diğer pozisyonların (proje sorumlusu ve proje koordinatörü) önemini azaltmamaktadır. Tasarlanabilecek çeşitli araştırmalarda bu pozisyonlarda deneyim sahibi olan kişilerin de perspektifleri yansıtılabilir.

Katılımcı profilinin gizliliğinin sağlanması için her bir katılımcı K harfiyle gösterilmektedir. Katılımcıların demografik bilgisi aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Görüşmelerin yapıldığı birimde çalışan sayısı sekiz olmasına rağmen araştırmacı haricinde sadece dört kişinin on yılın üzerinde tecrübesi bulunmaktadır. Diğer çalışanlar birime yeni katılmış olduğu için yeterli deneyime sahip değildir. Katılımcılardan K3, finansman otoritesinin proje ödemelerini gerçekleştiren ve finansal izlemesini yapan aracı bankanın eski çalışanıdır. Bankadaki görevindeyken uygulama aşamasından itibaren projelere dâhil olmakta; para transferi, fatura kontrolü ve finansal izleme gibi sorumluluklar almaktaydı.

**Tablo 3**

*Katılımcıların Profili*

<b>Katılımcı</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Yaş</b>	<b>Eğitim Seviyesi</b>
<b>K1</b>	E	41	Lisans
<b>K2</b>	E	35	Yüksek Lisans
<b>K3</b>	K	40	Lisans
<b>K4</b>	E	33	Lisans

## 2.5. GÖRÜŞME FORMUNUN HAZIRLANMASI VE UYGULANMASI

Bu tez çalışmasında femonenolojik yaklaşıma uygun bir veri toplama aracı olan derinlemesine görüşme tekniği tercih edilmekte; böylece araştırma konusuna ilişkin derinlemesine bilgi, yorum ve anlayış ortaya konulması hedeflenmektedir. Uslu ve Demir (2023) derinlemesine görüşmedeki derinlik kavramının, araştırmacının sosyal mekânındaki olayları, davranışları, faaliyetleri, anlamlandırmaları, söylem ve dil yapılarını, duyguları ve düşünceleri içerdiğini belirtilmektedir. Bu nedenle, belirli bir bağlama ve kültür ortamına ilişkin detaylı bilgi alabilmek için açık uçlu soruların sorulması ve alınan cevapların sistematik bir şekilde kategorize edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Derinlemesine görüşmeler rassal olmayan amaçlı örneklem çerçevesinde sınırlı bir grupla yürütüldüğü; bireylerin bakış açılarını yansıtmayı, anlamlandırmayı ve yorumlamayı hedeflediği için bulgulardan yola çıkılarak genelleme yapılmaması gerekmektedir (Erdoğan ve Semerci, 2021).

Fenomenolojik analiz çerçevesinde yapılan derinlemesine görüşmelerin faydaları i) *“öznelerin anlamları, algıları ve davranışlarını anlamak”*, ii) *“elde edilen verilerin empatik bir yorumuna temel oluşturmak”*, iii) *“gündelik yaşamın bir yapısökümünü yapmak”* ve iv) *“insanların bazı konularda düşüncelerini nasıl geliştirdiklerini ve bunları eyleme nasıl döktüklerini anlamak”* şeklinde sıralanmaktadır (Erdoğan ve Semerci, 2021: 160-161).

Literatür taraması çerçevesinde ortaya çıkan temel bağlamlara ve temalara göre özetlenen ve Şekil 3'te yer alan “Uluslararası Kalkınma Proje Yöneticisini Çevreleyen Faktörler” görüşme formunun temelini oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak, özellikle PM4NGOs kuruluşunun hazırladığı *Kalkınma Profesyonelleri için Proje Yönetimi Rehberi* çerçevesinde önerilen dört boyutlu yetkinlikler modeli ile bu model çerçevesinde hazırlanmış olan yetkinlik değerlendirme anketi de görüşme sorularının hazırlanmasına kaynak teşkil etmiştir. Böylece, kapsayıcı bir soru havuzu oluşturulmaya çalışılmıştır.

Toplam on bir sorudan oluşan görüşme soruları (Ek 2), çalışmanın temel fenomeninin anlaşılmasına odaklanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorular şeklinde hazırlanmıştır. Soruların her biri, tez kapsamında çeşitli alt bölümlerde detaylı bir şekilde tartışılan ve literatürde önemli bir yer kaplayan boyutlara odaklanmaktadır. Giriş sorusu haricindeki on sorudan yedisi proje yönetimi süreçler grubu, proje yönetimi bilgi alanları, proje yönetimi başarısı, proje başarısı, proje yönetimi metodolojileri/araçları, etik/kültür ve insan kaynakları kategorilerine birer soru şeklinde dağıtılırken, kalan üç soru araştırma kapsamının ağırlığını oluşturması nedeniyle uluslararası kalkınma proje yöneticisi kategorisine ayrılmıştır.

Yönlendirici, yargılayıcı, ön kabullü ve kişisel izlenimleri yansıtan sorulardan olabildiğince kaçınılmış; deneyim, davranış, düşünce, değer ve bilgi sorularıyla görüşmelerin derinliği artırılmaya çalışılmıştır.

Görüşmelerden önce çalışmanın amacı ve kapsamı hakkında görüşmecilere bilgi verilmiştir. Daha sonra görüşme soruları tüm katılımcılara dağıtılmış; ön bilgi ve yorum almak için yazılı cevap talep edilmiştir. Yazılı cevapların incelenmesi sonrasında her bir katılımcıyla birer saatlik yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiş; yazılı cevaplar ışığında detay almaya yönelik sonda ve açıklama soruları sorulmuştur.

## 2.6. VERİ ANALİZİ

Nitel araştırmalarda verilerin toplanma yöntemine göre veri analizi değişiklik göstermekle birlikte; genel olarak betimleme, sınıflandırma, ilişkilendirme, görselleştirme, sonuç çıkarma, sonuçları doğrulama, içerik analizi gibi çeşitli yaklaşımların kullanıldığı söylenebilir. Toplanan verilerin derinlemesine incelenerek belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde anlamlı bir şekilde bir araya getirilmesini hedeflediği için *içerik analizi* kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır (Akbulut, 2018).

İçerik analizi, tutarlı örüntüler ve ilişkiler ortaya koyabilmek için benzer kavramsal kategorilerin çeşitli kümeler çerçevesinde bir araya getirilmesi sürecidir. Bu analiz sürecinde yazılı metin, görüşme tutanakları ve kaydedilmiş gözlemler kullanılabilir (Julien, 2008). Analiz birimi olarak kelimeler, yüklemeler, sıfatlar veya cümleler ele alınabilir (Prior, 2014).

İçerik analizinde birbirine benzer anlamlar veya çağrışımlar taşıdığı düşünülen ve en küçük birim olan kelimeler, kavramlar veya ifadeler daha sınırlı bir grup oluşturmak için bir araya getirilmekte; böylece daha geniş birimlere (kategoriler ve temalar) ulaşarak çıkarımlar yapılmaktadır. Bu çıkarımsal ve yorumsal süreç araştırmacının kuramsal bakışına ve ilgisine göre değişiklik gösterebilmektedir (Weber, 1990).

Bilgin (2006) ise içerik analizinde araştırmacının öznel bakış açısını bir kenara bırakmasının ve ortaya konulan anlamlandırma ve yorumlama sürecinde nesnel bir tutum sergilemesinin önemli olduğunu belirtmektedir. İçerik analizinin temelinde çıkarım olduğu için yapılan analizler sadece kolayca görünen ve kendini açığa seren verilerin sınıflandırılmasını ve betimlendirilmesini içermemeli; tam tersine görünmeyeni görünür kılma ve kendini hemen açığa vurmamayı işaret etme amacı taşımaktadır. Dolayısıyla yapılacak analizler bir anlam inşa etmeyi hedeflediği için mekanik bir sınıflandırma ve betimlemeden fazlası gerekmektedir.

Erdoğan ve Semerci (2021) yorumlayıcı içerik analizinde katı bir betimlemenin ötesine geçilerek geniş kapsamlı bir analize kapı aralandığını belirtmektedir. *Ne* ve *nasıl* sorularının yanı sıra *neden*, *hangi etkiyle*, *kimin için* gibi çeşitli sorulara da cevap aranmaktadır. Dolayısıyla, kelimelerin veya kavramların sıklığını belirlemekten ve tanımlayıcı istatistikleri sunmaktan öteye geçilerek katılımcıların deneyimlerinin arkasında yatan nedenler, araştırma fenomenine yönelik bakış açıları, gerekçeleri, duyguları ve düşünceleri ortaya serilmektedir.

Bu tez çalışmasında yarı yapılandırılmış görüşme soruları tamamen literatürdeki bağlamlar çerçevesinde oluşturulduğu için esasen temalar ve kategoriler de sorulara içkin bir şekilde görünür hale gelmektedir. Yazılı cevaplardan ve sözlü görüşmelerden elde edilen veriden kodlar oluşturulmakta; söz konusu kodlar ilgili kategorilere ve temalara dağıtılmaktadır. Yani genel kabul görmüş temaların ve kategorilerin, katılımcıların öznel durumunda ve iş yaşamında ne şekilde tezahür ettiği ortaya konulmaktadır. Bu nedenle, çalışma çoğunlukla tümdengelsel yorumlayıcı içerik analizine dayanmaktadır.

Yazılı tutanakların analizi ve sözlü görüşmelerin deşifresi yazar tarafından herhangi bir program kullanmadan yapıldıktan sonra, dört katılımcının kullandığı kelimeler, sıfatlar, kavramlar, tamlamalar veya cümle kalıpları bulgular kısmında yer yer alıntılanarak kullanılmakta; uygun olan bölümlerde tablolar aracılığıyla kodlar da özet bilgi şeklinde sunulmaktadır. Amaçlı örneklem kapsamında sadece dört katılımcı araştırmada yer aldığı için -katılımcı mahremiyetine gölge düşürebileceği düşünülen bazı nadir durumlar dışında- herhangi bir filtrelemeye/kesintiye gidilmeden katılımcıların yazılı/sözlü yanıtlarının tamamı ilgili bölümlerde yer almaktadır.

Katılımcıların yazılı ve sözlü cevaplarından küçük parçalar şeklinde ayrıştırılan kodlar (kısa ifadeler veya kelimeler şeklinde) ilgili bağlam içerisinde tablolatırılmıştır. Kodlar oluşturulurken katılımcıların kullandıkları kavramların, terminolojilerin, kelimelerin ve cümle yapılarının değiştirilmemesi için azami çaba sarf edilmiştir. Ancak bazı uzun cümlelerin/paragrafların tam olarak yansıtılamadığı durumlarda, anlam içeriğine ve anahtar kavrama/kelimeye müdahale edilmeksizin araştırmacı tarafından yer yer ifade şekli değiştirilerek/kısaltılarak kodlama yapılmıştır. Öte yandan, katılımcıların tüm yazılı/sözlü cevapları italik metinler şeklinde ilgili bölümlerde yer aldığı için kodlamalarla karşılaştırma olanağı da sunmaktadır.

Yazılı cevaplarda daha formal bir dilin kullanıldığı; sözlü görüşmelerde ise doğal olarak konuşma dilinin serbestçe kullanıldığı görülmüştür. Çalışmanın ilgili

bölümlerinde katılımcıların ifadeleri italik paragraflar şeklinde yansıtılırken, konuşma diline müdahale edilmemiştir. Dolayısıyla, katılımcıların bir konu hakkındaki cümlelerinin dil ve ifade bakımından yer yer farklılaştığı gözlenebilir.

## 2.7. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ

Sosyal bilim alanında yürütülen nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik ölçütleri tartışmalı olduğu için bir uzlaşmaya varılması zor görünmektedir. Bir bakış açısına göre evrensel olarak kabul edilebilir ölçütlerin geliştirilmesinin mümkün olmadığı ve araştırmacının bilimsel görüşüne göre bu ölçütlerin değişebileceği söylenebilir. Çünkü beşeri ve sosyal alana ilişkin anlam inşası üstlenen nitel araştırmalar, istatistiki ve deneysel süreçlerle açıklanamayacak kadar karmaşıktır. Bir başka bakış açısına göre, nitel araştırmalardaki öznelliğin ve yorumun, geçerlik ve güvenilirlik ölçütlerini zedelediği; araştırmacıya bağlı ölçüm, analiz ve bulgu yapısının bilimin evrenselliğine ters düştüğü iddia edilebilir (Arastaman ve ark., 2018).

Tüm bu tartışmalara rağmen nitel araştırmaların belirli bir kalitede yürütülebilmesi için nicel araştırmalardaki geçerlik ve güvenilirlik ölçütlerinin yerine nitel araştırmaların doğasına uygun kavramlar önerilmektedir. Bu kapsamda, Guba'nın önerdiği *güvendumulabilirlik (trustworthiness)* kavramının ve bu kavram altında *inandırıcılık (credibility)*, *aktarılabirlik (transferability)*, *tutarlılık (dependability)* ve *onaylanabilirlik (confirmability)* ölçütlerinin literatürde yaygın bir şekilde kabul edildiği görülmektedir (Guba, 1981; Stahl ve King, 2020; Arslan, 2022).

İnandırıcılık, araştırma bulgularının gerçeklikle olan uyumunu; aktarılabirlik, bulguların farklı bağlamlarda ele alınabilme düzeyini; tutarlılık, aynı bağlam ve aynı katılımcı profiliyle benzer bulgulara ulaşılabilmesini; onaylanabilirlik, bulguların araştırmacının yargılarından ziyade katılımcıların görüşlerine dayanması gerektiğini ifade etmektedir (Arastaman ve ark., 2018).

Weber (1990) nitel araştırmalar kapsamında kullanılan içerik analizinin, veriler bir araya getirilerek çeşitli kategoriler altında birleştirildiği için esasen veri azaltımı ve indirgeme sürecini içerdiğini; ele alınan kelimelerin/kavramların anlamlarındaki belirsizliklerin, kategorilerin tanımlanmasında yaşanan zorlukların veya diğer kodlama sorunlarının ise yukarıda bahsedilen denetim lutleri açısından tartışma yarattığını belirtmektedir.

Bu tez çalışmasında gvenduyulabilirlik lutlerinin sağlanması için aşağıdaki tabloda yer alan sorulardan faydalanılmış ve araştırma sürecinde çalışmanın inandırıcılığı, aktarılabilirliği, tutarlılığı ve doğrulanabilirliği sürekli sorgulanmıştır.

**Tablo 4**

*Gvenduyulabilirlik lutlerine İlişkin Düşünümsel Sorular*

Ölçüt	Araştırmacıların dikkate alması gereken sorular
<b>İnandırıcılık</b>	Karmaşıklığın aramanın yanı sıra herhangi bir grup, ortam veya toplum gibi gerçek yaşamda var olan karmaşıklıklarla ilgilenen araştırma tasarlanmanın yolu nedir?
	Araştırma alanı seçimi kriterlerim ve örnekleme stratejim bağlamın özgün bir biçimde oluşturulmasına nasıl katkı sağlar?
	Çalışmama yön veren araştırma sorularım ve yöntemim örtüşüyor mu?
	Çalışmamı, veri seti zengin ve birbirini tamamlayan birden fazla veri kaynağına sahip olacak biçimde tasarladım mı?
	Veri setinde gördüğüm kalıpları nasıl anlar ve kullanırım?
	Varsayımlarım ve yanlılığımla baş edebilmek için verilerimi nasıl yorumlayacak ve anlamlandıracam?
	Veri analizinden oluşan parçaları nasıl birleştireceğim?
	Araştırmayı şekillendirmede ve benim yorumlamalarımın başa ıkamda, katılımcıların rolü/rolleri nelerdir?
<b>Aktarılabilirlik</b>	alışmamı şekillendiren ve aracılık eden bağlamsal faktörleri nasıl tanımlıyorum?
	Araştırmanın dışındaki kimselerin, araştırma bulgularını tam olarak bağlamına oturtabilmeleri için yeterli bağlamsal veri ve ereve sağlıyor muyum?
	Verilerimi bağlamına uygun ve özgün yollarla nasıl yorumlayacak, anlatacağım?
	Araştırma ortamı, katılımcıları ve ortamın belirli özelliklerini nasıl betimleyeceğim? Yeterince kapsamlı betimleme yaptım mı?
	Analizlerimde ve yazdıklarımın bağlamsal ilgililik ve yerleşikliği yeterince açıkladım mı?
<b>Tutarlılık</b>	Araştırma yöntemimi neden ve nasıl seçtim?
	Araştırma sorularımı yanıtlamak için bunlar neden en uygun yöntemler?
	Yntemlerim araştırma sorularıma nasıl uyuyor?
	Çalışmayı iddialı ve titizlikle tasarladım mı? Nasıl? Daha fazla nasıl geliştirilebilir?
	Çalışma tasarımı, veri toplama sürecim ve/veya analitik sürece ilişkin ne gibi eleştirilerle karşılaşabilirim? Bunları proaktif bir biçimde aşmak için nasıl bir yol izleyebilirim?
	Tasarımın ilgili farklı metodolojik ve sınırlamaların olabileceği olasılığına yönelik, tasarımı danışmanım veya arkadaşlarımla değerlendirdim mi?
<b>Doğrulanabilirlik</b>	Kendi yol haritam var mı ve bunu verilere uygulayarak bulguları etkiliyor muyum? Eğer varsa hangi yollarla? Bunu nasıl durdurabilirim?
	Başka biri benzer sonuçlara/yorumlamalara ulaşabilir miydi? Nasıl farklılık gösterirdi?
	Benim düşüncelerimi değerlendirmesi için araştırmama kimi dahil edebilirim?
	Çalışma sürecinin hangi noktalarında znelliğim ve araştırmadaki konumumla ilgili konularda düşünce ortakları aramalıyım?

Kaynak: Ravitch ve Carl, 2019'dan aktaran Arslan, 2022



İnandırıcılık ölçütünün sağlanabilmesi için literatür kapsamlı bir şekilde sunulmaya çalışılmış; proje yönetimi alanı ile uluslararası kalkınma alanı gerek ayrı ayrı gerekse bir kesişim kümesi olarak ortaya konulmuştur. Aktarılabilirlik ölçütü kapsamında, katılımcıların içinde bulunduğu çalışma ortamı detaylı bir şekilde betimlenmiş; bu grubun literatürde yer alan kurumsal ve bireysel aktörler içerisindeki konumu açıkça ifade edilmiştir. Tutarlılığın sağlanması için araştırma sorularına uygun olan araştırma yöntemi ve yaklaşımı gerekçeleriyle birlikte açıklanmıştır. Doğrulanabilirlik kapsamında, literatürde çerçevesi çizilen ve sınıflandırılan bireysel aktörlerden (proje yöneticisi, proje sorumlusu ve proje koordinatörü) hangi grubun katılımcı profilinde yer alacağına ve bu gruba hangi soruların sorulacağına ilişkin tasarımda, danışman ve akran değerlendirmesi alınmıştır.

## **2.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın nitel yöntemle ve fenomenolojik yaklaşımla yürütülmesi; bulguların belli bir bağlam içinde konumlanan seçilmiş bir gruptan elde edilmesi evrensel çıkarımlar ve genellemeler yapılmasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca, araştırma kapsamı tüm uluslararası kalkınma projelerindeki yönetsel yetkinlikleri ele almamakta; konuyu kapasite geliştirme projeleriyle sınırlandırmaktadır. Bulgular uluslararası kalkınma alanında yürütülen altyapı ve mühendislik projeleri için geçerli olmayabilir. Araştırmadaki katılımcı profili sadece finansman otoritesindeki proje yöneticilerinin görüşlerini yansıtmaktadır. Projeyi doğrudan uygulayan kurum ve kuruluşlardaki proje sorumlularının ve sahada aktif görev üstlenen proje koordinatörlerinin deneyimlerinin ve bakış açılarının bu çalışmada yer almaması, yönetsel yetkinliklere ilişkin sınırlı bir bakış açısı sunulduğunu göstermektedir. Son olarak, yorumlayıcı içerik analizinde kelimeler, kavramlar ve cümlelerin anlamlarına ilişkin belirsizlikler, katılımcıların ve araştırmacının farklı yorumlar yapmasına ve kodların/kategorilerin/temaların araştırmacı tarafından farklı bir şekilde oluşturulmasına neden olabilir. Farklı bir araştırmacı tarafından aynı bağlamda yürütülebilecek bir başka çalışmada analizler ve yorumlar farklılaşabilir.

## 3. BÖLÜM BULGULAR

### 3.1. GÖREVLERİN VE İŞLERİN NİTELİĞİ

Katılımcılardan, çalıştıkları birimin görevlerinden ve yaptıkları işlerin niteliğinden kısaca bahsetmeleri istenmiştir.

Tablo 5'te katılımcıların ifadeleri dört farklı kod altında bir araya getirilerek özetlenmektedir. Tablo incelendiğinde katılımcıların her yıl aynı faaliyet takvimi içerisinde belirli süreçleri başından sonuna kadar yürüttüğü; birbirine benzer yanıtlar verdiği ve benzer terminolojileri kullandığı görülmektedir.

