



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ADANA ALPARSLAN TÜRKER BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EKONOMİK VE SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI ANABİLİM
DALI

YEREL YÖNETİMLERDE PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

MÜCAHİT MOĞOL
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA 2025



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ADANA ALPARSLAN TÜRKES BİLİM VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EKONOMİK VE SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI
ANABİLİM DALI

YEREL YÖNETİMLERDE PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

MÜCAHİT MOĞOL
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ.DR. KONURALP SEZGİLİ

ADANA, 2025

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığım bu tez çalışmada;

Bu tezin özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışa uygun olarak elde edilerek sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, tez kapsamında bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde bu çalışmaya özgün olmayan tüm veri ve bilgiler için bilimsel etik ve gelenek çerçevesinde kaynak gösterdiğimi; bu kaynakları da kaynakçada belirttiğimi beyan ederim. Çalışmam ile ilgili yaptığım beyana aykırı bir durum saptanması halinde tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

17/11/2025

[İmza]

Mücahit MOĞOL

ÖZET

YEREL YÖNETİMLERDE PROJE YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mücahit MOĞOL

Yüksek Lisans, Ekonomik ve Sosyal Etki Değerlendirme Çalışmaları Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Konuralp SEZGİLİ

Kasım 2025, 102 sayfa

Bu çalışma, Türkiye’de belediyelerde proje yönetimi süreçlerinin mevcut durumunu ortaya koymak ve proje birimlerinde görev yapan çalışanların proje yönetimine ilişkin algı ve deneyimlerini anlamak, kurumsal yapıyla etkileşimlerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yerel yönetimlerde proje faaliyetlerinin giderek önem kazanmasına rağmen uygulamada karşılaşılan kurumsal, yönetsel ve mali sınırlılıkların proje yürütme kapasitesini doğrudan etkilediği görülmektedir.

Araştırma bulguları, belediyelerde proje yönetimi uygulamalarının büyük ölçüde yönetim anlayışı, siyasi etki, örgütsel kültür ve personel niteliği tarafından şekillendiğini göstermektedir. Proje birimlerinin çoğu belediyede yeterli kurumsal kapasiteye sahip olmadığı, karar alma süreçlerinde hiyerarşik bağımlılığın yüksek olduğu ve liyakat ilkesinin uygulamada zayıf kaldığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak çalışma, belediyelerde proje yönetiminin kurumsallaşması için yönetsel kapasitenin güçlendirilmesi, liyakat esaslı insan kaynakları politikalarının uygulanması, paydaş katılım mekanizmalarının fonksiyonel hâle getirilmesi ve sürdürülebilirlik odaklı bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yönleriyle araştırma, yerel yönetimlerde proje yönetimi alanına hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde önemli katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Belediye, Proje Yönetimi, Kurumsal Kapasite, Liyakat, Yönetsel Kültür, Paydaş Katılımı, Sürdürülebilirlik, Yerel Yönetimler

ABSTRACT

A STUDY ON PROJECT MANAGEMENT APPROACHES IN LOCAL GOVERNMENTS

Mücahit MOĞOL

Master's Degree, Department of Economic and Social Impact Assessment Studies

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Konuralp SEZGİLİ

November 2025, 102 pages

This study was conducted to reveal the current state of project management processes in municipalities in Turkey, to understand the perceptions and experiences of employees working in project units, and to examine their interactions with the institutional structure. Although project-based activities have become increasingly important within local governments, the organizational, administrative, and financial limitations encountered in practice are observed to directly affect project implementation capacity. The findings demonstrate that project management practices in municipalities are largely shaped by managerial approaches, political influence, organizational culture, and personnel competencies. It was determined that project units in many municipalities lack adequate institutional capacity, decision-making processes are highly hierarchical, and the principle of merit is weakly implemented in practice.

In conclusion, the study highlights the need to strengthen administrative capacity, adopt merit-based human resources policies, make stakeholder participation mechanisms functional, and develop a sustainability-oriented managerial approach in order to institutionalize project management within municipalities. In this respect, the research offers significant theoretical and practical contributions to the field of project management in local governments.

Keywords: Municipality, Project Management, Institutional Capacity, Managerial Culture, Stakeholder Participation, Sustainability, Local Governments

İthaf

*Bu tez çalışmasını;
hayatım boyunca her zaman yanımda olan,
sabırları, sevgileri ve dualarıyla bana güç veren
rahmetli anama ve babama,*

*Bu zorlu süreçte desteğini hiçbir zaman esirgemeyen
kıymetli eşim Hatice'ye, sevgili çocuklarım Güneş ve Arif Doğan'a
ithaf ediyorum.*

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında bilgi, deneyim ve destekleriyle katkı sunan, rehberliğiyle araştırmamın her aşamasında yol gösterici olan değerli tez danışmanım Doç.Dr. Konuralp SEZGİLİ'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sürecinde değerli zamanlarını ayırarak görüşme ve katkı sağlayan Adana ilindeki belediyelerin proje birimlerinde görev yapan tüm katılımcılara da teşekkür ederim.

Ayrıca, eğitim hayatım boyunca bilgi ve birikimlerinden yararlandığım öncelikle Prof.Dr.Yıldırım Beyazıt ÖNAL'a, Prof.Dr.Tufan ÖZSOY'a ve tüm hocalarıma, bu süreci anlamlı ve verimli kılmamda destek olan çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bu zorlu süreçte her daim yanımda olan, sabırları ve anlayışlarıyla beni destekleyen sevgili eşime, çocuklarım Güneş ve Arif Doğan'a, ve her zaman dualarıyla arkamda olan rahmetli anam ile babama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI

Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANNAMESİ

i

ÖZET

ii

ABSTRACT

iii

İthaf

iv

TEŞEKKÜR

v

İÇİNDEKİLER

vi

TABLO LİSTESİ

x

ŞEKİL LİSTESİ

xi

KISALTMALAR

xii

1. GİRİŞ

1

1.1. Araştırmanın Problemi ve Önemi

1

1.2. Problem Durumu ve Araştırmanın Amacı

2

1.3. Araştırmanın Kapsamı

2

2. KURAMSAL ÇEVRE

4

2.1. Proje Yönetimi Disiplini ve Kavramsal Arka Plan

4

2.1.1. Proje ve Proje Yönetimi Kavramları

5

2.1.2. Proje Yönetiminin Tarihsel Gelişme Süreci

7

2.1.3. Proje Yönetiminde Temel Metodolojik Yaklaşımlar

8

2.1.4. Proje Yönetiminin Örgüt Tasarımı ile İlişkisi: Geçici Örgütler

9

2.1.5. Proje Yönetiminde Yöntem Transferi ve Yerel Uyarlamalar

9

2.2. Kamu Sektöründe Proje Yönetimi

10

2.2.1. Proje Yönetiminin Sektörel ve Uygulama Çeşitliliği

11

2.2.2. Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımlarının Etkisi

12

2.2.3. Türkiye’de Yeni Kamu İşletmeciliği ve Projeleşme Eğilimi

13

2.2.4. Kamu Projelerinde Başarı Kavramı: Hedef Odaklılık ve Süreç Odaklılık

15

2.3. Belediyelerde Proje Yönetimi

16

2.3.1. Belediyelerde Proje Yönetimi Kapasitesi

18

2.3.2. Belediyelerde Proje Yönetimi Uygulamaları

19

2.3.3. Belediyelerde Proje Ofislerinin Varlığı, Yapısı ve İşlevi

21

2.3.4. Belediyelerde Örgütsel Yapı ve Hiyerarşi: Proje Süreçlerine Etkileri

22

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

24

3.1. Araştırma Yaklaşımı ve Deseni

24

3.2.	Araştırma Bağlamı	26
3.3.	Araştırmacının Rolü ve Yansıtıcı Düşünce	27
3.4.	Katılımcılar ve Örnekleme Stratejisi	28
3.5.	Veri Toplama Süreci	30
3.6.	Veri Toplama Araçları	31
3.7.	Veri Analizi	32
3.8.	Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirlik Stratejileri	33
3.9.	Etik İlkeler ve İzinler	35
4.	BULGULAR VE TARTIŞMA	37
4.1.	Katılımcı Profili ve Demografik Bilgiler	37
4.2.	Tema Yapısı ve Haritalama	38
4.3.	Kurumsal Yapı ve Kapasite	43
4.3.1.	Proje Birimlerinin Örgütsel Konumu ve Hiyerarşik Bağımlılık	43
4.3.2.	Kurumsal Dağınıklık ve Birimler Arası Koordinasyon Eksikliği	44
4.3.3.	İnsan Kaynağı, Uzmanlık ve Liyakat Sorunu	44
4.3.4.	Dış Kaynak Kullanımı ve Teknik Uzmanlık Açığı	45
4.3.5.	Tema Değerlendirmesi	46
4.4.	Öğrenme Süreçleri ve Kurumsal Hafıza	47
4.4.1.	Deneyimsel Öğrenme ve Gayriresmî Bilgi Aktarımı	47
4.4.2.	Dokümantasyon Eksikliği ve Kırılgan Kurumsal Hafıza	48
4.4.3.	Personel Değişimi ve Bilgi Sürekliliği Sorunu	48
4.4.4.	Tema Değerlendirmesi	49
4.5.	Yöntemsel Bilgi ve Uygulama	50
4.5.1.	Proje Yönetiminde Dış Fonlara Bağımlılık ve Yöntemsel Uygulamalar	50
4.5.2.	Siyasi Etkileşim ve Uygulama Sürecinin Yön Değiştirmesi	51
4.5.3.	Yönetimsel Vizyonun Yöntemsel Süreçlere Etkisi	51
4.5.4.	Stratejik Planlama ve Yöntemsel Uyum	52
4.5.6.	Tema Değerlendirmesi	52
4.6.	Yönetimsel Kültür	53
4.6.1.	Başkan Merkezli Karar Yapısı ve Hiyerarşik Bağımlılık	53
4.6.2.	Güven Temelli ve Katılımcı Yönetim Tarzı	54
4.6.3.	Politik Vaatler, Fon Fırsatları ve Stratejik Yönelim	55
4.6.4.	Uzmanlık Güveni ve Profesyonel Özerklik	55
4.6.5.	Tema Değerlendirmesi	56
4.7.	Paydaş Katılımı ve İlişki Yönetimi	56
4.7.1.	Formel Düzeyde Paydaş Katılımı ve Proje Belgelerine Entegrasyon	57

4.7.2. Paydaş Seçiminde Siyasal Tercih ve Üst Yönetimin Yönlendirmesi	57
4.7.3. Uygulama Sürecinde Teknik Paylaşım ve İş Birliği Sınırlılıkları	58
4.7.4. Tema Değerlendirmesi	58
4.8. Başarı Algısı ve Performans Değerlendirmesi	60
4.8.1. Sonuç Odaklı Başarı Anlayışı	60
4.8.2. Süreç ve Kaynak Yönetimine Dayalı Başarı Anlayışı	60
4.8.3. Toplumsal Fayda ve Sorun Çözme Temelli Başarı Anlayışı	61
4.8.4. Sürdürülebilirlik Temelli Başarı Algısı	61
4.8.5. Sembolik ve Siyasal Başarı Algısı	61
4.8.6. Tematik Değerlendirme	61
4.9. Uyum Stratejileri ve Bürokratik Esneklik	63
4.9.1. Kişisel İlişkiler ve Gayriresmî Çözüm Yolları	63
4.9.2. Üst Yönetim ve Siyasi Etkileşimle Engelleri Aşma	64
4.9.3. Proje Kurallarının Yorumu ve Prosedürel Esneklik	64
4.9.4. Hedef Grup ve Paydaş Kaynaklı Engelleri Yönetme	65
4.9.5. Tematik Değerlendirme	65
4.10. Mali Yönetim ve Bütçe Yönetimi Dinamikleri	66
4.10.1. Bütçe Hazırlık ve Onay Süreçlerinde Bürokratik Gecikme	66
4.10.2. Satın Alma ve Harcama Süreçlerinde İdari Katılık	67
4.10.3. Birimler Arası Dağılmış Yetkiler ve Koordinasyon Sorunları	67
4.10.4. Eş Finansman Sorunları ve Sürdürülebilirlik Engelleri	68
4.10.5. Çift Denetim Yapısı	68
4.10.6. Tematik Değerlendirme	68
4.11. Sürdürülebilirlik	69
4.11.1. Hibe Süresiyle Sınırlı Projeler ve Devam Ettirilemeyen Faaliyetler	70
4.11.2. Yönetim İradesine ve Kişilere Bağımlı Sürdürülebilirlik	70
4.11.3. İzleme–Değerlendirme ve Fon Sağlayıcı Takibinin Zayıflığı	71
4.11.4. Proje Türüne ve Vatandaş İlgisine Göre Değişen Sürdürülebilirlik	71
4.11.5. Tematik Değerlendirme	72
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	74
5.1. Araştırmanın Literatüre Katkısı	74
5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	75
5.3. Araştırmacılara Öneriler	76
5.4. Uygulamacılara Öneriler	77
KAYNAKÇA	81
ÖZGEÇMİŞ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcı Profili Tablosu.....	30
Tablo 2 Temalar ve Bileşenler.....	41



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 Üst Alanlar ve Temalar Arasındaki İlişkiler.....	40
--	----



KISALTMALAR

AB	:Avrupa Birliği
AIPM	: Avustralya Proje Yönetimi Enstitüsü
APM	: Proje Yönetimi Derneği
EU	: Avrupa Birliği (European Union)
IPMA	: Uluslararası Proje Yönetimi Derneği
NATO	: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PMI	: Proje Yönetimi Enstitüsü
PMAJ	: Japonya Proje Yönetimi Derneği
PPP	: Kamu-Özel Sektör Ortaklığı
PMBOK	: Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu
PRINCE2	: Kontrollü Ortamlarda Projele
Agile	: Çevik Proje Yönetimi
BİT	: Bilgi ve iletişim teknolojileri
LFA	: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı
PCM	: Proje Döngüsü Yönetimi
TDK	:Türk Dil Kurumu

1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi ve Önemi

Günümüzde kamu yönetimi alanında yaşanan dönüşüm, yalnızca hizmetlerin etkinliğini değil, aynı zamanda kamu kurumlarının proje tabanlı çalışma kültürünü de yeniden şekillendirmektedir. Özellikle yerel yönetimler, vatandaşlara doğrudan hizmet sunan ve toplumsal kalkınmanın dinamosu olarak görülen kurumlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda belediyelerin proje yönetimi süreçlerinde sergiledikleri performans, yerel yönetimlerin kurumsal kapasitesinin ve yenilikçi yönetim anlayışının önemli bir göstergesi hâline gelmiştir.

Bu çalışmanın çıkış noktası, belediyelerde görev yapan proje birimi çalışanlarının proje yönetimine ilişkin algılarını ve uygulama düzeylerini ortaya koyma gerekliliğidir. Yerel düzeyde proje yönetimi yaklaşımlarının nasıl şekillendiğini, hangi faktörlerin bu süreci olumlu veya olumsuz etkilediğini anlamak, hem akademik literatüre hem de yerel yönetim uygulamalarına önemli katkılar sağlayacaktır.

Kamu kurumlarında, özellikle de belediyelerde proje yönetimi uygulamaları her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Yerel hizmetlerin etkin bir şekilde planlanması, kamu kaynaklarının verimli kullanılması ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde proje yönetimi temel bir araç hâline gelmiştir. Ancak bu uygulamalar yalnızca teknik bilgiyle ya da süreç yönetimiyle sınırlı kalmayıp; aynı zamanda örgütsel yapı, yönetsel kültür, siyasi dinamikler ve ulusal değer sistemleriyle de yakından ilişkilidir.

Belediyelerde yürütülen projeler, toplum yararına hizmet üretmeyi ve vatandaş memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır. Ancak belediyeler, siyasi etki, seçmen baskısı ve oy kaygısı gibi faktörler nedeniyle proje yönetimi süreçlerinde istenilen başarı düzeyine ulaşmakta çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu durum, projelerin planlandığı şekilde yürütülmesini ve tamamlanmasını engellemekte; dolayısıyla vatandaş memnuniyetini ve yerel kalkınmayı olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

1.2. Problem Durumu ve Araştırmanın Amacı

Türkiye’de yerel yönetimlerde proje yönetimi uygulamalarına ilişkin araştırmalar sınırlı kalmakta; özellikle proje yönetimi metodolojilerinin bilinçli kullanımı, kurumsal kapasite ve örgütsel-kültürel etkilerin ampirik düzeyde analiz edildiği çalışmalar oldukça nadirdir. Bu durum, proje yönetimi alanında yerel bağlamı merkeze alan özgün nitel çalışmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın temel problemi şöyle ifade edilebilir: Belediyelerde proje yönetimi uygulamaları ne ölçüde kurumsallaşmış durumdadır ve bu uygulamalar hangi örgütsel, yönetsel ve kültürel faktörlerden etkilenmektedir? Araştırma sorusu olarak formüle edildiğinde; “Türkiye’de belediyelerde proje yönetimi uygulamaları nasıl şekillenmekte ve bu süreçler, kurumsal kapasite, metodoloji kullanımı ve kültürel etkenler bağlamında ne tür zorluklar ve dinamikler barındırmaktadır?”

Bu yönüyle çalışmanın, proje yönetiminin teknik bir süreç olmanın ötesinde, yönetsel ve kültürel bağlamlarla nasıl iç içe geçtiğini ortaya koyarak hem yerel yönetim literatürüne hem de uygulayıcılara katkı sunabileceği değerlendirilmektedir.

1.3. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını, Adana’da büyükşehir ve ilçe belediyelerinde yürütülen dış kaynaklı projeler oluşturmaktadır. Çalışma, özellikle Avrupa Birliği, kalkınma ajansları, bakanlık hibeleri ve uluslararası fon programları gibi dış kaynaklı destek mekanizmaları çerçevesinde geliştirilen projelerin yönetim süreçlerini incelemektedir. Bu doğrultuda araştırma, dış kaynaklı projelerin fikir geliştirme, başvuru, yürütme, raporlama ve sürdürülebilirlik aşamalarında belediyelerde karşılaşılan yönetsel, örgütsel, mali ve kültürel dinamikleri ele almaktadır. İç kaynaklı veya belediyelerin rutin yatırım programları kapsamında yürüttüğü projeler araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Bunun tercih edilme sebebi ilk olarak proje yönetimi disiplini çerçevesinde ele alınan proje kavramı ile belediyelerde rutin olarak yürütülen bazı faaliyetlerin proje olarak adlandırılmasından kaynaklanabilecek karmaşanın önüne geçmektir. İkinci olarak, dış kaynaklı projelerin daha karmaşık mali yapıya, çok aktörlü paydaş ilişkilerine ve fon sağlayıcı kurumlara karşı hesap verebilirlik gerektiren yönetsel bir çerçeveye

sahip olması bir diğ er gerek cedir. Araştırma kapsamı bu yönüyle, dış kaynaklı projelerin belediyelerde nasıl yönetildiğini, hangi zorluklarla karşılaşıldığını, zorluklar karşısında ne tür önlemler alındığını ve proje yönetimi kültürüne nasıl yansıdığını derinlemesine analiz etmeyi amaçlamaktadır.



2. KURAMSAL ÇEVRE

2.1. Proje Yönetimi Disiplini ve Kavramsal Arka Plan

Proje yönetimi, belirli bir zaman, maliyet ve kapsam üçgeni içerisinde, özgün bir amaca ulaşmayı hedefleyen geçici faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesini kapsayan disiplinler arası bir uygulama alanıdır. Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişen bu alan, günümüzde hem özel sektörde hem de kamu yönetiminde stratejik bir araç hâline gelmiştir.

Proje kavramı, tekrarlanabilir operasyonlardan farklı olarak, özgün bir ürün, hizmet ya da sonucun elde edilmesini amaçlayan geçici girişimler olarak tanımlanır (PMI, 2021). Bu doğrultuda proje yönetimi, söz konusu girişimlerin başarıyla tamamlanabilmesi için gerekli olan süreçlerin, bilgi birikiminin, becerilerin, araçların ve tekniklerin uygulanmasını içerir. Proje yönetimi, başta zaman, maliyet, kapsam ve kalite olmak üzere çeşitli kısıtlar arasında denge kurmayı gerektirir ve bu nedenle stratejik planlama, risk yönetimi, iletişim yönetimi ve paydaş analizi gibi alt bileşenleri de bünyesinde barındırmaktadır.

Günümüzde proje yönetimi yalnızca teknik bir faaliyet olarak değil, aynı zamanda yönetsel bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, proje yöneticisinin liderlik becerileri, takım yönetimi, çatışma çözümü ve müzakere kabiliyeti gibi beşerî yetkinlikleri de ön plana çıkmaktadır. Ayrıca proje yönetimi süreçlerinin uluslararası standartlarla uyumlu hâle getirilmesi, kurumların rekabet gücü ve etkinliği açısından da kritik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA) ve PRINCE2 gibi uluslararası kuruluşlar, proje yönetimi uygulamaları için metodolojik çerçeveler sunmakta ve küresel anlamda ortak bir dil oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Kamu ve yerel yönetimler özelinde proje yönetimi, özellikle sınırlı kaynakların etkin kullanımı ve kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması açısından önemli bir araçtır. Avrupa Birliği fonları, kalkınma ajansları ve ulusal destek programları kapsamında geliştirilen projelerin başarılı bir şekilde planlanması ve uygulanması, bu yönetim birimlerinin kurumsal kapasitelerine doğrudan etki etmektedir. Ancak kamu kurumlarında proje yönetimi uygulamaları, genellikle bürokratik yapı, mevzuat sınırlılıkları, personel yetersizliği ve yönetsel uyum eksiklikleri gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Turner, 2010).

Bu çalışma kapsamında ele alınacak olan proje yönetimi uygulamaları, yerel yönetim birimlerinin kurumsal kapasitesi ve yönetsel uyumu açısından değerlendirilecektir. Özellikle belediyelerde proje yönetimi uygulamalarının mevcut durumu, karşılaşılan güçlükler ve kurumsal gelişim açısından taşıdığı potansiyel, araştırmanın temel inceleme alanlarından birini oluşturmaktadır.

2.1.1. Proje ve Proje Yönetimi Kavramları

Proje kavramı literatürde farklı tanımlamalarla ele alınmaktadır. Genel olarak proje; belirli bir amaca ulaşmak üzere sınırlı zaman ve kaynaklar dahilinde, özgün bir çıktı elde etmeyi amaçlayan, planlı ve sistematik bir faaliyetler bütünüdür. TDK (2025) projeyi, “farklı alanlarda daha evvelden plan ve programa alınmış, maliyeti hesaplanmış, ilgili kurum ya da kuruluşların karar organları tarafından onaylanmış, belirli süreye bağlanarak devlet ya da özel kuruluş adına gerçekleştirilmesi kabul edilmiş bilimsel çalışma tasarısı” ve aynı zamanda “gerçekleştirilmesi istenen tasarı” olarak tanımlamaktadır.

Jacobs ve Chase (2011), projeyi genellikle belirli çıktılara ya da teslim edilebilir öğelere odaklanan, tamamlanması zaman gerektiren ve birbiriyle ilişkili görevlerden oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Albayrak (1998) ise projeleri; belirli bir soruna özgü olarak, tek sefere mahsus geliştirilen, sınırlı süre ve bütçe kapsamında yürütülen, hedef odaklı süreçler olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda projeler; kaynakların etkin ve verimli kullanıldığı, önceden belirlenmiş bir başlangıç ve bitiş tarihine sahip olan, organizasyonel bir yapı içinde yürütülen faaliyetlerdir.

Projelerin bazı karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Buna göre projeler;

- Geçici bir yapıya sahiptirler, belirli bir başlangıç ve bitiş zamanları vardır,
- Kapsamları ve ihtiyaç duyulan kaynaklar açıkça tanımlanmıştır,
- Benzersizdirler, tekrarlanan operasyonel bir süreç şeklinde ele alınamazlar,
- Özgün bir amacı gerçekleştirmek üzere planlanmış özel faaliyetler dizileridir.

Bu çerçevede, proje ekipleri genellikle kalıcı olmayan, belirli bir hedef doğrultusunda bir araya getirilmiş bireylerden oluşmakta ve bu ekiplerin etkin çalışabilmesi için zaman, bütçe ve kalite

gibi sınırlılıklara uygun bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Jacobs ve Chase, 2011). Geniş bir perspektifte projeler, ülkelerin özellikle teknoloji alanında sürdürdükleri rekabet ortamında, paydaşlarla birlikte yürüttükleri kalkınma ve ilerleme çabalarının temel yapı taşları olarak nitelendirilmektedir.

Proje yönetimi, yalnızca teknik planlama ve kontrol araçlarından ibaret olmayıp, farklı disiplinlerin katkılarıyla şekillenen çok boyutlu bir yönetim alanı olarak değerlendirilmektedir. Hafızoğlu, Özsoy, Sezgili ve Yavuz (2021), proje yönetimini mühendislik, işletme, kamu yönetimi, sosyoloji ve davranış bilimleri gibi farklı disiplinlerin kesişim noktasında konumlandırmakta; bu alanın örgütsel yapı, insan davranışı, karar alma süreçleri ve yönetsel kültür gibi unsurlarla birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu disiplinlerarası yaklaşım, proje yönetiminin yalnızca “nasıl yapılacağına” değil, “hangi bağlamda ve hangi kurumsal koşullarda yürütüldüğüne” odaklanılmasını gerekli kılmaktadır.

Yerel yönetimler bağlamında proje yönetiminin değerlendirilmesi açısından bakıldığında, Hafızoğlu ve arkadaşlarının (2021) ortaya koyduğu disiplinlerarası çerçeve, belediyelerde yürütülen projelerin teknik yeterliliklerin yanı sıra kurumsal kapasite, yönetsel kültür, politik etkileşimler ve insan kaynağı niteliği gibi faktörlerden doğrudan etkilendiğini göstermektedir. Bu yönüyle mevcut çalışmanın bulguları, yerel yönetimlerde proje yönetiminin kurumsal ve yönetsel bir olgu olarak ele alınması gerektiğine işaret etmekte olup, proje yönetimini disiplinlerarası bir perspektifle değerlendiren söz konusu yaklaşımla örtüşmektedir.

