

PROJE DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ (PCM)

Dr. Mehmet Emin VURAL
Veteriner Hekim

GAP ULUSLARARASI TARIMSAL ARAŞTIRMA VE EĞİTİM MERKEZİ

SUNU PLANI

- Modül 1: Temel Kavramlar ve Proje Felsefesi
- Modül 2: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY)
Analiz Evresi
- Modül 3: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY)
Planlama Evresi
- Modül 4: Finansman
- Modül 5: Uygulama ve İzleme (Monitoring)
- Modül 6: Değerlendirme (Evaluation)

Modül 1: Temel Kavramlar ve Proje Felsefesi

Proje Nedir?



Proje Ne Değildir?

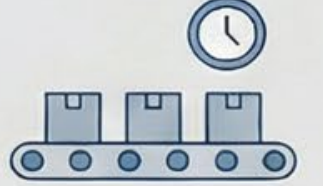
PROJE ✓

- ✓ **Geçicidir**
Belirli bir başlangıç ve bitiş tarihi vardır.
- ✓ **Özgündür**
Benzersiz bir ürün, hizmet veya sonuç yaratır.
- ✓ **Hedef Odaklıdır**
Net ve ölçülebilir amaçlara ulaşmak için planlanır.
- ✓ **Kaynakları Tanımlıdır**
Belirli bir bütçe ve kaynak çerçevesinde yürütülür.



PROJE DEĞİLDİR ✗

- ✗ **Rutin Faaliyetler**
Sürekli tekrar eden, devamlı operasyonel işlerdir.
- ✗ **Ucu Açık Süreçler**
Belirli bir bitiş tarihi veya net bir hedefi yoktur.
- ✗ **Sadece Bir Fikir**
Planlanmamış ve kaynakları atanmamış bir düşüncedir.
- ✗ **Sınırsız Kaynak Kullanımı**
Zaman, bütçe ve kaynak kısıtları belirsizdir.



Önemli Not

Sürekli yapılan bir iş, ne kadar büyük olursa olsun bir proje değildir.

Projeler

5N

3K

kuralına göre
tasarlanır.



Neden Proje Yapiyoruz?

PROJELERİN TEMEL GEREKÇELERİ



Sorunların Çözülmesi

Projeler, tanımlanmış bir soruna yanıt vermek veya üstesinden gelmek için başlatılır.



İhtiyaçların Karşılanması

Her proje, hedef grupların belirli gereksinimlerinden doğar ve onlara çözüm sunar.



Fırsat Değerlendirme ve Değişim Yaratma

Mevcut durumu iyileştirmek ve yeni bir potansiyeli faydaya dönüştürmeyi amaçlar.



Stratejik Katkı

Projeler, kurumun veya bölgenin daha büyük hedeflerine ve politikalarına hizmet eder.

KAÇINILMASI GEREKEN YANLIŞ AMAÇLAR



“Bakanlık Para Dağıtıyormuş...”

Projeler sadece fon sağlamak amacıyla yapılmamalıdır.



“Proje İşinde Çok Para Var...”

Kişisel finansal kazanç veya borç kapatma bir proje amacı olamaz.



“Makine Almak İstiyorum...”

Bir proje, sadece ekipman veya bina alımı için bir araç değildir.



“Başarılı Projenin Aynısını Yapalım..”

Başka bir projeyi olduğu gibi kopyalamak yerine özgün ihtiyaçlara odaklanılmalıdır.

Kimler Proje Yapar?

- Projeler, somut bir ihtiyacı karşılamaya veya karşı karşıya kalınan bir sorunu çözmeye **istekli, yeterli kaynaklara sahip** bir **İRADE** tarafından tasarlanır.
- Bu irade; herhangi bir birey, topluluk, birlik, kurum, kuruluş veya sivil toplum örgütü olabilir.
- Bu yapılar proje döngüsü içerisinde farklı roller üstlenebilirler.

Rol	Sorumluluk Düzeyi	Bütçeden Pay Alır mı?	Yasal Sorumluluk
Başvuru Sahibi (Lider Kurum)	Tam / Birinci Derece	Evet	Evet
Proje Ortağı	Yüksek / Paylaşımlı	Evet	Evet (Sözleşmeye bağlı)
İştirakçi	Düşük / Destekleyici	Hayır (Genelde)	Hayır
Alt Yüklenici	Faaliyet Bazlı	Evet (Hizmet Alımı)	Sadece kendi işiyle sınırlı

BAŞARILI BİR PROJE YÜRÜTÜCÜSÜNÜN 4 TEMEL ÖZELLİĞİ



Proje Donör Kurumları (Fon Sağlayıcılar)

Projeyi gerçekleştirmek için gerekli olan mali kaynağı sağlayan yapılardır. Kendi stratejik hedefleri ve politikaları doğrultusunda "proje teklif çağrıları" yayınlarlar. (Örn: Avrupa Birliği, Dünya Bankası, TAGEM, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK).

Yararlanıcılar (Hedef Gruplar)

Projenin ürettiği sonuçlardan doğrudan veya dolaylı olarak fayda sağlayan kesimlerdir.

Hedef Grup: Projenin çözmeyi amaçladığı sorundan doğrudan etkilenen ve projenin odağında olan gruptur (Örn: Verimi düşük olan mısır üreticileri).

Nihai Faydalanıcılar: Projenin yarattığı etkinin uzun vadede ulaştığı geniş toplum kesimidir (Örn: Daha kaliteli gıdaya ulaşan tüketiciler).

Hangisi Hangi Görevi Yapar?

"Bir araştırma enstitüsü, bir tohum firması ile beraber, Ziraat Odası için, GAP İdaresi desteğiyle, yeni bir çeşit geliştiriyor."

Enstitü

Başvuru
Sahibi

Tohum
Firması

Ortak

Ziraat Odası

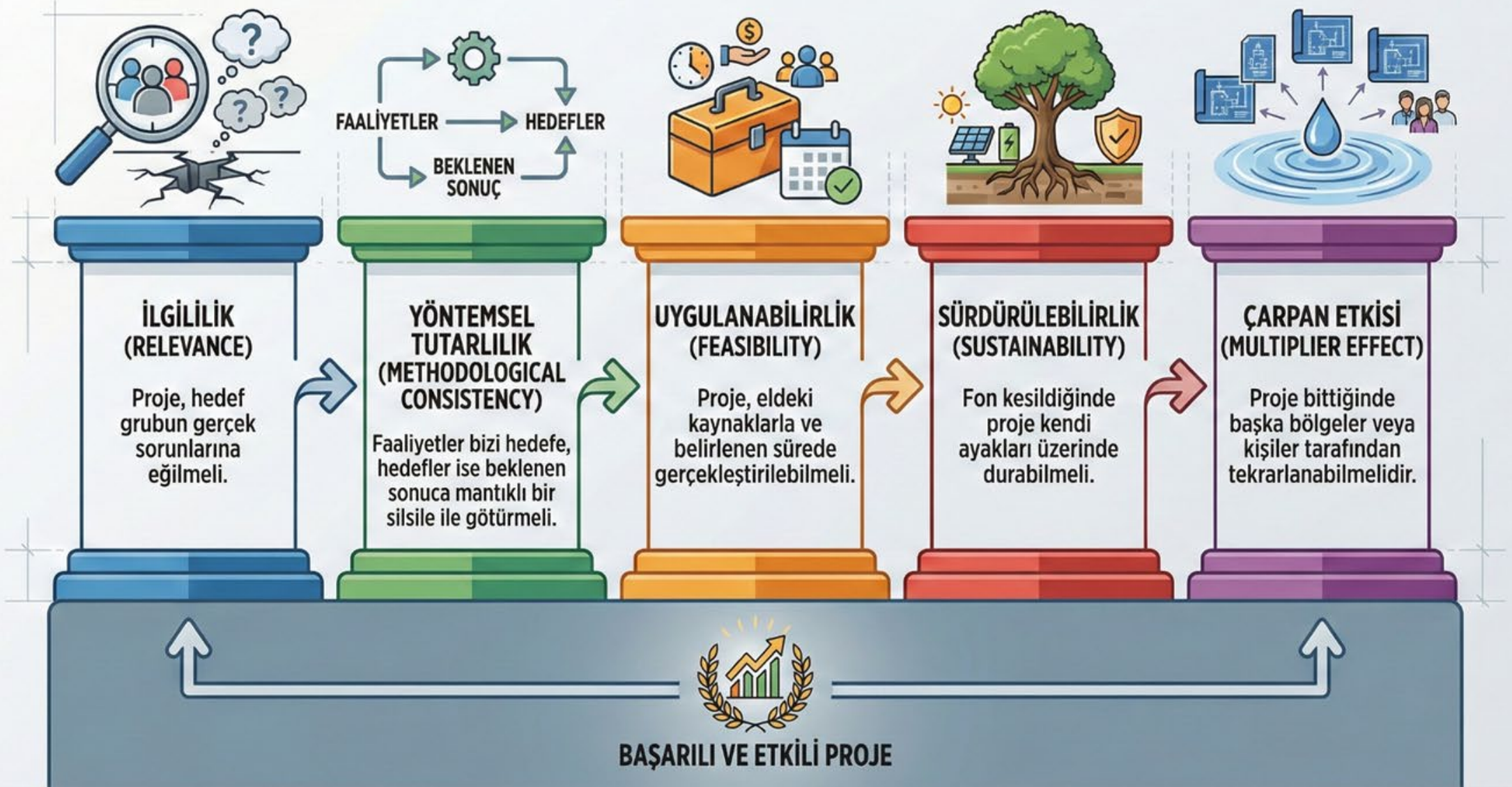
İştirakçi

GAP İdaresi

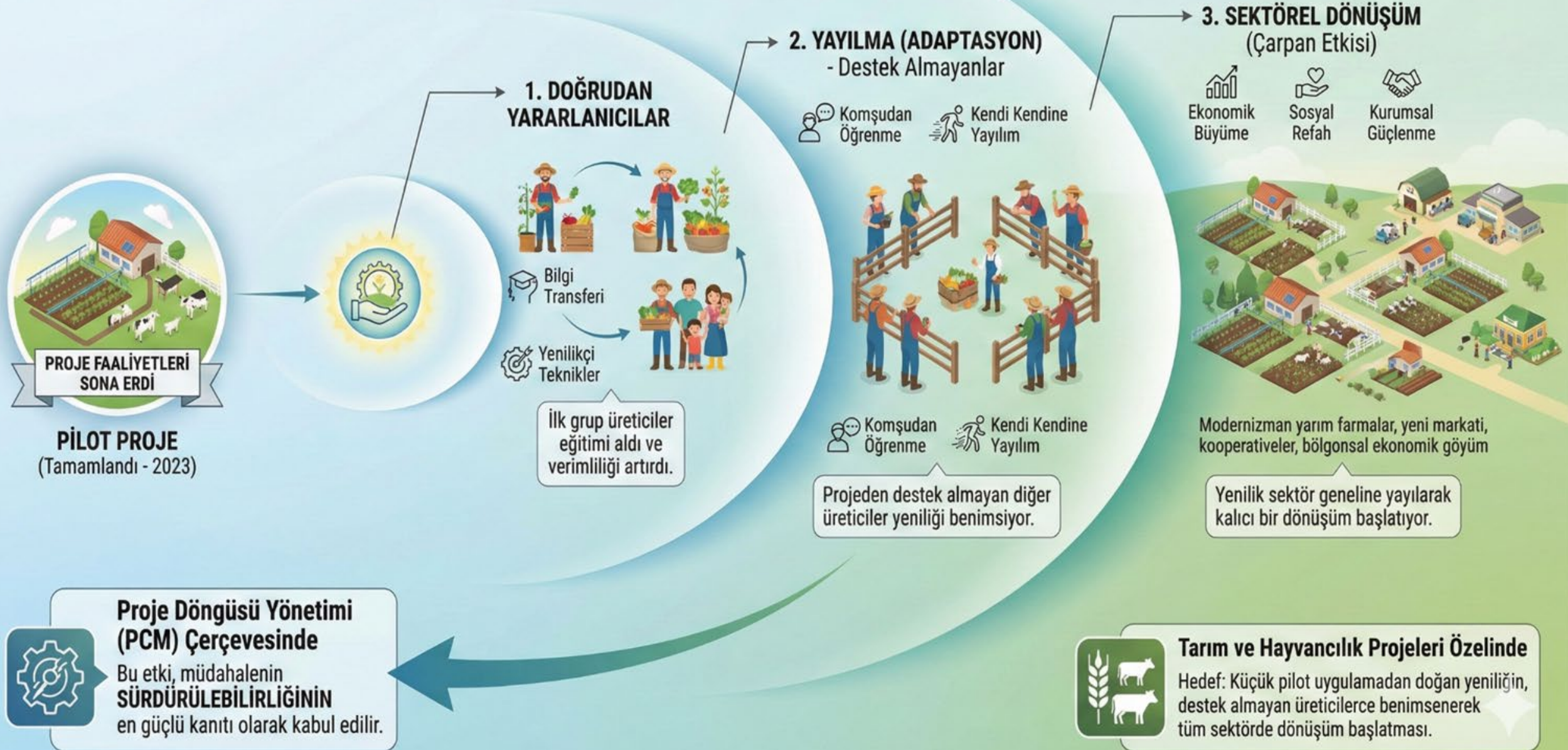
Donör

İYİ BİR PROJENİN BEŞ TEMEL ÖZELLİĞİ

Sağlam ve Etkili Bir Proje İçin Gerekli Yapı Taşları



Çarpan Etkisi Nedir?



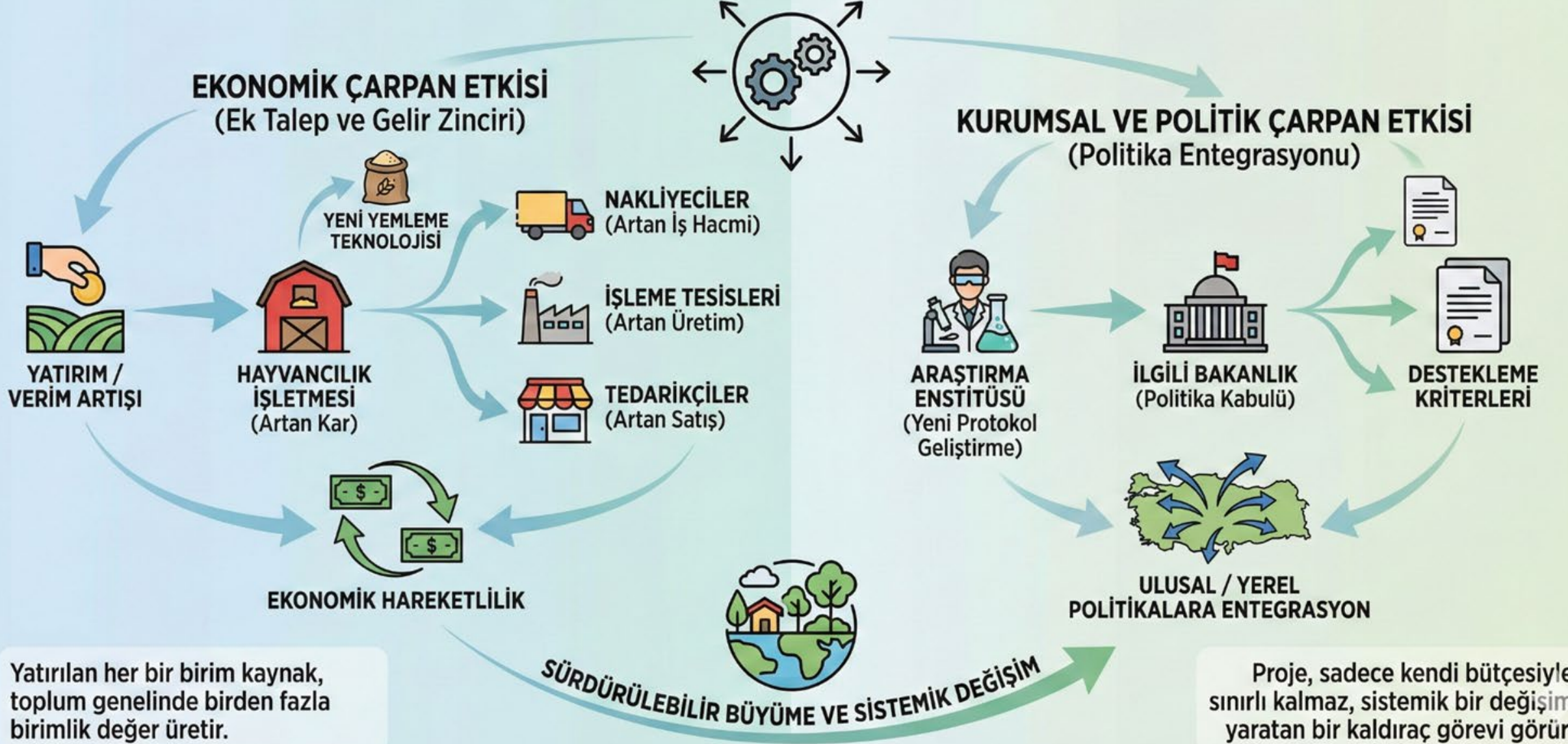
Çarpan Etkisi Nedir?

- Çarpan etkisini maksimize etmek için projenin tasarım aşamasında **yaygınlaştırma** stratejilerinin (dissemination) ve **sahiplenmenin** (ownership) güçlü tutulması gerekir.
- Eğer bir proje, faaliyet dönemi bittiğinde etkisini kaybediyorsa çarpan etkisi **sıfırdır**.
- Ancak proje sonuçları yerel paydaşlar tarafından "**kopyalanabilir**" veya "**ölçeklenebilir**" bulunuyorsa, çarpan etkisi devreye girmiş demektir.



Çarpan Etkisinin Boyutları

Proje Etkisinin Genişleyerek Devam Etmesi



Çarpan Etkisi Göstergeleri Nelerdir?

Gösterge Kategorisi	Teknik Gösterge Tanımı	Beklenen Etki Düzeyi
Yaygınlaştırma	Teknolojiyi veya yöntemi kendi imkanlarıyla benimseyen dolaylı yararlanıcı sayısı	Sektörel genişleme ve yerel sahiplenme
Ekonomik Katma Değer	Proje yatırım birimi başına bölge ekonomisinde oluşan toplam gelir artışı	Bölgesel kalkınma ve finansal sürdürülebilirlik
Politika Entegrasyonu	Proje çıktılarının ulusal veya yerel mevzuatlara, destekleme kriterlerine dahil edilme sayısı	Sistemik değişim ve kurumsal kalıcılık
Kurumsal Kapasite	Proje kapsamında eğitilen uzmanların, kurum içinde veya dışında gerçekleştirdiği ikincil eğitimlerin sayısı	Bilgi transferi ve uzmanlık ağının genişlemesi
Ölçeklenebilirlik	Proje modelinin farklı coğrafi bölgelerde veya benzer alt sektörlerde uygulanma (replikasyon) sayısı	Ulusal düzeyde uygulama ve metodolojik başarı

Bir Fikir Nasıl Projelendirilebilir?

Bir fikri projelendirmek için onu "**Mantıksal Çerçeve Laboratuvarı**"na sokmamız gerekir. Bu süreç şu adımlarla gerçekleşir:

1. **Fikrin Tanımlanması:** İlk olarak "Neyi değiştirmek istiyoruz?" sorusu netleşir (Örn: Yerel tohumların kaybolması).
2. **Sınırların Çizilmesi:** Fikir **SMART** kriterlerine göre daraltılır. (Örn: "Tüm tohumlar" yerine "X bölgesindeki yerel kavun tohumları").
3. **Hissedilen Sorundan Analiz Edilen Soruna Geçiş:** "Tohumlar kayboluyor" genel ifadesinden, "Tohum saklama koşullarının yetersizliği" gibi teknik bir nedene odaklanılır.
4. **Mantıksal Bir Kurgu Oluşturma:** Fikrin faaliyetleri (tohum toplama, analiz, depo kurma) ve bu faaliyetlerin sonucunda ne elde edileceği (gen bankası kaydı, çiftçi eğitimi) arasındaki bağ kurulur.

SMART Kriterleri Nedir?

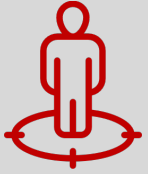
S

SPECİFİK

ÖZEL/SPESİFİK

Hedefiniz genel değil, net olmalıdır

Verimi artırmak yerine X bölgesindeki mısır üreticilerinin dekara aldıkları verimi artırmak.



M

MEASURABLE

ÖLÇÜLEBİLİR

Başarıyı nasıl kanıtlayacaksınız?
Rakamlar ve göstergeler olmalıdır.

Dekara alınan verimi %15 artırmak



A

ACHIEVABLE

ULAŞILABİLİR

Hedefiniz gerçekçi mi? Elinizdeki kaynaklarla (personel, teknik bilgi) bunu yapabilir misiniz?

Kurum olarak bu verimi artıracak teknik paketi geliştirecek laboratuvar kapasiteniz var mı?



R

RELEVANT

İLGİLİ/GERÇEKÇİ

Bu hedef, sahadaki temel sorunu çözüyor mu ve kurumunuzun stratejisiyle örtüşüyor mu?

Bölgede su sıkıntısı varken verim artışına odaklanmak yerine "su stresine dayanıklı çeşitler ile verimi korumak" daha ilgili bir hedeftir.



T

TIME-BOUND

ZAMANA BAĞLI

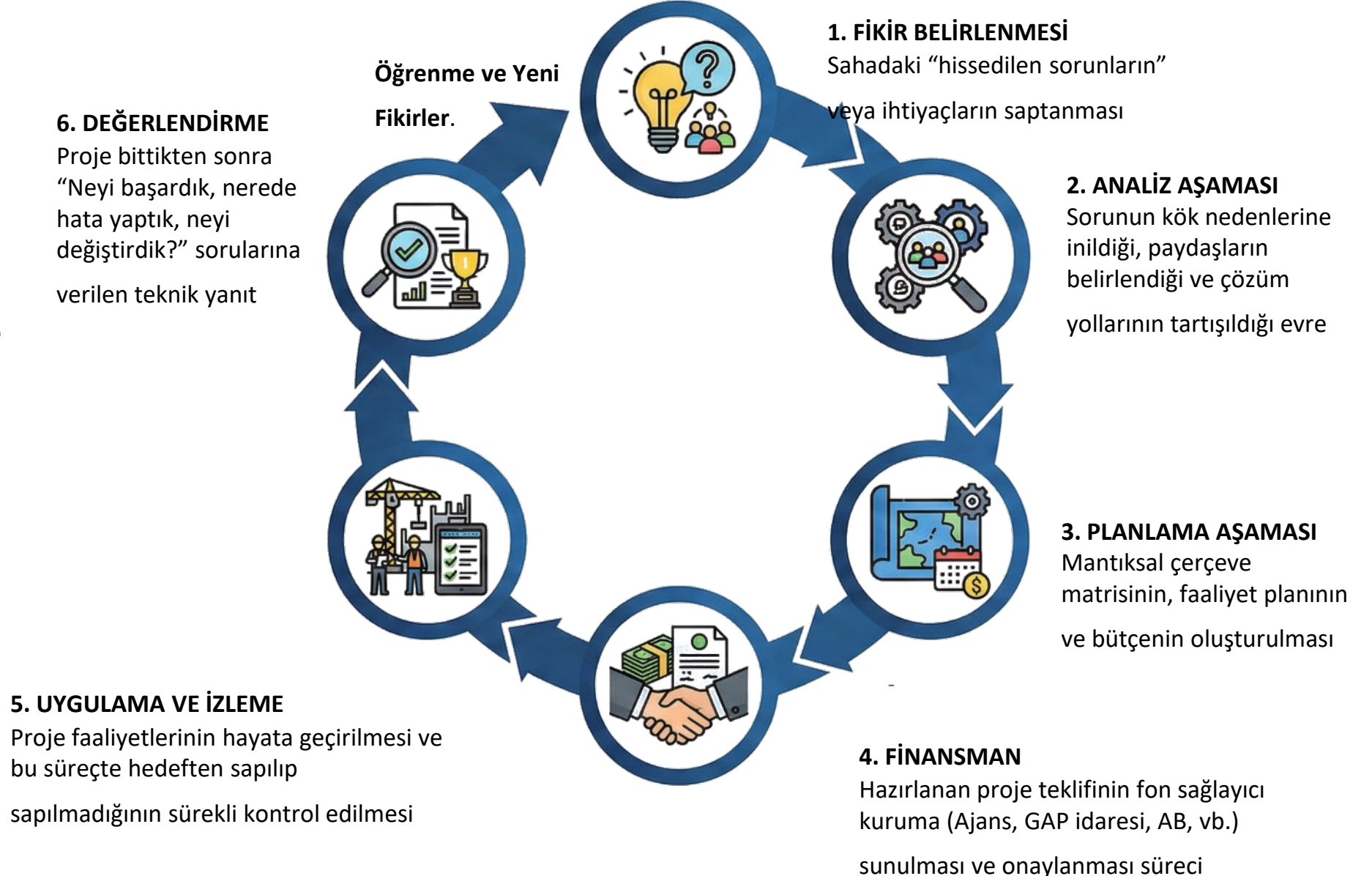
Bu hedefe ne zaman ulaşacaksınız?