**Tablo 5**

*Birimdeki Görevler ve Sorumluluklar*

Kod	İfadeler
<b>Finansman Desteği</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalkınma işbirliği projelerine finansman sağlamak (K1)</li> <li>• Proje bazlı hibe desteği vermek (K1)</li> <li>• Bilgi ve tecrübe paylaşımı projelerini finanse etmek (K1)</li> <li>• Donör olarak finansal destek sağlamak (K2)</li> <li>• Talep odaklı proje tekliflerine finansal destek vermek (K4)</li> <li>• Kapasite geliştirme ve teknik işbirliği projelerini desteklemek (K4)</li> </ul>
<b>Program/Proje Tasarımı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalkınma işbirliği çalışmaları yürütmek (K1)</li> <li>• Kalkınma programları yönetmek (K2)</li> <li>• Teknik ve kurumsal kapasite odaklı programlar ve projeler tasarlamak (K3)</li> <li>• Program ve proje koordinasyon ofisi şeklinde faaliyet göstermek (K4)</li> <li>• Proje tekliflerini değerlendirmek (K4)</li> </ul>
<b>Uygulama/İzleme/Raporlama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projelerin izlenmesinden ve sonuçlarının raporlanmasından sorumlu olmak (K2)</li> <li>• Projelerin yürütülmesinden sorumlu olmak (K3)</li> <li>• Projelerin seçilmesinden tamamlanmasına kadar tüm süreci yürütmek (K3)</li> <li>• Program ve projelerin geliştirilmesi ve dokümantasyonunda sorumluluk almak (K4)</li> </ul>
<b>Sektörel/Tematik/Coğrafi Çeşitlilik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çeşitli coğrafyalardan ülkelere destek vermek (K1)</li> <li>• Projeleri belirlenen temalara göre seçmek (K3)</li> <li>• Belirlenen sektörlerde ve temalarda proje tekliflerini hayata geçirmek (K4)</li> </ul>

Katılımcıların yaptıkları işlere yönelik yazılı açıklamaları ve sözlü değerlendirmeleri aşağıda yer almaktadır:

**K1:** *Çalışmakta olduğum birim Türkiye'nin de üyesi olduğu uluslararası bir kuruluşun üyesi olan ülkelerle ikili ve çok taraflı kalkınma işbirliği çalışmaları yürütmektedir. Görev yapmakta olduğum daire özelinde ise söz konusu kuruluşa üye olan ülkeler ve bu kuruluş çatısı altında faaliyet gösteren ilişkili uzmanlık kuruluşları tarafından teklif edilen kalkınma işbirliği projelerinden uygun görülenlere finansman sağlanmakta, yanı sıra ilgili projelerin uygulama sürecinde de hem izleme hem de teknik destek verme görevi ifa edilmektedir.*

*Desteklenen projeler üye ülkelerin ortak kalkınma sorunlarını ele alan ve bu konularda bilgi ve tecrübe paylaşım faaliyetlerine odaklanan projelerdir. Proje bazlı hibe desteği verdiğimiz ülkeler arasında Endonezya, Malezya, Kazakistan, Ürdün, Sudan, Maldivler ve Surinam gibi çeşitli coğrafyalardan ülkeler bulunuyor. Ben bugüne kadar yaklaşık 40 projede görev aldım.*

**K2:** *Çalıştığım birim genel olarak kapasite geliştirme projelerine odaklı birkaç uluslararası kalkınma programının yönetilmesinden sorumludur. Bu projelere birimiz donör olarak finansal destek sağlanmakta olup her yıl ortalama 20-30 proje desteklenmektedir. Birimde proje yöneticisi olarak, her yıl 6-7 uluslararası kalkınma projesinin yönetilmesinden, izlenmesinden ve sonuçlarının ilgili uluslararası platformlarda raporlanmasından sorumluyum.*

**K3:** *Çalıştığım birimin görevi, uluslararası alanda proje sahibinin teknik ve kurumsal kapasitesini arttıracak program ve projeler tasarlamaktır. Ayrıca bu projelerinin yürütülmesi de yine bizim birimin sorumluluk alanımızdadır. Projelerin belirlenen temalara göre seçilmesi, yürütülmesi, denetlenmesi ilgili uzmanın kontrolündedir. İşlerimiz, ilgili dönem boyunca proje seçilmesi ile başlayıp proje tamamlanıncaya kadar devam eder. Bugüne kadar 50'nin üzerinde proje yönettim.*

**K4:** *Çalıştığım daire bünyesinde uluslararası programlar yürütülmekte ve bu programlara bağlı olarak projeler desteklenmektedir. Programlar, kapasite geliştirmeye yönelik teknik işbirliği kapsamında soft nitelikli (eğitim, çalıştay, seminer vb.) projeleri kapsamaktadır. Söz konusu projelerde, üye ülkelerin kamu kurum ve kuruluşları program/proje koordinasyon ofisince (yani bizim çalıştığımız daire) belirlenen sektörlerde ve temalarda ihtiyaç duydukları proje tekliflerini hayata geçirmektedir. Biz daire olarak, talep odaklı tarafımıza ulaşan proje tekliflerinden belirli kriterler açısından uygun görülenlere finansal destek sağlamaktayız. Bu yönüyle, dairemiz program ve proje ofisi şeklinde faaliyet icra etmekte; bizler ise program ve projelerin geliştirilmesi ve dokümantasyonunda genel sorumluluk ile hareket etmekte; proje tekliflerinin değerlendirilmesi, uygulanması, tamamlanması süreçlerini yönetmekteyiz. Yürüttüğümüz proje faaliyetleri çeşitli işbirliği alanlarında, çeşitli temalarda özellikle soft nitelikli projeler... Örneğin bir ticaret bölgesi oluşturulması veya bir altyapı projesi şeklinde değil. İlgili sektörde yeni bir bakış açısı oluşturmaya yönelik, gelişmiş ve iyi uygulamaları ülkelerin eksik kaldığı noktalarda onlara sunmak... Ülke politikası veya yerel politika belirlerken, tecrübe paylaşımı niteliğindeki projelerden fayda sağlamak şeklinde... Ben turizm alanına bakıyorum genelde. Toplum temelli turizm, turizmde kriz yönetimi, turizmde insan kaynakları yönetimi gibi çeşitli temalar...*

### 3.2. PROJE YÖNETİMİ SÜREÇLER GRUBU

Katılımcılara, geçmiş proje deneyimlerini proje yaşam döngüsü açısından göz önüne aldıklarında, bir proje yöneticisi olarak hangi aşamaya/aşamalara daha fazla zaman ve kaynak ayırdıkları nedenleriyle birlikte sorulmuştur.

Tablo 6'ya göre üç katılımcı fikir/başlangıç/tasarım ile planlama aşamalarına vurgu yaparak bu aşamaların kritik, önemli, zaman alıcı ve emek yoğun olduğu yönünde görüş belirtmiştir. Bir katılımcı ise uygulama ile izleme/kontrol/değerlendirme aşamalarının önemine değinmiş; mali desteklerin dağıtımının uygulama aşamasında olması nedeniyle en fazla kaynağın bu aşamaya ayrıldığını ve masabaşında olmanın ise izleme aşamasına daha çok zaman ayrılmasına yol açtığını belirtmiştir. Kapanış aşamasına ilişkin hiçbir katılımcı bir yorum ve değerlendirme yapmadığı için tabloya yansıtılmamıştır.

Eski banka çalışanı olan ve hâlihazırda finansman otoritesinde görev yapan K3 yazılı cevabında ve sözlü görüşmede, bankadaki göreviyle finansman otoritesindeki görevi arasında bir karşılaştırma da yapmıştır. Bu kapsamda, projelerin fikir/başlangıç ve planlama aşamasında yer almanın süreci kendisi için kolaylaştırdığını ve konforlu kıldığını; böylece yönettiği projeleri daha fazla benimseyerek içselleştirmesini sağladığını ifade etmiştir.

**Tablo 6**

*Nedenleriyle Birlikte En Çok Zaman ve Kaynak Ayrılan Proje Süreçleri*

	K1	K2	K3	K4
<b>Fikir/Başlangıç/ Tasarım</b>	Diğer aşamalar rutin bir mesai gerektirirken bu aşamanın zihinsel yaratıcılık, öngörü ve analiz gerektirmesi	Projelerin kapsam, değerlendirme ve seçim sürecine ilişkin detaylı müzakere gerektirmesi		
<b>Planlama</b>		Projelerin kapsam, değerlendirme ve seçim sürecine ilişkin detaylı müzakere gerektirmesi	Geniş kapsamlı ve emek yoğun bir kurgu gerektirmesi	
<b>Uygulama</b>				Bu aşamanın mali desteklere ilişkin kaynak dağılımı gerektirmesi
<b>İzleme/Kontrol/ Değerlendirme</b>				Saha yerine masabaşı görevde olmanın sürekli bir izleme gerektirmesi

Katılımcıların detaylı değerlendirmeleri ve gerekçeleri aşağıda yer almaktadır:

**K1:** *On yılı aşkın bir süredir elde etmiş olduğum tecrübeler ışığında, en kritik ve parasal kaynak harcanmasa bile insan kaynağının istihdam edildiği evrenin başlangıç süreci olduğunu düşünüyorum. Gerek proje desteklerinin verildiği makro programın kavramsal çerçevesinin oluşturulması ve tasarımı gerekse her bir projenin kendi tasarım süreçlerinin en çok zaman ve insan kaynağı harcanan süreç olduğunu düşünüyorum. Bunun nedeni ise projenin diğer süreçleri olan uygulama, izleme/değerlendirme ve kapanış süreçleri genellikle rutin bir mesai ve çalışma yöntemi gerektirirken başlangıç aşaması tüm bu süreçler yaşanmadan önce her bir aşamanın zihinde kurgulanmasını ve bu kurguların eksiksiz bir şekilde tasarlanmasını zorunlu kılmaktadır. Başlangıç aşaması şunun için çok önemli, çünkü başlangıç aşaması hem bir zihinsel yaratıcılık gerektiriyor hem de ciddi derecede öngörü gerektiriyor. Proje konusuna bağlı olarak ben hangi faaliyetleri hangi sıralamayla yaparsam daha etkili olur... Hangi ülkeleri projeye partner alırsam daha faydalı olur... Bunlar hep bir analiz gerektiriyor. Bir konuda seçeceğin bir ülkenin -eğer bu ülkeden bir tecrübe aktarımı bekliyorsan- senin projene hiç faydası olmayabilir çünkü o konuda pek bir tecrübesi yoktur. Eğer o alanda başarılı bir örnek değilse yanlış bir seçim olur, uygulamada sorun çıkabilir. Ya da Afrika gibi zor coğrafyadan ülke seçersen, o ülkenin projeye katılımında riskler çıkabilir. O anlamda, başlangıç aşaması uygulama aşamasına göre daha zor. Aslında uygulama aşamasında geçirilen mesai daha uzun, daha çok zaman harcıyorsun, ama zihni anlamda en fazla yoğunlaşma gerektiren kısım başlangıç aşaması. O yüzden daha yorucu. Diğer aşamalar daha rutin bir takip gerektiriyor.*

**K2:** *Süreç gruplarından en çok proje başlatma ve planlama süreçlerine zaman ayırdığımızı düşünüyorum. Bu iki süreç genellikle iç içe geçmiş bir şekilde yürütülüyor. Yani projenin başlatma aşamasında planlama, paydaş belirleme, kapsamın belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi gibi çalışmalar -en azından taslak halinde- yürütülüyor. Bu süreçler aynı zamanda desteklenecek projelerin belirlenmesi safhalarını da içerdiğinden gerek alıcı ile müzakereler gerekse projelerin seçilmesinde üst yönetimin bilgilendirilmesi ve kendilerinden onay alınması süreçleri proje yaşam döngüsündeki diğer süreçlerden çok daha fazla vakit alıyor. Öncelikle tabii ki en önemlisi projenin kapsamının belirlenmesi çerçevesinde bir müzakere yürütüyoruz. Mesela projenin konusu bizim öncelikli alanlarımızla uyumlu mu değil mi... Öncelikle buna bakıyoruz. Ama bir yandan da bir tutar yanı da varsa, yapılabilir bir proje ise kendi alanlarımızla uyumlu hale getiriyoruz. İkincisi bazen kapsam çok geniş olabiliyor. Bir ülke bir proje sahibi eğitim, çalıştay, seminer yapacağım, ayrıca bir tane de sistem kuracağım diyor. Çok geniş düşünebiliyor. Biz de o aşamada önceki tecrübelerimize dayanarak diyoruz ki sadece belli faaliyetlere yoğunlaşalım, daha sonra ilerleyen dönemde siz yine böyle daha geniş kapsamlı projeler de yapabilirsiniz. Bir diğeri de projenin bütçesi açısından bir müzakere... Proje bütçesinde zaman zaman çok fazla yüksek gösterdikleri rayiç bedelleri biz düşürüyoruz. Bazen düşünemedikleri tarafı da oluyor. Atıyorum görünürlüğü düşünememişler. Biz*

onu bütçeye koyduruyoruz. Veya dışarıdan gelecek toplantı katılımcılarının otellerini düşünememişler... Genelde bu şekilde bir müzakere...

**K3:** En çok ikinci adım olan planlamaya zaman ve kaynak ayırıyorum. Eğer projeyi başında iyi bir şekilde planlayıp, bütün adımlarını doğru kurgularsam uygulama sürecinde daha az sorunla karşılaşırım. Proje iyi bir planlama ve doğru adımları belirleme ile çok daha kolay yönetilebilir oluyor. Bu süreçte proje sahibi ile sürekli iletişimde olmaya özen gösteriyorum.

Şimdi daha önce bankadayken finansal izlemesine baktığım projelerin planlama aşamasında yer almadığım için oradaki yönetim süreci benim için daha zordu. Ama başından iyi bir planla nereden başlayıp nereye gideceğini bildiğim bir projenin süreçlerini yönetmek bana çok daha kolay geldi. Amacı ne, kitlesi ne, katılımcılar kim, kimler faydalanacak, bunları en başında geniş kapsamlı düşünmek süreci çok konforlu kıldı bana. Proje fişi, bütçe ve diğer parçalar tastamam hazır halde önüme geldiğinde eskiden, çok oturmuyordu kafamda. Daha doğrusu projeyi o kadar benimseyemiyordum. Emeğim şu anda daha yoğunmuş gibi geliyor. Bir de biliyorum yani... Amacım ne... Projeden çıktı olarak ne almak istiyorum... Orada yazılanların ötesinde bunu daha içselleştiriyorum şimdi. Bankadayken fişten okuyorduk, takip ediyorduk, ama burda projeyi kurgulamak iyi geldi bana.

**K4:** Öncelikle, hâlihazırda görevlerimin ağırlıkla sahada değil de masada gerçekleşmesi nedeniyle tam olarak aktif bir proje yöneticisi niteliklerine sahip olmadığımı düşünmekteyim. Bunun bir diğer sebebi de projelerin güdümlü olmayıp talep odaklı olmasıdır. Bu yapı, proje yaşam döngüsünde bahsedilen süreçler arasında asimetrik bir dağılım ortaya koymaktadır. Bu çerçevede proje yaşam döngüsünde “izleme/kontrol/değerlendirme” aşamasının, gerek masada sürekli izleme gerçekleştirmem gerekse projelerin talep odaklı olması sebebiyle en fazla zaman ayırdığım aşama olduğunu söyleyebilirim. Diğer taraftan uygulama>planlama>başlangıç>kapanış süreçlerinin zaman yönünden en çoktan aza doğru sıralanabileceğini düşünmekteyim. Kaynak noktasında ise mali destek en fazla “uygulamaya” (ki bu aşamada finansal destekler aktarılmaktadır) ayrılmakta olup diğer süreçlerin kaynak bazlı dağılımı hemen hemen birbirine yakındır. Proje yaşam döngüsü dediğimiz kısım reel sektörde tam bir somut çıktıyı da kapsayacak şekilde oluyor. Bu süreçlerin hepsi sanki bir ürün geliştirmeye yönelik... Kompleks bir yapı... Çeşitli istasyonlar gibi bu süreçler... Bizim işimizde biz bu süreçleri yöneten bir ekibiz. Bu süreçlerin yürütülmesi pek yok, yönetilmesi var. Yürütme daha çok saha faaliyeti, ama yönetme masabaşı bir faaliyet... Ben bu noktayı işte çıkış noktası olarak görüyorum. Sahada değilim. Faaliyetlerde, çıktılarda, üründe yokum ben. Saha ile masa arasındaki fark en başta, sahanın her türlü geribildirimine bağlısın, yani kabul ediyorsun, çünkü sahayı tecrübe etmediğin için onları eleştiremiyorsun. Bir de sahada olmak, yaptığın işin karşılığını görmek oluyor. Sahada izleyip değerlendirebiliyorsun, orada açıksın her şeye. Gerçek resmi görüyorsun. Yerelde paydaşlarla bir arada olmak... Bir de şu var, sahiplenmeyi de artırıyor sahada olmak, bağın artırıyor.

### 3.3. PROJE YÖNETİMİ BİLGİ ALANLARI

Katılımcılara, yönettikleri uluslararası kapasite geliştirme projelerinde bilgi alanlarından hangilerinin öne çıktığını düşündükleri sorulmuştur.

Tablo 7’de yer alan değerlendirmeler incelendiğinde, katılımcı yanıtlarında belirli bir alana yönelik eğilim olmadığı gözlenmektedir. Katılımcılar yedi bilgi alanına yönelik önem ifadeleri belirtirken; iki bilgi alanına (kalite yönetimi ile tedarik yönetimi) hiç değinmemiştir. Bir katılımcı entegrasyon yönetimini öne çıkan alanlar arasında belirtmiş ancak detay vermemiştir.

**Tablo 7**

*Bilgi Alanlarının Uluslararası Kapasite Geliştirme Projelerindeki Görünümü ve Etki Şekli*

<b>Proje Yönetimi Bilgi Alanları</b>	<b>Entegrasyon Yönetimi</b>	• (K4)
	Kapsam Yönetimi	• Esas içerik, ihtiyaç ve faydanın belirlenmesi (K2) • İş kırılımının sorunları önlemesi (K3)
	Zaman Yönetimi	• Birçok paydaşın faaliyet takviminin uyumlaştırılması (K2) • Proje yöneticisinin başarısını etkilemesi (K4)
	Maliyet Yönetimi	• Tasarım aşamasında maliyet tahmininde zorluk yaşanması (K1) • Uygulama aşamasında maliyet sapma riskinin olması (K1)
	Kalite Yönetimi	
	İnsan Kaynakları Yönetimi	• Birlikte çalışma kültürüne sahip kişilerin organize edilmesi (K1) • İnsan kaynağının, faaliyetlerin zamanında tamamlanması için çalışması (K4)
	İletişim Yönetimi	• İşlerin düzgün bir şekilde yürütülmesi (K2) • Problemlere planlı ve hızlı çözümler üretilmesi (K3)
	Risk Yönetimi	• İyi belirlenmiş risklerin, sürecin planmış şekilde gitmesini sağlaması (K3)
	Tedarik Yönetimi	
	Paydaş Yönetimi	• Paydaş katkısının temin edilmesi (K1) • Farklı ülkelerdeki paydaşların projeye katılımının sağlanması (K2)

Katılımcıların detaylı değerlendirmeleri aşağıda yer almakta olup K2’nin kapsam yönetimi bağlamında ülkelerin ihtiyaçlarına ve önceliklerine ilişkin tespitleri ile K3’ün iletişim yönetimi bağlamında çeşitli iletişim kanallarına yönelik yaptığı karşılaştırma dikkat çekmektedir.

**K1:** *Proje yönetiminde yukarıda ifade edilen tüm bilgi alanlarının hemen hemen hepsinin birbirine yakın önem derecesine sahip olduğunu düşünmekle birlikte uluslararası projeler özelinde, bu projelerin doğası gereği sırasıyla maliyet yönetimi, paydaş yönetimi ve insan kaynağı yönetiminin görece öne çıktığını düşünüyorum. Zira ulusal bir projeye kıyasla uluslararası bir projenin maliyetini hem tasarım aşamasında tahmin etmek daha zor hem de uygulama*

aşamasında maliyet sapmalarıyla karşılaşılması riski daha fazla. Bunu yanı sıra yine uluslararası bir projede paydaşların katılımının temin edilmesi ve her bir paydaşın koordine edilerek projeye beklenen katkıyı vermesinin sağlanması oldukça kritik süreçler. Benzer şekilde uluslararası bir projedeki farklı çalışma prensibi, zaman yönetimi, katılımcılık ve birlikte çalışma kültürüne sahip kişileri organize etmek önemli bir insan kaynağı yönetim becerisi gerektirmekte ve buradaki olumlu ya da olumsuz gelişmeler projenin etkili ve verimli şekilde yürütülmesine, proje sonunda istenen çıktıların elde edilmesine doğrudan etki etmektedir.

**K2:** *Kapsam yönetimi projelerimizin esas içeriğini ve çıkacak faydasını belirlediğinden bilgi alanlarından en önemlisi olduğunu düşünüyorum. Kapasite geliştirme projelerinde alıcı ülkenin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve proje kapsamının da buna göre tanımlanması projenin başarısı açısından hayati öneme haiz. Uluslararası kapasite geliştirme projeleri farklı ülkelerdeki birçok paydaşın yer aldığı projeler olduğundan, bilgi alanlarından ilk akla gelenler biri paydaş yönetimi oluyor. Donör ülkedeki ilgili paydaşlar ve alıcı ülkedeki farklı kurumların yanında partner ülkelerdeki diğer paydaşların belirlenmesi ve projeye aktif bir şekilde katılımlarının sağlanması önem arz ediyor. Çok farklı paydaşların olması ister istemez zaman yönetimini de öne çıkarıyor. Çünkü, çok paydaşlı bir projede faaliyet takvimi birçok farklı paydaşın takvimini de etkilediğinden zaman yönetiminin dikkatli bir şekilde yapılması gerekiyor. Tüm bu hususların düzgün bir şekilde yürütülebilmesi için de iletişim yönetimi hususunun önem arz ettiğini düşünüyorum.*

*Bizim aslında farklı programlarımız var. Bir tanesi proje finansman mekanizması. Bu programda ülkenin ihtiyaçları nedir sorusuna biz çok fazla önem vermiyoruz. Ülkenin kendisinin düşünerek hareket etmesini bekliyoruz. Ama daha önce yürüttüğümüz covid-19 programında bizim bu konuda spesifik bir sorumlumuz vardı. Senin bir şeye ihtiyacın var, peki neden ihtiyacın var? Bize bunun rasyonelini ver diye özellikle istiyorduk bunu. Mesela ticaret alanında covidle birlikte uluslararası ticarete düşme olmuş veya Surinam'da Kobiler kriz yönetimi konusunda başarılı değilmiş. Covid sırasında bunu fark etmişler. Biz onları daha tecrübeli bir ülkeyle eşleştirerek kriz yönetimiyle ilgili bir eğitim tasarladık. Ama eleştirmek gerekirse bizim programımızı, bizde genel öncelikli alanlar var. Tabi ki daha önce yapılan araştırma raporları neticesinde belirleniyor bu alanlar. Ama bizim coğrafyamız çok geniş. Surinam'ın ihtiyacıyla Gambiya'nın, Türkmenistan'ın, Endonezya'nın ihtiyaçları bir olmayabiliyor. Biz çok genel alanlar belirlediğimiz için o öncelikli alanların bütün ülkelerin ortak ihtiyacı, ortak önceliği olduğu varsayımı ile hareket ediyoruz. Bu aslında bizim programımızın bir kısıtı, dezavantajı... Çünkü girişimcilik Gambiya için çok önemli, geliştirilmesi gereken elzem bir alan olabilir ama bu Körfez'deki bir ülke için zaten belli bir olgunluğa, doyumluğa ulaşmış bir alandır. Bu açıdan bir kısıtımız var.*

**K3:** *1.İletişim Yönetimi: Etkin bir iletişim ile süreç daha iyi planlanabiliyor ve karşılaşılan problemlere daha hızlı çözümler üretilebiliyor. 2. Kapsam Yönetimi:*



*İş kırılımı iyi yapıldığında süreç içerisinde problem çıkma olasılığı düşüyor. 3. Risk Yönetimi: Eğer planlama aşamasında riskleri iyi belirlersem sürecin belirlenen plana uygun gitme olasılığı oldukça artıyor.*

*İletişim kanallarından e-maili pek kullanmıyorum. Ne zaman ki bunu whatsapp'a çektim... Çok hızlı... Soru cevap... Özellikle pandemiyle birlikte whatsapp kullanımım arttı. Çünkü e-maillerde istediğim hızda cevap alamıyordum. Proje sorumluları veya proje koordinatörleriyle iletişime geçiyorum genelde. Bir de whatsapp'ta resmiyet kalkıyor. Resmiyet bariyerini yıkıyoruz orda. Çünkü maillerde ben daire başkanımı ekliyorum maile, karşı taraf kendi amirini ekliyor. Bir şey silsilesi oluyor... Bürokratik silsile... Filtreleme oluyor gibi. Yazdığımız her şeyi hem herkes görsün bilgi sahibi olsun istiyoruz hem de böyle düzenli cümleler daha kibar ifadeler... Tabi bu sefer de çok erişilebilir oluyorsunuz. Özellikle saat farkı olduğunda sıkıntı yaratıyor. Ama bilgi akışı çok net çok hızlı... Zoom yaptığım da oluyor arada. Ne yapıyorsunuz, ne aşamadasınız diye sorguladığım projelerin daha iyi gittiğini de gözlemledim. Bize aslında raporları sunuyorlar, ama zoomdan görüşünce daha bir faydalı oluyor. İletişim uzaktan izleme şeklinde... Bir kere yerinde izleme ziyaretine gittim. İran'a... Çok ciddiye alındığımızı ve ordaki ortamı değiştirdiğimizi hissettim. Herkes daha özen göstermişti sanki... Program içeriği daha zengindi. Onlar için tetikleyici oldu benim orda olmam. Kesinlikle yerinde izlemenin yerini hiçbir şey tutmuyor. Tabi ben de tatmin oldum. Projedeki her şey canlı olarak gerçekleşti. Her şey karşımdaydı.*

**K4:** *En çok öne çıkan alan "zaman yönetimi"dir. Bunun nedeni olarak, projelerin uygulayıcısı ile finansal destek sağlayıcısının farklı olmasıdır. Yani, burada bizler projenin finansal destek sağlayıcısı kısmındayız. Bu yapı desteklenen projelerin belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşmesini/tamamlanmasını öngörmektedir. Bu yapının insan kaynağı olan bizler ise projelerin belirlenen zaman dilimi içerisinde faaliyetleri ve çıktılarıyla tamamlanmasına odaklanmakta olduğumuz için zaman yönetimi en çok öne çıkan alan olarak düşünülmektedir. İlâveten, "insan kaynağı yönetimi", "maliyet yönetimi" ve "entegrasyon yönetimi" halihazırda yürüttüğümüz proje yönetimi sürecinde önemli olan diğer süreçlerdir. Ama proje yöneticisinin başarısı açısından bence zaman yönetimi kritik. Bir projede öncelikli alan bence. Her şeyi etkiliyor. Çünkü daha başından belli proje süresi. Sınırlı süren var. O sürede halletmen lazım.*

### **3.4. PROJE YÖNETİMİ BAŞARISI**

Projelerin zamanında ve maliyet etkin bir şekilde tamamlanmasının onları tatmin edip etmediği katılımcılara sorulmuştur. Bir katılımcı haricinde diğer katılımcılar proje yönetimi başarısına ilişkin tatmin olmadıkları yönünde ifadeler sunmuştur.