Proje yönetimi kavramı, projelerin bu özelliklerinden hareketle, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli süreçlerin planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesini içeren sistematik bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Meredith ve Mantel (2014) proje yönetimini, proje hedeflerine ulaşmak için gerekli planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonlarının bütünsel biçimde yönetilmesi olarak ifade etmektedir. Larson ve Gray (2021) ise proje yönetimini, zaman, maliyet, kapsam ve kalite arasındaki dengeyi sağlayarak proje sürecini yönetmeyi amaçlayan disiplinler arası bir uygulama alanı olarak değerlendirmektedir.

2.1.2. Proje Yönetiminin Tarihsel Gelişme Süreci

Proje yönetiminin tarihsel izleri antik çağlara kadar izlenebilmekle birlikte, kurumsal bir disiplin olarak gelişiminin yirminci yüzyılın ikinci yarısında başladığı ifade edilebilir. Antik dönemde piramitlerin, su kemerlerinin ve yolların inşasında uygulanan planlama, kaynak yönetimi ve iş bölümü gibi unsurlar, çağdaş proje yönetiminin öncülleri olarak kabul edilmektedir (Cleland & Ireland, 2007).

Modern anlamda proje yönetiminin temelleri, 1900'lü yılların başında Frederick W. Taylor'un Bilimsel Yönetim (Scientific Management) anlayışı ve Henry Gantt'ın geliştirdiği Gantt şeması ile atılmıştır. Bu dönemde iş gücünün verimliliği, zaman yönetimi ve görev tanımlamaları ön plana çıkmıştır (Kerzner, 2017).

Proje yönetimi disiplininin sistematik bir yaklaşım olarak gelişimi ise 1950'li yıllarda savunma ve mühendislik projeleri ile ivme kazanmıştır. ABD Savunma Bakanlığı ve NASA gibi kuruluşlar, büyük çaplı ve karmaşık projelerin yürütülmesi için yeni teknikler geliştirmiştir. Bu bağlamda; DuPont firması ve Remington Rand tarafından 1957'de geliştirilen Critical Path Method (CPM) ve 1958'de ABD Donanması tarafından Polaris füze projesi kapsamında uygulanan Program Evaluation and Review Technique (PERT) gibi teknikler, proje sürecinin süre, kaynak ve faaliyet boyutlarında modellenmesini sağlamış ve proje yönetimini mühendislik temelli bir uygulama alanına dönüştürmüştür (PMI, 2017).

Proje yönetimi daha geniş ve disiplinler arası bir bağlamda kurumsallaşma süreci 1969 yılında kurulan Project Management Institute (PMI) ile hız kazanmıştır. PMI, uluslararası düzeyde geçerliliği olan bilgi ve uygulama standartlarını geliştirerek Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzunu (PMBOK) yayımlamıştır. İlk kez 1987'de yayımlanan PMBOK, daha sonra düzenli olarak güncellenmiş ve 2025 itibarıyla 8. sürümüne ulaşmıştır. Bu süreçte farklı ülke ve kuruluşlar tarafından da proje yönetimine ilişkin metodolojiler ve yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu metodolojiler içinde PRINCE (Projects in Controlled Environments), 1989'da Birleşik Krallık'ta geliştirilmiş ve özellikle kamu sektöründeki bilişim projeleri için standart bir çerçeve sunmuştur. Diğer yandan International Project Management Association (IPMA) ve Association for Project Management (APM) gibi kuruluşlar da benzer standartları

oluşturarak proje yönetimi alanının gelişimine ve kurumsallaşmasına katkı sağlamıştır (Turner, 1999).

1990'lı yıllardan itibaren bilgi teknolojileri alanındaki hızlı gelişmeler, geleneksel yöntemlerin esnekliğini sorgulatmış ve çevik yaklaşımlar (Agile, Scrum, Kanban vb.) ön plana çıkmıştır. 2001 yılında yayımlanan Agile Manifestosu, bilişim sektörü başta olmak üzere çevik proje yönetimi yaklaşımlarının kuramsal temelini oluşturmuştur (Highsmith, 2009). Bu yaklaşım, müşteri memnuniyeti, hızlı teslimat ve değişime uyum gibi ilkeleriyle yazılım dışı sektörlerde de hızla benimsenmiştir.

Proje yönetimi, tarihsel süreçte mühendislik, yönetim, yazılım ve strateji alanlarından beslenerek çok disiplinli bir niteliğe kavuşmuştur. Günümüzde sadece özel sektörde değil, kamu yönetimi, sağlık, eğitim ve sivil toplum gibi farklı alanlarda da proje temelli çalışma biçimi yaygınlaşmıştır. Bu da proje yönetiminin evrilen bir alan olduğunu ve değişen ihtiyaçlara göre yeni metodolojilerle zenginleştiğini göstermektedir.

2.1.3. Proje Yönetiminde Temel Metodolojik Yaklaşımlar

Proje yönetimi literatüründe yer alan metodolojik yaklaşımlar; projenin kapsamı, süresi, belirsizlik düzeyi, teknolojik karmaşıklığı ve paydaş gereksinimleri gibi değişkenlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu yaklaşımlar, projelerin planlanması, yürütülmesi, izlenmesi, kontrol edilmesi ve tamamlanması süreçlerinde sistematik bir çerçeve sunarak proje performansının artırılmasını hedefler. Alanyazında yaygın biçimde kullanılan proje yönetim modelleri arasında geleneksel (waterfall), çevik, yinelemeli, yalın, ekstrem ve hibrit yaklaşımlar temel yöntemler olarak öne çıkmaktadır (Kerzner, 2017; Wysocki, 2014).

Uygun metodolojik yaklaşımın belirlenmesi, proje yönetiminde kritik bir stratejik karar sürecini oluşturmaktadır. Proje özellikleri ile yöntem arasındaki uyumun sağlanması, proje çıktılarına doğrudan etki eden bir unsur olarak değerlendirilmekte; bu nedenle metodoloji seçimi, proje yöneticilerinin karar alma süreçlerinde belirleyici bir faktör olarak önem kazanmaktadır.

2.1.4. Proje Yönetiminin Örgüt Tasarımı ile İlişkisi: Geçici Örgütler

Geleneksel örgüt yapıları genellikle uzun vadeli, tekrarlanan görev ve süreçlere dayanırken; proje yönetimi, geçici amaçlara odaklanan, özgün ve sınırlı süreli faaliyetler dizisi olarak farklı bir yapı gerektirmektedir. Bu durum, proje yönetimi uygulamalarının organizasyon yapısıyla olan ilişkisini ve geçici örgüt kavramının önemine işaret etmektedir.

Proje yönetimi; organizasyonlarda stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla sınırlı kaynaklar ve zaman çerçevesinde yürütülen çalışmaları kapsar. Proje tabanlı faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için organizasyonların geçici bir yapı veya birim oluşturması gerekliliği doğar (Turner & Müller, 2003). Bu geçici yapı, "geçici örgüt (*temporary organization*)" olarak tanımlanmaktadır. Geçici örgütler proje süresiyle sınırlı olarak varlık gösteren, proje tamamlandığında ise dağılan yapılardır.

Geçici örgütler, belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla oluşturulan, hiyerarşik yapısı net olmayan, esnek, katılımcı ve öğrenmeye açık yapılar olarak da tanımlanmaktadır (Lundin & Söderholm, 1995). Bu tür yapılar, klasik bürokratik yapılanmadan farklı olarak dinamik işleyişi, hızlı karar alma mekanizmaları ve farklı disiplinlerden bireylerin geçici olarak bir araya gelmesiyle dikkat çekmektedir. Proje ekiplerinin, geçici örgütler biçiminde organize edilmesi; proje sürecinde görevlerin daha hızlı, çevik ve uyarlanabilir biçimde yönetilmesine olanak tanımaktadır. Diğer yandan geçici örgütler aracılığıyla edinilen bilgi ve deneyimin kurumsal hafızaya aktarılması, organizasyonel öğrenmenin sürekliliği açısından kritik önem taşımaktadır. Sonuç olarak, proje yönetimi yalnızca teknik bir uygulama değil, aynı zamanda örgütsel yapıyla stratejik olarak uyumlanması gerektiren bütüncül bir tasarım anlayışı gerektirmektedir. Geçici örgütler, bu yapının önemli bir bileşeni olarak, proje başarısını artırmada işlevsel bir araç niteliği taşır.

2.1.5. Proje Yönetiminde Yöntem Transferi ve Yerel Uyarlamalar

Proje yönetimi, küresel ölçekte standartlaştırılmış bilgi, beceri ve yöntem setlerinin geliştirilmesiyle kurumsal bir disipline dönüşmüştür. PMI, PRINCE2, Agile gibi metodolojiler; farklı sektör ve bağlamlarda uygulanabilecek, yapılandırılmış proje yönetimi modelleri geliştirmiştir (PMI, 2017; Office of Government Commerce, 2009). Bu modeller, bilgi birikimini evrenselleştirmeye yönelik önemli çerçeveler sunsalar da, uygulamada her ülke ve

kurumun kendine özgü sosyo-kültürel, yönetsel ve hukuki yapısı bu bilgi transferini doğrudan etkileyebilmektedir (Hodgson & Cicmil, 2006).

Proje yönetimi disiplininde geliştirilen evrensel metodolojilerin, farklı kültürel ve kurumsal bağlamlara uyarlanması önemli bir tartışma alanıdır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, bu yaklaşımların birebir uygulanmasından çok, yerel şartlara uygun biçimde esnetilerek ya da harmanlanarak uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır (Turner & Müller, 2003). Türkiye örneğinde ise, kamu kurumları ve yerel yönetimlerde proje yönetimi uygulamalarının çoğu zaman yasal çerçeve ve fon temelli dış kaynaklı proje metodolojileri çerçevesinde geliştiği görülmektedir (Eryılmaz, 2011).

Türkiye’de yerel yönetimlerde proje metodolojilerinin sistematik biçimde uygulanması, uyarlanması, kültürel ve örgütsel faktörlerle uyum sağlaması gibi konular uygulama açısından kritik bir önem arz etmektedir. Yerel yönetimler bakımından; kurumsal kapasite, insan kaynağının nitelikleri ve karar alma süreçlerinin merkezîyetçiliği gibi faktörlerin proje yönetimi uygulamalarını etkilediği aşîkârdır (Özdemir, 2018). Ayrıca, geleneksel hiyerarşik yapıların hâkim olduğu kamu kurumlarında katılımcı, esnek ve şeffaf süreçler öngören çevik (agile) veya matris temelli yaklaşımlar uygulama zorluğu ile karşılaşabilir.

Bu bağlamda, bilgi ve yöntem transferi yalnızca teknik bir uyarlama sorunu değil, aynı zamanda kültürel uyum, kurumsal öğrenme ve kapasite geliştirme süreçlerini de içeren çok katmanlı bir dönüşüm süreci olarak ele alınmalıdır. Evrensel bilgi sistemlerinin yerel bağlamda karşılık bulabilmesi için, yerel ihtiyaçların, aktörlerin beklentilerinin ve uygulayıcı kurumların yapısal olanaklarının bütüncül biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.2. Kamu Sektöründe Proje Yönetimi

Kamu sektörü, toplumsal ihtiyaçların karşılanması, kalkınmanın sağlanması ve kamusal hizmetlerin etkin biçimde sunulması amacıyla faaliyet gösteren kurumlardan oluşmaktadır. Özel sektörden farklı olarak kamu yönetimi, kar amacı gütmeyen, kamu yararını önceleyen ve mevzuata dayalı bir işleyiş sistemine sahiptir. Bu nedenle, proje yönetimi uygulamaları da kamusal değerler, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde şekillenmektedir (OECD, 2019).

Kamu kurumlarında yürütülen projeler, toplumsal refahın artırılmasında ve hizmet kalitesinin yükseltilmesinde stratejik bir role sahiptir. Özellikle son yıllarda kamu kurumları, geleneksel bürokratik süreçlerin yerini alan proje temelli yönetim modellerine yönelmiştir. Bu dönüşümün temel nedenleri incelendiğinde; kamu kaynaklarının verimli ve planlı kullanım ihtiyacı, vatandaş odaklı hizmet anlayışının güçlenmesi ve yenilikçi ve performans temelli yönetim anlayışının benimsenmesi öne çıkmaktadır. Proje yönetimi, kamu kurumlarına yalnızca belirli hedeflere ulaşma değil, aynı zamanda kurumsal öğrenme, iş birliği ve katılımcı yönetim fırsatları da sunmaktadır.

2.2.1. Proje Yönetiminin Sektörel ve Uygulama Çeşitliliği

Proje yönetimi, başlangıçta savunma, inşaat ve mühendislik gibi teknik alanlarda gelişmiş bir disiplin olarak ortaya çıkmış olsa da, zamanla kamu sektörü dâhil olmak üzere çok farklı sektörlerde ve işlevsel alanlarda uygulama alanı bulmuştur. Günümüzde sağlık hizmetlerinden eğitime, enerji altyapısından dijital dönüşüm süreçlerine kadar pek çok kamu hizmeti, proje temelli planlama ve uygulama yaklaşımlarıyla yürütülmektedir (Pollack & Algeo, 2015).

Proje yönetiminin kamu sektöründeki uygulamaları, özel sektörden bazı temel yönleriyle ayrılmaktadır. Örneğin, özel sektör projelerinde kârlılık ve rekabet avantajı temel odak noktalarıyken; kamu sektöründe toplumsal fayda, kamu yararı, eşitlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi ilkeler ön plandadır (Pellegrinelli, 2007). Bu farklılıklar, proje yönetimi süreçlerinin tasarımı, paydaş ilişkilerini ve başarı kriterlerini doğrudan etkilemektedir.

Kamu kurumlarında proje yönetimi uygulamaları sektörel düzeyde de önemli farklılıklar göstermektedir. Örneğin ulaştırma ve altyapı projeleri çoğunlukla fiziksel çıktı odaklı ve uzun vadeli yatırımlar içerirken; sağlık ve eğitim gibi sosyal nitelikli projeler, hizmet kalitesi, erişilebilirlik ve sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu hedefler taşımaktadır. Öte yandan bilgi ve iletişim teknolojileri projeleri ise yüksek belirsizlik, hızlı değişim ve çevik yöntem ihtiyacı gibi özelliklerle öne çıkmaktadır (Zhang & Garver, 2008).

Bu çeşitlilik, kamu sektöründe kullanılan proje yönetimi modellerinin tek tip değil, bağlamsal olarak uyarlanabilir olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Proje yöneticileri ve ekipleri;

hukuki düzenlemeler, bütçe sınırlamaları, politik baskılar, yerel ihtiyaçlar ve kurumsal kapasite gibi faktörlere göre metodoloji seçiminde esneklik göstermek zorundadır (OECD, 2016).

2.2.2. Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımlarının Etkisi

1980’li yıllardan itibaren kamu yönetimi alanında yaşanan dönüşümlerle birlikte ortaya çıkan Yeni Kamu İşletmeciliği (*New Public Management*) yaklaşımı, geleneksel bürokratik kamu anlayışının yerine özel sektör mantığına referansla performans odaklı ve sonuç temelli bir kamu yönetimi modelini önermiştir (Hood, 1991). Bu paradigma değişimi, kamu hizmetlerinin sunumunda verimlilik, etkililik, kalite ve hesap verebilirlik ilkelerine öncelik tanıyarak, kamu kurumlarının yönetsel işleyişinde köklü bir dönüşüm yaratmıştır.

Yeni Kamu İşletmeciliği, devletin rolünü yeniden tanımlamış; “emir-komuta” temelli hiyerarşik yapıdan “yönetişim” temelli, katılımcı ve performans odaklı bir yapıya geçişi teşvik etmiştir. Bu yaklaşım, kamu kurumlarının rekabetçi bir mantıkla hareket etmesini, kaynaklarını etkin kullanmasını ve vatandaş memnuniyetini artırmasını hedeflemiştir. Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının kamu sektörü proje yönetimine etkisi üç temel eksenle gözlemlenmektedir:

- Performans ve Sonuç Odaklı Yönetim: Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımı, kamu projelerinde girdi ve süreç odaklı yönetim anlayışından çıktı ve sonuç odaklı bir modele geçişi beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda kamu kurumlarında proje başarısı yalnızca harcamalar veya faaliyet sayılarıyla değil, elde edilen sonuçların toplumsal etkisi ile değerlendirilmeye başlanmıştır. Proje yönetiminde temel performans göstergeleri (*Key Performance Indicators; KPI*) ve ölçülebilir hedefler kullanılmaya başlanmış, bu da planlama ve izleme süreçlerinin daha sistematik yürütülmesine zemin hazırlamıştır. Örneğin, kamu yatırımlarında “fiziksel gerçekleşme oranı”, “bütçe gerçekleşme yüzdesi” ve “vatandaş memnuniyeti düzeyi” gibi performans ölçütleri standart hale gelmiştir. Böylelikle, Yeni Kamu İşletmeciliği anlayışı kamu projelerinde hesap verebilirlik ve ölçülebilir başarı kavramlarını kurumsal kültürün bir parçası hâline getirmiştir (Pollitt & Bouckaert, 2011).

- Etkin Kaynak Kullanımı ve Kurumsal Verimlilik: Yeni Kamu İşletmeciliği, kamu kurumlarında verimlilik ve maliyet etkinliği ilkelerini öne çıkararak, proje yönetimi süreçlerinde kaynak planlamasına özel önem verilmesini sağlamıştır. Bu çerçevede kamu kurumlarında proje yönetimi birimleri, yalnızca uygulayıcı değil, aynı zamanda stratejik kaynak yöneticisi konumuna gelmiştir. Proje planlamasında maliyet-fayda analizleri, risk değerlendirmeleri ve kaynak optimizasyonu araçları kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca kamu kurumlarının dış kaynaklı finansman (örneğin Avrupa Birliği fonları, kalkınma ajansları) arayışına yönelmesi de bu anlayışın getirdiği rekabetçi finansman mantığının bir yansımasıdır. Yeni Kamu İşletmeciliğinin etkisiyle birlikte, kamu projelerinde özel sektör ortaklıkları, kamu-özel iş birliği modelleri ve hizmet alımı yöntemleri yaygınlaşmıştır. Bu durum, proje yönetiminde hem teknik hem de finansal esnekliğin artmasına katkı sağlamıştır.
- Kurumsal Öğrenme, Şeffaflık ve Katılımcı Yönetim: Yeni Kamu İşletmeciliği, geleneksel kamu yönetiminde sınırlı olan bilgi paylaşımı, kurumsal öğrenme ve vatandaş katılımı kavramlarını ön plana çıkarmıştır. Bu anlayışla, kamu projelerinde karar alma süreçlerinin daha şeffaf, katılımcı ve hesap verebilir hâle gelmesi hedeflenmiştir. Projelerde; çalışanlar arasında yatay iletişimin teşvik edilmesi, bilgi yönetim sistemlerinin dijitalleştirilmesi, performans raporlarının kamuoyuyla paylaşılması, sivil toplum kuruluşları ve akademik çevrelerin sürece dâhil edilmesi gibi uygulamalar yaygınlaşmıştır.

Bir bütün olarak bu dönüşüm, kamu kurumlarının yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda öğrenen organizasyon kimliği kazanmasına da katkı sağlamıştır. Özellikle belediyelerde, vatandaş katılımına dayalı proje planlama modelleri ve dijital platformlar, Yeni Kamu İşletmeciliğinin etkilerinin somut örnekleri olarak değerlendirilebilir.

2.2.3. Türkiye’de Yeni Kamu İşletmeciliği ve Projeleşme Eğilimi

Türkiye’de 1980’lerden bu yana izleri görülebilen Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının etkisi, özellikle 2000’li yıllardan itibaren stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve proje yönetimi sistemlerinin kamu kurumlarında zorunlu hâle gelmesiyle belirginleşmiştir.

Kamu mali yönetiminde 5018 sayılı Kanun'un yürürlüğe girmesiyle birlikte, kamu kurumları faaliyetlerini artık hedef, sonuç ve performans göstergeleri üzerinden değerlendirmeye başlamıştır. Belediyelerde de benzer biçimde, stratejik planlar ve performans programları çerçevesinde proje yönetimi kültürü geliştiği gözlenmektedir. Kalkınma ajansları, Avrupa Birliği fonları ve ulusal hibe programlarıyla yakın işbirliği içinde çalışan belediyeler, Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının gerektirdiği planlama, raporlama ve sonuç odaklılık ilkelerini benimsemeye başlamıştır. Bununla birlikte, Türkiye'deki uygulamalarda kurumsal kapasite ve bağlamsal süreklilik sorunları, performans odaklı yönetim anlayışının etkinliğini sınırlamaktadır.

Son yıllarda kamu sektöründe artan yönetim beklentileri, kaynak kısıtları, performans baskıları ve hızlı değişen toplumsal ihtiyaçlar, kamu hizmetlerinin geleneksel bürokratik yapılarla sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, kamu hizmetlerinde proje-temelli süreçlerin uyarlanması yönetsel bir tercih olmaktan çıkarak stratejik bir ihtiyaç haline dönüşmüştür (Svejvig & Andersen, 2015).

Kamu hizmeti sunum modellerinin şekillenmesi ve tercih edilmesinde, küresel ölçekte yaşanan gelişmeler ile ülkelerin sahip oldukları sosyo-ekonomik, idari ve kurumsal yapılar bütüncül bir etki oluşturmaktadır. Bununla birlikte, bu faktörlerin etkileşimi sonucunda kamu yönetimi anlayışında ortaya çıkan dönüşüm ile kamu hizmeti sunum yöntem ve tekniklerindeki değişim arasındaki ilişki literatürde önemli bir inceleme alanı olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda, "kamu hizmeti sunum modelleri ile kamu yönetimine hâkim paradigma arasındaki ilişki" temel araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır (Küçük, 2024). Bu bağlamda kamu kurumları, uzun vadeli politika amaçlarını gerçekleştirmek üzere stratejik programlar, zaman ve kaynakla sınırlı projeler ve ölçülebilir çıktılar üzerine inşa edilmiş yeni bir yönetim yapısına geçmektedir.

Kamu sektöründe "projeleşme" eğilimi ise şu faktörlerle ilişkilidir:

- Fon temelli bütçeleme: Ulusal ve uluslararası fonlar (örneğin AB fonları, kalkınma ajansları, Dünya Bankası destekleri) genellikle proje bazlı tahsis edilmektedir.
- Performans yönetimi: Kamu kurumları, faaliyetlerini sonuç ve etki temelinde ölçmek için projelere yönelmektedir.

- Yatırım planlaması: Altyapı, enerji, dijital dönüşüm gibi büyük ölçekli kamu yatırımları, proje yönetimi ilkelerine göre yürütülmektedir.

Bu dönüşüm, kamu sektöründe kurumsal yapının, insan kaynaklarının ve yönetim kültürünün de yeniden şekillenmesini gerektirmektedir. Geleneksel hiyerarşik ve süreç odaklı yapıların, proje tabanlı esnek ve hedef odaklı yapılara entegre olması çoğu zaman zorluklara neden olmaktadır (Fred, 2018).

2.2.4. Kamu Projelerinde Başarı Kavramı: Hedef Odaklılık ve Süreç Odaklılık

Proje başarısının değerlendirilmesine ilişkin literatür, başarının yalnızca zaman, maliyet ve kapsam gibi teknik ölçütlerle açıklanamayacağını; örgütsel, yönetsel ve bağlamsal unsurların da belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Özsoy ve Kılıç (2024), proje yönetimi başarısını betimleyici bir çerçevede ele alarak, proje çıktılarının yanı sıra süreç yönetimi, paydaş memnuniyeti, yönetsel koordinasyon ve kurumsal destek unsurlarının proje başarısının ayrılmaz bileşenleri olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, proje başarısının çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Yerel yönetimler bağlamında değerlendirildiğinde, Özsoy ve Kılıç'ın (2024) ortaya koyduğu bu çok boyutlu başarı anlayışı, proje süreçlerinin yalnızca teknik performans göstergeleri üzerinden değil, aynı zamanda yönetsel kapasite, kurumsal uyum ve paydaş etkileşimleri çerçevesinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Mevcut çalışmanın bulguları da belediyelerde proje başarısının; üst yönetim desteği, birimler arası koordinasyon, personel yetkinliği ve kurumsal süreklilik gibi faktörlerden doğrudan etkilendiğini göstermekte olup, bu yönüyle Özsoy ve Kılıç'ın (2024) proje başarısına ilişkin betimleyici analizleriyle örtüşmektedir.

Proje yönetimi literatüründe başarı, uzun yıllar boyunca ağırlıklı olarak zamanında tamamlama, bütçeye uygunluk ve belirlenen kapsamın gerçekleştirilmesi gibi üçlü kısıt; zaman, maliyet ve kapsam temelinde değerlendirilmiştir (Atkinson, 1999). Ancak günümüzde bu başarı kriterleri bağlamsal koşullar nedeniyle yetersiz olarak değerlendirilmektedir. Özellikle kamu sektörü projelerinde başarı yalnızca proje çıktılarının değil aynı zamanda proje süreçlerinin niteliği, kamu yararına katkı düzeyi ve toplumsal etkileri gibi çok boyutlu unsurları da kapsamaktadır. Bu noktada hedef ve süreç niteliği kamu projelerinde başarı için ön plana çıkmaktadır.

Hedef odaklılık, bir projenin önceden belirlenmiş çıktılara ne ölçüde ulaştığını değerlendiren temel başarı boyutlarından biridir. Kamu sektörü bağlamında bu çıktılar; bir yolun tamamlanması, bir hastanenin hizmete açılması veya bir dijital kamu hizmetinin devreye alınması gibi somut ve ölçülebilir unsurları içermektedir. Bu nedenle hedef odaklı başarı, genellikle belirlenebilir performans göstergeleri ve çıktılar üzerinden değerlendirilir (Bovaird & Löffler, 2009). Ancak kamu projelerinde başarının yalnızca hedeflere ulaşma düzeyi ile sınırlandırılması, sürdürülebilirlik, uzun vadeli etki ve kamu değeri üretimi gibi daha geniş kapsamlı unsurların göz ardı edilmesine yol açabilmektedir. Nitekim birçok kamu projesi, tamamlanmasının ardından beklenen toplumsal faydayı üretememekte veya etkisi sistematik biçimde ölçülemediği için oluşturduğu kamu değeri yeterince değerlendirilememektedir.

