



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.
This project is funded by the European Union.

DAHA GÜÇLÜ SİVİL TOPLUM İÇİN ROTA EGE BÖLGESİ PROJESİ

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI KAPASİTE GELİŞTİRME EĞİTİMİ NOTLARI



“Bu yayın Avrupa Birliğinin maddi desteği ile hazırlanmıştır. İçerik tamamıyla ESİAD sorumluluğu altındadır ve Avrupa Birliğinin görüşlerini yansıtmak zorunda değildir”
(“This publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of ESİAD and do not necessarily reflect the views of the European Union”)

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA

SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK YÖNETİM VE İLETİŞİM

1

İçindekiler

I. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

- a. Neden Stratejik Yönetim?
 - Misyon
 - Vizyon
 - Strateji
 - Aksiyon
- b. Stratejik Planlama Sürecinin Genel Çerçevesi
- c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları
 - Stratejik planlama
 - Stratejik tasarım
 - Stratejik kontrol

II. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK İLETİŞİM

- a. Stratejik İletişim Yönetimi
- b. Etkili Bütünleşik İletişim Modeli
- c. Etkinlik Yönetimi

III. SİVİL TOPLUMUN İLETİŞİMİ/TOPLULUK MEDYASI

- a. Topluluk Nedir ve Nasıl İnşa Edilir?
- b. Topluluk İletişimi
 - Sözlü İletişim
 - Sözsüz İletişim
 - Yazılı/Görsel/Dijital İletişim
- c. Topluluk Medyası ve Özellikleri

2

I. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

3

I. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

a. Neden Stratejik Yönetim?

Dünyanın “küresel bir köy” olarak tasvirinden bu yana önem kazanan stratejik yönetim, kar amacı olsun veya olmasın her organizasyonun gündemine yerleşmiştir.

Organizasyonları stratejik planlama yapmaya ve yönetmeye iten sebeplerden başlıcaları:

- Küresel dünyada artan rekabet koşulları
- Üretim olanakları ve dijitalleşme
- Alternatifler arasındaki rekabet
- Ani büyüyen ve küreselleşen krizler
- Küresel trendler...

4

I. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

Stratejik Yönetim neyi kapsar?

Stratejik yönetim şu kavramlarla yakından ilişkilidir:

- Geçmiş, şimdi ve gelecek
- Stratejik düşünme
- Stratejik karar alma
- Stratejik aksiyon geliştirme
- Stratejik süreç yapılandırma

5

I. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

Stratejik Yönetim nasıl tanımlanır?

Stratejik yönetim, **geçmiş** tecrübelerin ışığında **şimdiki** mevcut konumdan arzu edilen **gelecekteki** konuma ulaştıracak yol ve yöntemlerin **düşünülmesi**, bu doğrultuda amaç ve hedeflerin **kararlaştırılması**, bunlara ulaştıracak **aksiyon** ve uygulamaların **planlı bir süreç** dahilinde yapılandırılmasını kapsayan bir yönetim tekniğidir.

6

I. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

Böyle planlı bir süreç tanımı içerisinde;

- Misyon,
- Vizyon,
- Strateji ve
- Aksiyon

olmak üzere dört unsur yer almaktadır.

!!! Diğer bir deyişle organizasyonunuzu stratejik yönetim sürecine hazırlayacak bu unsurlara ilişkin bir fikrinizin ve/veya ön hazırlığınızın olması gerekir.

Bu unsurlar sizin stratejik yönetim planınızın altyapısını oluşturur.

7

I. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

- **Vizyon ...**

Organizasyonu gelecekte nerede görmek istediğinizdir.

- Geleceğin dünyası ve bu dünyada kendini nerede konumlandığınızla ilişkilidir.

Vizyona ilişkin altyapıyı kurmak için;

- Küresel eğilimleri, gelecek tahminlerini, olasılıkları ve hayalleri kapsayan bir bakış gerektirir.
- İlke ve değerlerle yakından ilişkilidir.

Organizasyonunuzun vizyonu var mı?

8

I. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

- **Misyon ...**

Organizasyonun “geçmiş”i ve “şimdi”si birleştiren duruşu, varlık sebebi ve üstlendiği görevlerdir.

- Kendinizi, geçmişten gelen ve bugünü temsil eden nasıl bir konumla ilişkilendirdiğinizdir.

Misyona ilişkin altyapıyı kurmak için;

- Sahiplenilen konum, geçmiş yaşantılar ve tecrübeler ve bunların sizi taşıdığı noktaya ilişkin objektif bir bakış gerektirir.
- Yine ilke ve değerlerle yakından ilişkilidir.

Organizasyonunuzun misyonu var mı?

9

I. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

- **Strateji ...**

Misyon ve vizyon arasındaki bağı yapılandıracak yol ve yöntemlerdir.

- Geçmişinizden feyz alarak, şimdiki sizden gelecekteki size ulaşmak için nasıl bir güzergah benimseyeceğinizdir.

Stratejiye ilişkin altyapıyı kurmak için;

- Stratejiyi oluşturan, yani gidilmeye hazırlanılan “yol” üzerinde sizin hangi yöntem ve araçları kullanacağınızı belirlemek üzere seçenekleri ve bilgi birikimini gerektirir.
- Yine ilke ve değerlerle yakından ilişkilidir.

Organizasyonunuzun benimseyebileceği bir güzergah var mı?

10

I. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

- **Aksiyon ...**

İlerleyeceğiniz “Yol” için atılacak adımları kapsamaktadır.

- Gelecekteki size ulaşma düşüncesiyle yöneldiğiniz güzergaha ilişkin nasıl bir yol haritası benimseyeceğinizdir.

Aksiyona ilişkin altyapıyı kurmak için;

- Yöntem ve araçları kullanarak atılacak somut adımlar ve eylemleri belirlemek üzere seçenekleri ve bilgi birikimini gerektirir.
- Yine ilke ve değerlerle yakından ilişkilidir.

Hangi adımlar ve eylemlerle bu yolu yürüyeceksiniz?

11

I. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

- **Kısacası ...**

Şimdiye kadar bu unsurlara dair hiçbir fikriniz yoksa ya da planlı sürece hiç başlamadıysanız şu soruları analiz ederek işe başlayabilirsiniz:

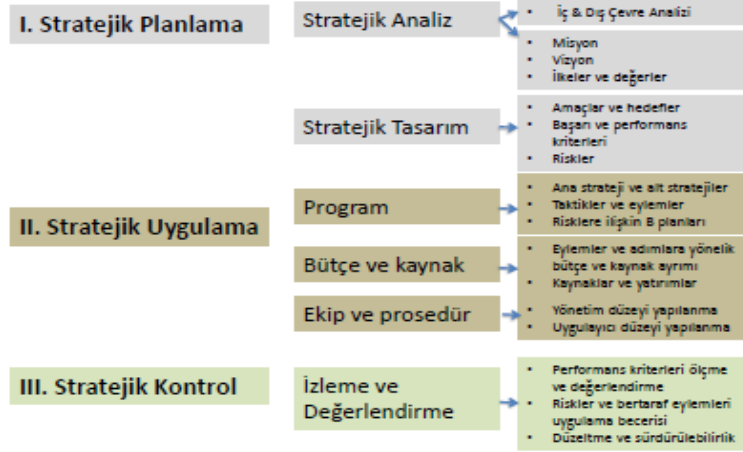
- Strateji NE’dir?
- Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
- Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
- Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Şu kaynağı incelemek faydalı olacaktır:

https://www.researchgate.net/profile/Coskun_Can_Aktan/publication/318700935_Stratejik_Yonetim_ve_Stratejik_Planlama/links/59784635a6f0cc300db0f700d/Stratejik-Yonetim-ve-Stratejik-Planlama.pdf

12

b. Stratejik Planlama Sürecinin Genel Çerçevesi



13

c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları



- Analiz sürecinde organizasyonun mevcut durumu, konumu, iç ve dış çevresinde yer alan tüm paydaşların organizasyon için ne ifade ettiği, iç ve dış çevreden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönler & fırsatlar ve tehditler (SWOT) analiz edilir.
- Misyon, vizyon ve ilkelerin belirlenmesi sürecinde ise organizasyonun konumu, ulaşmak istediği nokta ve bu süreçteki varoluşsal ilke, değer ve sınırlılıkları sorgulanır.
- Tasarım sürecinde ise genel amaçlar, amaçlara ulaştıracak özel hedefler, bunların başarısına ilişkin kriterler ve riskler belirlenir.

14

c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları

I. Stratejik Planlama

Stratejik Analiz

- Misyon
- Vizyon
- İlkeler ve değerler

Misyon ve vizyonun belirlenmesi sürecinde kullanılan bazı araçlar vardır. Bu araçlar çoğunlukla organizasyonun üyelerinin katılımcı olduğu çalışmalarla vizyon ve misyonun belirlenmesini sağlamaktadır:

- Beyin fırtınası
- Balık kılıcı
- Yakınlık şeması
- Neden-Etki Diyagramı
- KARŞILAŞTIR/KIYASLA ÇALIŞMASI

Bu kaynağı incelemek faydalı olacaktır:

Finlay, J.S. (1994). The Strategic Visioning Process, Public Administration Quarterly, Vol. 18, No. 1, pp. 64-74.

15

c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları

*Beyin Fırtınası

Tanımlama:

- Moderatör tarafından problem tanımlanır. Neye ulaşılacak istendiği çerçevelenir.

Fikir kışkırtma aşaması:

- Katılımcıların oldukça çok sayıda fikir üretmesi istenir.
- Fikir ve görüşler sıra, rütbe vb organize edilmeden hızla söylenir.
- Hiçbir fikir eleştirilmez.
- Hiçbir fikrin yargı belirtmemesine dikkat edilir.
- Gerekirse yeni sorularla yaratıcılık desteklenir.
- Son fikir çıktıktan sonra diğer aşamaya geçilir.

Seçme

- Her katılımcı kendine göre en iyi üç ila beş fikri belirler ve not alır.
- Seçtikleri fikirleri sırayla söylenmesi istenir.
- En çok oy alan fikirler üzerine yeni fikirler veya odaklar geliştirilmesi istenir.
- Ortaya çıkan ifadeler üzerinden kavramlaştırma yapılır.

16

c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları

* Balık kılçığı



1. Büyük bir balık kılçığı çizilir.
2. Balık kılçığının baş kısmına “temel problem” veya “ulaşılacak istenen” yazılır.
3. Kılçığı oluşturan çizgilerin uç kısımlarına problem, organizasyon veya konu ile ilgili kategoriler veya anahtar kavramlar yazılır.
4. Bu kategoriler ve anahtar kavramların keşfedilmesi için bu aşamada beyin fırtınası yapılabilir.
5. Kategorilerin altları katılımcıların fikirleri doğrultusunda doldurulur.
6. Sonraki aşamada bir alt kategorinin doldurulması işlemine geçilir.
7. En derindeki soruna kadar alt kategoriler zenginleştirilir.
8. Her bir sorun tek tek üst kategoriye olan etkisi açısından tartışılır.
9. Tartışmalar sonucunda ortaya çıkan fikirler ve çözüm önerileri üzerine ilerlenir.

17

c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları

* Yakınlık Diyagramı



1. Moderatör tarafından problem tanımlanır. Neye ulaşılacak istendiği ifade edilir.
2. Katılımcılardan problem veya ulaşılacak isteneni tanımlayan detaylara ilişkin fikirleri sorulur.
3. Fikirler toplanır ve rastgele yerleştirilir.
4. Sonraki aşamada rastgele fikirler doğal yakınlıklarına göre gruplandırılır.
5. Üst kümeler belirlenir ve/veya düzenlenir.

18

c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları

* Neden-Etki Diyagramı

MİSYON	VİZYON
Neden 1	Etki 1
Neden 2	Etki 2
Neden 3	Etki 3
Nedenlerden yola çıkılarak misyon tanımlanır.	Etkilerden yola çıkılarak misyon tanımlanır.

1. Moderatör tarafından problem tanımlanır. Neye ulaşılmak istendiği ifade edilir. Örneğin organizasyonun şimdiki konumu ve 5-10 yıl sonra nerede olacağına ilişkin arayış çerçevelenir.
2. Katılımcılardan nedenler ve etkilere ilişkin detaylar ve anahtar kavramlar türetmeleri istenir.
3. Fikirler toplanır ve yerleştirilir.
4. Gruplanan fikirlerden misyon ve vizyon türetilir.

19

c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları

I. Stratejik Planlama

Stratejik Analiz

İç & Dış Çevre Analizi

İç Çevre Analizi	Dış Çevre Analizi
Güçlü Yönler • Sahip olduğunuz avantajlar nelerdir? • Neleri iyi yaparsınız? • Hangi kaynaklara kolay ulaşım imkanlarınız var? • Dışarıdan bakanlar, sizin hangi yönlerinizi kuvvetli görür?	Fırsatlar • İyi fırsatlar nerede ve nasıl bulunur? • Etrafınızda gelişmekte olan süreçler ve eğilimler nelerdir?
Zayıf Yönler • Geliştirmeniz gereken –mükemmel olmayan - yönleriniz nelerdir? • Neleri kötü yaparsınız? • Nelerden kaçınmalısınız?	Tehditler • İlerlemenizin önündeki engeller nedir? • Daha iyi ve daha başarılı olmanın koşulları değişiyor mu? • Size zarar verici faktörler nelerdir?

Şu linkleri incelemek faydalı olacaktır:

- http://www.imidb.hacettepe.edu.tr/grupcalisma/Swot_Analizi_Nedir_221210.ppt
- https://www.researchgate.net/profile/Coskun_Can_Aktan/publication/318700935_Stratejik_Yonetim_ve_Stratejik_Planlama/links/59784635e6fdcc30bdbf70bd/Stratejik-Yonetim-ve-Stratejik-Planlama.pdf

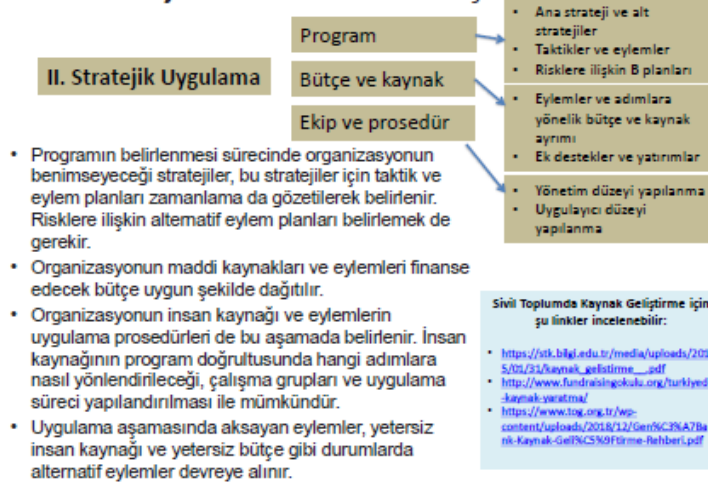
20

c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları



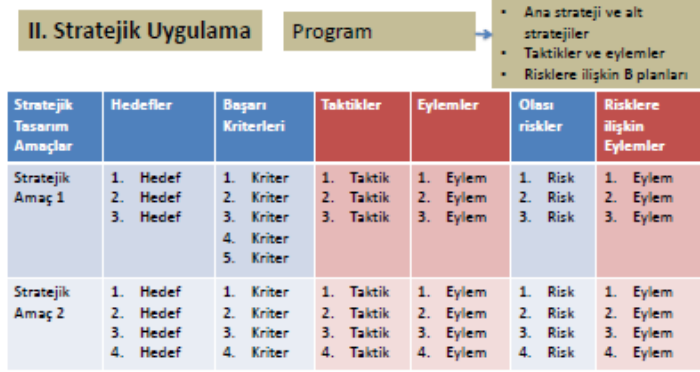
21

c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları



22

c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları



23

c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları



24

c. Stratejik Planlama Süreci Aşamaları

III. Stratejik Kontrol

İzleme ve Değerlendirme

- Performans kriterleri ölçme ve değerlendirme
- Riskler ve bertaraf eylemleri uygulama becerisi
- Düzeltme ve sürdürülebilirlik

- Stratejik tasarım sürecinde belirlenen performans kriterleri ölçülerek belirlenen eylemler aracılığıyla hedefler ve genel amaçlara ne düzeyde ulaşıldığı değerlendirilir.
- Risklerle karşılaşma düzeyi ve bertaraf becerisi de bu süreçte ölçülür.
- Planlamaya uyum, zamanlama becerileri, koordinasyon, bütçe ve kaynakların verimli kullanımı ile ilgili değerlendirme yapılarak aksaklıklar ve beklenmeyen riskler gözden geçirilir.
- Başarı düzeyi ve ilk planlamaya yakınlık doğrultusunda süreç yeniden düzenlenir.
- Uzun vadede esnek ve yeni durumlara uyarlanabilir bir planlama oluşturularak sürdürülebilirlik sağlanır.