Bu artış 24 ay içerisinde sağlamak.



Proje Döngüsü Nedir?

Bir projenin fikir olarak doğuşundan hazırlanmasına, onaylanmasına, Yönetimi (PCM) ise uygulanması ve değerlendirilmesine kadar geçen süreçte profesyonel bir PROJE DÖNGÜSÜ metodolojiyle yönetme sanatıdır.



Neden "Döngü" Diyoruz?

- Proje sürecini bir döngü olarak görmemizin nedeni "**Sürdürülebilirlik**" ve "**Kurumsal Öğrenme**"dir.
- Döngünün son aşaması olan "**Değerlendirme**", aslında bir sonraki projenin "**Fikir Belirlenmesi**" aşamasına veri sağlar.
- Eğer bir araştırma kurumunda 2024 yılında biten bir kuraklık projesi değerlendirilirse,
- 2026 yılında başlayacak yeni projenin temeli çok daha sağlam atılır.

Sürdürülebilirlik



Kurumsal Öğrenme



Proje Döngüsü Yönetiminin Temel İlkeleri Nelerdir?

01

PAYDAŞ KATILIMI

Paydaşların, özellikle de nihai yararlanıcıların karar verme mekanizmalarına aktif katılımı gözetilmelidir



02

BİLGİYE DAYALI KARAR VERME

Proje döngüsünün her aşaması, rastgele değil, belirli bir yapı içerisinde ve somut bilgilere dayanan bir karar oluşturma sürecine dayanmalıdır



03

ANALİTİK TUTARLILIK

Proje tasarımının ve yönetiminin kapsamlı, tutarlı ve mantıksal bir yaklaşım ile yapılmasını gerekir



04

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Projenin sunduğu yararların, dış mali destek sona erdikten sonra da devam etmesini sağlayacak mekanizmalar tasarım aşamasından itibaren sisteme dahil edilmelidir



05

ENTEGRE YAKLAŞIM

Proje faaliyetleri hem kendi içinde hem de üst ölçekli politikalarla (ulusal veya sektörel stratejiler) uyumlu olmalıdır



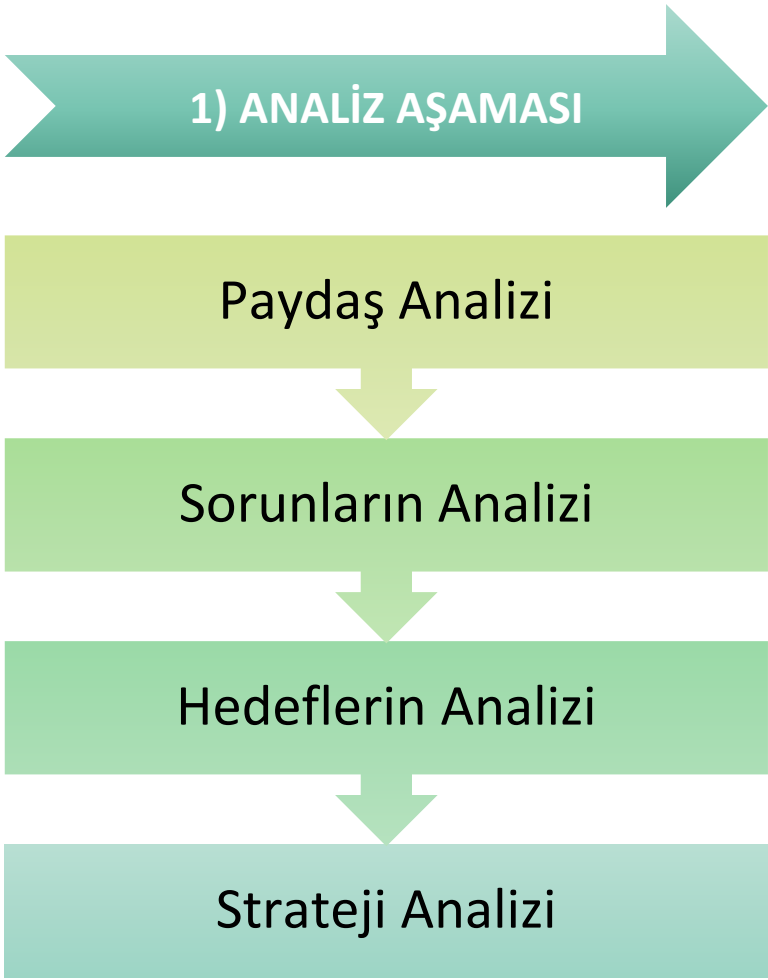
Modül 2: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY) - Analiz Evresi

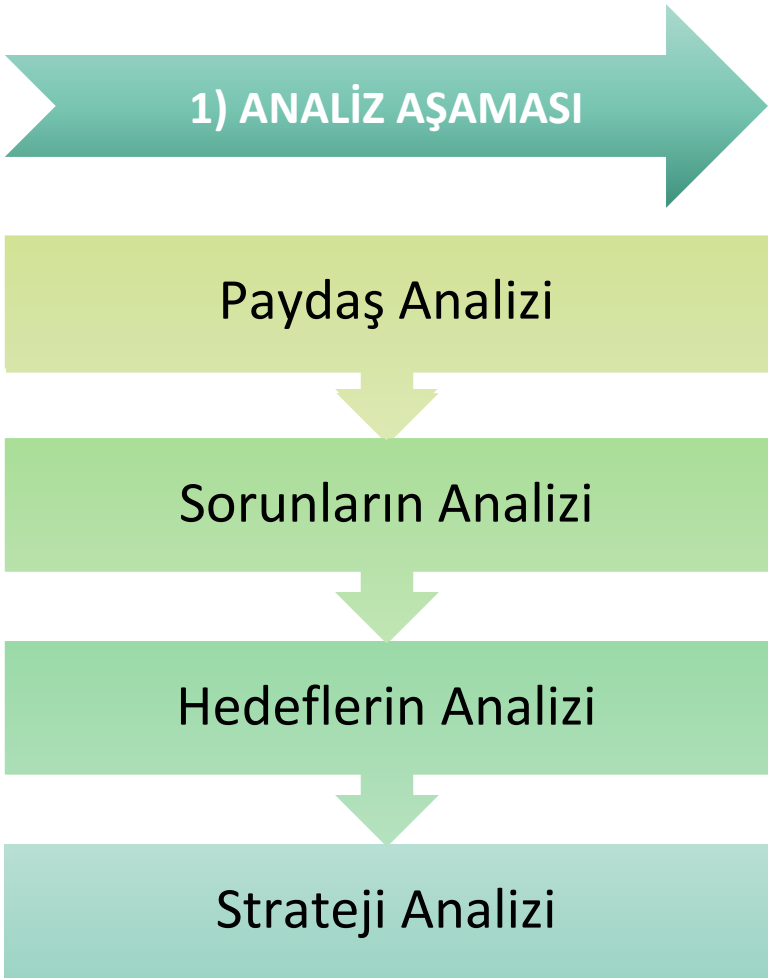
Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Nedir?

- **Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY)**, projelerin tasarımını, uygulanmasını ve değerlendirilmesini iyileştirmek için kullanılan **sistematiik bir planlama ve yönetim metodolojisi**dir.
- Bu yaklaşım, karmaşık projeleri daha anlaşılır kılmak için tüm bileşenleri arasındaki **neden-sonuç ilişkisini** tutarlı bir şekilde ortaya koyar.
- En temel haliyle, bir projenin "**neden**" yapıldığını, "**neyi**" başarmayı hedeflediğini, bunu "**nasıl**" yapacağını ve başarının "**nasıl**" **ölçüleceğini** mantıksal bir düzlemde açıklar.
- İlk olarak 1970'li yıllarda USAID tarafından geliştirilmiş; günümüzde Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Dünya Bankası ve OECD gibi pek çok uluslararası kuruluş tarafından proje hazırlık ve uygulama süreçlerinde standart bir yöntem olarak benimsenmiştir.

- Projeye ilgili tarafların problemleri belirlemesini ve ortak çözümler üzerinde uzlaşmasını sağlar.
- Hedeflere ulaşmada araçların mantıksal hiyerarşisini (Eğer/O zaman mantığı) kurar.
- Proje kontrolü dışında kalan ancak başarıyı etkileyebilecek dışsal risklerin (varsayımların) tanımlanmasını ve yönetilmesini sağlar.
- Başarının nasıl ölçüleceğini (göstergeler) ve bu bilginin nereden alınacağını (doğrulama kaynakları) netleştirerek izleme ve değerlendirme için temel oluşturur.

Özetle Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, karmaşık projeleri sistematik bir düşünce sistemiyle anlaşılır hale getiren, hata olasılığını en aza indiren ve projenin özet bir resmini sunan **metodolojik bir yol haritası**dır.





Paydaş Kimdir?

Proje ile ilişkisi olan;
projenin başarısı veya
başarısızlığı ile ilgilenen her
tür

**birey, topluluk, kurum,
kuruluş, sivil toplum örgütü
veya ticari işletme**

Paydaş (ilgili taraf) olarak
tanımlanır.



Paydaş analizi, projenin müdahale alanından etkilenen veya bu alanı etkileme potansiyeli olan tüm aktörlerin sistemli bir şekilde incelenmesidir.

Bu analiz şu nedenlerle gerçekleştirilir:

- Paydaşları projeye olan ilgilerine, beklentilerine ve katkılarına göre belirlemek.
- Sorunun kimin sorunu olduğunu ve müdahale sonucunda kimlerin yarar sağlayacağını netleştirmek.
- Paydaşlar arasındaki olası çatışmaları önceden görüp çözüm üretmek.
- Projenin yerel düzeyde sahiplenilmesini ve sürdürülebilirliğini sağlamak.

Paydaş analizi, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY) içerisinde projenin sosyal ve kurumsal zeminini oluşturmak amacıyla genellikle dört temel adımda gerçekleştirilir.

Bu aşamalar şu şekildedir:



1. Paydaşların Belirlenmesi

- Paydaş analizinin ilk aşaması olan paydaşların belirlenmesi, mevcut sorundan etkilenebilecek veya projeyi etkileyebilecek tüm tarafların kapsamlı bir listesinin oluşturulmasıyla gerçekleştirilir.
- Bu süreç, temelde projenin "**Kimin sorunu?**" olduğu ve geliştirilecek stratejiden "**Kimlerin yararlanacağı**" sorularına yanıt aranarak yürütülür.



Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- **Tüm Olası Tarafların Listelenmesi:** Projeyle bağı olan bireyler, topluluklar, resmi kurumlar, sivil toplum örgütleri ve hatta bölgedeki diğer projeler tespit edilerek bir liste yapılır.
- **Kılavuz Soruların Kullanılması:** Paydaşları doğru tespit etmek için "**Çözümünden en çok kim (olumlu veya olumsuz) etkilenecek?**", "**Bu çözüme kim katkıda bulunabilir veya kim karşı çıkabilir?**" ve "**Müdahaleden kim faydalanacak veya kim dışarıda kalacak?**" gibi sorular sorulur.
- **Kırılgan Grupların Dahil Edilmesi:** Analizin kapsayıcı olması adına düşük gelirli kesimler, azınlıklar, engelliler, kırsal alanda kısıtlı imkanlara sahip olan gruplar, kadınlar, çocuklar ve engelliler gibi alt grupların algı ve ihtiyaçlarının mutlaka sürece dahil edilmesi gerekir.
- **Katılımcı Yöntemler ve Beyin Fırtınası:** Liste oluşturma süreci genellikle paydaşların bir araya geldiği toplantı ve çalıştaylarda beyin fırtınası yöntemi kullanılarak yürütülür; böylece kilit sorunlar ve bu sorunların muhatabı olan aktörler ortaklaşa belirlenir.
- **Literatür ve Veri Taraması:** Mevcut istatistikler ve raporlar incelenerek görünürde olmayan ancak projenin başarısını etkileyebilecek gizil taraflar da listeye eklenir.

2. Paydaşların Sınıflandırılması:

- Belirlenen paydaşlar, projeye olan yakınlıklarına ve müdahale sürecindeki rollerine göre kategorize edilir. Paydaşlar genel olarak şu gruplara ayrılır:



Birincil Paydaşlar (Doğrudan Etkilenenler)

- Bu grup, projenin varlık sebebidir ve projenin kalbinde yer alır.
- Proje faaliyetlerinden doğrudan etkilenirler ve projenin başarısı onların memnuniyetine bağlıdır.
 - **Hedef Gruplar (Doğrudan Faydalanıcılar):** Projenin çözmeyi hedeflediği sorunu yaşayan ve proje sonucunda hayatında doğrudan iyileşme beklenen ana kitledir. Proje fikri bu grubun ihtiyaçlarından doğar.
 - **Nihai Yararlanıcılar (Dolaylı Faydalanıcılar):** Projenin olumlu etkilerinden daha geniş bir ölçekte ve genellikle uzun vadede faydalananlardır. Örneğin, bir sulama projesinde çiftçiler hedef grupken, bölge ekonomisinin canlanmasıyla tüm bölge halkı nihai yararlanıcı olur.

İkincil Paydaşlar (Aracılar ve Destekçiler)

- Projenin hayata geçirilmesi için gerekli olan kaynakları, izinleri ve hizmetleri sağlayan kurumsal yapılardır.
 - **Fon Sağlayıcılar:** Projenin finansmanını karşılayan kurumlar (TÜBİTAK, Avrupa Birliği, Kalkınma Ajansları vb.).
 - **Uygulayıcı Ortaklar:** Proje sahibiyle birlikte faaliyetleri yürüten kurum veya kuruluşlar.
 - **Hizmet Sunucular ve Tedarikçiler:** Proje için mal ve hizmet sağlayan ticari işletmeler veya uzmanlar.

Anahtar Paydaşlar (Kilit Rol Oynayanlar)

- Bu paydaşlar, projenin her aşamasında olmasalar bile, verdikleri kararlarla projenin seyrini tamamen değiştirebilirler. Projenin başarısı için bu kişilerin veya kurumların desteği "olmazsa olmaz"dır.
- Örneğin; onay makamları, yerel liderler veya projenin teknik doğruluğunu onaylayan uzman kurullar bu gruptadır.

Potansiyel Karşıtlar (Direnç Gösterebilecekler)

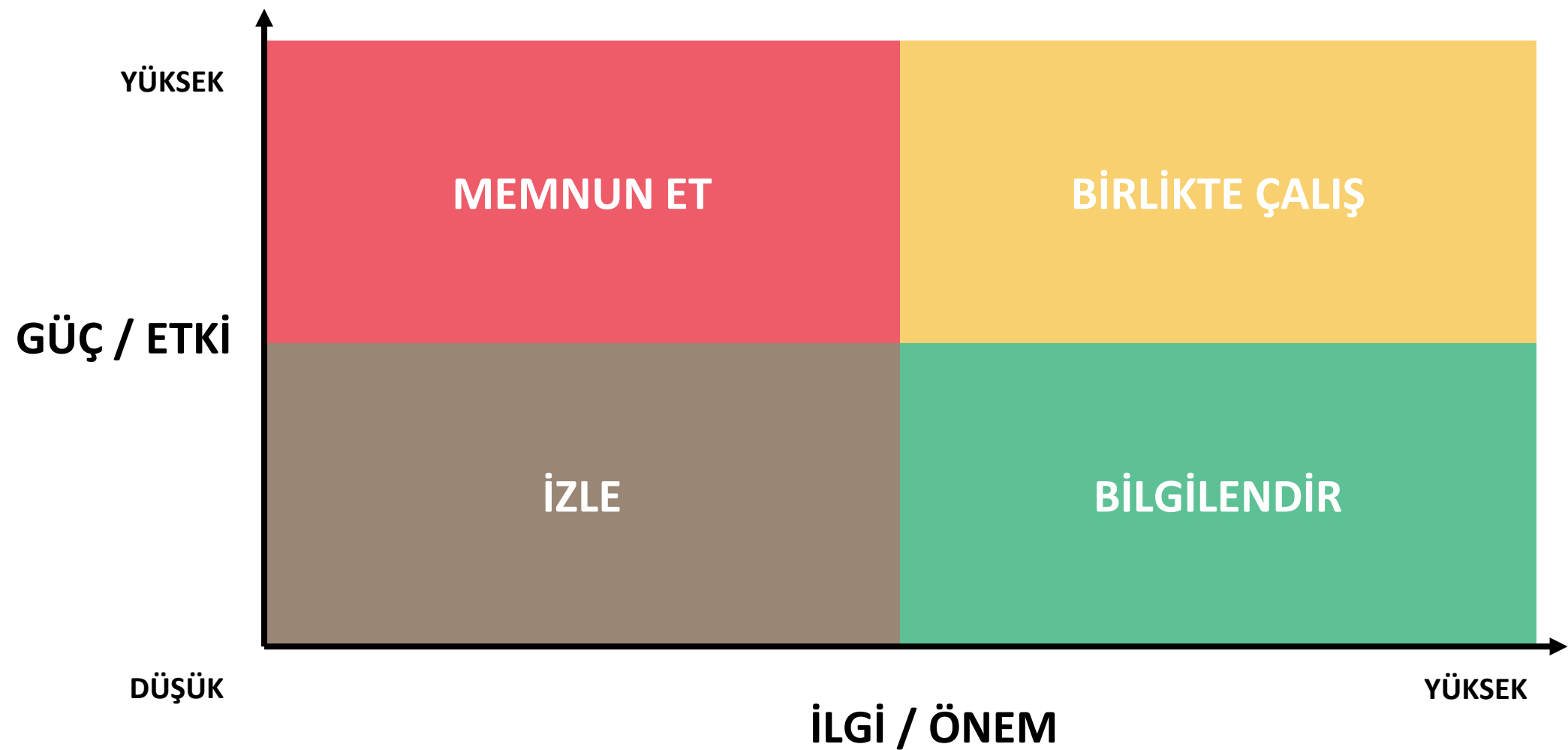
- Projenin getireceği değişimden dolayı statüsünü, gelirini veya alışkanlıklarını kaybedeceğini düşünen taraflardır. Proje yönetiminde çoğu zaman göz ardı edilen ancak en riskli gruptur.
- Projenin başarısız olması için direnç gösterebilir veya olumsuz kamuoyu oluşturabilirler.

Bu basamakta, her bir paydaş grubunun karakteristik özellikleri, projeyle ilgili **beklentileri, çıkarları, potansiyel katkıları ve yetersizlikleri** (kaynak sınırlılığı, bilgi-deneyim eksikliği vb.) derinlemesine incelenir.

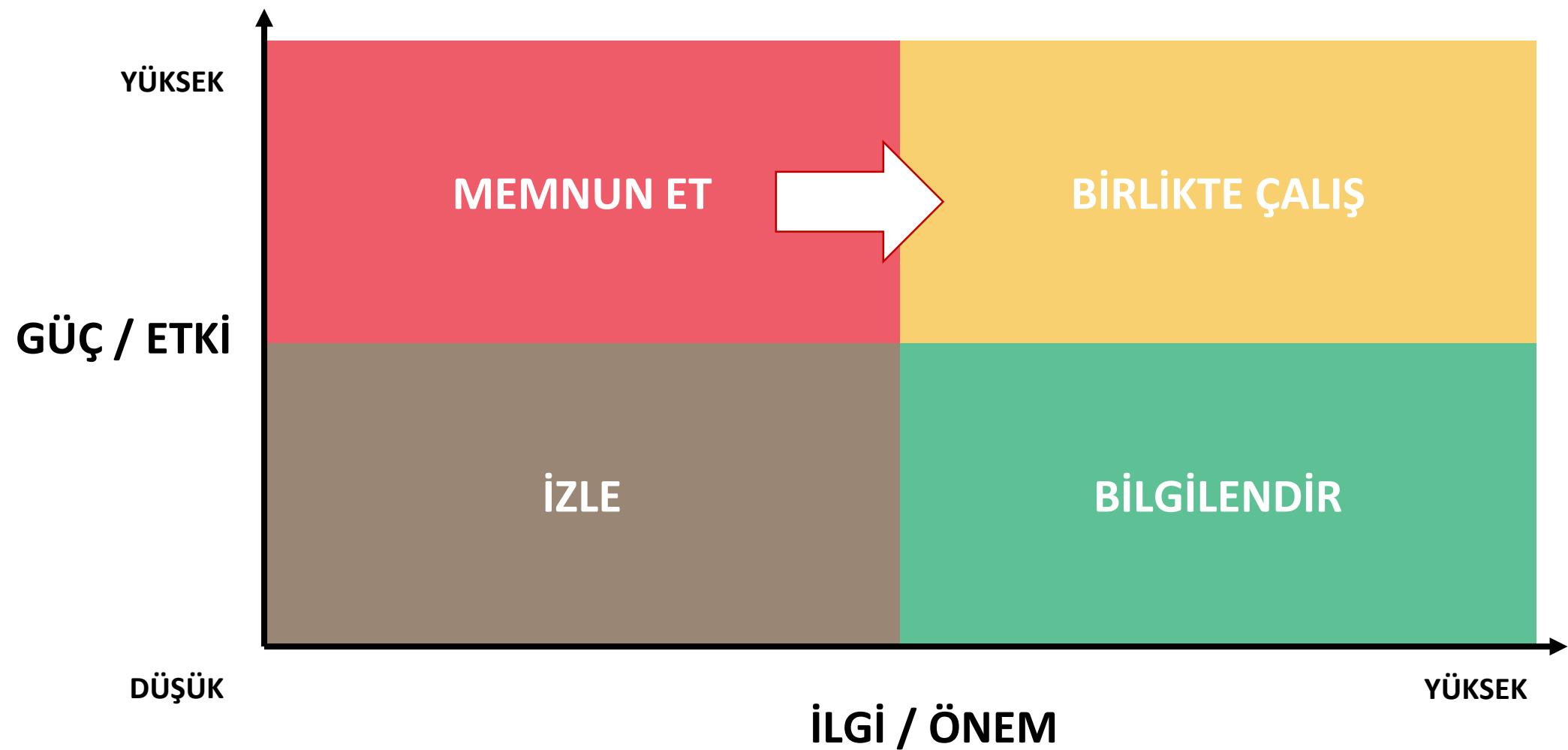
Analiz evresinde her bir paydaşı şu üç boyutta değerlendiririz:

- **Güç (Power):** Paydaşın proje kararları üzerindeki yasal veya idari kontrol düzeyi.
- **Etki (Influence):** Paydaşın projenin gidişatını gayriresmi yollarla (sosyal statü, uzmanlık, saha hakimiyeti) yönlendirme kapasitesi.
- **Çıkar/İlgi (Interest):** Paydaşın projenin sonuçlarından elde edeceği fayda veya yaşayacağı kayıp düzeyi.