Süreç odaklılık, bir projenin nasıl yürütüldüğünü esas alan bir başarı boyutudur. Bu kapsamda katılımcılık, şeffaflık, etik uygunluk, kaynakların etkin kullanımı, paydaş memnuniyeti ve toplumsal meşruiyet gibi yönetsel ve sosyal unsurlar önemli rol oynamaktadır (Ika, Diallo ve Thuillier, 2012). Kamu sektöründe süreçlerin demokratik değerlerle uyumlu biçimde yürütülmesi, teknik çıktılar kadar kritik bir başarı göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Süreç odaklı başarı özellikle çok aktörlü yapıların bulunduğu, geniş paydaş katılımı gerektiren veya toplumsal etki düzeyi yüksek kamu projelerinde daha da önem kazanmaktadır. Çağdaş proje yönetimi yaklaşımı, kamu projelerinde başarının yalnızca hedeflere ulaşma düzeyine değil, aynı zamanda süreçlerin etik, demokratik ve etkin şekilde yürütülmesine dayalı bütünsel bir değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır (Thomas & Mullaly, 2008). Bu nedenle kamu sektöründe proje başarı ölçütlerinin teknik göstergelerin yanı sıra yönetsel, sosyal ve etik unsurlarla desteklenmesi gerekmektedir.

2.3. Belediyelerde Proje Yönetimi

Türkiye'deki kamu yönetimi merkezi ve yerinden yönetim kuruluşları olarak anayasal iki temel esasında oluşturulmuştur. Yerinden yönetim kuruluşları içinde yerel yönetimler coğrafi olarak sınıflandırılarak il özel idareleri, belediyeler ve köyler olarak yapılandırılmıştır.

Belediye, halkın sosyal, kültürel ve ortak nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, bulunduğu kentin her türlü altyapı, üstyapı ve kentleşme hizmetlerini yürütmekle görevli; karar organları halkın doğrudan katılımıyla seçilen, mali ve idari özerkliğe sahip bir kamu tüzel

kişisidir. Yerel yönetimler, özellikle belediyeler yerel düzeyde kamusal hizmet sunumunun temel aktörleri olarak, demokratik katılım, yerinden yönetim ve kamu kaynaklarının etkin kullanımını benimseyen bir yönetim anlayışını temsil ederler. Bu bağlamda belediyeler yalnızca idari örgüt değil, aynı zamanda yerel halkın temsil edildiği siyasal kurumlar olarak da işlev görürler; çünkü katılımcı demokrasi mekanizmaları aracılığıyla karar alma süreçlerine halkın dâhil edilmesi, yerel yönetimlerin toplumsal meşruiyet ve hesap verebilirlik kazanmasını sağlar (Yıldırım, 2024).

1930 tarihli 1580 sayılı Belediye Kanunu'na göre belediye, beldenin ve belde sakinlerinin mahalli mahiyette müsterek ve medenî ihtiyaçlarını tanzim ve tesviye ile mükellef hükmi bir şahsiyettir.” 2004 tarihli 5272 sayılı Belediye Kanunu'nda belediye, “belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kisisidir.” Bu tanım, belediyelere sadece hizmet sunma değil, aynı zamanda katılımcı, planlayıcı ve stratejik bir yönetim sorumluluğu da yüklemiştir. Böylelikle belediyeler, merkezi idareden görece bağımsız, yerinden yönetim esasına dayalı, mali ve idari özerkliği olan kurumlar haline gelmiştir (Keleş, 2016).

Belediye yönetimleri tarafından sunulan hizmetler, hem kapsam hem de sonuçları açısından vatandaşlar tarafından farklı biçimlerde değerlendirilebilmektedir; kimi durumlarda hizmetler olumlu karşılanırken, kimi zaman ise eleştirilere konu olabilmektedir. Yönetişim yaklaşımının gerektirdiği üzere, hizmetlerin doğrudan muhatabı olan yerel halkın görüş ve beklentilerinin dikkate alınması, geliştirilecek toplumsal projelerin hem amaca daha uygun tasarlanmasını hem de daha geniş bir kesimin ihtiyaçlarını karşılayabilmesini mümkün kılmaktadır. Bu çerçevede, karar alma ve uygulama süreçlerine vatandaşların doğrudan katılımını sağlayan katılımlı proje yönetimi anlayışı, belediyelerde daha etkili ve kapsayıcı yönetim pratikleri geliştirilmesine katkı sunan önemli yöntemlerden biri olarak öne çıkmaktadır (Özen & Koç, 2022).

Belediye tanımındaki bu dönüşüm, aynı zamanda Türkiye’de kamu yönetiminde yaşanan paradigmatik değişimin bir yansımasıdır. 1930’ların merkeziyetçi ve idare odaklı kamu yönetimi anlayışı, 2000’li yıllarla birlikte yerini sonuç odaklı, performans temelli ve katılımcı bir yönetim modeline bırakmıştır. Bu dönüşüm, belediyelerin hem idari özerkliğini güçlendirmiş hem de demokratik meşruiyetini artırmıştır.

Sonuç olarak, belediye kavramı Türkiye’de zaman içinde sadece hukuki bir statü değil, aynı zamanda toplumsal katılım, yerel demokrasi ve sürdürülebilir kalkınma ilkeleri etrafında şekillenen dinamik bir yönetim birimi olarak evrilmiştir. Bu evrim, belediyelerin günümüzde yalnızca hizmet sunan kurumlar değil, aynı zamanda yerel düzeyde stratejik karar alma ve politika üretme merkezleri haline gelmesini sağlamıştır.

2.3.1. Belediyelerde Proje Yönetimi Kapasitesi

Günümüzde kamu yönetiminde yaşanan dönüşüm, yerel yönetimlerin klasik hizmet sunum modellerinden uzaklaşarak stratejik, katılımcı ve proje temelli yönetim yaklaşımlarına yönelmesini zorunlu kılmıştır. Bu durum, belediyeler gibi yerel yönetim birimlerinin sadece idari hizmet sağlayıcı değil, aynı zamanda kalkınma aktörleri, planlayıcı kurumlar ve yönetişim odaklı organizasyonlar olarak yeniden konumlanmasına yol açmıştır (Osborne & Gaebler, 1992).

Proje yönetimi, belirli bir zaman diliminde, tanımlı kaynaklar kullanılarak özgün bir ürün, hizmet veya sonuç ortaya koymayı amaçlayan geçici bir organizasyon yapısıdır (PMI, 2021). Kamu sektöründe proje yönetimi ise, toplumsal fayda üretmeyi ve kaynakların etkin kullanımını amaçlayan yönetsel bir araç olarak değerlendirilir. Yerel yönetimler açısından proje yönetimi, kent ölçeğinde ekonomik, sosyal, çevresel ve kültürel kalkınmayı destekleyen stratejik faaliyetlerin sistematik biçimde planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesini ifade eder. Bu bağlamda, yerel düzeyde proje yönetimi; stratejik planlama, katılımcı yönetişim, performans esaslı yönetim ilkeleriyle doğrudan ilişkilidir. Belediyeler, bu ilkeleri temel alarak projeleri aracılığıyla hem hizmet kalitesini artırmakta hem de yerel kalkınma süreçlerine aktif biçimde katkı sağlamaktadır.

Yerel yönetimlerde proje yönetimi kapasitesinin değerlendirilmesine yönelik önemli yaklaşımlardan biri, proje yönetimi olgunluk modelleridir. Bu bağlamda Bilir ve İnce (2019), kurumsal proje yönetimi olgunluğunu; örgütlerin proje yönetimi süreçlerini ne ölçüde sistematik, tanımlı ve sürdürülebilir biçimde yürüttüğünü gösteren çok boyutlu bir yetkinlik alanı olarak ele almaktadır. Yazarlar, yerel yönetimler üzerinde gerçekleştirdikleri uygulamada, belediyelerin proje yönetimi süreçlerinin genel olarak düşük ve orta düzeyde bir olgunluk seviyesinde seyrettiğini ortaya koymaktadır. Özellikle risk yönetimi ve insan kaynakları

yönetimi gibi alanlarda olgunluk düzeyinin başlangıç seviyesinde kaldığı, buna karşın kapsam ve tedarik yönetimi gibi daha çok mevzuat ve prosedür temelli alanlarda görece daha yüksek bir olgunluk düzeyine ulaşıldığı belirlenmiştir.

Bu bulgular, yerel yönetimlerde proje yönetiminin teknik ve idari süreçler üzerinden şekillendiğini, ancak stratejik, öğrenmeye dayalı ve insan odaklı boyutlarda kurumsal kapasitenin sınırlı kaldığını göstermektedir. Mevcut araştırmanın bulguları da belediyelerde proje süreçlerinin büyük ölçüde kişisel deneyimlere, yönetsel tercihlere ve informel uygulamalara dayandığını ortaya koymakta olup, Bilir ve İnce'nin (2019) yerel yönetimlerde proje yönetimi olgunluğunun kurumsallaşma düzeyine ilişkin tespitleriyle örtüşmektedir. Bu çerçevede, proje yönetimi olgunluğunun artırılmasının yalnızca teknik araçların geliştirilmesiyle değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme, insan kaynağı yönetimi ve yönetsel kültürün güçlendirilmesiyle mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

2.3.2. Belediyelerde Proje Yönetimi Uygulamaları

Günümüzde yerel yönetimlerin artan görev ve sorumlulukları, kamu hizmetlerinin etkin, verimli ve sürdürülebilir biçimde sunulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, belediyeler tarafından yürütülen projeler; altyapı, çevre, sosyal hizmetler, ulaşım, kentsel dönüşüm, kültür ve turizm gibi birçok alanda toplumsal yaşamı doğrudan etkileyen uygulamaları kapsamaktadır. Bu tür projelerin başarıyla yürütülebilmesi, profesyonel bir proje yönetimi anlayışını gerekli kılmaktadır.

Belediyeler, yerel hizmet üretiminden kent stratejilerinin geliştirilmesine kadar geniş bir yelpazede sorumluluk üstlenen kamu kurumlarıdır. Bu nedenle proje yönetimi, belediyelerin gerek hizmet sunumunda etkinliği artırmak gerekse yerel kalkınma hedeflerine ulaşmak için kullandıkları temel yönetim araçlarından biri hâline gelmiştir. Proje yönetimi uygulamaları, özellikle 2000'li yıllardan itibaren yerel yönetim reformları, performans esaslı bütçeleme ve stratejik planlama süreçlerinin yaygınlaşmasıyla belediyelerde kurumsal bir nitelik kazanmıştır(Çakar & Esen, 2023).

Belediyelerde proje yönetimi, stratejik planlarda tanımlanan hedeflere uygun biçimde toplumsal ihtiyaçlara karşılık veren projelerin planlanması, uygulanması, izlenmesi ve

değerlendirilmesi süreçlerini içerir. Bu çerçevede proje yönetimi yalnızca teknik bir planlama aracı değil; aynı zamanda katılımcı, hesap verebilir ve veri temelli bir yönetim anlayışının uygulanmasını sağlayan yönetsel bir mekanizmadır (Council of Europe, 2022). Stratejik planlama sürecinde projelerin hedeflerle uyumunun sağlanması, kurumsal performansın artırılmasında kritik rol oynamaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar, stratejik planlama kültürünün geliştiği belediyelerde hizmet kalitesi, kurumsal koordinasyon ve vatandaş memnuniyetinde önemli iyileşmeler yaşandığını göstermektedir (Andrews & Boyne, 2014).

Katılımcı yönetim, proje yönetimi uygulamalarının ayrılmaz bir bileşenidir. Yerel halkın, sivil toplum örgütlerinin ve paydaş gruplarının proje döngüsüne dâhil edilmesi; projelerin toplumsal ihtiyaçlara daha uygun, meşru ve sürdürülebilir olmasına katkı sağlamaktadır. Katılımlı proje yönetimi, karar alma süreçlerinde şeffaflığı artırarak kamu güvenini güçlendirmekte ve belediye hizmetlerinin sosyal etki düzeyini yükseltmektedir (Özen & Koç, 2022).

Performans esaslı yönetim yaklaşımı ise belediyelerde proje yönetiminin ölçülebilir, değerlendirilebilir ve hesap verebilir olmasını sağlayan bir diğer temel bileşendir. Proje çıktılarının ve sonuçlarının performans göstergeleri üzerinden izlenmesi, kaynak kullanımının etkinliğini artırdığı gibi yerel yönetimlerin stratejik karar alma kapasitelerini de güçlendirmektedir (Uquillas Granizo, Mostacero & Puente Riofrío, 2024). Bu bakış açısı, belediyelerde projelerin yalnızca tamamlanma durumuna göre değil; toplumsal etki, sürdürülebilirlik ve ekonomik fayda gibi çok boyutlu ölçütlere göre değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır.

Son yıllarda bazı büyükşehir ve ilçe belediyelerinde, Avrupa Birliği projeleri ve Kalkınma Ajansı destekleri aracılığıyla proje yönetimi konusunda kapasite artışları gözlemlenmektedir. Bu projeler, belediyelerin hem metodolojik yaklaşımları tanımasına hem de kurumsal proje birimlerini geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Ancak bu gelişmelerin yaygınlık kazanması ve sürdürülebilirliği, belediyelerin kurumsal vizyonları ile doğrudan ilişkilidir.

Bu çerçevede, belediyelerde proje yönetimi uygulamalarının mevcut durumu, kurumsal kapasite, mevzuat uyumu, insan kaynağı ve organizasyonel yapı açısından değerlendirilmelidir. Ayrıca proje yönetimi süreçlerinde karşılaşılan zorlukların ve iyileştirme alanlarının belirlenmesi, yerel yönetimlerin etkinliğini artırma açısından kritik önem taşımaktadır.

2.3.3. Belediyelerde Proje Ofislerinin Varlığı, Yapısı ve İşlevi

Yerel yönetimlerin artan görev alanları ve hizmet beklentileri daha profesyonel ve kurumsal yaklaşımlar benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, belediyelerde projelerin etkin biçimde planlanması, yürütülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla kurulan proje ofisleri (Project Management Office - PMO), önemli bir yönetsel birim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye’de belediyelerde proje ofislerinin yasal dayanağı doğrudan kanunlarla tanımlanmamakla birlikte, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu belediyelere stratejik plan hazırlama, performans programı oluşturma ve kaynak kullanımında etkinlik sağlama yükümlülüğü getirmiştir. Bu çerçevede birçok belediye, bu görevleri daha sistematik biçimde yerine getirmek üzere, Strateji Geliştirme Müdürlüğü, Dış İlişkiler Müdürlüğü, Ar-Ge Müdürlüğü adında proje ofisleri kurmuşlardır.

Bu birimler genellikle belediye başkanlığına ya da başkan yardımcılığına bağlı çalışmakta; görev alanları arasında proje hazırlama, fon araştırma, uluslararası iş birlikleri geliştirme, raporlama, izleme ve değerlendirme faaliyetleri bulunmaktadır. Dolayısıyla proje ofisleri, belediye örgüt yapısı içinde hem teknik koordinasyon hem de stratejik danışmanlık fonksiyonu üstlenmektedir.

Türkiye’de belediyelerdeki proje ofislerinin yapısı büyük ölçüde belediyenin büyüklüğüne, personel kapasitesine, finansal kaynaklarına ve stratejik vizyonuna bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Büyükşehir ve il belediyelerinde proje ofisleri genellikle daha kurumsal bir yapıya sahipken, küçük ve orta ölçekli belediyelerde proje faaliyetleri çoğunlukla çeşitli birimler arasında dağılmış hâlde yürütülmektedir.

Ancak literatürde yapılan çeşitli çalışmalarda, Türkiye’deki birçok belediyede proje ofislerinin ya hiç kurulmadığı ya da mevcut ofislerin işlevlerinin sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu durum, belediyelerde proje süreçlerinin çoğunlukla kişisel inisiyatiflere bağlı olarak yürütülmesine, proje verimliliğinin düşmesine ve kurumsal hafızanın zayıf kalmasına neden olabilmektedir.

Proje ofislerinin etkin çalışabilmesi için, sadece teknik bilgiye değil, aynı zamanda güçlü bir kurumsal destek, üst yönetim desteği, yeterli sayıda ve nitelikli personel ile açık görev tanımlarına ihtiyaç vardır. Ayrıca proje ofislerinin, stratejik planlarla uyumlu çalışması ve performans odaklı bir yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, belediyelerde proje yönetiminin kurumsallaşması, büyük ölçüde etkili ve işlevsel proje ofislerinin varlığına bağlıdır. Bu ofislerin güçlendirilmesi, hem hizmet kalitesinin artırılması hem de kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasına katkı sağlayacaktır.

2.3.4. Belediyelerde Örgütsel Yapı ve Hiyerarşi: Proje Süreçlerine Etkileri

Belediyeler, kamu hizmetlerinin yerel düzeyde planlanması ve sunulmasından sorumlu idari birimlerdir. Bu kurumların sunduğu hizmetlerin niteliği ve etkililiği, büyük ölçüde sahip oldukları örgütsel yapıya ve bu yapının nasıl işlediğine bağlıdır. Örgütsel yapı, kurumun işleyiş biçimini, görev dağılımını, yetki ve sorumluluk alanlarını belirleyen temel çerçevedir. Hiyerarşik düzen ise, karar alma süreçlerinde kimin yetkili olduğunu, bilgi akışının nasıl gerçekleştiğini ve sorumluluk zincirini tanımlar (Mintzberg, 1983).

Belediyelerde genellikle klasik bürokratik yapı hâkimdir. Bu yapılar; belirli kurallarla tanımlanmış, dikey hiyerarşiye dayalı ve merkeziyetçi karar alma süreçlerine sahip yapılardır (Bozlağan & Demirkaya, 2008). Bu tür bir yapı, rutin ve tekrarlayan hizmetlerin yürütülmesinde etkinlik sağlarken; proje temelli, yenilikçi ve esneklik gerektiren işlerde çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.

Proje yönetimi süreçleri; planlama, yürütme, izleme, kontrol ve kapanış gibi aşamalardan oluşur ve genellikle birden çok birim ve uzmanlık alanının iş birliğini gerektirir. Ancak belediyelerdeki katı hiyerarşik yapı, bu tür süreçlerde iletişimi yavaşlatmakta ve karar alma süreçlerini bürokratik engellerle karşı karşıya bırakabilmektedir. Özellikle proje yöneticilerinin, karar alma yetkisi sınırlı olduğunda ya da inisiyatif kullanmalarına izin verilmediğinde, proje başarısı riske girebilmektedir.

Literatürde, esnek ve yatay örgütlenmenin proje yönetiminde başarı şansını artırdığı; birimler arası koordinasyonun sağlandığı ve yetki devrinin etkin şekilde uygulandığı yapılar sayesinde

proje hedeflerine daha kolay ulaşıldığı belirtilmektedir. Bu bağlamda, belediyelerde proje süreçlerinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için sadece teknik bilgi yeterli değildir; aynı zamanda uygun örgütsel yapı, etkili liderlik ve karar alma mekanizmalarının da varlığı gerekir.

Sonuç olarak, belediyelerde örgütsel yapının esnekliğini artıracak reformlar ve proje yönetimini destekleyecek yatay işleyiş modelleri, yerel hizmetlerin kalitesi ve verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır.



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Yaklaşımı ve Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Nitel araştırma, sosyal bilimlerde insan davranışlarını, algılarını, deneyimlerini ve bu unsurların anlam dünyalarındaki karşılıklarını derinlemesine incelemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu yönüyle nitel araştırmalar, yalnızca ölçülebilir değişkenlere değil, bireylerin öznel anlamlandırma süreçlerine ve sosyal bağlam içindeki etkileşimlerine de odaklanmaktadır (Creswell, 2014; Merriam & Tisdell, 2016).

Nitel araştırma yaklaşımı, araştırma sürecinde esnek, yorumlayıcı ve bağlamsal bir anlayış gerektirmektedir. Bu bağlamda araştırmacı, incelenen olgunun gerçekleştiği doğal ortamda veri toplar ve katılımcıların deneyimlerini kendi bakış açılarıyla anlamaya çalışır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Araştırmacı, bu süreçte hem veri toplama aracı hem de yorumlayıcı bir aktör olarak aktif rol oynar. Bu durum, araştırma sürecinde elde edilen bilgilerin yalnızca nicel göstergelerle sınırlı kalmayıp, katılımcıların anlam dünyaları üzerinden derinlemesine çözümlenmesine olanak tanır.

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımının tercih edilmesinin temel sebebi, belediyelerde görev yapan proje çalışanlarının proje yönetimi uygulamalarına ilişkin algı, farkındalık ve deneyimlerinin derinlemesine anlaşılmasını gerektiren araştırma amacıdır. Proje yönetimi gibi çok boyutlu, örgütsel etkileşimlere dayalı ve yoğun olarak insan davranışlarıyla şekillenen bir süreç olduğundan, çalışanların deneyimlerinin yalnızca sayısal göstergelerle tam olarak ifade edilemeyeceği öngörülmektedir. Bu bağlamda nitel yöntem, bireylerin yaşantılarından türeyen anlamları keşfetmeye, örgütsel bağlamı bütüncül biçimde kavramaya ve proje yönetimi uygulamalarının içsel dinamiklerini ayrıntılı olarak analiz etmeye imkân tanıyan en uygun yaklaşım olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca nitel araştırma yaklaşımı, araştırmacıya elde edilen bulguları bağlam içinde yorumlama ve proje yönetimi süreçlerinin örgütsel kültür, yönetsel yaklaşımlar ve bireysel algılarla nasıl şekillendiğini çözümleme imkânı sunmaktadır. Bu yaklaşım, araştırmanın temel amacına uygun olarak, belediyelerdeki proje yönetimi uygulamalarının mevcut durumunu ve çalışanların bu süreçlere yönelik tutumlarını bütüncül bir perspektifle değerlendirmeye olanak vermektedir.

Böylece proje yönetimi süreçlerinde ortaya çıkan dinamikler, yalnızca teknik unsurlar üzerinden değil, aynı zamanda örgütsel ve insani boyutlarıyla birlikte kapsamlı bir biçimde anlaşılabilir. Sonuç olarak, bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımı hem araştırma probleminin doğasına hem de araştırmanın hedeflediği derinlemesine anlama amacına uygun olması nedeniyle tercih edilmiştir.

Nitel araştırmalarda göz önünde bulundurulması gereken temel unsurlardan biri de uygun araştırma deseninin belirlenmesidir. Araştırma deseni, çalışmanın benimsediği yaklaşımı sistematik bir çerçeveye oturtan ve araştırma adımlarının bu çerçeveye uyumlu ilerlemesini sağlayan bir yönelim biçimi olarak değerlendirilmektedir (Karataş, 2015). Nitel alanyazında farklı amaçlara hizmet eden çeşitli desenler bulunmaktadır. Fenomenoloji, etnografi, gömülü kuram, vaka incelemesi ve anlatı temelli araştırmalar bu kapsamda öne çıkan başlıca örneklerdir (Creswell, 2014). Bu çalışmada temel nitel araştırma deseni tercih edilmiştir. Bu desenin seçilmesinin başlıca nedeni, araştırmanın belediyelerde proje yönetimi uygulamalarına ilişkin çalışan deneyimlerini, algılarını ve anlamlandırma biçimlerini ortaya çıkarmayı hedeflemesidir. Proje yönetimi süreçleri, yalnızca teknik süreçlerden oluşmamakta; örgütsel kültür, yönetsel yaklaşım, birimler arası ilişkiler ve çalışanların profesyonel rolleri gibi çok katmanlı beşerî ve kurumsal dinamiklerle şekillenmektedir. Bu nedenle, araştırma kapsamındaki olguların sayısal göstergelerle sınırlı biçimde açıklanması mümkün değildir.

Temel nitel desen, katılımcıların yaşantılarından türeyen anlamları, durumlara ilişkin yorumlarını ve proje yönetimi pratiklerine dair algılarını derinlemesine incelemeye imkân tanıyan esnek bir yapıya sahiptir (Merriam, 2009; Merriam & Tisdell, 2016). Bu yaklaşım, belirli bir kuramsal yapı üretme iddiası taşımamakta; bunun yerine, katılımcı ifadelerindeki örüntüleri, eğilimleri ve dikkat çeken temaları ortaya koymayı hedefleyen yorumlayıcı bir perspektif sunmaktadır. Böylelikle, belediyelerde proje yönetimi süreçlerinin resmî dokümanlarda ya da teknik rehberlerde görünmeyen yönleri, çalışanların anlatıları üzerinden bütüncül bir şekilde anlaşılabilir. Ayrıca çalışmada yarı yapılandırılmış mülakatların veri toplama aracı olarak kullanılması ve elde edilen verilerin tematik analiz yoluyla çözümlenmesi, temel nitel desene kuramsal ve yöntemsel açıdan uyum göstermektedir. Tematik analiz, veriler içerisindeki anlamlı kalıpları, tekrar eden tema ve alt temaları sistematik biçimde ortaya çıkararak, araştırma sorularının doğrudan katılımcı deneyimlerine dayanarak yanıtlanmasını mümkün kılmaktadır. Bu yöntemsel yaklaşım, hem çalışanların proje

yönetimine ilişkin algı ve tutumlarının ayrıntılı biçimde betimlenmesine hem de örgütsel bağlamın proje süreçlerini nasıl şekillendirdiğinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

3.2. Araştırma Bağlamı

Belediyelerde Proje Yönetimi Yapısının Genel Çerçevesi: Türkiye'de belediyelerde proje yönetimi uygulamaları, yerel yönetimlerin artan hizmet çeşitliliği ve ulusal–uluslararası fonların yaygınlaşmasıyla birlikte stratejik bir önem kazanmıştır. Proje yönetimi, belediyelerin kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi, kaynak çeşitliliğinin artırılması ve hizmetlerin niteliğinin iyileştirilmesi açısından temel bir araç hâline gelmiştir. Bu bağlamda belediyeler; stratejik plan, performans programı ve kalkınma hedefleri çerçevesinde proje temelli faaliyetlere yönelmektedir.

Bununla birlikte literatür ve uygulamalar, belediyelerde proje yönetiminin çoğu zaman siyasi etki, bürokratik süreçler, kurumsal istikrarsızlık, personel hareketliliği ve sınırlı teknik kapasite gibi yapısal sorunlardan etkilendiğini göstermektedir. Proje yönetimi süreçlerinin teknik yönlerinden daha çok yönetsel ve örgütsel boyutlar belirleyici hâle gelmekte; bu durum projelerin sürdürülebilirliği, kalite kontrolü ve paydaş katılımı gibi alanlarda çeşitli aksaklıklara neden olmaktadır.