25

II. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK İLETİŞİM

26

II. SİVİL TOPLUMDA STRATEJİK İLETİŞİM

a. Stratejik İletişim Yönetimi

- Stratejik İletişim Tasarımı sivil toplum için çok önemlidir.
- Stratejik planlama süreci, iletişim tasarımı aşamasında da devreye girer.

Sivil Toplumda Kampanya Tasarımı şu linkler incelenebilir:

- <http://panel.stgm.org.tr/vers/app/var/files/k/s/kampanyakitapweb.pdf>
- <http://www.stgm.org.tr/tr/icerik/detay/sivil-toplum-orgutleri-idin-kampanya-hazirlama-rehberi-2>
- <https://www.communitymediamakers.eu/fikrimi-ciktilar/?lang=tr>

27

a. Stratejik İletişim Yönetimi

Kilit noktalar

- Stratejik iletişimi yönetimi, iletişime ait bütün çabaların bir disiplini, orkestrasyonu, tek sesliliği, uyumu, bütünleşmesi demektir.
- 4 E + 4 C kombinasyonu

28

28

a. Stratejik İletişim Yönetimi

İletişimin 4 E'si...

- Ekonomik (**E**conomical): Finansal ve diğer kaynakların kullanımında en az maliyet
- Verimli (**E**fficient): Doğru, yeterli yapmak
- Etkili (**E**ffective): Doğru şeyleri yapmak, gereken sonucu üretmek
- Genişletmek (**E**nhancing): Geliştirmek, artırmak, yoğunlaştırmak



29

29

a. Stratejik İletişim Yönetimi

İletişimin 4 C'si...

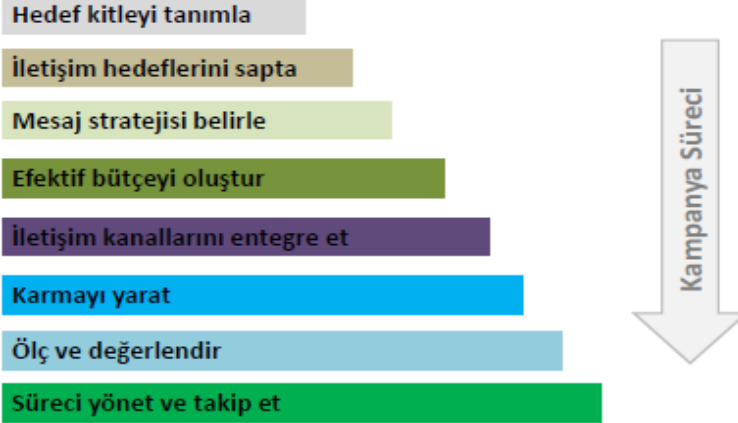
- Mantıklılık (**C**oherence): mantıklı olarak bağlanmış, sağlam bir şekilde bağlı
- Tutarlılık (**C**onsistency): Çelişkili değil, uyum ve anlaşma içinde
- Devamlılık (**C**ontinuity): Bağlı ve tutarlı
- Tamamlayıcı iletişimler (**C**omplementary communications): Dengeli bir bütün üreten; destekleyici iletişimler



30

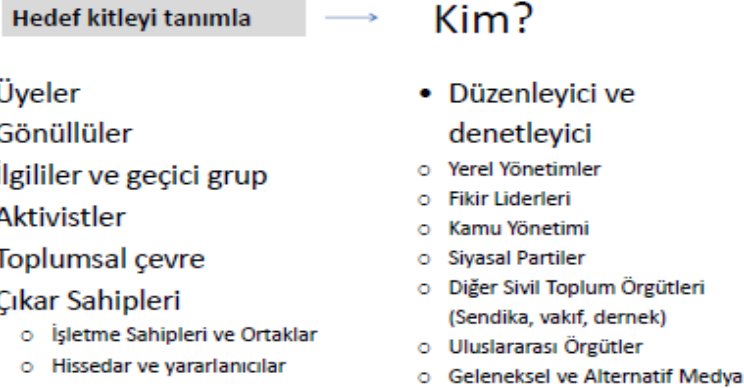
30

b. Etkili Bütünleşik İletişim Modeli



31

b. Etkili Bütünleşik İletişim Modeli



32

b. Etkili Bütünleşik İletişim Modeli

İletişim hedeflerini sapta → Amaç ne?

SMARTT

- S = Specific – Spesifik
- M = Measurable – Ölçülebilirlik
- A = Achievable – Ulaşılabilirlik
- R = Realistic – Gerçekçilik
- R = Relevant – Uyumluluk
- T = Targeted – Hedeflenmiş
- T = Timed - Zamanlanmış

33

b. Etkili Bütünleşik İletişim Modeli

Mesaj stratejisi belirle → Mesaj ne?

Mesajın çekicilikleri

- İşlevsel > İhtiyaç ve ilgi
(Somut veya soyut değer vb)
- Duygusal > Motive eden olumlu-olumsuz duygular
(Heyecan, korku, şehvet vb)
- Ahlaki > Zihindeki doğru-yanlış, iyi-kötü algısı
(Doğa dostu, adil, hayırlı vb)

34

b. Etkili Bütünleşik İletişim Modeli

Efektif bütçeyi oluştur



Bütçe ve dağılımı nasıl?

- Uygun bütçe yöntemi > Ayrılabilen bütçenin etkili dağılımı
- Amaç-görev yöntemi > Hedeflere göre dağılım
- *Kaynak geliştirme yöntemleri ile elde edilen aynı ve nakdi destekler de bütçe dağılımında etkilidir.*

35

b. Etkili Bütünleşik İletişim Modeli

İletişim kanallarını entegre et



Hangi kanallar?

- Kitle iletişimi > Geleneksel medya araç ve ortamları
 - Toplam etki
 - Brüt izlenme noktası
 - Erişim
 - Sıklık
- Kitle iletişimi > Alternatif ve Dijital medya araç ve ortamları
 - Alternatif ve karşıt medya
 - Dijital ağlar ve sosyal medya ortamları
 - İnternet fenomenleri
 - Dijital kabileler
- Kişilerarası iletişim > Kişisel kanallar
 - Fikir liderleri
 - Dedikodu ve söylentiler
 - Organizasyon ve paydaşlar
 - Aile ve yakın çevre

36

,

b. Etkili Bütünleşik İletişim Modeli

İletişim kanallarını entegre et → Hangi mesaj için?

- Planlanmış mesajlar
- Algılanan mesajlar
- Taşınan mesajlar
- Planlanmamış mesajlar

37

b. Etkili Bütünleşik İletişim Modeli

İletişim kanallarını entegre et → Zamanlama?

- Süreli model (Sık tüketim, çok tekrar)
- Etkin-Durgun dönüşüm modeli (Yoğun frekans sonrası durgunluk)
- Nabız modeli (Özel dönemlerde artış, diğer dönemlerde rutin)

38

b. Etkili Bütünleşik İletişim Modeli

Karmayı yarat

→ İletişim Karması?

- Reklam
- Halkla ilişkiler
- Organizasyon elçileri ve gönüllü iletişimi
- Markalaşma ve imaj geliştirme
- Temas noktalarının yeri ve niteliği
- İnteraktif pazarlama
- İletişim araştırmaları
- Özel etkinlikler ve sponsorluk
- Flashmob
- Aktivist eylemler ve toplumsal hareket enstrümanları

39

b. Etkili Bütünleşik İletişim Modeli

Ölç ve değerlendir

→ Başardık mı?

Tüm iletişim elemanları ve karma için uygun ölçüm:

- Medya ölçümleri
- Kampanya ölçümleri
- Etkinlik ölçümleri
- Etki ölçümleri
- Verim ölçümleri

40

b. Etkili Bütünleşik İletişim Modeli

Süreci yönet ve takip et

→ Nasılız?

Genel değerlendirme ve süreç iyileştirme:

- Hedeflere ulaşmadaki performans
- Seçilen hedef kitle, mesaj, strateji, kanal, karmanın performansı
- Düzeltme ve hedeflerle uyumluluk
- Sürecin yeniden yönetimi

41

c. Etkinlik Yönetimi

- Organizasyonların iletişim birimlerinin görev alanlarında yer alan, iç veya dış sosyal paydaşlarla sıcak temas sağlanan, içeriğin iletilmek istenen mesajlar doğrultusunda kurgulandığı, lansman, roadshow, üye toplantısı, fuar katılımı, vb. faaliyetler **Etkinlik (Event)** olarak isimlendirilebilir.

42

c. Etkinlik Yönetimi

- Etkinliği bir proje olarak ele aldığımızda; etkinlik öncesi, esnası ve sonrası süreçlerin (Projelendirme, bütçelendirme, tasarım tedarik, planlama, operasyon, ölçme değerlendirme, raporlama, vb.), stratejik esaslara dayalı olarak, belirlenen hedefler doğrultusunda, planlı biçimde yürütülmesi de **Etkinlik Yönetimi** olarak tanımlanabilir.

43

c. Etkinlik Yönetimi

Bir etkinlik genellikle şu başlık-süreçlerden oluşur:

- Davet / Duyurum
- Basılı Malzemeler-Davetiye, poster, yaka kartları, Hoş geldiniz mektupları, konuşma kartları, vb.
- Ulaşım/Mekan (In-door / Out-door)
- İkram (Catering)
- Dekor- Sahne, stand, karşılama deski, oturma grupları, vb.- Süsleme (Masa, sandalye, çevre, bina düzenleme, kumaş giydirme, vb.
- Branding (Markanın görünürlüğüne yönelik yapılan çalışmalar)
- Teknik Ekipman(Ses, Işık, Görüntü, Enerji kaynağı)
- Canlı Performanslar- Sunucu- Ses sanatçısı / grubu- Stand-up / dans / akrobasi / illüzyon...vb gösteri performansları,
- Film Fotoğraf Prodüksiyon
- Görevli Ekipler Kıyafetleri
- Hediye / Ödül / Promosyon ürünleri
- Diğer (Güvenlik, Ambulans, İtfaiye, Nakliye, Otopark, Ekip haberleşme, vb.)

44

c. Etkinlik Yönetimi

Etkinliğe Özel Başlıklar

- Resmi izinler
- Konaklama-İklimlendirme (Isıtma / soğutma sistemleri)- Operasyonel teknolojik alt yapı (Barkot sistem, network sistem, vb.)
- Havai fişek, konfeti, volkan, sis gibi görsel efektler
- Eğitmen, konuşmacı
- Grup aktiviteleri (Çeşitli amaçlarla hazırlanmış oyunlar, yarışmalar, animasyonlar, vb.)
- Çeşitli alt yapı kalemleri (Mobil su, mobil tuvalet, vb.)

45

c. Etkinlik Yönetimi

Etkinliğin Avantajları

Hedef kitle olan sosyal paydaşlar ile sıcak temas kurulacağından; tüm aşamaları iş ve iletişim hedeflerine uygun biçimde kurgulanmış bir etkinlik ile; iletişim hedefleri doğrultusunda verilmek istenen mesajlar hedef kitleye ilk ağızdan ulaştırılabilir. Kurum içinde gerçek beraberlik ve paylaşımlarla biz bilinci geliştirilebilir. Yoğun ve özgün içerikli eğitim çalışmaları ile düşünce ve davranış değişikliği sonuçları alınabilir.

Etkinlik Yönetimi ile ilgili kaynakça için şu linklere bakınız:

- <http://bdemirbilek.blogspot.com/2009/01/etkinlik-ynetimi-event-management-nedir.html>
- <https://www.slideshare.net/GuleyAkcaloca/etkinlik-ynetimievent-management>
- <https://prezi.com/an9eb9uofg/etkinlik-ynetimi/>
- <https://slideplayer.biz.tr/slide/1233503/>

46

III. SİVİL TOPLUMUN İLETİŞİMİ/TOPLULUK MEDYASI

47



48



Sosyolojik açıdan geleneksel olarak komşuluklar, sınırlanmış belli bir bölgedeki mahalli bir toplumsal örgütlenme olarak tanımlanırken kültür bûim açısından yurttaşlık, özerklik, sivil toplum, kolektif kimlik unsurlarının vurgulandığı politik bir birliktelik olarak nitelendirilmiştir.

Geleneksel yaklaşımlarda topluluğu oluşturan en önemli öge coğrafi yakınlıklar olarak gösterilirken çağcıl yaklaşımlar ortak çıkar/ilginin bir topluluğun yeşermesi için önemli olduğunu ve topluluğun dayatılan bir şey değil üyeleri tarafından etkin bir şekilde kurulan bir yapı olduğunu ortaya koymaktadırlar.

49

ÇEŞİTLİ TOPLULUK TÜRLERİ VARDIR

COĞRAFİ TOPLULUKLAR: Onlar yer toplulukları olarak bilinir ve yerel mahalle, banliyö, köy, kasaba veya şehir, bölge, millet ve hatta bir bütün olarak gezegeni içerir.

İLGİ TOPLULUKLARI: “profesyonel topluluk” ya da “etnik topluluk” gibi düzenli olarak etkileşime giren, ortak ilgi alanı veya kimliği olan bir grup insanı gösterir.

ORGANİZASYON ODAKLI TOPLULUKLAR: Bu, lonca ve derneklerden, siyasi yapılara, ekonomik kuruluşlara veya yerel, bölgesel, ulusal veya uluslararası ölçekte profesyonel derneklere kadar geniş bir yelpazede bir araya gelen yapılardır.

SANAL TOPLULUKLAR: Bilgisayar ağı temelli çevrimiçi bir topluluklardır. Yüzyüze iletişimden çeşitli sanal ağlar aracılığıyla etkileşimde bulunmaktadırlar.

50

TOPLULUKLARIN YAŞAM DÖNGÜSÜ



Her topluluğun aynı insanlarda olduğu gibi bir yaşam döngüsü bulunmaktadır. **ORTAYA ÇIKMA:** Her topluluk bir fikir ile başlar, ortaya çıkar. **GELİŞME:** Ardından topluluk çeşitli stratejik çalışmalar sonucu gelişir. **DURGUNLUK:** Zaman içinde çeşitli nedenlerden dolayı (liderin inandıcılığını yitirmesi, yanlış politikalar, katılımcı ve demokratik süreçlerin işlevliliğini yitirmesi, vs.) topluluk bir durgunluğa girebilir. Bu dönemde topluluğun örneğin medyada görünürlüğü azalır, topluluk üyelerinin aidiyet duygusu zayıflar. **KÜÇÜLME:** Bu durum topluluğun küçülmesi ile sonuçlanır. **BU SÜREÇ SONRASI:** Topluluk ya yeniden canlanır ya da çöküş ve çözülmeye uğrar. **BİZİM TEMEL AMACIMIZ GELİŞME DÖNEMİ İÇİNDE ÇEŞİTLİ STRATEJİLER İLE durgunluk ve çöküşün yaşanmamasını sağlamaktır. BUNUN İÇİN DE TOPLULUĞU OLUŞTURAN TEMEL İLKELERİ DİKKATE ALMAK GEREKMEKTEDİR.**

51

TOPLULUĞUNUZUN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İÇİN

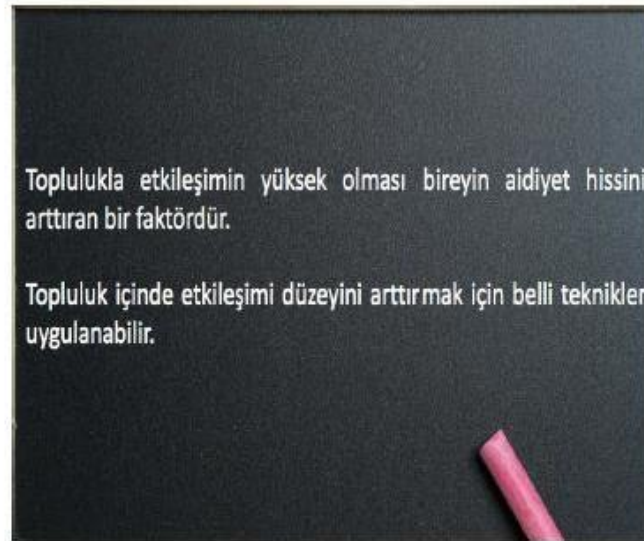
- ✓ Ölçülebilir Stratejik Plan Oluşturun
- ✓ Görevleri ve Hedefleri Tanımlayın
- ✓ Planı uygulayın
- ✓ Paydaşlar ile paylaşın
- ✓ Sonuçları gözden geçirin ve değerlendirin

- ✓ Topluluk; cinsiyet, yaş, sınıf, etnik köken, din, inanç, engellilik, cinsel yönelim veya sosyal arka plan gibi diğer faktörlere bakılmaksızın herkes için erişilebilir olmalıdır ve üyeler karar verme sürecine demokratik ilkeler doğrultusunda katılabilmelidir.
- ✓ Topluluğu oluşturan üyeler arasında ortak duygunun gelişebilmesi için iletişim kanallarının sağlıklı kurulmuş olması ve açık iletişimin benimsenmiş olması önemlidir.