K3, zamanında ve maliyet etkin bir şekilde projenin tamamlanmasının kendisini tatmin ettiğini ve bunu kendisinde bir başarı olarak gördüğünü belirtmiştir. Diğer katılımcılar zaman-maliyet kriterlerinin gerekli olduğunu; ancak, hedeflenen çıktılara ulaşmadan ve faydalanıcılardaki etkiyi ölçmeden tam bir tatmin yaşayamadıklarını belirtmiştir.

**K1:** *Zamanında ve maliyet etkin bir proje uygulanması kâğıt üzerinde uyulması gereken prosedürler açısından gerekli olmasına karşın ideal bir proje uygulama süreci için yeterli değildir. Zira herhangi bir proje zamanında ve uygun maliyetlerle tamamlanmış olsa bile proje sonunda tasarım aşamasında ortaya konulan hedef ve çıktılara ulaşamamışsa söz konusu projenin başarılı bir proje olduğunu söyleyemeyiz. Dolayısıyla zaman ve maliyet etkinliği projenin başarısı açısından gerek şart olmasına rağmen tek başına yeter şart olarak ifade edilemez. Dolayısıyla bu kriterler benim için yetersiz kalıyor. Benim için tatmin edici özellikler, hedeflenen sonuçların ve istenen çıktıların elde edilmiş olmasıdır.*

**K2:** *Projelerin zamanında ve maliyet etkin bir şekilde tamamlanmasının beni tam olarak tatmin ettiğini söyleyemem. Proje yönetimi açısından bu iki husus önemli olsa da kapasite geliştirme projeleri açısından önemli olan gerekli faydanın sağlanmasıdır diye düşünüyorum.*

**K3:** *Projeler zamanında ve maliyet etkin bir şekilde tamamlandığında bunu kendimde bir başarı olarak görürüm. Sürecin başında iyi bir şekilde plan yaptığımı, süreç kontrollerimi doğru bir zamanlama ile gerçekleştirdiğimi düşünürüm. Ayrıca çıkan problemleri doğru müdahalelerle çözdüğümü ya da sürecin başında çıkabilecek problemleri doğru bir şekilde öngördüğümü anlarım. Bu durum da beni tatmin etmektedir. Kendi girdilerimi doğru şekilde kullanıp, nihai ürünümü sorunsuz ürettiğimi düşünürüm.*

**K4:** *Tatmin yönü nereden bakıldığına göre değişmektedir. Öncelikle maliyet etkin ve zamanında tamamlanan bir proje "objektif" kriterlerle başarılı olabilir. Ayrıca, nicelik yönlü bakılırsa da "evet" tatmin olmaktadır, çünkü hedeflere ulaşılmış bir sonuç ile karşı karşıyayızdır. Öte yandan, nitelik yönüyle bakıldığında ise projenin etkilerinin ölçülmesi ve faydalanıcılarda karşılığının bilinmesi gerekir. Buradan hareketle, projenin sadece zamanlı ve düşük maliyetli tamamlanmasının projenin başarısı açısından gerekli olsa da yetersiz bir değerlendirme ölçütü olduğu kanaatindeyim.*

### 3.5. PROJE BAŞARISI

Katılımcılara, finanse ettikleri kapasite geliştirme projelerinin paydaşlar ve nihai faydalanıcılar üzerindeki etkisi ile uzun vadeli sürdürülebilirliği konusunda neler söylemek istedikleri; ayrıca etki ve sürdürülebilirlik konusunda ne çeşit müdahalelerde buldukları sorulmuştur.

Tablo 8’de katılımcıların, projelerin etkisi ve sürdürülebilirliğine ilişkin verdikleri yanıtlardan seçilmiş bazı cümleler yer almaktadır. Tablodaki yorumlara bakıldığında etki, sürdürülebilirlik ve müdahale konusunda katılımcıların sorunlar yaşadığı; bu sorunları genel olarak zorluk, zayıflık ve sıkıntı şeklinde ifade ettikleri görülmektedir. Öte yandan, gerek katılımcıların kendilerinden gerekse projelerin doğasından kaynaklanan sorunlar haricinde; ülkelerin yaklaşımının veya katılımcıların üst yöneticilerinin kararlarının da sürdürülebilirlik hususu üzerinde etkide bulunduğu göze çarpmaktadır.

**Tablo 8**

*Projenin Uzun Vadeli Etkisi ve Sürdürülebilirliğine İlişkin Katılımcıların Nitelemeleri*

Kod	İfadeler
<b>Zor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özellikle sosyal ve kültürel alanlardaki projelerin etkisinin ölçülmesi de bu projelerin doğası gereği oldukça zor olabiliyor. (K1)</li> <li>• Bana göre kapasite geliştirme projesi yönetmenin en önemli zorluklarından biri projenin faydalanıcılar üzerindeki etkilerinin ve uzun vadeli sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. (K2)</li> <li>• Projeler beşeri ve kurumsal kapasite artırma amacı taşıdığı için bunun nihai etkisinin ölçülmesi çok zor oluyor. (K3)</li> <li>• Daha çok soyut çıktılar oluyor, soyut çıktılarla sürdürülebilirliği ilişkilendirmek oldukça zorlaşır. (K4)</li> </ul>
<b>Zayıf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etki değerlendirmesi ve sürdürülebilirliğin uluslararası projelerin en zayıf noktaları olduğunu düşünüyorum. (K1)</li> <li>• Nihai faydalanıcılardaki uzun süreli etki ve sürdürülebilirliğin proje döngüsü yönetimde en zayıf olduğum nokta olduğunu düşünüyorum. (K3)</li> <li>• Projelerin etkisinin ölçümünün zayıf olduğu değerlendirilmektedir. (K4)</li> </ul>
<b>Sıkıntı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projenin başarısını ve uzun vadedeki etkisini ölçme konusu sıkıntılı. (K1)</li> <li>• Tabi bu benim için de bir sıkıntı ama bunun çözümü ben değilim ki. (K3)</li> <li>• Tamamlanan projelerin devamına yönelik sürdürülebilirlik noktasında sıkıntılar olabilmektedir. (K4)</li> </ul>
<b>Yaptırım</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uygulanan bir projenin proje bittikten sonraki süreçte devamlılığının sağlanmasına ilişkin bir yaptırım uygulanamıyor. (K1)</li> </ul>
<b>Rahatsızlık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projenin etkisini ölçmeye dönük girişimler bazen hedef ülke açısından bir rahatsızlık yaratabiliyor. (K1)</li> </ul>
<b>Hassasiyet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dış politikadaki hassasiyet, bazen önceliklerimiz projelerdeki teknik aksaklıkların önüne geçebiliyor. (K1)</li> </ul>
<b>Belirsizlik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bütçe ve üst düzey otorite kararlarındaki belirsizlik sürdürülebilirliğe etki ediyor (K4)</li> </ul>

Görüşme yapılan katılımcılar etki ve sürdürülebilirlik konusunda çoğunlukla müdahale güçlerinin zayıf kaldığını belirtse de K2 proje kapsamının, hedef grupların/yararlanıcıların ve proje takımlarının belirlenmesi açısından yapılmaya çalışılan müdahalelere örnekler vermiştir.

**K1:** *Etki değerlendirmesi ve sürdürülebilirliğin uluslararası projelerin en zayıf noktaları olduğunu düşünüyorum. Bunun yine uluslararası projelerin doğasından kaynaklanan bazı sebepleri olduğunu düşünüyorum. Sürdürülebilirlik açısından ele alındığında, pek çok uluslararası örgütün yasal bir yaptırım gücünün olmadığı için uygulanan bir projenin proje bittikten sonraki süreçte devamlılığının sağlanmasına ilişkin bir yaptırım uygulanamıyor. Yahut sürdürülebilirliğin sağlanmadığı durumlarda projeye aktarılan finansal destek, siyasal ilişkilerde probleme yol açacağı gerekçesiyle geri istenemiyor. Projenin etkilerinin değerlendirilmesi açısından ise iki problem ortaya çıkıyor. Birincisi projenin etkisini ölçmeye dönük girişimler bazen hedef ülke açısından bir rahatsızlık yaratabiliyor. İkinci problem ise düşük bütçeli bir projenin etkisinin ölçülmesi bazen projenin maliyetinden daha büyük bütçeler gerektirebiliyor. Bunun yanı sıra özellikle sosyal ve kültürel alanlardaki projelerin etkisinin ölçülmesi de bu projelerin doğası gereği oldukça zor olabiliyor. Dış politikadaki hassasiyet, bazen önceliklerimiz, projelerdeki teknik aksaklıkların önüne geçebiliyor. Yani projenin başarısını ve uzun vadedeki etkisini ölçme konusu sıkıntılı. Projenin çıktılarının, sonuçlarının ilerleyen dönemlerde geliştirilerek devam ettirilmesi için ilave faaliyetler yapılması noktasında bir dayatma olamıyor.*

**K2:** *Bana göre kapasite geliştirme projesi yönetmenin en önemli zorluklarından biri projenin faydalanıcılar üzerindeki etkilerinin ve uzun vadeli sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Aynı şekilde, bu hususlara ilişkin proje başarısının ölçülmesi de maalesef kapasite geliştirme projelerinin önemli sıkıntılarından bir tanesidir. Projelerin etkisinin ve sürdürülebilirliğinin artırılması için yapmaya çalıştığımız müdahaleler: i) proje kapsamını oluşturulurken alıcı ülkenin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde tasarlamaya gayret ediyoruz; ii) faydalanacak kişiler belirlenirken projenin etkisini artırmak için proje konusuyla ilgili kurumlarla çalışmalarını bekliyoruz. Ayrıca, uzun vadeli sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için bu faydalanıcıların kapasite geliştirme projesinde edindiği bilgi ve tecrübeyi başkalarına da aktarabilecek profilden seçilmesine özen gösteriyoruz; iii) insan kaynakları yönetiminde proje takımının oluşturulması safhasında kapasite geliştirme projesini yürütecek kişilerin ilgili konuda gerekli donanımı haiz kişiler olmasına dikkat ediyoruz.*

*Proje takımlarını oluştururken şuna önem veriyoruz biz. Bir proje koordinatörümüz var bir de teknik uzmanlar diye tabir edeceğimiz uzmanlar var. Bu her projeye göre değişebilir. Bir projede eğitmen olabilir bir başka projede araştırmacılar olabilir... Ama her projede bir proje koordinatörü mutlaka olur. Şimdi asıl ana görevleri biz bu proje koordinatöründen bekliyoruz. Raporlama, uygulama, uygulamadaki sorunları giderme... Bu proje koordinatörünün tam*

zamanlı çalışmasını bekliyoruz. Şimdi burada iletişimdeki en yüksek kişinin koordinatör olması lazım. Çünkü diğerleri bizim girdi sağlayıcılarımız. Koordinatörün bu girdi sağlayıcılardan olabildiğince girdiyi alıp projeyi yürütmesi gerekiyor.

Proje sorumlusu da önemli ama bu projeden projeye çok fark edebiliyor. Bazı projelerde proje sorumlusu çok aktifken proje koordinatörü daha gölgede kalıyor. İletişim becerileri ya da bizimle olan ilişkisi açısından yani... Proje sorumlusu çok aktif yürütebiliyor projeyi... Herhangi bir ücret almamasına rağmen... Aslında ikisi arasında çok net bir iş bölümü yok. Çünkü raporlamayı normalde proje koordinatörünün proje sorumlusuna sunması gerekiyor, ama zaman zaman gördüğüm, sanki raporları proje sorumlusu hazırlıyor gibi bir izlenim olabiliyor. Bunun da sebebi muhtemelen proje koordinatörü yazılı doküman hazırlama konusunda eksik olabiliyor, bir bakanlık çalışanı, bir resim kurum çalışanı bu doküman işlerinde daha iyi olabiliyor.

Şimdi burada şey gibi sorunlarla da karşılaşabiliyoruz. Proje koordinatörünün yine aynı ülkeden olması bence önemli. Farklı ülkelerden olmaması önemli... Online bir iletişim biçimi olsa bile aynı ülkeden olması önemli. Çünkü mesela ben bir proje yürüttüm. Maldivler... Kendi ülkesinden proje koordinatörü bulamadı. Hindistan'dan buldu ama oradaki kişiyle de iletişimde çok zayıf kaldılar. O yüzden kişisel olarak görüşebileceği, aynı ülkede belki bir yaptırım da uygulayabileceği kişi olabilir. Aynı ülke vatandaşı olan bir koordinatöre veya özel sektör çalışanına yaptırım daha kolay, en azından prestij açısından daha prestijli oluyorsun. Ama başka bir ülkedeki koordinatöre çok fazla yaptırım olmayabiliyor. Eğitimcilerin, teknik uzmanların aynı ülkeden olup olmamaları çok fazla önemli değil, online iletişimde olmaları yetiyor... Çünkü bunların projeye katkıları yedi sekiz iş günüyle sınırlı...

Bu kadar çok farklı coğrafyadan projelerde tabii proje takımları sanal... Hatta online toplantıları bile çok fazla yapmıyoruz. Bu konuda iletişim sıkıntılarımız var. Kendimiz yerinde görme, kişilerle birebir tanışma işlerini çok fazla yapmıyoruz. Bir kere proje başlarken yapmıştık. Proje başlatma toplantısı... Aslında zaman zaman hep yapmak lazım. Mesela biz aylık ilerleme raporu istiyoruz. Her ay... Belki de bunu ayrıca online bir platform şeklinde de yapabiliriz. Fiziksel olarak her proje katılmaya da gerek yok. O zaman bütçe kısıtı devreye girecek. Harcadığımız bütçenin katkısını alamayabiliriz. Bence online olması da yeterli olur. Proje takımını online toplamak da iyi olur.

**K3:** Nihai faydalanıcılardaki uzun süreli etki ve sürdürülebilirliğin proje döngüsü yönetiminde en zayıf olduğum nokta olduğunu düşünüyorum. Sorumlu olduğum projeler beşeri ve kurumsal kapasite artırma amacı taşıdığı için bunun nihai etkisinin ölçülmesi çok zor oluyor. Zaman zaman bununla ilgili konular gündeme gelse de ihtiyaç olan mekanizma kurulamamıştır. Proje kapanış raporlarında eğitilen ya da seminere katılan kişi sayısı proje etkisi olarak gösteriliyor. Bu projelerden faydalanan kişi ya da kurumların sonrasında bunları nasıl kullandığına dair geribildirim mekanizması kullanılamıyor. Bu sistemsel bir zayıflık zaten... Uzun vadeli etki, sürdürülebilirlik gibi konular bu işin

*doğasındaki eksiklik... Ama ben kişisel olarak bu işin derdine düşmüyorum açıkçası. Tamam, ben onu yaptım da sonra ne olacak... Benim kontrol edebileceğim bir şey değil. Tabi bu benim için de bir sıkıntı ama bunun çözümü ben değilim ki. Benim gücümün yettiği bir şey değil. O yüzden de açıkçası benim için bir tatmin sorunu yaratmıyor bu durum. Görev tanımlarım içinde bu olsa... Hani sen bu projelerin sonrasında da neler olduğuna kafa yoracaksın denilse... O yüzden bunu görev tanımım olarak algılamıyorum.*

**K4:** *Projelerin, paydaşlar ve faydalanıcılar üzerindeki etkisi ve sürdürülebilirliğine yönelik proje faaliyetlerine dâhil edilen anket düzenlenmesiyle özellikle faydalanıcıların geribildirimleri alınmaktadır. Bunun haricinde etki ve sürdürülebilirliğe yönelik "somut" bir veri elde edilememektedir. Ayrıca, paydaşlar olarak projenin sahibi kurum/kuruluş ve onun insan kaynağından da herhangi bir geribildirim alınmamaktadır. Bu çerçevede projelerin etkisinin ölçümünün zayıf olduğu değerlendirilmektedir. Ancak, güçlü bir etkinin daha çok büyük maliyetli projelerle ilişkili olduğunu varsaydığımın, soft nitelikli projelerin etkisi noktasında zayıf kurgunun benzer faaliyet yürüten diğer program ofislerinde de olabileceğini öne sürebilirim. Buradan hareketle, projenin finansman boyutu ne kadar fazla ise etki ve sürdürülebilirliğinin de o kadar fazla olacağını düşünmekteyim.*

*Kendi projelerimize döndüğümde, esasında projeler tek bir çağrı döneminde bir yıldan az bir süre içerisinde bitmesi gereken nitelikte olduğu için tamamlanan projelerin devamına yönelik sürdürülebilirlik noktasında sıkıntılar olabilmektedir. Bunun nedeni, program ofisinin bütçe ve üst düzey otorite kararlarının ileriye yönelik belirsizlik oluşturmasıdır. Bütçe ve üst düzey otorite kararlarındaki belirsizlik sürdürülebilirliğe etki ediyor çünkü mesela ilk olarak bütçe bizde düşük. Bütçe düşük olunca soft nitelikli oluyor projeler. Daha çok soyut çıktılar oluyor, soyut çıktılarla sürdürülebilirliği ilişkilendirmek oldukça zorlaşır. Maliyeti yüksek projede, kaynağı yüksek olan projede paranın nereye gittiğini, etkisini ölçmek istersin. Ama bizde etki düşük veya soyut olduğu için mevcut bütçe imkânlarıyla bu konuya odaklanmamız zor. İkinci nokta da bizim projeler tek yıllık oluyor. Birkaç yıla yayılmıyor. Diyelim ertesi yıl devam projesi şeklinde proje teklifiyle geldiler. Bu sefer program ofisindeki üst otorite diyebiliyor ki bu ülke çok uyguladı, bunların projesini bu yıl finanse etmeyelim. Ya da tam tersine şu da olabiliyor. Şöyle de diyebiliyor üst otorite. Şu ülke iyi uyguluyor, buna yine verelim proje. Belirsizlik noktası da burası...*

### **3.6. PROJE YÖNETİMİ METODOLOJİLERİ VE ARAÇLARI**

Katılımcılara, proje yönetimi metodolojileri, uygulama rehberleri ve diğer dokümantasyon gerekliliklerinin (mantıksal çerçeve matrisi, proje fişi, detaylı iş planı, bütçe planı, uygulama sözleşmesi, izleme raporları, görünürlük

materyalleri vb.) proje yönetimi başarısı ve/veya proje başarısına etkisi hakkında neler düşündükleri sorulmuştur.

Tablo 9'daki nitelemeler incelendiğinde, katılımcıların standart bir çerçeve içerisinde hareket etmek istedikleri; bu çerçeveye birlikte proje yönetimi sürecinin kolaylaştığını düşündükleri görülmektedir. Ayrıca, tüm kodlar altındaki ifadelerle bakıldığında, metodolojilerin/araçların -olumlu veya olumsuz yönleriyle birlikte- katılımcılara sınırları belirli ve kontrol edilebilen bir alanı çağrıştırdığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 9**

*Proje Yönetimi Metodolojileri ile Araçlarına Yönelik Katılımcıların Nitelemeleri*

<b>Kod</b>	<b>İfadeler</b>
<b>Otorite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mali ve hukuki sınırları belirleme (K1)</li> <li>• Çerçeve çizme (K2)</li> <li>• Net hatlar belirleme (K3)</li> <li>• Başvurulacak kaynak olma (K3)</li> <li>• Anayasa gibi olma (K3)</li> <li>• Standart belirleme (K4)</li> <li>• Bürokrasi getirme (K4)</li> <li>• Katılık oluşturma (K4)</li> </ul>
<b>Kapsayıcılık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm basamakları kapsama (K1)</li> <li>• Projenin gerçekten düşünüldüğü izlenimi yaratma (K2)</li> </ul>
<b>Kolaylaştırıcılık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belirsizliklerden uzak ve rahat bir şekilde çalışmayı sağlama (K1)</li> <li>• Uygulamayı kolaylaştırma (K4)</li> </ul>
<b>Arabuluculuk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çatışma riskini minimuma indirme (K1)</li> <li>• Ortak paydada buluşturma (K4)</li> </ul>
<b>Bağlayıcılık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş disiplini sağlama (K4)</li> <li>• Bağlılık ve sorumluluk oluşturma (K4)</li> </ul>
<b>Sonuç Odaklılık</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amaca yakın çıktı elde edilmesini sağlama (K2)</li> </ul>

Katılımcılar, çeşitli metodolojiler ile araçların, proje yönetimi başarısı ile proje başarısına olumlu katkı verdiğini belirtmişlerdir. K2 haricindeki diğer katılımcılar proje yönetimi başarısı ile proje başarısı arasında net ayrımlar yapmamış; yer yer proje başarısı şeklinde kullandıkları ifadelerin detayları aşağıdaki deşifrelerde incelendiğinde esasen proje yönetimi başarısını kastettikleri görülmektedir.