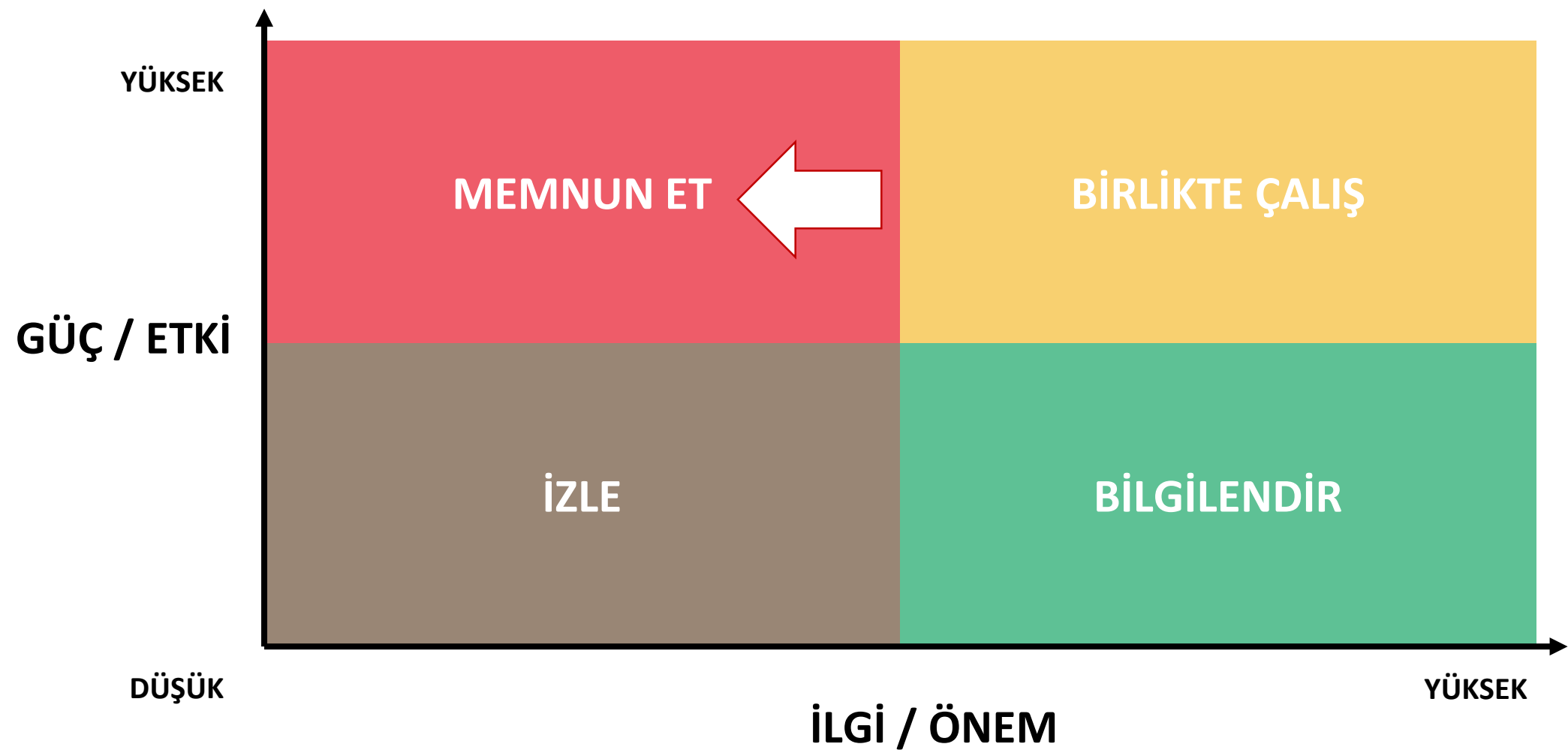
Paydaş Analiz Matrisi



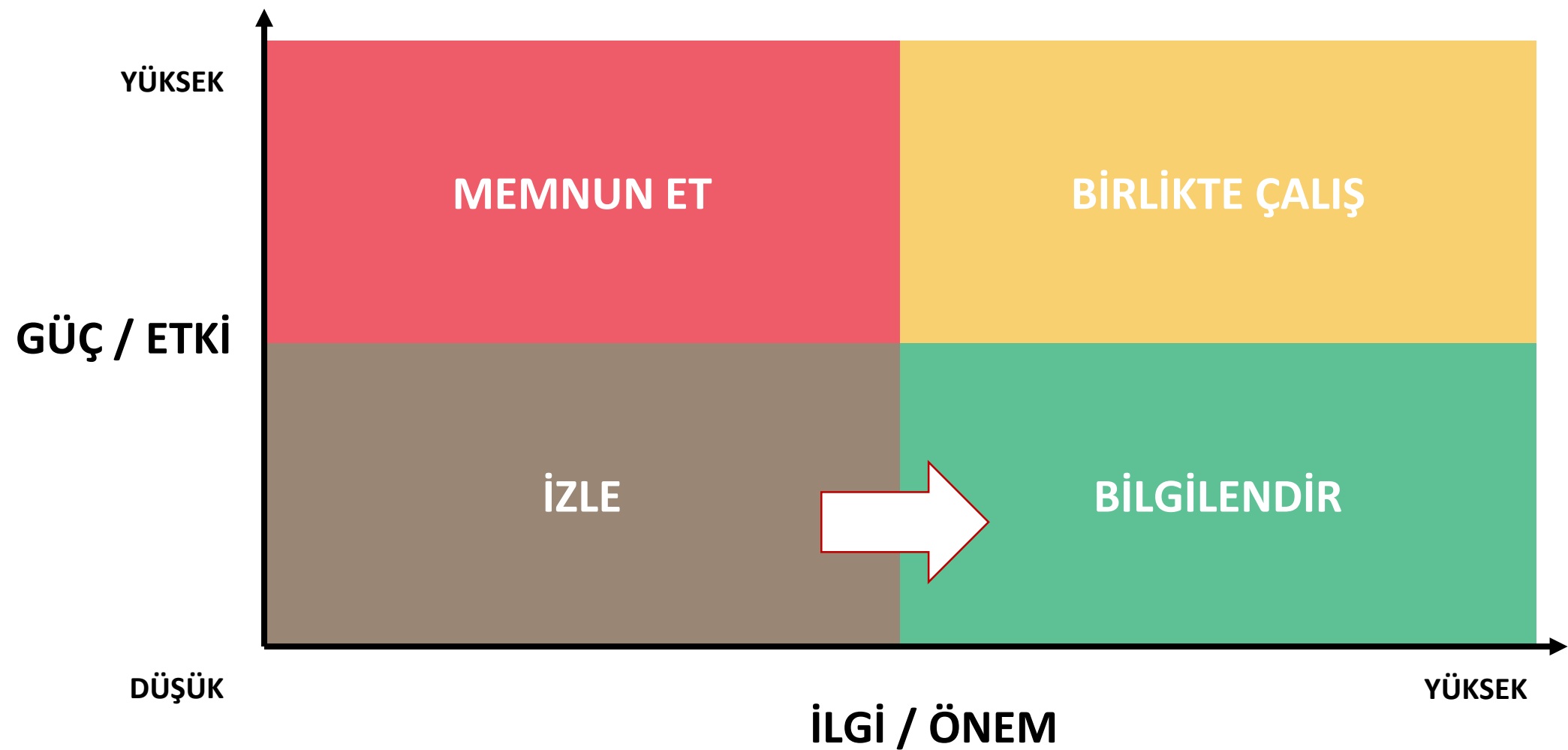
Paydaş Analiz Matrisi



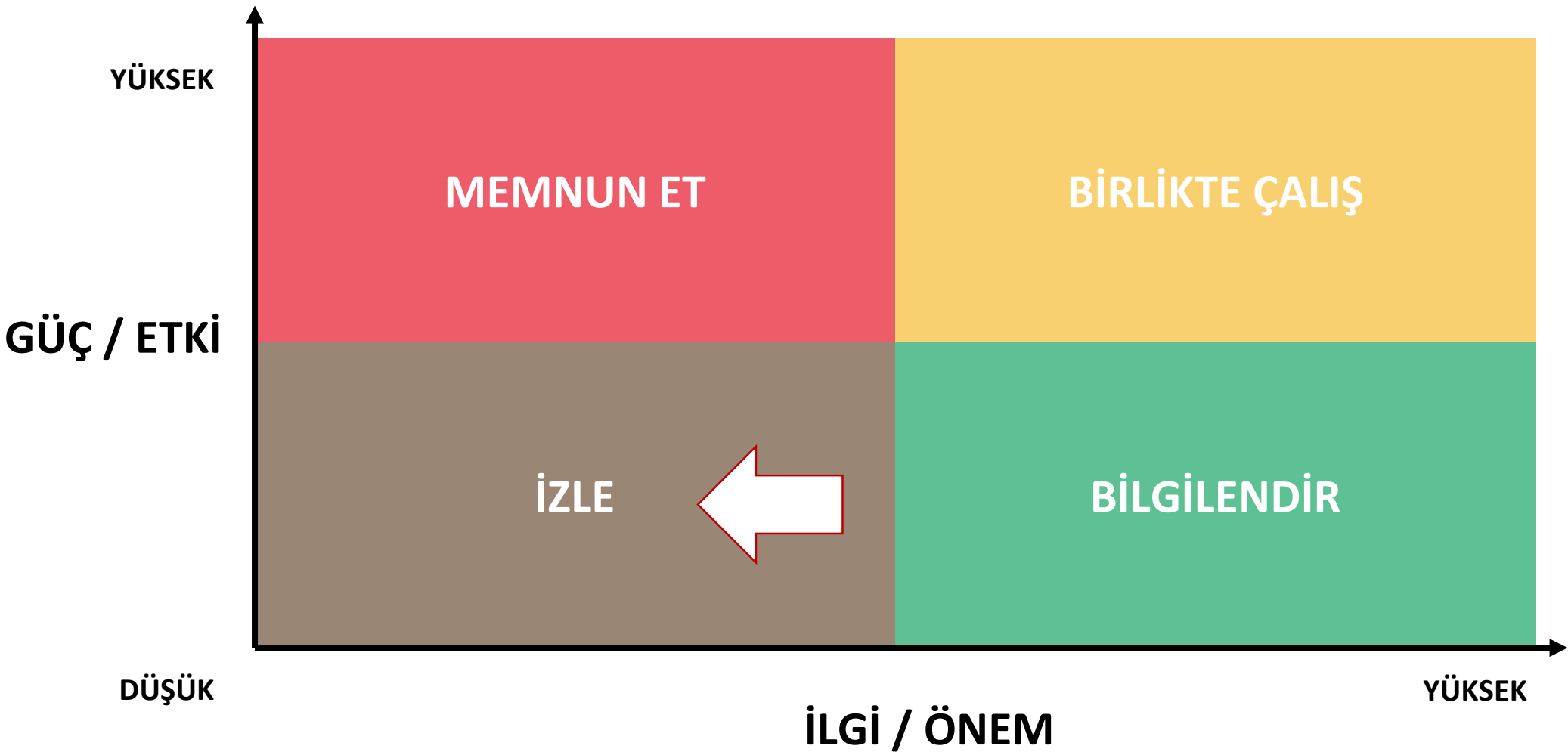
Paydaş Analiz Matrisi



Paydaş Analiz Matrisi



Paydaş Analiz Matrisi



SWOT Analizi (Paydaş Bazlı)

Güçlü Yönler Paydaşın projeye katacağı doğrudan teknik kapasitedir. (Örn: Enstitünün sahip olduğu akredite laboratuvarlar veya mühendislerin derin saha tecrübesi).	Zayıf Yönler Paydaşın iç yapısından kaynaklanan ve işleyişi yavaşlatabilecek unsurlardır. (Örn: Teknik personelin idari iş yükünün fazlalığı veya kurumun ihale süreçlerindeki hantallık).
Fırsatlar Paydaşın projeye dışarıdan çekebileceği ek avantajlardır. (Örn: Paydaşın üniversitelerle olan protokolleri sayesinde ek akademik destek alınabilmesi).	Tehditler Paydaşın kontrolü dışındaki, ancak projenin geleceğini tehlikeye atabilecek dışsal faktörlerdir. (Örn: Paydaşın bütçesinde beklenen kesintiler veya mevzuat değişiklikleri).

3. Paydaşların Ayrıntılı Analizi

Örnek Paydaş SWOT Matrisi (Süt Birliği İçin)

SWOT Kategorisi	Paydaş Özelliği	Projeye Yansıması
Güçlü Yön	2000 aktif üyeye sahip olması.	Eğitime hızlı ve geniş katılım sağlar.
Zayıf Yön	Mali kayıtların dijital olmaması.	İzleme ve raporlama sürecini zorlaştırabilir.
Fırsat	Yakın zamanda alacakları yeni soğutma tankları	Projenin teknolojik altyapısını güçlendirir.
Tehdit	Bölgedeki yem fiyatlarının aşırı dalgalanması.	Üreticilerin projeye olan motivasyonunu düşürebilir.

Uluslararası Standartlarda (IAP2) Paydaş Katılımının 5 Seviyesi

Her paydaşa aynı mesafede duramazsın. Katılım Spektrumu.



Artan Katılım ve Etki Seviyesi

Paydaş Grubu	Paydaş Tipi	Katılım Seviyesi	İletişim Aracı	Sıklık	İçerik / Odak Noktası	Sorumlu
Yüksek Güç / Yüksek İlg	Kilit Oyuncular	İş Birliği / Ortaklık	Yüz Yüze Toplantı Teknik Rapor	Aylık	Stratejik kararlar, bütçe kullanımı, kritik başarı göstergeleri.	Proje Koordinatörü
(Yüksek Güç / Düşük İlg)	Güç Odakları	Danışma / Memnun Etme	Yönetici Özeti (1 Sayfa), Resmi Protokol Ziyareti	3 Aylık	Projenin genel gidişatı, yasal uyum, kurum imajına katkı.	Saha Uzmanı
Düşük Güç / Yüksek İlg	Faydalanıcı lar	Dahil Etme / Bilgilendir me	Odak grup görüşmeleri, anketler, atölye çalışmaları, saha ziyaretleri	Haftalık	Uygulama sonuçları, eğitim duyuruları.	Kurumsal İletişim
Düşük Güç / Düşük İlg	İzleyiciler	Sadece Bilgilendir me	Web Sitesi Duyurusu, sosyal medya postları	Günlük/H aftalık	Projenin toplumsal etkileri ve genel başarı hikayeleri	İletişim Uzmanı

4. Katılım Stratejisinin Oluşturulması

ETKİLİ BİR KATILIM STRATEJİSİ İÇİN 3 ALTIN KURAL

Paydaşlarla Güçlü ve Sürdürülebilir İlişkiler Kurmanın Anahtarı

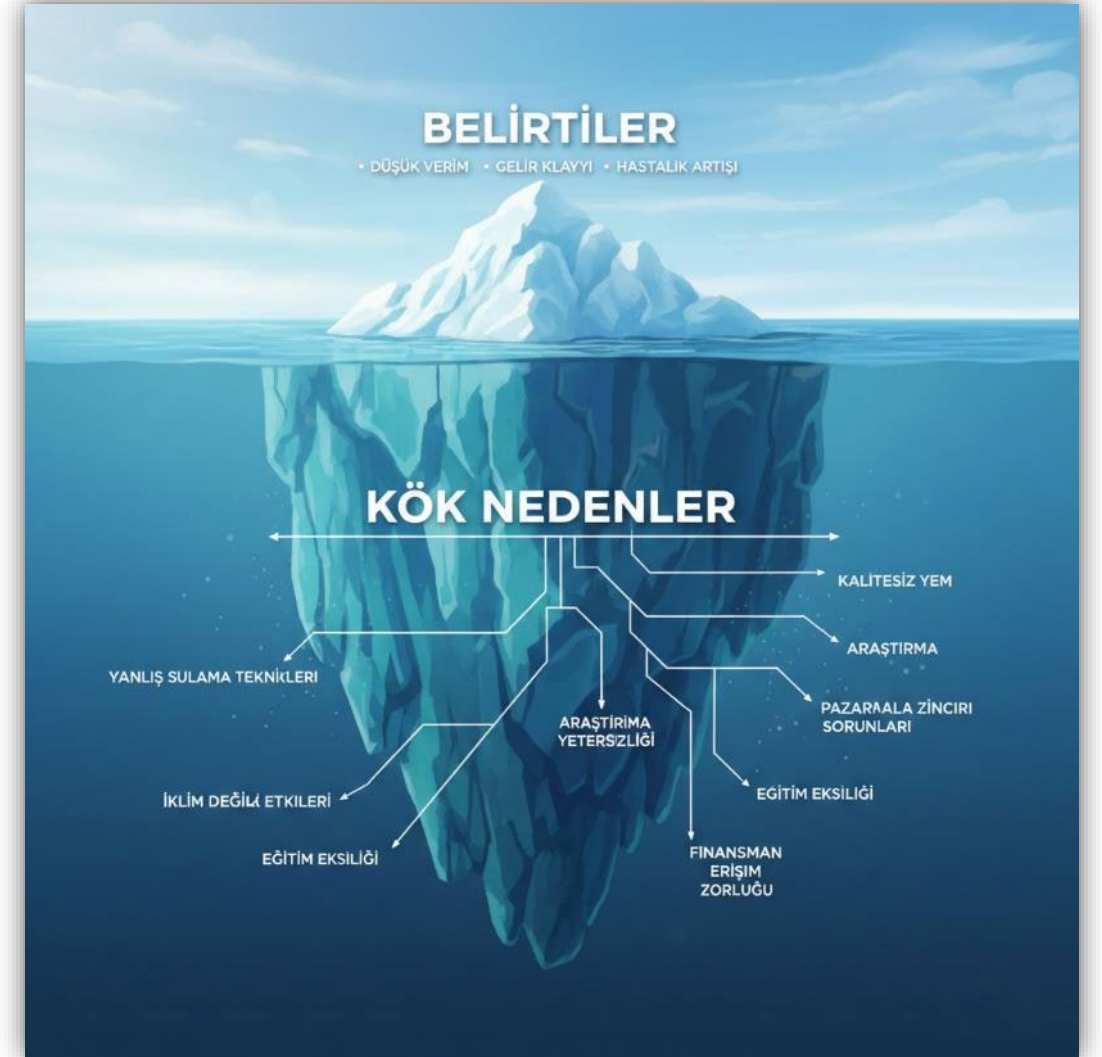


- **Sorun analizi**, mevcut bir durumdaki olumsuzlukların **tespit edilmesi** ve bu olumsuzluklar arasındaki **neden-sonuç ilişkilerinin** sistematik bir şekilde ortaya konulması sürecidir.
- Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'nın en kritik aşamalarından birini oluşturur
- Projenin hangi **temel meseleyi** çözeceğine dair bir yol haritası sunar.
- Analiz süreci, karmaşık görünen problemleri parçalara ayırarak, projenin doğrudan müdahale edeceği "**kök nedenleri**" ve bu müdahale sonucunda değişecek olan "**etkileri**" görünür kılar.
- Bu aşamanın temel çıktısı, görsel bir şema olan **Sorun Ağacı**dır.

Neden Yapılır?

Analizin temel gerekçelerini şu başlıklarla özetleyebiliriz:

- Gerçek Sorunu Tespit Etmek
- Neden-Sonuç İlişkisini Kurmak
- Önceliklendirme Yapmak
- Ortak Bir Bakış Açısı Oluşturmak



Neden Yapılır?

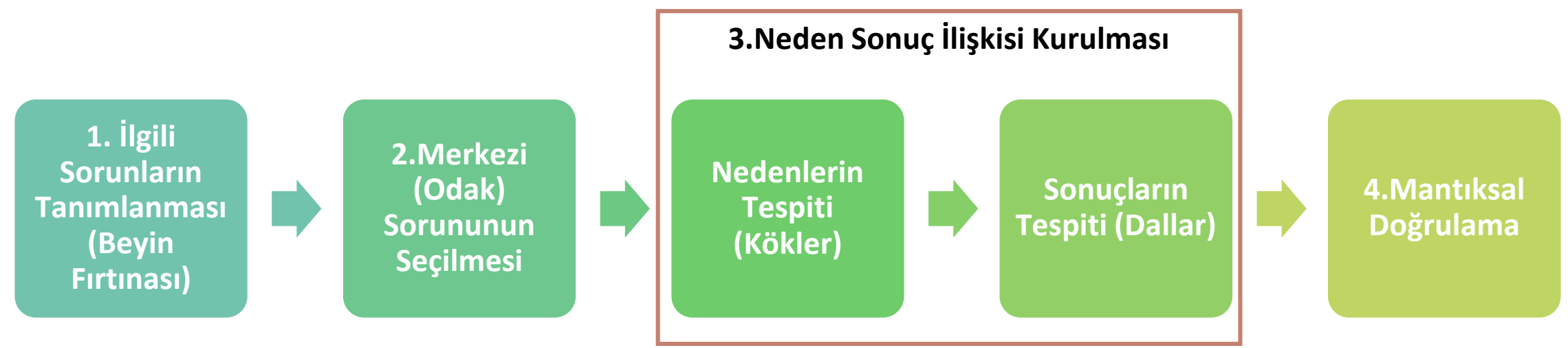
Durum	Analiz Yapılmadan (Symptom Odaklı)
Tespit	"Çiftçi modern sulama kullanmıyor."
Müdahale	Çiftçiye zorla damla sulama borusu dağıtmak.
Sonuç	Borular kullanılmadan depoda çürür.

Neden Yapılır?