52



53



54

BİLGİ PAYLAŞIMI YOLUYLA ETKİLEŞİMİ ARTTIRMA

Broşürler, posterler, el ilanları, afişler, broşürler, kitaplar, el kitapları, filmler, belgeseller, bültenler, web sitesi, reklamlar, etkinlikler, medya duyuruları, basın bültenleri, basın konferansları

TOPLULUK ÜYELERİNE DANIŞMA

Anketler, odak grupları, bire bir görüşmeler, halk toplantıları, tartışma grupları, dilekçeler, forumlar, çevrimiçi danışma hizmetleri.

ÜYELERİN AKTİF KATILIMINI SAĞLAMA

Katılımcı araştırması, danışma komiteleri veya grupları, çalıştaylar, beyin fırtınası toplantıları, konferanslar, uzman panelleri, eğitim kursları, liderlik / takım ödülleri.

55

**TOPLULUK İLETİŞİMİ : Sözlü
İletişim**



57



58

TOPLULUK İLETİŞİMİ : Sözlü İletişim

Sözlü İletişimin etkili olabilmesi için;

- Konuşma
- Dinleme
- Soru Sorma
- Geribildirim süreçleri önemlidir.

ETKİN DİNLEME İÇİN;

- İlgilendiğini göster
- Sorular sor
- Yeniden ifade et
- Duygularını anladığını dile getir

Yanlış anlaşılma nasıl mümkün olur?

- Siz kendinizi açıkça ifade edememiş olabilirsiniz.
- Sizi dinleyen ne dediğinizi anlamamış olabilir.
- Sizi dinleyen dikkatini size vermemiş ve her şeyi birbirine karıştırmış olabilir.
- Sizin söyledığınızı kişi başkalarından duymuş olabilir.
- Sizin söyledikleriniz o kişiye aktarılan kadar değişmiş olabilir, dedikodu gibi.

59

TOPLULUK İLETİŞİMİ : Sözsüz İletişim

60

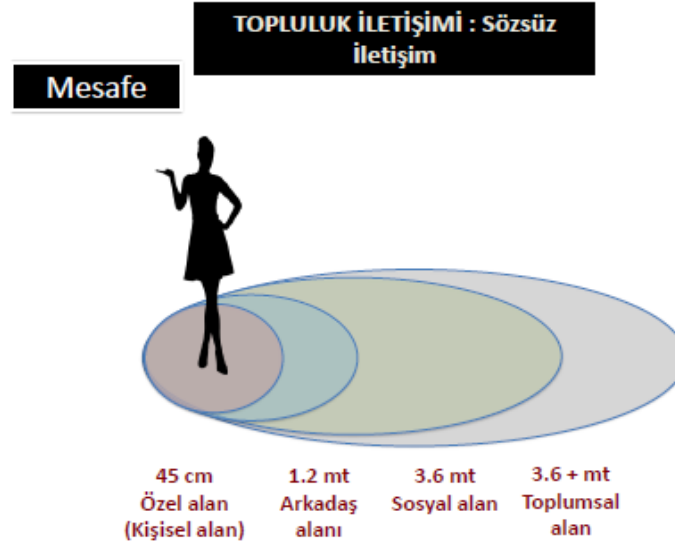
TOPLULUK İLETİŞİMİ : Sözsüz İletişim

Ellerini yumruk yapmış, dişlerini sıkın birinin sizi sevdiğinizi düşünün.

Konuşulan dilin dışında, jestler, mimikler ya da diğer dilsel olmayan işaretler aracılığıyla ifade edilen iletişim biçimlerini kapsar.

- Mesafe
- Beden Dili
- Giyim Kuşam, Fiziksel Görünüm
- Susmak
- Sözsüz iletişim jest, mimik, yüz ifadeleri, duruş ve fiziksel görünümünüzün diğer yönleri gibi konuşulan dilin yanı sıra mesajları ileten her şeydir.
- Hepimiz çok iyi biliyoruz ki, 'ne dediğiniz değil, nasıl söylediğiniz önemlidir' ve 'eylemler kelimelerden daha yüksek sesle konuşur.'
- Karakter, duygu ve düşüncelere ilişkin referanslar verir.

61



62

TOPLULUK İLETİŞİMİ : Sözsüz İletişim

Beden Dili

El, kol, beden, bacak, ayak hareketleri; yüz ifadeleri beden dilinin bir parçasıdır.



Avuç, eller ve kollar

- Kol havada avuç dışı: Üstünlük veya savma
- Kol havada avuç içi: Savunma veya teslim



Kol

- Aşağıda Bağlama: Güven ihtiyacı, aşağı hissetme
- Yukarıda Bağlama: Eleştirelilik

Baş parmak yukarıda ise üstünlük
Kollar kavranmış ise sağlam duruş veya ilgi



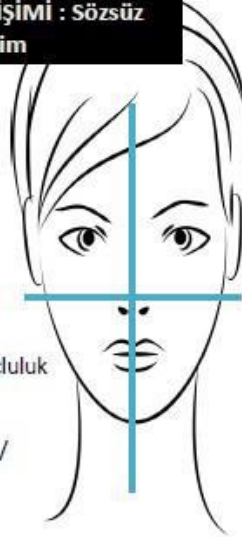
63

TOPLULUK İLETİŞİMİ : Sözsüz İletişim

Baş hareketleri

Temel baş hareketleri

- Öne yatırma: Öfke, tehdit veya suçluluk
- Arkaya yatırma: Red veya kibir
- Yana yatırma: İlgi ve dikkat
- Sağ/sol – ön/arka sallama: Olumlu/olumsuz tepki



64

TOPLULUK MEDYASI

65

ANA AKIM MEDYA

Büyük ölçekli bir kurum yapısına sahiptir.
Ticari şirket olarak faaliyet göstermektedir.
Dikey yapılanmış, profesyonellerin çalıştığı kuruluşlardır.
Hâkim söylemin ve temsillerin taşıyıcısıdır.
Homojen bir izler kitleye yönelik yayın yapmaktadır.
Yüksek maliyetli yatırımlar gerektirir.

TOPLULUK MEDYASI

Topluluktaki insanların sahibi olduğu veya kontrol ettiği medyadır.
Kar gütmaz ve dolayısıyla ticari değildir.
Etkileşimli, çift yönlü iletişimi sağlayan yapılardır.
Topluluğun söylemini temsil ederler, ihtiyaçlarını ve menfaatlerini yansıtır.
Yayın bölgesi ve erişimi sınırlıdır.
Çoğunlukla daha küçük ve az maliyetlidir.
Programları veya içeriği topluluk gelişimini destekler niteliktedir.

66

Az Maliyetli Uygun Kaynakla Farkındalık
Yaratılmalıdır

Küçük Ölçekli Derin Etki Prensibi
Benimsenmelidir

Bu Medya Topluluğu Temsil Eder, İçerik
Önemlidir

Programlarınız ve İçeriğiniz
Topluluğunuzu Geliştirmelidir

Bu Medyanın Kontrolü Sizedir

Etkileşim ve Geribildirimler Önemlidir

67

**TOPLULUK MEDYASI ve
ÖZELLİKLERİ**

68

MEDYA ÖZELLİKLERİ

GAZETE

Güçlü Yönleri:

- Ulusal, yerel, bölgesel boyutu
- Detaylı bilgiye sahip bir belge
- Zamansal ve Mekansal Esneklik
- Sayfa çeşitliliği
- Güncellik
- Güvenirlilik
- Okuyucu Profili

Zayıf Yönleri:

- Kısa yaşam eğrisi
- Yüksek maliyet
- İlgi çekecek öğelerin azlığı
- Reklam kirliliği

DERGİ

Güçlü Yönleri:

- Hedef Kitle Özellikleri
- Uzun yaşam eğrisi
- Baskı/kâğıt kalitesi

Zayıf Yönleri:

- Güncellik
- Problemi
- Maliyet
- İletilen Mesajın Sıklığı
- Rekabet

TELEVİZYON

Güçlü Yönleri:

- Kitlesellik
- Farklı Hedef kitlelere Ulaşma
- Ulusal/bölgesel/yerel boyutu
- Güncellik
- Görsel/işitsel/hareket boyutu
- Popülerlik
- İletilen Mesajın Sıklığı
- Maliyet

Zayıf Yönleri:

- Reklam kirliliği
- Kısa Ömürlü Mesaj

69

RADYO:

Güçlü Yönleri:

- Hayal gücüne hitap etmesi
- Yüksek kabul edirlilik
- Yerel Güç
- Düşük Maliyet
- Hız ve Esneklik
- Farklı hedef kitlelere ulaşma

Zayıf Yönleri:

- Frekans karışıklığı
- Dinleyicilerin dikkatsizliği
- Görüntünün olmaması
- Ölçümleme zorluğu

AÇIK HAVA ORTAMLARI:

Güçlü Yönleri:

- Yaratıcılık
- Esneklik
- Hareketlilik
- Mesajı güçlendirme etkisi
- Düşük Maliyet

Zayıf Yönleri:

- Mesajların kısalığı
- Ölçümleme Zorluğu

SİNEMA:

Güçlü Yönleri:

- Özellikli hedef kitle/mekân
- Görsel/işitsel öğelerin kalitesi

Zayıf Yönleri:

- Yüksek Maliyet

70

İNTERNET:

Güçlü Yönleri:

- İnteraktif
- Ulaşılabilirlik
- Esneklik
- Tamamlayıcı ve hızlı bilgi
- Maliyet
- Ölçülebilirlik
- Bilgi üretimi-dağıtım-depolanması
- Zaman ve mekandan bağımsız

Zayıf Yönleri:

- Etik kaygılar
- Güvenlik problemleri

- TV
- RADYO
- SOSYAL MEDYA
- WEB SİTESİ
- VIDEO PAYLAŞIM AĞLARI

71

SOSYAL

Sosyal medya insanların iletişim kurmasına olanak veren etkileşimli özelliklere sahip çevrimiçi platformlar veya web uygulamalarıdır.

MEDYA

72



Sosyal medyada ilgi duyulan platformlarda hesap oluşturmak esastır. Etkileşimler çeşitli şekillerde olabilir, beğenme, paylaşma, yorum yapma, yayınlama, ortak grup çalışması, etiketleme, blog yayınlama, canlı yayın yapma, derecelendirme, değerlendirme ve sunma şeklinde olabilmektedir.

73

Sosyal Medya



74

İÇERİK ÜRETİRKEN

**1.Konunun Odak
Noktasını Bulma**

2. Bilgi Toplama Aşaması

3. İçerik Üretme Aşaması

**4. Denetim ve
Değerlendirme**

75

TOPLULUĞUNUZUN KİA TAKİP SIKLIĞINI BELİRLEMEK ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmamızda verilerinizi;

- Yüz yüze Görüşme
- E-Posta Yoluyla
- İnternet ya da Sosyal Medya Aracılığıyla(Facebook, web sitesi) aracılığıyla toplayabilirsiniz.

Evren ve Örneklem: Topluluğunuz sayıca fazla ise ve tüm evrene ulaşmanız mümkün değilse o zaman bir örneklem seçmeniz uygun olacaktır.

Bu araştırmanızda bir soru formu hazırlamanız gerekecektir YA DA yapılan bir araştırmanın sorularından yararlanmanız yeterli olacaktır.

76

PEKİ SORULARINIZ NELER OLABİLİR?

Günlük gazeteyi hangi sıklıkta okursunuz?

1. Her gün 2. Arada bir 3. Haftada bir 4. Sadece Haftasonları 5. Denk geldiğimde 6. Diğer

Takip ettiğiniz gazetelerin isimlerini belirtiniz

Günde kaç saat televizyon izlemektесiniz?

1. Bir-iki Saat 2. Üç-Dört Saat 3. Beş-Altı Saat 4. Yedi Saat üstü 5. Diğer

Takip ettiğiniz kanalların isimlerini belirtiniz

Günde kaç saat internete girmektесiniz?

1. Bir-iki Saat 2. Üç-Dört Saat 3. Beş-Altı Saat 4. Yedi Saat üstü 5. Hiç 6. Diğer

Eğer interneti kullanıyorsanız devam ediniz lütfen.

Sosyal ağlardan hangilerinde hesaplarınız bulunmaktadır?(Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

1. Facebook 2. Instagram 3. Twitter 4. Youtube 5. Pinterest 6. Diğer.....

Eğer sosyal ağda hesabınız varsa devam ediniz.

Hesabınız bulunan sosyal ağlara ne sıklıkta girmektесiniz?

1. Hergün 2. Haftada bir 3. Haftada iki defa 4. Haftada üç defa 5. Aklıma geldiğinde 6. Diğer.....

Topluluğumuzla ilgili haberlerini hangi ki araçlarından takip etmektесiniz?

1. Gazete 2. Dergi 3. TV 4. Haber Bültenleri 5. E-postalar 6. Mesajlaşma grupları 7. Web sitesi 8. Sosyal ağlar 9. Diğer

Topluluk medyamızı geliştirebilecek önerilerinizi belirtiniz:

77

TOPLULUK MEDYANIZI GELİŞTİREBİLECEK BAŞKA ARAŞTIRMA ÖRNEKLERİ

İçerikte topluluk üyelerinin ne görmek istedikleri üzerine bir araştırma tasarlayabilirsiniz.

Neden içerik üretmedikleri konusunda bir araştırma yürütebilirsiniz.

İçeriklere ilişkin itirazları varsa onların önerilerini içeren bir çalışma yapabilirsiniz.

Topluluk üyelerinizin medyaya ulaşılabilirliği ile ilgili bir sorun varsa, bunun nedenlerini araştırdığınız bir araştırma yapabilirsiniz.

Topluluk üyelerinizin aidiyet duygusunu geliştirmelerine yönelik bir çalışma yapabilirsiniz?

Topluluk üyelerinizin hangi mecrayı hangi amaç ile kullandıkları üzerine bir araştırma yapıp medya içeriklerinizi ona göre farklılaştırabilirsiniz.

78

İKİNCİ BÖLÜM

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

1. PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ

Proje kavramı gün geçtikçe daha çok önem kazanan, sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ve özel politika gerektiren gruplara yönelik çalışmalarını sürdürmeleri için başvurdukları bir planlama aracıdır. Diğer bir ifadeyle proje, belirli bir bölgede, belirli bir süre için, belirli bir bütçe ile net olarak tanımlanan hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik planlanmış faaliyetler bütünüdür.¹ Hedeflerin gerçekleşmesine yönelik planlanmış olmasıyla projeler, bulunulan noktadan daha ileri gitmeyi hedefleyen ve bu uğurda ilgili tüm kesimleri bir araya getirerek, kaynakları seferber eden çalışmalarlardır.