**K1:** *Proje yönetimi metodolojileri ve araçlarının projenin başarısı açısından hayati önemde olduğunu düşünüyorum. Örneğin rehber dokümanları gerek projenin*

hazırlanması gerekse proje sürecinde karşılaşılabilecek olağan ve olağandışı tüm basamakları kapsayacak şekilde hazırlanması hem uygulayıcı kurumu hem de desteği veren tarafın belirsizliklerden uzak ve rahat bir şekilde çalışmasını sağlar. Yine aynı şekilde projeye ilişkin fiş, iş planı ve bütçe gibi dokümanlar uygulama aşamasındaki gidişatın, izlenecek yol ve yöntemlerin mali ve hukuki sınırların daha somut olarak en baştan belirlenmiş olması sağlayarak projeye ilişkin pek çok riski ortadan kaldırmakta, ayrıca destek veren taraf ile uygulayıcı taraf arasındaki olası çatışma riskini minimuma indirmektedir. Örneğin bazı esneklikler içermekle birlikte proje bütçesinin önceden belirlenmiş olması uygulayıcı tarafın gereksiz harcamalar yapmasını engellerken hibe veren tarafın da uygulayıcı üzerinde bütçe kısıtlamasına gitmesine engel olmaktadır. Benzer şekilde proje fişi ve iş planı gibi belgeler de proje ana faaliyetlerinin ve bunlara ilişkin alt faaliyet ve işlerin belirli bir takvim içerisinde ilerlemesini sağlayarak olası risk ve gecikmeleri minimuma indirmekte bir taraftan da proje desteği veren kuruluşa izleme ve denetleme imkânı sunmaktadır.

**K2:** Proje uygulama rehberleri ve ilgili dokümanlar, proje kapsamı, zaman yönetimi vs açılarından proje uygulayıcılarına bir çerçeve çizmek açısından büyük öneme sahip. Uygulama rehberleri, iş planı, bütçe planları gibi dokümanların proje başarısından ziyade proje yönetim başarısına katkı sağladığını düşünüyorum. Projenin zamanında ve bütçe etkin bir şekilde tamamlanabilmesi için bu dokümanların önemli olduğunu düşünüyorum. Ancak söz konusu dokümanların proje başarısına etkisinin sınırlı olduğunu düşünüyorum. Proje başarısına etkisi dokunabilecek en önemli doküman mantıksal çerçeve matrisi gibi projenin kapsam ve içeriğini üst hedeflerle uyumlu olarak belirleyen dokümanlardır. Mantıksal çerçeve matrisi gibi kapsam dokümanları, bir projenin gerçekten düşünülmüş olduğu izlenimi yaratıyor. Bütün riskler hesaba katılmış, ihtiyaçlara göre hazırlanmış oluyor. Projenin kendisi de daha düzgün işliyor. Yani sorunsuz işliyor... Hedef kitlesindeki kurumlarına kadar düşünmüş... Her şeyi düşünmüş... Bu da projenin uygulanması safhasında daha sorunsuz bir şekilde ilerlemesini sağlıyor. Yani çok böyle motamot ordakileri hayata geçirmesi gerekmiyor. Tabi ki o kadar kısıtlayıcı bir şekilde değil... Ama amacımıza daha da yakınlaşabiliyoruz... Yani istenen amaca daha yakın bir çıktı elde edebiliyoruz bu dokümanlar iyi hazırlandığı zaman. Proje süresi, zaman yönetimi falan bu tür şeyler de önemli ama genelde faaliyetin başlaması bitmesi açısından faydalı. Faaliyet yapıldı mı yapıldı... Tamam bitti... Bu açıdan faydalı yani. Ama proje çıktısının önemi gibi şeyler... Ancak kapsam düzgün verildiği zaman oluyor.

**K3:** İyi hazırlanmış rehberler, bütçe ve fişin proje döngüsü yönetiminin sürdürülebilirliği açısından oldukça önemli olduğunu düşünüyorum. Tüm süreç her iki taraf için de net hatlar ile belirlenmiş oluyor. Ayrıca bu belgeler uygulama döneminin her adımında başvurulacak el altındaki kaynaklar oluyorlar. Proje uygulama dönemi içerisinde yapılan değişimler de bu belgeler sayesinde hızla gerçekleştirilebiliyor. Ancak bu belgelerin başarısının sadece iyi hazırlanmaları ile ilgili olmadığını düşünüyorum. Belgelerin proje sahibi tarafından da benimsenip iyice anlaşılması gereklidir. Bu da projelerin uygulanmasından hatta



*başvurudan önce proje sahibine oldukça detaylı bir şekilde anlatılmalıdır. Bu belgelerin öneminin proje sahibine daha net bir şekilde anlatılması gerektiğini düşünüyorum. Bu aşamaya daha fazla önem verilebilir. Bu araçlar benim açımdan iyi bir rehber oluyor. Bir anayasa gibi... Ama proje sahibinin ve diğer kişilerin bunları detaylı okuduklarını düşünmüyorum. Tabii şöyle eleştiriler de alıyoruz zaman zaman. Çok uzunlar, çok fazlalar... Dokümantasyon çok... Okumama sebeplerinden biri de biraz önyargılılar bu konularda. Bakmıyorlar... Onları soğutuyor bence. Bize göre rehberler bütün detayları içeren iyi şekilde hazırlanmış. Ama onlar için galiba biraz fazla geliyor. Bilmiyorum... Biz mi revize etmeliyiz bunu... Orada bir kopukluk var proje yöneticisi ile diğer kişiler arasında. Karşı tarafın okuma iştahını artıramıyoruz. Ya da işte mesela en başta söylediğime dönüyorum... İletişim kaynağı çok açık olunca okumak incelemek yerine sizi aramak mı kolay geliyor acaba...*

**K4:** *Bahsedilen dokümantasyon ve süreçlerin projelerin başarısına oldukça olumlu katkı sağladığını düşünmekteyim. Çünkü proje yönetiminde dokümanlara bağlılık uygulayıcı açısından bir sorumluluk oluşturmakta, iş disiplini sağlamakta ve projenin öngörülebilir, zamanlı, eksiksiz ve beklenen düzeyde tamamlanmasını mümkün kılmaktadır. İzleyici açısından da projenin proaktif bir şekilde takip edilmesini, iletişimin sağlıklı kurulmasını ve aksiyonun zamanında alınmasını kolaylaştırmakta; projenin başarısının bütüncül çerçeveye nitelik ve nicelik yönünden planlandığı şekilde değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Şimdi bu projelerde farklı anlayışları, iş modelleri olan ülkeler var. Kültürü, anlayışı farklı olan insanlar... Bunları bir disipline sokmak için belli prosedürlerin olması lazım. Bu farklılıklarda bir standart belirlemem lazım. Ortak paydada buluşmaları için... Ha bir bürokrasi getiriyor, bir katılık oluşturuyor evet, ama projenin beklenen şekilde uygulanmasını kolaylaştırıyor. Sadece bizde değil, bu işi yaparken başka kuruluşları da inceliyoruz, bu genel bir uygulama... Rehberler, standartlar, dokümanlar... Bir de masada olmanın gereği bu belgelere, araçlara bağlı olmak... Sahada olursan daha esnek olabilirsin.*

### 3.7. ETİK VE KÜLTÜR

Katılımcılara, proje uygulamaları sırasında etik açıdan herhangi bir sorunla karşılaşmışlar mı; karşılaştıkları; karşılaştılar ise bu sorunu çözmek için neler yaptıkları sorulmuştur.

Tablo 10'da katılımcıların bakış açıları çeşitli kodlar altında sunulmuştur. Tabloya göre etik ve kültür bağlamındaki sorunların kaynağında gerek alıcı ülke gerekse proje yöneticisi bulunmaktadır. Öte yandan, kalkınma sorunlarına çözüm üretememe veya etik değerler arasındaki fark gibi hususlar, esasen

uluslararası kapasite geliştirme projelerinin doğasından kaynaklandığı için alıcı ülke veya proje yöneticisinin çok fazla kontrol edebileceği bir faktör gibi görünmemektedir.

**Tablo 10**

*Uluslararası Kapasite Geliştirme Projelerinde Etik ve Kültür Bağlamında Sorunlar*

<b>Kod</b>	<b>İfadeler</b>
<b>Adam Kayırmacılık</b>	• İnsan kaynağının seçiminde bazı etik problemlerle karşılaşılabilir. (K1)
<b>Fırsat Eşitliğinin İhlali</b>	• Bazı ülkelerin projelerinde sürekli aynı insan kaynağı teklif ediliyor. (K4)
<b>Paraya El Koyma</b>	• Bir ülkede de proje koordinatörünün aldığı maaşa çökme durumu olmuştur. (K1)
<b>Dengesiz Ücret Dağılımı</b>	• Proje finanse eden kuruluşta çalışan birisinin projelerdeki insanlardan daha düşük maaş almaması lazım bence... Senden emir alan adam senden fazla para alıyor... Karşı tarafın sana olan bakışını da etkiliyor. Bunu biliyorsa eğer... Bu detay. (K1) • Asıl faydalanıcı bana göre birincisi proje koordinatörü... Bir proje yöneticisinin veya proje sorumlusunun alamayacağı miktarda bir para veriyoruz. (K2)
<b>Kalkınma Sorunlarına Çözüm Üretme</b>	• Projelerin... hayat kalitesini artırması... yoksulluğun azaltılması... gibi amaca aslında çok da hizmet etmediği kanaatindeyim. (K2) • Kalkınmayla ilgili kapasite geliştirme projelerinin sadece proje profesyonellerine fayda sağlayan bir sektör olması beni etik açıdan rahatsız ediyor. (K2)
<b>Etik Değerler Arasındaki Fark</b>	• Farklı uluslararası kurum ve insanlarla çalışmak zorlayıcı olabiliyor. (K3)
<b>Yolsuzluk</b>	• Bir de işte evraksal, belgesel şeylerde de... Fiş fatura gibi şeyler... Bakıyorum içime sinmeyen şeyler var... (K3)
<b>Önyargılı Tutumlar</b>	• Projeleri değerlendirip seçerken proje yöneticisinin... belli bir ülkeye yönelik önyargısı varsa... orada etik sıkıntı olabilir. (K4)
<b>Araştırma Eksikliği</b>	• Proje yöneticisinin araştırmacı yönü zayıfsa... Mesela başka kuruluşlar tarafından finanse edilen bir projeye çok benzer bir proje sunma durumları olabiliyor. Hemen hemen aynı konu, problem, çıktı içeren bir proje... Bunu yakalayamazsan sorun olur. (K4)

Katılımcıların yazılı ve sözlü yanıtları aşağıda yer almaktadır:

**K1:** Özellikle projenin yürütülmesinden sorumlu insan kaynağının seçiminde bazı etik problemlerle karşılaşılabilir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde çeşitli gerekçelerle proje sahibi kurumlarda etkili olan kişiler projeyi yönetecek insan kaynağının seçimine müdahil olabiliyor ve kalifikasyonları itibarıyla projede istihdam edilmesi gereken kişiler yerine başka kişilerin istihdam edilmesi yönünde girişimler olabiliyor. Bu noktada en etkili çözüm yöntemi tasarım aşamasında söz konusu projenin yürütülmesi için gerekli insan kaynağı kalifikasyonlarının proje dokümanında açıkça ifade edilmesi oluyor. Böyle bir tasarımda belirtilen nitelikler dışındaki kişilerin otomatikman elimine edilmesi sağlanmış oluyor. Bir ülkenin projesinde Eğitimci pozisyonu için aday gösterilen kişinin, projenin sahibi ve uygulayıcısı olan kurumda daha önce üst yönetici olarak görev yaptığı ortaya çıktı, tabi bu durumu kişinin özgeçmişini incelerken fark ettim... Özgeçmiş proje için uygun aslında... Adaylık yasak olmamasına rağmen yine de pek tercih etmiyoruz. Sonuçta bir çıkar çatışması olabilir... Ya da sanki belli tanıdık kişilere ayrıcalık verir gibi oluyor. O kurumdaki Proje Sorumlusu bu durumu bilmesine ve o da içten içe istememesine rağmen bize

*bir şey yansıtmadı tabi. Çünkü o da kendi amirinden gelen talebi uyguladığı için eli kolu bağlı... Ama biz tabi diğer adayı seçtik.*

*Benim görev almadığım başka bir projeden hatırladığım bir şey var. Bir ülkede de Proje Koordinatörünün aldığı maaşa çökme durumu olmuştu. Biz en baştan aslında önlem almıştık programları tasarlarken, insan kaynakları ödemelerini direk proje çalışanlarının kendi hesaplarına yapıyoruz... Diğer organizasyonel harcamaların ödemelerini kurum hesabına yapıyoruz... Yine de koordinatörün parasından istemişler. O da ses çıkarmamış... Sonradan işler karışınca şikâyet durumları olmuştu.*

*Bir de ne kadar etik kültür alanına girer bilmiyorum ama... Belki başka bir konu bu. Proje finanse eden kuruluşta çalışan birisinin projelerdeki insanlardan daha düşük maaş almaması lazım bence. Sadece yaptırım gücünü etkileyen bir şey değil. Maddi olarak da iyi olmak hem kişinin kendi motivasyonunu etkiliyor hem de karşı tarafı. Senden emir alan adam senden fazla para alıyor. Senin yol gösterdiğin adam senden fazla para alıyor çünkü. Senin o öyle olmaz böyle olacak dediğin, burası olmamış dediğin adam senden fazla para alıyor. Bu hem seni hem de karşı tarafın motivasyonunu etkiliyor. Karşı tarafın sana olan bakışını da etkiliyor. Bunu biliyorsa eğer... Bu detayı...*

**K2:** *Spesifik bir sorunla karşılaşmamakla birlikte, geniş çerçeveden bakıldığında kalkınma projelerinin amacı projelerin yapıldığı bölgelerde insanların hayat kalitesini artırması, yoksulluğun azaltılması gibi mevzular olduğu halde söz konusu projelerin bu amaca aslında çok da hizmet etmediği kanaatindeyim. Bu bakımdan, kalkınmayla ilgili kapasite geliştirme projelerinin sadece proje profesyonellerine fayda sağlayan bir sektör olması beni etik açıdan rahatsız ediyor. Şimdi bizim projelerin mesela amacı nedir... Diyelim girişimciliğin artırılması... Biz bu kapsamda gidiyoruz mesela o ülkede üç günlük bir eğitim düzenleyelim diyoruz. Şimdi bu üç günlük eğitim girişimciliğin artırılmasına ne kadar katkı sağlayacak... Ben burada kendi aldığım eğitimleri düşünüyorum. Burada bizim kurumda zaman zaman eğitimler oluyor. Üç günlük beş günlük neyse... Bu eğitimlerin bana ne kadar faydası oluyor ki onlara olsun... Burada benim aldığım eğitimlerin bütçesi de çok düşük oluyor projelere nazaran... Ama elli altmış bin dolar verilen bir proje... İşte farklı ülkelerden uçakla geliyor... Proje koordinatörüne proje uzmanlarına aylık belli bir miktar maaş veriliyor... Bunun faydasının çok cüzi olduğunu düşünüyorum. Özellikle şu anda kapasite geliştirme projelerindeki sıkıntı bence... Şu anda kapasite geliştirmeyi illaki kurumsal bir proje üzerinden yapmamıza gerek yok. Biz kişisel olarak da internetten girip girişimcilikle ilgili online eğitim alabiliriz. Bununla ilgili ben internette milyon tane kaynak bulabilirim. Çok daha düşük bir bütçeyle... Ama biz ne yapıyoruz projelerde... O kadar parayı verip bu projeyi gerçekleştirmeye çalışıyoruz. Bu projelerde faydalanıcılar kim aslında... Asıl faydalanıcılar bana göre birincisi proje koordinatörü. Neden... Yani şu anda bir proje yöneticisinin veya proje sorumlusunun alamayacağı miktarda bir para veriyoruz. İkincisi havayolu şirketleri... Uçuş masrafları vs... Oteller organizasyon firmaları... Tamam, eğitime çalışmaya katılan insanlar bir fayda alıyor da biz bunu ölçmüyoruz. Gerçekten bu eğitim sonunda elde edilen fayda bizim bütçemizle*

orantılı mı?.. Ya biz bu kadar bütçeyi verdik de... İşte bu elli kişi gerçekten eğitildi mi, bunu da bilmiyoruz. Tamam, memnuniyet anketi yapıyoruz ama en sonunda gerçekten istenilen çıktı sağlandı mı bilmiyoruz. Üçüncüsü -bence en önemlisi- karşılaştırma yapmak... Biz bu eğitimleri vermek yerine biz bunu online bir şekilde çözebilir miydik?.. Yani internetteki bir sürü açık kaynaktan faydalanarak çok cüzi miktarda eğitimler verdirerek halledebilir miydik?..

Bence şu anda proje yönetimi henüz yeni dünyaya tam olarak uyum sağlayamadı. Bazı açılardan uyum olabilir belki... Covid sonrası... Yine de burada bir sektör var ve bu sektörün sürekli beslenmesi gerekiyor. Yani hani Osmanlı'da söylenen şey gibi... Eğer matbaa önceden gelseydi hattatlar işsiz kalacaktı... Burada da oluşmuş bir sektör var, bu sektörün sürekli beslenmesi gerekiyor. Ya bu eğitimlerin birçoğunda aslında hepimiz biliyoruz ki online olarak yaparsak bunun katkısında bir azama olmayacak, ama biz istiyoruz ki hayır yüz yüze görüşünler, otellerde toplantılar yapılsın, konaklasınlar... Mesela bir ülkenin projesi vardı. Ülkenin adını vermeyeyim. Şimdi proje faaliyetini oranın tatil kenti olan bir yerde yapıyor. Ya tatil kentinde bir insan proje yapıp da nasıl bundan fayda sağlayabilir ki... Ama tabi bu iş biraz böyle hem turizm sektörünün desteklendiği hem de katılımcıların bir bakıma rahatladığı tatil yaptığı bir sektöre dönüşmüş... Yani şu anda bu bakımdan etik açıdan beni rahatsız ediyor gerçekten... Üç günlük eğitim, beş günlük çalıştay, iki günlük seminer... Gerçekten fayda sağlıyor mu, emin değilim...

**K3:** Etik açısından baktığımızda farklı uluslararası kurum ve insanlarla çalışmak zorlayıcı olabiliyor. Bu durumda yaşanan zorluklar proje kontak kişisi yani bizim yürüttüğümüz sistemde projeyi tasarlayan kişi ile iyi bir diyalog halinde olduğunda kolaylıkla çözülebiliyor. Diyalog kurmanın etik değerleri anlayıp çözümede en önemli araç olduğunu düşünüyorum. Bu diyalog da en iyi proje yürütülen ülkenin lokal sorumluları ile kurulabiliyor.

Projeyi tasarlama açısından zorluklar oluyor. Biz işte şunları da çağırın, şunları da ekleyin projeye diyoruz. Yok diyorlar, öyle olmaz. Bizim için bu konu şöyle önemli böyle önemli... Yani onların kendi kültürel değerleri içerisinde... Biz bunları bilemiyoruz. Onlar bize bunu net bir şekilde ifade etmesi gerekiyor. İşte mesela burası Uganda, şu ülkelerle çalışabiliriz, bu paydaşlarla olabiliriz demeleri gerekiyor. Yani bizi açmaları gerekiyor orda, bizim zihnimizi... Çünkü bilemiyoruz onları.

Bir de işte evraksal, belgesel şeylerde de... Fiş fatura gibi şeyler... Orada da açık olup proje sahibi kurumdaki sorumlu otoritelere biraz sorumluluk atarak etik işini çözmeye çalışıyordum. Bakıyorum içime sinmeyen şeyler var. O zaman tekrardan o kurum içinde üst otoritenin beyanına, imzasına, kontrolüne ihtiyacım olduğunu söylüyordum. Çünkü bilemiyorsunuz faturalandırma sistemini... Her ülkede başka... Bunu nasıl çözdük. Raporlamalar aracılığıyla... Bu belgenin orijinal olduğuna dair imzalar aldık... Resmi beyan... Koskoca genel müdür sana bunun doğru olduğunu söylüyor, gönderiyor... Ülkenin kurumunun üst otoritesi... Daha da derinine inerseniz işler karışacak bu sefer... Belgeyi çevirip imzalayıp beyan ediyor. Yeminli tercüme kullanmıyoruz mesela. Artık ben oradaki en

yüksek unvanlı kişinin beyanıyla ilerledim. Kabul ettim. Ben bazı koordinatörlerin kâğıtta yazılan şekilde çalıştığını da düşünmüyorum. Yerinde inceleme olsa, saha ziyareti olsa denetleyebiliriz. Ama uzaktan izleme proje takımlarının yönetiminde yetersiz.

**K4:** Bazı ülkelerin projelerinde sürekli aynı kişiler insan kaynağı olarak teklif ediliyor. Önerilen insan kaynağı eski projelerde zaten başarılı bir profil sergilemişse yine aynı kişileri seçebiliyoruz. Bir tecrübesi olduğu için. Böyle olmasa bile bu alanda tecrübeli kişileri istiyoruz doğal olarak, bizim projelerde daha önce yer almasa da. Yani projecilikte yayını vardır, farklı uluslararası kalkınma projelerinde çalışmıştır... O zaman da zaten bu alanda hep belli bir küme oluşuyor, o küme içinde dolanıyorsun. Bu etik mi... Aslında başka birileri de denenebilir. Tabi proje yürütmenin zorluklarından dolayı farklı seçimler riskli geliyor. Aslında bizim projelerin bir amacı da beşeri kapasitenin artırılması... Yani projelerde yer almak da bir kapasite gelişimine yol açıyor. Projenin başarılı bitmesine odaklanmakla kapasite artırmak arasında bir tercih... Farklı kişileri, daha az deneyimlidir ama personel olarak istihdam edersen, proje daha başarısız tamamlanabilir. Ama kapasite gelişimi açısından o personel projeden tecrübe kazanır sonuçta. Şunu söyleyeyim burada da... Proje yöneticisi kapasite gelişimiyle ilgilenebilir, ama üst otorite rakamlarla ilgilenir. Yani performans göstergeleriyle... İşte bu da proje yöneticisinin kısıtı.

Projeleri değerlendirip seçerken proje yöneticisinin araştırmacı yönü zayıfsa veya belli bir ülkeye yönelik önyargısı varsa, orada etik sıkıntı olabilir. Mesela başka kuruluşlar tarafından finanse edilen bir projeye çok benzer bir proje sunma durumları olabiliyor. Hemen hemen aynı konu, problem, çıktı içeren bir proje... Bunu yakalayamazsan sorun olur. Kimse fark etmeyebilir tabi. Ama sonradan ortaya çıkarsa sorun.

Uygulamada da yine raporlara bağımlıyız. Hatta şunu bile yapamıyoruz. Bana sunulan raporu bile değiştiremiyorum. Yeter bir durum gibi bakıyorum. Çok bir müdahalem yok. Şimdi ben yine de detaylı bakıyorum, ama alttan üste doğru çok detaydan az detaya doğru bir gidiş var. Yani proje yöneticisi biraz detaylı bakıyorsa, program yöneticisi daha az detaylı bakıyor. Yukarıya doğru genelde performans odaklı, rakamlara dayalı bakış oluyor. Bu sefer de detaylar gözden kaçıyor giderek.

### 3.8. İNSAN KAYNAKLARI

Katılımcılara, bir kalkınma profesyoneli olarak proje yönetimi alanında çalışmanın mesleki gelişimlerine ne tür bir katkı yaptığı; kariyerlerini bu alanda ilerletmek istemeleri halinde akademik veya iş yaşamlarında görecekları ilave eğitimlerle hangi üst seviyelere geçebilecekleri sorulmuştur.

Tablo 11'den de görüleceği üzere, katılımcılar tarafından en çok belirtilen hususlar arasında farklı kültürlerle çalışabilme, proje yönetiminde formasyon kazanma ve farklı uluslararası kuruluşlarda çalışma olanağı öne çıkmıştır. Bir katılımcı olumlu katkıların yanı sıra dezavantajlı noktalara da değinmiştir.