Araştırmanın Gerçekleştirildiği Kurumsal Ortam: Bu araştırma, Adana ilinde farklı ölçek ve niteliklere sahip belediyelerde görev yapan proje birimi çalışanlarıyla yürütülmüştür. Adana, hem büyükşehir hem de ilçe düzeyinde geniş bir yerel yönetim yapısını barındırması, sosyo-ekonomik çeşitliliği ve farklı kurumsal kapasitelere sahip belediyeleri içermesi nedeniyle araştırma için zengin bir uygulama alanı sunmaktadır. Ayrıca bölgedeki belediyelerin ulusal ve uluslararası fon kaynaklarına sıkça başvurması, proje yönetimi süreçlerinin kurumsal yapılara nasıl entegre edildiğini gözlemleme açısından önemli bir fırsat sağlamaktadır. Bu bağlamda Adana'daki yerel yönetim birimleri, proje yönetimi uygulamalarının kurumsal yapı, yönetsel kültür ve örgütsel süreçler bağlamında nasıl şekillendiğini incelemek için uygun ve temsil gücü yüksek bir araştırma ortamı oluşturmuştur.

Proje birimlerinin yapısı: Araştırma kapsamında incelenen belediyelerde proje faaliyetleri, kurumsal yapıya ve yönetim tercihlerine bağlı olarak farklı örgütsel yapılanmalar altında

yürütülmektedir. Proje birimleri bazı belediyelerde Dış İlişkiler Müdürlüğü veya Strateji Geliştirme Müdürlüğü adı ile yapılanmıştır, bazı belediyelerde AR-GE birimi, Proje Müdürlüğü gibi isimler altında yapılandığı görülmüştür.

Bunlara ek olarak bazı belediyelerde proje faaliyetleri, AR-GE birimleri, bağımsız Proje Müdürlükleri ya da birden fazla müdürlüğün eşgüdüm içinde çalıştığı karma örgütsel yapılar şeklinde yürütülmektedir. Bu çeşitlilik, belediyelerin kurumsal kapasite düzeylerini, fon kaynaklarına erişim stratejilerini ve proje yönetimi süreçlerinin kurumsallaşma biçimlerini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla farklı örgütlenme modelleri, proje yönetimi pratiklerinde değişen düzeylerde uzmanlaşma, koordinasyon ve sürdürülebilirlik kapasitesi ortaya çıkarmaktadır.

3.3. Araştırmacının Rolü ve Yansıtıcı Düşünce

Nitel araştırmalarda araştırmacı, veri toplama, yorumlama ve analiz süreçlerinin merkezinde yer alan aktif bir özne konumundadır. Dolayısıyla araştırmacının konumu, mesleki birikimi, beklentileri ve araştırma alanına ilişkin ön bilgileri, araştırmanın tüm aşamalarında farkında olunması gereken önemli unsurlardır. Araştırmacı, kamu yönetimi ve proje yönetimi alanlarında sahip olduğu deneyim nedeniyle çalışmanın konusuna ilişkin önceden oluşmuş bilgi birikimine sahiptir. Bu durum, görüşme sorularının hazırlanması, katılımcı ifadelerinin yorumlanması ve temaların oluşturulması aşamalarında araştırmacıya içerik açısından avantaj sağlamaktadır. Ancak aynı zamanda, araştırmacının kendi varsayımlarının veya mesleki alışkanlıklarının verileri şekillendirme riskini de barındırmaktadır.

Bu nedenle süreç boyunca yansıtıcı düşünme (refleksivite) yaklaşımı benimsenmiş ve araştırmacı kendi konumunun analize olası etkilerini düzenli olarak sorgulamıştır. Bu doğrultuda, Finlay (2002) ve Berger'in (2015) önerdiği şekilde araştırmacı, görüşmeler öncesinde ve sonrasında kısa refleksif notlar tutarak ilk izlenimlerini, duygu durumunu ve olası önyargılarını kayıt altına almıştır. Ayrıca Kvale ve Brinkmann'ın (2009) vurguladığı üzere, görüşmeler sırasında yönlendirici ifadelerden, onaylayıcı tepkilerden ve çerçevelemelerden kaçınılarak nötr bir tutum benimsenmiştir. Veri analiz sürecinde ise Merriam ve Tisdell'in (2016) belirttiği *bracketing* yaklaşımına uygun olarak, ön kabullerin askıya alınmasına özen gösterilmiş; kodlama aşamasında katılımcı ifadelerine doğrudan bağlı kalınmış ve temalar veri

temelli biçimde geliştirilmiştir. Kodların ve temaların tekrar gözden geçirilmesi, araştırmacı yorumunun verinin önüne geçmesini engellemek amacıyla sistematik bir kontrol mekanizması olarak kullanılmıştır (Braun & Clarke, 2006).

Araştırmacı çalışma sürecinde sürekli olarak şu sorular aracılığıyla kendi etkisini izlemiştir:

- Bu yorum veriye mi dayanıyor, yoksa mesleki deneyiminin bir yansıması mı?
- Kullandığım kavramlar katılımcıların ifade biçimleriyle örtüşüyor mu?
- Ön bilgi ve varsayımlar analiz sürecini sınırlıyor olabilir mi?

Bu yansıtıcı ve farkındalık temelli yaklaşım sayesinde, araştırma sürecinde ortaya çıkabilecek öznellik ve yönlendirici etki tehdidi azaltılmaya çalışılmış; elde edilen bulguların katılımcı deneyimlerine dayalı özgün yapısını korumak hedeflenmiştir. Yansıtıcı düşünce, araştırmacının hem iç tutarlılığını hem de inandırıcılık, aktarılabilirlik ve doğrulanabilirlik gibi nitel araştırmanın geçerlik ölçütlerini güçlendiren temel bir unsur olarak ele alınmıştır.

3.4. Katılımcılar ve Örneklem Stratejisi

Bu çalışmada katılımcılar, nitel araştırmalarda sıkça kullanılan amaçlı örneklem yaklaşımı doğrultusunda seçilmiştir. Amaçlı örneklem, araştırma sorularını en iyi şekilde yanıtlayabilecek bilgi ve deneyime sahip kişilerin bilinçli olarak belirlenmesine olanak sağlayan bir örneklem stratejisidir (Patton, 2015; Creswell & Poth, 2018). Bu doğrultuda çalışma grubu, Adana ilinde farklı belediyelerin proje birimlerinde görev yapan ve proje süreçlerine doğrudan dâhil olan çalışanlardan oluşturulmuştur.

Örneklem sürecinde iki temel ölçüt dikkate alınmıştır:

- Görev Kriteri: Katılımcıların belediyelerin proje yönetimi, proje geliştirme, koordinasyon, izleme veya uygulama süreçlerinde aktif rol alıyor olmaları.
- Deneyim Kriteri: Katılımcıların proje süreçlerine ilişkin en az bir uygulama deneyimine sahip olmaları.

Bu ölçütler, araştırma kapsamında incelenen olgunun, belediyelerdeki proje yönetimi uygulamalarının, yalnızca kurumsal belgeler veya dış gözlemler üzerinden değil, doğrudan uygulamanın içerisinde yer alan, karar alma ve yürütme süreçlerine fiilen katılan çalışanların deneyimlerinden hareketle ele alınmasını sağlamıştır. Böylece araştırma, proje yönetimi

pratiklerinin örgütsel kültür, yönetsel yaklaşım ve süreç dinamikleriyle nasıl şekillendiğini bütüncül bir perspektifle değerlendirme imkânı sunmuş; uygulamaya ilişkin görünmeyen yönlerin, sorun alanlarının ve özgün uygulama biçimlerinin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunmuştur.

Görüşmeler gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülmüş, araştırma sürecinin başında tüm katılımcılara araştırmanın amacı, kapsamı ve gizlilik esasları açıklanmış; her bir katılımcıdan bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuş, analiz ve raporlama aşamalarında kodlar kullanılarak anonimlik sağlanmıştır.

Bu örnekleme yaklaşımı, çalışma için gerekli derinlikte veri üretimini mümkün kılmış ve farklı belediye türlerinden (metropol, ilçe) gelen katılımcıların görüşleri sayesinde proje yönetimi uygulamalarının kurumsal çeşitlilik içindeki farklı yönlerinin görünür olmasına katkı sağlamıştır.

Araştırma kapsamında toplam 7 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Katılımcılar farklı akademik geçmişlere, farklı uzmanlık alanlarına ve değişen kıdem sürelerine sahiptir. Bu çeşitlilik, proje yönetimi uygulamalarının belediyeler içindeki örgütsel ve mesleki farklılıklara göre nasıl şekillendiğini anlamaya katkı sağlamıştır.

Görüşmeler tamamen gönüllülük esasına dayalıdır ve tüm katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Gizlilik gereği katılımcılar kodlarla ifade edilmiştir (K1, K2, K3 vb.). Aşağıda araştırma kapsamında görüşülen katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi, unvan, deneyim süresi ve projelerdeki rollerini içeren tablo sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcı Profili Tablosu

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Görev Unvanı	Belediyedeki Deneyimi	Projelerdeki Rolü
K1	Kadın	Yüksek Lisans	Ar-Ge (Proje) Müdürü	5 yıl	Yönetici
K2	Erkek	Yüksek Lisans	Dış İlişkiler Müdürü	10 yıl	Yönetici
K3	Erkek	Lisans	İnşaat Mühendisi	19 yıl	Yürütücü
K4	Kadın	Yüksek Lisans	Strateji Geliştirme Müdürü	21 yıl	Yönetici
K5	Erkek	Doktora	Dr. Çevre Mühendisi	20 yıl	Yönetici
K6	Kadın	Lisans	Sosyolog	6 yıl	Proje Asistanı
K7	Erkek	Yüksek Lisans	Dış İlişkiler Müdürü	12 yıl	Yönetici

(Veriler görüşme formu yanıtlarından ve katılımcı beyanlarından derlenmiştir.)

Araştırmada örneklem büyüklüğü, nitel araştırmalarda temel kriterlerden biri olan doygunluk ilkesine göre belirlenmiştir. Yedi görüşme sonrasında elde edilen verilerin belirgin biçimde tekrar etmeye başladığı, yeni tema ve kod üretme potansiyelinin sınırlı olduğu görülmüş ve örneklemin doygunluğa ulaştığı kabul edilmiştir (Guest, Bunce & Johnson, 2006).

3.5. Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada veri toplama süreci, temel nitel araştırma desenine uygun biçimde yarı yapılandırılmış görüşmeler, alan notları ve ses kaydı yoluyla gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aşamasında, Adana ilinde farklı belediyelerin proje birimleri ile ilgili uzmanlık birimlerinde görev yapan katılımcılarla yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacıya belirli temalar etrafında sistematik veri toplama imkânı sunarken aynı zamanda katılımcıların kendi deneyimlerini, algılarını ve anlamlandırma biçimlerini derinlemesine ifade etmelerine olanak tanıyan esnek bir yapıya sahiptir (Merriam & Tisdell, 2016; Yıldırım & Şimşek, 2021). Görüşmeler tamamen gönüllülük esasına dayanmış; katılımcılara araştırmanın amacı, kapsamı, gizlilik koşulları açıklanmış ve her birinden bilgilendirilmiş onam alınmıştır.

Görüşmeler ortalama 30–45 dakika sürmüş, katılımcı izniyle ses kaydı alınmıştır. Ses kayıtları, görüşme sonrasında araştırmacı tarafından ayrıntılı biçimde çözümlenmiş, yazıya çevrilmiş ve doğruluk kontrolü yapılmıştır. Görüşmelere eşlik eden alan notları ise araştırmacının görüşme ortamına ilişkin gözlemlerinden, iletişimin niteliğine dair betimlemelerden ve ilk analitik izlenimlerden oluşmuştur. Bu notlar, analiz sürecinde verilerin bağlamsallaştırılmasına katkı sunmuştur.

Araştırmacı, veri toplama süreci boyunca yönlendirici etkiyi en aza indirmek amacıyla tarafsız ve nötr bir tutum benimsemiş; katılımcı anlatımını kesmeyen, yargı içermeyen ve müdahaleci olmayan bir görüşme yaklaşımı uygulamıştır. Böylelikle katılımcıların görüşlerini serbestçe ifade edebilecekleri güvenli bir iletişim ortamı sağlanmıştır.

Görüşme formunun hazırlanmasında şu ilkeler gözetilmiştir:

- Soruların açık uçlu, anlaşılır ve yönlendirici olmaması,
- Katılımcılara deneyimlerini ayrıntılı biçimde aktarmaları için yeterli esneklik tanınması,
- Proje yönetimi süreçlerinin örgütsel, yönetsel ve bireysel boyutlarını kapsayan genişlikte olması,
- Gerektiğinde derinleştirici alt sorularla görüşme akışına uyarlanabilir bir yapıda bulunması.

Buna ek olarak, belediyelerde proje yönetimi süreçlerine ilişkin belirli dokümanlar (organizasyon şemaları, görev tanımları, proje raporları vb.) incelenerek görüşme verilerinin bağlamsal bütünlüğü desteklenmiştir. Veri toplama araçlarının bir arada kullanılması, proje yönetimi uygulamalarının yalnızca bireysel deneyim düzeyinde değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve süreç bağlamında bütüncül olarak anlaşılmasına katkı sağlamıştır.

3.6. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme metodu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, katılımcıların deneyim, algı ve değerlendirmelerini derinlemesine anlamaya olanak sağlayan; aynı zamanda araştırmacıya belirli bir esneklik sunan nitel veri toplama tekniklerinden biridir. Bu nedenle, belediyelerde proje yönetimi süreçlerine

ilişkin çok boyutlu ve bağlamsal bilgiler elde etmek için uygun bir yöntem olarak tercih edilmiştir.

Görüşmeler sırasında verilerin doğruluğunu artırmak amacıyla katılımcıların izinleri doğrultusunda ses kaydı alınmış, kayıtlar daha sonra araştırmacı tarafından yazıya aktarılmıştır. Elde edilen metinler, bütüncül ve güvenilir bir analiz sürecine temel oluşturması için sistematik biçimde kodlanmaya hazır hâle getirilmiştir.

3.7. Veri Analizi

Bu araştırmada elde edilen veriler, nitel veri analiz yaklaşımlarından biri olan tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Tematik analiz, katılımcı ifadelerinde yer alan anlamlı örüntülerin, kodların ve temaların sistematik bir biçimde ortaya çıkarılmasına olanak sağlayan esnek ve güçlü bir analiz tekniğidir (Braun & Clarke, 2006). Bu yaklaşım, araştırmacının veriye doğrudan bağlı kalarak katılımcı deneyimlerinde tekrar eden anlam kümelerini görünür kılmasına imkân tanımakta ve yorumun veriye dayalı olarak yapılandırılmasını amaçlamaktadır.

Veri analizi süreci, görüşme kayıtlarının yazılı dökümlerinin ayrıntılı biçimde incelenmesiyle başlamıştır. Araştırmacı, bilgisayar destekli kodlama yaklaşımını kullanarak veriyle doğrudan ve etkileşimli bir ilişki kurmuş; böylece kodlama sürecinin sistematik ve bütüncül bir biçimde yürütülmesi sağlanmıştır. Analiz süreci, Braun ve Clarke'ın (2006) önerdiği altı aşamalı tematik analiz çerçevesine uygun olarak gerçekleştirilmiştir:

- **Veriye Aşinalık:** Araştırmacı görüşme dökümlerini tekrar tekrar okuyarak veriyi bütünsel bir perspektiften incelemiş, dikkat çeken ifadeleri, anlam tekrarlarını ve önemli vurgu noktalarını not ederek ilk analitik izlenimlerini oluşturmuştur.
- **İlk Kodların Oluşturulması:** Veriler satır satır incelenmiş, katılımcı ifadelerini doğrudan temsil eden açık kodlar oluşturulmuştur. Kodlama sürecinde araştırmacının ön kabullerinin etkisini azaltmak amacıyla bracketing yaklaşımı benimsenmiştir (Merriam & Tisdell, 2016).

- Kodların Bir Araya Getirilmesi ve Öntemaların Oluşturulması: Benzer içerik ve anlam örüntüsü taşıyan kodlar gruplanarak öntemalar oluşturulmuş; kod kümeleri arasındaki ilişkiler ve kavramsal bağlantılar analiz edilmiştir.

- Temaların Gözden Geçirilmesi: Elde edilen öntemalar, bütün görüşme dökümleriyle karşılaştırılarak tutarlılığı, temsil gücü ve veriye dayanaklık düzeyi açısından değerlendirilmiştir. Tutarlılık göstermeyen veya zayıf temsil edilen öntemalar elenmiş ya da yeniden yapılandırılmıştır.

- Temaların Adlandırılması ve Tanımlanması: Nihai temalar, içerik, kapsam ve temsil ettikleri proje yönetimi boyutları açısından tanımlanmış ve isimlendirilmiştir. Her temanın hangi kodlarla beslendiği ve hangi anlam örüntülerini içerdiği açıklığa kavuşturulmuştur.

Bulguların Raporlanması: Bulgular sunulurken her temanın altında katılımcı ifadelerinden seçilmiş temsil edici alıntılara yer verilmiş; temaların iç bütünlüğü ve temalar arası ilişkiler açık ve sistematik bir biçimde ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak tematik analiz, nitel verilerin çok boyutlu yapısını görünür kılmak ve katılımcı deneyimlerinde yer alan algı, anlam ve pratik örüntülerini sistematik biçimde ortaya çıkarmak açısından bu araştırma için uygun ve etkili bir yöntem sunmuştur.

3.8. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirlik Stratejileri

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik, nicel çalışmalardan farklı olarak doğruluk, tutarlılık ve güvenilirlik kavramlarının bağlamsal niteliğini vurgulayan özel bir çerçevede ele alınmaktadır. Bu araştırmada geçerlik ve güvenilirliği sağlamaya yönelik stratejiler, Lincoln ve Guba'nın (1985) önerdiği inandırıcılık (credibility), aktarılabilirlik (transferability), tutarlılık (dependability) ve doğrulanabilirlik (confirmability) ölçütleri temel alınarak yapılandırılmıştır.

İnandırıcılık, araştırma bulgularının katılımcı deneyimlerini gerçekçi, doğru ve tutarlı biçimde yansıtmaya düzeyini ifade eder. Bu araştırmada inandırıcılığı artırmak için aşağıdaki stratejiler uygulanmıştır:

- Veriye Yakın Kodlama: Kodlar doğrudan katılımcı ifadelerine dayanmış, yorumlayıcı soyutlamalar yalnızca ikinci aşamalarda geliştirilmiştir.
- Çoklu Okuma ve Karşılaştırmalı Analiz: Görüşme dökümleri birden çok kez okunarak veri içi tutarlılık sağlanmış; temalar tekrar eden örüntülere dayalı biçimde oluşturulmuştur.
- Doğrudan Alıntılara Yer Verme: Bulgular bölümünde temalar katılımcı ifadelerinden alınan alıntılarla desteklenmiş, böylece okuyucunun veriye doğrudan erişebilmesi sağlanmıştır.
- Uzman Görüşü (Peer Debriefing): Analizin aşamalarında nitel araştırma konusunda tez danışmanın geri bildirim alınarak temaların tutarlılığı değerlendirilmiştir.

Aktarılabilirlik, araştırma bulgularının benzer bağlamlara ne ölçüde uygulanabildiğini veya aktarılabilir olduğunu ortaya koyar. Bu kapsamda şu stratejiler izlenmiştir:

- Kalın Betimleme (Thick Description): Araştırma bağlamı, katılımcı özellikleri, belediyelerin kurumsal yapıları ve proje süreçlerine ilişkin detaylı açıklamalar sunulmuştur. Bu yaklaşım, okuyucuların bulguları kendi bağlamlarına uyarlama konusunda bilinçli değerlendirme yapmasına olanak tanımaktadır.
- Katılımcı Çeşitliliği: Farklı belediye türlerinde (büyükşehir/ilçe), farklı mesleki pozisyonlar ve farklı deneyim düzeylerine sahip katılımcıların seçilmesi, bulguların farklı örgütsel ortamlara aktarılabilirliğini güçlendirmiştir.

Tutarlılık, araştırma sürecinin izlenebilirliğini ve yöntemsel kararların sistematik bir yapıda uygulanmasını ifade eder. Bu çalışmada tutarlılığı sağlamak amacıyla:

- Araştırma Sürecinin Ayrıntılı Dokümantasyonu: Veri toplama, kodlama, tema geliştirme ve analiz süreçleri ayrıntılı biçimde kayda geçirilmiştir.
- Kodlama ve Tema Geliştirme Kayıtları: Kodların nasıl oluşturulduğu, hangi kodların hangi temalara dönüştüğü ve neden belirli temaların elendiğine ilişkin tüm süreçler araştırmacı tarafından sistematik olarak kayıt altına alınmıştır.
- Tutarlılık Denetimi: Analiz süreci boyunca geliştirilen kodlar ve temalar tekrar gözden geçirilmiş; farklı veri parçaları arasında uyum sağlanmıştır.

Doğrulanabilirlik, araştırma bulgularının araştırmacının kişisel önyargı ve varsayımlarından bağımsız olarak veriye dayalı olup olmadığını ortaya koyar. Bu araştırmada doğrulanabilirliği desteklemek için:

- Yansıtıcı Notlar: Araştırmacı görüşme sürecinde ve sonrasında önyargılarını, duygu durumunu, olası yönlendirici etkilerini ve izlenimlerini not ederek analiz sürecinde kendi etkisini sınamıştır (Finlay, 2002).
- Veriye Sadakat: Kodlama ve tematik analiz aşamalarında araştırmacı yorumlarının verinin önüne geçmemesi için *bracketing* yaklaşımı benimsenmiştir (Merriam & Tisdell, 2016).
- Veri-Yorum Uyumunun Gösterilmesi: Bulguların ilgili veri parçalarıyla tutarlı olması için temalar sistematik bir karşılaştırma sürecinde değerlendirilmiş ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

Bu stratejiler bir arada değerlendirildiğinde, araştırmanın geçerlik ve güvenirliği nitel araştırma standartlarına uygun biçimde desteklenmiş; bulguların hem bilimsel hem de uygulamalı açıdan güvenilir bir temel üzerine oturması sağlanmıştır.

3.9. Etik İlkeler ve İzinler

Bu araştırma, sosyal bilimlerde nitel araştırma yürütülmesine ilişkin etik ilkelere uygun olarak tasarlanmış ve uygulanmıştır. Veri toplama sürecine başlamadan önce Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından araştırma incelenmiş ve girişimsel olmayan insan katılımlı araştırma kapsamında etik yönden uygun bulunmuştur.

Görüşmeler gönüllülük esasına göre yürütülmüş ve tüm katılımcılara araştırmanın amacı, kapsamı, veri kullanım şekilleri ve gizlilik ilkeleri açık bir biçimde aktarılmıştır. Her katılımcıya araştırmaya dâhil olmadan önce Bilgilendirilmiş Onam Formu sunulmuş, soruları yanıtlanmış ve onamları yazılı şekilde alınmıştır. Katılımcılar istedikleri zaman görüşmeyi sonlandırma veya herhangi bir soruyu yanıtsız bırakma hakkına sahiptir. Araştırmada gizlilik ve mahremiyet ilkelerine büyük önem verilmiştir. Katılımcıların kimliklerinin korunması amacıyla tüm kişisel bilgiler anonimleştirilmiş; analiz ve raporlama aşamalarında ad-soyad, görev yeri, birim veya diğer tanımlayıcı bilgiler kullanılmamış, her katılımcı K1, K2, K3... gibi

kodlarla ifade edilmiştir. Ses kayıtları ve görüşme dökümleri bilimsel etik ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu hükümlerine uygun şekilde güvenli dijital ortamlarda saklanmış ve üçüncü kişilerle paylaşılmamıştır. Araştırmanın tamamlanmasının ardından kayıtların güvenli şekilde imha edilmesi sağlanacaktır.



4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, belediyelerin proje birimlerinde görev yapan personelle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen ve tematik analiz yöntemiyle değerlendirilen bulgular sunulmaktadır. Bölümde ilk olarak demografik bulgular incelenmekte, ardından verilerin tematik analiz yoluyla incelenmesiyle elde edilen temalar ele alınmaktadır.

4.1. Katılımcı Profili ve Demografik Bilgiler

Araştırmanın katılımcıları, Adana ilinde farklı ölçeklerdeki (büyükşehir ve ilçe) belediyelerin proje birimlerinde görev yapan ve proje yönetimi süreçlerinde aktif rol üstlenen çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olup, seçime temel ölçüt; belediyelerde proje geliştirme, yürütme, izleme veya koordinasyon faaliyetlerine doğrudan dâhil olmalarıdır.

Katılımcılar, eğitim düzeyi, mesleki unvan, deneyim süresi ve proje süreçlerindeki konumları bakımından çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik, nitel araştırmalarda amaçlı örneklemenin sağladığı temel avantajlardan biri olan “derinlik ve karşılaştırılabilirlik” imkânını güçlendirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Çalışma grubunun büyük bölümü lisansüstü eğitime sahip olup; proje müdürü, dış ilişkiler müdürü, mühendis, sosyolog ve proje asistanı gibi farklı uzmanlık rollerini temsil etmektedir. Bu durum, proje birimlerinin hem teknik hem de idari uzmanlık gerektiren bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Belediyelerdeki deneyim süreleri 5 ile 21 yıl arasında değişmekte olup katılımcıların çoğu, proje yönetimi süreçlerine ilişkin kurumsal deneyim birikimine sahiptir. Özellikle deneyim süresi yüksek olan çalışanların proje döngüsünü daha bütüncül değerlendirebildiği gözlenmiştir. Bir katılımcı bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Yıllar içinde proje yönetiminin sadece yazımdan ibaret olmadığını öğrendik. Uygulama ve sürdürülebilirlik aşamaları da en az yazım kadar önemli.” (K₃)

Benzer şekilde, lisansüstü eğitim almış katılımcılar proje yönetimi bilgisinin kuramsal altyapısını önemseydiğini ancak uygulamada kurum kültürü, iş yükü ve bürokratik süreçlerin belirleyici olduğunu belirtmiştir. Örneğin:

“Teorik bilgi önemli ama belediye ortamında uygulama tecrübeyle geliyor.” (K₅)

Katılımcıların görev unvanlarının kurumsal hiyerarşide farklı düzeylere karşılık gelmesi, proje yönetimi süreçlerine ilişkin rol algılarında da çeşitlilik yaratmaktadır. Karar alma süreçlerinde yer almayan bir katılımcı bu durumu şöyle dile getirmiştir:

“Proje sürecinde karar verici değilseniz bazı şeylere müdahale edemiyorsunuz. Bu da motivasyonu etkiliyor.” (K₂)

Bu bulgular, kamu örgütlerinde yetki–sorumluluk dengesizliğinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisine işaret eden bulgularla uyumludur. Genel olarak katılımcı grubu, 30–45 yaş aralığında; tecrübeli, lisansüstü eğitim düzeyi yüksek ve belediye proje süreçlerinde aktif sorumluluk üstlenen bir profili temsil etmektedir. Bu profil, proje yönetimi uygulamalarının hem teknik hem kurumsal boyutlarına ilişkin çok yönlü veri sunarak bulguların derinliğini artırmaktadır.