Günümüzde, proje hazırlık ve uygulama süreçlerinin katılımcı, etkin ve sürdürülebilir olması için genel kabul görmüş yöntemlerin başında Proje Döngüsü Yönetimi gelmektedir. Bu yöntem, proje hazırlık sürecinin başladığı ilk andan, proje formunun oluşturulmasına, hibe desteği alınmasına, uygulamasına, projenin izleme ve değerlendirmesine ve sürdürülmesine kadar tüm süreçleri kapsayan bir model sunmaktadır. İlerleyen bölümlerde ayrıntılarıyla inceleyeceğimiz bu model, projelerin en iyi şekilde tasarlanmasına ve bu sayede hibe desteği alınmasına katkı sağlayacağı gibi, projelerin uygulama süreci için kapsamlı bir yol haritası çıkarılmasını sağlayacaktır. Bu sayede etkisi yüksek projeler geliştirilebilecek ve kaynaklar etkin şekilde kullanılabilir.

Hibe desteklerinden yararlanmak için hibe çağrılarını takip etmek ve bu çağrılara yönelik proje çalışması yapmak gerekmektedir. Hibe rehberi, bir hibe çağrısının gerekçesinin, önceliklerinin ve amacının açıklandığı, başvuru hazırlıkları sırasında kullanılacak kaynak dökümanıdır. Hibe dosyası, hibe rehberinin yanı sıra, projenin hazırlık sürecinde tamamlanması gereken tüm dokümanları içerir. Başvuru sahibinin tüm sürece yönelik prosedürlerle ilgili bilgilendirilmesi bu dosyadaki dökümanlar aracılığıyla yapılır. Her hibe programı için ayrı bir rehber yayınlanır.

Hibe sağlayan kuruluşların farklı uygulamaları olsa da genel itibarıyla hibe rehberinde aşağıdaki konular yer alır:

- Hibe programının amacı, konusu, ilgili bölgedeki ya da konudaki mevcut durum,
- Programın ve öncelik alanlarının hedefleri ve amaçları,
- Program kapsamında sağlanacak mali yardım miktarı, oranı varsa eş finansman beklentisi ve oranı,
- Programa hangi kurumların başvurabileceği ve ortak olabileceği,
- Hibe verilecek projelerin uygulama süresi,
- Desteklenecek proje türleri ve faaliyetler,
- Desteklenmeyecek faaliyetler,
- Projelerin hangi bölgeler ve illerde

¹ Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplum Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara 2015, s.1.

uygulanabileceği,

➤ Uygulanacak projelerde hangi maliyetlerin uygun olduğu, hangilerinin olmadığı,

➤ Başvurunun nasıl ve nereye yapılacağı,

➤ Hangi dokümanların başvuru sırasında sunulması gerektiği,

➤ Son başvuru tarihi ve değerlendirme sürecine dair bilgiler.²

Hibe rehberi detaylarıyla incelenerek proje fikrinin açılmış olan hibe programına uygun olup olmadığına karar verilir, uygunsa proje fikri detaylandırılır ve projeye dönüştürülür. Projeler birbirinden çok farklı alanlarda tasarlanabilir; çocuk yoksulluğunun azaltılması, engellilerin okul öncesi eğitime katılımının artırılması, atıkların geri dönüştürülmesi, yaşlıların sosyal hayata katılımlarının güçlendirilmesi vb. Projeler kapsamında, dezavantaj olarak değerlendirilen durumların ortadan kaldırılması ya da azaltılması yoluyla belirli bir grup ya da bölge üzerinde olumlu etkiler yaratmak ve toplumsal faydaya hizmet etmek amaçlanmaktadır. Risk altındaki grupları içermek üzere hazırlanabileceği gibi, projeler, henüz risk altında olmayan fakat ileride risk altında olması muhtemel gruplar için de tasarlanabilir. Her iki durumda da amaç insanların yaşamına ve/veya yaşadığımız çevreye, topluma olumlu katkıda bulunmaktır.

Projeler hedefler üzerine kurgulanır, çünkü hedefler projelerin motivasyon kaynaklarıdır ve değişimin gerçekleşmesinin anahtarıdır. Her projenin mutlaka bir hedefi vardır. Proje hedeflerine ulaşmanın yolu, bu uğurda kullanılacak tüm kaynakların (iş gücü, mali kaynaklar vb.) en etkin şekilde organize olması ve faaliyetler yoluyla uygulamaya geçmesiyle mümkündür. Faaliyetlerin projenin amaç ve hedefleri doğrultusunda, eldeki kaynaklarla uygulanabilecek nitelikte ve gerçekçi olarak tasarlanması projenin başarısına doğrudan etkilidir. Hedef odaklı projeler, sadece bir faaliyetin gerçekleştirilmesini sağlamak üzere tasarlanmış, kısırlı ve sınırlı etkili projelerden farklı olarak, birden fazla faaliyetin birlikte uygulanmasını içerir.³ Projeleri tasarlarken faaliyetlerin birbirini destekler nitelikte ve aynı amaca hizmet ederek projenin hedeflerini gerçekleştirmek üzere çok yönlü olarak tasarlanması gerekmektedir.

Projeler/Programlar

Projeler tekil olarak uygulanabileceği gibi, bir programın bileşenleri olarak da tasarlanabilmektedir. Programların birden çok bileşeni vardır, bunlar alt programlar olabileceği gibi, projeler de olabilir, işte tüm bu projeler ilgili programın genel hedefine katkı sunmak üzere tasarlanır ve bu sayede nihai olarak topluma katkı sağlamayı amaçlar. Örneğin İnsan Kaynakları'nın Geliştirilmesi Operasyonel Programı'nın bileşenlerinden bazıları: "Dezavantajlı Kişilerin Sosyal Entegrasyonu ile İstihdam Edilebilirliklerinin Geliştirilmesi" ve "Türkiye'de Hayat Boyu Öğrenmenin Desteklenmesi Hibe Programı"dır. Her iki program kapsamında

² T.C. Çalışma Ve Sosyal Güv. Bak. AB Koord. Dairesi Başk. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Prog. Otoritesi, Avrupa Birliği Hibe Projeleri Hazırlama Kılavuzu, Ankara, 2014, s.5.

³ Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplum Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara 2015, s.2.

desteklenen birçok proje bulunmaktadır. Tüm projeler üst programın amacına (bu örnekte Türkiye’de insan kaynaklarının geliştirilmesine) katkı sağlamak amacıyla hazırlanmakta ve kriterlere uygun hazırlanan tüm projeler de program bütçesi kapsamında desteklenmektedir. Tüm bu program ve projeler Türkiye’nin ekonomik ve sosyal kalkınmasına hizmet ederek, politikaların gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır.

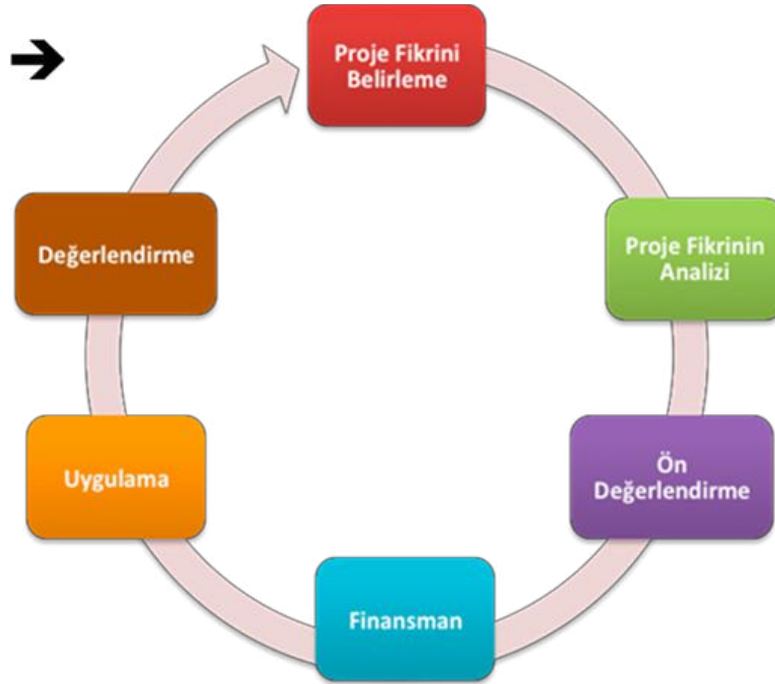
Proje Döngü Yönetimi Nedir?

Proje Döngü Yönetimi (PDY) proje hazırlık ve uygulama alanında ortak bir yöntem ve dil geliştirmek amacıyla uluslararası kuruluşlar tarafından geliştirilmiş bir proje geliştirme ve yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temelinde kaynakların doğru, yerinde ve zamanında kullanılmasıyla belirlenen hedefe ulaşma ihtiyacı yer almaktadır. Aksi takdirde, iyi planlanmamış bir proje, kaynakların, zamanın ve emeğin kaybına yol açabilmektedir. Proje Döngü Yönetimi (PDY) yaklaşımı proje hazırlık ve uygulama sürecini etkileşimli bir şekilde ele alıp, sürecin tüm aşamalarının birbirini besleyerek ilerlemesi üzerine kurulmuştur. Diğer bir ifadeyle, doğru analiz, planlama ve uygulamayla kaynakların en iyi şekilde kullanılması kısa dönemde hedeflere katkı sağlamaya başlayacak, ortaya çıkan değişimler proje uygulamasını iyileştirerek ve geliştirerek projenin hedeflerine ulaşmasına ve sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır.⁴ PDY yaklaşımı, proje kapsamında belirlenen hedefe ulaşmak üzere özel müdahale gerektiren konunun detaylarıyla, verilere dayalı analiz edilmesini, katılımcı süreçlerle incelenmesini, ihtiyacın belirlenmesini, gerçekçi hedefler belirlenmesini, hedeflerin ölçülebilir olmasını, proje kapsamında sağlanan olumlu katkının sürdürülebilirliğini ve sonraki projelere veya çalışmalara katkı sağlamak amacıyla gerekli dokümantasyonun yapılmasını içerir. Proje döngüsü olarak bilinen proje yaşam seyri altı ana evreden oluşmaktadır.

Proje Döngüsü’ne göre:

- 1. Proje fikrinin belirlenmesi:** Bir sorunun ve bu soruna bağlı ihtiyacın tespiti ile başlayan süreçtir. Değişim gerekliliği ve buna bağlı olarak harekete geçme, ihtiyacı karşılamak için yola çıkma evresidir.
- 2. Proje fikrinin analizi:** Sorunların, bunlara bağlı ihtiyaçların, ilgili tüm kesimlerin, paydaşların belirlendiği, iletişimin önem kazandığı, katılımcı, uzlaşmacı, analizin öne çıktığı bir evredir.
- 3. Ön değerlendirme:** Bu evre projenin ortaya çıktığı, formlara döküldüğü, uygulamaya dönük tasarımın yapıldığı, belirlenen sorunu en etkin, gerçekçi ve uygulanabilir şekilde çözüme ulaştıracak yolun belirlendiği aşamadır. Hazırlanan proje teklifi analizlerin üzerine kurulmuş, katılımcı, özel müdahale gerektiren gruba/bölgeyi ya da konuyu kapsayan nitelikte, fon sağlayıcı kuruluşların önceliklerine, program hedeflerine uygun tasarlanmış haldedir bu aşamada.

⁴ Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplum Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara 2015, s.4.



Şekil 1 Proje Döngüsü

4. Finansman: Proje fon sağlayıcı kuruluşa sunulur ve desteklenmeye değer görülürse bir sonraki uygulama evresine geçiş sağlanır. Hibe, geri ödeme yapmaksızın kullanılan bir destek türü olduğu için, Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar) genelde hibe programları için başvuru hazırlarlar.

5. Uygulama: Proje kapsamında belirlenen hedeflere ulaşmak için yapılan plan kapsamında faaliyetler uygulanır. Proje ekibi, finansal kaynaklarını, fiziki ve sosyal ortamını etkin bir şekilde kullanır, paydaşlarıyla birlikte proje uygulamasını gerçekleştirir, gerektiğinde mal ve hizmet alımı yaparak proje süresince faaliyetleri gerçekleştirir ve izlemesini sağlar. Bu sayede proje hedeflerine ulaşılır, gerektiğinde revizyonlar yapılır ve sürdürülebilirlik sağlanır.

6. Değerlendirme: Projenin planlanan hedeflerinin ne kadarına ulaştığını anlamak, diğer bir ifadeyle başarısını ölçmek için kullanılan bir araçtır. Proje süresince değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirilebileceği gibi proje bittikten sonra veya belirli bir süre sonra da gerçekleştirilebilir. Burada amaç projenin etkinliğini ölçerek gerekirse revizyona gidilmesini sağlamaktır. Bu aşama projenin başarısı ve beklenen faydayı yaratması için önemli bir kaynak olmasıyla birlikte sonraki projelere yol gösterici niteliği olmasıyla da özel önem taşımaktadır.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY) günümüzde birçok hibe desteği sağlayan kuruluşun kullandığı bir yaklaşımdır ve bu kuruluşların bazıları başvuru hazırlıklarında MÇY'den yararlanılmasını zorunlu tutmaktadır. MÇY, proje hedeflerinin sistematik, belirli bir mantık ve hiyerarşi dahilinde ortaya konulduğu planlama aracı ve proje uygulama kaynağıdır. MÇY proje döngüsüne aşağıdaki alanlarda katkı sağlar:

- ı Mevcut durumun ve paydaşların analizinin yapılmasına,
- ı Hedeflerin mevcut durum ve paydaşların analizine göre seçilmesi ve proje kapsamının belirlenmesine,
- ı Proje kontrolünün dışında kalan fakat projeyi etkilemesi mümkün unsurların belirlenmesine,
- ı Proje başarısının ölçülme yönteminin belirlenmesine,
- ı Projenin uygulanabilirliği için gerekli tüm unsurların bir standart dahilinde sunulmasına hizmet etmektedir.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı iki temel aşamadan oluşur. Bunlar analiz ve planlama aşamalarıdır. Analiz aşaması sorun, paydaş, hedef ve strateji analizlerinden oluşmaktadır. Planlama aşaması ise mantıksal çerçeve matrisi, faaliyet planı ve bütçenin hazırlanması aşamalarından oluşmaktadır.

Sorun analizi ve paydaş analizi proje hazırlık sürecinde bizlere mevcut durum hakkında bilgi verir ve mevcut durumu tüm yönleriyle anlamamıza katkı sağlar. İhtiyacı karşılamak üzere kimlerle, hangi kurumlarla çalışacağımızı belirlediğimiz bu aşama, projenin başarısı için mutlaka katılımcılıkla tasarlanmalı, paydaşlar kapsayıcı ve detaylı bir şekilde belirlenmelidir. Hedef kitleye ait sorunun neden- sonuç ilişkisi içerisinde incelenmesi sorun analiziyle yapılır. Sorunun net ve gerçekçi bir şekilde ortaya çıkarılmasıyla bir sonraki analize geçilir. Sorun analizinin, hedef analizine dönüştürülmesiyle aynı amaca hizmet eden birbirinden farklı yollar arasında, kaynaklara en uygun stratejiyi belirlemek üzere strateji analizi yapılır. Bu sayede, ihtiyacı çözmek üzere alternatif yollar keşfedilir, sonuç olarak analiz aşaması en uygun strateji seçilerek sonlandırılır ve bu aşamada proje kapsamı belirlenir.