**Tablo 11**

*Kariyer Gelişimi Açısından Uluslararası Kapasite Geliştirme Projelerinde Çalışmak*

Kod	İfadeler
<b>Kültürel Çeşitliliğe Adaptasyon (+)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Farklı ülkelerden farklı kültürlere sahip insanlarla birlikte iş yapma yeteneği kazandım. (K1)</li> <li>Farklı coğrafyalardan farklı kültürlerle etkileşim gibi yeni yetenekler kazandırdığı kanaatindeyim. (K2)</li> <li>Farklı kültürleri tanımak... Farklı coğrafyalarla da çalışmanın mesleki açıdan gelişim sağlayacağını düşünüyorum (K3)</li> <li>Farklı kişilerle iletişimden farklı kültürleri kastediyorum. Hem iletişim becerini artırır hem de entelektüel envanterini geliştirir. Afrikalı, Arap, Asyalı birçok insanla tanışyorsun. (K4)</li> </ul>
<b>Projecilik Formasyonu Kazanma (+)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proje... süreçleri içerisinde yer almış olmam uluslararası proje yönetiminin tüm aşamalarına aşına olmamı sağladı. (K1)</li> <li>Projeleri tasarlamak ve yönetmek tüm sürece daha geniş açıdan bakmanıza neden oluyor. (K3)</li> <li>Proje yönetimi alanında çalışmanın... avantajlı yönleri arasında... projecilik nosyonu öne çıkmaktadır (K4)</li> </ul>
<b>Uluslararası Kuruluşlarda veya Şirketlerde Çalışma Olanağı (+)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uluslararası kuruluşlarda... görev alma, ... uluslararası proje danışmanlık şirketlerinde çalışma ... gibi farklı alanlarda kariyer yapmama olanak sağlayacağını düşünüyorum. (K1)</li> <li>Bu nosyonları kazanmış olan uzmanların ileride farklı uluslararası kuruluşlar ve uluslararası STK'lerde yöneticilik pozisyonlarında görev alabileceğini düşünüyorum. (K2)</li> <li>Kariyerimin ilerlemesi açısından farklı kurumların da projelerinde yer almak isterdim. Başka uluslararası kuruluşlar bu işi nasıl yapıyor, merak ediyorum. (K3)</li> </ul>
<b>Yönetimsel ve Teknik Becerilerin Gelişmesi (+)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problem çözme, koordinasyon... gibi yetenekler kazandırdığı kanaatindeyim. (K2)</li> <li>Avantajlı yönleri arasında yönetimsel sorumluluklar, yabancı dil bilgisi, kişisel ve kurumsal yetenekleri artırıcı eğitimler ile PMP gibi sertifikalar öne çıkmaktadır... (K4)</li> </ul>
<b>Uzmanlaşmaya Engel Olması (-)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dezavantajlı yönlerinde... belirli bir sektörde ya da hizmet dalında derinlemesine uzmanlaşmama yer almaktadır. (K4)</li> </ul>
<b>Bürokrasiye Yabancılaşma (-)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dezavantajlı yönlerinde kamu bürokrasisine uzaklaşma, ülke içi mevzuat ve kurumlar arası ilişkilere yabancılaşma... yer almaktadır. (K4)</li> </ul>

Görüşmecilerin detaylı yorumları ve değerlendirmeleri aşağıda yer almaktadır:

**K1:** *Proje yönetimi alanında çalışmış olmam ve özellikle kendi birimimde program tasarımında, proje tasarım ve uygulamasının yanı sıra mali ve teknik izleme değerlendirme süreçleri içerisinde doğrudan yer almış olmam uluslararası proje yönetiminin hemen hemen tüm aşamalarına aşına olmamı sağladı. Bunun yanı sıra farklı süre ve büyüklüklere sahip olmalarına rağmen tüm projelerde benzerlik gösteren maliyet yönetimi, zaman yönetimi, insan kaynağı yönetimi gibi alanlarda yeteneklerimi geliştirdiğimi düşünüyorum. Bunun yanı sıra uluslararası projeler sayesinde farklı ülkelerden farklı kültürlere sahip insanlarla birlikte iş yapma yeteneği kazandım. Bunun insan kaynağı yönetimi ve iletişim becerileri konusunda ulusal projelerde çalışmış kişilere kıyasla daha fazla tecrübe kazanmamı sağladığını düşünüyorum. Elde etmiş*

*olduğum tecrübelerin uluslararası kuruluşlarda çeşitli pozisyonlarda görev alma, ulusal ve uluslararası proje danışmanlık şirketlerinde çalışma ve bağımsız proje değerlendiricisi olma gibi farklı alanlarda kariyer yapmama olanak sağlayacağını düşünüyorum.*

**K2:** *Proje yönetimi alanındaki çalışmaların mesleki olarak bana problem çözme, koordinasyon, farklı coğrafyalardan farklı kültürlerle etkileşim gibi yeni yetenekler kazandırdığı kanaatindeyim. Bu nosyonları kazanmış olan uzmanların ileride farklı uluslararası kuruluşlar ve uluslararası STK'lerde yöneticilik pozisyonlarında görev alabileceğini düşünüyorum.*

**K3:** *Kalkınma projelerinde proje yöneticilerinin her adımda daha fazla müdahil olması gerektiğini düşünüyorum. Bu da size sürecin her adımında daha fazla tecrübe olarak dönüyor. Farklı kültürler tanımak, farklı kalkınma önceliklerine göre projeleri tasarlamak ve yönetmek tüm sürece daha geniş açıdan bakmanıza neden oluyor. Bu da proje yöneticisine hem çok yönlü bir bakış açısı kazandırıyor hem de yönetim süreçlerinin adımlarına daha hâkim oluyorsunuz. Kariyerimin ilerlemesi açısından farklı kurumların da projelerinde yer almak isterdim. Ayrıca farklı coğrafyalarla da çalışmanın mesleki açıdan gelişim sağlayacağını düşünüyorum. Mesleki açıdan yerinde proje yönetmenin de faydası olacağını düşünüyorum. Başka uluslararası kuruluşlar bu işi nasıl yapıyor, merak ediyorum. Mesela Bankada çalışırken Dünya Bankası projelerinde yer alırdık. Ekipler gelirdi... Gezerdik... Yerinde izlemeyi yapıyorlardı... Kobilere verdikleri hibelerin kullanımı kapsamında gelirlerdi... O zaman da hep merak ederdim uluslararası projeler yürüten kurumları...*

**K4:** *Proje yönetimi alanında çalışmanın mesleki gelişimimde avantajı ve dezavantajı bulunmaktadır. Avantajlı yönleri arasında yönetsel sorumluluklar, yabancı dil bilgisi, farklı kişilerle iletişim, projecilik nosyonu öne çıkmaktadır. Dezavantajlı yönlerinde ise kamu bürokrasisine uzaklaşma, ülke içi mevzuat ve kurumlar arası ilişkilere yabancılaşma, belirli bir sektörde ya da hizmet dalında derinlemesine uzmanlaşmama yer almaktadır. Kariyerimin gerek teorik gerek pratik açıdan profesyonel olması için proje yönetimi, proje yöneticisi, program yönetimi, portföy yönetimi gibi kişisel ve kurumsal yetenekleri artırıcı eğitimler ile PMP gibi sertifikaları edinmede kurumun vereceği desteklerin kariyerimde ilerlemeye artan düzeyde katkı sağlayacağını düşünmekteyim. Farklı kişilerle iletişimden farklı kültürleri kastediyorum. Hem iletişim becerini artırır hem de entelektüel envanterini geliştirir. Afrikalı, Arap, Asyalı birçok insanla tanışıyorsun. Burada daha önce çalışmış uzmanlar vardı. Şimdi başka yere geçen... Onlar hep derdi... "Ben proje yöneticisiyim, bir alanda derinlemesine uzman değilim, ben yönetici olarak bakıyorum" derdi. Biz burada sektörel projeler uyguluyoruz ama sektör uzmanı değiliz. Sektörel ve teknik bilgiye sahip değilim. Çok da istemem uzmanlığı. Talep odaklı projeler olduğu için ülkeler hazırlayıp teklif ediyor, bizim teknik uzmanlığımıza çok gerek yok. Ama güdümlü projeler olsaydı mecburen o alanın içine girmem gerekirdi.*

### 3.9. ULUSLARARASI KALKINMA PROJE YÖNETİCİSİNİN SAHİP OLMASI BEKLENEN ÖZELLİKLER

Katılımcılara “uluslararası kalkınma proje yöneticisi olmak sizce ne anlama geliyor, bu unvana sahip bir kişiyi nasıl tanımlarsınız?” sorusu sorulmuştur. Tablo 12’deki ifadeler incelendiğinde katılımcıların proje yöneticisini tek bir boyuta indirgemediği; öz yönetim, teknik, kişilerarası yetkinlik gibi birçok boyuta yönelik nitelermeler yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 12**

*Katılımcıların Uluslararası Kalkınma Proje Yöneticisine Atfettikleri Nitelikler*

Kod	İfadeler
İhtiyaç Tespiti Yapabilen	• Farklı ülkelerin ihtiyaçlarına yönelik proje geliştiren (K2)
Sınırlı Zamanı Yönetebilen	• Zaman yönetimi becerisine sahip (K1) • Zaman kısıtlarını göz önünde bulunduran (K2)
İletişimi Kuvvetli	• İletişime açık olmalı... İyi bir iletişim ağı kurmalı (K3)
Empati Yapabilen	• Proje uygulayıcısının yerine kendini koyup onun yerine düşünebilmeli (K3)
Ülke/Sektör Uzmanlığına Sahip	• Bir ülke ya da sektör özelinde uzmanlaşmak gerekiyor... Proje yöneticisi bilmeli belli alanı (K3)
Takım Çalışmasına Yatkın	• Farklı kişilerle bir arada çalışma konusunda yetenekli (K1) • Ekip çalışmasına yatkın (K4)
Mesleki Donanıma Sahip	• En az bir uluslararası dile hâkim (K1) • Teknik ve mesleki açıdan yeterli donanıma sahip (K4)
Çözüm Odaklı	• Kriz yönetimi konusunda tecrübeli (K4) • Çıkan problemlerin çözülmesinden esas olarak sorumlu olan kişi (K4)

Katılımcıların değerlendirme ve düşünceleri aşağıda sunulmaktadır:

**K1:** *Uluslararası kalkınma proje yöneticisinin birbiriyle ilişkili pek çok süreci ve paydaşı uyum içerisinde idare edebilen ve bu süreç ve paydaşları belirli bir hedef çerçevesinde yönlendiren ve yöneten bir lider olduğunu düşünüyorum. Başarılı bir proje yöneticisinin şu özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorum: i) en az bir uluslararası dile hâkim, ii) yönlendirme ve yönetme kabiliyetine sahip, iii) farklı kişilerle bir arada çalışma konusunda yetenekli, iv) zaman yönetimi becerisine sahip, v) risk ve kriz yönetimi konusunda tecrübeli.*

**K2:** *Uluslararası kalkınma proje yöneticisi farklı ülkelerin ihtiyaçlarına yönelik proje geliştiren, bunları uygulayan, faaliyetleri yürüten ve bütçe ve zaman kısıtlarını göz önünde bulundurarak tamamlayan proje profesyoneldir.*

**K3:** *Proje yöneticisi, projenin planlanmasından, uygun yararlanıcının seçilmesinden, uygulanmasından ve süreç içerisinde çıkan problemlerin çözülmesinden esas olarak sorumlu olan kişidir. Bu unvana sahip bir kişi iletişime açık olmalıdır. Projenin diğer personelleri ile iyi bir iletişim ağı*



*kurmalıdır. Sorun çözme becerisi oldukça güçlü olmalı ve dahası sorunlara hızla çözüm bulmalıdır. Empati yeteneği gelişmiş olmalıdır. Proje uygulayıcısının yerine kendini koyup onun yerine düşünebilmelidir. Bazen çok üstten bakıyoruz onlara. Sonra düşünüyorsunuz. Onların coğrafyası... Yaşadıkları... Ekonomik sıkıntıları... Mesela Lübnan'ın bir projesi vardı. Bir anda ekonomik durum bozulmuştu. Her şey karman çorman oldu. Siyasi iklim değişiyor, finansal koşullar değişiyor... Projeyi de etkiliyor tabi. Biraz empati yeteneğini, esnekliği böyle durumlarla karşılaştıkça kazandım.*

*Bir de ben şeyi de bilmek isterdim. Tabi bu çok geniş kapsamlı bir şey. Belki bir ülke ya da sektör özelinde uzmanlaşmak gerekiyor. Mesela gerçekten bu ülkenin ihtiyacı bu proje mi... Acaba ne kadar suya sabuna dokunuyoruz... Gerçekten onun derdi o mu?.. Birazcık kendimi kalkınma fanusu içindeymişim gibi hissediyorum. Kendimi burada bağlı hissediyorum. İkelere, önceden oluşturulmuş politikalara... Mesela daha önce sanayi ve inovasyon alanında bir rapor çıkarmıştık. O raporun çıktısının benim için belirleyiciliği bende soru işareti oluşturmuştu. Şimdi ben tarıma bakıyorum... Ticarete... Dijital dönüşüme... Bence hiçbir insan bu kadar geniş alanları bilemez. Etkiyi de önemsiyorsak, en başından sonuna proje bir şeye dokunmalı, kalıcı olmalı diyorsak... Proje yöneticisi bilmeli belli alanı. Benim bilmem lazım. Teknik uzmanlığımın gelişmiş olması lazım.*

**K4:** *Kalkınma etkileri yaratacak bir alanda soyut ya da somut çıktılara/sonuçlara ulaşmak için kurumsal bir yapı içerisinde projelerin hayata geçirilmesine yönelik rol ve sorumluluk üstlenmeyi ve bu görevleri proje yöneticisinin vasıflarını taşıyarak yerine getirmeyi ifade etmektedir. Bu kişi liderlik yönü ağır basan ve ekip çalışmasına yatkın, aynı zamanda sorumluluk dağıtmayı ve sorumluluk almayı bilen, teknik ve mesleki açıdan yeterli donanıma sahip yöneticiyle özdeşleşmektedir.*

### **3.10. ULUSLARARASI KALKINMA PROJE YÖNETİCİSİNİN YETKİNLİĞİNİ ARTIRAN UNSURLAR**

Katılımcılara “çalıştığınız alanda bir proje yöneticisinin yetkin olmasından ne anlıyorsunuz? Yetkin bir proje yöneticisi olabilmek için gerekli beceriler ve iş tecrübesi neleri kapsamaktadır?” sorusu yöneltilmiştir. Esasen katılımcıların tüm yanıtları incelendiğinde, bir önceki soruya verilen yanıtlara benzer şekilde iletişim, koordinasyon ve sorun çözme becerisi güçlü, empati sahibi, krizlere çözüm üreten ve esnek olabilen gibi niteliklerden yine bahsedilmesine rağmen farklılaşan özelliklere de yer verdikleri görülmektedir.

Aşağıda yer alan Tablo 13'teki farklı boyutlara bakıldığında, yetkinlik kavramıyla birlikte bilgi, beceri, yetenek gibi mikro boyutların aşularak bir çeşit hızlandırıcı/geliştirici faktörlere odaklanıldığı görülmektedir.

**Tablo 13**

*Katılımcılara Göre Uluslararası Kalkınma Proje Yöneticisini Yetkinliğe Götüren Etmenler*

Kod	İfadeler
Üst Yöneticiyle Sıkı İşbirliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendi üst yönetimi (portföy yöneticisi...) ile de etkin bir iletişim ve işbirliği içerisinde olmalı (K2)</li> <li>• Benim yöneticimin beni motive etmesi beni çok etkiliyor. Proje takımıyla aynı motivasyonu sürdürebiliyorum. (K3)</li> <li>• Yöneticilerle olan ilişkilerde geri planda kalmamak ve karar verme sürecini birlikte tecrübe edebilmek... (K4)</li> </ul>
Uzun Süreli Deneyim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu alanda en az beş yıl tecrübe sahibi olmak (K1)</li> <li>• Yıllara yayılan proje planlama, izleme, uygulama gibi yönetim yeteneklerine sahip olmak (K4)</li> </ul>
Akademik Yön	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası ilişkiler ya da kalkınma konularında lisansüstü eğitim almış olmak (K1)</li> <li>• Yayın sahibi olmak (K1)</li> </ul>
Yurtdışı Deneyimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projenin uygulandığı yahut dünyanın farklı coğrafyalarında bulunmuş ve çalışmış olmak (K1)</li> </ul>

Katılımcı bazında detaylı yorumlar aşağıda yer almaktadır:

**K1:** i) en az bir dili (tercihen İngilizce) akıcı olarak kullanabiliyor olmak, ii) tercihen projenin uygulandığı yahut dünyanın farklı coğrafyalarında bulunmuş ve çalışmış olmak, iii) uluslararası alanda yetkinliği kabul gören üniversitelerden birinde tercihen proje konusunda yahut uluslararası ilişkiler ya da kalkınma konularında lisansüstü eğitim almış olmak, iv) daha önceden çok taraflı uluslararası projelerde yöneticilik yapmış olmak ve bu alanda en az beş yıl tecrübe sahibi olmak, v) uluslararası kabul görmüş hakemli yayın platformlarında yayımlanmış kitap, makale gibi yayınlara sahip olmak.

**K2:** Proje yöneticisinin öncelikle iletişim becerisinin güçlü olması gerekmektedir. Proje yöneticisi sadece proje ortakları veya insan kaynağıyla değil kendi üst yönetimi (portföy yöneticisi veya proje sahibi kuruluş) ile de etkin bir iletişim ve işbirliği içerisinde olmalıdır. Ayrıca, proje yöneticisi farklı paydaşlarla birlikte çalıştığından koordinasyon becerisinin olması da önem arz etmektedir. Öte yandan bu paydaşların farklı millet ve kültürden insanları içerme ihtimali bulunması proje yöneticisinin farklı kültürlerle birlikte çalışabilme becerisine sahip olmasını da gerektirmektedir. Projelerde çokça problem yaşanabildiğinden problem çözme yetenekleri de yetkin bir proje yöneticisinin önemli kıstaslarındandır.

Sorun çözme kabiliyeti çok önemli. Neden... Ya bu her gün karşılaştığımız problem. Sabahtan mesela bir problem geldi. Bütçemiz yetmiyor, yetmeyeceğini

*gördük, nasıl çözeceğiz bu durumu... Buna benzer çok şey gelir. Esnek olmak lazım. Kitaba bağlı olmadan katı olmadan çözebilmen lazım... Bizim projelerde sorunla çok fazla karşılaşmamızın sebebi bir kere farklı ülkelerden çok fazla paydaş olması... Güneydoğu Asya'dan, Asya'dan, Afrika'dan birçok kurumdan bir sürü insanı bir araya getirmen gerekiyor projede... Bütçe öngörülemez. Bazı ülkelerde ekonomi çok değişken olabiliyor. İnsan kaynaklarında sorunlar oluyor. Sudan'ın bir projesinde proje eğitmeni Sudan'a gelmek istemedi. O anda hemen yeni bir eğitmen bulma konusunda hızlı bir şekilde davranman gerekiyor. Mevzuat açısından kısıtla karşılaşıyoruz. Bir ülke on tane proje uygulamıştır bugüne kadar. On birinci projede biri bir şey atıyor ortaya. Diyor ki mevzuat açısından bu bize uygun mu değil mi, proje bütçesini kullanırken izinlere ihtiyacımız var mı, proje belgelerini imzalamam için yetki almam gerekiyor mu? Her ülkede bambaşka problemler çıkabiliyor. Mesela Covid döneminde hızlı çözümler bulmamız gerekti. Kapanma döneminde ülkelerin bir araya gelmesi zorken, faaliyetlerin uygulanması ve ödemelere farklı çözümler bulduk. Online yönetime geçtik.*

**K3:** *Yetkinlik benim için projenin her adımından haberdar olmayı, oluşabilecek riskleri öngörebilmeyi ve öngörülemeden ortaya çıkan sorunlar için de hızla çözüm bulabilmeyi ifade ediyor. Ayrıca farklı kurum ve kültürler ile çalışan proje yöneticilerinin daha yetkin olduğunu düşünüyorum. Yetkin bir proje yöneticisi proje ekibini iyi bir şekilde yönetmeli, onların motivasyonunu sağlamalı, iletişimi güçlü olmalı, esnek ve empati sahibi olmalıdır. Belirli bir metodoloji ile proje yönetme becerisine de sahip olmalıdır.*

*Benim yöneticimin beni motive etmesi beni çok etkiliyor. Bende işleyen metodu onlar üzerinde uygulamaya çalışıyorum. Proje takımıyla aynı motivasyonu sürdürebiliyorum. O yüzden motive edebilen bir yöneticiliği önemli görüyorum. Projenin genel bir kabul görüp herkes tarafından benimsenmesi benim hoşuma gidiyor. Daha bir şevkle çalışmamı sağlıyor.*

*Bazı ülkelerin projelerinde mesela hep paydaş ülke bulma sıkıntısı oluyor. İş aktiviteleri yapmaya gelince tıkanıyoruz. Paydaşlar, ulaşım, lojistik... Ya ben artık bunalıyorum. Paydaş krizi geliyor diye... Yine kıtalararası projeler yapıldığında bende hemen şey çalışıyor. Maliyet çanları... Bakın siz bunu bu zaman planlıyorsunuz, dünya çapında bir enflasyon var, uçak biletleri çok pahalalanacak... Benim haberdar olmam lazım önceden. O yüzden hep önceden bilgilendirilmeyi isteme gibi bir şeyim var. Krizler çıkmadan önce önlemek için.*

**K4:** *Yetkin bir proje yöneticisi; projeciliği dokümantasyon sürecinden yönetim sürecine kadar iyi şekilde tasarlayabilen, yabancı dil bilgisi açısından yeterli, kriz senaryolarına proaktif çözümler üretebilen, iletişim yönü kuvvetli, duruma göre sorumluluk alabilen, çalışma süreci esnek olabilen, ekip çalışmasına yatkın ve kendince programlı (belirli bir takvime bağlı) bir çalışma disiplini olan yöneticiye karşılık gelmektedir. Bu yetkinliğe ulaşmada; sıfırdan başlayarak tüm süreçleri iş yaparak öğrenebilmek, gelişim sürecinin her aşamasında işe kendini vermek ve detaylara hâkim olmak, işin farklı alanlarında sorumluluk almaktan*

kaçınmamak aksine bunu bir tecrübe kazanımı olarak görmek, yöneticilerle olan ilişkilerde geri planda kalmamak ve yöneticilerle iletişimi ve karar verme sürecini birlikte tecrübe edebilmek ve bu çerçevede yıllara yayılan proje planlama, izleme, uygulama gibi yönetim yeteneklerine sahip olmaktır. Yöneticilerle ilişkide geri planda kalmamaktan kastım pasif olmamak, ona aşırı bağımlı hale gelmemek... Diyelim bir proje sıkıntılı bir süre girmek üzere... Tedbir almak amacıyla yöneticilerle sıkı bir ilişkide olmam lazım. Ben amirimi hızlı bir şekilde yönlendirebilmeliyim.