4.2. Tema Yapısı ve Haritalama

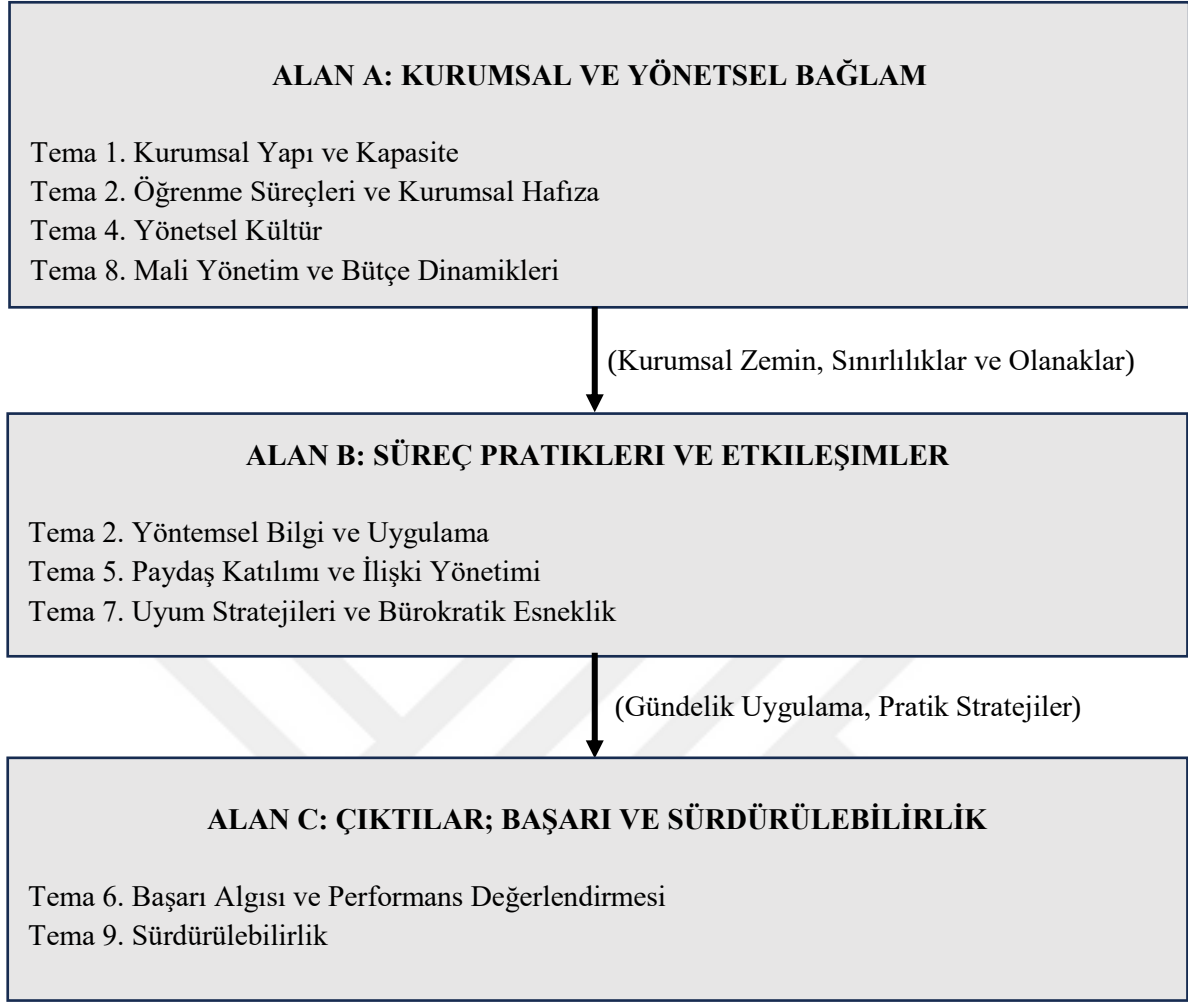
Bu araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler tematik analiz yaklaşımıyla sistematik biçimde çözümlenmiştir. Braun ve Clarke’ın (2006; 2021) altı aşamalı tematik analiz çerçevesine uygun olarak yürütülen süreçte, kodlar arasında anlamlı örüntüler belirlenmiş, bu örüntüler daha yüksek düzeyli tema kümelerine dönüştürülmüş ve temalar arasındaki ilişkiler bütüncül bir yapı içinde haritalandırılmıştır. Analiz sonucunda proje yönetimi uygulamalarını şekillendiren bulgular üç üst analitik alan altında toplanmış; bu alanlar içinde dokuz ana tema ve bu temaları oluşturan alt kodlar tanımlanmıştır. Şekil 1’de sunulan tematik harita, araştırmanın kavramsal yapısını görsel olarak özetlemekte, temaların birbirleriyle ilişkilerini ve bütünsel bulgu yapısını ortaya koymaktadır.

Alan A- Kurumsal ve Yönetmel Bağlam: Bu alan, belediyelerde proje yönetimi süreçlerinin işlediğı yapısal zemini temsil etmektedir. Örgütsel yapılanma, hiyerarşik bağımlılık, liyakat uygulamaları, kurumsal hafıza ve bütçe yönetimi gibi faktörler, proje faaliyetlerinin kapasitesini ve yönünü belirleyen temel kurumsal çerçeveyi oluşturmaktadır. Bulgular, bu alanın proje yönetimi süreçlerini hem kolaylaştıran hem de sınırlayan ana belirleyici olduğunu göstermektedir.

Alan B- Süreç Pratikleri ve Etkileşimler: Bu alan, proje yönetiminin günlük uygulama boyutunu kapsamaktadır. Proje ekiplerinin yöntemsel bilgi düzeyi, çalışma alışkanlıkları, iç ve dış paydaşlarla kurdukları ilişkiler ve bürokratik engeller karşısında geliştirdikleri uyum stratejileri bu alanın merkezindedir. Bulgular, uygulama pratiklerinin çoğu zaman kurumsal sınırlılıklara karşı geliştirilen esneklik ve adaptasyon kapasitesiyle şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Alan C- Çıktılar, Başarı ve Sürdürülebilirlik: Bu alan, proje süreçlerinin sonuçlarını, çalışanların başarı algılarını ve projelerin devamlılığına ilişkin değerlendirmelerini içermektedir. Projelerin zaman-bütçe uyumu, görünürlük, toplumsal fayda üretme kapasitesi ve finansal ya da yönetmel olarak sürdürülebilmesi bu alanın temel bileşenleridir. Bulgular, kurumsal bağlam ve süreç pratiklerinin bu çıktıları doğrudan belirlediğini göstermektedir.

Bu üç üst alan, araştırmada ortaya çıkan dokuz temayı bütünsel bir yapıya oturtmakta ve belediyelerde proje yönetimi süreçlerinin birbirini etkileyen çok katmanlı bir olgu olduğunu göstermektedir. Alan ve temalar arasındaki ilişkiye Şekil 1’de yer verilmektedir:



Şekil 1 Üst Alanlar ve Temalar Arasındaki İlişkiler

Tematik harita, belediyelerde proje yönetimi olgusunun üç ana alanda kristalleştiğini göstermektedir. Kurumsal ve yönetmel bağlam, proje yönetimi süreçlerinin üzerinde işlediği yapısal zemini oluşturmaktadır. Bu zemin, örgütsel hiyerarşi, liyakat pratikleri, mali kapasite ve kurumsal hafıza dinamikleri tarafından belirlenmektedir. Bu bağlam içerisinde şekillenen yöntemsel bilgi ve uygulama, paydaş katılımı ve uyum stratejileri proje yönetiminin gündelik pratiklerini ve bürokratik esneklik biçimlerini temsil etmektedir. Son aşamada, bu süreçlerin bileşkesi, çalışanların başarı algılarını ve projelerin sürdürülebilirlik düzeyini belirlemektedir.

Tematik harita, özellikle yönetmel kültür, mali dinamikler ve kurumsal hafızanın hem süreç pratikleri hem de başarı/sürdürülebilirlik boyutları üzerinde kesişen ve belirleyici temalar olduğunu ortaya koymaktadır.

İkinci olarak, araştırmada ortaya çıkan üst analitik alanlar ile temalar arasındaki ilişkiyi da önem arz etmektedir. Temaların içyapısını daha açık biçimde sunabilmek ve her bir temanın hangi alt bileşenlerden oluştuğunu sistematik olarak belirtmek amacıyla, aşağıda tema–alt tema yapısını özetleyen bir tabloya yer verilmiştir. Bu tablo, tematik analizin şeffaflığını artırmakta, temaların nasıl yapılandığını göstermekte ve takip eden bulgular bölümünde ayrıntılı biçimde ele alınacak temaların genel çerçevesini sunmaktadır.

Tablo 2 Temalar ve Bileşenler

Ana Tema	Alt Temalar / Bileşenler
Tema 1- Kurumsal Yapı ve Kapasite	• Proje Birimlerinin Örgütsel Konumu ve Hiyerarşik Bağımlılık • Kurumsal Dağınıklık ve Birimler Arası Koordinasyon Eksikliği • İnsan Kaynağı, Uzmanlık ve Liyakat Sorunu • Dış Kaynak Kullanımı ve Teknik Uzmanlık Açığı
Tema 2- Yöntemsel Bilgi ve Uygulama	• Proje Yönetiminde Dış Fonlara Bağımlılık ve Yöntemsel Uygulamalar • Siyasi Etkileşim ve Uygulama Sürecinin Yön Değiştirmesi • Yönetimsel Vizyonun Yöntemsel Süreçlere Etkisi • . Stratejik Planlama ve Yöntemsel Uyum
Tema 3: Öğrenme Süreçleri ve Kurumsal Hafıza	• Deneyimsel Öğrenme ve Gayriresmî Bilgi Aktarımı • Dokümantasyon Eksikliği ve Kırılgan Kurumsal Hafıza • Personel Değişimi ve Bilgi Sürekliliği Sorunu
Tema 4- Yönetimsel Kültür	• Başkan Merkezli Karar Yapısı ve Hiyerarşik Bağımlılık • Güven Temelli ve Katılımcı Yönetim Tarzı • Politik Vaatler, Fon Fırsatları ve Stratejik Yönelim • Uzmanlık Güveni ve Profesyonel Özerklik
Tema 5- Paydaş Katılımı ve İlişki Yönetimi	• Formel Düzeyde Paydaş Katılımı ve Proje Belgelerine Entegrasyon • Paydaş Seçiminde Siyasal Tercih ve Üst Yönetimin Yönlendirmesi

Ana Tema	Alt Temalar / Bileşenler
	• Uygulama Sürecinde Teknik Paylaşım ve İş Birliği Sınırlılıkları
Tema 6- Başarı Algısı ve Performans Değerlendirmesi	• Sonuç Odaklı Başarı Anlayışı • Süreç ve Kaynak Yönetimine Dayalı Başarı Anlayışı • Toplumsal Fayda ve Sorun Çözme Temelli Başarı Anlayışı • Sürdürülebilirlik Temelli Başarı Algısı • Sembolik ve Siyasal Başarı Algısı
Tema 7- Uyum Stratejileri ve Bürokratik Esneklik	• Kişisel İlişkiler ve Gayriresmî Çözüm Yolları • Üst Yönetim ve Siyasi Etkileşimle Engelleri Aşma • Proje Kurallarının Yorumu ve Prosedürel Esneklik • Hedef Grup ve Paydaş Kaynaklı Engelleri Yönetme
Tema 8- Mali Yönetim ve Bütçe Yönetimi Dinamikleri	• Bütçe Hazırlık ve Onay Süreçlerinde Bürokratik Gecikme • Satın Alma ve Harcama Süreçlerinde İdari Katılık • Birimler Arası Dağılmış Yetkiler ve Koordinasyon Sorunları • Eş Finansman Sorunları ve Sürdürülebilirlik Engelleri • Çift Denetim Yapısı
Tema 9-Sürdürülebilirlik	• Hibe Süresiyle Sınırlı Projeler ve Devam Ettirilemeyen Faaliyetler • Yönetim İradesine ve Kişilere Bağımlı Sürdürülebilirlik • İzleme-Değerlendirme ve Fon Sağlayıcı Takibinin Zayıflığı • Proje Türüne ve Vatandaş İlgisine Göre Değişen Sürdürülebilirlik

4.3. Kurumsal Yapı ve Kapasite

Bu tema (Tema 1), belediyelerde proje yönetimi süreçlerinin örgütsel koşullar tarafından nasıl şekillendiğini ortaya koymaktadır. Katılımcı ifadeleri, proje birimlerinin yer aldığı kurumsal yapının, insan kaynağı kapasitesinin, örgütsel hiyerarşi düzeylerinin ve birimler arası işleyiş mekanizmalarının proje yönetiminin niteliğini doğrudan belirlediğini göstermektedir. Bu durum, proje yönetiminin yalnızca teknik bir faaliyet değil, önemli ölçüde örgütsel kapasiteye ve yönetsel yapılanmaya bağlı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Yerel yönetim literatürü de belediyelerde proje başarısını belirleyen temel unsurun teknik uzmanlık değil; kurumsal yapılanma, liyakat uygulamaları, koordinasyon mekanizmaları ve yönetsel istikrar olduğunu vurgulamaktadır (Keleş, 2016; Tortop, 2012; Güler, 1998). Örgütsel yapıdaki belirsizlikler, uzmanlaşma eksikliği ve birimler arası zayıf eşgüdüm, proje faaliyetlerinin planlanmasından sürdürülebilirliğine kadar tüm aşamaları etkilemektedir.

Bu bulgular doğrultusunda Tema 1, araştırmanın üst analitik alanlarından biri olan “Kurumsal ve Yönetsel Bağlam”ın temel bileşenini oluşturmaktadır. Bu alan, proje yönetimi süreçlerinin üzerinde işlediği yapısal zemini temsil etmekte ve katılımcı anlatımlarının büyük bölümünde belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

4.3.1. Proje Birimlerinin Örgütsel Konumu ve Hiyerarşik Bağımlılık

Katılımcılar, belediyelerde proje faaliyetlerinin genellikle Strateji Geliştirme Müdürlüğü, Dış İlişkiler Müdürlüğü veya benzeri birimlerin altında yürütüldüğünü belirtmiştir. Bu birimlerin çoğu resmen başkan yardımcısına bağlı olmakla birlikte, karar süreçlerinin fiilen doğrudan belediye başkanının onayına bağlı olduğu ifade edilmiştir. Bu yapı Türkiye’de kamu kurumlarında yaygın olarak görülen merkezileşmiş karar alma kültürü değerlendirmesiyle paralellik göstermektedir. Üst yönetime erişim gerekliliği, proje yönetimi birimlerinin teknik özerkliğini sınırlamakta ve süreçleri kişisel otoriteye bağımlı hâle getirmektedir. K₂ bu durumu şu sözlerle aktarmıştır:

“Hiyerarşik olarak Başkan yardımcısına bağlıyız. Ama genelde direkt başkanla görüşmek zorunda kalıyoruz. Belediyede Proje başkanı vizyonuyla yol alıyor.” (K₂)

Benzer şekilde K₁, hızlı onay gerektiren durumların kurumsal süreçlerden çok kişisel ilişkilerle çözüldüğünü ifade etmiştir:

“...çok hızlı hareket etmemiz gereken, çok hızlı imza ve onay almamız gereken durumlar olabiliyor. Ayrıca projecilikte prosedür gereği çok fazla imza gerektiren durumlar oluyor. O nedenle karar verici başkan, ona ulaşmakta zorluk çekebilir proje birimleri. Ama yetkilendirilmiş bir başkan yardımcısıyla çok daha hızlı ve atik çalışabildik..” (K₁)

4.3.2. Kurumsal Dağınıklık ve Birimler Arası Koordinasyon Eksikliği

Bulgular, proje yürütme süreçlerinin çoğu belediyede tek bir birim tarafından değil, çevre, altyapı, sosyal hizmetler, kültür veya park-bahçeler gibi farklı müdürlüklerin eşzamanlı katkılarıyla yürütüldüğünü göstermektedir. Her ne kadar bu durum potansiyel bir sinerji yaratabilecek olsa da, katılımcı ifadeleri müdürlükler arasında sistematik olmayan, informel, bireye bağımlı bir koordinasyon yapısının bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgu, yerel yönetimlerde kurumsallaşmış eşgüdüm mekanizması eksikliğini ortaya koymaktadır. K₄ bu yapıyı şöyle tarif etmiştir:

“Dış ilişkiler müdürlüğümüz daha çok hibe projeleriyle ilgileniyor. Yalnız proje başlıklarına göre ... [başka bir işlevsel birimi] ilgilendiren bir konu varsa onlarla [ilgili birimlerle] ortak projeler yapıp yürütebiliyorlar... Diğer projeler de genellikle müdürlük bazında ilerliyor.” (K₄)

4.3.3. İnsan Kaynağı, Uzmanlık ve Liyakat Sorunu

Katılımcıların önemli bir kısmı, belediyelerin proje birimlerinde görev yapan personelin sayısal olarak yetersiz olduğunu ve mevcut insan kaynağının çoğu zaman uzmanlık temeline dayalı biçimde seçilmediğini ifade etmiştir. Katılımcılara göre görev dağılımlarının liyakat esasından uzak biçimde yapılması, hem uzmanlaşmanın hem de kurumsal kapasitenin gelişimini sınırlamakta; proje yönetimi süreçlerinin niteliğini doğrudan olumsuz etkilemektedir.

Yerel yönetim literatürü de Türkiye’de insan kaynağı politikalarının çoğunlukla teknik nitelik, uzmanlık ve liyakatten ziyade yönetsel tercihler ve politik dahiliyet üzerinden şekillendiğini

belirtmektedir (Tortop, 2012; Güler, 1998). Bu durum, özellikle proje yönetimi gibi hem teknik hem de süreç odaklı bilgi gerektiren alanlarda kurumsal kapasite kaybına yol açmakta; kurum içi bilgi birikiminin sürdürülebilir biçimde gelişmesini engellemektedir. K₃, liyakat meselesine dair şu ifadeyi kullanmıştır:

“Maalesef atamaların liyakata uygun yapıldığını düşünmüyorum.” (K₃)

Bu ifade, liyakat eksikliğinin çalışanlar tarafından doğrudan deneyimlenen bir sorun olduğunu ve proje yönetiminin her aşamasını etkileyen yapısal bir problem niteliği taşıdığını göstermektedir.

Liyakat eksikliğinin yalnızca proje birimlerine özgü bir durum olmadığı, belediyenin genel örgütsel yapısında da yaygın bir sorun olarak görüldüğü katılımcı ifadeleriyle desteklenmektedir. Bu durumu K₄ şu sözlerle ifade etmiştir:

“Bu sadece proje birimlerinde değil, belediyede genel yapı böyle. Liyakata çok bakılmıyor.” (K₄)

Bu ifade, liyakat ilkesine dayalı insan kaynağı yönetiminin kurumsal düzeyde zayıf olduğunu ve bunun proje yönetimi süreçlerine yapısal bir engel olarak yansıdığını göstermektedir.

Araştırma bulgularında gözlemlenen çalışanların inisiyatif alma konusundaki çekingenliği, proje başarısı önünde önemli bir yönetsel engel oluşturmaktadır. Nitekim Bostan (2023), proje çalışanlarında öz liderlik ve yaratıcı davranış becerilerinin geliştirilmesinin proje başarısı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ampirik olarak ortaya koymuştur. Bu çerçevede, belediyelerde liyakat temelli atama ve görev dağılımlarının bu yetkinlikleri destekleyici bir unsur olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

4.3.4. Dış Kaynak Kullanımı ve Teknik Uzmanlık Açığı

Bazı belediyelerde, özellikle teknik uzmanlık gerektiren projelerde dış danışmanlık hizmeti alındığı görülmektedir. Bu uygulama, kurumsal kapasite eksikliğinin dış kaynaklarla telafi edilmeye çalışıldığını göstermektedir. K₃ bu konuda şunları ifade etmiştir:

“Fizibilite raporları için dışarıdan danışmanlık aldık. Bazı nitelikli projelerde danışmanlık zorunlu oluyor.” (K3)

Bu bulgu, OECD’nin (2019) yerel yönetimlerde kapasite açığının dış kaynak kullanımına yol açtığı yönündeki değerlendirmeleriyle uyumludur.

4.3.5. Tema Değerlendirmesi

Tema 1’in bulguları, belediyelerde proje yönetimi süreçlerinin kurumsal yapı ve kapasite tarafından belirgin biçimde şekillendiğini göstermektedir. Ortaya çıkan tablo şu ana eğilimleri ortaya koymaktadır:

- Yüksek hiyerarşik bağımlılık: Karar alma süreçlerinde teknik birimlerin özerkliği sınırlı; proje süreçleri büyük ölçüde üst yönetime erişimle şekillenmektedir.
- Kurumsal dağınıklık ve koordinasyon eksikliği: Projeler birçok müdürlüğün katkısı ile yürütülmekte; fakat kurumsallaşmış eşgüdüm mekanizmaları zayıftır.
- Liyakat eksikliği ve zayıf insan kaynağı sistemi: Atama süreçleri çoğu zaman uzmanlık esasına göre yürümeyen; bu durum proje kalitesini ve devamlılığını etkilemektedir.
- Kapasite farklılığı ve dış kaynak bağımlılığı: Bazı belediyelerde güçlü bir kapasite varken, diğerlerinde dış danışmanlık zorunlu hâle gelmektedir.

Yerel yönetimlerde proje yönetimi süreçlerinin niteliği, büyük ölçüde belediyelerin kurumsal örgütlenme biçimleri, insan kaynağı kapasitesi ve idari işleyiş sistemleri tarafından belirlenmektedir. Türkiye’de yerel yönetim sistemine ilişkin literatür, belediyelerdeki kurumsal kapasitenin yalnızca mali kaynaklara değil, aynı zamanda örgüt yapısının niteliğine, uzmanlaşma düzeyine ve birimler arası koordinasyon kapasitesine dayandığını vurgulamaktadır (Keleş, 2016; Tortop, 2012).

Uluslararası literatür de benzer şekilde, yerel yönetimlerde proje yönetimi başarısının kurumsal kapasite, teknik uzmanlık, karar alma özerkliği ve idari istikrar gibi unsurlarla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (OECD, 2019; UNDP, 2008). Bu bağlamda, araştırmada elde edilen

bulgular yerel düzeyde proje yönetiminin çoğunlukla sınırlı kurumsal özerklik, personel yetersizliği ve örgütsel dağınıklık gibi yapısal sorunlarla şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak araştırma bulguları, yerel yönetimlerde proje yönetiminin kurumsal olarak hâlen gelişim aşamasında olduğunu ve süreçlerin büyük ölçüde kişiye dayalı, merkezî ve informel yapılar üzerinden işlediğini göstermektedir. Bu durum, sürdürülebilir proje yönetimi için kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi, liyakat temelli insan kaynağı politikalarının geliştirilmesi ve müdürlükler arası koordinasyon mekanizmalarının kurumsallaştırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu bulgular, Koç (2023) ve Bilir & İnce (2019) tarafından vurgulanan kurumsal kapasite tartışmalarıyla örtüşmektedir.

4.4. Öğrenme Süreçleri ve Kurumsal Hafıza

Bu tema (Tema 2), belediyelerde proje yönetimi süreçlerinin nasıl öğrenildiğini, bilgi ve deneyimin kurum içinde nasıl aktarıldığını ve kurumsal hafızanın ne ölçüde korunabildiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, proje yönetiminin büyük ölçüde deneyimsel öğrenme, gayriresmî bilgi aktarımı ve kişisel çabalar üzerinden ilerlediğini, kurumsal hafızanın ise önemli ölçüde kırılgan olduğunu göstermektedir. Bu durum, yerel yönetimlerde proje faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini etkileyen temel yapısal unsurlardan biridir.

Tema 2, araştırmanın üst analitik alanlarından “Kurumsal ve Yönetmelik Bağlam” içinde, kurumsal kapasitenin sürekliliğini ve örgütsel öğrenme dinamiklerini temsil eden önemli bir boyutu oluşturmaktadır.

4.4.1. Deneyimsel Öğrenme ve Gayriresmî Bilgi Aktarımı

Katılımcıların büyük bölümü, proje yönetimi bilgisine yönelik kurum içi eğitimlerin sınırlı olduğunu ve proje süreçlerinin büyük ölçüde “yaparak öğrenme” yoluyla kavrandığını ifade etmiştir. Öğrenme süreci çoğu katılımcı için günlük pratikler, kişisel çaba ve kurum içi gayriresmî destek mekanizmaları üzerinden ilerlemektedir.

“Her şeyi zamanla öğrendik. Proje yazmak bir şey ama uygulama kısmı tamamen tecrübeyle oturuyor.” (K₃)

“Eğitim aldım ama belediye ortamında projecilik daha farklı işliyor. Çok şey uygulamada öğreniliyor.” (K₅)

Bu tür bulgular, örgütsel öğrenmenin kurumsal programlardan ziyade kişisel deneyim ve iş başı pratikleri ile ilerlediğini göstermektedir.

4.4.2. Dokümantasyon Eksikliği ve Kırılgan Kurumsal Hafıza

Araştırma bulguları, proje belgelerinin düzenli biçimde arşivlenmediğini, çoğu belgenin kişisel bilgisayarlarda, klasörlerde, hatta bazen “kişisel inisiyatifle” saklandığını ortaya koymaktadır. Bu durum, hem bilgiye erişimi zorlaştırmakta hem de kurumsal hafızayı süreksiz hâle getirmektedir. Bu kırılganlık, özellikle yönetim değişiklikleri ve personel sirkülasyonları sırasında belirginleşmektedir. K₄ bu durumu şu ifadeyle dile getirmiştir:

“Dokümanlar çoğu zaman kişilerin bilgisayarında kalıyor. Birisi gidince bilgiler de gidiyor.” (K₄)

K₆ ise arşivleme süreçlerinin sistematik olmadığını belirtmiştir:

“Eski projelerle ilgili bilgiye ulaşmak bazen çok zor. Herkes kendi yöntemiyle saklıyor.” (K₆)

Belediyelerde proje verilerinin kişisel bilgisayarlarda tutulması ve kurumsal hafızanın zayıf olması, proje çıktılarının sürdürülebilirliğini tehdit eden önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Koç (2023), proje organizasyonlarında veri biriktirme ve işleme ilkesi gereği finansal ve operasyonel bilgilerin sistematik biçimde saklanması, gelecekteki raporlama ve denetim süreçleri açısından zorunlu olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular, belediyelerin söz konusu sistematik altyapıdan büyük ölçüde yoksun olduğunu göstermektedir.

