

Derleme Makale / Review Article

YENİ KAMU YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE PROJE YÖNETİMİ

Ahmet ESEN*

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) çerçevesinde proje yönetiminin değerlendirilmesi suretiyle literatüre katkı sağlamaktır. Kamuda proje ve proje yönetimi kavramları gelişmekte olan bir alan olup, literatürde çok sınırlı sayıda Türkçe çalışma bulunmaktadır. Derleme şeklinde hazırlanan bu çalışma YKY ve proje yönetiminin örtüştüğü alanları, YKY ve proje yönetimi üzerine yapılan eleştirel çalışmaları ve sonuç olarak bir değerlendirmeyi kapsamaktadır. Sonuçlara göre proje yönetimi, 1980 sonrası çağdaş yönetim yaklaşımları ile başlamadı; ancak 1980 sonrası kamudaki dönüşümlerle beraber, önemli bir uygulama alanı buldu ve hızla yayıldı. YKY reformlarını destekleyen bir yöntem olarak benimsendi ve geniş hizmet yelpazesinde kamuda uygulama alanı buldu. Uygulamada halen eksikliklerin olduğundan hareketle kamuda proje yönetiminin etkinliğinin artabilmesi için yerele yayılan kurumsallaşmış proje yönetim ofislerinin kurulması ve eğitilmiş uzman personelin istihdamı önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeni Kamu Yönetimi, Proje Yönetimi, Kamu Yönetimi

* TC. Muğla Valiliği, AB ve Dış İlişkiler Bürosu, VHKİ., ahmetesen08hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8278-0586



PROJECT MANAGEMENT IN SCOPE OF NEW PUBLIC MANAGEMENT

ABSTRACT

The aim of this study is to contribute to the literature by evaluating project management within the framework of the New Public Management (NPM). The concepts of project and project management in public sector are a developing field, and there are a very limited number of Türkiye studies in the literature. This study, prepared as a compilation, covers the areas where NPM and project management overlap, critical studies on NPM and project management, and finally an assessment. According to the results, project management did not start with modern management approaches after 1980, However, with the transformation in the public sector after 1980, it found an important application area and spread rapidly. It was adopted as a method to support the NPM reforms and found a field of application in the public sector in a wide range of services. In this direction, it is proposed to establish local project management offices and employment of project professionals in order to increase the effectiveness of project management in the public sector.

Keywords: *New Public Management, Project Management, Public Administration*

GİRİŞ

Kamuda proje yönetimi, Türkiye’de 2000’li yılların başlarından buyana, özellikle Avrupa Birliği’ne üyelik müzakereleri sürecinde daha görünür olmuştur. Aslında tarihi geçmişi 1985-1989 döneminde kamu eliyle başlatılan Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP)’a kadar götürülebilir. Bu tarihlerden daha önce de proje kavramı konuşuluyordu ancak, kalkınma planlarında, kamuda proje yönetimine ilişkin proje bazlı çalışmaların ülkemizde gelişmemiş olduğu bahsedilmektedir. Bu bakımdan proje yönetimi, 1980’lerden sonra yeni kamu yönetimi yaklaşımlarının etkisi ile daha fazla konuşulmaya başlanmış bir konu olup; AB üyelik sürecinde gündemimizin merkezine oturmuştur.

Bu çalışma, 1980’li yıllardan başlamak üzere kamudaki dönüşümleri esas alan YKY yaklaşımları çerçevesinde proje yönetimini ele almakta ve YKY öncelikleri çerçevesinde bir değerlendirme yapmaktadır. YKY ve proje yönetiminin tarihsel süreçte birbirini nasıl etkilediği; hangi kavramların her ikisi için de geçerli olduğu iki kavramın birbirini tamamlayıp tamamlamadığı gibi sorulara yanıt aranmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında YKY ve proje yönetimi kavramlarına kısaca değinilmektedir. Sonrasında YKY ve proje yönetiminin örtüşen yanları ortaya konulmakta ve kavramlar üzerinde değerlendirme yapılmaktadır. YKY ve proje yönetimine yönelik eleştirilerin de incelendiği çalışmada yeni yaklaşımlar üzerinde de durulmaktadır. Çalışmanın sonuç kısmında YKY ve proje yönetimi üzerine bir değerlendirme yapılarak aslında iki kavramın birbiri ile örtüştüğü ve birbirini tamamladığı savunulmaktadır.

1. YENİ KAMU YÖNETİMİ

YKY’nin, tarihsel açıdan 20.yy’ın ikinci çeyreğinde başlayan refah devleti (welfare state) uygulamalarının bir eleştirisinden doğduğu ifade edilmektedir. 1929 ekonomik bunalımının, devletin ekonomiye müdahalesiyle sonuçlandığını ve devletin rolünün, 1970’lere kadar etkinliğini koruduğu değerlendirilmektedir. Devletin, sağlıktan bankacılığa; sosyal harcamalardan demiryollarına kadar birçok alanda faaliyet gösterdiği, ancak artan iş yükü ve karmaşıklaşan yönetim mekanizmasının her geçen gün devlet açısından yönetilmesi zor bir hal aldığı aktarılmaktadır. Bununla beraber, ABD’de Vietnam savaşının etkileri, etnik gerginlikler, kamu hizmetlerinin sunumundan duyulan genel memnuniyetsizlik



ve dünyada etkisini gösteren petrol krizi ile birlikte devletin rolü, akademik çevrelerde yeniden tartışılmaya başladığı vurgulanmaktadır (Frederickson, 1977: 8-10). Kentsel yoksulluk, işsizlik ve sağlık gibi kamusal problemlerin artmasını, kamu yöneticilerini, kurumların kapasitesinin artırılmasına yönelik işgücü ve parasal yatırımların, sorunları daha da kötüleştirdiği düşüncesine sevk ettiği ve kamu politikalarının sorgulanmasına yol açtığı görülmektedir. Bu dönem Dwight Waldo tarafından kamu yönetimi "türbülans zamanı" olarak tanımlanmaktadır (Aktaran Frederickson, 1977: 10).

Fox ve Miller, 1995 yılında yazdıkları çalışmada, Wilsoncu dikotomi, Taylorcu bilimsel yönetime ve Weberci hiyerarşik kontrole dayanan geleneksel kamu yönetim paradigmasının öldüğünü belirtmektedirler. Artık post-modern kamu yönetimi çağı yaşandığını savunmaktadırlar. Politikanın yönetimden ayrılması, hizmetlerin sunumundaki gizliliğin ortadan kalkması, kamu hizmetlerinin sunumunda hükümetlerin ölçme, değerlendirme ve izleme kapasitelerinin artırılması, YKY'nin çekirdeğinde yer aldığını belirtilmektedirler (Aktaran Minogue ve diğerleri, 1998: 32).

Osborne ve Gaebler'e göre, "Endüstri devriminde gelişen, hiyerarşik zincirle birbirine bağlı, kural ve düzenleme yapmakla meşgul, hantal ve bürokratik yapıdaki devletler artık işlemez haldedir. Kendi zamanlarında büyük bir iş başarmışlardır; ancak zaman içerisinde bizlerden uzaklaşmışlardır. Etkinsizleşmiş, mürşif hale gelmiş ve şişmişlerdir. Dünya değişmeye başladığı zaman ise değişime ayak uyduramamışlardır. 1930'larda dizayn edilen hiyerarşik ve merkezi bürokrasiler, hızla değişen, bilgi yoğun toplumda ve ekonomilerde, işlev göremez hale gelmişlerdir" (Aktaran Politt ve Geert, 2000: 59). Bu kapsamda YKY'nin, kamu sektörünün dört sorununa çözüm aradığı belirtilmektedir (Dollery ve Wallis 2000: 83):

1. Artan sosyal ve kültürel karmaşıklık
2. Artan belirsizlikler
3. Öngörülemezlik
4. Kamu hizmetlerin sağlanmasında vatandaş tarafında artan beklentiler

YKY'nin, kamudaki değişimi dile getirmek için ortaya çıkmış bir yaklaşım olduğu belirtilmektedir. İngiltere'deki "Next Steps" akımına, Fransa'daki "Project De Service", Kanada'da "Public Service 2000" olarak tanımlanan ve yeni siyaset, yeni sağ, endüstriyel devlet gibi kurumsal ve tekil yaklaşımları bir çatı altına toplamayı amaçladığı görülmektedir (Hood, 1995: 94).

Yukarıda sayılan hususlar göz önüne alındığında, YKY, 1960'ların sonu ve 1970'lerin başının bir ürünü olarak değerlendirilmektedir. Literatürde ilk defa kullanılan Yeni Kamu Yönetimi teriminin (New Public Administration) Frederickson tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bu kavram Türkçe literatüre Yeni Kamu Yönetimi Hareketi olarak çevrilmiştir (Özgür, 2003: 183-224). Frederickson, kamu yönetiminin siyasetten bağımsız olması gerektiği görüşünü savunan Woodrow Wilson ile aynı görüşü paylaşmaktadır. Teorisini etkinlik (effectiveness), verimlilik (efficiency) ve sosyal eşitlik (social equity) kavramları üzerine oturarak, kamu kurumlarının ihtiyaçları yerine vatandaşın ihtiyaçlarının ön planda olması gerektiğini savunmaktadır (Frederickson, 1980: 6-8). Şekil 1' de aktarıldığı üzere, YKY, İngiliz literatüründe işletme yönetiminin rolünün ön plana çıkarılması adına "Yeni Kamu İşletmeciliği" (New Public Management) olarak kavramsallaştırılmaktadır (Hood, 1991: 3-19). Yaklaşımın adına ise "işletmecilik" (Managerialism) denmektedir (Politt ve Geert, 2000: 13). Yine 90'lı yıllarda İngiltere'de ve birçok OECD ülkesinde etkisini gösteren ve oldukça yankı uyandıran Osborne ve Gaebler tarafından yazılan "Devletin Yeniden Yapılandırılması" (Reinventing Government) adlı çalışma da aynı mantık ile hazırlandığı görülmektedir. Avustralya'daki akademisyenler "Ortaklaşa Yönetim" (corporate management) tabirini kullanmaktadır (Considine ve Painter, 1997: 2). Sonraki yıllarda, yönetim ilkesinin kamu yönetiminde gittikçe artan etkisi neticesinde, kavramın "Yeni Kamu Yönetimi" olarak adlandırıldığı görülmektedir. Her ne kadar tek bir paradigma olarak adlandırılmasa da (Newman, 2000: 100) temelde öne sürdüğü tezlerle günümüzde halen geçerliliğini koruyan bir sistem olduğu anlaşılmaktadır.