Planlama Aşaması, Analiz Aşamasında seçilen stratejinin nasıl, hangi kaynaklarla gerçekleştirileceği gibi konuların çözümlendiği aşamadır. Bu aşamada projenin nihai hedefine ulaşmak için planlar yapılır, kaynaklar organize edilir ve projenin bir özetini, genel yapısını ortaya koyan Mantıksal Çerçeve Matrisi hazırlanır. Faaliyetlerin ayrıntılandırılması, paydaşlardan sürece katkı sağlayacak olanların belirlenmesi ve görev dağılımının yapılması da yine bu aşamada yapılan çalışmalar arasındadır. Son olarak, faaliyet planına göre, gerçekçi bir yaklaşımla, tüm ayrıntılar dikkate alınarak bütçe çalışması yapılır ve planlama aşaması tamamlanır. Sonraki bölümlerde bu aşamalar ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

Analiz Aşaması

Planlama Aşaması

	Mantıksal	Çerçeve	Matrisinin
Paydaş Analizi: Projeden olumlu veya olumsuz etkilenecek tüm kesimlerin belirlenmesidir.	hazırlanması: Proje kapsamının, hedeflerinin, hedefler arası mantıksal bağların, hedeflerin ölçülebilir şekilde formüle edilmesinin, kaynakların ve maliyetlerin ve süreci etkileyebilecek varsayımların genel olarak tanımlanmasıdır.		
Sorun Analizi: Proje çalışması için odaklanılan sorunların neden-sonuç ilişkisi içinde ele alınmasıdır.	Faaliyet Planı: Faaliyetlerin içeriği, zaman planı, sırası, birbiriyle ilişkisi ve sorumlulukların dağıtılmasıdır.		
Strateji Analizi: Hedefleri gerçekleştirecek farklı stratejilerin tanımlanması, ihtiyaçlar ve kaynaklar dahilinde en uygun stratejinin seçilerek proje kapsamının belirlenmesidir.	Bütçe: Faaliyet planından hareketle harcama kalemlerinin belirlenmesi ve finansal dağılımın gerçekleştirilmesidir.		

Tablo 1 Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının Aşamaları⁵

1.1 Analiz Aşaması

Proje fikrinin geliştirildiği, uygulanabilirliğinin değerlendirildiği, sorunun, paydaşların, hedeflerin ve bunlara bağlı olan stratejinin belirlendiği aşamadır. Katılımcılık temelinde, gerçekçi ve verilere dayalı bir şekilde tamamlanan bu aşama, bir sonraki Planlama Aşamasına başarılı bir geçiş için özel önem taşımaktadır.

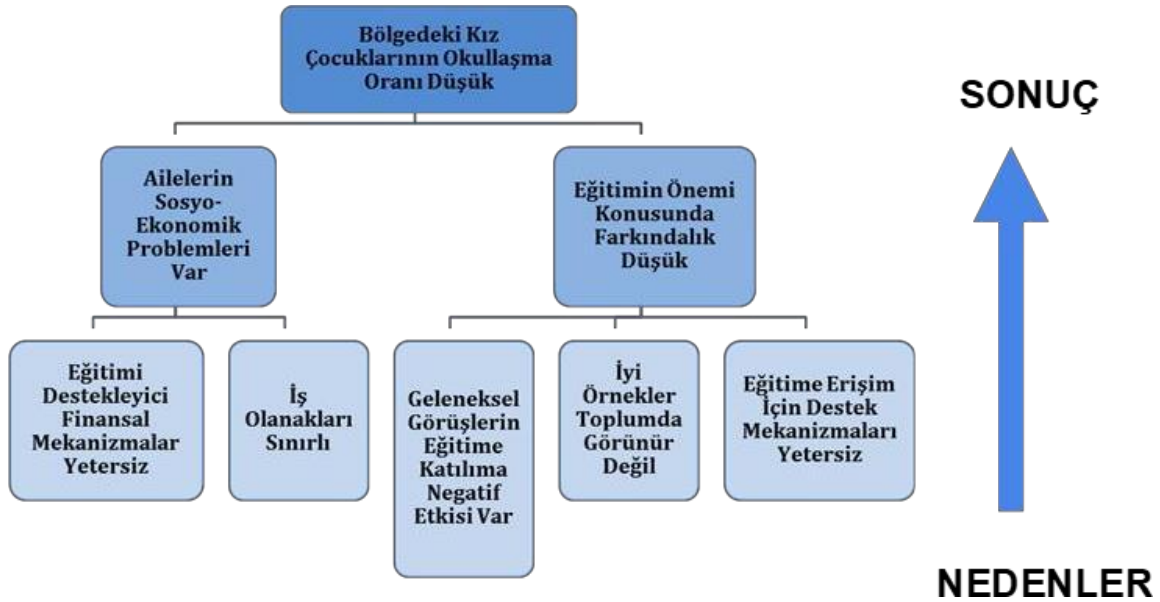
1.1.1. Sorun Analizi

Özel politika gerektiren gruplarla çalışırken tespit edilen ihtiyacın neden kaynaklandığına, temelde hangi sorunların var olduğuna dair yapılan ve sorunları bir genel sorundan, o soruna neden olan alt kategori sorunlara ayırarak ifade etmeye yarayan çalışmaya Sorun Analizi denilmektedir. Bu yöntem, tüm proje hazırlık sürecinin başlangıcı olarak da ifade edilebilir. Sorun analizi sürecine hedef kitleden katkı almak, verilerden,

⁵ Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplum Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara 2015, s.7.

resmi kayıtlardan ve yapılmış araştırmalardan yararlanmak sorunun en etkili şekilde analiz edilmesini sağlayacaktır. Örnek olarak ele aldığımız kız çocuklarının okullaşmasına dair vakada (EK- 1), 2000 yılı verilerine göre, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde kız çocuklarının okullaşma oranının erkek çocuklara göre çok daha düşük olduğu dikkati çekmektedir. Kız çocuklarının okullaşması alanında çalışan STK'lar için bu konu ilgi çekici olacaktır ve özel müdahale gerektiren bu alanda çalışmalar yapacaklardır.

Sorun analizi çalışmasına başlarken kız çocuklarının okullaşması alanında sürece katkı sağlayabilecek tüm kesimlerle katılımçılık esasına göre çalışmalar yapılması, sorundan etkilenen çocukların ve ailelerinin dinlenerek sorunun tüm yönleriyle tanımlanmasına katkı sağlayacaktır. Bu süreçte paydaşlarla yapılacak grup çalışmalarında istatistiki veri kaynaklarından yararlanılmalı, sürecin tüm kesimler tarafından ayrıntılarıyla anlaşılması için net, güncel ve anlaşılır bilgiye ulaşılmalıdır.



Şekil 2 Örnek Vaka Sorun Ağacı

Şekil 2’de görülen Sorun Ağacı, sorunlar arasında neden sonuç ilişkisinin ortaya konması için kullanılan ve paydaş, hedef ve strateji analizlerinin etkin bir şekilde yapılmasına katkı sağlayan bir analiz sürecidir. Sorun Ağacı’nı hazırlarken genel düzeydeki sorunların, diğer bir ifadeyle bir projeyle çözülemeyecek kapsamda, yaygın ve ulusal düzeyde çözülmesi gereken sorunların, Sorun Ağacı’nda yer alsa bile proje kapsamına alınmaması gerekmektedir. Örneğin bölge ya da ülke düzeyinde yoksulluğun giderilmesi, denizlerin

temizlenmesi vb. gibi konular ulusal düzeyde çaba gerektiren sorunlardır ve projeye çözülemezler. Vaka örneğine dönecek olursak, Kız çocuklarının okullaşma oranının Şırnak'ın İdil ilçesinde düşük olması ve bunun altında yatan nedenlerin gerçekçi bir şekilde saptanması grup çalışmalarıyla, paydaşların katılımıyla ve verilerin analiziyle mümkün olacaktır. Yapılan çalışmaya göre kız çocuklarının okullaşma oranının, ailelerin maddi güçlerinin yetersizliğinden ve eğitimin öneminin yeterince farkında olmamalarından kaynaklandığına dair fikir birliğine varılmış ve bunların alt nedenleri de incelenmiştir. Bu durumda hazırladığımız Sorun Ağacı'nda, farklı kaynaklar gerektiren iki farklı müdahale alanı ortaya çıkmıştır. Biri ailelerin sosyo-ekonomik problemlerinin çözümüne yönelik çalışmaların öngörüldüğü, diğeri ise bilinç yükseltme; farkındalık yaratarak eğitimin insan hayatına etkisinin ön plana çıkarıldığı çalışmalardır. İlerleyen bölümlerde yapılacak analizlerle hangi müdahale alanının seçileceği ya da eldeki kaynakların, her iki alana müdahale etmeye yetip yetmeyeceği incelenecektir.

Sorun analizi, çözüm getirmek için ilgilenilen sorunun resmini çizmeye, müdahale edilecek alanın gerçekçi olarak, neden-sonuç ilişkisi içinde değerlendirilmesine yardımcı bir yöntemdir. Sorun analizi kapsamlı, verilere dayalı ve sorundan etkilenen tarafların katılımıyla yapıldığında projenin ileriki aşamalarda sağlam bir temel üzerine yükselmesine zemin hazırlayacaktır.

1.1.2. Paydaş Analizi

Bir projenin fikir aşamasından, uygulamasına ve sürdürülebilirliğine kadar tüm süreçlerine fikir, deneyim, kaynak ve diğer konularda katkı sağlayacak, uygulamalardan etkilenecek tüm kesimleri dahil etmek olumsuzlukları öngörmekte ve çözmekte katkı sağlayacak ve proje başarılı bir şekilde uygulanacaktır. Paydaşları, çıkarlarını, sorunlarını, potansiyellerini belirlemek projenin hangi sürecinde ne tür katkı sağlayacaklarının anlaşılması ve projenin yerel düzeyde sahiplenilmesi açısından önemlidir.⁶

Paydaş analizine başlamadan evvel projeden olumlu ya da olumsuz etkilenmesi muhtemel tüm kesimlerin belirlenmesi gerekmektedir. Paydaşlar genel olarak üç gruba ayrılır. Buna göre:

Hedef gruplar:

- Doğrudan faydalanıcılar: Projenin olumlu etki etmek istediği gruplar ya da varlıklardır. Doğrudan projeden fayda görürler ve proje fikrinin çıkış noktası, üzerinde olumlu etki yaratılmak istenen gruptur. Örnek vakaya göre doğrudan faydalanıcılar, kız çocukları ve aileleridir.
- Dolaylı faydalanıcılar: Projenin etkisinden dolaylı olarak faydalanan gruplardır. Örnek vaka çalışmasına göre projenin dolaylı faydalanıcıları tüm çocuklar, öğretmenler ve ilçede yaşayanlar olacaktır.

⁶ Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplum Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara 2015, s.18.

Diğer paydaşlar:

Proje uygulamasına ortak olarak destek veren, sorumluluk alan, faaliyetlere katılan gruplar ve/veya kurumlardır. Destekçiler, proje hazırlık ve uygulamasına katkı sunan gruplar ve/veya kurumlardır. Örnek vakada STK'lar, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Halk Eğitim Merkezi gibi kurumlar projenin diğer paydaşlarıdır. Projenin uygulaması ya da sonuçlarından olumsuz etkilenecek kişilerin de sürece dahil edilmesi ve projelerin kapsayıcı niteliğe sahip olması, sorunların çözümü için bir gereklilik olarak birçok projede karşımıza çıkan bir unsur olmuştur. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'nın en temel özelliklerinden olan katılımcılık burada da ortaya çıkmaktadır.

Hedef grupların dahil edilmediği projeler etkisiz, kısıtlı ve sürdürülebilirliği olmayan projelerdir. Sürecin, sorundan etkilenenler tarafından, her aşamada sahiplenilmesi çözüme ulaşmakta anahtar niteliğindedir.

Paydaş analizi için bazı öneriler⁷:

- ✓ Kritik paydaşların belirlenmesi ve iletişime geçilmesi, Sürecin koordinasyonunun sağlanması,
- ✓ Paydaşların bir araya getirilmesi, Tüm kesimlerin dinlenmesi,
- ✓ Paydaşların birbirini dinlemesinin sağlanması,
- ✓ Diğer kurumları ve grupları dahil etmeden analiz yapılmaması ve çözüm üretilmemesi olarak özetlenebilir.

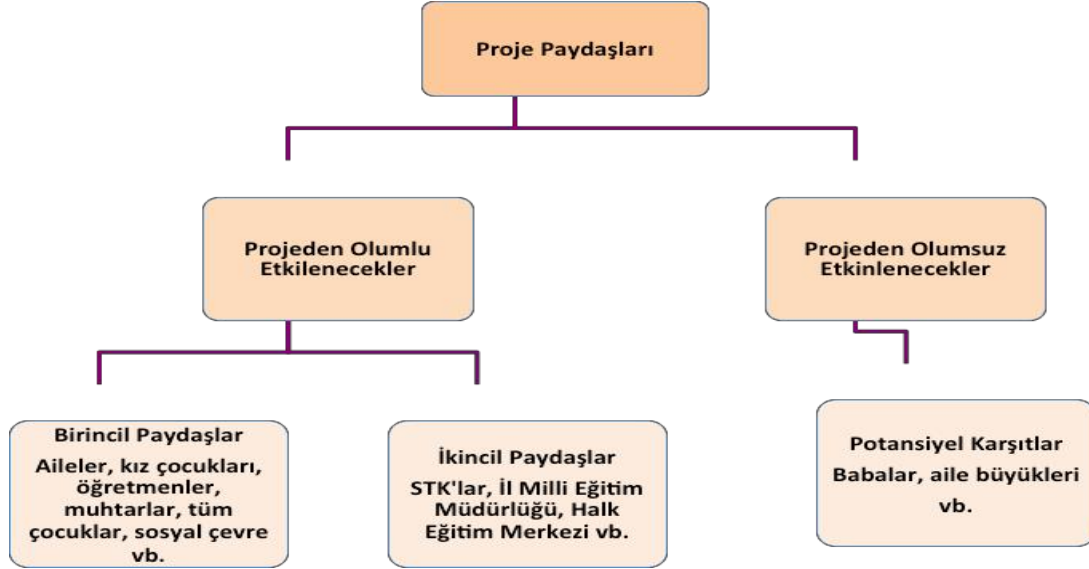
Projelerde paydaşlar belirlenirken, iletişim sürecinin çeşitli aşamalarında değerlendirmelerin yapılması önerilmektedir. Buna göre :

• **İlgili tüm paydaşların belirlenmesi ve sınıflanması:** Hedef gruplar, ilgili kamu kurumları, STK'lar, ilgili gruplar belirlenerek süreç, birlikte çalışma ve tecrübeler bakımından değerlendirilmeli, katkı sağlayacak olanlar belirlenmelidir. Paydaşlar süreçten etkilenmelerine (olumlu-olumsuz) göre sınıflandırılmalıdır. Şekil 3'de örnek vaka uyarınca detaylandırıldığı gibi, projeden etkilenecek birincil ve ikincil paydaşlar belirlenmelidir.

• **Seçilen paydaşların ayrıntılı analizi:** Paydaşların karakteristikleri (sosyal, ekonomik, demografik vb.), beklentileri, potansiyel kısıtları (kaynakları, deneyimleri vb.), proje açısından (destek, direniş) sonuçlarının incelendiği detaylı bir analiz tablosuyla değerlendirilir. Bu süreçte Güçlü-Zayıf Taraflar Analizi (GZTF-SWOT)⁸ yapılmalıdır.

⁷ Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplum Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara 2015, s.19.

⁸ SWOT analizi belirli bir konunun güçlü taraflar-strengths, zayıf taraflar-weaknesses, fırsatlar- opportunities, tehditler-threats konularında analiz edilmesi için kullanılır. Türkçe'de GZTF olarak bilinmektedir.



Şekil 3 Örnek Vaka Paydaş Analizi

Önceliklerin belirlenmesi ve paydaşlarla uzlaşma: Paydaşların değerlendirilmesi, kapasitelerinin anlaşılması ve projeye katkılarına göre önceliklendirilmesi proje geliştirme ve uygulama sürecine katkı sağlayacaktır. Süreçte çıkacak çatışma ve uyuşmazlıkların öngörülmesi, çözüm için mekanizmalar geliştirilmesini ve sorunların çözülmesini sağlayacaktır. Sorunların çözümünde uzlaşma kültürünün geliştirilmesi ve yaratılacak faydaya odaklanılması iş birliğini güçlendiren unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Kız Çocuklarının Okullaşması vakasındaki proje paydaşları incelendiğinde birincil paydaşların aileler, kız çocukları, öğretmenler, muhtarlar, tüm çocuklar ve sosyal çevre, ikincil paydaşların ise STK'lar, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Halk Eğitim gibi kuruluşlar olduğu görülmektedir. Projeden olumsuz etkileneceklerin, babalar ya da aile büyükleri olabileceği düşünülmüştür. Bu kesimlerin de proje hazırlık ve uygulama sürecine katılımı, onları kapsayıcı yöntemlerin geliştirilmesi projenin başarılı olmasına katkı sağlayacaktır.