4.4.3. Personel Değişimi ve Bilgi Sürekliliği Sorunu

Birçok katılımcı, personel sirkülasyonunun ve yönetim değişikliklerinin proje yönetimi bilgisinin sürekliliğini olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Projelerde görev alan personelin

dönemsel değişmesi, bilgi akışını aksatmakta ve yeniden öğrenme süreçlerini zorunlu kılmaktadır. K₃ bu konuda şunları söylemiştir:

“Yönetim değişince ekip de değişebiliyor. Yeni gelenler süreci tekrar öğrenmek zorunda kalıyor.” (K₃)

K₁ benzer bir durumu şu şekilde aktarmıştır:

“Her dönem yeni bir öğrenme süreci başlıyor gibi. Çünkü ekip çok değişiyor.” (K₁)

Bu bulgular, kurumsal hafızanın sürekliliğinin hem personel istikrarı hem de örgütsel yapılanma ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

4.4.4. Tema Değerlendirmesi

Tema 2'nin bulguları, belediyelerde proje yönetimi kapasitesinin önemli ölçüde bireysel bilgi, deneyim, gayriresmî süreçler ve kişisel depolama pratikleri üzerinden yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum üç temel sonuca işaret etmektedir:

- Öğrenme süreçleri kurumsal değil, bireyseldir. Kurumlar proje yönetimi eğitimlerini sistematik biçimde sunmamakta; çalışanlar projeciliği pratikte öğrenmektedir.
- Kurumsal hafıza kırılgandır. Dokümanların düzensiz saklanması ve standardize edilmemiş işleyiş, geçmiş projelere erişimi zorlaştırmakta; hataların tekrarlanmasına ve bilgi kaybına yol açmaktadır.
- Personel ve yönetim değişikliği, öğrenme döngülerini kesintiye uğratmaktadır. Bilgi sürekliliği yerine tekrarlayan öğrenme döngüleri ortaya çıkmakta, bu da kurumsal kapasiteyi zayıflatmaktadır.

Genel olarak Tema 2, belediyelerde proje yönetiminin örgütsel hafıza eksikliği, dokümantasyon yetersizliği ve personel istikrarsızlığı nedeniyle kırılgan bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, proje yönetimi uygulamalarının sürdürülebilirliği için kurumsal bilgi yönetimi mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

4.5. Yöntemsel Bilgi ve Uygulama

Belediyelerde proje yönetimi uygulamalarının etkinliği, çalışanların proje yönetimi metodolojilerine ilişkin bilgi düzeyleri, bu bilgiyi uygulamaya dönüştürme becerileri ve kurumsal koşullara uyum sağlama kapasiteleriyle yakından ilişkilidir. Araştırma bulguları, belediyelerde proje yönetiminin çoğunlukla çalışanların bireysel deneyimleri doğrultusunda yürütüldüğünü ve kurumsal düzeyde standartlaşmış yöntemlerin sınırlı olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, proje hazırlama, yürütme ve raporlama süreçlerine ilişkin belirli bilgi birikimine sahip olduklarını belirtmekle birlikte, bu bilginin büyük ölçüde kişisel tecrübeler, deneme-yanılma yöntemleri ve informal öğrenme pratikleri yoluyla edinildiğini ifade etmiştir.

Bu durum, literatürde kamu kurumlarında bilgi yönetimi süreçlerinin kurumsal hafızadan ziyade bireysel bilgi birikimi üzerinden şekillenme eğiliminde olduğuna yönelik değerlendirmelerle örtüşmektedir. Güler (2020), kamu kurumlarında bilgi üretimi ve kullanımının çoğu zaman kurumsallaşmış mekanizmalardan ziyade bireylerin kişisel deneyimleri ve gayriresmî pratikleri tarafından belirlendiğini vurgulamaktadır. Bu bulgu, belediyelerde proje yönetimi süreçlerinin sürdürülebilirliğini ve kurumsallaşmasını zorlaştıran önemli bir yapısal sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

4.5.1. Proje Yönetiminde Dış Fonlara Bağımlılık ve Yöntemsel Uygulamalar

Katılımcılar, belediyelerde proje kaynaklarının önemli ölçüde dış fonlara dayandığını ve bu durumun yöntemsel yaklaşımı şekillendirdiğini ifade etmiştir. Öz kaynak kullanımının sınırlı olması, proje süreçlerinin hibe programlarının gerektirdiği belge, prosedür ve zamanlama çerçevesine bağımlı ilerlemesine neden olmaktadır. K₁'in ifadesi bu eğilimi açık biçimde ortaya koymaktadır:

“Genel olarak söyleyecek olursam belediyelerin aslında borçluluk durumu birçok projeye başvurularına engel teşkil ediyordu... Öz kaynakları 5 yıl içindeki belediye deneyiminde söyleyebilirim. %10’u geçmedik öz kaynaklarda. %90 hibe ağırlıklı projeler gerçekleştirdik.” (K₁)

Bu bulgu, yöntemsel bilginin kurumsal standartlardan çok fon sağlayıcıların prosedürlerine göre şekillendiğini göstermektedir.

4.5.2. Siyasi Etkileşim ve Uygulama Sürecinin Yön Değiştirmesi

Katılımcılar, proje yönetimi sürecinde siyasi müdahalelerin hem olumlu hem olumsuz etkiler yarattığını belirtmiştir. Siyasi yönlendirmeler kimi zaman süreci yavaşlatmakta; kimi zaman ise tıkanan aşamaların aşılmasında kolaylaştırıcı olabilmektedir. K₁ bu ikili yapıyı şöyle ifade etmiştir:

“Aslında siyasi müdahalenin pozitif yönleri de var, negatif yönleri de var. Şöyle ki, elbette politik bir müdahale oluyor.” (K₁)

Aynı katılımcı, siyasal etkilerin süreçte gecikme ve zorunlu uyarlamalar yarattığını da vurgulamıştır. Öte yandan diğer bir katılımcı benzer bir çifte etkiyi şu sözlerle ortaya koymuştur:

“Projelerimiz daha çok hibe projelerinden oluşuyor. Siyasi müdahaleler projeyi yavaşlatıyor. Zaten projelerde birçok prosedür var, bürokratik olarak da bazı engeller yaşıyoruz.” (K₁)

“Siyasi müdahale ile ilgili iki türlü de cevap verilebilir. Bazen gereksiz müdahaleler veya projenin akışı içerisinde olmayan işler dayatılıyor, süreç yavaşlıyor. Ama daha sonra siyasi figürleri kullanarak tıkanıp gittiğiniz yerlerde iyileştirme yapılabilir.” (K₅)

Bu ifadeler, yöntemsel uygulamanın siyasi bağlamla sürekli etkileşim içinde olduğunu göstermektedir.

4.5.3. Yönetimsel Vizyonun Yöntemsel Süreçlere Etkisi

Yöntemsel uygulamanın niteliği ve proje süreçlerinin hızlanması veya yavaşlaması, büyük ölçüde üst yönetimin vizyonuna bağlıdır. Vizyoner liderlik durumlarında proje süreçlerinin daha hızlı ilerlediği; yönetimin yönlendirmediği durumlarda ise uygulama motivasyonunun azaldığı görülmektedir. K₄ bu durumu şu şekilde aktarmıştır:

“Her dönem farklı bir politika izleniyor... Eğer verimli olduğu, halka faydası olduğu düşünülen bir proje varsa üst yönetim söyler ve altılar bunu uygular. Ama en baştaki şey söylediğim gibi vizyoner bir başkan ve üst yönetim olması gerekli.” (K₄)

Bu durum, yöntemin teknik gerekliliklerinden çok yönetsel yönlendirmeye göre yeniden şekillendiğini göstermektedir.

4.5.4. Stratejik Planlama ve Yöntemsel Uyum

Bazı katılımcılar, proje üretiminin stratejik plana ve yerel ihtiyaçlara dayalı olarak yürütüldüğünü belirtmiştir. Bu yaklaşım, yöntemsel bilginin yalnızca fon gerekliliklerine değil, aynı zamanda stratejik hedeflerle uyuma göre şekillendiğini göstermektedir. K₇ bu süreci şöyle açıklamıştır:

“Bir proje yazılırken öncelikli olarak kuruluşun temel ihtiyacı ne? Hedef grubu, bölgenin, vatandaşların sosyal ekonomik durumu ne? Bunların hepsi baz alınıyor. Eğer hibe programının istekleriyle uyuyorsa, projeler yazıyoruz.” (K₇)

Bu ifade, proje geliştirme sürecinin yerel ihtiyaç analizi temelli yönünü öne çıkarmaktadır.

4.5.6. Tema Değerlendirmesi

Katılımcı görüşleri doğrultusunda belediyelerde yöntemsel bilgi ve uygulama şu üç ana olgu etrafında şekillenmektedir:

- Mali ve yöntemsel bağımlılık: Proje süreçleri büyük ölçüde dış fon sağlayıcılarının taleplerine göre yürütülmekte; bu durum kurumsal yöntemsel standartların oluşmasını engellemektedir.
- Siyasi yönlendirme ile teknik süreçler arasındaki gerilim: Siyasal etkiler kimi zaman süreci yavaşlatmakta, kimi zaman ise tıkanıklıkları çözmektedir; bu durum yöntemsel istikrarı zayıflatmaktadır.

- Yönetimsel vizyonun belirleyici rolü: Proje uygulamalarının teknik niteliği ve ilerleme hızı, büyük ölçüde yöneticilerin vizyonuna ve stratejik yönlendirmesine bağlı olarak değişmektedir.

Genel olarak bu tema, belediyelerde proje yönetimi süreçlerinin yönetsel açıdan kurumsallaşmış bir yapıdan ziyade, dış bağlamın (hibe kuralları, siyasi müdahale) ve üst yönetim vizyonunun belirleyiciliğinde ilerlediğini ortaya koymaktadır.

4.6. Yönetimsel Kültür

Yönetimsel kültür, bir kurumun karar alma süreçlerini, işleyiş tarzını, iletişim biçimini ve çalışanların yetki-sorumluluk dengelerini belirleyen temel bir örgütsel bileşendir. Yerel yönetimlerde proje yönetiminin etkinliği, yalnızca teknik kapasiteye değil; aynı zamanda yönetimsel kültürün niteliğine, liderlik tarzına ve liyakat esaslarının kurumsal süreçlerde ne ölçüde uygulandığına bağlıdır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, belediyelerde yönetimsel kültürün çoğunlukla hiyerarşik, merkeziyetçi ve başkan odaklı işlediğini; karar süreçlerinde çalışanların teknik uzmanlıklarına rağmen sınırlı inisiyatif alabildiğini göstermektedir. Bununla birlikte bazı katılımcılar, güven temelli ve katılımcı bir yönetimsel anlayışın olduğu örneklerin proje süreçlerini önemli ölçüde kolaylaştırdığını belirtmiştir.

4.6.1. Başkan Merkezli Karar Yapısı ve Hiyerarşik Bağımlılık

Katılımcıların önemli bir kısmı, belediyelerde proje yönetimi süreçlerinin büyük ölçüde belediye başkanının vizyonu, talimatları ve tercihleri doğrultusunda şekillendiğini ifade etmiştir. Bu durum, teknik birimlerin karar alanına sınırlı düzeyde katılmasına, inisiyatif kullanımının kısıtlanmasına ve süreçlerde merkeziyetçi bir yönetim modelinin hâkim olmasına yol açmaktadır. K₂, karar süreçlerindeki bu bağımlılığı şu ifadelerle açıklamaktadır:

“Belediyelerde genelde başkan ne derse o oluyor... Biz böyle bir proje yapmak istiyoruz diyoruz ama başkanın vizyonuna göre yön değişiyor.” (K₂)

Benzer biçimde K₃, proje kararlarının çoğunlukla üst yönetimin belirlediği sınırlar içinde alındığını ve çalışanların inisiyatif alanının sınırlı kaldığını ifade etmiştir:

“Karar alma süreci olarak müdürümüz konuyu başkan yardımcısına iletiyor. Kararlar üst yönetimin isteğiyle belirleniyor. İnisiyatif çok fazla kullanılamıyor.” (K₃)

Bu bulgular, yerel yönetimlerde teknik karar alanı ile yönetsel otorite arasındaki dengenin büyük oranda üst yönetim lehine kurulduğunu göstermektedir.

4.6.2. Güven Temelli ve Katılımcı Yönetim Tarzı

Bazı katılımcılar ise daha katılımcı, iletişime açık ve güven temelli bir yönetim kültürünün proje süreçlerini kolaylaştırdığını belirtmiştir. Bu tür kurumlarda teknik uzmanlığa duyulan güven, projelerin hem daha hızlı hem de daha nitelikli biçimde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. K₁'in deneyimi bu açıdan dikkat çekicidir:

“Birlikte çalıştığım başkan ve başkan yardımcısı teknik olarak çok hâkim değillerdi ama güven tesis ettik. Belediyenin faydasına olacak projeleri anlattığımda genellikle de benim kararımı destekliyorlardı.” (K₁)

K₄, bu karşılıklı iletişimin zaman zaman etkili bir ortak karar alma sürecine dönüştüğünü belirtmiştir:

“Bir proje fikri ortaya çıktığında başkanımızın kendi talebi de olabiliyor... Karşılıklı konuşabiliyoruz.” (K₄)

“..çevirebilir miyiz diye [inovasyon içeren] bir talep geldi. Projeyi [ürün] imalatı için revize ettik. Hem üst yönetim hem biz birlikte hareket ettik.” (K₅)

Bu örnekler, katılımcı-güven temelli yönetim tarzının proje yönetim süreçlerinde esneklik ve inovasyon sağladığını göstermektedir.

4.6.3. Politik Vaatler, Fon Fırsatları ve Stratejik Yönelim

Belediyelerde proje geliştirme süreçlerinin yalnızca kurumsal teknik ihtiyaçlara değil, aynı zamanda politik vaatler, seçim dönemlerinde belirlenen öncelikler ve hibe programlarından doğan fırsatlara göre biçimlendiği görülmektedir. Bu durum, proje üretim süreçlerini hem yönetsel hem de politik düzlemde çok boyutlu hale getirmektedir. Bu bağlamda K₇'nin ifadesi iki yönlü bir yönetsel motivasyon yapısını açıkça göstermektedir:

“Belediye başkanının seçim vaatleri bizim için yol gösterici oluyor... Ama bazen hibe çağrılarında yeni fırsatlar çıktığında o yönde projeler geliştiriyoruz.” (K₇)

Dolayısıyla proje geliştirme sürecinde; politik vaatler (talep yönlendiren), hibe çağrıları (fırsat yönlendiren), kurumsal ihtiyaçlar (içsel yönelim) birlikte belirleyici olmaktadır.

4.6.4. Uzmanlık Güveni ve Profesyonel Özerklik

Yönetsel kültürün liyakat ile ilişkisi, katılımcı ifadelerinde doğrudan ya da dolaylı biçimde sıkça gündeme gelmiştir. Bazı kurumlarda teknik uzmanlığın dikkate alındığı ve çalışanlara profesyonel özerklik tanındığı görülürken; bazı kurumlarda ise bu alanın yönetsel tercihler nedeniyle sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. K₁'in olumlu deneyimi liyakat temelli güvenin bir örneğini ortaya koymaktadır:

“Teknik olarak hâkim değillerdi ama güven tesis ettik, projelerde genellikle benim kararımı desteklediler.” (K₁)

Öte yandan K₃'ün ifadesi, profesyonel özerkliğin sınırlı olduğunu göstermektedir:

“Kararlar üst yönetimin isteğiyle belirleniyor... İnisiyatif çok fazla kullanılamıyor.” (K₃)

Bu farklılaşma, belediyelerde liyakat ve profesyonel özerklik anlayışının homojen olmadığını, kurumsal kültüre ve yöneticinin bakış açısına göre değiştiğini göstermektedir.

4.6.5. Tema Değerlendirmesi

Bu temaya ilişkin bulgular, belediyelerde proje yönetimi süreçlerinin merkezinde yönetsel kültürün yer aldığını, teknik kapasite kadar yönetim anlayışının da belirleyici olduğunu göstermektedir. Özellikle şu sonuçlar dikkat çekmektedir:

- Karar süreçlerinde başkan merkezli yapının baskınlığı: Teknik birimlerin profesyonel özerkliğinin sınırlı olabildiği görülmektedir.
- Güven temelli yönetim tarzının inovasyon ve verimlilik yaratması: Bazı deneyimler, teknik uzmanlıkla yönetsel vizyon arasında güçlü bir sinerji oluşabileceğini göstermektedir.
- Projelerin seçim vaatleri ve politik önceliklerle güçlü bağı: Hibe programlarıyla politik vaatlerin birlikte proje yönünü belirleyebilmektedir.
- Liyakat ilkesinin kurumlardan kuruma değişmesi: K₁'in olumlu örneği ile K₃'ün sınırlı özerklik deneyimi arasındaki fark, yerel yönetimlerde liyakatın kurumsallaşmadığını göstermektedir.

Belediyelerde proje yönetim süreçlerinin formel kurallardan ziyade kişisel ilişkilere ve hiyerarşik bağlılığa dayanması, yerel yönetimlerde “klan kültürü”nün baskın olduğunu ve bu kültür tipinin proje başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koyan Korkut'un (2023) bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu bağlamda, güven temelli ilişkilerin ve informel etkileşimlerin proje süreçlerini şekillendirdiği bir örgütsel yapının belediyelerde yaygın olduğu söylenebilir.

Bu bulgular, belediyelerde proje yönetimi süreçlerinin yalnızca teknik bir süreç değil; aynı zamanda yönetsel kültür, liderlik tarzı, politik yönelim ve liyakat yapılarının etkisi altında şekillenen çok katmanlı bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

4.7. Paydaş Katılımı ve İlişki Yönetimi

Yerel yönetimlerde proje yönetimi süreçlerinin başarısı, yalnızca teknik uygulama kapasitesine değil, aynı zamanda paydaşlarla kurulan etkileşim düzeyine, ilişkilerin niteliğine ve bu ilişkilerin sürekliliğine bağlıdır. Paydaş katılımı; şeffaflık, hesap verebilirlik, ortak karar alma

ve sürdürülebilirlik gibi temel yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesini sağlayan stratejik bir unsurdur.

Bu araştırmanın bulguları, belediyelerde paydaş katılımının çoğunlukla proje başvuru aşamasında yerine getirilen zorunlu bir prosedür olarak görüldüğünü; uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarında ise sistematikleşmediğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, paydaş katılımının formal düzeyde gerçekleştiğini, ancak kurumsal hafıza ve sürdürülebilir ilişki inşasıyla bütünleşmediğini ifade etmiştir. Aşağıda görüşmeler sonucunda ortaya çıkan üç ana alt tema sunulmaktadır.

4.7.1. Formal Düzeyde Paydaş Katılımı ve Proje Belgelerine Entegrasyon

Birçok katılımcı, paydaş katılımının proje tasarım sürecinde çoğunlukla hibe çağrılarının gerektirdiği bir zorunluluk olarak yerine getirildiğini, katılımın derinlik kazanmadan biçimsel kaldığını vurgulamıştır. K₁'in ifadesi bu durumu açık biçimde yansıtmaktadır:

“Proje hazırlarken paydaşları genelde formal olarak ekliyoruz. Hibe çağrılarında zorunlu olduğu için katılım sağlıyoruz ama proje bittikten sonra iletişim kopuyor.” (K₁)

K₂'nin ifadeleri de paydaş görüşlerinin proje yazım aşamasında alındığını ancak bunun geniş bir katılım mekanizması şeklinde işlemediğini göstermektedir:

“İç paydaşlarda genelde proje yazarken görüştüğümüz arkadaşlar projeden haberdar oluyor... Dış paydaşlarda da hangi alanla ilgili yaparsak onların fikirlerini alıyoruz.” (K₂)

Bu bulgular, paydaş katılımının proje döngüsü boyunca bütüncül bir süreç olarak kurgulanmadığını işaret etmektedir.

4.7.2. Paydaş Seçiminde Siyasal Tercih ve Üst Yönetimin Yönlendirmesi

Paydaşlarla kurulacak iş birliklerinin niteliğini belirleyen önemli unsurlardan biri, paydaş seçiminin çoğu zaman şeffaf bir değerlendirmeye değil, siyasal yönelimlere veya üst yönetim talimatlarına göre yapılmasıdır. Katılımcılar bu durumu şu sözlerle ifade etmektedir:

“Siyasi bir yapı olduğu için hangi siyasi partiye mensup bir belediye ise aslında paydaşlar da ona göre şekilleniyor.” (K₁)

“Dış paydaşlar konusunda üst yönetimin belirlediği veya kabul ettiği kurum, kuruluş, STK gibi yapılarla görüşmekteyiz.” (K₃)

Bu durum, paydaş katılımının demokratik niteliğini zayıflatan ve ilişkinin kurumsal değil “yönetimsel tercihlere” bağlı hale gelmesine neden olan bir unsur olarak değerlendirilebilir.

4.7.3. Uygulama Sürecinde Teknik Paylaşım ve İş Birliği Sınırlılıkları

Uygulama aşamasında bazı belediyelerde üniversiteler, özel sektör temsilcileri veya teknik uzmanlarla toplantılar yapılmakta; ancak katılımcı ifadeleri, bu iş birliklerinin çoğunlukla proje süresiyle sınırlı kaldığını ve kurumsal bir ortaklığa dönüşmediğini göstermektedir.

“Bazı projelerde üniversitelerle ortak çalışıyoruz, ama bu iş birliği proje süresiyle sınırlı kalıyor. Kalıcı bir ortaklık kurulamıyor.” (K₃)

“İmalatçılarla, üniversite hocalarıyla ve özel sektörde bu işi yapan taraflarla bir araya geliyoruz... Sahadaki iyi uygulamaları almaya çalışıyoruz.” (K₅)

“İç paydaşlarda bazen başarılı olamıyoruz. Dış paydaşta da her zaman doğru paydaşa çıkar çatışmalarından dolayı erişemeyebiliyoruz.” (K₇)

Bu ifadeler, paydaş katılımının uygulama aşamasında da çoğunlukla reaktif, fırsat temelli ve zamansal olarak sınırlı bir etkileşim biçiminde yürüdüğünü göstermektedir.

4.7.4. Tema Değerlendirmesi

Bu tema kapsamında elde edilen bulgular, belediyelerde paydaş katılımının kurumsallaşmış ve sürdürülebilir bir yönetim aracı olmaktan ziyade, proje döngüsünün zorunlu ve kısa vadeli bir bileşeni olarak uygulandığını göstermektedir. Tematik analiz, paydaş katılımının çoğu durumda teknik bir gereklilik olarak ele alındığını, karar alma ve uygulama süreçlerine ise sınırlı düzeyde yansıdığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular şu eğilimleri öne çıkarmaktadır:

- Paydaş katılımının formel düzeyde kalması: Katılım süreçleri çoğunlukla proje tasarım aşamasında hibe kurallarının gereği olarak işletilmekte; uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarında sistematikleşmemektedir.
- Paydaş seçiminin siyasal tercihlerle şekillenmesi: Üst yönetimin yönlendirmesi, katılımcı profilini daraltmakta; bu durum hem çeşitliliği hem de katılım niteliğini zayıflatmaktadır.
- Teknik iş birliğinin proje ile sınırlı olması: Proje bitimiyle birlikte paydaş ilişkilerinin kesintiye uğraması, kalıcı iş birliği mekanizmalarının oluşmasını engellemektedir.
- İç paydaşlar arasında uygulama-performans boşluğu: Tasarlanan proje ile uygulanan pratikler arasında uyumsuzluk oluşmakta; bu da etkinliği azaltmaktadır.

Bu bulgular, belediyelerde paydaş katılımının yalnızca proje yazım aşamasına sıkıştığını; uygulama ve izleme süreçlerinde ise stratejik bir yönetim aracı olarak kullanılmadığını göstermektedir. Katılımın süreklilik kazanamaması, hem demokratik niteliği hem de kurumsal kapasiteyi sınırlayan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Argyris ve Schön'ün (1996) örgütsel öğrenme kuramında vurguladığı “katılımın sürdürülebilirliği ve karşılıklı öğrenme döngüsü” perspektifinden bakıldığında, bulgular paydaş katılımının belediyelerde yalnızca temas düzeyinde kaldığını, ortak öğrenme süreçlerine dönüşmediğini göstermektedir. Benzer biçimde, Levitt ve March'ın (1988) örgütsel öğrenme süresizliğine ilişkin tespitiyle uyumlu olarak, paydaşlarla kurulan ilişkiler proje bitimiyle birlikte kopmakta ve kurumun öğrenme döngüsüne entegre edilememektedir.

Bryson, Crosby ve Bloomberg'ün (2014) yerel yönetimlerde paydaş çeşitliliğinin demokratik yönetişimin niteliğine yaptığı katkıya ilişkin vurguları dikkate alındığında, araştırmada ortaya çıkan sınırlı ve konjonktürel katılım pratiklerinin projelerin toplumsal meşruiyetini ve yenilikçi kapasitesini zayıflatan önemli bir engel olduğu görülmektedir.

Bu tema genel olarak, belediyelerde paydaş katılımının hâlen kurumsallaşmasını tamamlamamış, süreklilikten uzak ve büyük ölçüde siyasal bağlamın belirlediği bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, sürdürülebilir ve kapsayıcı proje yönetimi için katılım süreçlerinin kurumsallaştırılmasını, çoğulcu bir paydaş çerçevesinin benimsenmesini ve öğrenme odaklı yönetim mekanizmalarının geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

4.8. Başarı Algısı ve Performans Değerlendirmesi

Belediyelerde proje yönetimi kapsamında başarı kavramı, katılımcıların ifadelerine göre hem teknik-teknokratik ölçütlere hem de toplumsal ve siyasal ölçütlere dayalı olarak çok boyutlu biçimde tanımlanmaktadır. Görüşmeler, başarı algısının çoğunlukla proje çıktılarının gerçekleştirilmesi, zaman ve bütçe hedeflerine uyum, hibe kazanımı ve görünürlük gibi farklı kategorilerde şekillendiğini göstermektedir. Bununla birlikte, özellikle uygulayıcı konumdaki çalışanlar için toplumsal fayda, sorun çözme kapasitesi ve sürdürülebilirlik gibi nitel unsurlar daha merkezi bir konumda yer almaktadır.