"Beyond The New Public Management" adlı çalışmalarında Minoque, Polidano ve Hulme (1998) YKY'nin ortaya çıkmasında üç temel baskı unsurunun etkisinden söz etmektedir. Bu unsurların en başında "finansal baskılar" yer almaktadır. Artan kamu harcamalarının beklenen ekonomik performansı



vermemesinden kaynaklanan durum kamu bürokrasilerinin sorgulanmasına yol açmıştır (s.19). OECD tarafından hazırlanan rapora göre 1980 ile 1990 arasında OECD ülkelerinde kişi başına düşen hükümet harcamaları iki katına çıktığı bazı durumlarda, borçlanmanın yurtiçi hasılanın %80'ine kadar ulaştığı belirtilmektedir (Aktaran Minogue ve diğerleri, 1998: 19). İkincil olarak "kalite" baskısı gelmektedir. Kamu hizmetlerinin doğrudan yararlanıcısı olan vatandaşların hizmetlerden beklentilerinin artması, devleti kaliteli hizmet üretmeye zorlamaktadır. Üçüncül olarak "ideolojik baskılar" gelmektedir. Yeni fikirlerin reform yönünde dalga dalga yükselmesi ve hali hazırda var olan sorunlar, değişime yönelik güçlü etki yarattığı yönünde değerlendirilmektedir.

Geleneksel bürokrasi, sabit bir düzeni öngörürken; YKY, değişken yapıları, bürokratik yönetim biçimlerinin yeniden inşasını, merkezden uzaklaşmayı, yetki devrini, projeleri, sözleşmeleri, değerlendirmeleri, kurumsal gelişmeyi, sorumluluk artışını, vatandaş katılımını, rekabet gibi bürokratik düşüncelerin karşısında yer alan değerleri ön plana çıkarmaktadır (Frederickson, 1980: 10). Değişim kavramının, YKY'nin en önemli destekçisi olduğu ve bu doğrultuda devletin yeniden inşası için birtakım reformlar önerildiği aktarılmaktadır (Politt ve Geert, 2000: 6). Bu reformların temel amacının:

1. Kamu harcamalarında tasarrufa gidilmesi,
2. Kamu hizmetlerinin kalitesinin iyileştirilmesi,
3. Kamu girişimlerinin daha etkin olmasının sağlanması,
4. Etkili olabilecek politikaların uygulamasının önünün açılması olduğu belirtilmektedir.

YKY reformları, erken 1980'lerden başlamak üzere neo liberal politikaların dünya genelinde egemenliğini ilan etmesiyle, başta ABD ve İngiltere'de başladığı; yeni sağ ve politik karar üretme faaliyetinin ekonomi biliminin araç ve yöntemleriyle analiz edilmesini savunan (Buchanan, 1991: 44) Kamu Tercih¹

¹ Kamu Tercih Teorisi esas olarak ekonomi teorisindeki analizleri, araç ve yöntemleri almakta ve bu araç ve yöntemleri politik sürece, kamu sektörüne, politikaya ve kamu ekonomisine uygulamaktadır. Bireylerin örneğin seçmenlerin, milletvekillerin, yönetime aday olanların, parti liderlerinin, ya da üyelerinin, bürokratların, davranışlarını gözlemlediğimiz veya gözlemleyeceğimiz sonuçların tamamı ile ilişkilendirmeye çalışmaktadır. Burada temel aktörler, partiler, eyaletler, ya da milletler gibi organik birimlerden ziyade seçimde bulunan ve faydalarını maksimize etmeye çalışan kişilerdir (Buchanan, 1991: 62-63).

teorisyenlerinin fikirleri üzerinden Avustralya'ya ulaştığı; akabinde reformların, müdahaleci politikaların başarısızlığı üzerinden İşçi Partisi ile Yeni Zelanda'ya; sonrasında ise 1980'lerin sonlarında mali ve bütçesel krizler ile birlikte Kanada'ya ve 1990'ların ortalarında ise ekonomik krizlerle birlikte Avrupa'ya yayıldığı belirtilmektedir (Simonet, 2011: 815). Reformların temelini özel sektör yönetim metotlarının kamuya adapte edilmesi olduğu belirtilmektedir (Considine ve Painter, 1997: 5). Kamu yönetimi reformlarının verimlilik, etkinlik, ekonomiklik değerlerinin yanı sıra demokrasi, hesap verebilirlik, eşitlik, doğruluk ilkelerini de kapsadığı belirtilmektedir. Amaçlar ile yönetim, toplam kalite yönetimi, kıyaslama (benchmarking) gibi kapsamlı yaklaşımların kamu sektörü tarafından kabul edildiği, 1980'lerden başlamak üzere kamu yönetimi reformları üzerinde etkili olan en önemli doktrinlerden birisinin de "özelleştirme" olduğu vurgulanmaktadır (Politt ve Geert, 2000: 9).

YKY'nin "Yeni" kelimesi üzerinde de durmak gerekmektedir. "Yeni" anlam olarak KYK doktrinlerinin ilk defa 1980'lerde ortaya çıktığını vurgulamamaktadır. Yani bir kıtanın ilk defa keşfi gibi değildir. KYK doktrinleri, hali hazırda kamu yönetiminde en başından beri var olan fikirleri yeni bir açıdan sunmaktadırlar. Hatta Amerika'da ortaya çıkan "Yeni Kamu Yönetimi" (New Public Administration) hareketinden bile farklı algılanması gerektiği vurgulanmakta, 1960'ların sonu ve 1970'lerin başında ortaya çıkan bu akımın uluslararası bir geçerliliğinin olmadığı belirtilmektedir (Hood, 1995, 94).

Şekil 1. Yeni Kamu Yönetimi'nin Literatür Değerlendirmesi



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.



Sonuç olarak, YKY'nin, değişim ihtiyacı ile önce gelişmiş ekonomilerde devletin yeniden inşası temelinde başlayarak, odağına vatandaşı ve özel sektör uygulamalarını aldığı; devletin küçültülmesi de dâhil olmak üzere daha etkin, verimli, ekonomik, eşitlikçi ve etik değerleri öne çıkaran bir yaklaşımla 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren etkisini gösteren bir model olduğu değerlendirilmektedir (Bilgiç, 2003: 26-37).

2. PROJE YÖNETİMİ

Proje Yönetim Enstitüsü (PMI, 2017: 19) tarafından yapılan tanımlamaya göre, proje yönetimi, proje yaşam süreçlerinin başlangıcından bitimine kadar yönetilmesi sürecidir. Bir projenin yaşam süreçleri Proje Yönetimi Enstitüsü açıklamasına göre (PMI, 2017: 23) beş aşamadan oluşmaktadır:

1. Başlangıç
2. Planlama
3. Uygulama
4. İzleme ve Kontrol

Proje yönetiminin gelişiminin incelendiği çalışmada, 1970'lerden itibaren proje yönetiminin, kökeni programlama (scheduling) olan ve ana kullanım alanları savunma ve inşaat sektöründen, neredeyse tüm sektörlerle doğru yayılarak, özel bir yönetim disiplini haline aldığı belirtilmektedir. Bu tarihlere kadar, projeler genellikle; ibadethane, mühendislik, ulus inşası, savaş gibi faaliyetler ile bilindiler ve bu faaliyetleri icra edenleri, rahip, mühendis, mimar, general gibi aktörler oluşturdu. 1950'lere kadar projelerin yoğunluğuna rağmen, proje yönetimi konusu konuşulmuyordu; özellikle programlama metodunun geliştirilerek, zaman kapsam ve maliyet (time, scope, cost) üçlü sacayağının başarı kriteri olarak geliştirilmesi ve proje yönetim kuruluşlarının ortaya çıkması ile beraber proje yönetimi, disiplin haline geldiği belirtilmektedir (Weaver, 2007: 19). Başarılı bir proje yönetiminin, iş hedeflerinin tutturulması, paydaş beklentilerinin karşılanması, kaynakların optimal seviyede kullanılması sorunların çözülmesi risklere zamanında karşılık verilmesi gibi faydaları bulunmaktadır (PMI, 2017: 10).

Bu hususlara ek olarak proje yönetimi bilgi alanlarından da bahsetmek yerinde olacaktır. Bu bilgi alanları, Proje Yönetim Enstitüsü (PMI) tarafından, Proje yönetimi bilgi bankasında yer alan alanları kapsamaktadır. Bu alanlar şu şekilde özetlenebilir (PMI, 2017):

1. Proje Entegrasyon Yönetimi: Proje yönetimi süreç ve faaliyetlerini tanımlama, belirleme, birleştirme, bütünleme ve koordine etme süreçlerini içermektedir.
2. Proje Kapsam Yönetimi: Bir projenin tamamlanmasını gerektirecek tüm işleri içermektedir.
3. Proje Zaman Yönetimi: Projenin zamanında tamamlanabilmesi için gerekli tüm çalışmaları içermektedir.
4. Proje Maliyet Yönetimi: Planlama, tahmin, bütçeleme, finanse etme, fonlama, maliyetleri yönetme ve kontrol etme gibi işlevlerin yerine getirilerek, projenin öngörülen bütçe sınırlarında tamamlanmasını içermektedir.
5. Proje Kalite Yönetimi: Kalite politikasının uygulanarak, proje paydaşlarının beklentilerinin karşılanmasını içermektedir.
6. Proje Kaynak Yönetimi: Projenin başarı ile tamamlanmasını sağlayacak olan tüm kaynakların (insan, makine gücü vb.) tanımlanması, edinilmesi ve yönetilmesini içermektedir.
7. Proje İletişim Yönetimi: Proje bilgisinin zamanında ve uygun bir şekilde proje paydaşları, proje grubu ve diğer tüm birimlere ulaştırılmasını içermektedir.
8. Proje Risk Yönetimi: Risklere yönelik, planlama, tanımlama, analiz, müdahale, uygulama, izleme faaliyetlerini içermektedir.
9. Proje Alımlar Yönetimi: Proje için gerekli ürün, hizmet ve diğer işlerin alımına yönelik süreçleri içermektedir.
10. Proje Paydaş Yönetimi: Projeden etkilenecek olan, grupların veya kurum/kuruluşların tanımlanmasını; paydaş beklentilerin analiz edilmesini, projeye etkilerinin değerlendirilmesini; proje kararlarına paydaşların etkin katılımını sağlayacak yönetim planlarının uygulamaya konulmasını içermektedir.