1.1.3. Hedef Analizi

Projenin analiz aşamasının üçüncü bileşenini hedef analizi bölümü oluşturmaktadır. Hedef analizi ile tanımlanan sorunlar tamamen ortadan kaldırıldığında gelecekteki durumun resmedilmesi amaçlanmalıdır.⁹

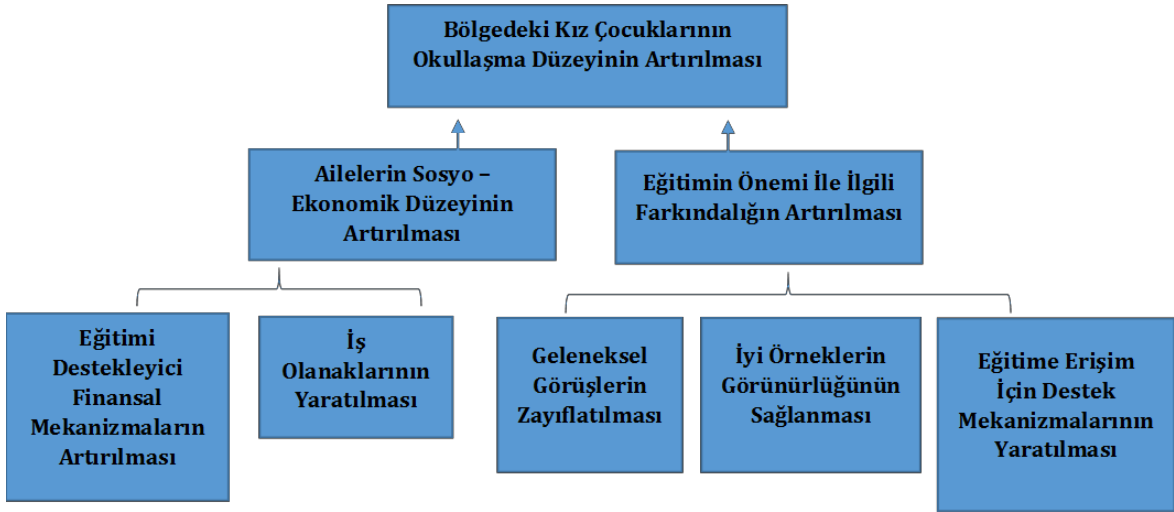
⁹ Çukurova Kalkınma Ajansı, Proje Döngüsü Yönetimi Eğitim Notları, 2014, s.39.

Yapısı itibariyle hedef analizi, sorun analizi ile benzerlik göstermektedir. Ancak hedef analizinin kalitesi sorun analizinin ne kadar iyi yapıldığına bağlıdır.¹⁰ Bir başka ifade ile ana sorun ve bu soruna yol açan alt sorunlar yani nedenler ne kadar iyi tanımlanırsa hedef analizi o kadar tutarlı ve yapılabilir olacaktır.

Hedef analizinde hedefler istenilen, gerçekçi ve laşılabilir hedefleri kapsamaktadır. Hedef analizinin özelliklerine bakıldığında aşğıdaki unsurlara dikkat edilmelidir:

1. Problem analizi bütün olumsuz durumları olumlu çözümlere dönüştürecek şekilde yeniden formüle edilmelidir.
2. Sebep –sonuç ilişkisi araç – sonuç bağlantısına dönüştürülmelidir.
3. İfadeler gözden geçirilip düzenlenmeli, diğer yüksek seviyedeki hedefi elde etmek için gerekli ve uygun görünürse yeni hedefler eklenmeli, gerekli ve uygun gözükmeyen hedefler silinmelidir.

Sorun ağacında sorunlar arasında kurulan neden-sonuç ilişkisi hedef ağacında araç-amaç ilişkisi olarak karşımıza çıkacaktır. Araç-amaç ilişkisi kurulurken alt hedeflerin bir üst hedefe ulaşmak için yeterli olup olmadığı özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur (Tekindağ 2005: 60,62).



Şekil 4 Örnek Hedef Analizi Tablosu

¹⁰ Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplum Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara 2005, s.59.

Örneğimiz ile ilgili hedef analizine bakıldığında Şekil1’de sorun analizinde belirtilen neden – sonuç ilişkisinin her bir kutucukta hedeflere dönüştürüldüğü görülmektedir. Örneğin ana sorun kırsal bölgede kız çocuklarının okullaşma oranının düşüklüğü olarak belirtildiğinde bu soruna ilişkin ana hedef kırsal bölgede kız çocuklarının okullaşma oranını artırmak olacaktır. Aynı şekilde kız çocuklarının okullaşma oranının düşüklüğünde bölgedeki ataerkil düşüncenin baskınlığı bir neden olarak belirtilmişse proje kapsamında yer alacak alt hedeflerden bir tanesi de ataerkil düşüncenin zayıflatılması olacaktır.

Hedef analizini yaparken aşağıdaki noktaların sıklıkla kontrol edilmesi gerekmektedir:

- Hedef ağacında istenilen durum gerçekçi bir şekilde ifade edilmiş midir?
- Hedefler arasında mantıksal ve gerçekçi bir ilişki var mıdır?
- Hedef ağacında mevcut yapıya ek olarak başka hedefler eklenmesi gerekli midir?
- Herhangi bir ara hedefin gerçekleşmesi üst seviyedeki hedefe ulaşılmasını sağlamakta mıdır?
- Hedef ağacının genel yapısı net, basit ve anlaşılır mıdır?¹¹

Uygulamalı hedef analizi çalışması Ek 4’te yer almaktadır.

1.1.4. Strateji Analizi

Analiz aşamasının dördüncü bölümünü strateji analizi oluşturmaktadır. Strateji analizi hedeflere ulaşmak için kullanılacak müdahale yöntemini tanımlamaktır. Bu süreçte aynı zamanda projenin genel amacı ve proje amacı da belirlenmiş olacaktır.¹²

Bu aşamada sorun analizinde belirtilen neden – sorun ilişkisi ve hedef analizinde belirtilen araç-amaç ilişkisi aşağıda belirtilen kriterler göz önüne alınarak proje sahibi tarafından değerlendirilmeli ve uygulama açısından en öncelikli ve yapılabilir olan hedefe ulaşmak için bir strateji seçilmelidir.

Hedef ağacında en üst seviyedeki hedef uzun dönemdeki genel hedefi ifade eder. Her proje kendine ait sorunu çözerek genel hedefe ulaşılmasına katkıda bulunur (Tekindağ 2005: 63, 64)

Proje stratejisi, hedef ağacında belirlenen herhangi bir hedefe ulaşmak için seçilen sistematik eylem dizisidir. Uygun stratejiyi seçmek için kullanılan genel kriterler aşağıdaki gibidir¹³:

1. **İlgililik:** Proje ile çözümü hedeflenen ve/veya çözümüne katkıda bulunulması amaçlanan sorun ile proje

¹¹ Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplumu Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara 2005, s.62.

¹² Çukurova Kalkınma Ajansı, Proje Döngüsü Yönetimi Eğitim Notları, 2014, s.44.

¹³ Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplumu Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara 2005, s.65.

sahibi kuruluş ve paydaşlarının çalışma alanlarının örtüşmesi gerekmektedir.

2. **Maliyetler:** Ulaşılması beklenen hedefi gerçekleştirmek için proje maliyetinin, başvuru sahibinin ve proje ortaklarının finansal kapasitesi ile tutarlı olması gerekir. Aynı zamanda bu proje maliyeti verilecek hibe miktarı ile tutarlı olmalıdır. Hedefe ulaşmak için gereken maliyetin gerçekçi, piyasa fiyatlarına uygun ve iyi tasarlanmış olması gerekmektedir.

3. **Teknik Uygulanabilirlik:** Bu kriter hedefe ulaşmak için uygun ve gerçekçi teknik metodların uygulanabilir olup olmadığı ile ilgilidir.

4. **Farklı Paydaşların Bakış Açıları:** Projede yer alacak olan paydaşların projeden beklentilerinin, projeye etkilerinin ve katılımlarının belirlendiği etkin bir paydaş analizin değerlendirilmesini içermektedir.



Şekil 5 Örnek Strateji Analizi Tablosu

5. **Mevcut Kaynaklar:** Kaynaklar mali, insani ve fiziksel kaynaklar olarak üçe ayrılmaktadır. Proje sahibi ve ortaklarının projeyi uygulayabilmesi için bu üç kaynak ile ilgili gerekli kapasitede olması oldukça önemlidir.

6. **Politik Yapılabilirlik:** Yerel veya proje kapsamına göre ulusal karar alıcıların projeye yönelik katılımlarını ve desteklerini almak projenin uzun dönem etkilerini artırmak için önemli bir unsurdur.

7. **Verimlilik ve Etkinlik:** Faaliyetlerin en uygun yöntem ve en az maliyetle yapılması önemlidir.

8. **Sosyal – Kültürel Kabul Edilebilirlik:** Proje stratejisinin uygulanacağı bölgedeki sosyo – kültürel yapıya uygun olarak belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir.
9. **Eşitsizliklerin Giderilmesine Katkı:** Projenin cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesine yönelik katkısı göz önüne alınmalıdır.
10. **Diğer Projeleri Tamamlayıcılık:** Eğer planlanan proje yapılmış olan bir diğer projeyi tamamlayıcı nitelik taşıyorsa bu durum strateji seçiminde başvuru sahibi kuruluşun tercihinə göre önemli bir rol oynayabilir.
11. **Program Önceliklerine Uygunluğu:** Proje ile başvurulacak hibe duyurusunun öncelik alanları strateji seçiminde önemli bir rol oynayacaktır.
12. **Aciliyet:** Başvuran kuruluş ve paydaşlar açısından çözülmesi beklenen ve aciliyet taşıyan bir sorun varsa projenin strateji seçiminde temel unsur olabilmektedir.

Strateji analizi yaparken aşağıdaki adımlar takip edilmelidir:

Adım 1: Dışarıda bırakılmak istenilen hedefler tanımlanmalıdır (Arzu edilmeyen, gerçekleştirilebilir olmayanlar).

Adım 2: Hedefler gruplanmalıdır, başvuru sahibinin kendi kapasitesi ve mevcut potansiyel destekleri tanımlanmalıdır (Bu kapasite ile hangi sorunların değiştirilebileceği tanımlanmalıdır).

Adım 3: Hangi stratejinin seçileceği ya da uygun stratejinin hangisi olduğu değerlendirilmelidir.

Adım 4: Genel amaç ve proje amacına karar verilmelidir.¹⁴

Hedef analizi örneği ele alınacak olduğunda projenin ana sorununun gelir düzeyi stratejisi ve farkındalık stratejisi olarak iki ana kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Hangi stratejinin seçileceği başvuran kuruluş ve/veya proje ortağının kapasitesine, çalışma alanına, bölgenin özelliklerine ve diğer dış faktörlere göre değişkenlik göstermektedir. Başvuru sahibinin eğitim alanında burs ve destek sağlayan bir kuruluş olduğu varsayılmış ve bu nedenle uygulama açısından en etkin olan gelir düzeyi stratejisi seçilmiştir

Uygulamalı strateji analizi çalışması Ek 4'te yer almaktadır.

1.2 Planlama Aşaması

Projenin planlama aşaması, analiz aşamasından sonra gelmektedir. Planlama aşamasında projenin bütüncül olarak tasarımı ele alınmaktadır. Planlama için kullanılan araç "Mantıksal Çerçeve Matrisi"dir. Planlama aşamasında analiz aşamasında belirlenen konu, amaç, hedef ve stratejiye ek olarak varsayımlar, ön koşullar, faaliyetler ve bütçe belirtilmektedir. Mantıksal çerçeve matrisi, 16 bileşen ve dört ana kategoriden oluşan bir yapıdadır.

¹⁴ Çukurova Kalkınma Ajansı, Proje Döngüsü Yönetimi Eğitim Notları, 2014, s.46.

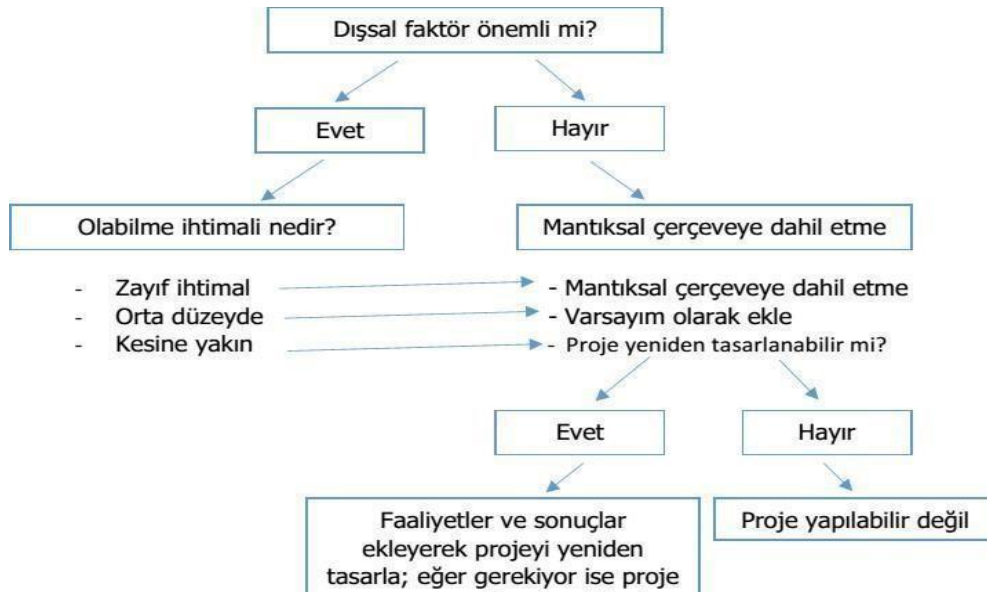
1.2.1 Mantıksal Çerçeve Matrisi

Avrupa Komisyonu, mantıksal çerçeve matrisinin hazırlanmasını proje sunulması için bir önkoşul olarak belirlemiştir. Projenin planlama aşamasının ilk adımı mantıksal çerçeve matrisinin hazırlanmasıdır. Analiz aşamasında belirlenen proje konusu ve stratejisi planlama aşamasında bütüncül bir yapıya kavuşmaktadır.