### 3.11. ULUSLARARASI KALKINMA PROJE YÖNETİCİSİ YETKİNLİK ÇERÇEVESİ

Son soruda katılımcılara “Proje yöneticisinin yetkinlikleri aşağıdaki gibi sınıflandırılır ise hangi grup veya grupların daha önemli olduğunu düşünürsünüz? Neden?” sorusu yöneltmiştir. Böylece, dokuzuncu ve onuncu sorularda yönlendirme olmadan sorulan sorular, bu kez hazır bir kategori içinde sunularak tercihler ve gerekçeler alınmaya çalışılmıştır.

Tablo 14 incelendiğinde liderlik/kişilerarası yetkinliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Teknik yetkinlikler ile bireysel/öz yönetim yetkinlikleri de ikinci sırada tercih edilmiştir. Uluslararası kalkınmaya özgü yetkinlikler üzerine ise hiçbir katılımcı tarafından bir yorum ve değerlendirme yapılmamış olduğu için tabloya yansıtılmamıştır.

**Tablo 14**

*Nedenleriyle Birlikte Katılımcıların En Önemli Gördüğü Yetkinlikler*

	K1	K2	K3	K4
<b>Liderlik/kişilerarası Yetkinlikler</b>	... Liderlik özelliği, iletişim becerileri vs. o yetkinlikler birinde asset olarak varsa vardır. ... O kişinin özelliklerinde yoksa ona bir anda kazandırma şansın yok.		İletişim ... önemli bir anahtar. ... Her detayı düşünseniz bile projeler her zaman belirlendiği rotada gitmiyor. Çıkan sorunlara çözüm bulmak da ... networking yeteneğine oldukça bağlı oluyor.	Lider olanlar, kişilerarası becerileri olanlar iş yönetimi noktasında iyi kapasiteye sahip oluyor. Ya bu doğanın kanunu gibi mi desem...
<b>Teknik yetkinlikler</b>	Teknik yetkinlikleri sonradan bir insana kazandırabiliyorsun. ... Teknik şeyleri bir şekilde çözebiliyorsun. Öyle olmaz böyle olur.			Yani projeciliği, teknik araçları, prosedürleri bilmezsen nasıl yöneteceksin.
<b>Bireysel/öz yönetime ilişkin yetkinlikler</b>		Zaman yönetimi, problem çözüme kabiliyeti, koordinasyon ve organizasyon gibi yetkinlikler proje yönetimi safhasında oldukça önemlidir.	Özellikle analitik düşünme becerisini oldukça önemsiyorum. Sistematik bir bakış açısı proje uygulama döneminin başarı ile tamamlanmasını sağlıyor.	

Katılımcıların tercihlerine ve gerekçelerine ilişkin detaylar aşağıdadır:

**K1:** *Sayılan yetkinliklerden en önemlisinin “Liderlik/kişilerarası yetkinlikler” olduğunu düşünüyorum. Zira bu yetkinlik olmadığı takdirde diğerlerinin istenen sonuçların elde edilmesinde yetersiz kalacağını düşünüyorum. İkinci sırada ise “Teknik yetkinlikler” meselesinin geldiğini düşünüyorum. Bu iki özellik sonrasında diğer iki hususun görece daha az öneme sahip olduğunu düşünüyorum. Teknik yetkinlikleri sonradan bir insana kazandırabiliyorsun. Rapor nasıl olmalı, izleme nasıl olmalı, bunları öğretme şansın var. Ama liderlik özelliği, iletişim becerileri vs. o yetkinlikler birinde asset olarak varsa vardır. Tabii bunlar da geliştirilebiliyordur, ama teknik şeylere göre daha zordur. Teknik şeyleri bir şekilde çözebiliyorsun. Öyle olmaz böyle olur... Ama projeye liderlik etme vs. bunları kısa sürede çözme şansın yok. O kişinin özelliklerinde yoksa ona bir anda kazandırma şansın yok.*

*Kişilerarası becerilerinden anladığım şey, farklı kültürlerden ve farklı kişiliklerden insanlarla çalışmak... Bazen proje ekibindeki problemlerde arabulucu pozisyonunda oluyorsun... Projenin gidişatını sıkıntıya sokabilecek şeylerde... Bazen rol karmaşaları oluyor, bu benim işim mi, o senin işin mi... Bir proje ekibi var... Bir kendi kurumunda iç iletişim var. Öbür tarafta banka var. Bu üçü arasındaki iletişimi de ara ara sen sağlıyorsun. Veya projeye partner olan ülkelerle ilgili katılım sorunu olduğunda, sen o ülkelerdeki networkünü kullanarak müdahil oluyorsun. Gerekirse mektup yazıyorsun, mail atıyorsun, arıyorsun... İnsan yönetmeyi öğreniyorsun. İşleri hızlı çözebilmeyi...*

**K2:** *Söz konusu yetkinlikler arasından bireysel yönetim yetkinliklerinin en önemli olduğunu düşünüyorum. Zaman yönetimi, problem çözme kabiliyeti, koordinasyon ve organizasyon gibi yetkinlikler proje yönetimi safhasında oldukça önemlidir. Proje yöneticileri, projenin farklı aşamalarında çok çeşitli görevleri etkili bir şekilde yönetmek zorundadırlar. Zaman yönetimi becerileri, bu görevleri zamanında ve verimli bir şekilde tamamlamalarına yardımcı olur. Ayrıca, proje yöneticileri, karmaşık sorunları çözmek ve projenin hedeflerine ulaşmak için analitik düşünme becerilerine sahip olmalıdır. Proje yöneticileri, projenin farklı bileşenlerini ve kaynaklarını yönetmek zorundadırlar. Organizasyon yeteneği, proje sürecinin düzenlenmesini, kaynakları etkili bir şekilde kullanılmasını ve takım üyeleri arasında koordinasyon sağlanmasını mümkün kılmaktadır.*

**K3:** *Ben en önemli grubun “liderlik/kişilerarası” yetkinlik olduğunu düşünüyorum. İletişim proje döngüsü yönetiminde oldukça önemli ve ortaya çıkan sorunların çözümü için oldukça önemli bir anahtar. Başta iyi bir planlama ile her detayı düşünseniz bile projeler her zaman belirlendiği rotada gitmiyor. Çıkan sorunlara çözüm bulmak da proje yöneticisinin networking yeteneğine oldukça bağlı oluyor.*

*İkinci olarak da “Bireysel/öz yönetime ilişkin yetkinlikler” denilebilir. Özellikle analitik düşünme becerisini oldukça önemsiyorum. Sistemik bir bakış açısı proje uygulama döneminin başarı ile tamamlanmasını sağlıyor.*

**K4:** *Proje yöneticisi her şeyden önce liderlik/kişilerarası yetkinlikleri bünyesinde barındırmalıdır. Çünkü bu özellikler, proje yöneticisinin iş sürecini profesyonel kılması ve etkili sonuçlar üretmesi açısından kritiktir. Böyle bir yönetici, çalışmayı yürüttüğü ekibinin de azmini ve motivasyonunu artırmakta ve başarıya bir adım yaklaştırmaktadır. Bundan sonra ise “teknik yetkinlikler” öne çıkmakta olup proje yönetimi açısından verimlilik ve etkiye önemli katkı sağlamaktadır.*

*Liderlik statüsünde olmayan kişilerin iş sürecinde zafiyetler ortaya çıkabilir. Lider olanlar, kişilerarası becerileri olanlar iş yönetimi noktasında iyi kapasiteye sahip oluyor. Ya bu doğanın kanunu gibi mi desem... Liderin olduğu yerde ekip kendini güvende hisseder. Senin üstün sorumluluk alıyorsa sen de daha çok sahipleniyorsun.*

*Teknik yetkinlik örneğın bir proje fişı diyelim... Proje fişini nasıl okuyacağını bilmeli. İzlemesi ve değerlendirmesi iyi olmalı. Organizasyon yönetimini bilmeli. Dil açısından yetkin olmalı, çünkü çok etkiliyor süreçte. Yani projeciliği, teknik araçları, prosedürleri bilmezsen nasıl yöneteceksin.*

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Aynı birimde uzun yıllar birlikte çalışmanın getirdiği benzer bakış açısı ve terminolojik yaklaşım, tüm katılımcıların yazılı cevaplarında ve sözlü görüşmelerinde kendini göstermektedir. Var olan benzerliklere rağmen her bir katılımcı; yaptığı işe yönelik algılama biçimi, kendi iç dünyasını ortaya serme şekli ve dil kullanımı bakımından benzersiz ve ayırıcı özelliklere de sahiptir.

K1'in tüm sorulara verdiği yazılı ve sözlü yanıtlar detaylı olarak incelendiğinde mali konuları sık gündeme getirdiği veya herhangi bir bağlamda maliyet/bütçe/ücret açısından örnekler verdiği (*parasal kaynak harcanmasa bile, uygun maliyetlerle tamamlanmış olsa bile, projeye aktarılan finansal destek geri istenemiyor, düşük bütçeli bir proje, mali ve hukuki sınırlar, gereksiz harcamalar, bütçe kısıtlaması, maliyet yönetimi, maaş, ödemeler, harcamalar, maddi olarak, para*) görülmektedir.

K2'nin yanıtlarında genellikle çoğul bir dil kullandığı (*ayırdığımızı, bekliyoruz, gördük, bizim projelerde*) ve bir grubun bakış açısını yansıtır şekilde yazdığı/konuştugu dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra, kullandığı ifadelerde kapasite geliştirme projelerini sürekli sorun çıkan ve çözüm bulunması gereken bir yapı (*çokça problem yaşanabildiğinden, her gün karşılaştığımız problem, sorunla çok fazla karşılaşmamız, sorunlar oluyor, sorunlarla karşılaşabiliyoruz, bambaşka problemler, karmaşık sorunları çözmek, farklı çözümler, çözebilir miydik, halledebilir miydik*) olarak nitelemektedir.

K3'ün değerlendirmelerinde ve yorumlarında iletişim, diyalog, risk yönetimi ve risklerin tespiti konuları sık vurgulanmıştır. K3'ün duygu belirten (*empati yeteneğini kazandım, kendini onun yerine koyup düşünebilmeli, hoşuma gidiyor, şevkle çalışmamı sağlıyor*), içe bakışı yansıtan (*benimseyemiyordum, içselleştiriyorum*), ruh halini sergileyen (*süreci çok konforlu kıldı, kendimde bir başarı olarak görürüm, beni tatmin etmektedir, tıkanıyorum, bunalıyorum, bağlı hissediyorum, kendimi kalkınma fanusu içindeymişim gibi hissediyorum*) ve

görsellik taşıyan (*canlı olarak gerçekleşti, canlı olarak karşımdaydı, algılayamıyorum*) kelime evreni özellikle dikkat çekmektedir.

K4 tüm sorulara yaklaşımında uygulama, izleme ve değerlendirmeye sıklıkla vurgu yapmış; proje izleyen taraf/proje uygulayan taraf şeklinde sürekli bir ayrıma giderek (*projelerin uygulayıcısı ile finansal destek sağlayıcısının farklı olması, izleyici açısından da, görevlerimin ağırlıkla sahada değil masada gerçekleşmesi, yürütme daha çok saha faaliyeti ama yönetme masabaşı bir faaliyet*) kendini projelerin merkezinden uzakta bir yerde konumlandırır gibi konuşmuştur. Ayrıca, sorumluluk ve üst yönetici konularını (*genel sorumluluk ile hareket etmekte, sorumluluk üstlenmeyi, sorumluk dağıtmayı ve sorumluluk almayı bilen, duruma göre sorumluluk alabilen, sorumluluk almaktan kaçınmamak, senin üstün sorumluluk alıyorsa, üst otorite, üst düzey otorite kararları, üst otorite rakamlarla ilgilenir, yukarıya doğru genelde performans odaklı, yöneticininle ilişkisinde geri planda kalmamak, ben amirimi hızlı bir şekilde yönlendirebilmeliyim*) sıklıkla dile getirmiştir.

Aşağıda yer alan Şekil 4 katılımcıların ifadelerine ve araştırmacı tarafından oluşturulan kodlamalara dayanarak oluşturulmuştur. Söz konusu şekil katılımcıların perspektifinden uluslararası kalkınma proje yöneticisinin süreçler grubu ve bilgi alanları evrenindeki yetkinliklerini yansıtmaktadır.

Şekil 4'ün en alt tarafında gri renkle gösterilen bilgi alanları ve en üst tarafında gri renkle gösterilen süreçler grubu bulunmaktadır. En solda dış çevrede sarı renkle gösterilen yetkinlikleri artırıcı faktörlerin, yetkinliklerin seviyesini güçlendirici etki yaptığı düşünülmektedir. Yani bunlar herhangi bir yetkinlik sınıfına alınmamakla birlikte; hem süreç grupları hem de bilgi alanları açısından içeride renklendirilmiş dört farklı yetkinlik boyutunu ve içindeki her bir yetkinliği güçlendirmektedir. Örneğin, yurtdışı deneyimi bir yetkinlik olarak görülmemekle birlikte, empati yeteneğini veya ihtiyaç tespiti yapabilmeyi daha da geliştirmektedir.



Şekilde dört farklı yetkinlik grubunda dış kısımdan içeriye doğru renk yoğunluğunun artması, katılımcıların vurgusunun ve tercih sıklığının arttığını göstermekle birlikte orijinal ve farklı katkıları da içermektedir. Örneğin, katılımcı yanıtlarında liderlik/kişilerarası yetkinlikler grubu en çok tercih edilen grup olmuş; bunun yanı sıra bu grup içinde yer alan *kuvvetli iletişim, takım çalışmasına yakınlık, çözüm odaklılık* gibi yetkinlikler çoğu katılımcı tarafından birçok soruda vurgulanmıştır. Öte yandan, *müzakere* sadece tek bir katılımcı tarafından dile getirilmesine rağmen yine de bu kategoriye alınmıştır; çünkü yapılan iş kapsamında müzakere ciddi bir yer kapladığı için önemli bir yetkinlik olarak ele alınabileceği değerlendirilmiştir.

Bunların yanı sıra, Şekil 4'e bakıldığında, *zaman yönetiminin* veya *ihtiyaç tespiti*nin önemi ve gerekliliği katılımcıların çoğu tarafından çeşitli soru/cevap bölümlerinde sıklıkla dile getirilmesine rağmen gruplamada daha dış çevrede kaldığı görülmektedir. Çünkü en son sorudaki yetkinlik sınıflandırmasında bireysel/öz yönetim yetkinlikleri ile uluslararası kalkınmaya özgü yetkinlikler katılımcılar tarafından daha az tercih edilmiş; hatta uluslararası kalkınmaya özgü yetkinlikler hakkında hiçbir katılımcı bir yorumda bulunmamıştır. Bu noktada, yine araştırmacının analizi ve değerlendirmeleri devreye girmiştir. Örneğin, son soruyu cevaplarken uluslararası kalkınmaya özgü yetkinliklere hiçbir katılımcı değinmemesine rağmen, araştırmacı *ihtiyaç tespiti*ni bu gruba dâhil etme gereği duymuştur. Çünkü bu hususun önemine esasen tüm katılımcılar çeşitli bölümlerde yer yer değinmiştir.

Şekilde dört yetkinlik boyutundan herhangi birinin içerisinde kalarak ilerlendiğinde, o boyutun tüm yetkinliklerine ulaşılmaktadır. Örneğin, uluslararası kalkınmaya özgü yetkinlikler sınıfında sadece empati yeteneği ve ihtiyaç tespiti bulunmaktadır. Öte yandan, madde işaretleriyle belirtilen her bir yetkinlik, dikey açıdan bakıldığında süreçler grubu veya bilgi alanları ile ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, empati yeteneği iletişim yönetimi ile ilişkiyi yansıtırken; ihtiyaç tespiti kapsam yönetimi alanına girmektedir. Bir başka örnek verilecek olursa, bireysel/öz yönetim yetkinliklerinden olan kurgulama yeteneği planlama

aşamasında kritik hale gelirken, yine aynı kategoride yer alan sınırlı zamanı yönetebilme becerisi ise zaman yönetimi bilgi alanı kapsamında ele alınmaktadır.

Son olarak, Şekil 4'te süreç grupları ile bilgi alanları arasında birebir bir bağlantı/örüntü olduğu düşünülmemektedir. Çünkü bir taraf süreci/aşamayı/akışı gösterirken diğer taraf bilgi/müdahale alanlarını göstermektedir. Dolayısıyla, beş farklı süreç grubu ile on farklı bilgi alanı çok çeşitli kombinasyonlarla bir araya gelebileceği için birebir eşleştirme mantıklı görünmemektedir. Ancak bu durum, bazı süreç gruplarıyla bazı bilgi alanlarının yakın ilişki içerisinde olmadığı anlamı da taşımamaktadır. Örneğin, tasarım aşaması genellikle kapsam yönetiminin detaylarının oluşturulduğu bir aşama olduğu için ikisi arasında bağlantıdan bahsedilebilir. Ancak, aynı şey maliyet yönetimi için geçerli değildir. Çünkü tasarım ve planlama aşamalarında maliyet yönetiminin detayları belirlenirken, uygulama veya kapanış aşamalarında maliyet sapmalarıyla veya öngörülemeyen harcamalarla karşılaşılabilmesi için maliyet yönetimi tüm aşamalarda önemli bir bileşen olarak görünmektedir.



Çeşitli sektörel işbirliği alanlarında farklı coğrafyalardaki ülkelere proje finansman desteği veren birimde çalışan katılımcıların, program/proje tasarımıyla uygulama/izleme/raporlama gibi tüm süreçlerin içerisinde yer aldığı görülmektedir. Proje yönetimi süreçleriyle bilgi alanlarının kesiştiği noktalarda finansman otoritesindeki katılımcıların yaptığı tüm işlerin ve aldıkları sorumlulukların, literatürde bahsedilen sosyo-politik (Ika ve Hodgson, 2014) ve örgütsel karmaşıklığı (Rondinelli, 1976; Diallo & Thuillier, 2004a) yansıttığı görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların bulunduğu birimin, bir yandan birçok paydaşın merkezinde yer alarak kolaylaştırıcı role bürünürken (Merino & Carmenido, 2021); öte yandan bir aktör çeşitliliği ve etkileşimi içerisinde (Sogge, 2003) bütün sürece hâkim olan yoğun bir bürokratik ve yönetsel form (Freeman & Schuller, 2020) yarattığı da söylenebilir.

Proje yönetimi süreçler grubuna yönelik birinci soru kapsamında üç katılımcı fikir/başlangıç/tasarım ile planlama aşamalarına daha çok zaman ve kaynak ayırma noktasında fikir beyan etmiştir. Bu durum, proje yönetimi bilgi alanlarına yönelik ikinci soruya verilen cevaplarla da uyumlu görünmekte; ikinci soru bulgularında öne çıkan alanlardan olan maliyet, kapsam ve risk yönetimine ilişkin işlerin ve eylemlerin tasarım ve planlama aşamalarında belirlendiği görülmektedir.

Proje yönetimi bilgi alanlarından hangilerinin öne çıktığı sorusuna ilişkin yanıtlarda çeşitli alanların hangi işlevlere sahip olduğu katılımcılar tarafından belirtilmesine rağmen, bir alanın (entegrasyon yönetimi) sadece adı anılırken iki alana (tedarik ve kalite yönetimi) ilişkin herhangi bir yorum ve değerlendirme yapılmamıştır. Tedarik yönetiminin ele alınmaması doğal karşılanabilir; çünkü program yönetim ofisi doğrudan projeleri uygulamadığı için operasyonel anlamda tedarik süreçleriyle ilgilenmemektedir. Ancak araştırmanın geneline bakıldığında kapsam yönetimi, ihtiyaçların tespiti, çıktılarının somutluğu/faydası/sürdürülebilirliği konuları katılımcılar tarafından sıklıkla sorunsallaştırılmasına rağmen kalite yönetimine hiçbir katılımcının vurgu yapmaması şaşırtıcı olmuştur. Kapasite geliştirme projelerindeki çıktılar her ne

kadar somut bir ürün şeklinde olmasa da projelerin kendi doğasına uygun bir araştırma raporu/görünürlük materyali/egitim raporu/konferans bildirisi vb. bulunmaktadır. Dolayısıyla, dar anlamda bu ürünlerin/hizmetlerin kalitesine yönelik veya daha geniş açıdan toplam kalite yönetimi çerçevesinde tüm proje sürecine yönelik katılımcıların tespit(ler) yapması beklenebilirdi. Bu durum, kalite yönetimi kavramının akla ilk bakışta somut/elle tutulabilir ürünleri getiriyor olmasından kaynaklanabilir.

Proje yönetimi başarısı ile proje başarısına ilişkin sorulara verilen yanıtlarda katılımcıların tam olarak ayırım yapmadığı; bu iki başarı ölçütünü bir arada ve ilişki içerisinde değerlendirme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu husus Ika & Donnelly (2017)'nin iki ölçüt arasında tam bir ayırım yapılamadığı noktasındaki tespitiyle de uyuşmaktadır. Proje yönetimi başarısına ilişkin tatmin olup olmadıkları sorusuna üç katılımcı tatmin olmadıkları yönünde cevap vermiş; bir katılımcı tatmin olduğunu ve kendini başarılı hissettiğini belirtmiştir. Ancak proje başarısı konusunda katılımcılar *zor*, *zayıf*, *sıkıntılı*, *yaptırım*, *belirsiz* gibi keskin ifadeler kullanmış; paydaşlar ve nihai faydalanıcılar üzerindeki uzun vadeli etki ve sürdürülebilirlik konusunda müdahale güçlerinin zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, Zeiton (2002)'un uluslararası kalkınma proje yöneticisine ilişkin tüm paydaşları aynı yönde buluşturmaya çabalayan yorgun diplomat niteliğinin katılımcılarda tezahür ettiği görülmektedir.

Proje yönetimi metodolojileri ve araçlarına ilişkin soruya verilen yanıtlarda otorite, kapsayıcılık ve bağlayıcılık kodları altında katılımcıların birçok ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar bu rasyonel, yönetsel ve teknik yapıların otorite kurduğunu ve standart bir yapı oluşturduğunu belirterek esasen pozitif bir duruş sergilemişlerdir. Öte yandan, araştırmanın genelinde diğer sorulara verdikleri yanıtlarda ise esnek olmaktan, çeşitli hassasiyetlerden, empati yapmaktan, sorunlara hızlı çözüm bulmaktan veya daha derinlere inilirse işlerin karışacağından bahsetmişlerdir. Örneğin, K2 bir soruya verdiği yanıtta proje başarısına etki eden en önemli belgelerden birinin mantıksal çerçeve matrisi olduğunu vurgularken; bir başka soruya verdiği yanıtta esnek bir şekilde, kitaba

bağlı olmadan, katı olmadan sorunların çözülebilmelerinden bahsetmektedir. Dolayısıyla, metodolojik/araçsal açıdan standart/otoriter bir yapı ile esnek/çözüm odaklı bir yaklaşım arasında katılımcıların içsel bir çatışma yaşadığı söylenebilir.

Katılımcıların yazılı cevaplarına etik ve kültür bağlamında bakıldığında, görev aldıkları projelerde ilk başta etik açıdan bir sorun göremedikleri; ancak sözlü görüşme aşamasında araştırmacının çeşitli etik boyutları sonda sorularıyla gündeme getirmesi neticesinde katılımcıların etik sorunlara ilişkin farkındalıklarının oluştuğu ve somut örneklerin gün yüzüne çıktığı gözlenmiştir. Çalışmadaki katılımcı profilinin kamu çalışanı olması ve konunun yardım diplomasisi bağlamında hassasiyet/hizmete özel noktalar taşıması, etik boyutu kişilerin zihinlerinde baskılamış olabilir.