YKY reformları kamuda ekonomiklik, verimlilik, etkinlik sağlamaya yönelik geliştirilen bir yaklaşım olduğundan hareketle, reformların hayata geçirilmesi için yöntemlere ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Proje yönetimi ise bu yöntemlerden bir tanesidir. Aşağıda belirtilen alanların proje yönetiminin temel felsefesinde de yer aldığı görülmektedir.

3. YKY VE PROJE YÖNETİMİNİN ÖRTÜŞTÜĞÜ ALANLAR

Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği üzere YKY'nin temelinde kamuda yürütülen hizmetlerin bürokrasiden uzak, yerele daha yakın birimler aracılığı ile yürütülmesi ve maliyet etkinliğinin sağlanması yer almaktadır. Bu doğrultuda proje yönetiminin yeni kamu yönetiminin öne sürdüğü tezlerin somut bir şekilde uygulanabilmesine olanak tanıyan bir yöntem olarak benimsendiği görülmektedir. Aşağıda YKY ve proje yönetiminin hangi alanlarda birbiri ile örtüştüğü ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

3.1. Adem-i Merkeziyet (*Decentralization*)

Proje yönetimi açısından değerlendirildiğinde adem-i merkeziyet kavramının proje yönetimini desteklediği anlaşılmaktadır. Proje yönetiminin, kamudaki hizmetlerin proje mantığına izin vermeyen katı hiyerarşik yapılarda uygulanmasının sıkıntılara sebebiyet verebileceği vurgulanmaktadır (Fredericson, 1977: 86). Yetki transferi, proje yönetiminin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Aksi durumda, projelerin zaman kısıtı olmasından dolayı, karar vermede üst yönetime her türlü bağımlılık, projelerin zamanında bitmesini engelleyebilecektir. Bu bakımdan desantralizasyon karar alımını ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

Gelişen ekonomilere yönelik; uluslararası kurum, kuruluş veya STK'lar aracılığıyla sağlanan hibelerin de proje yönetimini teşvik ettiğini belirtmek gerekmektedir. Dış yardım ihtiyacı bulunan ülkelere yönelik olarak, ekonomik merkezden uzaklaştırma modeli öne sürülmekte ve bu bir baskı unsuru olarak kullanılmaktadır. Yardımlar, kurumsal bir çerçeve içerisinde bağımsız ya da yarı bağımsız projelere tahsis edilmektedir (Mackintosh ve Roy, 1999: 13-14). Benzer bir uygulama AB açısından da geçerlidir. AB, aday ülkelere katılım süreçlerine destek sağlamak amacıyla Birlik programları kapsamında dış yardım yapmaktadır.

“AB Koşulluluğu” çerçevesinde işletilen mekanizmalar aday ülkelerin reform süreçlerini desteklemektedir. Burada kritik konu Koppenag ve Maastricht kriterlerinin yerine getirilmesi ile Katılım Ortaklığı belgelerinde ortaya konulan AB müktesebatına uyum çalışmalarının yerine getirilmesidir. Aday ülkeler yukarıda belirtilen konularda reformlarda kararlı olduklarını belirttikleri sürece AB kaynaklarından yararlanabilmektedirler. AB fonlarının kullanımı ise yine proje temelinde gerçekleşmektedir. Ortak havuzdaki fonlar, merkez otoritelerince kontrol edilmek üzere, genelde, yerel kurum, kuruluş, STK’lar tarafından hazırlanan projeler aracılığı ile kullanılmaktadır (Esen, 2014: 1-8).

Benzer bir uygulama Türkiye’de kalkınma ajansları tarafından sağlanmaktadır. Kalkınma ajansları yılın belirli dönemlerinde bölgesel kalkınma planları çerçevesinde belirlenen öncelik alanları doğrultusunda proje teklif çağrısına çıkmakta ve özel sektör, kamu, STK tarafından hazırlanan projeleri fonlamaktadır. Fonların kaynağı yine kamunun kendisidir. Kalkınma ajanslarının kaynakları, genel bütçeden aldıkları kaynakların yanı sıra; büyükşehir belediyeleri, il özel idaresi, ilçe belediyeleri, ticaret ve sanayi odalarının bütçelerinden yıllık ayırdıkları paylar aracılığıyla oluşturulmaktadır. Desantralizasyon açısından değerlendirildiğinde, önce merkezden bölgesel kalkınma ajanslarına aktarılan fonların kullanımındaki yetki yine bölgenin ihtiyaçlarına uygun olarak yerelde projeler vasıtasıyla yerel kurum, kuruluş, STK’lara kullandırılması ve bu fonların kullanımını sözleşmeler yoluyla destekleyerek fon yararlanıcılarını yetkilendirmesi ile birlikte merkezdeki yetki, görev ve kaynak transferi süreci tamamlanmış olmaktadır.

Valiliklerde proje yönetiminin kurumsallaşması adına bir takım girişimlerde bulunulmuş fakat sürdürülebilir yapıların oluşturulması ne yazık ki sağlanamamıştır. Avrupa Birliği ile müzakerelerin başlamasını müteakip valiliklerde “AB ve Dış İlişkiler Koordinasyon Merkezleri” kurulmuştur (ABGS, 2011). Bu birimlere il içindeki kurumlardan ve valilik birimleri içerisinden geçici görevlendirmeler yapılmıştır. Personelin maaş düzenlemesi, çalışacak personelin niteliği, birimde ne tür işlerin yapılacağına dair genel bir düzenleme olmamıştır. Bazı valiliklerin web sitelerinde birimlerin çalışma usul ve esasları adı altında bilgi metinleri yer alsa da bu konuda bir düzenleme yapılmamıştır. 2015 yılından sonra İçişleri Bakanlığı bünyesindeki bu birimler “AB ve Dış İlişkiler Bürosu” olarak güncellenmiş ve il yazı



işleri müdürlüklerinin altında değerlendirilmiştir. Genelde AB programlarına proje hazırlayan ve teknik destek sunan birimler olarak değerlendirilen bu birimler valilikteki il müdürlerinin, vali yardımcılarının ve valilerin değerlendirmeleri doğrultusunda şekil alan geçici birimler olmuşlardır. Bu bakımdan proje yönetimi konusunda proje yönetim olgunlukları düşük düzeylerde kalmıştır.

3.2. Yetki Devri (Delegation)

Proje yönetiminde, proje yöneticisi tarafından sıklıkla kullanılan yetki devri, iş ve işlemlerin yürütülmesinde etkinlik sağlamaktadır. Genel olarak bakıldığında proje yöneticisinin yönetim faaliyetini sürdürebilmesi için proje aktivitelerini proje ekip üyelerine devretmesi gerekmektedir. Kamudaki karşılığı ise, merkezdeki bazı fonksiyonların kamu tüzel kişiliği olmayan bazı kurumlara, özel sektör kurumlarına hatta gerekirse devletin sınırlı bir kontrolünün olduğu özerk bir kuruma devredilmesidir (Gül ve Özgür, 2004: 165). Örneğin bir belediye başkanının kendisine ait imza yetkilerini başkan yardımcısına devretmesi bu duruma örnek teşkil edecektir. Ancak bu durumda sorumluluk yine merkezi yönetimde, bu örnekte belediye başkanında olacaktır.

3.3. Hizmette Yerel Önceliği (Subsidiarity)

Avrupa Birliği ile gündeme taşınan bir kavram olan hizmette yerel önceliği, sunulan hizmetlerin, hizmetten yararlanacak olanlara en yakın yönetim birimince sunulmasını ifade etmektedir (Gül ve Özgür, 2004: 167). Hizmette yerel önceliği, daha gelişmiş ve demokratik bir Avrupa oluşturmak amacıyla ortaya konulmuş hedefler için yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir. Merkezde ve yerelde kolaylaştırıcı idari yönetim yapısı ile daha etkili olacağı değerlendirilmektedir (Karaman, 2014: 43). Yerele özgü hizmetlerin veya faaliyetlerin yerine getirilmesinde yerelde yaşayanların dâhil edilmesini esas almaktadır. Bir anlamda hizmetin yerinde ve yerinden yönetilmesidir (Karaman, 2014: 41-42).

Buradaki temel amaç, hizmetlerin etkinliğinin sağlanmasıdır. Ancak etkinliğin sağlanması adına bazı hizmetlerin tecrübesiz kurum ve kuruluşlarca yapılması da olumsuz yönde etki doğurabilmektedir. Bu bakımdan, yerellik sağlanırken hizmeti verenler açısından uzmanlaşma ve iş bölümünün de artması gerekmektedir. Proje yönetiminde söz konusu hususlar projelerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Literatür değerlendirmelerine göre kamu projeleri aşağıda sayılan sorunlar nedeniyle başarısızlıklara uğramaktadır:

- Yöneticilerin kararlarının ve inisiyatiflerinin çok sık değişmesi (stratejik bakış açısının olmayışı)
- Yolsuzluk
- Siyasi liderlerde ve sorumlu resmi yöneticilerde değişiklikler
- Yöneticilerin proje yönetim konularına yönelik farkındalık düzeylerinin düşük olması
- Çalışanlara yönelik motivasyon sisteminin yetersizliği
- Proje yönetimi beceri ve yeterliliklerde eksiklikler
- Planlama ve uygulama kısımlarında proje çalışanlarının inisiyatiflerinin kısıtlı olması
- Metodolojik dokümantasyonun ve rehberlerin uygunsuzluğu veya düşük kaliteli olması
- Hem operasyonel hem de sözleşme düzeyinde etkili ve verimli bir değişiklik yönetimi sisteminin uygulanamaması
- İç denetim ve gözden geçirme prosedürlerinin mevcut olmaması
- Proje yönetim ofislerinin ve proje ekiplerinin resmi olarak atanmaması (Belli bir yeterlilik veya değerlendirme kriterine bağlı olmadan yapılan görevlendirilmeler de eklenebilir)
- Proje yöneticisinin yetkisinin net bir şekilde tanımlanmamış olması
- Proje zaman kontrolünün kaybedilmesi

3.4. Yerelleşme (Devolution)

YKY, profesyonel açıdan özel sektör mantığına dayanan yönetim birimlerinin kamu kurumları içerisinde yer almasını savunmaktadır. Aslında, çift tarafı keskin kılıç gibi hem merkezileşmeyi hem de yerelleşmeyi bir arada savunmaktadır (Christensen ve Laegreid, 2001: 79). Politikacıların politika yapmasını ve uygulamasını alt kademedeki yöneticilere havale ederek sözleşmeler yoluyla onların hesap verebilir konumda olmalarını desteklemektedir (Christensen



ve Laegreid, 2001: 79). Yerelleşmenin temelinde siyasi iradenin müdahalesini sınırlandırmak yer almaktadır. "Bırakınız yöneticiler yönetsin" sloganı ile temsil edilmektedir (s. 80). Yöneticiler yönetirken hem hesap sorabilecek hem de hesap verebilecek bir konumda olması beklenmektedir. Bu durum ancak aktif vatandaşlık bilinciyle sağlanabilecektir.