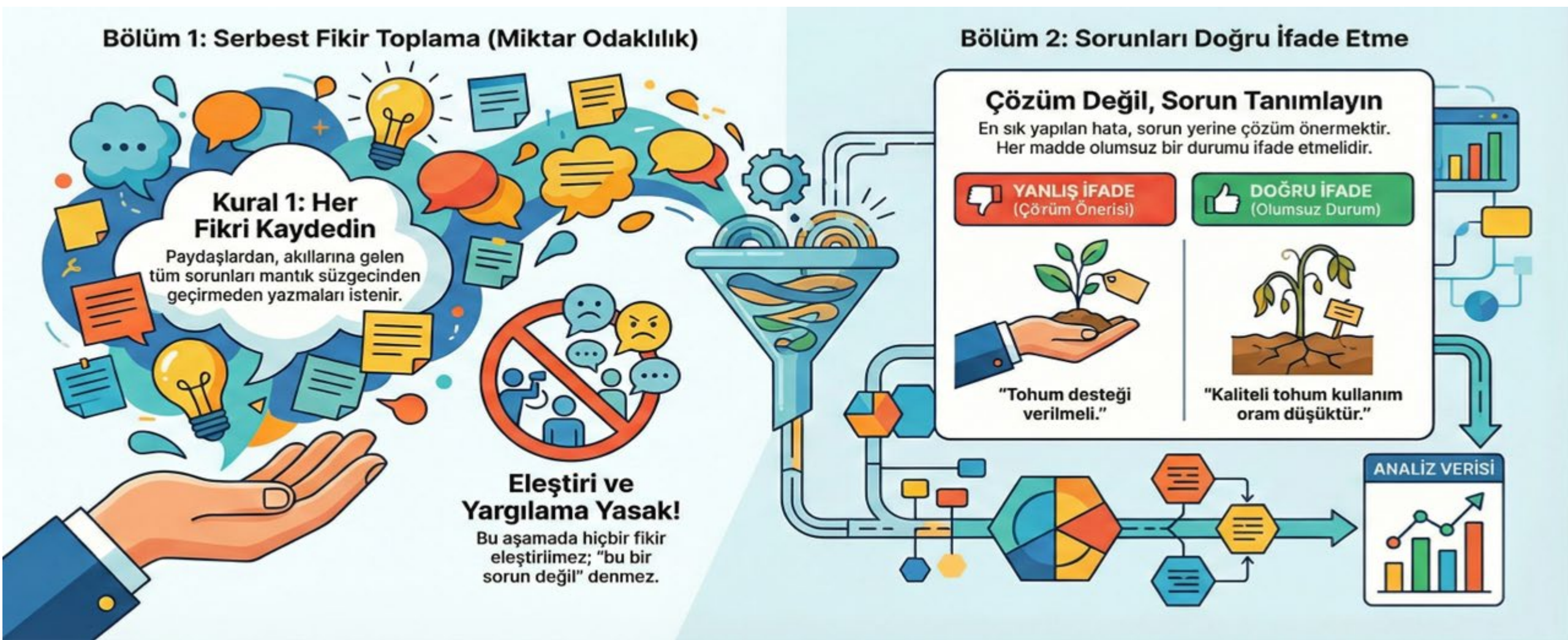
Durum	Analiz Yapılmadan (Semptom Odaklı)	Analiz Yapılarak (Kök Neden Odaklı)
Tespit	"Çiftçi modern sulama kullanmıyor."	"Enerji maliyetleri yüksek olduğu için çiftçi modern sistemleri işletemiyor."
Müdahale	Çiftçiye zorla damla sulama borusu dağıtmak.	Güneş enerjili sulama sistemleri kurulumak
Sonuç	Borular kullanılmadan depoda çürür.	Maliyet düştüğü için modern sistem aktif kullanılır.

Sorun Analizinin Temel Aşamaları Nelerdir?

- Mevcut olumsuz bir durumun nedenlerini ve sonuçlarını hiyerarşik bir düzende (sorun ağacı) ortaya koyan bu sürecin temel aşamaları şunlardır:



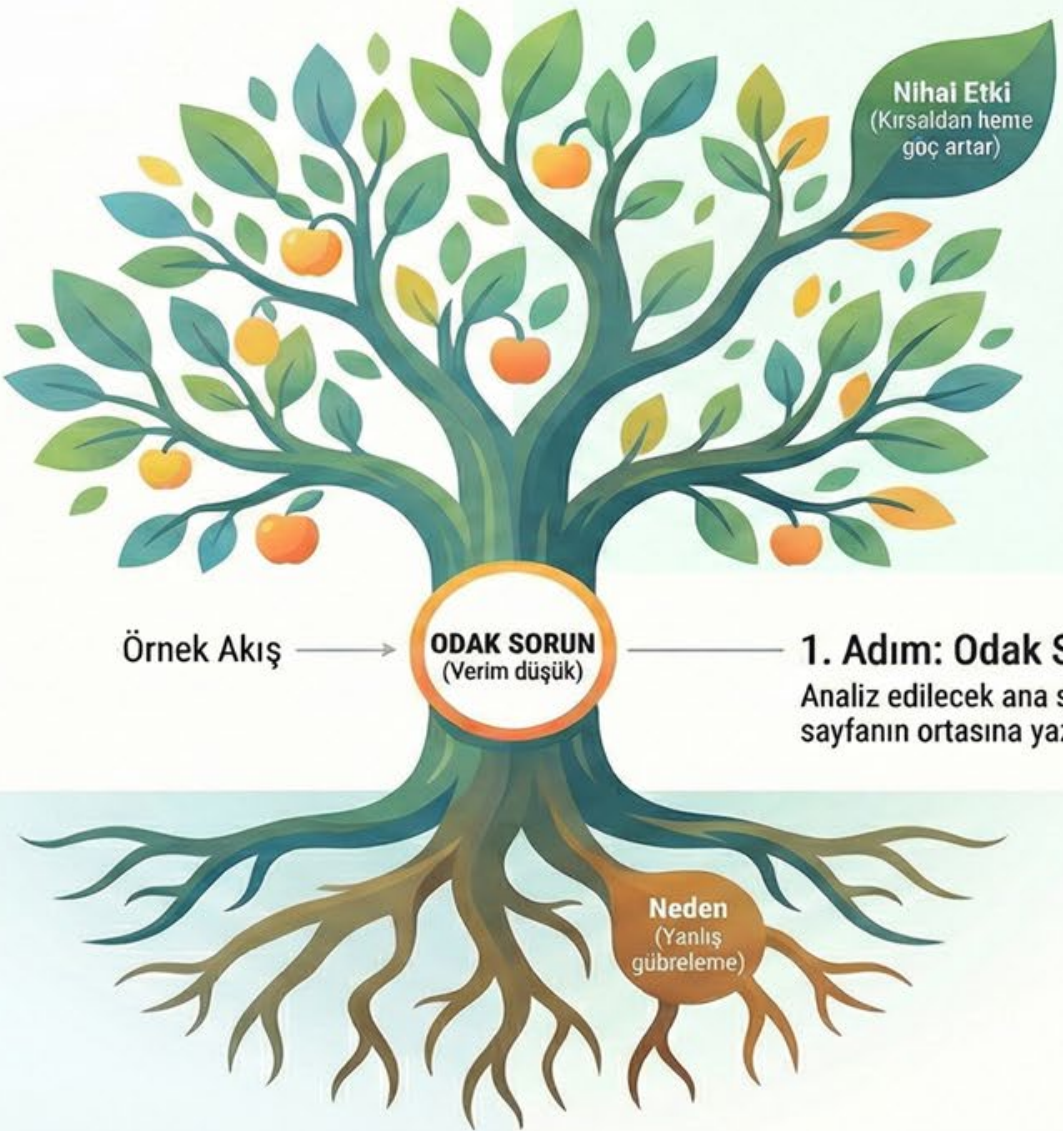
1. Beyin Fırtınası ile Sorun Tanımlama Süreci



Sorunları Yazarken Dikkat Edilecek Altın Kurallar

1. Somut Olun:
- "Verim düşük" yerine "Bölgedeki X çeşidinde dekara verim Türkiye ortalamasının %20 altındadır" gibi veriye dayalı ifadeler beyin fırtınasını güçlendirir.
2. Gelecek Zaman Kullanmayın:
- Sorun şu an var olmalıdır. "Gelecekte su bitecek" bir risk analizi konusudur; "Su kaynakları hızla azalmaktadır" ise bir sorun ifadesidir.
3. Hiyerarşi Aramayın:
- Bu aşamada neden-sonuç bağı kurmaya çalışmayın, sadece sorunları listeleyin.
4. Tek Bir Sorun Olmalı
- Her kutucukta sadece tek bir sorun yer almalıdır. "Tohum kalitesiz ve su yetersiz" gibi birleşik ifadeler analiz zincirini bozar.

2. Neden-Sonuç İlişkisi Kurma



3. Adım: Sonuçları Belirleyin
(Dalları Görün)

Bu sorun **NELERE**
yol açar?

2. Adım: Nedenleri Belirleyin
(Kökleri Bulun)

Bu sorun **NEDEN** oluyor?

1. Adım: Odak Sorunu Merkeze Yerleştirin
Analiz edilecek ana sorunu (ağacın gövdesini)
sayfanın ortasına yazın.

3.Mantıksal Doğrulama: "Eğer... O Halde..."

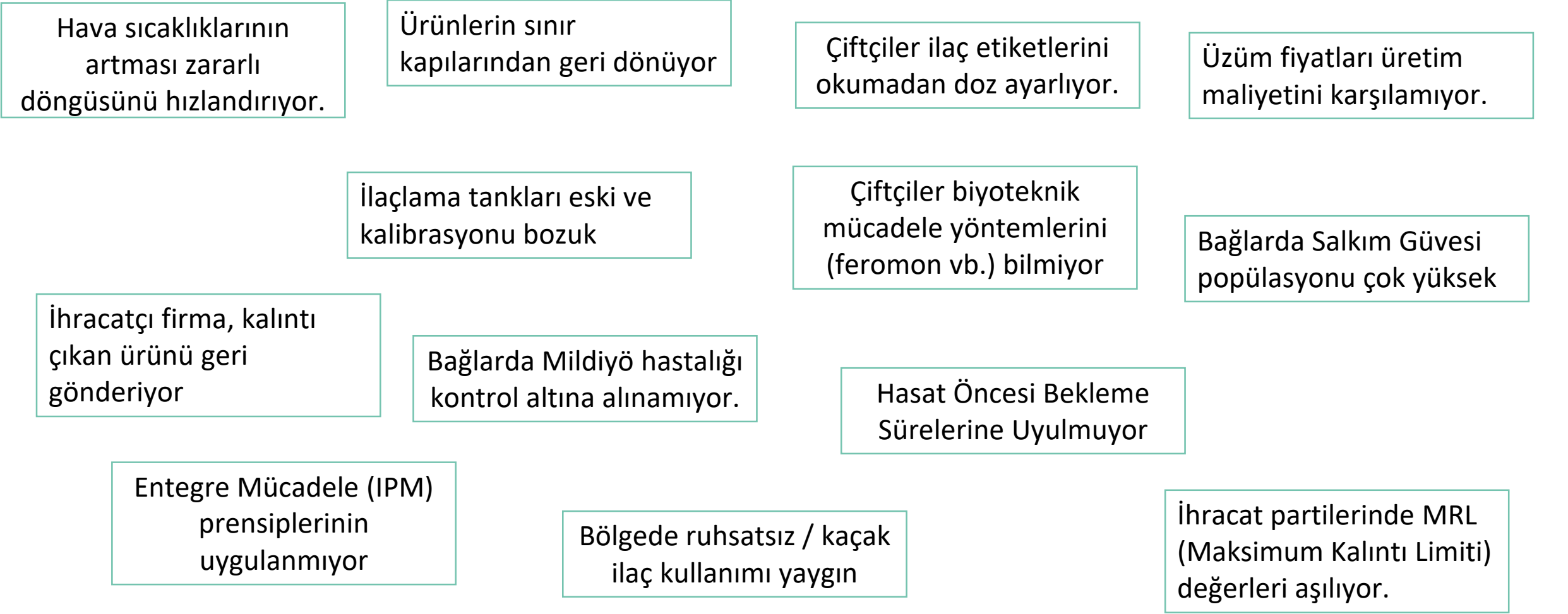
Hiyerarşiyi kurduktan sonra, bağlantıların doğruluğunu aşağıdan yukarıya doğru okuyarak test etmelisiniz. Eğer cümle mantıklıysa hiyerarşi doğrudur:

"EĞER [Alt Kutu] mevcutsa, O HALDE [Üst Kutu] meydana gelir."

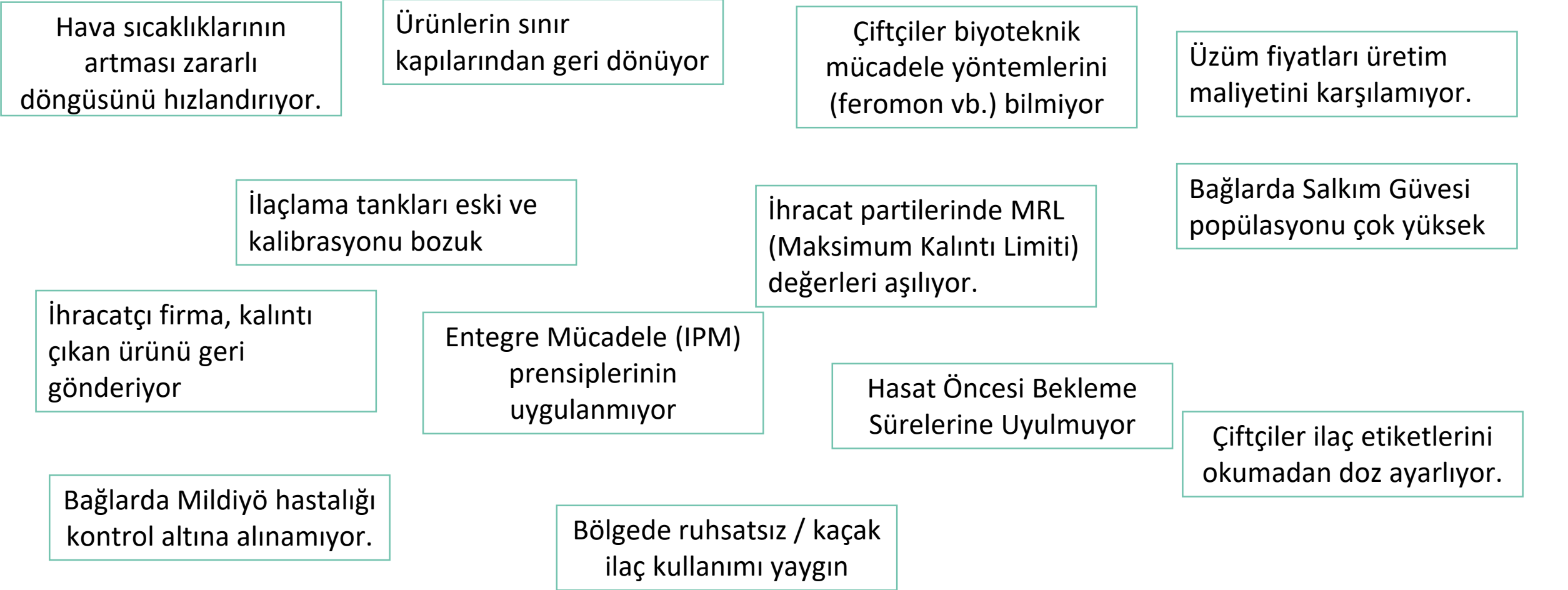
Örnek Uygulama:

1. EĞER sulama altyapısı eskiyse, O HALDE su kayıpları artar.
2. EĞER su kayıpları artarsa, O HALDE üretim maliyeti yükselir.
3. EĞER üretim maliyeti yükselirse, O HALDE işletme karlılığı düşer.

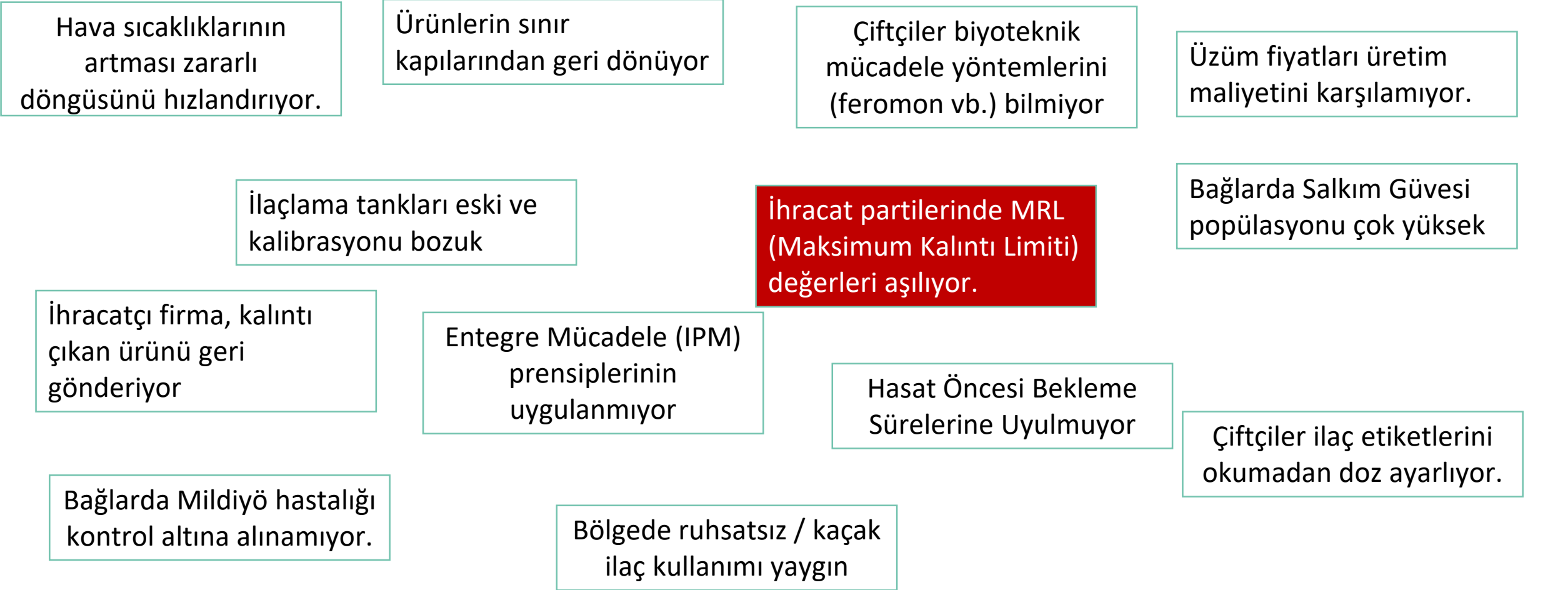
İlgili Sorunların Tanımlanması (Beyin Fırtınası)

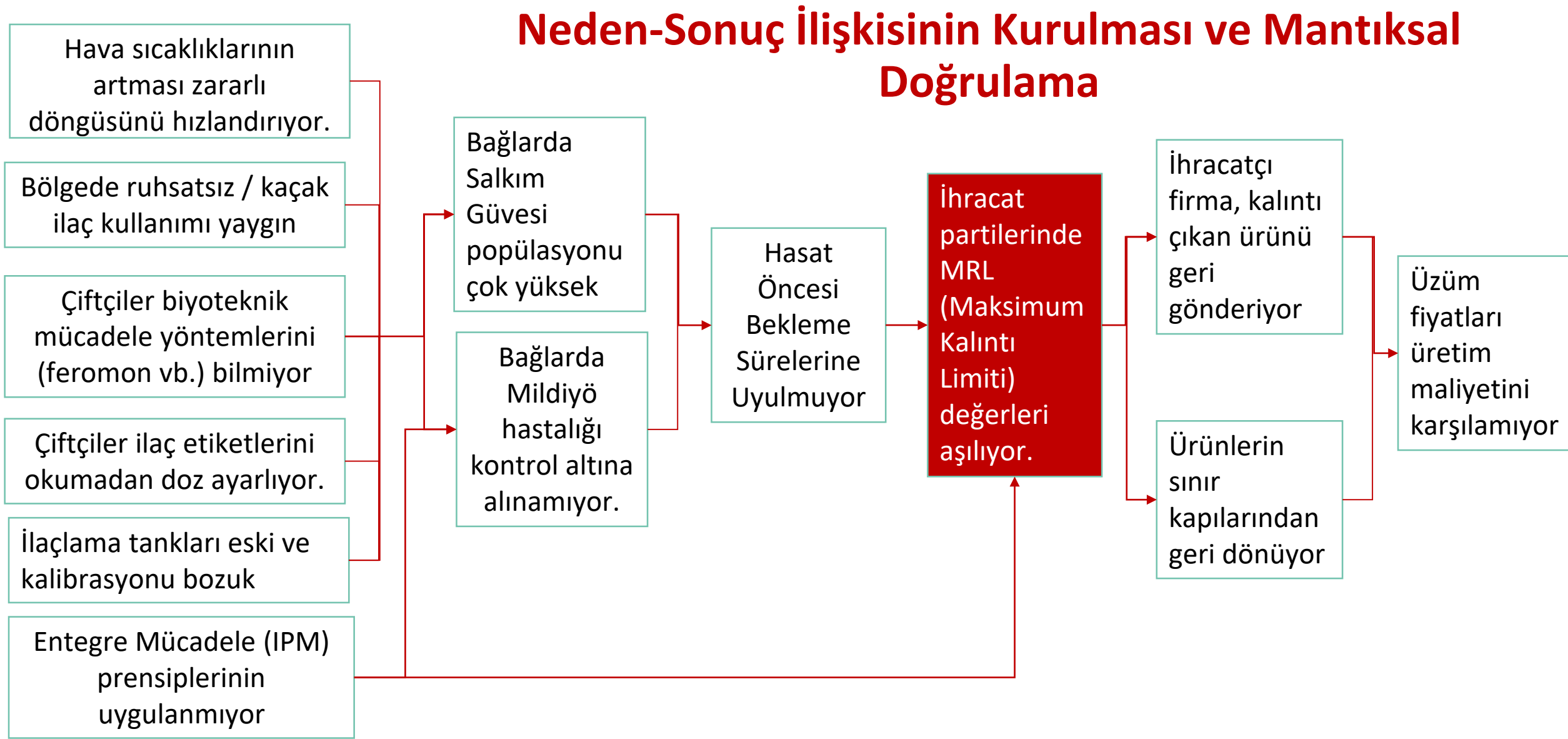


Merkezi Sorunun Belirlenmesi

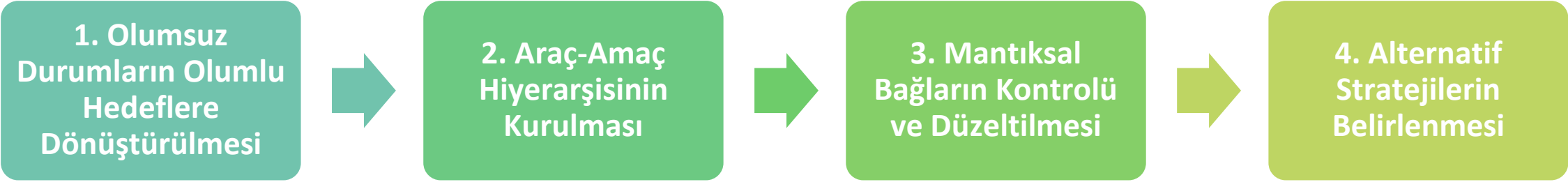


Merkezi Sorunun Belirlenmesi





- Hedef analizi, sorun analizinin bir "ayna görüntüsüdür".
- Bu aşamada, sorun ağacında belirlediğimiz tüm o karamsar ve olumsuz durumları, gelecekte ulaşmak istediğimiz olumlu ve arzulanır durumlara dönüştürürüz.
- Bu süreç, projenin sadece "neyi dert ettiğini" **değil**, "neyi başaracağını" da somutlaştırır.