4.8.1. Sonuç Odaklı Başarı Anlayışı

Katılımcıların bir bölümü başarıyı, proje teklifinde belirtilen çıktıları eksiksiz yerine getirme üzerinden tanımlamıştır. Bu yaklaşım, özellikle fon sağlayıcıların beklentileriyle uyumlu bir performans çerçevesine işaret etmektedir.

“Projede yazdığımız somut çıktıları gerçekleştirebildiysek proje başarılıdır... Mesela projede 5 kişinin istihdamı hedeflenmişse ve biz bunu yaptıysak başarılı sayılırız.” (K₃)

“Açılış toplantılarını istediğiniz kadar yapın ama söz verdiğiniz istihdamı gerçekleştiremediyseniz proje amacına ulaşmamış demektir.” (K₃)

4.8.2. Süreç ve Kaynak Yönetimine Dayalı Başarı Anlayışı

Bazı katılımcılar için başarı, projenin zamanında tamamlanması, bütçenin aşılmaması ve sürecin planlandığı gibi ilerlemesidir. Bu bakış açısı daha çok yönetsel ve prosedürel uyuma odaklanmaktadır.

“Bütçeye uyması, zamanında bitmesi... Bir de vatandaşlığa vaat ettiğimiz şeyi yapabildik mi? Bunları yapabildiysek başarılıyız.” (K₂)

“Halkla bu projeyi buluşturduğunuz anda ve sürdürülebilirliğini sağladığımız anda proje başarıya ulaşmıştır.” (K₄)

4.8.3. Toplumsal Fayda ve Sorun Çözme Temelli Başarı Anlayışı

Bazı katılımcılar başarıyı, projenin toplumsal soruna çözüm üretmesi ve vatandaş için anlamlı bir sonuç yaratması üzerinden değerlendirmiştir.

“Bir proje gerçek sorunlara çözüm üretiyorsa ya da çözüme katkı sağlıyorsa başarılı olur.

Başka bunun ölçüsü yok.” (K₁)

“Projeyi halka sunduysanız ve onun canlılığını, sürdürülebilirliğini sağladıysanız... proje başarıya ulaşmıştır.” (K₄)

4.8.4. Sürdürülebilirlik Temelli Başarı Algısı

Bazı katılımcılar için bir projenin gerçek başarısı, dönemsel bir faaliyet olmaktan çıkıp kurumsal süreçlere yerleşebilmesidir. Yönetim değişikliği sonrasında devam eden projeler, sürdürülebilirlik açısından başarı olarak görülmektedir.

“Projeyi yapıp en az bir dönem geçtikten sonra öteki döneme aktarabiliyorsanız proje bence başarılıdır.” (K₅)

4.8.5. Sembolik ve Siyasal Başarı Algısı

Belediyelerin siyasi niteliği gereği, görünürlük, açılış törenleri ve medya yansımaları da başarı algısının bir parçası hâline gelmektedir. Katılımcılar, yöneticiler için sembolik başarı ile uygulayıcılar için teknik başarı arasındaki ayrışmayı açık biçimde ifade etmektedir.

“Açılış töreni belediye üst yönetimi için bir gövde gösterisi... Ama bizim için vatandaşın konudan haberdar olması ve fayda görmesi daha önemli.” (K₅)

“Bir belediyece olarak sorarsanız açılış derim; bir projeci olarak sorarsanız çıktılarını derim.” (K₇)

4.8.6. Tematik Değerlendirme

Katılımcıların başarıya ilişkin değerlendirmeleri, belediyelerde proje performansının tek boyutlu olmadığını; teknik, toplumsal ve sembolik unsurların iç içe geçtiği çok katmanlı bir

yapı tarafından belirlendiğini göstermektedir. Uygulayıcı çalışanlar başarılı projeyi toplumsal etki ve gerçekleşen çıktılar üzerinden tanımlarken, yönetsel kadro zaman zaman görünürlük ve siyasal prestiji başarı ölçütü olarak değerlendirmektedir. Performans ölçüm sistemlerinin ise ağırlıklı olarak nicel hedeflere dayandığı; süreç kalitesi, sürdürülebilirlik ve nitel etki açısından sistematik bir değerlendirme mekanizmasının bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Bazı katılımcılar başarıyı “toplumsal fayda”, “gerçek sorunlara çözüm üretme”, “vatandaşın ihtiyacına yanıt verme” şeklinde tanımlamıştır. Bu anlayış, proje literatüründe “fayda gerçekleşimi” (benefits realization) olarak bilinen çerçeveye karşılık gelir. Buna göre projenin sadece bitmiş olması değil, toplumsal veya kurumsal etki yaratması başarıyı belirler. Bu kavram özellikle 2000’li yıllardan itibaren kamu sektörü projelerinde temel başarı ölçütü olarak kullanılmaktadır. Katılımcıların ifadeleri bu dönüşüme tamamen uygundur.

K5’in belirlediği “bir sonraki döneme aktarılabilirlik” ve “projenin kalıcılığı” vurgusu, literatürdeki sürdürülebilir proje başarı kriterleri ile örtüşmektedir: Etkinin devamlılığı, proje çıktılarını kurumsal kültüre ve süreçlere entegre edebilme, sonraki dönemlere taşınabilirlik gibi unsurlar, özellikle kamu kurumlarında proje döngüsü yönetimi (PCM) içerisinde önemli bir başarı ölçütü olarak tanımlanmaktadır.

Öte yandan katılımcı ifadeleri, süreç yönetimi (katılım, izleme, kalite kontrol, risk yönetimi vb.) açısından sistematik bir değerlendirme mekanizmasının bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bu da literatürde uzun süredir tartışılan “çıktı odaklı kamu yönetimi” anlayışıyla örtüşmektedir. Bu doğrultuda kamu kurumlarında süreç kalitesinin göz ardı edilebildiği veya ölçümün daha çok çıktılara ve sayılara odaklandığı anlaşılabılır. Bu eğilim hem klasik hem çağdaş kamu yönetimi yazınında geniş biçimde tartışılan bir bulgudur.

Bu temada elde edilen bulgular, literatürle birlikte değerlendirildiğinde üç ana sonuç ortaya çıkmaktadır:

- Başarı ölçütlerinin ağırlıklı olarak “çıktı odaklı” olması: Zaman, bütçe ve çıktının tamamlanması temel belirleyicidir.
- Toplumsal fayda ve sürdürülebilirlik, teknik çıktılardan sonra gelen ikinci bir başarı eksenini oluşturmaktadır. Bununla birlikte sistematik bir ölçüm mekanizması yoktur.

- Siyasal görünürlük, başarı algısının önemli bir bileşenidir. Açılışlar ve medya görünürlüğü, projelerin siyasi değerini artırmaktadır.

4.9. Uyum Stratejileri ve Bürokratik Esneklik

Belediyelerde proje yönetimi süreçleri, hem ulusal mevzuatın belirlediği kurallara hem de fon sağlayıcı kurumların teknik gerekliliklerine bağlı olarak yürütülmektedir. Bu durum, çalışanların çoğu zaman karmaşık onay mekanizmaları, zaman baskısı ve prosedürel kısıtlarla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular, bu sınırlılıklar karşısında çalışanların çeşitli uyum stratejileri geliştirdiğini ve süreçleri sürdürebilmek için bürokratik esnekliği fiilen uyguladığını göstermektedir.

Bu stratejiler çoğu zaman kişisel ilişki ağlarına, gayriresmî iletişim kanallarına, yönetsel destek mekanizmalarına ve pratik çözüm üretme becerilerine dayanmaktadır. Böylece, belediyelerde proje yönetimi uygulamalarının yalnızca formel kurallar üzerinden değil, aynı zamanda informel süreçler aracılığıyla sürdürüldüğü anlaşılmaktadır.

4.9.1. Kişisel İlişkiler ve Gayriresmî Çözüm Yolları

Katılımcıların önemli bir kısmı, karşılaşılan idari engelleri çözmede kişisel ilişkilere, bire bir iletişime ve informel kanallara başvurduklarını ifade etmiştir. Bu durum, kurum içi süreçlerin her zaman formel mekanizmalar üzerinden ilerlemediğini göstermektedir.

“Kişisel ilişkiler her konuda olduğu gibi burada da önemli... Orta düzey yönetici olarak çözemeyeceğiniz bir konuyu, üst yöneticiniz veya başkan çok daha rahat ve hızlı çözebiliyor.” (K₁)

“Kişisel iletişimlerle bunları çözmeye çalışıyorum. Tanımlanmış herhangi bir süreç yok... Aşamadıysam kim aşabilecekse onunla konuşurum.” (K₄)

Bu ifadeler, çözüm üretme sürecinin çoğu zaman çalışanların bireysel kapasite ve ilişki yönetimi becerilerine bağlı olduğunu göstermektedir.

4.9.2. Üst Yönetim ve Siyasi Etkileşimle Engelleri Aşma

Katılımcılar, proje yürütümünde karşılaşılan tıkanmaların giderilmesinde üst yönetim desteğinin ve siyasi aktörlerle iletişimin kritik rol oynadığını vurgulamıştır. Özellikle paydaş kaynaklı problemlerde üst yönetim aracılığıyla kurulan temasların süreci hızlandığı belirtilmiştir.

“Engelleri aşmak için genelde üst yönetimle görüşüyoruz... Üst yönetim siyasi veya ikili ilişkiler çerçevesinde yetkili kişilerle bizleri görüştürüyor.” (K₃)

“Siyasi bağlantılar zaman zaman işleri kolaylaştırıyor. Bazı konuları bir tık üst yöneticiniz çok daha rahat çözebiliyor.” (K₁)

Bu bulgular, belediye içi süreçlerde formel yetki hiyerarşisinin yanı sıra siyasi rol ve ilişkilerin de yönlendirici olduğunu göstermektedir.

4.9.3. Proje Kurallarının Yorumu ve Prosedürel Esneklik

Katılımcılar, proje uygulamalarında teknik kuralların tamamen değiştirilemese de esnetilebildiğini, uyarlama yapılabildiğini ve hibe makamlarıyla yürütülen yazışmalar sayesinde belirli değişikliklerin resmileştirilebildiğini ifade etmiştir.

“Projeleri yürütürken kuralları esnetebiliyor muyuz? Şöyle, projeden projeye fark oluyor. Hibe veren kurumun kurallarına bağlı olarak zeyilname yazılıyor. Onlar onay verirse yapılabiliyor.” (K₃)

“Kuralları esnetmek değil de projenin çerçevesini faydalı yönde genişletebiliyoruz... [A ürünü] üretiminden [B ürünü] yapımına geçmek gibi.” (K₅)

Bu ifadeler, belediyelerde formel prosedürlerin katı bir engel olmaktan ziyade, çalışanlar tarafından müzakereye açık bir alan olarak görülebileceğini göstermektedir.

4.9.4. Hedef Grup ve Paydaş Kaynaklı Engelleri Yönetme

Katılımcılar, bazı durumlarda proje hedef grubunun isteksizliği, paydaşların çıkar çatışmaları veya beklenti farklılıkları nedeniyle zorluk yaşandığını belirtmiş; bu durumda da uyum stratejilerinin devreye girdiğini ifade etmiştir.

“Hedef grubun katılma isteğinin olmaması projeyi zorlaştırıyor.” (K₇)

“Bazı vatandaşlar projeden para veya aynı destek bekliyor. Bu da süreci olumsuz etkileyebiliyor.” (K₇)

Bu bulgular, bürokratik uyum ihtiyacının yalnızca içsel faktörlerden değil, dış paydaşların tutumlarından da kaynaklandığını göstermektedir.

4.9.5. Tematik Değerlendirme

Katılımcıların ifadeleri, belediyelerde proje yönetimi süreçlerinde formel bürokratik kurallar ile günlük uygulama gereklilikleri arasında sürekli bir uyum çabası bulunduğunu göstermektedir. Projeler, mevzuat, hibe kuralları ve idari hiyerarşi kapsamında yürütülse de, çalışanlar bu çerçevenin pratik ihtiyaçları karşılamadığı durumlarda kişisel ilişkiler, üst yönetim desteği, yaratıcı uyarlamalar ve gayriresmî çözüm yolları aracılığıyla süreci ilerletmektedir.

Bu durum, kamu yönetimi literatüründe sıkça tartışılan “pratik rasyonalite”, “informel örgütsel işleyiş” ve “uyarlanabilir davranış” gibi kavramlarla uyumludur. Literatürde kamu çalışanlarının kuralların katılığını aşmak için kendi inisiyatiflerini geliştirdiği; formel yapının yanında güçlü bir informel örgütsel sistemin bulunduğu; bu sistemin süreçleri hem kolaylaştırdığı hem de kişiselleştirdiği kabul görmektedir.

Belediyelerde gözlenen uyum stratejileri de bu çerçevede değerlendirilmelidir: çalışanlar bir yandan mevzuata bağlı kalmakta, diğer yandan kişisel iletişim, esneklik ve doğrudan temas yoluyla süreçleri hızlandırmaktadır. Bu yapı, örgütsel işleyişin yalnızca kurallarla değil, aynı zamanda ilişkiler, deneyimler ve yerleşik pratiklerle belirlendiğini göstermektedir. Aşağıdaki maddeler, bu temanın öne çıkan bulgularını özetlemektedir:

- Proje uygulamalarında bürokratik tikanlıkları yaygındır ve çalışanlar bu durumlarda informel çözümler üretmektedir. Kişisel ilişki ağları süreçlerin ilerlemesinde kritik bir rol oynamaktadır.
- Üst yönetim ve siyasi aktörlerin devreye girmesi, teknik sorunların çözümünde yaygın bir stratejidir.
- Proje kuralları tamamen katı değildir; hibe makamlarıyla yazışmalar yoluyla esneklik sağlanabilmektedir.
- Hedef grup ve paydaş kaynaklı engeller, uyum stratejilerinin yalnızca kurum içinden değil, dışsal aktörlerden de kaynaklandığını göstermektedir.
- Uyum stratejileri kurumsal bir mekanizma değil, bireysel pratikler olarak işlemektedir, bu nedenle süreçler kişilere bağımlı hale gelmektedir.

4.10. Mali Yönetim ve Bütçe Yönetimi Dinamikleri

Belediyelerde proje mali yönetimi; bütçe hazırlanması, mali onay süreçleri, satın alma işlemleri, harcama yetkisi, fon aktarımı ve denetim mekanizmalarını içeren çok katmanlı bir yapıda işlemektedir. Bu yapı, hem belediye iç mevzuatına hem de hibe sağlayıcı kurumların mali kurallarına bağılı olduğu için proje yönetimi sürecinde sıkça gecikmelere, koordinasyon sorunlarına ve uygulama güçlüklerine neden olabilmektedir.

Araştırma bulguları, mali süreçlerin çoğu zaman teknik bilgi, idari uyum ve örgütler arası koordinasyonun aynı anda gerektirdiğini; ancak belediyelerde bu üç boyutun her zaman eşgüdümlü çalışmadığını göstermektedir. Bu durum da proje uygulamalarında operasyonel yavaşlık, bütçe onayında gecikme ve sürdürülebilirlik sorunları yaratmaktadır.

4.10.1. Bütçe Hazırlık ve Onay Süreçlerinde Bürokratik Gecikme

Katılımcılar, proje bütçesi hazırlanırken her kalem için detaylı prosedürler ve onaylar gerektiğini; bunun başvuru takvimlerine yetişmeyi zorlaştırdığını vurgulamıştır.

“Proje bütçesini hazırlarken her kalem için detaylı onay gerekiyor. Bu durum planlamayı uzatıyor, bazen başvuru süresine yetişemiyoruz.” (K3)

“Biz proje biriminde bütçe hazırlıyoruz ama mali onay tamamen Mali Hizmetler Müdürlüğü’nde. İki birim arasında sürekli gidip geliyoruz.” (K₁)

Onay süreçlerinin, teknik hazırlık ile idari onayın farklı birimlerde olması nedeniyle zaman kaybına sebep olduğu görülmektedir.

4.10.2. Satın Alma ve Harcama Süreçlerinde İdari Katılık

Projeler onaylandıktan sonra mali kaynakların kullanılması, satın alma ve harcama süreçlerinde yeni bir bürokratik aşamaya dönüşmektedir. Katılımcılar, özellikle hibe projelerinde belirli kurallar nedeniyle harcama yapmanın zorlaştığını belirtmiştir.

“Hibe alındığında seviniyoruz ama uygulamada o parayı harcamak kolay değil. Satın alma süreçleri, onay zinciri çok uzun.” (K₂)
“Mali hizmetler birimi... ama süreci daha rahat aşabilmek için ikili ilişkiler kullanıyoruz.” (K₃)

Bu bulgular, mali uygulama aşamasında hem yasal hem teknik sınırlılıkların çalışanları alternatif çözüm arayışına ittiğini göstermektedir.

4.10.3. Birimler Arası Dağılmış Yetkiler ve Koordinasyon Sorunları

Projelerde mali yönetim sorumluluğu proje birimi, mali hizmetler birimi ve üst yönetim arasında dağılmaktadır. Bu durum süreçlerde tekrar eden iletişim ve koordinasyon problemlerine neden olmaktadır.

“Mali yönetimi biz yapıyoruz... Ödemeler konusunda ise mali işler birimiyle işbirliği oluyor.” (K₃)
“Mali onay tamamen Mali Hizmetler’de... sürekli gidip geliyoruz.” (K₁)

Bu yapıda, yetkinin bölünmüş olması nedeniyle kararların yavaş ilerlemesine yol açıldığı değerlendirilmektedir.

4.10.4. Eş Finansman Sorunları ve Sürdürülebilirlik Engelleri

Bazı projelerin uygulanabilmesi için belediyenin eş finansman sağlaması gerekmektedir. Ancak bütçe darlığı veya planlama eksikliği nedeniyle projeler iptal edilebilmektedir. Bu durum özellikle uluslararası fonlarda sık karşılaşılan bir mali kapasite sorunudur.

“Bazı projeler için belediyenin eş finansman koyması gerekiyor ama bütçede yer bulunamayınca projeler iptal oluyor.” (K6)

4.10.5. Çift Denetim Yapısı

Belediyelerde fonlar, hibe sağlayıcı kurumun denetim mekanizmalarına ve ulusal denetim sistemine (Sayıştay vb.) aynı anda tabidir. Bu yapı kurumsal güvenilirliği artırsa da uygulamada idari yük oluşturmaktadır.

“belediyenin kendi iç mevzuatı ve sayışlar denetiminin de var oluyor olmasından dolayı projenin zaten kendi bir denetim mekanizması var, artı bir de Sayıştay denetimine girdiği...” (K7)

4.10.6. Tematik Değerlendirme

Katılımcıların ifadeleri, belediyelerde mali yönetim süreçlerinin hem kurumsal disiplin hem de bürokratik katılık üzerinden şekillendiğini göstermektedir. Bütçe hazırlama, satın alma, mali onay ve denetim mekanizmaları kamu mali yönetiminin genel ilkeleri doğrultusunda işlemektedir; ancak bu yapı proje yönetimi açısından önemli gecikmelere ve koordinasyon sorunlarına yol açmaktadır.

Mali süreçlerin çok aktörlü yapısı; proje birimi, mali hizmetler birimi, üst yönetim ve hibe kuruluşları, kararların hızlı alınmasını güçleştirmekte, çalışanlar bu nedenle zaman zaman informal iletişim kanallarına başvurmaktadır. Bu durum, kamu kurumlarında yaygın olan “mevzuatın teknik gereklilikleri ile uygulamanın pratik ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluk” probleminin tipik bir yansımasıdır.

Temada ortaya çıkan bulgular, belediyelerde mali yönetim kapasitesinin yalnızca bütçe büyüklüğüyle değil, süreçlerin işleyiş hızına, birimler arası koordinasyona, satın alma yetkinliğine ve denetim sisteminin etkisine bağlı olduğunu göstermektedir. Özellikle eş finansman sorunları ve onay zincirindeki gecikmeler, projelerin uygulanabilirliğini doğrudan etkilemektedir. Bu çerçevede, temanın öne çıkan bulguları şöyle özetlenebilir:

- Bütçe hazırlık süreçleri çoklu onay mekanizmaları nedeniyle yavaş ilerlemektedir. Öte yandan satın alma ve harcama süreçleri teknik ve idari kurallar nedeniyle uygulama güçlükleri yaratmaktadır.
- Mali yetkilerin farklı birimlerde dağılmış olması koordinasyon sorunlarına yol açmaktadır. Çalışanlar mali işlemleri hızlandırmak için zaman zaman informel ilişki ve iletişim kanallarına başvurmaktadır.
- Eş finansman gereksinimi bazı projelerin hayata geçmesini engellemektedir.
- Hibe kurallarının denetimi ile Sayıştay denetimi birlikte yürütüldüğünden idari yük artmaktadır. Kurumsal hesap verebilirlik güçlü olsa da süreç odaklı esneklik sınırlıdır, bu da proje uygulama hızını düşürmektedir.

4.11. Sürdürülebilirlik

Projelerin sürdürülebilirliği, yalnızca belirli bir dönemde tamamlanmalarıyla değil, elde edilen çıktıların uzun vadede devam ettirilebilmesi, kurumsal kapasiteye yerleşmesi ve toplumsal etki üretmeye devam etmesiyle ölçülmektedir.

Yerel yönetimler açısından sürdürülebilirlik, bir yandan mali kaynakların sürekliliği, diğer yandan da yönetsel sahiplenme, kurumsal öğrenme ve toplumsal sahiplenme düzeyiyle yakından ilişkilidir. Bu kapsamda yapılan görüşmeler, belediyelerde projelerin çoğu zaman hibe süresiyle sınırlı kaldığını, proje tamamlandıktan sonra faaliyetlerin devamlılığının çoğunlukla sağlanamadığını göstermektedir.

Katılımcı ifadeleri, sürdürülebilirliğin proje tasarım ve raporlama belgelerinde yer almakla birlikte pratikte sistematik bir biçimde planlanmadığını, çoğu zaman “hibe gereği doldurulan bir bölüm” olarak kaldığını ortaya koymaktadır.

4.11.1. Hibe Süresiyle Sınırlı Projeler ve Devam Ettirilemeyen Faaliyetler

Çoğu katılımcı, projelerin hibe süresi boyunca aktif olduğunu, hibe dönemi sona erdiğinde ise gerek ekiplerin dağılması gerekse bütçe önceliklerinin değişmesi nedeniyle faaliyetlerin sona erdiğini ifade etmiştir.

“Projeler tamamlandıktan sonra devamı pek olmuyor. Genelde proje bitince ekip dağılıyor, faaliyetler sonlanıyor.” (K₁)

“Bazı projeler çok iyi sonuç veriyor ama sürdürülebilirliği sağlamak için kaynak ayrılmıyor. Hibe bitince faaliyetler duruyor.” (K₃)

“Bazı projelerde eğitim ya da kapasite geliştirme faaliyetleri yapıyoruz ama bunu kurum içinde kalıcı hale getiremiyoruz.” (K₇)

“Sürdürülebilirlik genelde rapor kısmında kalıyor. Uygulamada devamlılığı sağlayacak mekanizma yok.” (K₂)

Bu ifadeler, sürdürülebilirliğin proje dokümanlarında tanımlanmasına karşın, kurumsal süreçlere ve bütçe planlamasına yeterince yansımadağını göstermektedir.

4.11.2. Yönetim İradesine ve Kişilere Bağımlı Sürdürülebilirlik

Araştırma bulguları, projelerin sürdürülebilirliğinin büyük ölçüde belediye başkanı ve üst yönetimin iradesine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Yönetim değişiklikleri, sürdürülebilirliği doğrudan etkileyen kritik bir kırılma noktası olarak öne çıkmaktadır.

“Eğer sürdürülebilirliği sağlamak istiyorsa yönetim, maalesef buna tek kişi karar veriyor başkan. (...) Başkan isterse sürdürülüyor, istemezse kalıyor.” (K₁)

“Belediyelerde özellikle yönetim değiştiğinde, başkan ‘ben bu projeyi yürütmek istemiyorum’ dıyorsa 30 milyonluk bir projeyi bile iptal edebiliyor. (...) Bunların kişilere özgü olmaması gerektiğini düşünüyorum. Bu kesinlikle kaynak israfı.” (K₄)

“Bir projenin kesinlikle sürdürülebilir olması gerekiyor öncelikle. (...) Burada da tabii ki sürdürülebilir olmasını kurumun benimsemesi lazım ama maalesef bu her zaman mümkün olmuyor.” (K₆)

“Günümüzde de çok popüler olan sürdürülebilirlik kavramını belediyelerde oturtmak gerekiyor. Kurumsal yapıyı, kişilerden ari sistem oluşturup, ölçülebilir,

izlenebilir bir yapıya dönüştürmek gerekiyor. Ama seçimlerin olduğu bir yerde gelen üst yönetimin seçim kaygısı bu çalışmaları her seferinde sekteye uğratıyor.” (K₅)

Bu ifadeler, projelerin devamlılığının kurumsallaşmış süreçlerden çok, kişisel ve siyasi tercihlerle şekillendiğine işaret etmektedir.

4.11.3. İzleme–Değerlendirme ve Fon Sağlayıcı Takibinin Zayıflığı

Katılımcılar, sürdürülebilirliğin yalnızca belediye içi tercih ve kaynaklarla değil, aynı zamanda hibe veren kurumların izleme yaklaşımıyla da ilişkili olduğunu belirtmektedir. Proje sonrasında fon sağlayıcı kurumların sınırlı takibi, sürdürülebilirlik konusunda “gevşek bir uygulama alanı” ortaya çıkarmaktadır.

“Sürdürülebilirlik konusunda sıkıntılarımız var. Yani bunda aslında hibe veren kurumun da projenin sonrasını çok takip etmemesinin rolü olduğunu düşünüyorum.

(...) Projeler sonlandıktan sonra da projemizi çok da sürdüremiyoruz.” (K₃)

“Proje bitince paydaşlarla iletişim kesiliyor. Halbuki devam eden bir iş birliği modeli kurulsa çok faydalı olurdu.” (K₆)

Bulgular, hem içsel (kurum içi sahiplenme ve kaynak tahsisi) hem de dışsal (fon sağlayıcı izleme mekanizmaları) düzeyde sürdürülebilirlik boşluklarının bulunduğunu göstermektedir.