Yerelleşme, merkezdeki yönetsel ve siyasi bazı sorumluluk ile kaynak ve yetkilerin özerk alt yönetimlere devir eden yetki olarak tarif edilmektedir. Dar anlamda ve gerçek anlamda adem-i merkezîyet yerelleşmedir (Gül ve Özgür, 2004: 165). Türkiye'de 2006 yılında kurulan kalkınma ajansları yerelleşme açısından örnek teşkil edebilirdi ancak, yönetim kurullarında il valilerinin bulunması ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın denetiminde olmalarından dolayı, karar alma mekanizmaları merkezi yönetimden bağımsız değildir. Ayrıca Türkiye'deki yerel yönetimlerin yoğun bir idari vesayet altında oldukları belirtilmektedir. Bu durum belediyelerin kendi ihtiyaçlarına göre bütçe yapma, personel atama, planlama yapma gibi birçok faaliyetlerini kısıtlamaktadır (Coşkun ve Uzun , 1999: 56).

3.5. 6 (E) Prensibi

YKY reformlarının arkasında öncelikle 3E olarak tabir edilen ve daha sonrasında üç unsurun daha eklenmesiyle altıya çıkan prensipleri bulunmaktadır. Bu prensiplerin en başında ekonomiklik yer almaktadır. Ekonomiklik (economy), mümkün olan en az bütçe ile belli bir kalitedeki ürün veya hizmeti sunabilmek anlamına gelmektedir. Bütçeyi en uygun halde kullanabilmek için mutlaka sağlam analiz yapılması gerekmektedir. Bu bakımdan ekonomiklik, karar verme sürecinde ortaya çıkmaktadır (Minoque ve diğ., 1998: 32). İkinci sıradaki verimlilik (efficiency), ekonomik kararların ardından gerekli çıktının beklenen düzeyde gerçekleştirilmesi olarak adlandırılmaktadır. Verimlilik, strateji ile yakından ilgili olup; kaynakların heba edilmesinin önüne geçilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Üçüncü sıradaki etkinlik (effectiveness), belirlenen hedeflere yönelik ilerlemeye verilen addır. İstenilen sonuç elde edilmiş midir? sorusunun cevabında etkinlik yatmaktadır (Minoque ve diğ., 1998: 32).

Bu üç unsurun dışında YKY reformlarına etki eden üç unsur daha ortaya atılmıştır. Bunlardan birincisi olan eşitlik (equity), kamu hizmetlerinin sunumunda ayırım gözetmeksizin her vatandaşın eşit olarak aynı hizmetten faydalanabilmesini

ifade etmektedir. İkincisi ise etik (ethics) değerlerdir. Özellikle politik çıkar ve beklentilerin hizmetlerin etkinlik, ekonomiklik, verimlilik ve eşitlik gibi unsurlarına zarar vermemesi olarak özetlenebilir. Tüm dünyada kamu yönetimlerinin yoğun olarak içinde bulunduğu yeniden yapılanma ve yolsuzluklarla savaşımlı sürecinde yaşamsal bir önem taşımaktadır. (Nohutçu, 2004: 389). Üçüncü unsur ise çevre (environment) olarak adlandırılan terimdir. İş ortamı ile iş ortamının dışında yer alan ortamlar çevre olarak adlandırılmaktadır (Otrusino ve Pastuszkova, 2012: 174).

Yukarıda bahsi geçen prensipler proje yönetiminin de varoluş esaslarını oluşturmaktadır. YKY yaklaşımının uygulanabilirliği onu destekleyen modellere ve yöntemlere bağlıdır. Proje yönetimi bu bakımdan YKY'yi destekleyen ve onun uygulanmasını kolaylaştıran bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Özellikle proje yönetiminde sürdürülebilirlik konusu etik değerler ve çevre başlıkları ile örtüşmektedir. Yalnızca YKY'nin değil, proje yönetiminin de bu değerlerden beslendiği söylenebilir.

3.6. Karmaşıklık (Complexity)

John Muir tarafından söylenen “Ne zaman tek başına bir şeyi seçmek istesek, aslında seçtiğimiz o şeyin evrendeki her şey ile bağlantılı olduğunu görürüz” ifadesi karmaşıklık ile ilgili olarak konuyu özetlemektedir. Karmaşıklık bilimleri, girift yapılarıdaki sistemlerde gelişmekte olan davranışları ve bu davranışlar arasındaki bağlantıları incelemektedir. Siyasi arenanın, politikanın ve iletişim ağlarının birbirlerini etkileme düzeyleri de karmaşıklık bilimlerinin inceleme alanıdır (Ghalayini, 2017: 8). Bu bakımdan karmaşıklık bilimleri, sistemleri bireysel olarak değerlendirmeyiz; başka sistemler ile birlikte yorumlar. Bu bağlamda, özellikle 1970'lerde yaşanan ekonomik krizin ardından, kamu yönetimi; karşılıklı bağımlı, birbiri ile iletişimde olan, kompleks ve kontrol edilemeyen olaylardan ve sonuçlardan oluşan bir yapı olarak adlandırılmaya başlandı (Mateia ve Antonieb, 2013: 1126). Değişik birçok çevresel faktör kamu yönetimine müdahale etmekte ve onu şekillendirmektedir. Çok küçük ayrıntılar, sistemde stratejik değişikliklere yol açarak bozulmalara veya karışıklıklara sebep olabilmektedir.

Karmaşıklık teorisi, fizik ve biyoloji alanlarından etkilenmiştir. Bu bakımdan her şeyin kökeninde madde olduğu varsayılan “indirgemeciliğe” ve “tahmin edilebilirliğe” karşı çıkmaktadır. Karmaşıklık teorisyenlerine göre dünya tahmin edilemez ve sabit olmayan ilişkiler ağıyla çevrelenmiştir (Ghalayini, 2017: 7). Bu haliyle hangi girişimlerimizin ne tür sonuçlar doğuracağı her yönüyle anlaşılabilir.



YKY, yeni sözleşme ayarlamalarını, yeni örgütsel formları, yeni uygulama prosedürlerini içermektedir. Devlet mekanizmasının sorumluluk alanı genişledikçe, birbiri ile ilişki içerisinde olan yapıların sayısı ve nitelikleri de değişmektedir. Sorumluluğun devredilmesiyle başlayan karmaşık yapılar birbirlerini etkileyebilmekte ve karar alımlarına etki edebilmektedirler.

Karmaşık yapılara en uygun örnek Avrupa Birliğidir. Ulus devletlerin yetki devretmesi ile oluşturulan kurumlar, karmaşık kurumlar olarak değerlendirilmektedir. Karar alma süreçlerini lobiler, komiteler ve daha birçok karmaşık yapılar etkileyebilmektedir. Örneğin, AB müktesebatında bölgeleri ilgilendiren her yasa Avrupa Bölgeler Komitesi'ne danışılarak çıkarılmaktadır. Bölgeler Komitesi ise kendi içerisinde birçok çıkar grubundan, baskı gruplarından oluşmaktadır. Ortak karar alma mekanizması ise bu karmaşıklığın düzene dönüşmüş halidir. AB düzeyinde çıkarılan yasaların hem AB Parlamentosu hem AB Komisyonu hem de AB Konseyi tarafından değerlendirilerek son halini alması, karmaşık yapıların birbiri ile iletişimi ve etkileşimi açısından önem taşımaktadır. Karmaşık süreçlerin en belirgin özelliği ise karar alma sürecinin birçok durumda uzun sürmesidir. AB Brexit süreci bunun en önemli göstergesidir.

Proje Yönetimi, gittikçe büyüyen kurumların karmaşıklaşan yapıları için verimli bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Cleland ve King, 1983: 259). Örneğin, yüksek karmaşıklık içeren projeler 2013 yılında %35 seviyesindeyken; 2018 yılında bu oran %41 seviyesine çıkmıştır (PMI, 2017). Sosyal sistemlerin karmaşıklığı, problemlerine yönelik çözümlerin de karmaşık sistemlerden oluştuğunu göstermektedir. Bu sistemler de proje yaklaşımını desteklemektedir.

3.7. Yönetişim (Governance)

Yönetişim paradigması birden çok tarafın dâhil olduğu; hiyerarşi ve pazardan öte çeşitli ağların dâhil olduğu, saf kamu kontrolünü reddeden; kamu, özel ve sivil toplumun ortaklığına dayanan sistem olarak tanımlanmaktadır (Ferlie ve Andresani, 2006: 391).

1980'lerdeki radikal kamu sektörü reformları, iyi yönetim adı verilen uluslararası geçerliliğe sahip özel modelleri ortaya çıkarmıştır. Kamu sektörü tarafından görülen birçok işlev, özelleştirilmiş ya da özel sektör ile rekabet eder hale getirilmiştir. Modern hükümetler yalnızca etkinlik ile ilgilenmemekte; aynı zamanda vatandaşlarına karşı hesap verebilir bir konumda yer almaktadırlar. YKY önceliklerine göre, vatandaşlar hükümetlerini, faaliyetlerinden ötürü hesaba çekebilmektedirler. Bu yönüyle yönetim, hizmet sağlama sürecinde, hesap

verebilirlik, şeffaflık, katılımcılık; ekonomiklik, etkinlik kadar öneme sahiptir (Minogue ve diğerleri 1998: 5-6).