1. Olumsuz Durumların Olumlu Hedeflere Dönüştürülmesi

- Sorun ağacındaki her bir kutucuk, dil bilgisi açısından "**başarılmış bir durumu**" ifade edecek şekilde yeniden yazılır.
- Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, **hedeflerin gerçekçi ve projenin kontrol alanı içinde** kalmasıdır.
- Eğer sorun ağacında "**Yıl boyu hiç yağış düşmüyor**" gibi müdahale edemeyeceğimiz bir madde varsa,
- bu hedef ağacına "**Yağışlar artırıldı**" olarak değil,
- "**Düşen az miktardaki yağıştan maksimum verim alındı**" şeklinde daha gerçekçi bir araç olarak taşınır.

SORUN

HEDEF

Çiftçiler biyoteknik mücadele yöntemlerini (feromon vb.) bilmiyor





Çiftçiler biyoteknik mücadele yöntemlerini etkin şekilde kullanıyor

İlaçlama tankları eski ve kalibrasyonu bozuk





İlaçlama tankları modernize edildi ve kalibrasyonları yapıldı

Bağlarda Salkım Güvesi popülasyonu çok yüksek





Zararlı popülasyonu ve hastalıklar kontrol edilebilir seviyeye çekildi

Entegre Mücadele (IPM) prensiplerinin uygulanmıyor





Entegre Mücadele (IPM) prensipleri tüm bölgede uygulanıyor

Çiftçiler ilaç etiketlerini okumadan doz ayarlıyor





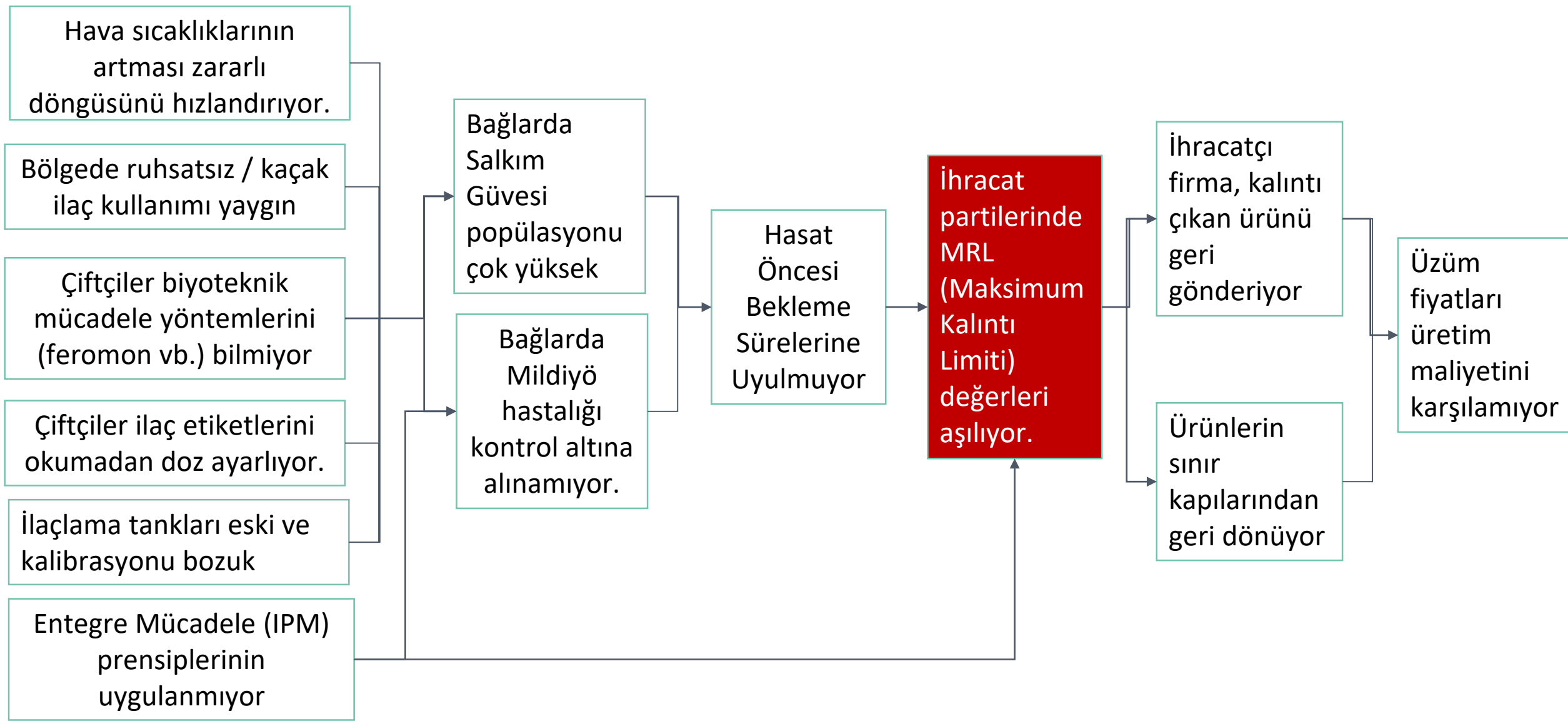
Çiftçiler ilaç etiketlerine ve doğru dozaj kurallarına tam uyuyor

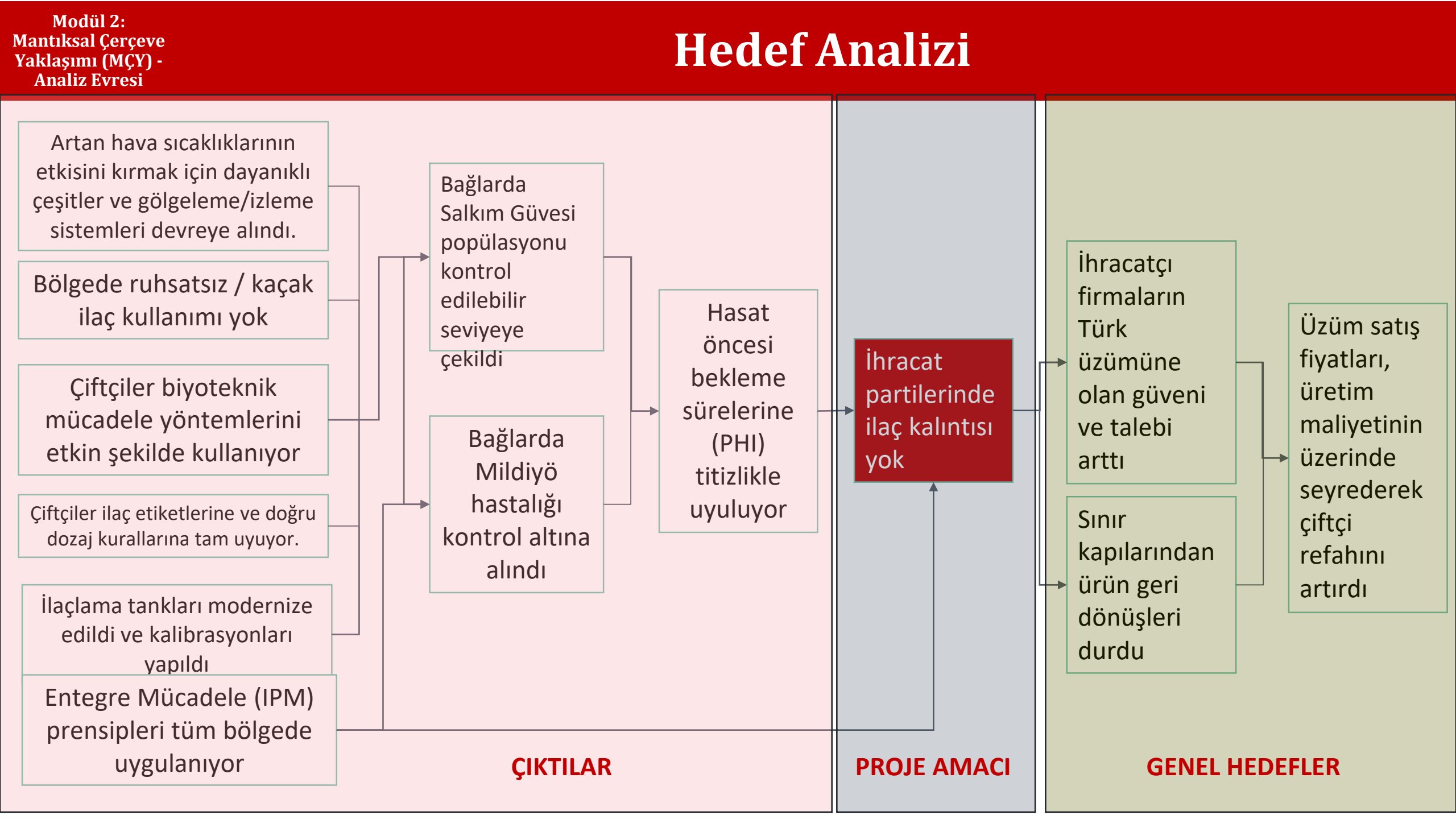
2. Araç-Amaç Hiyerarşisinin Kurulması

- Hedefler, birbirini destekleyecek şekilde bir ağaç yapısında düzenlenir
- Bu yapıda "araçlar" altta, "amaçlar" ise üstte yer alır

Doğru bir hiyerarşik sıralama şu seviyelerden oluşur:

- **Genel Hedef (Üst Hedef):** Projenin katkıda bulunacağı uzun vadeli ideal durumdur
- **Proje Amacı (Özel Amaç):** Projenin gerçekleşmesiyle hedef grup üzerinde yaratılacak temel değişimdir,. Genellikle bir projenin bütünlüğünü yansıtan tek bir proje amacı olması istenir; birden fazla amaç, hiyerarşide karmaşıklığa ve yanlış yapılandırmaya işaret edebilir
- **Beklenen Sonuçlar (Çıktılar):** Amaca ulaşılmasını sağlayan faaliyetlerin somut ürünleridir





3. Mantıksal Bağların Kontrolü ve Düzeltilmesi

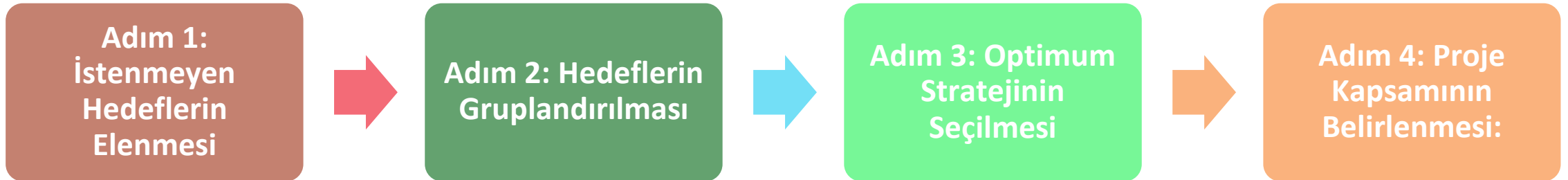


4. Alternatif Stratejilerin Belirlenmesi

- Hiyerarşi oluşturulduktan sonra yapı mutlaka gözden geçirilmelidir. Bir düzeydeki hedeflerin bir üstteki hedefe ulaşmak için yeterli ve gerekli olup olmadığı sorgulanmalıdır. Bu aşamada:
- Gerekli görülürse hiyerarşideki boşlukları doldurmak için yeni hedefler eklenebilir,.
- Uygun görülmeyen veya projenin kapsamı dışında kalan hedefler silinebilir,.
- İfadeler daha açık ve belirli hale getirilerek **SMART** (Özgün, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili ve Zamanlı) kriterlerine uygunluğu sağlanır.
- Nihai hedef ağacı tamamlandığında, projenin sosyal ve ekonomik faydalarını içeren, paydaşlarca uzlaşılmış net bir yol haritası ortaya çıkmış olur.

Strateji Analizi

- Strateji analizi, Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı'nın analiz evresindeki son aşama olup, arzu edilen hedeflere ulaşmak için **kullanılacak müdahale yöntemini tanımlama** ve **hangi hedeflerin proje kapsamına alınacağına** karar verme sürecidir.
- Bu aşama, hedef ağacında ortaya konan çözümler arasından hangilerinin seçileceğini ve hangilerinin dışarıda bırakılacağını belirleyerek projenin sınırlarını netleştirir



Proje Stratejisi Seçim Kriterleri

Doğru proje stratejisine karar vermek, başarının temelini oluşturur. Tarafsız ve metodolojik bir değerlendirme yapmak için seçilecek stratejinin, aşağıda belirtilen temel kriterler ışığında incelenmesi gerekmektedir.



İlgililik (Uygunluk)

Strateji, paydaşların ihtiyaçlarına ve program önceliklerine hizmet ediyor mu?



Maliyet ve Kaynaklar

Kurumun mali, teknik ve insan kaynağı kapasitesi strateji için yeterli mi?



Yapılabilirlik (Fizibilite)

Strateji, mevcut teknik ve politik koşullar altında uygulanabilir mi?



Sürdürülebilirlik

Finansal destek sona erdiğinde projenin etkileri devam edecek mi?



Verimlilik ve Etkinlik

En az kaynak kullanımıyla en fazla fayda sağlanabiliyor mu?



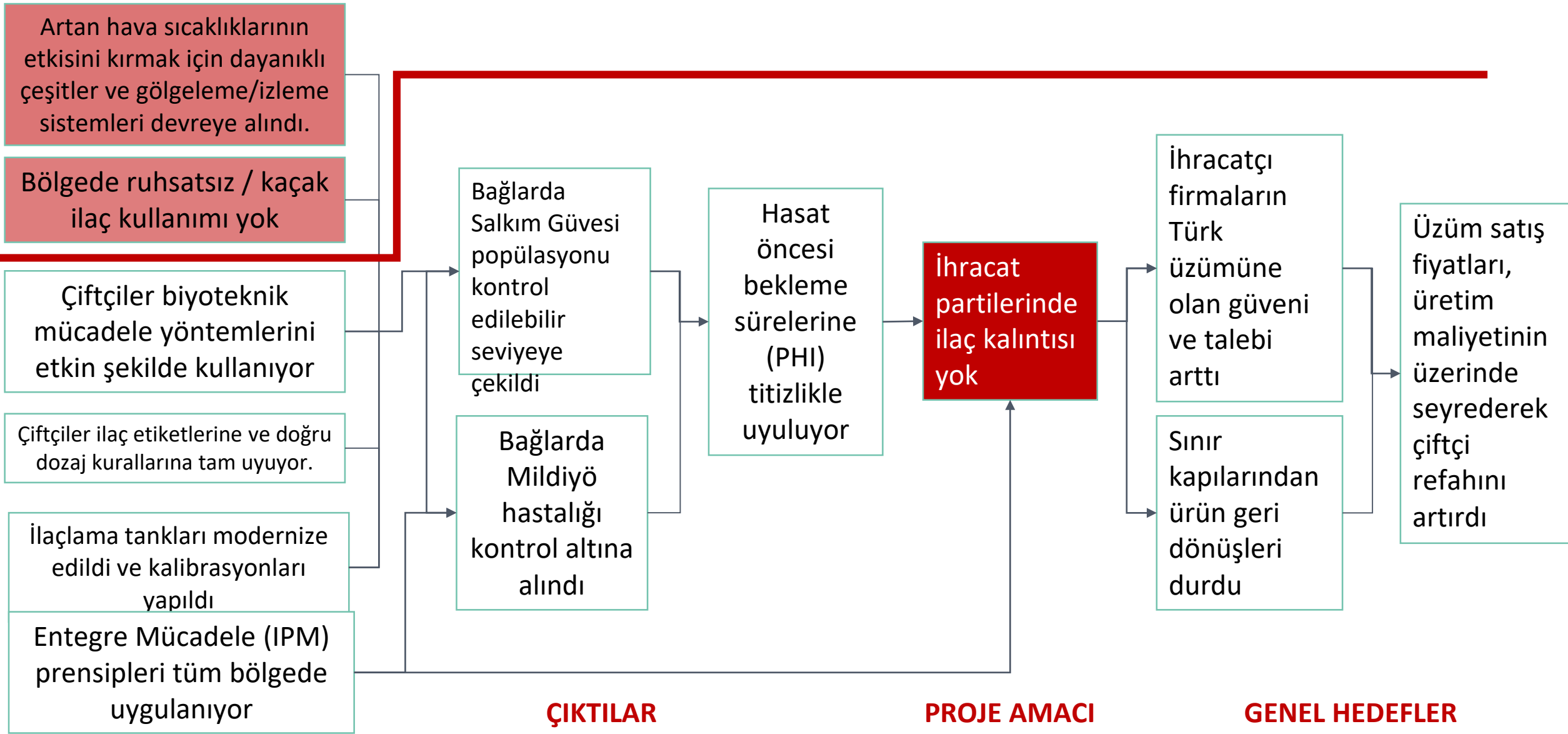
Toplumsal Kabul Edilebilirlik

Strateji, yerel kültür ve toplumsal normlara uygun mu?



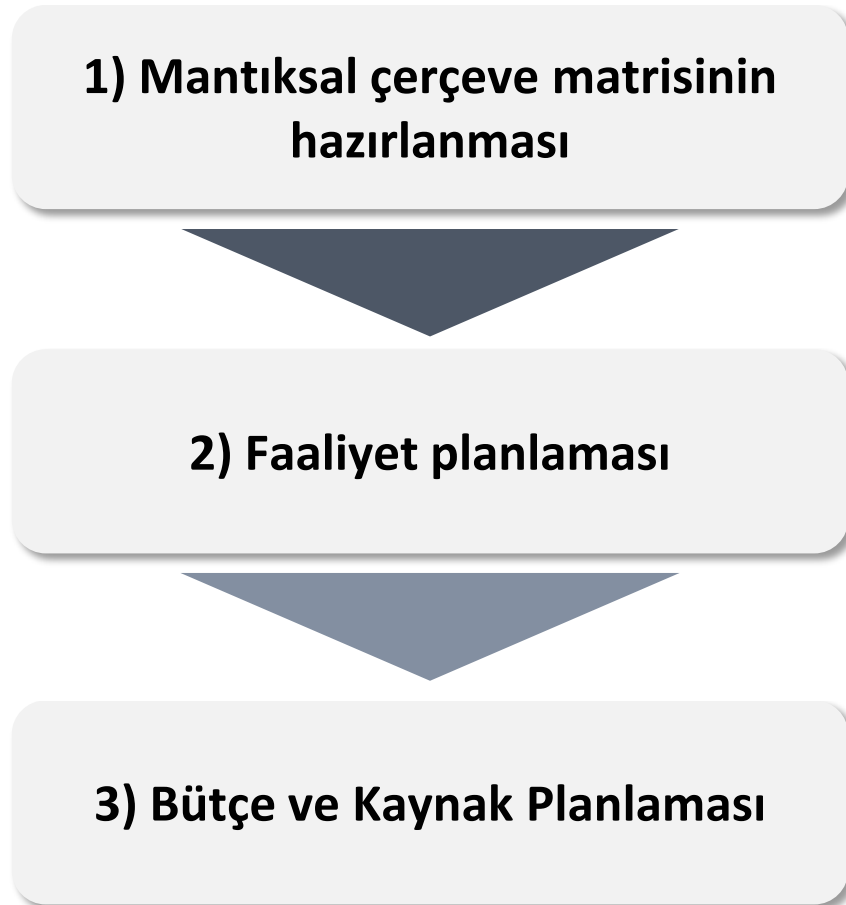
Aciliyet

Ele alınan sorunun çözümü ne kadar ivedilik gerektiriyor?



Modül 3: Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (MÇY) - Planlama Evresi

2) Planlama Aşaması



- Analiz evresinde elde edilen bulguların, uygulanabilir bir plana dönüştürüldüğü aşamadır.
- Bu evre, proje tasarımının teknik ve uygulama açısından detaylandırıldığı, projenin "**yönetici özeti**" niteliğindeki temel dokümanların oluşturulduğu süreçtir.
- Proje yöneticilerinin en fazla çaba sarf ettiği ve en fazla yönetsel faaliyetin gerçekleştirildiği evredir.
- Bu aşama birbirini takip eden üç temel adımdan oluşur:

1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) Hazırlanması

	Müdahale Mantığı- Projenin Kapsamı	Nesnel Olarak Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Projenin Genel Hedefi	1	8	9	
Projenin Amacı	2	10	11	7
Sonuçlar	3	12	13	6
Faaliyetler	4	Araçlar	Maliyet	5
				Ön Koşullar

	Müdahale Mantığı- Projenin Kapsamı	Nesnel Olarak Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Projenin Genel Hedefi	1	8	Müdahale Mantığı Proje; • "Neden" yapılıyor? • "Neyi" başarmayı hedefliyoruz? • Bu hedeflere "nasıl" ulaşılacağız?	
Projenin Amacı	2	10		
Sonuçlar	3	12		
Faaliyetler	4	Araçlar		
				Ön Koşullar

	Müdahale Mantığı- Projenin Kapsamı
Projenin Genel Hedefi	1
Projenin Amacı	2
Sonuçlar	3
Faaliyetler	4

Nes
Doğ
Gö

Genel Hedef (Sektörel Hedef)

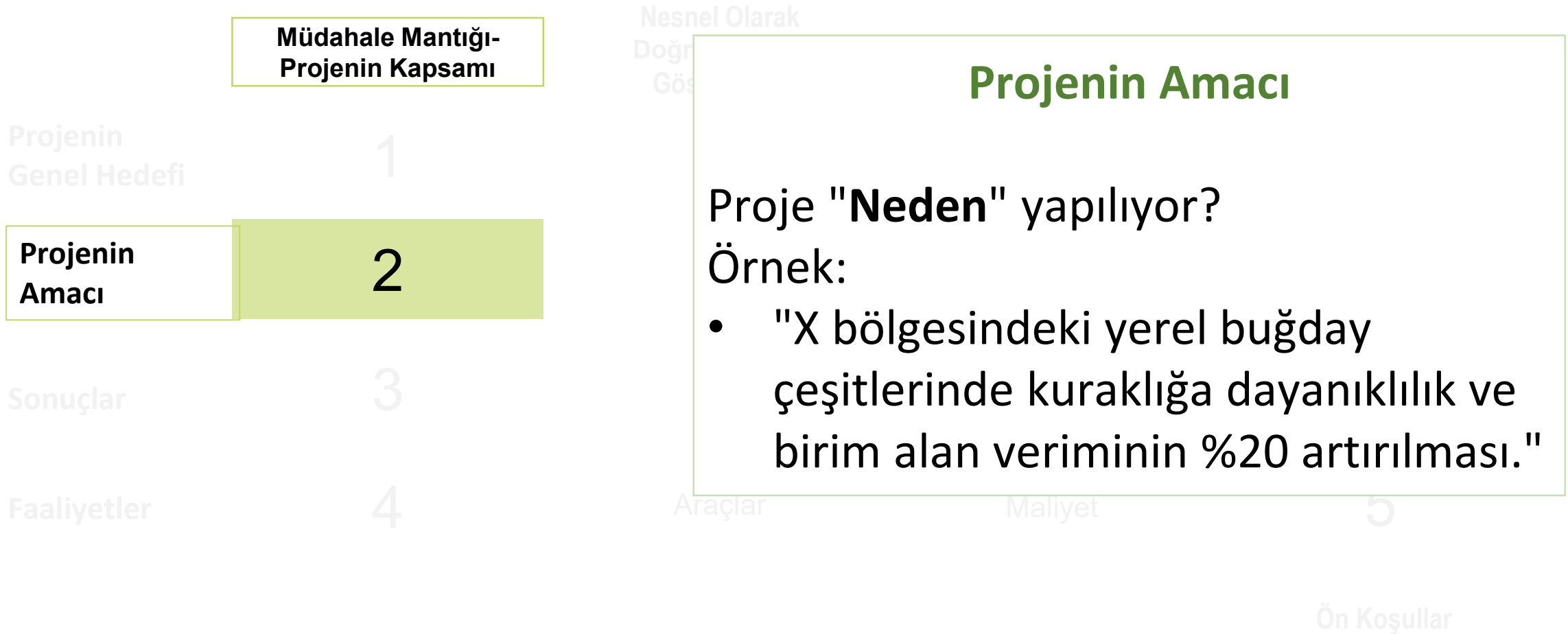
Projenin doğrudan tek başına gerçekleştiremeyeceği ancak katkıda bulunacağı daha geniş, sektörel veya ulusal düzeydeki hedeftir.