Mantıksal çerçeve yaklaşımı ve mantıksal çerçeve matrisi birbiri ile sıklıkla karıştırılmaktadır. Matris, projenin bütününe yansıtan bir tablodur ve mantıksal çerçeve yaklaşımının sonuçlarından bir tanesidir (Tekindağ 2005:76)

Matriste yer alan kutucuklar zamanla değişebilir ve proje döngüsü süresince tekrar gözden geçirilmesi gerekebilir. Bu nedenle sıklıkla proje sahibi kuruluş ve ortakları tarafından incelenmelidir. Matris doldurulurken ilk olarak genel hedef, proje amacı, çıktılar ve faaliyetler kısmı doldurulmalı, akabinde ön koşullar, varsayımlar, göstergeler ve doğrulama kaynakları ile devam edilmelidir. Araç ve maliyetler ile ilgili kısmına ise özet bilgiler eklenmelidir. Proje tasarımında daha önce belirtildiği gibi en önemli aşama projenin net bir şekilde analiz edilmesidir. Matris formatı aşağıdaki sorulara cevap verilecek şekilde doldurulmalıdır:

1.2.2 Risk Analizi, Ön Koşul ve Varsayım



Şekil 6 Risk Analizinde Dikkat Edilmesi Gereken Aşamalar

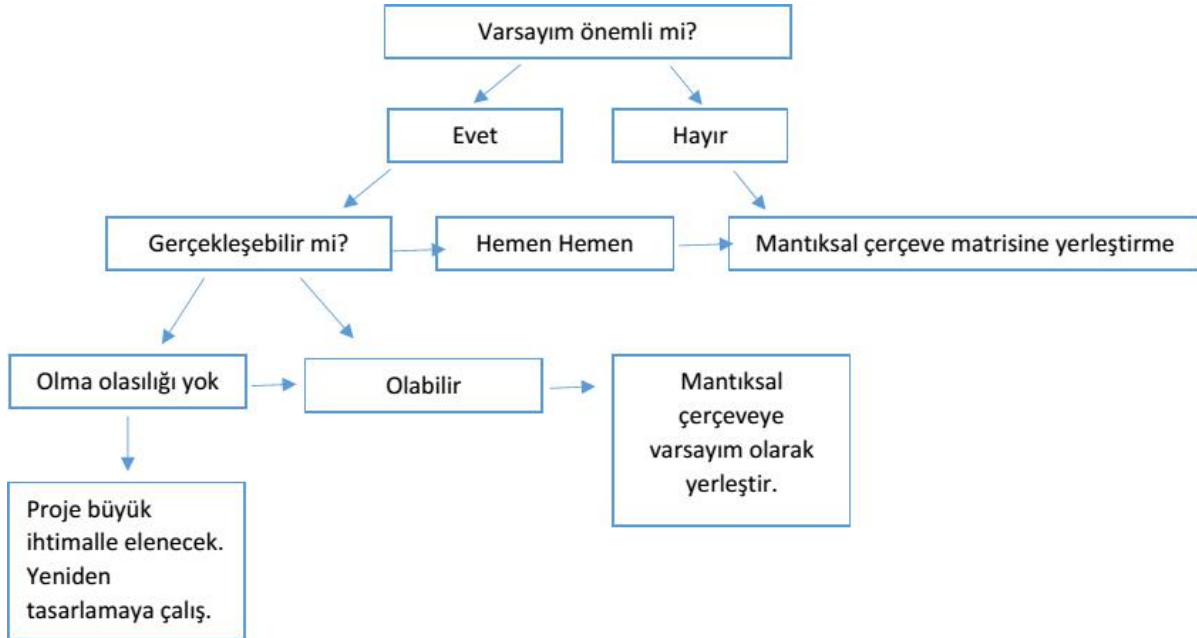
Risk tanımı, proje sahibinin kontrol edemediği durumlara işaret etmektedir. Projenin başarısı için dış faktörlerin gözetilmesi, değerlendirilmesi ve proje dokümanında belirtilmesi gereklidir. Dış faktörler en etkili paydaş analizi sürecinde belirlenmektedir. Dış faktörlerin tanımlanması gerekli koruyucu önlemlerin alınması açısından önemlidir. Bu nedenle proje kapsamında etkin bir risk analizi yapılmalıdır. İyi bir risk analizi, projenin bütüncül bir şekilde ele alındığını göstermektedir.

Eğer riskler fazla ve varsayımlar tahmin edilemiyorsa projenin genel tasarımının veya faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi gerekecektir (Tekindağ, 102)

Risk analizi; kontrol edilemeyen risklerin öngörülmesini, yüksek risk taşıyanların ortadan kaldırılmasını, etkisinin hafifletilebilmesi için projenin yeniden gözden geçirilmesini ve gerekiyorsa projenin yeniden tasarlanmasını içerir.

Risk analizinde dikkat edilmesi gereken aşamalar yukarıdaki tabloda belirtilmiştir:

Eğer proje başlamadan önce yerine getirilmesi istenilen bir şart varsa buna "ön koşul" denilmektedir. Örneğin cezaevinde gerçekleştirilmesi planlanan bir faaliyet için ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının yazılı izni bir ön koşuldur. Ön koşulların detaylı tanımlanması proje uygulamasında zaman aksaklıklarının önüne geçecektir.



Şekil 7 Varsayımların belirlenme aşamaları¹⁵

¹⁵ Salman, Feray. Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, S.32

Matriste yer alan varsayımlar belirtilen risklerin proje süresince yönetilebildiğine işaret eder. Örneğin, kadınlara yönelik gerçekleştirilecek bir eğitim projesinde erkeklerin kadınları desteklememesi bir risk olabilir. Ancak bu riskin yönetilebilmesi durumunda projenin varsayımı "erkeklerin kadınları desteklemesi" olarak ifade edilir.

1.2.3 Objektif Olarak Doğrulanabilir Göstergeler, Doğrulama Kaynakları, Araçlar ve Maliyetler

Projenin etkisinin ölçülebilmesi için hedeflenen değişikliğin ölçülebilmesi gereklidir. Objektif olarak doğrulanabilir göstergeler proje hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğine temel oluşturmaktadır. Göstergeler hedefler ile ilgili, ölçülebilir, paydaşlar ile uzlaşmış, ihtiyaca uygun ve süreli olmalıdır. Göstergeler çoğunlukla nicel olarak ifade edilmektedir. Faydalanıcı sayıları, % olarak ölçülebilen etki ve maliyetler gösterge örneklerinden bazılarıdır. Göstergeler aşağıdaki sorulara cevap vermelidir:

Ne kadar?	Nicelik	Ne zaman?	Zaman
Nasıl bir değişim?	Nitelik	Nerede?	Mekan

Doğrulanabilir kaynaklar, göstergelerin kontrol edilmesi için gerekli bilgiyi sağlayacak dokümanlar, raporlar ve diğer kaynaklardır.¹⁶ Raporlar, proje kayıtları, istatistikler doğrulama kaynaklarından bazılarıdır. Kaynağın olmadığı durumda doğruluğu sağlamak için mülakat, soru formu gibi nitel çalışmalar yapılabilir.

Doğrulama kaynakları için aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır:

- Gerekli bilgi nasıl toplanacaktır? Bilgiyi toplamamanın yöntemi ne olacaktır?
- Bilgiyi kim toplayacaktır?
- Bilgi ne zaman veya hangi sıklıkla toplanmalıdır?
- Hangi kaynaklar daha uygun olur? Kimlerle görüşülmelidir? Bilginin alındığı yer güvenilir midir?
- Toplanan bilgiler hangi biçimde kaydedilmelidir?

Matris'te yer alan araçlar projenin insan kaynaklarını, ekipman ve malzemelerini oluşturmaktadır. Maliyetler ise proje bütçesine yansıtılan finansal bilgiyi ifade etmektedir. Uygulamalı mantıksal çerçeve matrisi çalışması Ek 4'te yer almaktadır. Mantıksal çerçeve matris formu Ek 5'te ve örnek olarak doldurulmuş bir mantıksal çerçeve matris formu Ek 5.1'de yer almaktadır.

¹⁶ Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplum Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara 2005, s.104.

1.2.4 Faaliyet Planı

Proje faaliyetleri, projenin gerçekleştirilmesi ve sonuçlara ulaşılması sürecinde yapılacak eylemlerdir. Faaliyetlerin etkin bir plan ile sunulması proje uygulaması için elzemdir. Faaliyetlerin proje maliyeti ile tutarlı olabilmesi için aşağıdaki aşamaların takip edilmesi gerekir¹⁷:

1. Ana faaliyetlerin tespit edilmesi
2. Faaliyet planının hazırlanması
3. İnsan kaynağı, ekipman, malzeme ve fiziksel kaynakların tespit edilmesi
4. Bileşenlerin fiyatlandırılması

Faaliyet	Sonuç (Yanlış İfade)	Sonuç (Doğru İfade)
Laboratuvar testlerinin yapılması	Laboratuvar testleri yapıldı	Kalite seviyesi yüksek ürünlerin geliştirilme ve üretilme olanağı sağlandı.
Geri dönüşüm konusunda bilinçlendirmek için afiş ve broşür temin edilmesi	Afiş ve broşür temin edildi.	Halkta ambalaj atıkları farkındalığı oluşturuldu.
Soğuk hava deposunun kurulması	Soğuk hava deposu kuruldu.	Soğuk hava deposunda muhafaza edilen ürünlerin sezon dışında daha yüksek fiyatlardan satılması sağlandı.

Faaliyet planı hazırlanırken aşağıdaki aşamalara dikkat edilmelidir:

1. Ana faaliyetlerin matris temelinde detaylandırılması
2. Faaliyetlerin sıralamalarının belirlenmesi
3. Faaliyetlerin sürelerinin belirlenmesi
4. Faaliyetin tamamlanma tarihlerinin öngörülmesi
5. Uzmanların ve görev dağılımının belirlenmesi
6. Ekibin görev süresinin belirlenmesi

Yukarıdaki tabloda faaliyet – sonuç ilişkisi kapsamında örnekler yer almaktadır:

1.2.5 Bütçe

Proje bütçesi, projenin uygulanması için gerekli olan tüm maliyetin belirtildiği ve proje tasarım süresince önemli yere sahip bir unsurdur. Bütçenin piyasa değerinde, uygun ve gerçekçi maliyetler ile hazırlanmış olması finansman kuruluşları açısından önemlidir.

¹⁷ Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplum Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara 2005, s.114.

Avrupa Birliği bütçe formatı aşağıdaki bileşenlerden oluřmaktadır¹⁸:

- | | | |
|-----------------------|---------------------------------|-------------------|
| 1. İnsan kaynakları | 4. Yerel ofis / proje giderleri | 7. İdari giderler |
| 2. Ulaşım | 5. Diğer giderler ve hizmetler | |
| 3. Ekipman ve malzeme | 6. Diğer | |

Proje bütçesini hazırlarken kuruluşların yaptıkları hatalar aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- | | |
|--|---|
| - Faaliyet planında olmayan bir faaliyetin belirtilmesi. | - Genel giderler için bir giderin belirtilmemiş olması, |
| - Piyasa fiyatlarına uyulmaması. | - Finansmanı sağlayan kuruluş açısından kabul |
| - Gider gerekçelerinin yazılmaması veya eksik olması, | edilmeyen giderlerin proje bütçesine dahil edilmesi, |
| - Bütçe kalemlerinin yanlış alanlarda belirtilmesi, | - Finansmanı sağlayan kuruluşun önerdiği bütçe formatının kullanılmaması. |

Uygulamalı faaliyet ve bütçe çalışması Ek 4'te yer almaktadır. Hibe başvurularında kullanılan bütçe formu örneği Ek 6'da yer almaktadır.

2. PROJELERDE UYGULAMAYA GEÇİş

Proje hazırlık sürecinde, hibe çağrısına başvuruda bulunmak için gerekli şartların sağlandığından emin olduktan sonra, yukarıdaki bölümlerde tanımlanan şekilde Mantıksal Çerçeve Yaklaşımına göre proje hazırlıkları tamamlanır. Başvuru yapılacak hibe programının çağrı rehberiyle, hazırlanan projenin örtüştüğüne ve projenin, programın öncelikleriyle birebir ilgili olduğuna emin olduktan sonra, destekleyici belgelerle birlikte proje başvurusu yapılır. Proje değerlendirmelerden geçer ve hibe desteği almaya hak kazanırsa, başvuru sahibi, hibe desteği sağlayan kurum tarafından proje sözleşmesi imzalamak için davet edilir. Görüşmelerde proje süreci gözden geçirilir, destek ve ödemelerle ilgili bilgiler paylaşılır ve proje resmi olarak hayata geçer. Projeler için hibe desteği sağlayan kuruluşlar proje uygulama sürecine dair de çeşitli kurallar getirmişlerdir ve bu kurallar proje sözleşmesinde ve/veya destekleyici diğer dokümanlarda ayrıntılarıyla sunulur.

Proje sahibi kuruluşun temsilcisi, projede belirtilen faaliyetleri gerçekleştirmek ve sözleşme metninde imzalayarak kabul ettiği şartları yerine getirmekle kurumu adına sorumludur. Örneğin, ödemeler, insan kaynakları, proje faaliyetlerinin uygulanması, ihale kuralları gibi konularda hibe desteği sağlayan kuruluşun kurallarına uyulmayan projeler, yaptırımlar, uygulama sürecinde beklenmedik zorluklar ve hibe desteğinin geri çekilmesine kadar varan durumlarla karşılaşılabilmektedir. Bu gibi durumların

¹⁸ Faruk Cengiz Tekindağ, Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Sivil Toplumu Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara 2005, s.119.

yaşanmaması için proje formunda belirtilen faaliyet ve uygulamaların gerçekleştirilememesi veya başka gerekliliklerin doğması durumunda hibe desteği sağlayan kuruluşla irtibata geçilmesi ve düzeltme/yardım talep edilmesi gerekmektedir. Bütçe kalemleri arasında kaydırma yapma, KDV muafiyeti, aynı katkılar, makine-teçhizat alımı gibi konular kurallara bağlanmıştır, uygulama sırasında bu kurallara uyulması gerekmektedir. Örneğin proje için alınacak makine ve teçhizatlar ya da ödenecek ücretler piyasa fiyatlarının çok üzerinde ya da çok altında olmamalıdır.¹⁹ Proje uygulaması için hibe desteği alınan kuruluşun görünürlüğüne sözleşme kuralları çerçevesinde azami özen gösterilmelidir. Hibe desteği sağlayan kuruluşların kurallarına uymak, şeffaf, adil ve hesap verebilir uygulamaları tercih etmek proje süresince daha az sorun yaşanmasına ve hibe desteği sağlayan kuruluşlarla daha iyi ilişkiler geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

Projeler Neden Desteklenmez?

Gerçekçi hazırlanmış, programın önceliklerine doğrudan hizmet edecek, katılımcı, ihtiyacın veriye dayalı tespitinin yapıldığı, yerel ve bölgesel dinamikleri dikkate alan, sürdürülebilir, proje formunun eksiksiz hazırlandığı, kaynakların etkin kullanımının ön planda olduğu projeler hibe desteği alma potansiyeli bakımından bu koşulları göz ardı eden projelere göre daha yüksek olasılığa sahiptir. Projelerin hibe desteğinden yararlanamamasına neden olan başlıca özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- ı Proje formunun özensiz ve eksik olması,
- ı İhtiyacın tam olarak anlaşılamaması,
- ı Sorunun objektif kanıtlara dayalı değil de subjektif yargılara göre belirlenmiş olması,
- ı Hedef kitlenin tanınmaması, beklentilerin bilinmemesi,
- ı Paydaşların katılım seviyesinin düşük olması,
- ı Hedeflerle faaliyetlerin örtüşmemesi,
- ı Kaynakların etkin kullanılmaması,
- ı Benzer projelerin incelenmemiş olması, projenin tekrar niteliği taşıması,
- ı Yerel, bölgesel özelliklerin dikkate alınmamış olması,
- ı Proje kapsamında tasarlanan faaliyetlerin kullanılabilirlikten uzak olması ve bütçe kalemlerinin gerçekçi olmaması.

Proje başvurusu hazırlık süresince yapılan çalışmaların ve seferber edilen kaynakların boşa harcanmaması için proje analiz ve planlama aşamaları katılımcı bir yapıda, detaylarıyla çalışılmalı ve bu çalışmalar proje formuna aktarılmalıdır.

3. PROJELERDE İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme süreci proje döngüsünün bir parçası olup, hem halihazırda projenin yarattığı

¹⁹ Alper Akyüz, İdil Eser, Emel Kurma, Proje Döngüsü Yönetimi II: AB Fonları, Bütçeleme ve Raporlama, İstanbul, 2007, s.88.

değerin ve hedef gruplara yaptığı katkının ölçülmesi hem de daha sonra tasarlanacak projeler için örnek teşkil etme niteliğine sahiptir. Proje planlama aşamasında hazırlanan Mantıksal Çerçeve'de yer alan başarı göstergeleri ve doğrulama kaynakları, izlemenin hangi araçlarla yapılacağını belirtir ve sürecin planlanmasını sağlar. Dolayısıyla mantıksal çerçevenin farklı düzeylerinde, farklı bilgi kaynaklarından faydalanarak etkin bir izleme ve değerlendirme sistemi oluşturmak için gereklidir.