Gerek otoriter yapı/esnek yaklaşım arasındaki gerilim gerekse etik sorunlara ilişkin farkındalık açısından bakıldığında, görüşme yapılan kişilerin, Ika & Hodgson (2014)'un ortaya koyduğu üç farklı role (iktisadi/plancı figür, katılımcı/öğrenen figür, siyaset/etik/bilgelik rollerine sahip bir aktör) büründüğü söylenebilir. Katılımcıların belirttiği etik ve kültürel değer farklılıklarına ilişkin sorunlar, Hellsten (2019)'nin de belirttiği gibi hala az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin sorunu olmaya devam etmektedir.

K1'in ve K2'nin proje koordinatörünün yüksek ücret almasına ilişkin görüş ve değerlendirmeleri Youker (2003)'ün tespitlerinin -mevcut durumda taraflar arasında bir çatışma yaratmasa da- önemini koruduğunu göstermektedir.

K3 bir soruyu yanıtlarken “... Bazen çok üstten bakıyoruz onlara. Sonra düşünüyorsunuz. Onların coğrafyası... Yaşadıkları... Ekonomik sıkıntıları... Projeyi de etkiliyor tabii. Biraz empati yeteneğini, esnekliği böyle durumlarla karşılaştıkça kazandım. ... Mesela gerçekten bu ülkenin ihtiyacı bu proje mi... Acaba ne kadar suya sabuna dokunuyoruz... Gerçekten onun derdi o mu?.. Birazcık kendimi kalkınma fanusu içindeymişim gibi hissediyorum. İlkelere,

*önceden oluşturulmuş politikalara...*” cümlelerini kurmuştur. Bu özeleştiri, ülke ihtiyaçlarını tespit ederken kalkınma profesyonellerinin paternalist eğilimler taşıdığı (Cardova, 2020) ve kalkınmayı uzmanlık/yetkinlik meselesi haline getirip karar alma mekanizmalarında çoğulcu yaklaşımdan uzaklaştığı (Astroulakis, 2011) şeklindeki literatürle de uyumluluk sergilemektedir.

İnsan kaynakları perspektifinden mesleki gelişim ve farklı kariyer olanaklarına ilişkin soruya verilen yanıtlarda bütün katılımcılar farklı kültürlerle çalışma, projecilik alanında deneyimli hale gelme ve uluslararası kuruluşlarda çalışma fırsatlarını öne çıkarırken; K4 bu alanda çalışıyor olmanın uzmanlaşmaya engel olduğunu ve ülke içi mevzuat ile bürokrasiye yabancılaşmaya neden olduğunu belirtmiştir. Bu olumsuzlukları görebilen K4, esasen süreçler grubunda izleme/değerlendirme ile uygulama aşamalarını öne çıkarırken planlama ve tasarım aşamalarını üçüncü ve dördüncü sıraya koymuş; çeşitli sorularda sürekli olarak sahada değil masada çalışmaya gönderme yapmış ve “... *sahiplenmeyi de artıyor sahada olmak, bağın artıyor*” şeklindeki ifadesiyle mevcut çalışma biçimine üstü örtük bir eleştiri de yapmıştır. K4 sorumluluk alma/verme ve üst yöneticiyle ilişkilere de çeşitli sorularda sıklıkla gönderme yapmış; üst yönetici kararlarının proje yöneticisi üzerinde bir kısıt yarattığını da ifade etmiştir. Bu bakımdan K4, uzaktan izlemenin ve sadece uygulamada mali kaynak dağılımına yönelmenin çaresizliğiyle tasarım/planlama aşamalarına daha az zaman ve kaynak ayırıyor olabilir. Ayrıca, mevcut çalışma biçiminden veya üst yöneticisiyle olan ilişkisinden dolayı işine olan bağlılığında ve/veya motivasyonunda azalma olmuş olabilir. Bu nedenlerden dolayı da mevcut işini uzmanlaşmanın/bürokrasiyi tanımanın önündeki bir engel gibi görüyor olabilir. K4’ün sunduğu bu perspektif, projelerde kolektif yapıların ağırlığından ziyade kalkınma profesyonellerinin öz yönetim ve bireysel sorumluluklarının ön plana çıktığı; kendini gerçekleştirme ve kişisel gelişim ekseninde bir çalışma tarzına sahip olduğu şeklindeki literatürle uyumlu görünmemektedir (Roth, 2015). Bu uyumsuzluğun nedeni, K4’ün bir yanı ulusal/bürokratik diğer yanı uluslararası/esnek kuruluş şeklinde faaliyetlerde bulunan bir kamu kurumunda

belli bir hiyerarşi içinde çalışıyor olmasından ve Roth (2015)'un bahsettiği profesyonellerin sahada çalışanlar olmasından kaynaklanabilir.

Uluslararası kalkınma proje yöneticisi olmanın ne anlama geldiği, bu unvanın nasıl tanımlanabileceği, proje yöneticisinin yetkinlikleri ve PM4NGOs yetkinlik çerçevesine ilişkin son üç soruya verilen yanıtlar gerek uluslararası meslek kuruluşları gerekse çeşitli yazarlar tarafından literatüre kazandırılan çok boyutlu modellerle genel olarak uyumlu görünmektedir.

Uluslararası kalkınma proje yöneticisi olmanın ne anlama geldiği ve bu unvanın nasıl tanımlanabileceğine yönelik soruya verilen cevaplarda ihtiyaç tespiti, zaman yönetimi, kuvvetli iletişim, empati yapma, ülke/sektör uzmanlığına sahip olma, takım çalışmasına yatkınlık, mesleki donanıma sahip olma ve çözüm odaklılık gibi yetkinliklere atıf yapılmıştır. Bu bulgular Keilson (2017), Falgari ve ark. (2013), Dearden & Kowalski (2003) ve Briere ve ark. (2015)'nin bulgularıyla benzerlik taşımaktadır.

Proje yöneticisinin yetkin olabilmesi için gereken beceriler ve iş tecrübesine ilişkin soruya verilen yanıtlarda bir önceki sorudakine benzer yanıtlar verilmiş olmakla birlikte; bunlara ilaveten üst yöneticiyle sıkı işbirliği, uzun süreli deneyim, akademik yön ve yurtdışı deneyimi olmak üzere dört farklı boyut da ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar Goodman & Love (1980), Ika (2012), Roth (2015) ve Project DPro Guide (2020) çalışmalarındaki bulgularla uyumlu görünmektedir.

Proje yöneticisi yetkinlik çerçevesi kapsamındaki yetkinlik gruplarından hangilerinin daha önemli olduğuna yönelik son soruda liderlik/kişilerarası yetkinlikler en çok tercih edilen grup olmuştur. Bu gruba ilişkin ifadelerinde K1'in ve K4'ün, liderliğin bir kişilik özelliği olduğunu ve doğuştan geldiğini ima eden yanıtları dikkat çekmiştir.



Katılımcılar ikinci soruya verdikleri yanıtlarda proje yönetimi süreçler grubundan tasarım ve planlama aşamalarını ön plana alırken; yetkinlik çerçevesinde liderlik/kişilerarası yetkinlikleri en önemli grup olarak görmüştür. Oysa tasarım ve planlama aşamalarının gereklilikleri göz önüne alındığında katılımcıların bireysel/öz yönetim yetkinlikleri ile teknik yetkinlikleri vurgulamaları gerektiği düşünülebilir. Bu durum, yönetim ve yöneticiliğe ilişkin literatürün insanlara genellikle liderliği ve kişilerarası iletişimi çağrıştırmamasından kaynaklanıyor olabilir.

Çeşitli sorulara verilen yanıtlar arasında katılımcılar tarafından empati, ihtiyaç tespiti, kültürel farklılıklar ve etik sorunlar getirilmesine rağmen; son soruda katılımcılara hazır bir kategori şeklinde verilen yetkinlikler arasından uluslararası kalkınmaya özgü yetkinlikleri hiçbir katılımcının tercih etmemesi şaşırtıcı olmuştur. Aslında son soruda bu yetkinlik boyutuna ilişkin alt maddeler de (kalkınma sektörünün değerlerini kavrama, karmaşık ortamlarda farklı paydaşlarla birlikte çalışma, kültürlerarası duyarlılık) katılımcılara sunulmasına rağmen bu konulara yönelik doğrudan bir vurgu yapmadıkları görülmüştür. Bu durum, katılımcıların proje yönetimi disiplinini ilk bakışta bir grup çalışması veya teknik müdahale alanı olarak görmesinden kaynaklanıyor olabilir. Dolayısıyla, kalkınma sektörünün değerleri veya kültürlerarası duyarlılık gibi temalar önem derecesi bakımından en alt seviyede ele alınmış olabilir. İkinci bir neden ise, yönetim literatüründeki etik, kültür, değer ve benzeri birçok temanın gerek akademik çalışmalarda gerekse iş hayatında ikinci planda kalması olabilir.

Son olarak, -her ne kadar araştırmanın ana amacında bir GZTF (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Tehditler, Fırsatlar) analizi bulunmasa da- katılımcıların düşünce dünyası, yorumları ve değerlendirmeleri dikkate alındığında; elde edilen verilere göre uluslararası kalkınma proje yöneticisinin GZTF analizinin yapılabileceği akla gelmektedir. Çünkü proje yöneticisinin yetkinliklerinin gündeme geldiği bir tartışmada, doğal olarak GZTF analizinin de tamamlayıcı ve yardımcı bir araç olarak sunulması faydalı görünmektedir.

Şekil 5'te yer alan GZTF incelendiğinde, özellikle zayıf yönlerin ve tehditlerin farkında olunarak bu yönlerin geliştirilmesi için bireysel ve örgütsel iyileştirmeler yapılabileceği düşünülmektedir.

**Tablo 15**

*Katılımcıların Perspektifinden Uluslararası Kalkınma Proje Yöneticisinin GZTF Analizi*

<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecilik formasyonuna sahip olması</li> <li>• Kültürel çeşitliliğe adaptasyonunun yüksek olması</li> <li>• Yönetimsel ve teknik yetkinliklerinin gelişmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje yönetimi başarısıyla tatmin olmaması</li> <li>• Proje başarısına etki ve müdahale gücünün sınırlı olması</li> <li>• Sektör/tema/ülke bazlı derinlemesine uzmanlığa sahip olamaması</li> </ul>
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uluslararası kuruluşlarda/STK'lerde/danışmanlık şirketlerinde çalışma olanağı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje yönetimi metodolojilerinin ve araçlarının otoriter ve katı yapısı</li> <li>• Etik ve kültürel farklılıklara ilişkin sorunların çeşitliliği</li> </ul>

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Türkçe literatürde proje yönetimi ve uluslararası kalkınma alanlarına yönelik ayrı ayrı çalışmalar bulunmasına rağmen iki alanı birleştiren çalışmalara sık rastlanmamaktadır. Uluslararası kalkınma çatısı altında birleştirilen kalkınma işbirliği, dış yardım, kalkınma yardımı gibi alanlara yönelik çalışmalar ise uluslararası ilişkiler ile politik iktisat çerçevesinde kalmakta; proje bazlı kalkınma yardımlarına projelerin yönetimsel yapısı, proje takımlarının oluşumu, projelerin yönetim süreci ve proje yöneticilerinin nitelikleri açısından yeterince odaklanılmamaktadır. Bu disiplinlerarası araştırma ile her iki alana katkı sunulmaktadır.

Bu çalışmayla birlikte, tekil kapasite geliştirme projelerinin yönetim sürecindeki iyileştirmelerin esasen küresel kalkınma programlarının bir bütün olarak hedefine ulaşmasında önemli olduğu; yetkin proje yöneticilerinin görev aldıkları uluslararası kalkınma projelerine olan bireysel katkısının ve müdahalesinin değerli olduğu ortaya konulmaktadır.

Son olarak, uluslararası kapasite geliştirme projeleri farklı coğrafyalardan/ülkelerden çok geniş bir paydaş grubunu içerdiği için proje takımlarında yer alan kişiler farklı mekânlarda ve zamanlarda yer almaktadır. Bu nedenle, proje takımlarının yapısı *sanal proje takımları* şeklinde oluşmaktadır. Küresel kalkınmaya ilişkin proje pazarının çok büyük olduğu göz önüne alındığında; projelerin oluşturulma, uygulanma ve izlenme süreçlerinde sanal proje takımlarının ne kadar söz sahibi olduğu anlaşılmaktadır. Bu tez çalışmasının, uluslararası kalkınma projelerindeki sanal proje takımlarının yapısını ve işleyişini ortaya koyma bakımından da literatüre katkı sunduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada proje yöneticilerinin üst yöneticileriyle (program yöneticisi ve portföy yöneticisi) olan ilişkisine yönelik bazı bulgular ortaya çıkmış; özellikle üst yönetici kararlarının proje yöneticisi üzerinde yarattığı kısıtlara değinilmiştir. Bu detayların farklı araştırmalarda gündeme getirilebileceği; portföy ve program yöneticilerinin daha uzun vadeli stratejik yaklaşımıyla proje yöneticilerinin kapsam, zaman ve maliyet eksenindeki sınırlı ufku arasındaki denge veya çatışma durumlarına yönelik çalışmalar yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Öte yandan, özellikle geçici süreli istihdam edilen, sahada operasyonel faaliyetlerin içinde yer alan proje koordinatörlerinin yetkinlikleri üzerine odaklanan çalışmalar tasarlanarak, onların perspektifi de ortaya konulabilir.

Bu çalışmada proje takımlarında yer alan kişiler arasındaki ücret farkı, masabaşında izleme yapmayla sahada operasyon yürütme arasındaki ayırım, sürekli bir çevrimiçi iletişimin ve erişilebilir olmanın zaman zaman getirdiği iş yaşam dengesizliği ile proje yönetimi ve proje başarısına ilişkin tatmin açısından katılımcıların açıklamaları ve yorumları dikkat çekmiştir. Yapılabilecek nicel araştırmalarda, bu tarz projelerde yer alan personelin iş tatminine odaklanılarak buna yönelik detaylı ölçümler gerçekleştirilebilir.

Bu araştırma kapsamında uluslararası kalkınma proje yöneticisinin yetkinliklerine ilişkin bazı katılımcıların değerlendirmelerinde liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu ima edilmiştir. Uluslararası kapasite geliştirme projelerinin karmaşık ve çok paydaşlı yapısı, proje yöneticilerinin liderliğine fazlasıyla ihtiyaç duymaktadır. Bu alanda yapılacak araştırmalarda, proje yöneticilerinin hangi kriterlere dayanarak seçilebileceği hususu, proje liderliği ve özellikler teorisi çerçevesinde gündeme getirilebilir.

Son olarak, bu çalışmanın bulgularına göre, uluslararası kapasite geliştirme projelerinin en önemli sorunları arasında ihtiyaç tespiti, proje çıktılarının uzun vadeli etkisi ve sürdürülebilirliği, paydaşların ve nihai toplum kesimlerinin aldığı fayda gibi hususlar bulunmaktadır. Bu alanda yapılacak araştırmalarda, proje yöneticisinin uluslararası kalkınmaya özgü yetkinlikleri ile proje başarısı arasındaki ilişki ele alınabilir.

## KAYNAKÇA

- Akbulut, Y. (2018). Veri Çözümleme Teknikleri, içinde: Şimşek, A. (Ed.). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K. & Aris, N. M. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A Conceptual Framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041>
- Alonso, J. A. & Glennie, J. (2015, February). What is development cooperation? [https://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf15/2016\\_dcf\\_policy\\_brief\\_no.1.pdf](https://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf15/2016_dcf_policy_brief_no.1.pdf)
- Analoui, F. (1989). Project managers' role: towards a 'descriptive' approach. *Project Appraisal*, 4(1), 36-42, <https://doi.org/10.1080/02688867.1989.9726703>
- African Studies Center at Boston University. International Development. <https://www.bu.edu/africa/outreach/teachingresources/international-development/> (Erişim tarihi: 23.05.2024).
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö. & Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenilirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75, <http://dx.doi.org/10.23891/efdyyu.2018.61>
- Arslan, E. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 395-407, <https://doi.org/10.30794/pausbed.1116878>
- Astroulakis, N. (2011). The development ethics approach to international development. *International Journal of Development Issues*, 10(3), 214-232, <https://doi.org/10.1108/14468951111165359>
- Astroulakis, N. (2013). Ethics and International Development: The Development Ethics Paradigm. *East-West Journal of Economics and Business*, 16(1), 99-117, <https://www.u-picardie.fr/eastwest/fichiers/art169.pdf>
- Athey, T. R., Orth, M. S. (1999). Emerging Competency Methods for the Future. *Human Resource Management*, 38 (3): 215-226.
- Avermaete, T. & Casciato, M. (2014). The Rise of a New Figure: The International Development Expert, içinde: Avermaete ve Casciato (Ed.). *Casablanca Chandigarh - A Report on Modernization*, Park Books.

- Bashir, R., Sajjad, A., Bashir S., Latif K. F. & Attiq S. (2021). Project Managers' Competencies in International Development Projects: A Delphi Study. *Sage Open*, 1-16, <https://doi.org/10.1177/21582440211058188>
- Baum, W. C. (1978). The World Bank Project Cycle. *Finance & Development*, <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/journals/022/0015/004/article-A004-en.pdf>
- Baum, W. C. (1982). *The Project Cycle*. The World Bank.
- Bayiley, Y. T. & Teklu, G. K. (2016). Success factors and criteria in the management of international development projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 562-582. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-06-2015-0046>
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Siyasal Kitabevi.
- Blair, H. (1998). Civil Society and Building Democracy: Lessons from International Donor Experience, içinde: Bernard, Hermich & Lehning (Ed.). *Civil Society and International Development*, OECD Publications.
- Bodruzic, D. (2015). Promoting international development through corporate social responsibility: the Canadian government's partnership with Canadian mining companies. *Canadian Foreign Policy Journal*, 21(2), 129-145, <https://doi.org/10.1080/11926422.2014.934862>
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley, New York, 1982.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>.
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N. & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116-125, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.010>
- Brinkerhoff, D. W. & Brinkerhoff, J. M. (2006). International Development Management: Definitions, Debates, and Dilemmas, içinde: Farazmand & Pinkowski (Ed.). *Handbook of Globalization, Governance and Public Administration*, Taylor & Francis.
- Brinkerhoff, D. W. & Coston, J. M. (1999). International Development Management in a Globalized World. *Public Administration Review*, 59(4), 346-361, <https://doi.org/10.2307/3110117>

- Business and International Development: Opportunities, Responsibilities and Expectations*. (2005). EDELMAN, Kennedy School of Government, International Business Leaders Forum.
- Cardova, M. (2020, October 7). *Self, Other, and Ethics of Care in International Development*. The Center for Values in International Development. <https://www.centerforvalues.international/self-other-and-ethics-of-care-in-international-development>
- Cartwright, C. & Yinger, M. (2007). Project management competency development framework-second edition. Paper presented at PMI® Global Congress 2007-EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376>
- Castillo, V. M. & Salgado, F. L. (2015). *The SUITED Framework for International Development Project Management*. [Master's thesis, Umeå School of Business and Economics, Umeå University]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:900726/FULLTEXT01.pdf>
- Cheng, M.-I., Dainty, A. R. J. & Moore, D. R. (2005). What makes a good project manager?. *Human Resource Management Journal*, 15, 25-37, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00138.x>
- Cicmil, S. & Hodgson, D. (2006). New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111-122, <https://doi.org/10.1177/875697280603700311>
- Crawford, L. H. (1997). A global approach to project management competence. *Proceedings of the 1997 AIPM National Conference*, Gold Coast, Brisbane: AIPM: 220-228.
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7-16, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005>.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Siyasal Kitabevi.
- Crocker, D. (1998). International Development Ethics. *20th WCP: International Development Ethics*. <https://www.bu.edu/wcp/MainOApp.htm>
- Crocker, D. A. (2002). Development Ethics and Globalization. *Philosophical Topics*, 30(2), 9-28, <http://www.jstor.org/stable/43154393>
- Currie, G., & Darby, R. (1995). Competence-based management development: rhetoric and reality. *Journal of European Industrial Training*, 19, 11-18.

- Curtis, D. & Poon, Y. (2009). Why a Managerialist Pursuit Will Not Necessarily Lead to Achievement of MDGs. *Development in Practice*, 19(7), 837-848, <https://www.jstor.org/stable/27752138>
- Cusworth, J. W. & Franks, T. R. (Eds.). (1993). *Managing Projects in Developing Countries*, Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781315845111>
- Dearden, P. N. & Kowalski, B. (2003). Programme and Project Cycle Management (PPCM): Lessons from South and North. *Development in Practice*, 13(5), 501-514, <https://www.jstor.org/stable/4029936>
- Demir, Ö. (2018). Temel Kavramlar-Uluslararası Politik Ekonominin Çalışma Alanları, içinde: Demir, Ö. (Ed.). *Uluslararası Politik Ekonomi*, Anadolu Üniversitesi.
- Diallo, A. & Thuillier, D. (2004a). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237-252, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Diallo, A. & Thuillier, D. (2004b). The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22, 19-31, [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5)
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64, <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>.
- Easterly, W. (2007). Was Development Assistance a Mistake? *The American Economic Review*, 97(2), 328-332, <http://www.jstor.org/stable/30034470>
- Easterly, W. (2016). *The Economics of International Development: Foreign Aid versus Freedom for the World's Poor*. Institute of Economic Affairs.
- Ennis, M. R. (2008). Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA), U. S. Department of Labor, <https://www.govinfo.gov/content/pkg/GOVPUB-L37-PURL-gpo22903/pdf/GOVPUB-L37-PURL-gpo22903.pdf>.
- Erdoğan, E. & Uyan-Semerci, P. (2021). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri İçin Bir Rehber: Gereklilikler, Sınırlılıklar ve İncelikler*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.