Örnek:

- "Türkiye'nin bitkisel üretimde gıda arz güvenliğinin artırılması ve dışa bağımlılığın azaltılması."

A

Ön Koşullar



1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) Hazırlanması

	Müdahale Mantığı- Projenin Kapsamı	Nesnel Olarak Doğrulanabilir Gösterge	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Projenin Genel Hedefi	1			
Projenin Amacı	2			
Sonuçlar	3			
Faaliyetler	4			

Sonuçlar

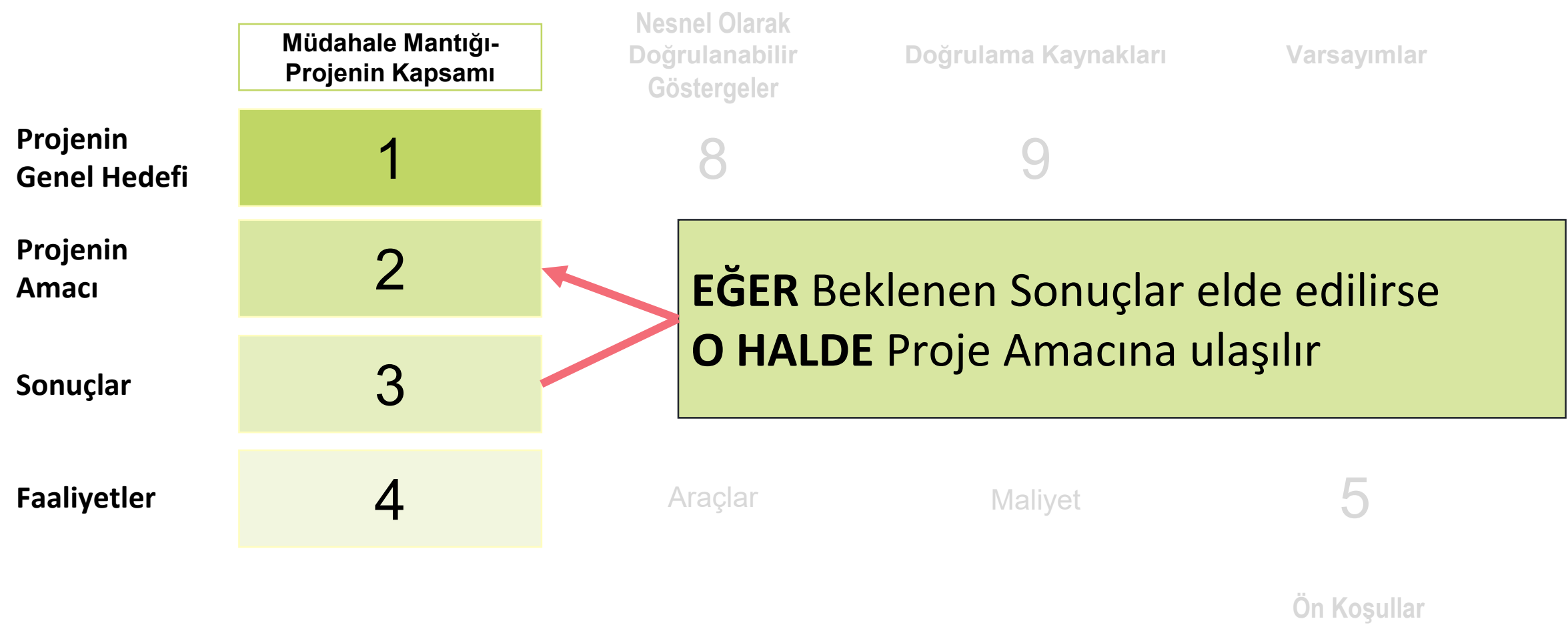
Faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle elde edilen somut ürünler veya hizmetler

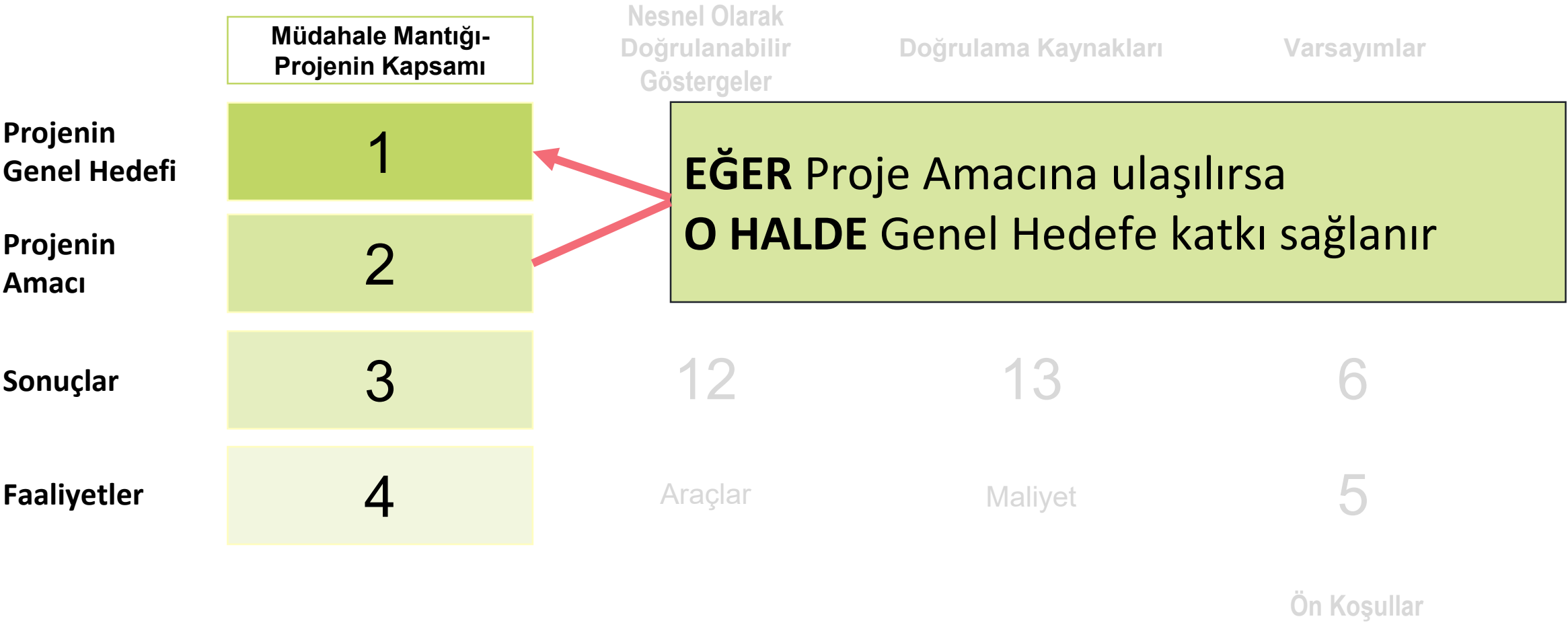
Örnek

- Kuraklığa dayanıklı 3 yeni hat tescil ettirildi
- Toprak analiz laboratuvarının teknik kapasitesi modernize edildi.

	Müdahale Mantığı- Projenin Kapsamı	Nesnel Olarak Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Projenin Genel Hedefi	1			
Projenin Amacı	2			
Sonuçlar	3			
Faaliyetler	4	Faaliyetler Sonuçları üretmek için yapılması gereken temel iş paketleridir. Örnek: - Genetik kaynakların toplanması - Laboratuvar denemelerinin yürütülmesi - Islah parsellerinin kurulumu		

	Müdahale Mantığı- Projenin Kapsamı	Nesnel Olarak Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Projenin Genel Hedefi	1	8	9	
Projenin Amacı	2	10	11	7
Sonuçlar	3	EĞER Faaliyetler gerçekleştirilirse O HALDE Beklenen Sonuçlar elde edilir.		
Faaliyetler	4			
				Ön Koşullar





1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) Hazırlanması

	Müdahale Mantığı- Projenin Kapsamı	Nesnel Olarak Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Projenin Genel Hedefi	1	Varsayımlar ve Riskler Bizim kontrolümüz dışında olan ama projeyi etkileyebilecek dışsal faktörler nelerdir? (Örn: Olağanüstü iklim olaylarının yaşanmaması)		
Projenin Amacı	2			7
Sonuçlar	3			6
Faaliyetler	4			5
				Ön Koşullar

Varsayımların Okuma Mantığı (Zikzak Kuralı)

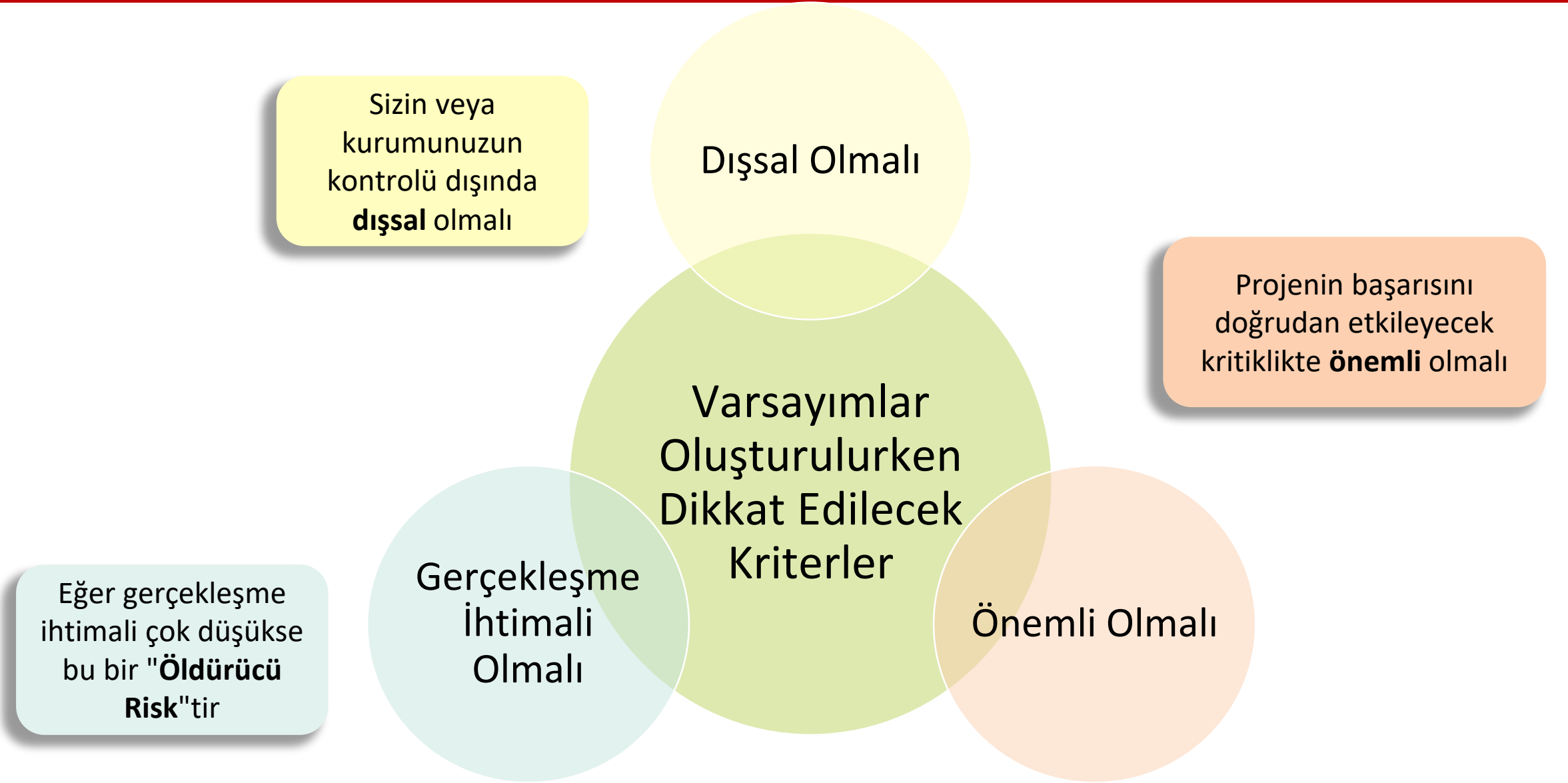
	Müdahale Mantığı- Projenin Kapsamı	Nesnel Olarak Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Projenin Genel Hedefi	1	8	9	
Projenin Amacı	2	10	11	7
Sonuçlar	3	12	13	6
Faaliyetler	4	Araçlar	Maliyet	5
				Ön Koşullar

1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) Hazırlanması

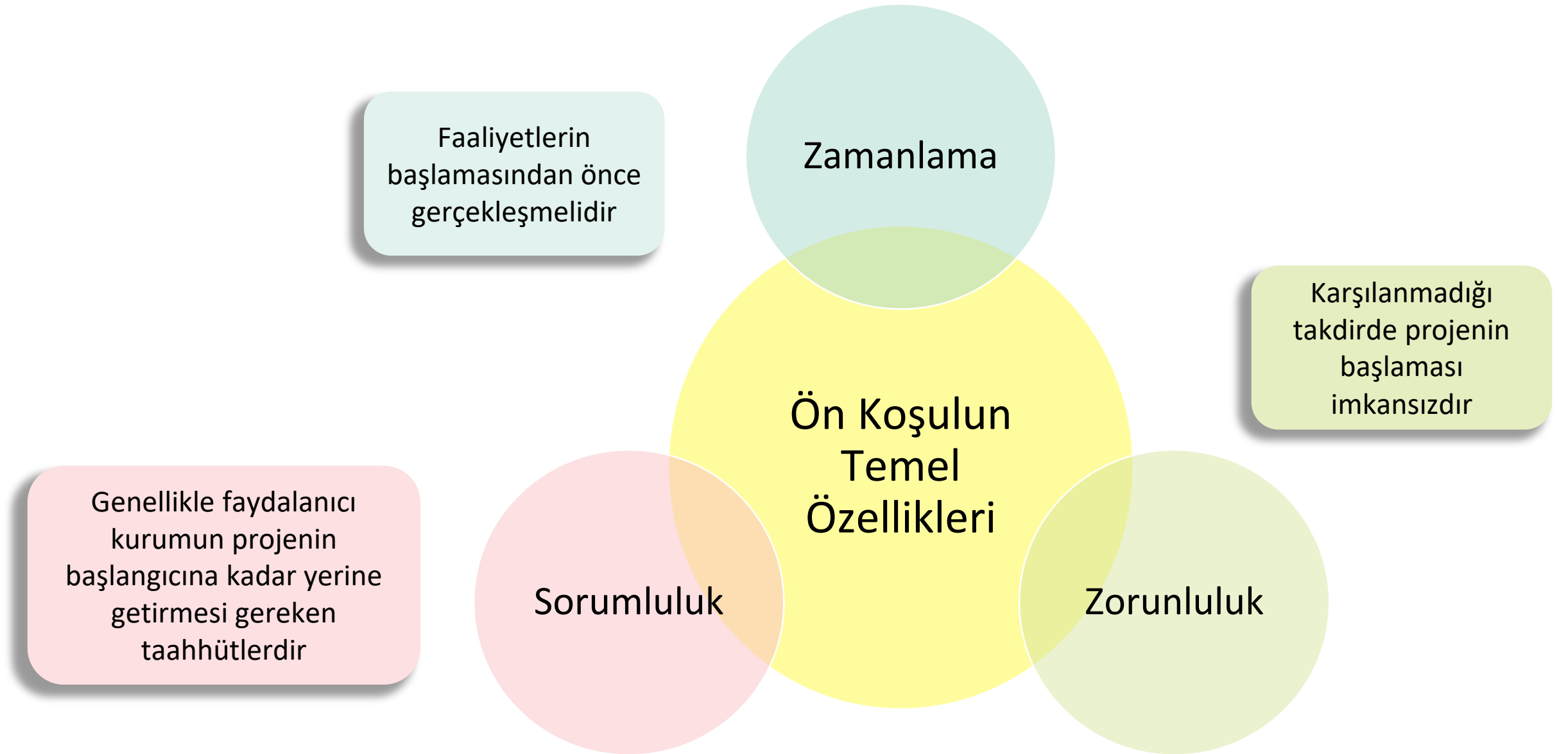
Müdahale Mantığı Tablosu

Müdahale Mantığı	Varsayımlar (Dışsal Faktörler)
Genel Hedef: Ulusal su kaynaklarının sürdürülebilir kullanımı.	(Genel hedef seviyesinde genellikle varsayım yazılmaz.)
Proje Amacı: X Havzasında su kullanım etkinliğinin %25 artırılması.	Siyasal/Makro Varsayım: Bölgedeki tarımsal destekleme politikalarının su tasarrufu odaklı devam etmesi.
Beklenen Sonuçlar: Sensör tabanlı protokollerin geliştirilmesi ve kapasite artışı.	Paydaş Varsayımı: Hedef gruptaki çiftçilerin yeni teknolojileri uygulama konusundaki istekliliğinin sürmesi.
Faaliyetler: Deneme parselleri, veri kalibrasyonu ve eğitimler.	Teknik/Doğal Varsayım: Vejetasyon süreci boyunca olağanüstü bir kuraklık veya aşırı iklim olayı yaşanmaması.

1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) Hazırlanması



	Müdahale Mantığı- Projenin Kapsamı	Nesnel Olarak Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Projenin Genel Hedefi	1	8	9	
Projenin Amacı	2	10	11	7
Sonuçlar	Ön Koşul Projenin fiilen başlayabilmesi için faaliyetler aşamasından bile önce gerçekleşmiş olması gereken temel şarttır.			6
Faaliyetler				5
				Ön Koşullar



Varsayım ve Ön Koşul Arasındaki Fark

Özellik	Ön Koşul	Varsayım
Ne Zaman?	Proje faaliyetleri başlamadan önce.	Proje faaliyetleri devam ederken.
Matristeki Yeri	En alt satır	İlgili hiyerarşik seviyenin yanı.
Örnek	Laboratuvarın akredite edilmesi.	Analiz kitlerinin zamanında tedarik edilmesi.

1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) Hazırlanması

	Müdahale Mantığı- Projenin Kapsamı	Nesnel Olarak Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları	Varsayımlar
Projenin Genel Hedefi	1	8	Başarı Göstergeleri Hedefe ulaştığımızı nasıl anlarız? (Örn: Numunelerin %95'inin temiz çıkması).	
Projenin Amacı	2	10		
Sonuçlar	3	12		
Faaliyetler	4	Araçlar		
			Ön Koşullar	



1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) Hazırlanması

Gösterge Seviyeleri

1.Sonuç Seviyesi Göstergeleri: Faaliyetlerin hemen ardından ortaya çıkan somut çıktıları ölçer.

- **Örnek:** Projenin 12. ayında, kuraklığa dayanıklı 5 farklı mısır genotipi karakterize edilmiştir.

2.Proje Amacı Seviyesi Göstergeleri: Projenin yarattığı değişimi ve faydayı ölçer.

- **Örnek:** Proje sonunda, pilot bölgedeki mısır üreticilerinin dekara su tüketimi, 2024 yılı baz verisine göre %15 azalmıştır.

3.Genel Hedef Seviyesi Göstergeleri: Projenin daha geniş bir çerçevedeki etkisini ölçer.

- **Örnek:** 2030 yılına kadar X havzasındaki tarımsal kaynaklı yeraltı su çekimi seviyesinin %5 iyileşmesi.

1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) Hazırlanması

Örnek Uygulama: "Tarımsal Sulamada Su Tasarrufu" Projesi

Müdahale Mantığı	Nesnel Doğrulanabilir Göstergeler (SMART)
Proje Amacı: Mısır üretiminde su kullanım etkinliğinin artırılması.	Proje bitiminde (24. ay), deneme alanlarında üretilen mısırın ton başına su tüketimi (m^3/ton) baz yıla göre %20 azalmıştır.
Sonuç 1: Sensör tabanlı sulama protokollerinin geliştirilmesi.	Projenin 18. ayında, 3 farklı toprak tipi için onaylanmış ve dijital platforma entegre edilmiş sulama takvimi yayınlanmıştır.
Sonuç 2: Kapasite artırımı ve eğitim hizmetleri.	Proje süresince, bölgedeki 20 Ziraat Mühendisi ve 100 önder çiftçi akıllı sulama sistemleri konusunda eğitim almış ve sertifikalandırılmıştır.

1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) Hazırlanması

Müdahale Mantığı-
Projenin Kapsamı

Nesnel Olarak
Doğrulanabilir

Doğrulama Kaynakları

Bu başarıyı hangi belgeyle
ispatlarız?
(Örn: Analiz raporları, imza
sirküleri).

Doğrulama Kaynakları	
9	
11	
13	
Maliyet	

Varsayımlar

7

6

5

Ön Koşullar

1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) Hazırlanması

Seviyelere Göre Doğrulama Kaynakları

Genel Hedef Seviyesi: Genellikle dış kaynaklı, makro veriler kullanılır.

- **Örnekler:** TÜİK Tarım İstatistikleri, Bakanlık Faaliyet Raporları, FAO veya Dünya Bankası sektörel raporları, ulusal rekolte tahminleri.

Proje Amacı Seviyesi: Projenin yarattığı değişimi belgeleyen daha spesifik verilerdir.

- **Örnekler:** Bağımsız denetleme raporları, etki analizi çalışmaları, bölge ticaret odası kayıtları, resmi tescil belgeleri (yeni çeşitler için).

Sonuçlar Seviyesi: Proje kapsamında üretilen teknik dökümanlardır.