Yönetişime yönelik ilk siyasi açıklama Uluslararası Kalkınma Departmanı (Department for International Development) tarafından 1993 yılında "iyi yönetim (good government)" adı altında kullanılmıştır (Minogue ve diğ., 1998: 5-6). Bu kapsamda dört ana başlık ortaya çıkmıştır:

1. Hükümet sistemi yönetilenlerin rızasına göre çalışmak suretiyle meşruluk kazanır. Bu durum ancak çoğulcu ve çok partili demokrasi ile garanti altına alınabilir.
2. Hesap verebilirlik, kamu çalışanlarının ve siyasi liderlerin, iş ve işlemlere yönelik olarak sorgulanabilmesini içermektedir. Bu durum ancak özgür medya ve şeffaf hükümet mantığıyla işleyebilecektir.
3. Kamu politikalarının yürütülebilmesi için çalışanlarda yeterlilik yani liyakat şarttır.
4. Yukarıda sayılan hususların tamamı hukuka bağlılık içerisinde ve insan haklarına saygı duyulmasıyla ortaya çıkacaktır.

Alternatif bir tanımlama 1995 yılında BM Kalkınma Programı tarafından yapılmıştır. Bu tanımlamada doğru yönetim (sound governance) terimi kullanılmış ve iki unsura dikkat çekilmiştir. Birincisinde, siyasi otoritelerin değişik formlarının da etkinlik, hesap verebilirlik hususlarını sağlayabileceğini vurgulanmaktadır. İkincisinde ise kültürel değerlerdeki farklıklar vurgulanmakta, siyasi ve sosyal ilişkilerin farklı kültürlerde farklı yönetim modellerinin uygulanmasını sağladığı belirtilmektedir (Aktaran Minogue ve diğerleri,1998: 6).

Üçüncü kullanım ise 1994 yılında Dünya Bankası tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre iyi yönetim (good governance), açık ve tahmin edilebilir bir siyaseti, profesyonel siyaset yapılmasını ve uygulama kapasitesini, sosyal ve ekonomik kalkınma için kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, sivil toplumun aktif katılımını ve hukukun üstünlüğünü kapsamaktadır (Aktaran Minogue ve diğerleri,1998: 6).

Yukarıda sayılan hususlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde yönetim, kamu-özel sektör-sivil toplum arasında hukukun üstünlüğüne dayalı, şeffaf, hesap verilebilir, katılımcı mekanizmaların varlığı ile geliştirilebilecek bir sistem olarak karşımıza çıkmakta ve proje yönetimi tarafından da desteklenmektedir. Projelerin paydaş yönetimi, yönetim mekanizmasının işlerliği açısından proje yönetimde önemli bir bilgi alanı olarak yer almaktadır. Temelinde proje paydaşları ile iletişim ve paydaşların yönetimi esas alınmaktadır. Uluslararası Proje Yönetim Birliği (IPMA) projeleri mümkün olan en çok paydaşın sürdürülebilir memnuniyeti olarak tanımlamaktadır. Paydaşların projeden beklentileri, projeye karşı tutumları ile bu beklenti ve tutumların nasıl yönetileceği her proje yöneticisinin dikkatle yönetmesi gereken bir süreç olup; projedeki paydaşların memnuniyetinin bir başarı göstergesi olarak değerlendirildiğini de vurgulamak gerekmektedir.

3.8. Kamu-Özel Ortaklıkları (Public Private Partnerships)

YKY, iş dünyasının kamu yönetimine hediyesi olarak değerlendirilmektedir. Yeni yönetimde; etik değerler, şeffaflık, ahlaki değerler, sorumluluk, yolsuzluğun reddi, gibi hususlar ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda iş dünyasının, hükümet-dışı örgütlerin, kamu kurumlarının ortak ürünü olarak görülmektedir (Gudelis ve Guogis, 2011: 2-3). Bu yönüyle kamu-özel ortaklıkları aşağıda ki beş durum ile açıklanmaktadır: (Gudelis ve Guogis, 2011: 8):

1. İş dünyası, kamu politikalarının oluşturulması sürecinde lobicilik faaliyetleri yürütmek suretiyle etki yaratmaktadır.
2. Kamu ile özel sektör ortak iş yapabilmektedir. Bu durumda özel girişimlerin, kamu hizmetlerinin gereklerini karşılayacak yeterlilikte olmaları, yasal boşlukları kullanarak daha fazla kâr için avantaj elde etmemeleri, sözleşme hükümlerine göre hareket etmeleri beklenmektedir. Bu durumda, kamu hizmetlerinin etkin yürütülmesinden söz edilebilecektir. Bu ilişkide kamunun da yerine getirmesi gereken bazı sorumluluklar bulunmaktadır. Bunların en başında müzakerelerde kamu önceliklerinin öne çıkarılması, rekabet ortamı için eşit fırsat sağlanması ve bürokrasinin azaltılması gelmektedir.

3. Kamu, özel sektöre bazı finansal destekler sağlamak ve özel sektörün faaliyetlerini düzenlemek suretiyle iş dünyası üzerinde etki yaratmaktadır.
4. Özel sektörün kamu projelerinde paydaş olarak yer alması.
5. Kamunun özel sektör projelerinde paydaş olarak yer alması.

Kamu-özel ortaklıklarına özellikle projelerin yürütülmesi sürecinde karşılaşmaktayız. Türkiye’de yürütülen AB projelerinin hemen hemen hepsinde özel sektör paydaş olarak yer almaktadır. Kamunun tüm faaliyetlerini tek başına yürüttüğü proje neredeyse yoktur. AB fonları ve kalkınma ajanslarının hibeleri başta olmak üzere, program rehberlerinde Kamu-özel-STK ortaklıkları ile geliştirilen projelerin değerlendirme sürecinde daha fazla puan aldığı görülmektedir.

3.9. İşletmecilik ve Kamu Tercihi (Managerialism and Public Choice)

İşletmecilik yaklaşımı, Avustralya kamu sektörünü devrim niteliğinde etkilemiş ve dönüştürmüştür. Kavram ise yoğunlukla bu ülkede kullanılmaktadır. Temelde savunduğu değerler YKY’nin savunduğu değerler ile aynıdır. Akademisyenler YKY terimini, önceki dönemlerden ayırmak amacıyla 1980’lerin sonuna kadar kullanmışlardır. Ancak 1980’lerin sonundan başlamak üzere işletmecilik yaklaşımı Avustralya’daki tüm kamu kurumlarında hâkim yaklaşım haline gelmiştir (Considine ve Painter, 1997: 2).

Ekonomik Rasyonalist Model olarak tabir edilen Kamu Tercihi ve Vekâlet Teorilerinin temelinde 1950 ve 60’lı yıllarda Amerika’da demokratik siyaset sürecinin eleştirisi yatmaktadır. Kamu Tercihi teorisyenlerine göre, siyasal insan ile ekonomik insan aynı insandır ve bireyler ekonomik davranışlarında olduğu gibi siyasal davranışlarında da bireysel çıkarlarını esas alır. Bu bakımdan kamu yararını değil öncelikle kendi çıkarını düşünür. Reagan-Thatcher dönemi politikalarında daha net beliren devletin küçültülmesi, özelleştirme ve refah devletinden uzaklaşma yönündeki gelişmelerin Kamu Tercihi analizlerinin sonucu olarak geliştiği düşünülmektedir (Çoban , 2003: 76).

IPMA tarafından geliştirilen Proje Mükemmellik Modeli (Project Excellence Model), dünya genelinde küresel proje ödülleri referans kaynak



olarak kullanılmakta olup; paydaşların memnuniyetini, projelerin başarısı olarak değerlendirmektedir. Bu modele göre projeler şu üç kısımda değerlendirmeye alınır (Szalajko ve diğ., 2016):

1. Kişiler ve Amaçlar
2. Süreçler ve Kaynaklar
3. Proje Sonuçları

Üçüncü kısımda yer alan proje sonuçlarının değerlendirilme kriterleri arasında projenin çıktıları kadar projeden etkilenen kesimin de memnuniyetinin esas alındığı görülmektedir. Bu yönüyle proje yönetimi yukarıda bahsi geçen kamu tercihi ve vekalet teorilerini destekler niteliktedir. Ancak proje yönetiminde başarının düşük olmasından dolayı, ilgili desteğin sınırlı sayıdaki projeler aracılığıyla sağlandığını da belirtmek gerekmektedir.

3.10. Matriks Örgütlenme (Matrix Organisation)

Matriks örgütler hem proje hem de fonksiyonel yapıların özelliklerini taşıyan karma bir organizasyondur (Hodgetts, 1999: 210). Matriks örgütlerin en temel formu “proje yaklaşımıdır” (Fredericson, 1977: 83). Matriks modelde, faaliyet ve sorumluluklar iki bölümde ele alınmaktadır. Bunlardan birincisinde gerçekleştirilecek iş, proje gibi konulardan sorumlu bir yönetici (proje yöneticisi de olabilir), ikincisinde ise kaynakları elinde bulunduran fonksiyonel yönetici bulunmaktadır. Matriks örgüt, işi yönlendiren ancak çalışanları belirlemeyen işten sorumlu yönetici ile işi yapan çalışanların işe alımını, eğitimini, ücretlerini işten ayrılmalarını belirleyen ancak hangi işi yapacaklarını belirlemeyen kaynak yönetici arasındaki işbirliği ile kurulur. Bu bakımdan çalışanlar, hem bağlı oldukları fonksiyonel birimin yöneticisine hem de ilgili iş kapsamındaki görevlendirilmiş yöneticiye karşı sorumlu olurlar (Hodgetts, 1999: 210).