- Ernø-Kjølhede, E. (1999). Project Management Theory and the Management of Research Projects. Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School, MPP Working Paper No. 3/2000
- Esteva, G. (2010). Development, içinde: Sachs (Ed.). *The Development Dictionary: a guide to knowledge as power*, Zed Books.
- Falgari, M., Golini, R., Kalchschmidt, M. & Landoni, P. (2013). Managing International Development Projects: Evidences from an international survey. *Production and Operations Management Society, Conference Proceeding*. [https://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/043/FullPapers/FullPaper\\_files/043-0114.pdf](https://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/043/FullPapers/FullPaper_files/043-0114.pdf)
- Finlay, L. (2009). Debating Phenomenological Research Methods. *Phenomenology & Practice*, 3(1), 6-25, <https://doi.org/10.29173/pan-dpr19818>
- Freedman, S. & Katz, L. (2007, October). Critical Success Factors for International Projects. *PM World Today*, 9, 1-8.
- Freeman S. & Schuller, M. (2020). Aid projects: The effects of commodification and Exchange. *World Development*, 126, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104731>.
- Fukuda-Parr, S. (2011). Theory and Policy in International Development: Human Development and Capability Approach and the Millennium Development Goals. *International Studies Review*, 13(1), 122-132, <https://www.jstor.org/stable/23016146>
- Gaddis, P. (1959). The Project Manager. *Harvard Business Review*, 37(3), 89-97.
- Gajić, S. & Palčić, I. (2019). A new framework for complexity analysis in international development projects - Results from a Delphi study. *Advances in Production Engineering & Management*, 14(2), 225-238. <https://doi.org/10.14743/apem2019.2.324>
- Ginsberg, N. (2016). Determining the Context of an International Development Project. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 431-442. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26415607>
- Goldsmith, A. A. (1996). Strategic Thinking in International Development: Using Management Tools to See the Big Picture. *World Development*, 24(9), 1431-1439. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00054-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00054-X)

- Golini, R. & Landoni, P. (2014). *International Development Projects: Peculiarities and Managerial Approaches*. Project Management Institute.
- Goodman, I. J. & Love, R. N. (1980). *Project Planning and Management - An Integrated Approach*. Pergamon Press.
- Grisham, T. W. (2010). *International Project Management: Leadership in Complex Environments*. John Wiley & Sons.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29(2), 75-91.
- Guevara, J., Goldsworthy, K. & Snow, A. (2017). Situating the practitioner as co-learner and co-participant in global development, içinde: Roy, R. K. & Battersby, P. (Eds.). *International Development: A Global Perspective on Theory and Practice*, Sage Publications.
- Heagney, J. (2011). *Fundamentals of Project Management*. American Management Association.
- Heathershaw, J. (2016). Who are the 'international community'? Development professionals and liminal subjectivity. *Journal of Intervention and Statebuilding*, 10(1), 77-96. <https://doi.org/10.1080/17502977.2015.1137395>
- Hellsten, S. K. (2019). Corruption - Concepts, costs, causes and challenges, içinde: Jay Drydyk, J. & Keleher, L. (Eds.). *Routledge Handbook of Development Ethics*, Routledge.
- Hermano, V., López-Paredes, A., Martín-Cruz, N. & Pajares, J. (2013). How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction?. *International Journal of Project Management*, 31(1), 22-30. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.07.004>
- Hodge, J. M. (2010). British Colonial Expertise, Post-Colonial Careerism and the Early History of International Development. *Journal of Modern European History*, 8(1), 24-46. [https://doi.org/10.17104/1611-8944\\_2010\\_1\\_24](https://doi.org/10.17104/1611-8944_2010_1_24)
- Horner, R. (2017). What is global development?. *Global Development Institute Working Paper Series*, 20, 1-24. <https://www.gdi.manchester.ac.uk/research/publications/gdi-working-papers/2017-020/>

- Horner, R. (2020). Towards a new paradigm of global development? Beyond the limits of international development. *Progress in Human Geography*, 44(3) 415-436. <https://doi.org/10.1177/0309132519836158>
- International Development Ethics Association [IDEA]. (2023). *History of IDEA*. <https://developmentethics.org/about-2/>
- Ika, L. A. (2012). Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It. *Project Management Journal*, 43(4), 27-41. <https://doi.org/10.1002/pmj.21281>
- Ika, L.A., Diallo, A. & Thuillier, D. (2010). Project management in the international development industry: The project coordinator's perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 61-93. <https://doi.org/10.1108/17538371011014035>
- Ika, L. A. & Donnelly, J. (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, 35(1), 44-63, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>
- Ika, L. A. & Hodgson, D. (2014). Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1182-1196, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.004>
- Ika, L.A. & Lytvynov, V. (2011). The “management-per-result” approach to international development project design. *Project Management Journal*, 42(4), 87-104. <https://doi.org/10.1002/pmj.20248>
- Ika, L.A. & Saint-Macary, J. (2012). The project planning myth in international development. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 420-439, <https://doi.org/10.1108/17538371211235308>
- Ika, L.A., Söderlund, J., Munro, L. T. & Landoni, P. (2020). Cross-learning between project management and international development: Analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, 38(8), 548-558, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.005>
- International Project Management Association [IPMA]. (2015). *Individual Competence Baseline for Project Management*, version 4.0.1.
- Jones, B. & Gordon, E. (2021). Not a care in the world: an exploration of the personal-professional-political nexus of international development practitioners working in security and justice sector reform. *International Feminist Journal of Politics*, 23(5), 785-808, <https://doi.org/10.1080/14616742.2021.1894207>

- Jovanović, P. & Berić, I. (2018). Analysis of the Available Project Management Methodologies. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23(3), 1-13. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0027>
- Judgev, K. (2008). Good theory: developing a foundation for project management. *International Journal of Product Development*, 6(2), 177-189. <https://doi.org/10.1504/IJPD.2008.019239>
- Juhre, F. & Heinen, C. (2000). Managing international and cross-cultural projects. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Julien, H. (2008). Content Analysis, içinde: Given, L. M. (Ed.). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, SAGE Publications.
- Katz, L. (2010). *Effective International Project Leadership*. Leadership Crossroads. [http://www.leadershipcrossroads.com/arti\\_ipl.asp](http://www.leadershipcrossroads.com/arti_ipl.asp)
- Keilson, J. (2017). Relationships, Emotional Intelligence, and the Management of International Development Programs, içinde: Keilson, J. & Gubser, M. (Eds.). *The Practice of International Development*, Routledge.
- Kerr, R. (2008). International Development and the New Public Management: Projects and Logframes as Discursive Technologies of Governance, içinde: Dar, S. & Cooke, B. (Eds.). *The New Development Management: Critiquing the Dual Modernization*, Zed Books.
- Kerzner, H. (2003). *Project Management: A Systems Approach To Planning, Scheduling, and Controlling*, 8<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc.
- Khang, D. B. & Moe, T. L. (2008). Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework. *Project Management Journal*, 39(1), 72-84. <https://doi.org/10.1002/pmj.20034>.
- Klink, M. van der, & Boon, J. (2002). The investigation of competencies within professional domains. *Human Resource Development International*, 5(4), 411-424. <https://doi.org/10.1080/13678860110059384>.
- Kloke-Lesch, A. (2021). The Untapped Functions of International Cooperation in the Age of Sustainable Development, içinde: Chaturvedi, S., Janus, H. & Klingebiel, S. (Eds.). *The Palgrave Handbook of Development Cooperation for Achieving the 2030 Agenda*, Palgrave Macmillan.
- Koskela, L. & Howell, G. (2002). The Underlying Theory of Project Management is Obsolete. Paper presented at PMI® Research Conference, Project Management Institute.

- Kothari, U. (2005). Authority and Expertise: The Professionalisation of International Development and the Ordering of Dissent. *Antipode: A Radical Journal of Geography*, 37(3), 425-446. <https://doi.org/10.1111/j.0066-4812.2005.00505.x>.
- Kwak, Y. H. (2002). Critical Success Factors in International Development Project Management. *CIB 10<sup>th</sup> International Symposium Construction Innovation & Global Competitiveness*, Cincinnati, Ohio.
- Landoni, P. & Corti, B. (2011). The Management of International Development Projects: Moving Toward a Standard Approach or Differentiation? *Project Management Journal*, 42(3), 45-61. <https://doi.org/10.1002/pmj.2023>
- Lazima, Z. T. & Coyle, S. (2019). An Exploration of Project Approaches for International Development Projects. *Australasian Conference on Information Systems*, Perth Western Australia.
- Leander, A. & Waeber, O. (2018). Introduction, içinde: Leander A. & Waeber, O. (Eds.). *Assembling Exclusive Expertise: Knowledge, Ignorance and Conflict Resolution in the Global South*, Routledge.
- Leavy, P. (2014). Introduction, içinde: Leavy, P. (Ed.). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*, Oxford University Press.
- Lethem, F. & Cooper, L. (1983). *Managing Project-Related Technical Assistance: The Lessons of Success*. World Bank Staff Working Papers, Management and Development Series.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>.
- Liiakamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.305>
- Lock, D. (2003). *Project Management*. 8<sup>th</sup> ed. Gower Publishing Limited.
- Loxley, J. (2004). What is Distinctive About International Development Studies? *Canadian Journal of Development Studies*, 25(1), 25-38. <https://doi.org/10.1080/02255189.2004.9668958>.
- Marshall, K. (2019). Religion-Religious contributions to development issues, içinde: Jay Drydyk, J. & Keleher, L. (Eds.). *Routledge Handbook of Development Ethics*, Routledge.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>.
- McMichael, P. (1996). *Development and Social Change: A Global Perspective*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press.
- Merino, S. S. & Carmenado, I. R. (2012). Capacity building in development projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 960-967. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.231>.
- Mohammed, U. K., White, G. R. T & Prabhakar, G. P. (2008). Culture and Conflict Management Style of International Project Managers. *International Journal of Business and Management*, 3(5). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n5p3>.
- Muriithi, N. & Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, 21, 309-319. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00048-0).
- Nordhaug, O., & Grønhaug, K. (1994). Competences as resources in firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 89-106. <https://doi.org/10.1080/09585199400000005>.
- Ocampo, J. A. (2022). International development in a historical context, içinde: Deciancio, M., Nemiña, P. & Tussie, D. (Eds.). *Handbook on the Politics of International Development*, Elgar Handbooks in Development.
- Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2005). *Paris Declaration on Aid Effectiveness*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Cooperation and Development-OECD. (2008). *Accra Agenda for Action*. OECD Publishing.
- Parpart, J. L. (1995). Deconstructing the Development "Expert": Gender, Development and The "Vulnerable" Groups", içinde: Marchand, M. H. & Parpart, J. L. (Eds.). *Feminism, Postmodernism, Development*, Routledge.
- Paulo, S. (2014). *International Cooperation and Development: A Conceptual Overview*. Discussion Paper, German Development Institute.
- PM4NGOs. (2020). *Project Management for Development Professionals Guide*. 2<sup>nd</sup> Ed.

- Prior, L. (2014). Content Analysis, içinde: Leavy, P. (Ed.). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*, Oxford University Press.
- Project Management Institute [PMI]. (2002). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework*.
- Project Management Institute [PMI]. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 5<sup>th</sup> Ed.
- Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25(3), 266-274. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.002>
- Portuguese NGDO Platform. (2021). *The Future of International Development Cooperation: Fragmentation, Adaptation and Innovation in a Changing World*. Portugal.
- Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2019). *Qualitative research: Bridging the conceptual, theoretical, and methodological*. Sage Publications.
- Rondinelli, D. A. (1976). International Assistance Policy and Development Project Administration: The Impact of Imperious Rationality. *International Organization*, 30(4), 573-605, <https://www.jstor.org/stable/2706373>
- Rondinelli, D. A. (1983). Projects as instruments of development administration: a qualified defence and suggestions for improvement. *Public Administration and Development*, 3, 307-327, <https://doi.org/10.1002/pad.4230030404>
- Rota, C. & Zanasi, C. (2011). Sustainable Relations in International Development Cooperation Projects: The Role of Organizational Climate. *International Journal on Food System Dynamics*, 2(1), 52-66, <https://doi.org/10.22004/ag.econ.121845>
- Roth, S. (2015). *The Paradoxes of Aid Work: Passionate professionals*. Routledge Humanitarian Studies.
- Sawadogo, D., Sane, S. & Kabore, S. E. (2022). Sustainability management and the success of international development projects: the role of political and social skills. *Journal of Business and Socio-economic Development*, <https://doi.org/10.1108/JBSED-02-2022-0020>
- Schwenke, C. (2019). Development practitioners: Absent in the deliberative discourse on development ethics, içinde: Jay Drydyk, J. & Keleher, L. (Eds.). *Routledge Handbook of Development Ethics*, Routledge.

- Shafiei, N. A. & Puttanna, K. (2021). An investigation into the factors causing international development project failure in developing countries: Focus on Afghanistan. *Journal of Project Management*, 6, 157-170, <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2021.2.002>
- Shenhar, A. J. & Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25(4), 607-632, [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2)
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183-191, [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00070-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00070-X)
- Sogge, D. (2003). *Kaşık ve Kepçe: Dış Yardım Hakkında Bilmek İsteddiğiniz Her Şey*. Çitlembik Yayınları.
- Sommerville, J. & Campbell, C. (2000). Project management: the role paradigm shift, içinde: Akintoye, A. (Ed.). *16<sup>th</sup> Annual ARCOM Conference*, Glasgow Caledonian University, 2, 723-732, Association of Researchers in Construction Management.
- Stahl, N. A. & King, J. R. (2020). Expanding Approaches for Research: Understanding and Using Trustworthiness in Qualitative Research. *Journal of Developmental Education*, 44(1), 26-28.
- Strumm, B. (2020). Using critical reflection to question self and power in international development. *Gender & Development*, 28(1), 175-192, <https://doi.org/10.1080/13552074.2020.1717173>
- Suvacı, E. (2019). Proje ve Proje Yönetimine Giriş, içinde: Durucasu, H. (Ed.). *Proje Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi.
- Şimşek, A. (2018). Araştırma Modelleri, içinde: Şimşek, A. (Ed.). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Tekinel, E. A. (2013). International development projects - challenges and opportunities. *Paper presented at PMI® Global Congress 2013-EMEA*, Istanbul, Turkey, Project Management Institute.
- Tiessen, R., Cadesky, J., Lough, B. J. & Delaney, J. (2021). Scholar/practitioner research in international development volunteering: benefits, challenges and future opportunities. *Canadian Journal of Development Studies*, 42(3), 394-415, <https://doi.org/10.1080/02255189.2020.1841606>
- United Nations [UN]. (1970). *Resolutions adopted on the reports of the second committee*. General Assembly, 25<sup>th</sup> Session.



- United Nations [UN]. (2000). *Ten Principles of the UN Global Compact*, <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- United Nations [UN]. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution adopted by the General Assembly, 70<sup>th</sup> Session.
- United Nations [UN]. (2022). *Financing for Sustainable Development Report 2022*. New York.
- United Nations Development Programme [UNDP]. (2009). *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York.
- Ungureanu, A. & Ungureanu, A. (2014). Methodologies Used in Project Management. *Annals of Spiru Haret University - Economic Series*, 5(2), 47-53, <http://anale.spiruharet.ro/economics/article/view/1425/pdf>
- Uslu, F. & Demir, E. (2023). Nitel Bir Veri Toplama Tekniği: Derinlemesine Görüşme. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 40(1), 289-299, <https://doi.org/10.32600/huefd.1184085>
- Waitkuweit, K. H. (2023). Teaching international development: a proposal for consolidating practitioner and academic training resources, *Development in Practice*, <https://doi.org/10.1080/09614524.2023.2179566>
- World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] & International Business Leaders Forum [IBLF]. (2004). *A Business Guide to Development Actors - Introducing Company Managers to the Development Community*.
- Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*. Sage Publications.
- Welch, C.L., Welch, D. E. & Tahvanainen, M. (2008). Managing the HR dimension of international project operations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 205-222, <https://doi.org/10.1080/09585190701799754>
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23, 30-33.
- Youker, R. (1989). Managing the project cycle for time, cost and quality: lessons from World Bank experience. *International Journal of Project Management*, 7(1), 52-57, [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(89\)90055-0](https://doi.org/10.1016/0263-7863(89)90055-0)

Youker, R. (2003). The Nature of International Development Projects, originally presented at the *PMI Global Congress: North America*, Baltimore, Maryland, USA; republished in the *PM World Journal*, 8(6).

Youker, R. (2015). Managing International Development Projects: Lessons Learned. *PM World Journal*, 4(2).

Zahavi, D. (2019). *Fenomenoloji: İlk Temeller*. Ayrıntı Yayınları.

Zeitoun, A. A. (2002). Who is the international development project manager? *Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, Project Management Institute.

## EK 1: ETİK KURUL İZİN FORMU



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu

Tarih: 07/03/2024 16:11  
Sayı: E-66777842-300-00003425952  
05003425952



Sayı : E-66777842-300-00003425952  
Konu : Etik Kurulu İzni (Hasan YENİGÜL)

07/03/2024

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 27.02.2024 tarihli ve E-12908312-300-00003404863 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Hasan YENİGÜL**'ün, **Prof. Dr. Hatice Azize ERGENELİ** danışmanlığında yürüttüğü "**Uluslararası Kalkınma Projelerinde Yönetmelikler**" başlıklı çalışma Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulunun **05 Mart 2024** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. İsmet KOÇ  
Kurul Başkanı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: BAA55CF8-523B-4CEA-99EC-290A5D0C0A05

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/nu-ehys>

Adres:

E-posta: Elektronik Ağ: [www.hacettepe.edu.tr](http://www.hacettepe.edu.tr)

Telefon: Faks:

Keç:

Bilgi için: Burak CİHAN

Bilgisayar İşletmeni



Telefon: 03123051082



## EK 2: GÖRÜŞME FORMU

Giriş sorusu	1. Çalıştığınız birimin görevlerinden ve yaptığınız işlerin niteliğinden kısaca bahsedebilir misiniz?
Proje yönetimi süreçler grubu	2. Geçmiş proje deneyimlerinizi proje yaşam döngüsü (1-fikir/başlangıç/tasarım, 2-planlama, 3-uygulama, 4-izleme/kontrol/değerlendirme, 5-kapanış) açısından göz önüne aldığınızda, bir proje yöneticisi olarak hangi aşamaya/aşamalara daha fazla zaman ve kaynak ayırdığınızı düşünüyorsunuz? Neden?
Proje yönetimi bilgi alanları	3. Yönettiğiniz uluslararası kapasite geliştirme projelerinde aşağıdaki bilgi alanlarından hangilerinin öne çıktığını düşünüyorsunuz? Neden? (entegrasyon yönetimi, kapsam yönetimi, zaman yönetimi, maliyet yönetimi, kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, iletişim yönetimi, risk yönetimi, tedarik yönetimi, paydaş yönetimi)
Proje yönetimi başarısı	4. Projelerin zamanında ve maliyet etkin bir şekilde tamamlanması sizi tatmin etmekte midir? Neden?
Proje başarısı	5. Finanse ettiğiniz kapasite geliştirme projelerinin paydaşlar ve nihai faydalanıcılar üzerindeki etkisi ile uzun vadeli sürdürülebilirliği konusunda neler söylemek istersiniz? Etki ve sürdürülebilirlik konusunda ne çeşit müdahalelerde bulunuyorsunuz?
Proje yönetimi metodolojileri ve araçları	6. Proje yönetimi metodolojileri, uygulama rehberleri ve diğer dokümantasyon gerekliliklerinin (mantıksal çerçeve matrisi, proje fişi, detaylı iş planı, bütçe planı, uygulama sözleşmesi, izleme raporları, görünürlük materyalleri vb.) proje yönetimi başarısı ve/veya proje başarısına etkisi hakkında neler düşünüyorsunuz?
Etik ve kültür	7. Proje uygulamaları sırasında etik açıdan herhangi bir sorunla karşılaştınız mı? Cevabınız evet ise bu sorunu çözmek için neler yaptınız?
İnsan kaynakları	8. Bir kalkınma profesyoneli olarak proje yönetimi alanında çalışmanın mesleki gelişiminize ne tür bir katkı yaptığını düşünüyorsunuz? Kariyerinizi bu alanda ilerletmek istiyorsanız, akademik veya iş yaşamınızda göreceğiniz ilave eğitimlerle hangi üst seviyelere geçilebilir?
Uluslararası kalkınma proje yöneticisi	9. Uluslararası kalkınma proje yöneticisi olmak sizce ne anlama geliyor, bu unvana sahip bir kişiyi nasıl tanımlarsınız?
Uluslararası kalkınma proje yöneticisinin yetkinlikleri	10. Çalıştığınız alanda bir proje yöneticisinin yetkin olmasından ne anlıyorsunuz? Yetkin bir proje yöneticisi olabilmek için gerekli beceriler ve iş tecrübesi neleri kapsamaktadır?
Proje yöneticisi yetkinlik çerçevesi (PM4NGOs)	11. Proje yöneticisinin yetkinlikleri aşağıdaki gibi sınıflandırılır ise hangi grup veya grupların daha önemli olduğunu düşünüyorsunuz? Neden? <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Teknik yetkinlikler</u> (proje yönetimindeki teknik araçlar ve süreçlerin seçimi ile uygulanması)</li> <li>• <u>Liderlik/kişilerarası yetkinlikler</u> (proje takımıyla iletişim, takım oyuncusu olma, değişim yaratmak için ilham ve motivasyon verme, networking yeteneği)</li> <li>• <u>Bireysel/öz yönetime ilişkin yetkinlikler</u> (zaman yönetimi, analitik düşünme, öz disiplin, organizasyon yeteneği)</li> <li>• <u>Uluslararası kalkınmaya özgül yetkinlikler</u> (kalkınma sektörünün değerlerini kavrama, karmaşık ortamlarda farklı paydaşlarla birlikte çalışma, kültürlerarası duyarlılık)</li> </ul>

## EK 3: ORJİNALLİK RAPORU

	<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>	Doküman Kodu Form No.	FRM-YL-15
	<b>FRM-YL-15</b> <b>Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu</b> <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Yayın Tarihi Date of Pub.	04.12.2023
		Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev.Date	25.01.2024

**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA**

Tarih: 25/06/2024

Tez Başlığı: Uluslararası Kalkınma ve Kapasite Geliştirme Projelerinde Çalışan Proje Yöneticilerinin Görevleri, Sorumlulukları ve Yönetmelik Yetkinlikleri

Yukarıda başlığı verilen tezin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 141 sayfalık kısmına ilişkin, 11/06/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 4'tür.

Uygulanan filtrelemeler\*:

- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- Kaynakça hariç
- Alıntılar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Hasan Yenigül

<b>Öğrenci Bilgileri</b>	Ad-Soyad	Hasan Yenigül
	Öğrenci No	N21132067
	Enstitü Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Tezli Yüksek Lisans

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.  
Prof. Dr. Azize ERGENELİ

\* Tez **Almanca** veya **Fransızca** yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı **Tez Yazım Dilinde** yazılmalıdır.

\*\*Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları İkinci bölüm madde (4)'3'te de belirtildiği üzere: Kaynakça hariç, Alıntılar hariç/dâhil, 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) filtreleme yapılmalıdır.

FRM- YL-15 Rev.No/Tarih: 02/25.01.2024

1

	<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>	Doküman Kodu Form No.	FRM-YL-15
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.12.2023
	<b>FRM-YL-15</b> <b>Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu</b> <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev. Date	25.01.2024

**TO HACETTEPE UNIVERSITY**  
**GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES**  
**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

Date: 25/06/2024

Thesis Title (In English): Tasks, Responsibilities and Managerial Competencies of Project Managers Working in the International Development and Capacity Building Projects

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 11/06/2024 for the total of 141 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled above, the similarity index of my thesis is 4 %.

Filtering options applied\*\*:

1.  Approval and Declaration sections excluded
2.  References cited excluded
3.  Quotes excluded
4.  Quotes included
5.  Match size up to 5 words excluded

I hereby declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

Kindly submitted for the necessary actions.

Hasan Yenigül

<b>Student Information</b>	<b>Name-Surname</b>	Hasan Yenigül
	<b>Student Number</b>	N21132067
	<b>Department</b>	Department Of Business Administration
	<b>Programme</b>	Management-Organization and Organizational Behavior Master Program

**SUPERVISOR'S APPROVAL**

APPROVED  
Prof. Dr. Azize ERGENELI

\*\*As mentioned in the second part [article (4)/3] of the Thesis Dissertation Originality Report's Codes of Practice of Hacettepe University Graduate School of Social Sciences, filtering should be done as following: excluding reference, quotation excluded/included, Match size up to 5 words excluded.