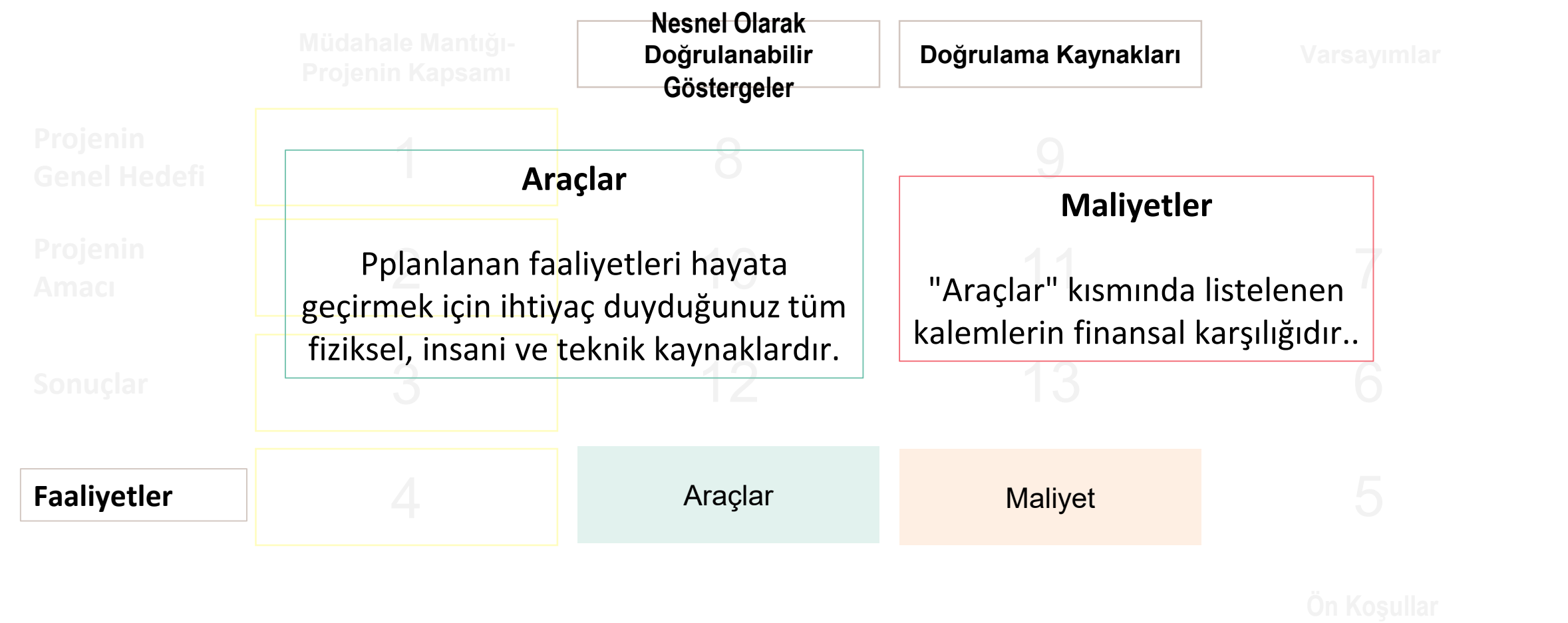
- **Örnekler:** Laboratuvar analiz sonuçları, deneme parseli hasat cetvelleri, teknik bültenler, yayınlanan makaleler, patent veya faydalı model belgeleri.

Faaliyetler Seviyesi: İşin yapıldığını kanıtlayan idari belgelerdir.

- **Örnekler:** Eğitim katılım listeleri (imzalı), faturalar, ekipman teslim-tesellüm tutanakları, arazi çalışma günlükleri, fotoğraflar ve videolar.

Örnek Uygulama: "Tarımsal Sulamada Su Tasarrufu"

Müdahale Mantığı	Nesnel Doğrulanabilir Göstergeler	Doğrulama Kaynakları
Genel Hedef: Su kaynaklarının sürdürülebilirliği.	Havzadaki yeraltı su seviyesinde 5 yılda %2 iyileşme.	DSİ Yıllık Yeraltı Suyu Durum Raporları.
Proje Amacı: Su kullanım etkinliğinin %20 artması.	Mısır üretiminde ton başına düşen su miktarının (m ³ /ton) azalması.	Proje Sonu Değerlendirme Raporu ve arazi ölçüm kayıtları.
Sonuç 1: Sulama protokollerinin geliştirilmesi.	3 farklı toprak tipi için hazırlanmış "Akıllı Sulama Rehberi".	Kurum Web Sitesinde yayınlanan PDF rehber ve teknik kurul onay yazısı.
Sonuç 2: Personel kapasitesinin artırılması.	Eğitimi başarıyla tamamlayan 30 teknik personel.	İmzalı katılım listeleri, sınav sonuçları ve sertifika kopyaları.



1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) Hazırlanması

1. Araçlar (Girdiler)

Araçlar, planlanan faaliyetleri hayata geçirmek için ihtiyaç duyduğunuz tüm fiziksel, insani ve teknik kaynaklardır.

Burada faaliyetleri gerçekleştirmek için "neye ihtiyacım var?" sorusuna yanıt verirsiniz.

Araçlar genellikle şu kategorilere ayrılır:

- **İnsan Kaynakları:** Projede görev alacak Ziraat Mühendisleri, Veteriner Hekimler, laborantlar, anketörler veya teknik işçiler.
- **Ekipman ve Altyapı:** Laboratuvar cihazları, arazi araçları, sensörler, sulama sistemleri, bilgisayarlar veya yazılımlar.
- **Sarf Malzemeleri:** Kimyasal kitler, tohumlar, gübreler, veteriner ilaçları veya ofis malzemeleri.
- **Hizmet Alımı:** Analiz hizmetleri, nakliye, çeviri veya özel uzmanlık gerektiren danışmanlıklar.

2. Maliyetler

Maliyetler sütunu, "Araçlar" kısmında listelenen kalemlerin finansal karşılığıdır.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, MÇM aşamasında bu kısmın bir "Özet Bütçe" niteliğinde olmasıdır.

Bütçe Tahmini: Her bir faaliyet veya sonuç kümesi için gereken toplam tahmini rakam yazılır.

Finansman Kaynağı: Eğer proje birden fazla kaynak (örneğin kurum öz kaynağı + AB hibesi) tarafından destekleniyorsa, hangi maliyetin hangi kaynaktan karşılanacağı burada özetlenebilir.

Birim Fiyat Değil, Toplam: Henüz kalem kalem proje bütçesi yapılmadığı için, buraya "1.200.000 TL" gibi konsolide rakamlar girilir.

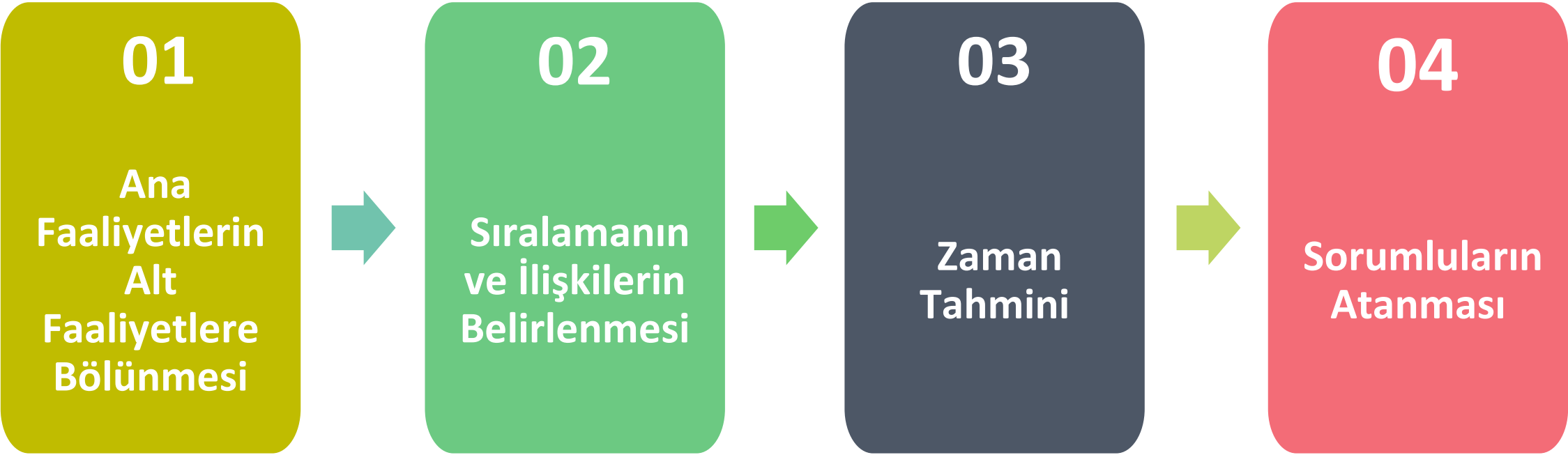
1. Mantıksal Çerçeve Matrisinin (MÇM) Hazırlanması

Örnek Uygulama: "Tarımsal Sulamada Su Tasarrufu" Projesi

Faaliyet	Araçlar (Girdiler)	Maliyetler (Özet)
F 1.1. Deneme parsellerinde sensör ağının kurulması ve veri toplanması.	2 Ziraat Mühendisi, 20 adet toprak nem sensörü, 1 adet veri kayıt cihazı (datalogger), arazi aracı yakıtı.	450.000 TL
F 2.1. Eğitim müfredatının ve çiftçi rehberlerinin hazırlanması.	Grafik tasarımcı, baskı hizmetleri, teknik yazarlar.	150.000 TL
F 2.2. Ar-Ge personeline yönelik ileri düzey teknik eğitimler.	Konu uzmanı eğiticiler, laboratuvar imkanları.	250.000 TL
F 2.3. Pilot alanlarda uygulamalı tarla günleri ve demonstrasyonlar.	İkram, ulaşım, tanıtım materyalleri, saha personeli.	300.000 TL
F 2.4. Dijital teknik destek mekanizmasının operasyonel hale gelmesi.	Yazılım desteği, çağrı/destek personeli zamanı.	100.000 TL

Faaliyet Planlaması, projenin "ne zaman" ve "hangi sırayla" yürütüleceğini görselleştirerek kaynakların verimli kullanılmasını sağlar.

Faaliyet planı hazırlanırken genellikle şu metodolojik yol izlenir:



"Tarımsal Sulamada Su Tasarrufu" Projesi Örnek Zaman Çizelgesi

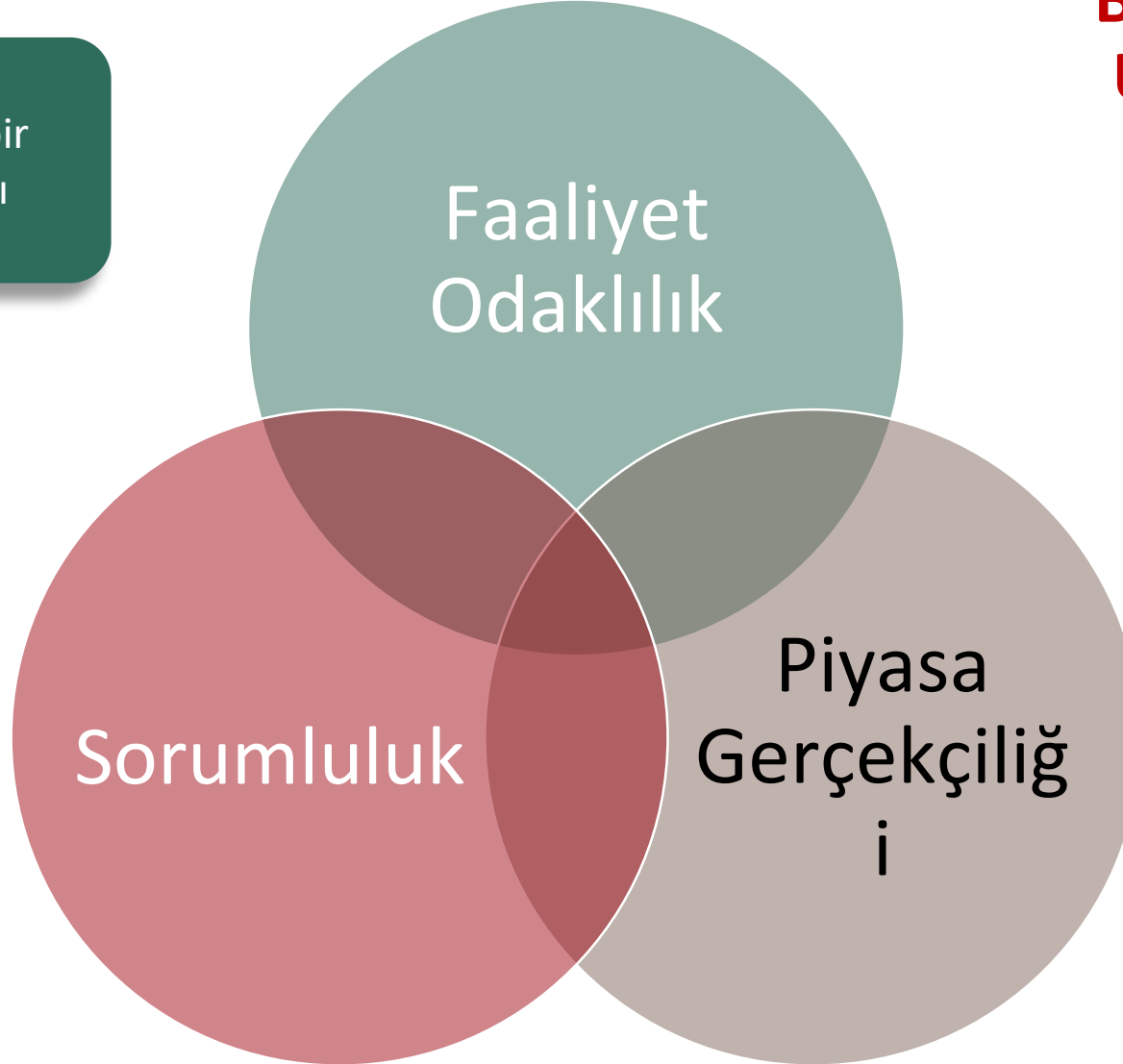
Faaliyetler ve Alt Faaliyetler	1. Ay	2. Ay	3. Ay	4. Ay	5. Ay	6. Ay	Sorumlu Birim/Personel
1. Hazırlık ve Altyapı Aşaması	X	X					Proje Koordinatörü
1.1. Teknik personelin görevlendirilmesi	X						İdari İşler
1.2. Sensör ve ekipman ihale/tedarik süreci	X	X					Satın Alma / Mühendisler
2. Saha ve Laboratuvar Çalışmaları			X	X	X	X	Ziraat Mühendisleri
2.1. Deneme parsellerinin seçimi ve toprak analizi			X				Toprak ve Su Kaynakları
2.2. Sensörlerin kurulumu ve kalibrasyonu				X			Teknik Personel
2.3. Veri toplama ve sulama denemeleri					X	X	AR-GE Ekibi
3. Eğitim ve Yayım Hazırlığı					X	X	Eğitim ve Yayım Birimi
3.1. Eğitim materyallerinin tasarlanması					X	X	Konu Uzmanları

3) Bütçe ve Kaynak Planlaması

Bütçe Oluştururken Uyulması Gereken 3 Temel Prensi

Bütçedeki her kuruşun
Mantıksal Çerçeve'deki bir
faaliyetle doğrudan bağı
olmalıdır

Projemizde kurum öz
kaynakları, hibe desteği ve
varsa paydaş katkıları net
bir şekilde ayrılmalıdır.



Rakamları
tahminlerle değil,
proforma faturalar,
geçmiş birim
maliyetler gibi ihale
ve piyasa
araştırması
verilerine
dayanarak
belirlemeliyiz.

"Tarımsal Sulamada Su Tasarrufu" Projesi Örnek Bütçe Çizelgesi

Bütçe Kalemi	Birim	Miktar	Birim Maliyet	Toplam (TL)	İlgili Faaliyet
1. İnsan Kaynakları				480.000	
1.1. Proje Teknik Uzmanı (Ziraat Müh.)	Ay/Kişi	12	25.000	300.000	Tüm Teknik Süreçler
1.2. Saha Teknikeri	Ay/Kişi	6	30.000	180.000	F 2.2 ve F 2.3
2. Ekipman ve Malzeme				750.000	
2.1. Toprak Nem Sensörü (İthal Kit)	Adet	20	25.000	500.000	F 1.2 ve F 2.2
2.2. Veri Kayıt Cihazı (Datalogger)	Adet	2	75.000	150.000	F 2.2
2.3. Laboratuvar Analiz Kitleri	Set	10	10.000	100.000	F 2.1
3. Eğitim ve Yayım Giderleri				120.000	
3.1. Çiftçi Rehberi Basımı (Renkli)	Adet	500	100	50.000	F 3.1
3.2. Tarla Günü Organizasyonu	Etkinlik	2	35.000	70.000	F 2.3
TOPLAM PROJE BÜTÇESİ				1.350.000	

Modül 4: Finansman

- Finansman, en basit tanımıyla, bir projenin veya işletmenin hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyduğu maddi kaynağın (sermayenin) sağlanması ve yönetilmesi sürecidir.
- Proje Döngüsü Yönetimi (PCM) çerçevesinde finansman, projenin tasarım ve planlama aşamalarından sonra gelen, projenin hayata geçirilmesi için gerekli mali kaynakların sağlanmasını ve onaylanmasını ifade eden dördüncü aşamadır.
- Proje Döngüsü Yönetimi (PCM) bağlamında finansman, sadece "para bulmak" değil, o paranın hangi şartlarla alınacağı, nasıl harcanacağı ve geri ödenip ödenmeyeceği ile ilgili tüm kurallar bütününe kapsar.

Finansman bulmanın ilk kuralı, projenizin hangi "sepete" girdiğini bilmektir:

- **Akademik/Teknik AR-GE ise:** TÜBİTAK (1001, 1501, 1507 gibi programlar) veya TAGEM (Tarımsal Araştırmalar ve Politikalar Genel Müdürlüğü).
- **Bölgesel Kalkınma/Yatırım ise:** Bağlı bulunduğunuz ildeki Kalkınma Ajansı (GAPBKİ, Karacadağ KA, DİKA, İKA, BEBKA vb.).
- **Girişimcilik/Yeni İş Kurma ise:** KOSGEB (Girişimciliği Geliştirme Destek Programı).
- **Uluslararası/Büyük Ölçekli ise:** Avrupa Birliği Fonları (Horizon Europe, Erasmus+ KA2, IPARD).

Adım 1: "Çağrı Takvimi"ni Takip Edin

Yatırım Destek Ofisleri

<https://www.yatirimadestek.gov.tr/>

TÜBİTAK, TAGEM ve KOSGEB

<https://tubitak.gov.tr/tr>

<https://www.kosgeb.gov.tr>

<https://www.tarimorman.gov.tr/TAGEM>

Tarımsal Kalkınma

<https://www.tkd.gov.tr/>

<https://www.tarimorman.gov.tr/TRGM>

Kalkınma Ajansları

<https://www.gap.gov.tr/>

<https://www.karacadag.gov.tr/>

<https://www.dika.org.tr/>

Uluslararası Fonlar

<https://ec.europa.eu>

<https://ab-ilan.com/>

Adım 1: "Çağrı Takvimi"ni Takip Edin

Bir çağrı takviminde sadece "tarih"e bakılmaz. Şu üç kritik zaman dilimi analiz edilmelidir:

- **İlan Tarihi:** Hazırlık için yeterli süreniz var mı? (Genelde 4-8 hafta verilir).
 - **Erken Hazırlık:** Bir çağrının yayınlanmasını beklemek yerine, projenizin Mantıksal Çerçevesini ve Bütçe Taslağını önceden hazır tutun. Çağrı açıldığında sadece fonun özel şartlarına göre (terzi usulü) revizyon yaparsınız.
 - **E-Bülten Üyeliği:** İlgili kurumların (Kalkınma Ajansları vb.) e-bültenlerine üye olun. Çağrı yayınlanmadan 1-2 hafta önce genellikle "Ön Duyuru" yapılır.
- **Soru-Cevap Dönemi:** Fon sağlayıcıya teknik detayları sorabileceğiniz son tarih.
- **Uygulama Dönemi:** Fon size ne zaman ulaşacak? Projenizin biyolojik takvimi (ekim/dikim zamanı) bu tarihle örtüşüyor mu?

Adım 2: "Uygunluk" Kontrolü Yapın

1. Uygunluk Kriterleri (Eligibility) – "Ben Bu Maça Çıkabilir miyim?"

"Çağrı rehberinin en başında yer alır. Eğer buradaki şartları sağlamıyorsanız, projenizin içeriği ne kadar dahi olursa olsun okunmadan çöpe atılır.

- **Başvuru Sahibi Uygunluğu:** Fonu veren kurum kimleri istiyor? (Üniversiteler mi, KOBİ'ler mi, STK'lar mı yoksa sadece kamu kurumları mı?)
- **Ortaklık Şartı:** Bazı çağrılar "En az bir üniversite ve bir sanayi ortağı" şartı koşar. Tek başınıza başvuramazsınız.
- **Coğrafi Uygunluk:** Proje hangi ülkelerde veya illerde uygulanabilir?
 - Örnek: Sadece AB Ülkeleri veya Akdeniz'e komşu ülke ve iller
 - Örnek: Sadece Güneydoğu Anadolu veya sadece TRB2 bölgesi gibi.)

Adım 2: "Uygunluk" Kontrolü Yapın

2. Öncelikli Alanlar, Beklenen Etki ve Süre – "Fon Sahibi Ne İstiyor?"

Fon sağlayıcı bu parayı size hayrına değil, kendi stratejik hedeflerine ulaşmak için verir.

- **Öncelikler:** Çağrı rehberinde "Öncelik 1: Su tasarrufu sağlayan teknolojiler" yazıyorsa ve siz "Verim artırıcı gübre" üzerine proje yazıyorsanız elenirsiniz.
- **Beklenen Çıktılar:** Rehberde "En az 50 çiftçiye eğitim verilmesi beklenmektedir" gibi ifadeler varsa, projeniz bu sayıları mutlaka içermelidir.
- **Kar Amacı Gütmeme:** Bazı hibeler sadece kar amacı gütmeyen faaliyetleri (eğitim, sosyal farkındalık vb.) destekler; ticari üretim yatırımlarına izin vermez.

Adım 2: "Uygunluk" Kontrolü Yapın

3. Bütçe Limitleri ve Eş-Finansman – "Param Yetiyor mu?"

Bütçenizi çağrıdaki finansal çerçeveye göre çizmelisiniz.

- **Alt ve Üst Limitler:** "En az 500.000 TL, en fazla 2.000.000 TL" denmişse, 400.000 TL'lik proje sunamazsınız.
- **Destek Oranı (Hibe Oranı):** Projenin %100'ünü mü karşılıyorlar yoksa %50'sini mi? Kalan miktarı (Eş-finansman) kurumunuzun karşılayabileceğine dair kanıt isteyeceklerdir.
- **Maliyetlerin Uygunluğu (Neler Satın Alınabilir?):** Bütçenize yazdığınız her kalem fon tarafından ödenmeyebilir.
 - **Uygun Maliyetler:** Genellikle yeni ekipman, proje personeli maaşları, sarf malzemeleri ve seyahat giderleridir.
 - **Uygun Olmayan Maliyetler:** KDV (genellikle), ikinci el araç alımı, borç faizleri, bina inşaatı (genelde AR-GE fonlarında yasaktır) ve operasyonel genel giderler.