Bilgi çağındaki devrim, masa başı işleri, rutin faaliyetleri, mekanik yapılanmayı reddetmektedir. Vurgu kabiliyetlere yönelmektedir. Proje yönetimi ve karmaşık politika çalışmaları, iyi eğitilmiş kamu personeline ihtiyaç duymaktadır (Hood, 2000: 9). Uzun kariyerli işler kendini kısa vadeli projelere bırakmaktadır (Felts ve Jos, 2000: 527). Frederickson (1977) tarihli çalışmasında, bürokratik nosyonların karşısında projeleri göstermektedir. Matriks tipi örgütlenme modelinin temel uygulama alanı olan proje tipi örgütleri ise YKY'nin modifiye edilmiş yeni

kurumsal formları olarak değerlendirmektedir. Ancak kamu kurumlarında her hizmetin proje mantığı ile yürütülemeyeceğinin de altını çizmektedir (1977: 86). Örneğin nüfus müdürlüklerinde günlük rutin olarak sunulan pasaport işlemleri, doğum işlemleri, vatandaşlık işlemleri gibi hizmetlerin projelendirilmesi mümkün değildir. Ancak hizmetlerin daha iyi sunulmasına yönelik geliştirilebilecek uygulamalar proje yönetiminin konusu içerisine girebilmektedir. Bu bakımdan hizmetlerin proje tanımına uygun olabilecek formlarının proje yönetimi açısından ele alınması önem arz etmektedir.

Matriks model, kurumların temel işlevlerinin belirli ve sonsuz olduğu görüşüne karşı çıkmaktadır. Buna göre kurumlar kaynaklarını, belli bir bütçesi, zamanı, insan kaynağı ile yönetilen projelere yöneltmelidirler. Matriks modelde proje yöneticileri, projelerin istenilen çıktıları karşılamak üzere zamanında tamamlamasını sağlamakla sorumludurlar. Proje bitiminde kurum, değerlendirmelerini yaparak projenin devamına karar verebilmektedir. Matriks örgütlerin başarılı olabilmesi için, üst düzey yönetimin sürekli desteği gerekmektedir. Matriks kurumsal yapılanmasına en güzel örnek ABD Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi (NASA)'dır. NASA bütçesinin önemli bir bölümünü proje temelli çalışmalarda kullanmaktadır (Fredericson, 1977: 83).

Matriks örgütlerin avantajları arasında, esnek işgücü istihdamı, bilgi ve deneyimin bir projeden başka bir projeye aktarılabilmesi, projeden sorumlu bir yöneticinin istihdamına olanak vermesi ile projelerde kontrolün artması, ihtiyaçlara daha hızlı cevap verilebilmesi gibi etkenler yer almaktadır. Matriks örgütlerin sakıncaları arasında ise, güç çatışması, bilimsel olmayan grupçuluğun gelişebilmesi, kurulan geçici yapıların hızla terk edilebilmesi, bu tip örgütlerin daha maliyetli olması gibi unsurlar yer almaktadır (Hodgetts, 1999: 215-218).

Matriks proje yapılanması, her durumda uygulama alanı bulamayabilmektedir. Yerel yönetimlerde, eğitimde, sosyal hizmetlerde uygulanabilirken; proje mantığına izin vermeyen katı hiyerarşik yapılarda uygulanması sıkıntılara sebebiyet verebilecektir (Fredericson, 1977: 86).

Matriks yapılar proje yönetiminin de konusudur. Proje temelli yapıların matriks örgütlenme yapısı içinde oldukları görülmekte ve bu yapılardaki ilişkinin güçlülük, zayıflık yönüne göre proje yöneticisinin karar alma serbestisinde değişiklikler gözlemlenebilmektedir. Örneğin güçlü matriks yapılarda proje

yöneticisinin karar alma imkânı daha yüksek iken hiyerarşik örgütlenme modellerinde karar alma yetkisi daha düşük olmaktadır. Bu durum, proje yöneticisinin etkinliğine yön vermektedir.

3.11. Stratejik Planlama (Strategic Planning)

Strateji, belirsizlik ortamında kurumların sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktadır. Peter F. Drucker'a göre gelişmiş bir ülkede hükümetin en önemli fonksiyonu, ülkenin milli gelirinin yüzde 30 ile 50 kadarını yeniden dağıtmasıdır (Drucker, 2000: 63). Yönetim boyutu ile baktığımızda kaynakların etkin ve verimli kullanımı uzun vadeli planlamalar ile mümkün olabilmektedir (s.1) Uzun vadeli planlamanın mantığında "Kurumumuz nasıl olmalıdır?" sorusu yatmaktadır (s.122). Bu soru kendi içinde iki alt sorudan oluşmaktadır: Birincisi "Kurumumuzun mevcut durumu nedir?" ve ikincisi ise "Kurumumuz ne olacaktır?" sorularıdır. Stratejik planlamada ise, üç sorunun da ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. İlk öngörü, "kurumumuz mutlaka farklı olacaktır" olmalıdır. Stratejik plan yapılırken ihtiyaç duyulan şey, stratejik karar verme yeteneğidir. Drucker'a göre Stratejik planın özellikleri aşağıdaki gibidir (s.123):

1. Stratejik planlama, analitik düşünme ve kaynakların harekete geçirilmesi için yükümlülük gerektirmektedir. Bilimsel metotların iş kararlarına uygulanması değildir. Düşünme, analiz etme, tasarlama ve karar verme uygulamasıdır.
2. Stratejik plan tahmin değildir. Geleceği yönetmek de değildir. Gelecek bilinemez. Böyle bir girişimde bulunulması, aksi olması halinde, yalnızca güveni sarsacaktır. Stratejik plan geleceğin belirsiz olmasından dolayı gereklidir.
3. Stratejik planlama, gelecek planları değildir. Bugünün planlarının gelecek için olabilirliği ile ilgilenmektedir. Kararlar ancak bulunan zamanda verilebilir. Stratejik planlayıcı açısından soru "kurum yarın ne yapmalıdır?" olmamalıdır. Gerçek soru "yarının belirsizliğine hazır olmak için bugünden ne yapmalıyız?" olmalıdır.
4. Stratejik planlama, risklerin bitirilmesine yönelik girişim değildir. Risklerin azaltılması dahi değildir. Başarılı bir stratejik planlamanın olabilmesi ve kurumsal performansın artırılabilmesi için tek yol, daha

üst düzeyde risk alma kapasitesinin artırılmasıdır. Kapasiteyi artırmak için ise, alınacak riski iyice anlamak gerekmektedir. Harekete geçmek için risk alım yollarının mantıklı bir şekilde değerlendirerek seçilmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda stratejik plan, geleceğe ilişkin ulaşılabilecek en iyi bilgi ile bugünden yapılan sistematik, risk alıcı kararlar ve bu kararları uygulayabilmek için gerçekleştirilen çabalar bütününün, sistemli geri dönüşlerin alınabilmesine yönelik olarak verilen kararların sonuçlarının ölçüldüğü, devam eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır (s.123).

Planlama, kurumun hedeflerinin belirlenmesiyle başlamaktadır. “Yarın hedeflerimize ulaşabilmemiz için bugün ne yapmamız gerekiyor”? sorusuna cevap aranmaktadır. Geçmişin izlerinden kurtulmak birçok kurum için yeterli görülmektedir. Harekete geçmek için istek oluşacaktır. Bu durum insan kaynağı ve bütçenin yeni şeylere yönelmesini sağlayacaktır. İkincil olarak sorulması gereken soru: “Hangi yeni şeyleri ne zaman yapacağız? olmalıdır. Eğer işimiz, düşük fiyatlı ürün satmak ise, gelecek haftanın indirimli satış fiyatları uzun vadeli gelecek olarak değerlendirilmelidir (Drucker, 2000: 127).

Projeler, kalkınmaya ilişkin geniş kapsamlı amaçların bir aracıdır (Albayrak, 2001: 3). Stratejik yönetim ise geleceğe dönük bir tasarım olduğu için proje mantığıyla uyum içindedir. Stratejik planlama süreçlerine bakılacak olursa:

1. Çevre Analizi (Dış çevreyle ilgili fırsat ve tehditler)
2. Kurumun İç Analizi (Kurumun güçlü ve zayıf yönleri)
3. Pazar ve Rekabet Analizi (Hedef kitlenin gerçek gereksinimlerini belirler ve bu gereksinimlerin diğer kurumlar/işletmeler tarafından nasıl karşılandığı araştırılır)
4. SWOT tahminleri
5. Genel Hedef
6. Amaçlar
7. Görevler



8. Stratejiler
9. İzleme/Değerlendirme/Uygulama olarak söylenebilir (Drucker, 2000: 133)

Bu sıralamanın aslında proje yönetiminde de olduğunu söylemek mümkündür. Her proje planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme ve kapanış aşamalarından oluşmakta olup; özellikle planlama safhasında stratejik değerlendirmeler söz konusu olmakta ve kurumsal stratejilere uygun projeler seçilmekte ve uygulanmaktadır.

3.12. Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)

Kalite ve esnek örgütlenme biçimleri, çağın en önemli rekabet araçları olarak ortaya çıkmışlardır. TKY, Weberyen bürokrasinin demokrasi açısından olumsuzluklarını gideren bir yönetsel devrim olarak değerlendirilmektedir (Coşkun ve Uzun , 1999: 58). TKY'nin öne çıkmasının altında işe, çalışana ve müşteri odaklı çalışmalara verdiği önem yatmaktadır (Balci, 2003: 329). İkinci Dünya Savaşı'nın ardından Amerikan ekonomisi dünya pazarlarına üstünlük sağlamıştır. Zaman geçtikçe Avrupa ve Japonya, ekonomilerini yeniden inşa ederek, rekabeti arttırmışlardır. Japonya ekonomisini iki Amerikalı bilim adamının kalite alanındaki düşüncelerine göre şekillendirmiştir. Deming ve Juran bir kalite devrimi gerçekleştirmişlerdir. 1970'lerde Japon ürünleri Amerikan pazarlarına girerek, özellikle yüksek kalite ve düşük fiyatları ile otomobil ve elektronik ürünlerde iç pazarı domine etmeye başlamışlardır. 1980'lerden itibaren Amerikan şirketleri de Japonya'da başarıyla uygulanmakta olan kalite ve üretime yönelik modeli uygulamaya başlamışlardır (Maragah ve Corredoira, 2002: 279). Böylece kalite alanında dünyada rekabet başlamış oldu.