4.11.4. Proje Türüne ve Vatandaş İlgisine Göre Değişen Sürdürülebilirlik

Bazı katılımcılar, sürdürülebilirliğin projelerin niteliğine ve hedef kitlenin ilgisine göre değiştiğini vurgulamıştır. Özellikle somut ve görünür projeler (örneğin fiziksel mekânlar) daha kolay sürdürülebilirken, soyut ya da yalnızca kapasite geliştirmeye dönük projelerde sürdürülebilirliğin zayıf kaldığı ifade edilmiştir.

“Eğer siz vatandaşların ilgi göstereceği bir... kitap kafe, bir bilim merkezi gibi daha sonra da ilgi gösterebileceği çalışmalar yapıyorsanız belediye bunu kendi öz kaynakları ile zaten sürdürebiliyor. Ama daha teknik bir proje, fiziksel bir proje yapmıyorsanız, soyut bir proje yapıyorsanız işte onun sürdürülebilirliği bence olmuyor.” (K₇)

“Sürdürülebilirliği sağlamak için belediye bütçesinden destek talep ediyoruz ama çoğu zaman öncelik başka alanlara veriliyor.” (K4)

Bu bulgular, projelerin görünürlük, somutluk ve vatandaş ilgisi boyutlarına göre farklı sürdürülebilirlik profilleri ortaya çıkardığını göstermektedir.

4.11.5. Tematik Değerlendirme

Katılımcı görüşleri, belediyelerde proje sürdürülebilirliğinin hem yönetsel hem mali hem de örgütsel düzeyde kırılgan bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Projelerin önemli bir kısmı, hibe süresi boyunca yoğun emekle yürütülmekte; ancak proje bittiğinde faaliyetlerin kurumsal süreçlere entegre edilmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır.

Sürdürülebilirliğin proje belgelerinde yer almasına rağmen uygulamada çoğunlukla “raporda yazılı kalan bir başlık” olarak kalması, kurumsal sahiplenme ve izleme-değerlendirme mekanizmalarının zayıflığına işaret etmektedir. Görüşmeler, sürdürülebilirliğin kurula bağlanmış, prosedürlere gömülü bir kurumsal fonksiyon olmaktan ziyade, yöneticinin yaklaşımına ve dönemin siyasal önceliklerine bağlı olarak şekillendiğini göstermektedir.

Bununla birlikte, katılımcılar sürdürülebilirliğin yalnızca mali kaynakla açıklanamayacağını; proje türü, vatandaş ilgisi, kurumsal kültür ve yönetim istikrarının da belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle yönetim değişikliklerinin büyük ölçekli projelerin dahi kesintiye uğramasına yol açması, sürdürülebilirliğin kişilere bağımlı bir “politika alanı” olarak işlediğini göstermektedir. Bu çerçevede, temanın öne çıkan bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Yönetim Bağımlılığı ve Kurumsal Sahiplenme Eksikliği:** Projelerin sürdürülmesi kişilere, özellikle belediye başkanına ve üst yönetime bağlıdır. Yönetim değişikliği projelerin durmasına veya tamamen iptaline yol açabilmektedir. Kurumsal sahiplenme zayıf olduğu için proje çıktıları kurumun rutin faaliyetlerine entegre edilememekte; sürdürülebilirlik “kurumsal mekanizma” değil, “yönetim tercihi” olarak işlemektedir.
- **Bütçe ve Kaynak Sürekliliği Sorunları:** Hibe süresi sona erdiğinde projelerin devamı için gerekli mali kaynak ayrılamamakta; eş-financeman eksikliği projelerin hem başlatılmasını hem de sürdürülmesini engellemektedir. Belediye bütçesi içinde proje

sürdürülebilirliğine yönelik ayrılmış bir mali planlama bulunmadığından, projeler hibe dönemine sıkışmakta ve devamlılık sağlanamamaktadır.

- Süreç ve İzleme Eksikliği (Proje Sonrası Boşluk): Sürdürülebilirlik proje raporlarında yer almakla birlikte, proje sonrası izleme ve değerlendirme mekanizmaları hem belediye içinde hem de hibe veren kurumlarda zayıftır. Ekiplerin dağılması, paydaş ilişkilerinin kesilmesi ve proje türüne göre değişen vatandaş ilgisi, proje çıktılarını sürdürülebilir bir yapıya dönüştürememektedir.



5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, belediyelerde proje yönetimi uygulamalarının yapısal, yönetsel, kültürel ve politik boyutlarını analiz ederek, kurum içi işleyişin hangi dinamikler tarafından şekillendiğini ortaya koymuştur. Nitel verilere dayalı tematik analiz, proje yönetimi döngüsünün yalnızca teknik bir süreç olmadığını; aksine kurum kültürü, yönetsel kapasite, politik bağlam ve kurumsal hafıza gibi çok katmanlı unsurlarla iç içe geçtiğini göstermiştir. Bu bağlamda elde edilen bulgular, yerel yönetimlerde ve özellikle proje yönetimi kapsamında uzun süredir tartıştığı yapısal katılık ve uygulama esnekliği ikiliğinin Türkiye bağlamında nasıl tezahür ettiğini açıklığa kavuşturmaktadır.

5.1. Araştırmanın Literatüre Katkısı

Bu çalışma, yerel yönetimlerde proje yönetimi pratiklerini kurumsal yapı, yönetsel kültür, süreçsel etkileşimler ve proje çıktıları çerçevesinde bütüncül olarak ele alarak proje yönetimi literatürüne üç düzeyde özgün katkılar sunmaktadır. Bulgular, yerel yönetimlerde proje yönetimi süreçlerinin yalnızca teknik bir faaliyet değil, aynı zamanda kurumsal kapasite, kültürel normlar, politik etkileşimler ve sürdürülebilirlik algıları tarafından şekillenen çok katmanlı bir yönetsel olgu olduğunu göstermektedir. Çalışmanın teorik katkıları üç üst alan altında özetlenebilir.

Bu bağlamda araştırma, yerel yönetimlerde proje yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma düzeyinin sınırlı olduğunu ve proje süreçlerinin büyük ölçüde bireysel deneyimler, yönetsel tercihler ve mevcut örgütsel kapasite çerçevesinde yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. Proje yönetimi faaliyetlerinin kişilere bağımlı bir yapı sergilemesi, süreçlerin standartlaşmasını ve kurumsal sürekliliğini zorlaştırmakta; bu durum proje çıktılarının kalıcılığını olumsuz etkilemektedir. Bu yönüyle çalışma, yerel yönetimlerde proje yönetiminin kurumsallaşma sorunsalını görünür kılarak, literatürde çoğunlukla teknik boyutlarıyla ele alınan proje yönetimi tartışmalarına kurumsal bir perspektif kazandırmaktadır.

Araştırmanın bulguları, yerel yönetimlerde proje yönetimi süreçlerinin yönetsel kültür ve örgütsel normlarla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle hiyerarşik yapı, kişisel ilişkiler ve informel karar alma mekanizmalarının proje süreçleri üzerindeki belirleyici

etkisi, proje başarısının yalnızca teknik yeterliliklerle açıklanamayacağını göstermektedir. Bu sonuç, örgüt kültürü ve yönetsel davranışların proje yönetimi üzerindeki etkisini vurgulayan çalışmaları destekler nitelikte olup, yerel yönetimlerde proje başarısının kültürel ve davranışsal boyutlarının literatürde daha fazla dikkate alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Araştırmanın üçüncü önemli katkısı ise, yerel yönetimlerde proje yönetiminin sürdürülebilirlik ve kurumsal hafıza boyutuna ilişkindir. Bulgular, proje bilgilerinin sistematik biçimde kaydedilmemesi, projelerin sürekliliğinin sağlanamaması ve öğrenme süreçlerinin kurumsallaşamaması gibi sorunların, proje çıktılarının kalıcılığını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu durum, proje yönetimi literatüründe sıklıkla vurgulanan bilgi yönetimi ve kurumsal kapasite tartışmalarını yerel yönetimler bağlamında somutlaştırmakta ve proje yönetiminin uzun vadeli yönetsel etkilerine odaklanan çalışmalara katkı sunmaktadır.

Bu diğer yönüyle araştırma Türkiye’de proje yönetimi disiplini içerisinde yürütülen kısıtlı çabalara katkı sağlamaktadır. Benzer alanlar çerçevesinde bu çalışma; proje yönetiminin kültürel boyutunu ele alan Korkut (2023), davranışsal ve yönetsel boyutunu inceleyen Akıncı (2022), Bostan (2023), Panavur (2025) ve sistemsal altyapısını değerlendiren Koç (2023) çalışmalarını tamamlayıcı bir konumda yer almaktadır. Söz konusu çalışmalar proje yönetimini sırasıyla kültür, bireysel yetkinlikler ve bilgi sistemleri perspektiflerinden ele alırken, bu çalışma yerel yönetimler özelinde proje yönetiminin kurumsal ve yönetsel bağlamını odağa alarak bu yaklaşımlar arasında kuramsal bir bütünlük kurulmasına katkı sağlamaktadır.-

5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıklarından biri örneklem ve bağlamdır. Araştırma, Türkiye’de bir büyükşehir ile ilçe belediyelerinde görev yapan proje uzmanları ve yöneticiler ile yapılan görüşmelere dayanmıştır. Dolayısıyla bulgular, belirli bir kurumsal bağlamın dinamiklerini yansıtmakta; Türkiye genelindeki tüm yerel yönetimleri veya farklı idari yapı tiplerini temsil etmemektedir. Bu nedenle sonuçlar, genellexnebilirlikten ziyade bağlama özgü içgörü üretme amacı taşımaktadır.

İkinci olarak araştırma yalnızca yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler üzerinden yürütülmüştür. Kurumsal dokümanlar, performans raporları veya proje izleme kayıtları gibi ek

veri setlerine erişim sınırlı olduğundan, bulgular büyük ölçüde katılımcı deneyimlerine ve yorumlarına dayanmıştır. Bu durum, bazı alanlarda algı temelli sonuçların baskınlaşmasına yol açmış olabilir.

Üçüncü olarak, belediyelerde proje yönetimi süreçleri çoğu zaman politik etkiler, yönetim değişiklikleri ve kurumsal öncelikler ile şekillendiğinden, katılımcılar bu konulara ilişkin bazı değerlendirmelerinde temkinli davranmış olabilirler. Bu durum, özellikle yönetsel kültür, politik müdahaleler ve sürdürülebilirlik temalarında örtük deneyimlerin tam olarak yansıtılamaması riskini taşımaktadır.

Bir başka sınırlılık araştırmanın sürdürülebilirlik boyutuyla ilgilidir. Sürdürülebilirlik, yapısal olarak uzun dönemli göstergeler gerektiren bir temadır. Bu çalışmanın veri toplama süreci, projelerin uzun vadeli izlenmesini kapsamamaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik bulguları katılımcı gözlemlerine dayanmaktadır; proje sonrası döneme ilişkin uzunlamasına veriler bu araştırmanın kapsamı dışındadır.

Bu araştırmanın bulguları, yerel yönetimlerde proje yönetimi alanında ileri çalışmalar yapılabilecek bir çerçeve sunmaktadır. Elde edilen sonuçlar, özellikle kurumsal kapasite, yönetsel kültür, paydaş yapısı ve sürdürülebilirlik gibi değişkenlerin daha derinlemesine incelenmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, ileride yapılabilecek çalışmalar aşağıda önerilmiştir.

5.3. Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgular ışığında, sonraki araştırmalarda farklı belediye türleri (Büyükşehir, ilçe, belde), farklı bölgesel yönetim birimleri (örn. Özel idare - Belediye) veya farklı ülke örnekleri karşılaştırılarak kurumsal kapasite, yönetsel kültür ve sürdürülebilirlik modellerinin nasıl değiştiği incelenebilir. Karşılaştırmalı yaklaşım, bu çalışmada ortaya çıkan bağlama özgü dinamiklerin daha geniş ölçekte test edilmesini sağlayabilir.

İkinci olarak bu araştırmada ortaya çıkan temalar, niceliksel ölçme araçlarının geliştirilmesinde kullanılabilir. Bu çalışmada ışıktutulan konular içinde; proje başarısı algısı, sürdürülebilirlik

kapasitesi, bürokratik esneklik, paydaş katılımının gerçek etkisi, informal uyum stratejileri gibi boyutlara yönelik ölçek geliştirme ve hipotez testleri literatüre önemli katkılar sunabilir.

Bu çalışmayı kısıtlayan ve sonraki araştırmalar için özellikle önerilen hususlardan birisi de boylamsal desenlerin kullanımınıdır. Sonraki araştırmalar seçilecek projeler içinde; projelerin öncesi ve sonrasını kapsayacak biçimde; çıktıların devamlılığı, kurumsal sahiplenme, bütçe sürekliliği, siyasi değişimlerin etkisi gibi unsurları dinamik bir perspektifle analiz edebilir.

Bu araştırma, yönetsel kültürün proje yönetimi üzerindeki belirleyici rolünü göstermiştir. Gelecek çalışmalarda korku kültürü, inisiyatif alma davranışları, yetki devri dinamikleri, informal iletişim biçimleri gibi unsurları detaylandırarak kamu yönetimi-proje yönetimi literatürü arasında yeni kavramsal köprüler kurabilir. Yine, paydaşların yalnızca proje belgelerinde görünür olduğu, gerçek karar süreçlerinde etkisinin sınırlı kaldığı bulgusu, yeni araştırma gündemleri doğurmaktadır. Bu noktada paydaş etkileri, katılım, çeşitlilik gibi paydaşlara ilişkin önemli konular inceleme konusu yapılabilir.

5.4. Uygulamacılara Öneriler

Bu araştırmanın bulguları, yerel yönetimlerde proje yönetimi uygulamalarının yalnızca teknik bilgiyle değil, kurum kültürü, yönetsel süreçler, mali yapı ve politik çevre tarafından şekillendiğini göstermektedir. Bu nedenle uygulayıcılara yönelik öneriler, teknik kapasitenin güçlendirilmesinin ötesinde, kurum içi işleyişi bütüncül biçimde ele alan bir çerçevede sunulmuştur.

Yerel yönetimlerde proje yönetiminin etkinliği, kurumsal kapasite ve yönetsel istikrarla doğrudan ilişkilidir. Araştırma bulguları, birçok belediyede proje birimlerinin görev tanımlarının belirsiz olduğunu, yetki-sorumluluk dengelerinin dağınık olduğunu ve yönetim değişikliklerinin projelerin devamlılığını zayıflattığını göstermiştir. Bu nedenle belediyelerin, proje yönetimi süreçlerini kurumsal yapıya entegre eden ve kişilere bağımlılığı azaltan bir yönetim modeli geliştirmeleri önemlidir. Kurumsal hafızayı güçlendiren, karar mekanizmalarını standartlaştıran ve proje rollerini açık biçimde tanımlayan bir idari yapılanma, hem proje süreçlerine hız kazandıracak hem de sürdürülebilirlik kapasitesini artıracaktır.

Katılımcıların çoğu, projeler tamamlandıktan sonra edinilen deneyimlerin kurumsal olarak aktarılmadığını, bilgi birikiminin kişisel düzeyde kaldığını ifade etmiştir. Proje raporlarının yalnızca hibe zorunluluğunu karşılamak için hazırlanan belgeler olmaktan çıkarılıp kurumsal öğrenme araçlarına dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu amaçla belediyelerin, proje sürecinde edinilen bilgilerin sistematik biçimde kaydedildiği, güncellendiği ve diğer birimler tarafından erişilebilir olduğu dijital bir “kurumsal hafıza sistemi” geliştirmesi, hem tekrar eden hataları azaltacak hem de uygulayıcıların yetkinliğini artıracaktır.

Çalışmanın bulguları, paydaş katılımının çoğu zaman yüzeysel, proje belgelerine eklenen bir zorunluluk olarak yürütüldüğünü göstermektedir. Gerçek karar alma süreçlerinde paydaşların etkisinin zayıf olması hem projelerin toplumsal meşruiyetini hem de başarı potansiyelini sınırlamaktadır. Belediyelerin katılım mekanizmalarını yalnızca “davet edilen paydaş listeleri” ile sınırlamaması; yerine, paydaşlarla düzenli bilgi paylaşımı, ortak karar alma platformları ve proje sonrası sürdürülebilirlik ağları kurması gerekmektedir. Bu yaklaşım, proje çıktılarının toplum tarafından sahiplenilmesini destekleyerek sürdürülebilirlik kapasitesini artıracaktır.

Araştırma verileri, belediyelerde hata yapma korkusu, yetki devrinin sınırlılığı, hiyerarşik baskılar ve politik müdahaleler nedeniyle çalışanların inisiyatif alma konusunda çekingen davrandığını göstermektedir. Bunun aşılması için yöneticilerin, çalışanlara güven veren ve yetki paylaşımını teşvik eden bir liderlik modeli benimsemeleri gerekmektedir. Daha açık iletişim kanalları, geri bildirim kültürü ve ortak değerlendirme toplantıları, inisiyatif alma davranışını güçlendirebilir. Ayrıca, proje ekiplerinin karar süreçlerine gerçek anlamda dahil edilmesi, teknik uzmanlığın yönetsel süreçlerde daha etkin kullanılmasını sağlayacaktır.

Belediyelerde mali süreçlerin şeffaf ve denetlenebilir olması önemli bir gereklilik olmakla birlikte, katı bürokratik prosedürler uygulamada projelerin gecikmesine yol açmaktadır. Araştırma bulguları, proje birimleri ile mali hizmetler arasında koordinasyonun zayıf olduğunu ve çalışanların çoğu zaman informal ilişkiler aracılığıyla süreci hızlandırmaya çalıştığını göstermiştir. Bu nedenle, mali yönetimde hem mevzuata uygunluğu koruyan hem de proje süreçlerini gereksiz yere yavaşlatmayan ara mekanizmalar geliştirilmelidir. Bütçe revizyonlarının hızlandırılması, proje onay süreçlerinde dijital akışların kullanılması ve eş finansman ihtiyacının stratejik planlarla uyumlu şekilde önceden planlanması, mali darboğazların aşılmasına yardımcı olacaktır.

Sürdürülebilirlik, çalışmada en zayıf noktalardan biri olarak öne çıkmıştır. Projelerin hibe döneminin ardından devam ettirilememesi hem kaynak israfına hem de stratejik amaçlarla uyumsuzluğa neden olmaktadır. Bu nedenle belediyelerin, proje tasarım aşamasından itibaren sürdürülebilirliği bir zorunluluk değil, yönetsel bir öncelik olarak ele almaları önemlidir. Proje çıktılarının belediye rutin işleyişine entegrasyonu, uzun vadeli bütçe planlaması ve siyasi değişikliklerden bağımsız işleyen kurumsal mekanizmaların kurulması, sürdürülebilirliği güçlendirecektir.

Projelerin politik meşruiyeti önemli olmakla birlikte, aşırı politik müdahaleler teknik süreçleri zayıflatmakta ve çalışanlarda güvensizlik oluşturmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin teknik ekiplerin uzmanlığına daha fazla alan açması, politik önceliklerin proje süreçlerini baskılamayacak şekilde kurumsal mekanizmalarla dengelenmesi gerekmektedir. Bürokratik esneklik, kişisel ilişkilere dayalı informal çözümlerle değil; açık, tanımlı ve izlenebilir kurumsal süreçlerle sağlandığında hem etik riskler azalacak hem proje performansı artacaktır.

5.5. Sonuç

Bu araştırma, Türkiye’de belediyelerde proje yönetimi uygulamalarının kurumsal yapı, yönetsel kültür, süreç pratikleri ve sürdürülebilirlik boyutlarında çok katmanlı ve kırılğan bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, proje yönetiminin teknik bir faaliyet olmanın ötesinde, kurumun hiyerarşik düzeni, karar alma kültürü, mali kapasitesi, personel istikrarı ve politik çevre tarafından şekillenen bir yönetim alanı olduğunu göstermektedir. Kurumsal yapıdaki merkezileşme, birimler arası koordinasyon eksikliği ve liyakat sorunları, proje yönetiminin başlangıç aşamalarından itibaren etkili bir biçimde kurumsallaşmasını engellemektedir. Buna ek olarak, öğrenme süreçlerinin bireysel düzeyde gerçekleşmesi ve kurumsal hafızanın zayıf olması, proje bilgisinin nesiller arası aktarımını zorlaştırmakta, her yönetim döneminde yeniden başlamaya mecbur kalan “kırılğan bir proje döngüsü” ortaya çıkarmaktadır.

Süreç pratiklerine ilişkin bulgular, uygulamada esneklik sağlayan informel ilişkilerin ve kişisel çabaların yaygın olduğunu; ancak bu durumun kurumsal standartların oluşumunu zayıflattığını göstermektedir. Paydaş katılımının yüzeysel kalması ve izleme-değerlendirme mekanizmalarının sınırlılığı, projelerin toplumsal meşruiyetini ve etki kapasitesini

azaltmaktadır. Son olarak, sürdürülebilirliğin büyük ölçüde yönetsel iradeye ve siyasi tercihlere bağlı olması, projelerin kalıcı fayda üretme potansiyelini ciddi biçimde sınırlamaktadır.

Genel olarak, belediyelerde proje yönetiminin güçlendirilebilmesi için kurumsal kapasitenin artırılması, kültürel ve yönetsel yapıların profesyonelleştirilmesi, süreçlerin standardize edilmesi ve sürdürülebilirlik mekanizmalarının kurumsal düzeyde güvence altına alınması gerekmektedir. Bu çalışma, yerel yönetimlerde proje yönetimi süreçlerinin anlaşılmasına kuramsal ve pratik katkılar sunmakta; aynı zamanda daha sistematik, şeffaf ve sürdürülebilir bir proje yönetimi modeline duyulan ihtiyacı açık biçimde göstermektedir.



KAYNAKÇA

- Albayrak, B. (2005). *Proje yönetimi ve danışmanlık*. Alfa Yayınları.
- Andrews, R., & Boyne, G. A. (2014). Task complexity, organisation size, and administrative intensity: The case of UK local government. *Public Management Review*, 16(2), 229–252.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon; It's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Bilir, C., & İnce, Y. (2019). Kurumsal proje yönetimi olgunluk modeli ve yerel yönetimler uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(3), 391–422. <https://doi.org/10.17065/huniibf.443498>
- Bostan, T. (2023). *Öz liderliğin proje başarısı üzerindeki etkisi: Çoklu aracılık modeli* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public management and governance* (2nd ed.). Routledge.
- Bozlağan, R., & Demirkaya, Y. (2008). *Türkiye'de yerel yönetimler*. Nobel Yayın Dağıtım.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Çakar, Ö. K., & Esen, A. (2023). Yerel yönetimlerde stratejik planlama uygulamalarının kurum performansına etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 1085–1103. <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i3.2282>
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2007). *Project management: Strategic design and implementation* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Council of Europe. (2022). *Strategic municipal planning: Guidance for good governance*. Council of Europe Publishing.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu yönetimi* (5. baskı). Umuttepe Yayınları.
- Finlay, L. (2002). “Outing” the researcher: The provenance, process, and practice of reflexivity. *Qualitative Health Research*, 12(4), 531–545. <https://doi.org/10.1177/104973202129120052>
- Fredriksson, M. (2018). Projectification in public administration. *Public Management Review*, 20(8), 1123–1140.

- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Güler, B. A. (1998). *Kamu yönetimi: Yapı, işleyiş, reform*. İmge Kitabevi.
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management*. Addison-Wesley.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2006). *Making projects critical*. Palgrave Macmillan.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Ika, L. A., Diallo, A., & Thuillier, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects. *International Journal of Project Management*, 30(1), 105–116.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.005>
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2011). *Operations and supply chain management* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62–80.
- Keleş, R. (2016). *Yerinden yönetim ve siyaset* (10. baskı). Cem Yayınevi.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Koç, Ö. (2023). *Muhasebe ve kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin kurgulanması ve uygulanması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Korkut, A. (2023). *Örgüt kültürünün proje başarısı üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Küçük, Ü. (2024). Kamu yönetimi paradigmaları çerçevesinde kamu hizmeti sunumu. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 66–79.
<https://doi.org/10.32709/akusosbil.1110090>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.
- Larson, E., & Gray, C. (2021). *Project management: The managerial process* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–340. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- OECD. (2016). *Government at a glance*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Public governance review*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Territorial governance and local capacity building*. OECD Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. Addison-Wesley.

- Özdemir, H. (2018). Kamu-özel sektör işbirliğinde risk yönetimi. *Journal of Politics Economy and Management*, 1(2), 27–40.
- Özen, M. T., & Koç, M. (2022). Belediyelerde proje yönetim ekosistemi. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3(2), 41–64.
- Özsoy, T., & Kılıç, T. (2024). A descriptive analysis of project management success. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 160–178.
- Özsoy, T., Sezgili, K., Yavuz, H. B., & Hafızoğlu, M. (Eds.). (2021). *Proje yönetimi: Disiplinlerarası bir bakış*. Hiperyayın.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Pellegrinelli, S. (2007). The importance of context in programme management. *International Journal of Project Management*, 25(1), 41–55.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). PMI.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). PMI.
- Pollack, J., & Algeo, C. (2015). Project management for public sector transformation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 412–427.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278–290.

- Thomas, J., & Mullaly, M. (2008). *Researching the value of project management*. Project Management Institute.
- Tortop, N. (2012). *Mahallî idareler* (6. baskı). Nobel Yayınları.
- Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management*. McGraw-Hill.
- Turner, J. R. (2007). *Handbook of project-based management* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61.
- Türk Dil Kurumu. (2025). *Proje. Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/?ara=proje>
- UNDP. (2008). *Capacity development: Empowering people and institutions*. UNDP.
- Uquillas Granizo, G. G., Mostacero, S. J., & Puente Riofrío, M. I. (2024). Exploring municipal administrative management. *Sustainability*, 16(14), 5991. <https://doi.org/10.3390/su16145991>
- Wysocki, R. K. (2014). *Effective project management* (7th ed.). Wiley.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (12. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, S. (2024). Yerel demokrasi. *Mukaddime*, 15(2), 384–415. <https://doi.org/10.19059/mukaddime.1507620>
- Zhang, L., & Garver, M. (2008). Public sector IT projects. *Government Information Quarterly*, 25(2), 277–303.