İzleme, proje kapsamında yapılan işlerin ve bunlardan doğan harcamaların takibi üzerinden yapılmaktadır. Faaliyet tablosunda belirtilen tarihler, belirli faaliyetler için bütçede belirtilen harcamalar ve bu harcamalara göre alınan belgeler (sözleşmeler, dekontlar, faturalar vb.) izleme için gerekli verileri oluşturmaktadır. İzleme faaliyeti muhasebe kayıtları ve faaliyetlerin gerçekleşmesiyle ilgili tutulan kayıtlar üzerinden yapılmaktadır. Çıktılar düzeyinde ise göstergeler ve doğrulama kaynakları öncelikli bilgi noktalarıdır. Projenin finansal durumunun belirli dönemlerde (altı aylık, yıllık vb.) planlanan harcama miktarıyla karşılaştırılması (örneğin yılsonu, projenin belirli aşamalarının sona ermesi, proje kapanışı vb.) finansal durumun değerlendirilmesine katkıda bulunacaktır. Bunun yanı sıra özellikle bu iki düzeyde yaratılan etkiyi ölçebilmek için birincil kaynakları kullanmak gerekebilmektedir. Bu düzeyde hedef grubun projeye ilgili deneyimleri ve yarattığı değişimle ilgili olarak niteliksel veya niceliksel araştırma yöntemleriyle bilgi toplanmaktadır. Bunun yanı sıra, yine hedef gruplara projenin ilerleyişi hakkında geri bildirimde bulunmak, izleme ve değerlendirmenin uygulama sürecine katkı sağlaması ve gerekli önlemlerin alınması için gerekliliktir. İzleme ve değerlendirme, proje ekibinden seçilerek oluşturulacak planlama grubuyla yapılmalıdır.

İzleme ve değerlendirme ekibinin, süreci kurgulamadan önce grup içinde aşağıdaki soruların cevaplarını araştırması sürecin derinliğini belirleyecektir. Buna göre:

- ı İzleme ve değerlendirmeyi kim için yapıyoruz? (Hibe sağlayan kuruluşlar, hedef kitle, ortaklar, kendi kurumumuz vb.)
- ı Bilmek istediğimiz ne? (Harcamaların doğru yapıp yapılmadığı, yaratılmak istenen etkinin derecede gerçekleştiği vb.)

sorularına verilecek cevaplar izleme ve değerlendirme çalışmalarının yapısı, sıklığı ve kapsamının belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

Faaliyet tablosuna izlemeyle ilgili faaliyetler alt faaliyet olarak yerleştirilirse, bu sayede izleme planı hazırlanmış olacaktır ve bu plan projeye birlikte uygulamaya geçecektir. İzlemenin nasıl, kimler tarafından ve hangi aralıklarla yapılacağı projeden projeye farklılık gösterebilmektedir. Örneğin eğitim faaliyetlerinin yoğun olduğu bir projede eğitimlerin izlenmesi için bir ekip oluşturulabilir. Bu ekip eğitime devam, eğitim içeriği ve yöntemi konusunda değerlendirmeleri inceleyebilir ve raporlayabilir. Belirli aralıklarla yapılan izleme çalışmaları bir araya getirilebilir ve izleme raporları oluşturulabilir. Bu raporlarda, elde edilen bilgilerin faaliyetler ve çıktılar düzeyinde değerlendirmesi de yapılabilir. Proje sonunda da ara raporların bir araya getirilmesiyle genel bir proje nihai raporu hazırlanabilir.

İzleme için kontrol listesi aşağıdaki unsurlar göz önünde alınarak hazırlanabilir:

- Faaliyetler planlandığı gibi yürütülüyor mu?
- Çıktılar beklendiği gibi gerçekleşiyor mu?
- Hedef grup projeye nasıl cevap veriyor?
- Hedeflenen ve gerçekleşenler arasında fark var mı? Baştaki hedefler ne kadar gerçekçiydi?
- Beklenmedik bir çıktı var mı? Tekrar gözden geçirilmiş bir mantıksal çerçeveye ihtiyaç var mı?
- Mantıksal çerçevede kabul edilen varsayımlar geçerli mi?²⁰

Değerlendirme yaparken cevap aranan sorular, proje faaliyetleri kapsamında yapılan işlerin bir fark yaratıp yaratmadığı ve amacına ulaşp ulaşmadığıdır. Bu sorulara verilecek yanıtlar hem projenin değerlendirilmesi hem de daha sonra hazırlanacak projelerin daha etkin tasarlanması için yol gösterici nitelikte olmasıyla önem taşımaktadır.

Değerlendirme için:

- Hangi yöntemler kullanılacak? (Birincil ve/veya ikincil kaynaklar, niteliksel ve/veya niceliksel yöntemler),
- Veriler ne zaman toplanacak? (Üç ayda bir, proje başlangıcı, ortası veya sonu vb.) ve bu verileri kim toplayacak?

Edinilen yeni verilerle, izlemeden elde edilen bilgilerin nasıl kullanılacağı ve proje değerlendirme sürecinin tüm ayrıntılarıyla tasarlanması dikkat edilmesi gereken hususlardandır.²¹ Proje değerlendirme raporları projenin genel etkisinin anlaşılmasına, kullanılan kaynağın, işgücünün ve zamanın hedeflere ulaşmaktaki yeterliliğini anlamaya hizmet eder ve sonraki proje hazırlıkları için yol gösterici niteliktedir.

4. ÖNERİLER

Proje hazırlık sürecini deneyimlemiş kurumların tecrübelerinden yararlanılarak hazırlanan bu bölümde, özellikle başvuru sürecine ilişkin başlıca konular aşağıdaki gibidir:

Yerel ve bölgesel düzeyde iş birliklerini geliştirmek amacıyla paydaşların (Kamu Kurumları ve İl- İlçe Temsilcilikleri, Belediyeler, Ticaret, Sanayi, Ziraat Odaları, Birlikler, Sendikalar, STK'lar vb.) bir araya gelmesi için organizasyonlar düzenlemeniz ya da düzenlenen organizasyonlara katılmanız, kurumları, kurumlardaki ilgili kişileri tanıma fırsatı yaratacak, proje başvuru hazırlığına başladığınızda nasıl bir iş birliği içine girebileceğinizi önceden tahmin etmenizi sağlayacaktır. Bu sayede verimli iş birlikleri kurabilir, farklı projelerde

²⁰ Nurhan Yentürk, Yiğit Aksakoğlu, Proje Döngüsü Yönetimi Proje Teklifi Yazma, İzleme ve Değerlendirme I, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, s.153.

²¹ Nurhan Yentürk, Yiğit Aksakoğlu, Proje Döngüsü Yönetimi Proje Teklifi Yazma, İzleme ve Değerlendirme I, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, s.153.

birlikte çalışabilirsiniz.

Faaliyet yürüttüğünüz alandaki ihtiyaçları belirlemek ve detaylı bilgi sahibi olmak, iş birliklerinin geliştirilmesi için toplantılar düzenlemek ve paydaşlarınızla bir araya gelmek hızlı aksiyon almanızı sağlayacaktır.

Proje fikirlerinin tartışılması ve uygun hibe programlarında kullanılmak üzere temel çerçevenin geliştirilmesi çalışmalarını çağrılara çıkmadan önce yapabilir, böylece ilgili çağrı yayınlandığında zaman kazanabilirsiniz.

İlgilendiğiniz çağrının hizmet ettiği programı, programın öncelikli alanlarını detaylarıyla değerlendirmek ve projenizde, sizinle birlikte aktif çalışabilecek kuruluşları, inisiyatif alabilecek kişileri belirleyerek başvuru hazırlıklarına başlamak zamandan tasarruf etmenizi sağlayacaktır.

Proje formunda proje hazırlık sürecinde yapmış olduğunuz toplantılardan, hedef kitleyle etkileşiminizden, katılımcı bir yapıda projenin geliştirildiğinden bahsetmeniz projenizin değerlendirme sürecine olumlu katkı sağlayacaktır.

Faaliyet gösterdiğiniz alanda Avrupa Birliği üyesi ülkelerde uygulanmış projelerin tespiti ve başarılı örneklerin ziyaretiyle deneyimlerin paylaşılması için girişimlerde bulunabilir ve bu iyi örneklerin size ilham verdiğinden proje formunda bahsedebilirsiniz. Aynı şekilde, Türkiye'nin diğer bölgelerinde uygulanmış benzer projelerin araştırılması ve taraflardan uygulamaya dönük bilgilerin alınması, gerekirse bölgeye davet edilerek paylaşılması için girişimlerde bulunabilirsiniz.

Avrupa Birliği'nin diğer hibe programlarından da yararlanabilmek amacıyla kapasite geliştirmeye yönelik faaliyetlerin planlanması ve uygulanması için çalışmalar yapabilirsiniz. Brüksel merkezli çağrılar takip edebilir, başvuru koşullarını sağlıyorsanız, ortaklarınızla birlikte proje başvurusunda bulunabilirsiniz. Uluslararası federasyonlara ve ağlara üye olmanız ve katılımcı rol almanız proje başvurularınızın desteklenme olasılığını artıracak, bu sayede farklı programlardan ve kaynaklardan yararlanmanızı sağlayacaktır.

Proje planında kaynakların etkin kullanımını hedefleyerek, projenizin desteklenme olasılığını artırabilirsiniz. Meslek edindirme faaliyetlerinde Halk Eğitim Merkezleri'nden ve diğer yerel eğitim kurumlarından faydalanılması, yerel uzmanların projede istihdam edilmesi gibi önceliklere sahip olmanız projelerinize değer katacaktır.

Proje teklifinizi sözleşme makamına teslim etmeden önce, ön değerlendirme almak üzere, çevrenizden destek alabilir, bu sayede projenizi hibe desteği sağlayan kuruluşa göndermeden önce eksik veya detaylandırılması gereken bölümleri gözden geçirebilirsiniz.

Ülkemizde Avrupa Birliği ve diğer kaynaklardan yapılan proje çağrıları, önceden açılmış ve kapanmış programlar, uygulanmış projeler ve açılması beklenen çağrılar için aşağıdaki adresleri ziyaret edip detaylı bilgi edinebilirsiniz²²:

²² Diğer hibe desteği sağlayan diğer kuruluşlar için Ek 7'yi inceleyiniz.

➤ Hibeler, çağrılar, çağrı dökümanları, önceden desteklenmiş projeler ve başvuru dokümanları için:

Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu: <https://www.avrupa.info.tr/tr>

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Programı: <http://www.ikg.gov.tr/>

Merkezi Finans ve İhale Birimi: www.cfcu.gov.tr

Avrupa Birliği Sivil Düşün Programı: <http://sivildusun.net/>

➤ Proje hazırlık sürecinde ihtiyaç duyacağınız tüm bilgiler; proje fikri geliştirme, formu hazırlama, sunma, proje uygulama, izleme-değerlendirme, raporlama gibi konularda yararlanabileceğiniz elektronik kaynaklardan başlıcaları aşağıda sunulmuştur. Projeler, proje hazırlık aşamasında yardımcı dökümanlar için:

İ Kamu STK İşbirliği İçin Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Teknik Yardım Projesi: <http://kamusiviltoplum.com/>

İ Sivil Toplum Geliştirme Merkezi: www.stgm.org.tr

İ Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum STK Eğitim ve Araştırma Birimi: <https://stk.bilgi.edu.tr/>

İ Avrupa Birliği Bakanlığı: https://www.ab.gov.tr/ab-programlari-hibeleri_101.html

İ Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü: <https://www.dernekler.gov.tr/>

Hibe Desteği Sağlayan Bazı Kuruluşlar

1. Alman Marshal Vakfı (GMF) www.gmfus.org
2. Almanya Büyükelçiliği www.ankara.diplo.de
3. Anna Lindh Vakfı www.euromedalex.org, www.iksv.org
4. Avrupa Bilim Vakfı (ESF) www.esf.org
5. Avrupa Birliği Bilgi Platformu <https://www.ab-ilan.com/>
6. Avrupa Birliği Sivil Düşün Programı: <http://sivildusun.net/>
7. Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum STK Eğitim ve Araştırma Birimi: <https://stk.bilgi.edu.tr/>
8. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı www.undp.org.tr
9. Dünya Bankası www.worldbank.org/ngos, www.worldbank.org/participation
10. Finlandiya Endüstriyel Ortaklık Fonu www.finnfund.fi
11. GEF Küçük Destek Programı www.gefsgp.net, www.undp.org.tr
12. Gelecek Turizmde Sürdürülebilir Turizm Destek Fonu www.gelecekturizmde.com
13. Hollanda Büyükelçiliği www.minbuza.nl/en/key-topics/matra-programme
14. Hollanda Kalkınma Finansman Kurumu www.fmo.nl
15. İngiltere Büyükelçiliği www.gov.uk/government/world/turkey.tr
16. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Programı: <http://www.ikg.gov.tr/>

17. İspanya Kalkınma Finansman Kurumu www.cofides.es
18. İsveç Kalkınma Fonu www.swedfund.se
19. Japon Fonları www.jica.go.jp/turkey
20. Japonya Büyükelçiliği www.tr.emb-japan.go.jp/Hibe_Yardimi/GGP.htm
21. Kalkınma Ajansları
22. Kamu STK İşbirliği İçin Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Teknik Yardım Projesi: <http://kamusiviltoplum.com/>
23. Kanada Büyükelçiliği www.canadainternational.gc.ca/turkey-turquie/development-developpement/cfili-fcil.aspx?lang=eng&view=d
24. Karadeniz Ticaret Ve Kalkınma Bankası www.bstdb.gr, www.bstdb.org
25. Merkezi İhale Ve Finans Birimi www.cfcu.gov.tr
26. Avrupa Birliği Eğitim Ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı www.ua.gov.tr
27. Portekiz Kalkınma Finansman Kurumu www.sofid.pt
28. Sabancı Vakfı www.sabancivakfi.org
29. Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü: <https://www.dernekler.gov.tr/>
30. Sivil Toplum Geliştirme Merkezi: www.stgm.org.tr
31. Sosyal Kalkınma Ve Katımlı Ekonomik Ortaklık Kurumu www.afd.fr
32. T.C. Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı <https://www.ab.gov.tr/>
33. T.C. İçişleri Bakanlığı <https://www.dernekler.gov.tr/prodes.aspx>
34. T.C. Tarım Ve Orman Bakanlığı <https://www.tarimorman.gov.tr/Konular/Tarimsal-Destekler>
35. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı www.ttg.gov.tr
36. TÜRKİYE BİLİMSEL VE TEKNOLOJİK ARAŞTIRMA KURUMU www.tubitak.gov.tr
37. Uluslararası Finans Kurumu www.ifc.org
38. Vodafone Vakfı www.turkiyevodafonevakfi.org.tr

KAYNAKÇA

1. Abay, Tezcan Eralp; Ayman Zelal. *Sivil Toplumdan Proje Öyküleri*, Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, Ankara, 2007.
2. Akyüz, Alper; Eser, İdil; Kurma, Emel. *Proje Döngüsü Yönetimi II: AB Fonları, Bütçeleme ve Raporlama*, İstanbul, 2007.
3. Çukurova Kalkınma Ajansı. *Proje Döngüsü Yönetimi Eğitim Toplantısı*, <http://www.cka.org.tr/dosyalar/pcm.pdf>
4. Günçakın, Ayça Beştepe; Yılmaz, Burcu. *Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşları İçin Fon Rehberi*, TACSO, 2015.

5. Salman, Feray. *Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı*, <http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/p/c/pcm.pdf>
6. Tekindağ, Faruk Cengiz. *Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı*, Sivil Toplum Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara, 2015.
7. Tekindağ, Faruk Cengiz. *Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı*, Sivil Toplum Geliştirme Derneği Yayınları, Ankara, 2005.
8. T.C. Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Dairesi Başkanlığı İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Program Otoritesi, *Avrupa Birliği Hibe Projeleri Hazırlama Kılavuzu*, Ankara, 2014.
9. Yentürk, Nurhan; Aksakoğlu, Yiğit. *Proje Döngüsü Yönetimi Proje Teklifi Yazma, İzleme ve Değerlendirme I*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006.



Sivil Toplum Destek Programı II
Route To The Aegean Region For Stronger Civil Society Projesi

Şehit Fethi Bey Cad. No: 55 Heris Tower K:8 Pasaport İZMİR
T:+90 232 4838833 F:+90 232 4833525 eposta: info@egestkrotasi.com
www.egestkrotasi.com