Shewhart tarafından tanımlanan ve Deming tarafından modifiye edilen; planla, uygula, kontrol et, önlem al döngüsü, kalite artışının temeli olarak görülmektedir. Ayrıca kalite yükselten girişimler arasında olan TKY; altı sigma, yalın altı sigma, proje yönetiminin de kalitesinin yükseltilmesinde anahtar rol görevi görmektedir (PMI, 2017: 275).

Yukarıda bahsi geçen döngü, proje yönetiminin ilkeleri ile de tamamen örtüşmektedir. Herhangi bir projenin amacına ulaşabilmesi için ne yapılacağı ve ne zaman yapılacağı planlanması gerekmektedir. Sonrasında yapılanların kontrol edilmesi ve işlemeyen kısımların düzeltilmesi gerekmektedir. Böylece tasarlanan iş tamamlanmış olur. Ancak döngü sonuçların ortaya çıkmasıyla sona ermez, Deming'in döngüsüne göre, sistem sürekli iyileştirme üzerine kurulmuştur.

Bir proje bittiğinde de onun planlama ve uygulama aşamalarından dersler çıkarılır ve buradan elde edilen dersler bir sonraki projenin altyapısında kullanılır (Kerzner, 2010: 253).

TKY'nin proje yönetimi ile örtüşürülebiyecek üç önemli unsuru daha bulunmaktadır. Bunlar, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, hataların en aza indirilmesidir (Kerzner, 2010: 253). Amerika'da kalite bakımından en prestijli ödül olan Malcolm Baldrige ödüllerini kazananların aynı zamanda mükemmel düzeyde proje yönetim sistemlerini uyguladıkları görülmektedir. Bu firmalar arasında; Motorola, General Motors, Kodak, Xerox, IBM gibi proje yönetimi ve toplam kalite yönetimini sistemlerine entegre etmiş güçlü firmalar bulunmaktadır (s. 253).

4. YKY VE PROJE YÖNETİMİNE YÖNELİK ELEŞTİRİLER İLE YENİ YAKLAŞIMLAR

YKY'nin en önemli araştırmacılarından olan Hood (2015), YKY'nin 30 yıl sonunda getirdiği tek şeyin daha yüksek maliyetler ve daha yüksek şikâyetlerin olduğunu belirtmiştir. İlgili çalışmada YKY sonrası dönemde yönetim maliyetlerinin %40 oranında arttığını vurgulamaktadır. Bu bakımdan YKY reformlarının ne kadar etkili uygulandığı da soru işaretidir.

Proje yönetimi açısından bakıldığında dünyadaki projelerin yalnızca 1/3'ünün başarı ile tamamlandığı belirtilmektedir. Geri kalanında projelerde gecikmelerin, bütçe artışlarının, kalite eksikliklerinin olduğu vurgulanmaktadır (Parker ve diğ., 2015). Raporlara göre yetersiz proje performansından dolayı halen on doların bir doları boşa harcanmaktadır (PMI, 2018). Kamu sektöründe özellikle proje yönetiminde olgunluğun düşük seviyelerde olduğu belirtilmektedir (Pulmanis, 2014). Kamu yatırımlarında verimlilik açığı bölgelerden bölgelere farklılık göstermekle birlikte ortalama %30 olduğu vurgulanmaktadır (IMF, 2015). Bu durum kamu kaynaklarının her 100 biriminin 30'unun çeşitli sebeplerle çıktı üretmediğine işaret etmektedir.

YKY'nin tek bir paradigma olmadığı birçok kaynaktan beslendiği belirtilmektedir (Newman, 2000: 100). YKY'ye yöneltilen eleştirilerin başında Stephen Page tarafından yazılan "What's new about the new public management? Administrative change in the human services" adlı çalışmada belirtilen üç eleştiri



gelmektedir. İlk olarak, YKY'nin hali hazırda var olan düşünceleri aktardığı ve 1980'lerdeki ortaya konulan düşüncelerin aslında Amerikan yönetim modelinde yıllardır uygulandığı yönündeki eleştirisidir. YKY'nin bu bakımdan herhangi bir paradigma değişikliği getirmediğini belirtmektedir. Birinci eleştiri ile bağlantılı olarak "Yeni" kelimesine yönelik öne sürülen tezlerin yeni olmadığı değerlendirilmektedir (Catlaw ve Chapman, 2007: 341). Üçüncül olarak, YKY'nin teorideki düşüncelerin pratikte uygulamasının kontrol edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Page, teorik boyutta ele alınanların gerçekleri yansıtmadığını ve mutlaka somut uygulamalar ile de desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Catlaw ve Chapman, 2007: 342).

Timney ve Kelly (2000: 567) tarafından yazılan makalede, Locke'un mirası olan YKY'nin daha büyük bir hayalet yarattığından söz etmektedir. Dış kaynak kullanımı ve özelleştirmelerin, yönetimi halktan daha fazla uzaklaştırdığını değerlendirmektedir. Bu dışlamanın uzun vadede devlete duyulan güveni daha da zedeleyeceğini savunmaktadır. Ona göre, ortak sorunlara yönelik kalıcı çözümlerin üretilmesi daha da zor olacaktır. Bu bakımdan hayaletin mutlaka görünür olması gerektiğini ve kamu yönetiminin ancak ve ancak demokrasinin gelişmesi yönünde geliştirilmesi ve müzakereci sistemin yaygınlaşması ile vatandaşların gerçek manada temsil edilebileceğini vurgulamaktadır.

Oliver James (2001: 17) ise YKY reformlarının yeterince değerlendirmeye tabi tutulmadığını reformların farklı ülkelerde farklı sonuçlar ortaya çıkardığını ve bunların homojen bir dağılım sergilemediğini belirtmektedir. Boden, Cox ve Nedeva (2006: 125-139) tarafından ele alınan makalede, ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik üzerine YKY'de planlanmış olan stratejik dönüşüm gerçekleşmemiştir. Onun yerine ideolojik temelli, kötü yönetilen ve politik çıkarlara hizmet eden bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu görüşten hareketle, YKY'nin politik faaliyetleri meşrulaştırma üzerine ortaya atılan bir görüş olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu görüşü, Eckerd ve Snider (2017: 52), çalışmalarında kamu kurumlarının yapısını çok karmaşık ve çok siyasi olarak değerlendirmek suretiyle desteklemektedirler. Onlara göre YKY'den anlık geri dönüşler beklenilmesi anlamsızdır. Bu kapsamda, reformların etkilerinin oluşabilmesi için zaman geçmesi ve bu geçen zamanda profesyonelleşmenin ve olgunlaşmanın sağlanması gerekmektedir. Epstein (1993: 367) çalışmasında, üretkenliğin de kamu yönetiminde etkin kılınması gerektiğini

ve bunu sağlayabilmek için proje yönetim kapasitelerini artırmaya yönelmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Osborne, Radnor, Nasi (2012: 136) tarafından ortaya konulan çalışmada, kamu hizmeti ile kamu ürünü arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu bağlamda kamu tarafından üretilen her şeyin (ister özel sektör tarafından ister kamu, isterse de kâr amacı gütmeyen üçüncü sektör tarafından) aslında “kamu hizmeti” olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Eğitim, sağlık, sosyal alandaki hizmetler gibi alanların soyut alanlar olduğunu “Kamu Hizmeti Yönetimi” olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadırlar.

Yönetişim boyutu ile ele alan bir değerlendirme Salamon (2002: 8-11), tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre devletin yeniden yapılandırılması safhası artık bitmiştir. Artık yapılması gereken, hali hazırda yeniden yapılandırılmış devleti anlamak ve yönetmektir. Bu bakımdan, yeni bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yaklaşım temel araçları ise şu şekildedir:

- Yönetim yerine yönetim terimini kullanmak, üçüncü tarafların da ortak olduğunu belirtmek açısından önemli görülmektedir. Kamusal problemlerin gittikçe kompleks hale gelmesi, sorunların çözümünde devletin tek başına çözüm üretmesini zorlaştırmaktadır.
- Politika üretmek yerine uygulama ajanslarının yönetimdeki etkinliğini sınırlamak ve ağ yönetimini etkin kılmak,
- Personel alım rejimini politik etkiden uzaklaştırarak teknik yeterlilik temelinde ele almak,
- Kamusal yönetimi etkin kılmak için bilimsel yönetim ilkelerini uygulamaktır.

Sonuç olarak, YKY eleştirilerinin bir kısmı YKY'nin 30 yılın sonunda memnuniyetsizlik ve maliyet artışlarının dışında bir şey getirmediğini, bir kısmı YKY'nin herhangi bir yenilik getirmediğini, bir kısmı YKY kapsamında öne sürülen tezlerin izlenmesi ve değerlendirilmesinin mutlaka yapılması gerektiğini, bir kısmı da YKY'nin yeniden dönüşüm geçirdiğini öne sürmektedir.



SONUÇ

Bu çalışma YKY çerçevesinde proje yönetimi kavramını literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular ışığında değerlendirmektedir. Ülkelerin sosyo-ekonomik ve kültürel durumları, insan kaynakları yapısı, gelişmişlik düzeyi gibi unsurlar proje yönetiminin uygulama kalitesini etkilemektedir. YKY'nin ortaya çıktığı iki ülkedeki (ABD ve İngiltere) veriler, proje yönetimi ile YKY arasındaki bağı doğrudan ortaya koymaktadır. Proje yönetiminin başlangıcı ikinci dünya savaşı sonrasına uzansa da, 1980 sonrası çağdaş yönetim yaklaşımları ile önemli bir uygulama alanı buldu ve hızla yayıldı. Proje yönetimi ve YKY birçok noktadan birbirini tamamlamaktadır. Proje yönetiminin sorunlara sistematik yaklaşımı, YKY'nin etkinliğini artırmaktadır. Projelerin profesyonel proje yöneticileri aracılığıyla yürütülmesi, projelerin başarı göstergelerinin olması, her projenin çıktı üretmesi, amaç ve hedeflerin projelerde net olarak tanımlanmış olması, hiyerarşik ve merkezi yapılardan ziyade merkezden uzaklaşan yapıları desteklemesi, maliyet etkin olmaları, girdiler ve çıktılarının kontrol edilebilmesi, kalite yönetimi, zaman yönetimi, personel yönetimi, süreç yönetimi gibi birbirine girift konumda olan karmaşık birçok yönetim modelinin bir arada uygulanabilmesini desteklemesi yönünden YKY ile örtüşmektedir.

Günümüzde proje uygulamayan kamu kurumu yok denecek kadar azdır. Kamuda yürütülen projelerin çokluğuna rağmen başarılı proje uygulama halen kamuda önemli bir eksiklik olarak karşımızda yer almaktadır. Her ne kadar proje yönetimi alanı gelişmekte olan bir alan olsa da uygulamada daha teknik bir tabirle proje performansı açısından değerlendirildiğinde önemli eksikliklerin olduğu göze çarpmaktadır. Projelerin uygulanmasında gecikmeler, proje bütçelerinde artışlar, kalite parametrelerindeki eksiklikler halen projelerde sıklıkla karşılaşılan durumlardır. Hâlbuki kamunun kaynaklarının verimli kullanılması ekonomik büyümeye ciddi katkılar sağlayacaktır. Bu hususta proje yönetimi her ne kadar kaynakların etkin kullanılmasını konu alan bir yaklaşım olsa da uygulayıcıların istek, bilgi birikim ve tecrübeleriyle desteklenmediği müddetçe verimlilik açıklarında iyileşme olmayacaktır. Kurum kültürü, kurum değerleri, kurumların stratejik bakış açıları, proje yönetiminde kurumsal olgunluk gibi hususlar uygulamanın başarıya ulaşip ulaşamayacağını doğrudan etkilemektedir.

Kamu projelerinde hizmetlerin nihai yararlanıcısı konumunda olan vatandaşların beklentilerinin karşılanmasında eksikliklerin görülmesi durumunda proje yürütücülerinin ciddi itibar kaybına; siyaseten değerlendirildiğinde ise oy kaybına yol açma riskinden dolayı vatandaşların memnuniyeti anahtar öneme sahiptir. Bu bakımdan kamu projelerinde paydaş yönetimi stratejik olarak ele alınması gerektiği değerlendirilmektedir. Çalışmalar kamu projelerinin özel sektör projelerine göre daha karmaşık bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bu karmaşıklığın içerisinde en büyük payı paydaş yönetimi almaktadır. Bu hususta projelerin etkin yönetilmesi için proje ekibinin ve takım üyelerinin yeterliliklerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bakımdan kamuda geçici birimler olarak varlık süren proje birimleri değil; yasa ile belirlenmiş, bütçeleri ve yetmişmiş personeli olan proje yönetim ofislerine ihtiyaç bulunmaktadır.

Alanında ilk olan bu çalışmanın kamu yönetimi ve proje yönetimi alanlarına katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmaların ülke temelli, proje değerlendirme esaslı vaka incelemelerini konu alması; aynı zamanda proje etki değerlendirmelerinin yapılarak sunulması önem arz etmektedir. Bu vesile ile hali hazırdaki literatür tarama verileri sektörden alınan bilgiler ile güncellenebilecek ve değerlendirmeler daha sağlıklı yapılabilecektir. Yine YKY ve proje yönetiminin örtüştüğü alanların her birinin daha detaylı, sahadan alınacak olay incelemeleri ile zenginleştirilmesi her bir başlık altında daha fazla ve farklı değerlendirmelerin önünü açacaktır.



KAYNAKÇA

ABGS. (2011). *Valilikler Tarafından Yürütülen AB Çalışmalarına İlişkin 2010 Faaliyet Raporu*. Ankara: Avrupa Birliği Genel Sekreterliği.

Acar, M., ve Özgür, H. (2004). *Çağdaş kamu yönetimi 2: Konular, kuramlar, kavramlar*. Ankara: Nobel.

Balcı, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi. M. Acar, ve M. Özgür içinde, *Çağdaş Kamu Yönetimi 1 Konular, Kuramlar, Kavramlar* (s. 329-346). Ankara: Nobel.

Bilgiç , V. (2003). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı. A. Balcı , A. Nohutçu, N. Öztürk, ve B. Coşkun içinde, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* (s. 26-37). Ankara: Seçkin.

Boden, R., Cox, D., ve Nedeva, M. (2006). The Appliance of Science? New Public Management and Strategic Change. *Technology Analysis and Strategic Management*, 18(2), s. 125-141.

Buchanan, J. (1991). *Kamu Tercih ve Anayasal İktisat*. (A. Eker, ve C. Aktan, Dü) İzmir.

Catlaw, T., ve Chapman, J. (2007). A Comment on Stephen Page's "What's New about the New Public Management". *Public Administration Review*, s. 341-342.

Christensen, T., ve Lægreid, P. (2001). New Public Management: The effects of contractualism and devolution on political control. *Public Management Review*, 3(1), s. 73-94.

Cleland, D. I., ve King, W. R. (1983). *Systems analysis and project management*. New York: McGraw Hill.

Coşkun , B., ve Uzun , T. (1999). *Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Gelişimi, Niteliği ve Muğla İli Yerel Yönetim birimlerinin Uygulamada Karşılaştıkları Sorunlar*. Muğla: MSKÜ.

Considine, M., ve Painter, M. (1997). *Managerialism*. Victoria : Melbourne University.

Çoban , A. (2003). Kamu Tercihi Teorisi. M. Acar, ve H. Özgür içinde, *Çağdaş kamu yönetimi 1: Konular, kuramlar, kavramlar* (s. 75-96). Ankara: Nobel.

Dollery , B., ve Wallis, J. (2000). A Note on the Coherence of New Public Management as a Managerial Philosophy. *International Review of Public Administration*, 5(1), s. 81-91.

Drucker, P. F. (2000). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (İ. Bahçivangil, ve G. Gorbon, Dü) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Eckerd, A., ve Snider, K. (2017). Does the Program Manager Matter? New Public Management and Defense Acquisition. *American Review of Public Administration*, 47(1), s. 36– 57.

Epstein, P. D. (1993). Reinventing Government Is Not Enough: Invest in Government Productivity Growth. *Public Productivity ve Management Review*, 16(4), s. 357-369.

Felts, A. A., ve Jos, P. H. (2000). Time and Space: The Origins and Implications of the New Public Management. *Administrative Theory ve Praxis*, 22(3), s. 519-533.

Ferlie, E., ve Andresani, G. (2006). *Roundtable*. *Public Management Review*, 8(3), s. 389-394.

Frederickson, H. G. (1977). *New public administration*. Alabama: University of Alabama.

Gudelis, D., ve Guogis, A. (2011). Integrating Public and Business Management: a Model of Interaction Between Public and Private Sectors. *Integrating Public and Business Management*, s. 1-9.

Hodgetts, R. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. İstanbul: Beta.

Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69, s. 3-19.



Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organization and Society*, 20(2/3), s. 93-109.

Hood, C. (2000). Where the State of the Art Meets the Art of the State: Traditional Public-Bureaucracy Controls in the Information Age. *International Review of Public Administration*, 5(1), s. 1-12.

Hood, C., Dixon, R., (2015). What We Have to Show for 30 Years of New Public Management: Higher Costs, More Complaints, *Governance* 28(3), s.265-267.

James, O. (2001). New Public Management in the UK: Enduring Legacy or Fatal Remedy? *International Review of Public Administration*, 6(2), s. 15-26.

Karaman, Z. (2014). *Yerel Yönetimler*. İzmir: Siyasal Kitabevi.

Kerzner, H. (2010). *Project management: Best practices: Achieving global excellence* (Cilt 2. sürüm). New Jersey: John Wiley.

Mackintosh, M., ve Roy, R. (1999). *Economic decentralization and public management reform*. Cheltenham: Edward Elgar.

Maragah , H., ve Corredoira, R. (2002). Al Gore's Initiative of Reinventing the Government: The Real Story of Total Quality Management in the Federal Government. *Quality Engineering*, 14(2), s. 279-291.

Mateaia, A., ve Antonieb, C. (2014). The New Public Management within the Complexity Model. *Social and Behavioral Sciences*, s. 1125 – 1129.

Minogue, M., Polidano, C., ve Hulme, D. (1998). *Beyond the new public management: Changing ideas and practises in governance*. Cheltenham: Edward Elgar.

Newman, J. (2000). The New Public Management. *Local Government Studies*, 26(1), s. 97-100.

Nohutçu, A. (2004). “*Etik ve kamu yönetimi*”, Çağdaş Kamu Yönetimi II, (Der.: M. Acar ve H. Özgür), Nobel Yayıncılık, Ankara.

Osborne, D. (1993). Reinventing Government. *Leadership Abstracts*, 6(1), s. 1-3.

Özgür , H. (2003). Yeni Kamu Yönetimi Hareketi. M. Acar, ve H. Özgür içinde, *Çağdaş Kamu Yönetimi 1 Konular, Kuramlar, Kavramlar* (s. 183-224). Ankara: Nobel.

Parker, D. W., Parsons, N., ve Isharyanto, F. (2015). Inclusion of Strategic Management Theories to Project Management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(3), s. 552-573.

PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

PMI. (2017). Project Management Job Growth and Talent Gap 2017-2027. PMI.

PMI. (2018). *Pulse Of the Profession 10th Global Project Management Survey*. Pennsylvania : PMI.

Politt, C., ve Geert, B. (2000). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University.

Pulmanis, E. (2014). Public Sector Project Management Efficiency Problems and Solutions, Case of EU Member State -Latvia. *International Conference on Business and Management*, (s. s. 1-16). Taipei.

Salamon, L. M., ve Elliot, O. V. (2002). *The tools of government: A guide to the new governance*. Oxford: Oxford University Press.

Simonet, D. (2011). The New Public Management Theory and the Reform of European Health Care Systems: An International Comparative Perspective. *International Journal of Public Administration*, 34(12), s. 815-826.

Szalajko, G., Boxheimer, M., Elmann, S., Kotintcheva, M., Mansson, E., Polkovnikov, A., ve Staal-Ong, P. (2016). *Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes* (1.0.1 b.). Nijkerk: IPMA.

Timney, M. M., ve Kelly, T. P. (2000). New Public Management and the Demise of Popular Sovereignty. *Administrative Theory ve Praxis*, 22(3), s. 555-569.

Weaver, P. (2007). The origins of modern project management. *Fourth annual PMI college of scheduling conference* (s. 15-18). Amacom.