Kaynak Türlerine Göre Finansman

PROJE TOPLAM BÜTÇESİ

Dış Kaynak (External Source)
(Hibe & Kredi)

Hibe (Grant)
Geri Ödemesiz

Öz Kaynak (Equity)
(Nakdi & Ayni)

Ayni Öz Kaynak

Kredi (Debt)
Geri Ödemeli

Maddi (Nakdi)
Öz Kaynak

Kaynak Türüne Göre

Dış Kaynak (Hibe + Kredi) + Öz Kaynak

Sorumluluğa Göre

Hibe + Eş-Finansman (Öz Kaynak + Kredi)

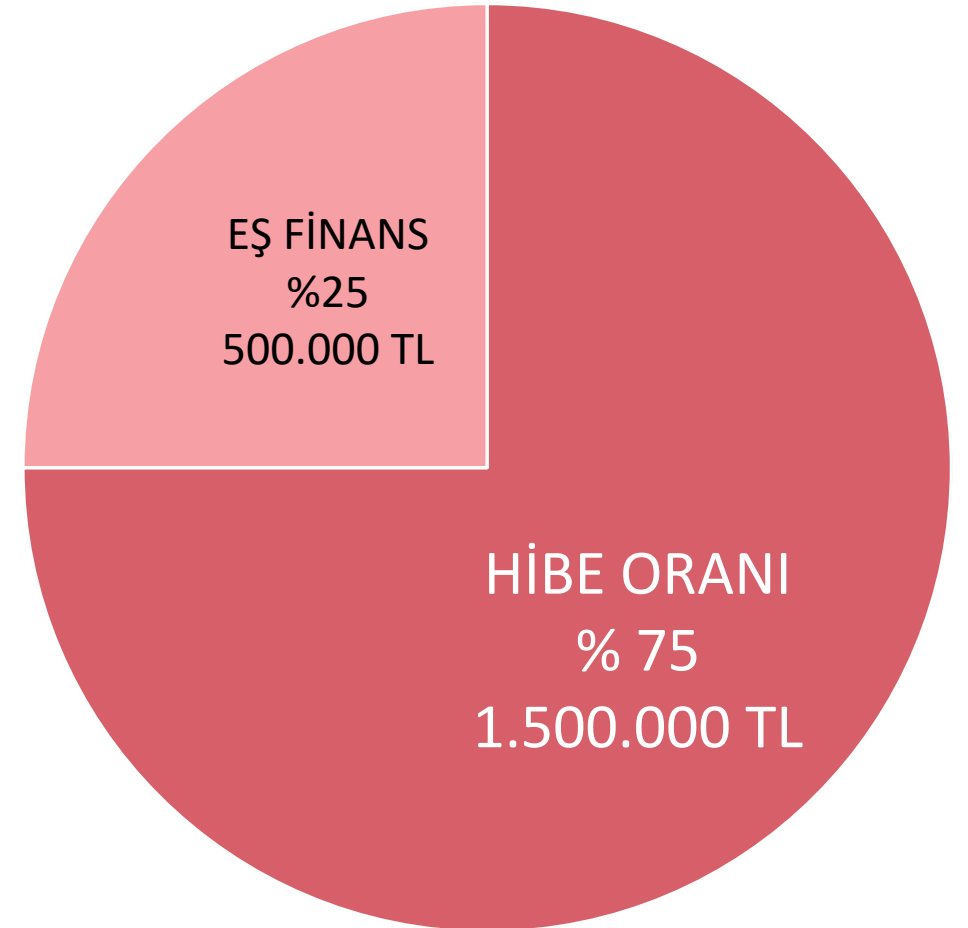
EŞ FİNANSMAN

Öz Kaynak + Gerekir ise Kredi

Eş Finansman Nedir?

- Eş finansman bir projenin toplam maliyetinin sadece bir kısmının fon sağlayıcı (hibe veren kurum) tarafından karşılanması, geri kalan kısmın ise başvuru sahibi veya ortakları tarafından tamamlanması kuralıdır.
- Bir hibe programına başvurduğunuzda, rehberde şu ifadeyi görürsünüz: "**Hibe oranı %75'tir.**"
- Bu, projenin 100 birimlik maliyetinin 75 birimini hibe verenin, kalan 25 birimini ise sizin karşılayacağınız anlamına gelir.

PROJE TOPLAM BÜTÇESİ
2.000.000 TL



Neden Eş-Finansman İstenir?

1

Sahiplenme



2

Sürdürülebilirlik



3

Kaldıraç Etkisi



Eş Finansman Türleri Nelerdir?

- Bu "**tamamlayıcı**" parayı iki farklı şekilde sunabilirsiniz:
- **Nakdi (Maddi) Katkı** (Cash contribution): Proje için yapılacak harcamalarda kurumun kendi banka hesabından doğrudan ödeme yapmasıdır. (Örn: Bir cihazın parasının %25'ini sizin ödemeniz).
- **Ayni Katkı** (In-kind Contribution): Cebinizden nakit para çıkmadan, kurumun mevcut imkanlarını projeye tahsis etmesidir. (Örn: Projede çalışan personelin maaşı, mevcut laboratuvarın kullanımı).

NAKDI (MADDİ) KATKI



AYNİ KATKI



Ayni Katkı Nasıl Hesaplanır ve Belgelenir?

Ayni katkı "soyut" bir kavram değildir; mali raporlarda mutlaka parasal bir karşılığı olması gerekir:

- **Piyasa Değeri:** Katkının değeri, o günkü piyasa rayiç bedeli üzerinden hesaplanır. (Örn: Bir laboratuvarın günlük kira bedeli nedir?)
- **Zaman Çizelgeleri (Timesheets):** Personel katkısı gösteriliyorsa, personelin projeye ne kadar vakit ayırdığını gösteren imzalı çizelgeler tutulmalıdır.
- **Muhasebe Kaydı:** Bazı fon sağlayıcılar, ayni katkının kurumun resmi muhasebe defterlerinde de gösterilmesini isteyebilir.

Ayni Katkı Türleri Nelerdir?

- **Personel Katkısı:** Kurumunuzda çalışan bir mühendisin maaşını zaten ödüyorsunuz. Bu mühendis haftalık mesaisinin %50'sini projeye ayırırsa, onun maaşının o kısmını projeye "ayni katkı" olarak yazabilirsiniz.
- **Ekipman/Cihaz Kullanımı:** Proje için yeni bir spektrofotometre almak yerine, laboratuvarınızdaki mevcut cihazı kullanmanızdır. Cihazın kullanım saati veya amortisman bedeli katkı sayılır.
- **Hammadde ve Sarf Malzemeleri:** Stoklarınızda bulunan tohumlar, gübreler veya kimyasal maddelerin proje için harcanmasıdır.
- **Mekan/Altyapı:** Kurumun dersliğini, arazisini veya laboratuvarını proje faaliyetleri için ücretsiz kullandırmasıdır.

Aynı Katkı Konusunda Dikkat Etmesi Gerekenler

Çifte Finansman



Rehberi Kontrol Edin



Adım 2: "Uygunluk" Kontrolü Yapın

4. Zaman Çizelgesi ve Son Başvuru Tarihi – "Yetişir mi?"

Bütçenizi çağrıdaki finansal çerçeveye göre çizmelisiniz.

- **Proje Süresi:** Rehberde "Proje süresi en az 12, en fazla 24 ay olmalıdır" ifadesine dikkat edin. Projeniz 36 ay sürecekse ama rehberde "Maksimum 24 ay" yazıyorsa, projenizi kısaltmanız gerekir.
- **Son Teslim Saati:** Online sistemler genellikle son dakikada kilitlenir. "17:00" son saatiyse, projenizi **EN GEÇ ve EN GEÇ** bir gün **HATTA 2 GÜN** önce sisteme yüklemiş olmalısınız.

Adım 2: "Uygunluk" Kontrolü Yapın

5. Değerlendirme Kriterleri (Puanlama Tablosu)

Rehberin sonunda bir "Değerlendirme Tablosu" olur. Burası sınav sorularının puan dağılımıdır.

- **Stratejik Değer:** 20 Puan
- **Mali Kapasite:** 20 Puan
- **Metodoloji:** 30 Puan gibi

Puanı en yüksek olan kısımlara (genellikle Metodoloji ve Etki) proje dosyasında daha çok yer ayırmalısınız.

Adım 2: "Uygunluk" Kontrolü Yapın

"Gizli" Kontrol Listesi

- **Zeyilnameleri (Clarifications) Takip Edin:** Çağrı yayınlandıktan sonra kurum bazen kuralları günceller veya soru-cevap yayınlar. Bunları okumadan projeyi bitirmeyin.
- **Mantıksal Çerçeve Zorunlu mu?:** Bazı fonlar (özellikle AB) MÇM tablosunu zorunlu tutar; bazıları ise kendi özel formlarını ister.

Fon sağlayıcıların "gözüne girmek"

1. İnovasyon (Yenilikçilik) – "Farkın Ne?"



Teknolojik İnovasyon

Yeni bir sensör
algoritması geliştirmek



Süreç İnovasyonu

Mevcut sulama
protokollerini dijital bir
arayüzle optimize
ederek su kaybını %15
daha fazla azaltmak



Pazar İnovasyonu

Halihazırda var olan bir
teknolojiyi, daha önce
hiç kullanılmamış bir
ürün grubuna
uyarlamak

Fon sağlayıcıların "gözüne girmek"

2. Sürdürülebilirlik – "Ben Gidince Ne Olacak?"



Mali Sürdürülebilirlik

Proje bittikten sonra sistemin işletme maliyetleri (bakım, enerji, personel) nasıl karşılanacak?



Kurumsal Sürdürülebilirlik

Proje çıktılarını kurumunuzun günlük işleyişine nasıl entegre edeceksiniz?



Teknik Sürdürülebilirlik

Ekipman bozulduğunda tamir edecek teknik kapasiteye sahip misiniz?

Fon sağlayıcıların "gözüne girmek"

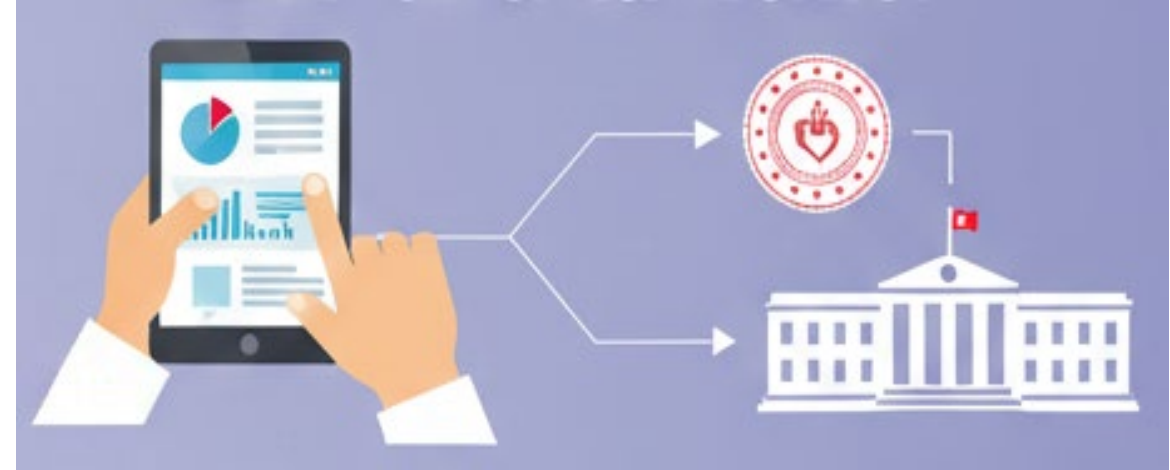
3. Çarpan Etkisi (Multiplier Effect) – "1 Verip 5 Almak"

1. Yaygınlaştırma



Geliştirdiğimiz protokoller tüm Türkiye'deki mısır üreticileri için açık kaynaklı bir rehber olacak."

2. Politika Etkisi



"Elde ettiğimiz veriler, Bakanlığın sulama destekleri konusundaki kararlarına bilimsel altlık oluşturacak."

Fon sağlayıcıların "gözüne girmek"

3 Kritik İpucu

1

KANITA DAYALI YAZIN



Hedeflerinizi somut verilerle destekleyin Su tasarrufu yapacağız" yerine "Bölgedeki 10 yıllık ortalama tüketimi baz alarak, su kullanım etkinliğini %22 oranında artırmayı hedefliyoruz" deyin.

VERİ KONUŞUR
İDDİA DEĞİL

2

RİSKLERİ YÖNETİN



Olası riskleri (Kuraklık, Enflasyon) gizlemeyin. Her risk için bir B Planı sunun.

SORUN DEĞİL
ÇÖZÜM ODAKLI OL

3

GÖRSELLEŞTİRİN



Metin yerine Şema, Grafik ve İnfografik Kullanın. Projeniz akılda kalsın

BİR ŞEMA BİN
KELİMEYE EŞİTTİR

Modül 5: Uygulama ve İzleme (Monitoring)

Uygulama (Implementation) Nedir?

Proje teklif dosyasında kağıt üzerinde kalan faaliyetlerin (İş Paketlerinin) sahada başlatılmasıdır. Bu aşamada şu aksiyonlar alınır:

1. KAYNAKLARIN MOBİLİZASYONU



Uzmanların Görevlendirilmesi
İş Bölümü ve
Proje Ekibinin Oluşturulması

2. TEDARİK VE SATIN ALMA



Teknik Şartname
Hazırlığı



İhalenin Yapılması



Lojistik & Kurulum

3. FAALİYETLERİN UYGULAMASI



Deneme Parsellerinin
Kurulumu



Anket
Uygulaması



Yazılım
Geliştirme

1. Ekibin ve Kaynakların Mobilizasyonu

EKİP VE KAYNAKLARIN MOBİLİZASYONU: PROJE HAZIRLIK SÜRECİ



EKİP MOBİLİZASYONU

Onaylanan proje dosyasındaki isimlerin veya pozisyonların fiziksel olarak iş başı yapmasıdır.



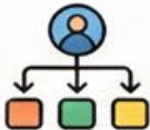
Proje Ekibinin Atanması

Mevcut personelin resmi görevlendirilmesi.



Yeni İşe Alımlar

İhtiyaç duyulan yeni uzmanların istihdamı.



Görev Dağılımı ve Yetkilendirme

Rollerin ve sorumlulukların netleştirilmesi.



Eğitim

Proje süreçleri ve araçları hakkında oryantasyon.



FİZİKSEL VE TEKNİK ALTYAPININ HAZIRLANMASI

Projenin yürütüleceği fiziksel alanlar ve altyapı hazır hale getirilir.



Ofis ve Saha Hazırlığı

Çalışma alanlarının tefrişatı, laboratuvar veya saha kurulumu.



Lojistik Planlama

Ulaşım, konaklama ve malzeme akışının organizasyonu.



YÖNETİMSEL VE MALİ SİSTEMLERİN KURULMASI

Projenin “kurallar dahilinde” yürütmesi için gereken işlemlerdir.



Ayrı Banka Hesabı Açılması

Proje fonlarının yönetimi için özel hesap açılışı.



Dosyalama ve Arşiv Sistemi

Fiziksel ve dijital belge yönetim yapısının oluşturulması.

2. Tedarik ve Satın Alma (Procurement)

2. Tedarik ve Satın Alma (Procurement)



1. ŞARTNAME HAZIRLAMA



Teknik Şartname Hazırlığı



Teknik Özellikler Garanti Bakım



2. İHALE SÜRECİ



İlan/Duyuru



Tekliflerin
Toplanması



3. LOJİSTİK & KURULUM



Nakliye & Gümrük



Devir & Kabul

Adım Adım İhale Süreci

Bir cihaz veya hizmet alırken şu yolu izlemelisiniz:



Satın Alma Yöntemleri

Yöntem	Ne Zaman Kullanılır? (Genel Yaklaşım)	Özelliği
Doğrudan Temin (Direct Purchase)	Küçük tutarlı, günlük ihtiyaçlar (Kırtasiye, küçük onarımlar vb.).	En hızlı yöntem. Genellikle "piyasa araştırması" yapılarak en az 3 yerden fiyat bakıldığı belgelenmelidir. İlan zorunluluğu yoktur.
Pazarlık Usulü (Negotiated Proc.)	Orta ölçekli alımlar veya acil/özel durumlar (Örn: Sadece tek bir üreticisi olan bir yazılım).	Belirli sayıda firma davet edilir, teknik ve mali konularda pazarlık yapılabilir.
Açık İhale (Open Tender)	Yüksek bütçeli alımlar (İş makineleri, büyük laboratuvar kurulumları vb.).	En resmi ve uzun yöntem. Ulusal/Uluslararası ilan zorunludur. Rekabete tamamen açıktır.

En Sık Yapılan Hatalar



1. MARKA BELİRTME YASAĞI

Şartnameye marka
yazmak en büyük
"usulsüzlük"
sebebidir



2. YAPAY BÖLÜNME (SPLICING)

İhale limitine
takılmamak için
büyük bir işi küçük
parçalara bölmek



3. MENFAAT ÇATIŞMASI

Şirket sahibinin
proje ekibinden
birinin akrabası
olması



4. UYGUN OLMAYAN MENŞEİ

Hibelerde malın
üretildiği ülkenin
uygunluğu şartı

PROJE UYGULAMA AŞAMASI: ODAK ALANLARI VE TEMEL ZORLUKLAR



1. İŞ PAKETLERİNİN HAYATA GEÇİRİLMESİ



Teknik Operasyonlar

Yazılım, donanım ve sistem geliştirme süreçlerinin fiili olarak yürütülmesi.



Veri Toplama

Anketler, sensör verileri ve saha çalışmaları ile bilgi toplanması.



Görünürlük ve İletişim

Paydaş bilgilendirme, web sitesi güncellemeleri ve proje tanıtımı.



2. KAYNAKLARIN AKTİF KULLANIMI



Personel Yönetimi

Ekip motivasyonu, iş yükü dengesi ve görev takibi.



Bütçe Tüketimi

Harcamaların bütçe kalemlerine uygun olarak yapılması ve nakit akışı kontrolü.



3. SÜREÇ KAYDI VE BELGELEME (KANIT ÜRETİMİ)



Zaman Çizelgeleri (Timesheets)

Personel çalışma saatlerinin ve görevlerin imzalı kaydı.



Teknik Çıktılar

Analiz raporları, prototipler, yayınlar ve fotoğraflar.



Mali Belgeler

Fatura asılları, ödeme dekontları, ihale dosyaları ve sözleşmeler.



KARŞILAŞILAN TEMEL ZORLUKLAR



Kapsam Kayması

Proje kapsamının planlanmayan eklemelerle kontrolsüz büyümesi.



Zaman Kayması

Faaliyetlerin takvimden saparak gecikmesi ve domino etkisi.



Bütçe Aşımı

Planlanan bütçenin öngörülme yen maliyetlerle aşılması.



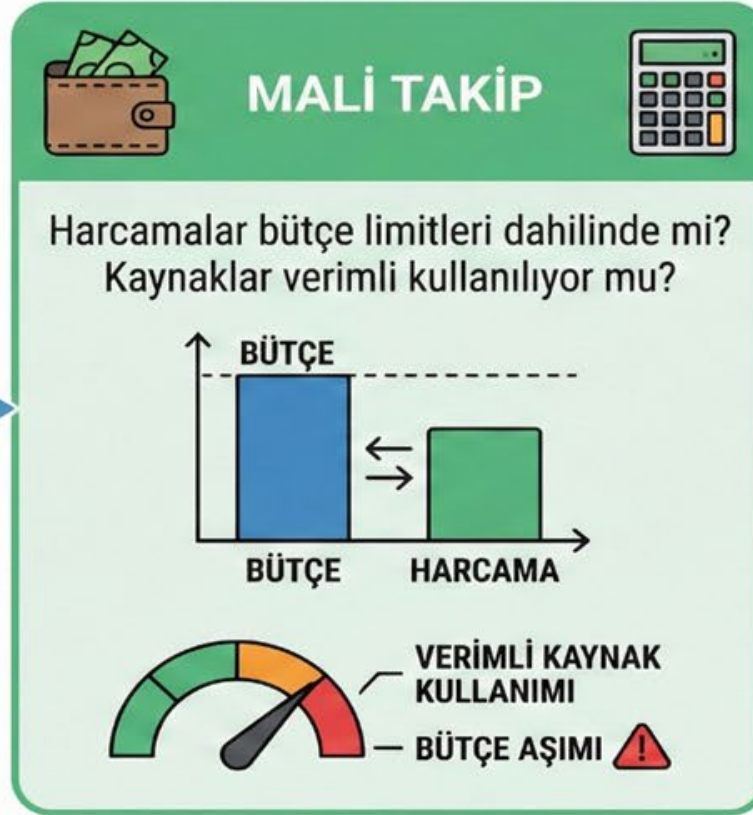
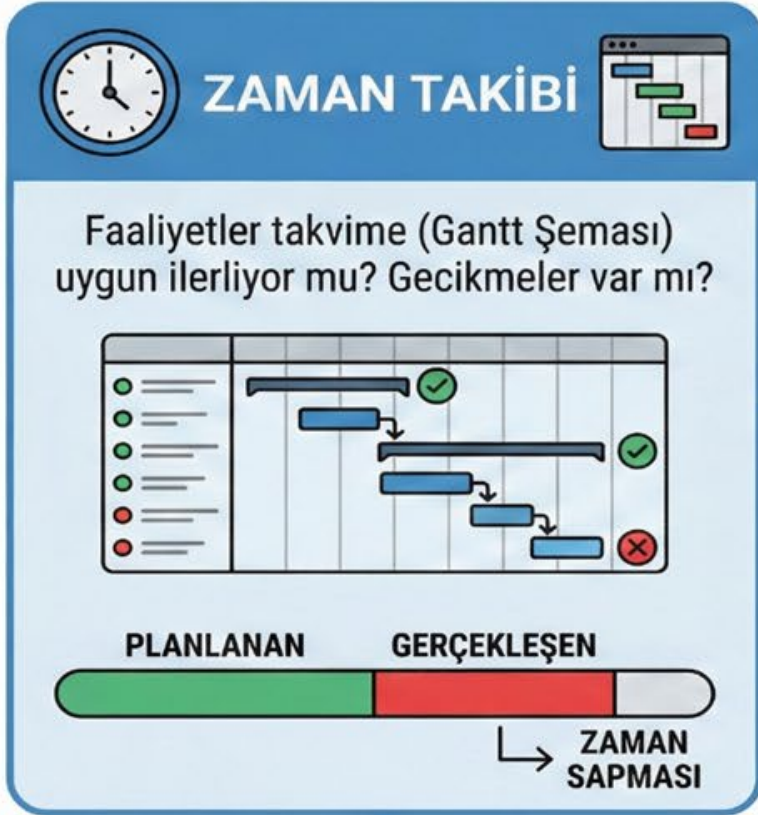
Personel Değişikliği

Anahtar personelin ayrılması ve yeni personelin oryantasyonu.

İzleme (Monitoring) Nedir?

İZLEME (MONITORING): PROJENİN KONTROL PANOLARI

PROJENİN SAĞLIK DURUMUNU ÜÇ KRİTİK SORU İLE SÜREKLİ ÖLÇER



KARAR VERME VE
DÜZELTİCİ FAALİYETLER

Düzeltilici Faaliyetler (Corrective Actions)



1. TANIMLAMA VE KAYIT (TEŞHİS)

Sorunu net bir şekilde tanımlayın.



Örnek: "Deneme sahasındaki ekim işlemi, aşırı yağışlar nedeniyle planlanan tarihte yapılamadı ve 20 günlük bir gecikme var."



4. UYGULAMA VE DOĞRULAMA (TEDAVİ VE KONTROL)

Planı uygulayın ve işe yarayıp yaramadığını izleyin.



Kontrol: "Fazla mesai yaptık, gecikmeyi 20 günden 5 güne indirebildik mi? Evet."



2. KÖK NEDEN ANALİZİ (NEDEN OLDU?)

5 Neden



Sadece belirtiyi değil, asıl sebebi bulun.
(Genellikle "5 Neden Sorusu" tekniği kullanılır).

Neden
geciktik?

→ Yağmur yağdı.

↓
Neden yağmur
bu kadar etkiledi?

→ Çünkü drenaj
sistemimiz
yetersiz kaldı.
(KÖK NEDEN!)

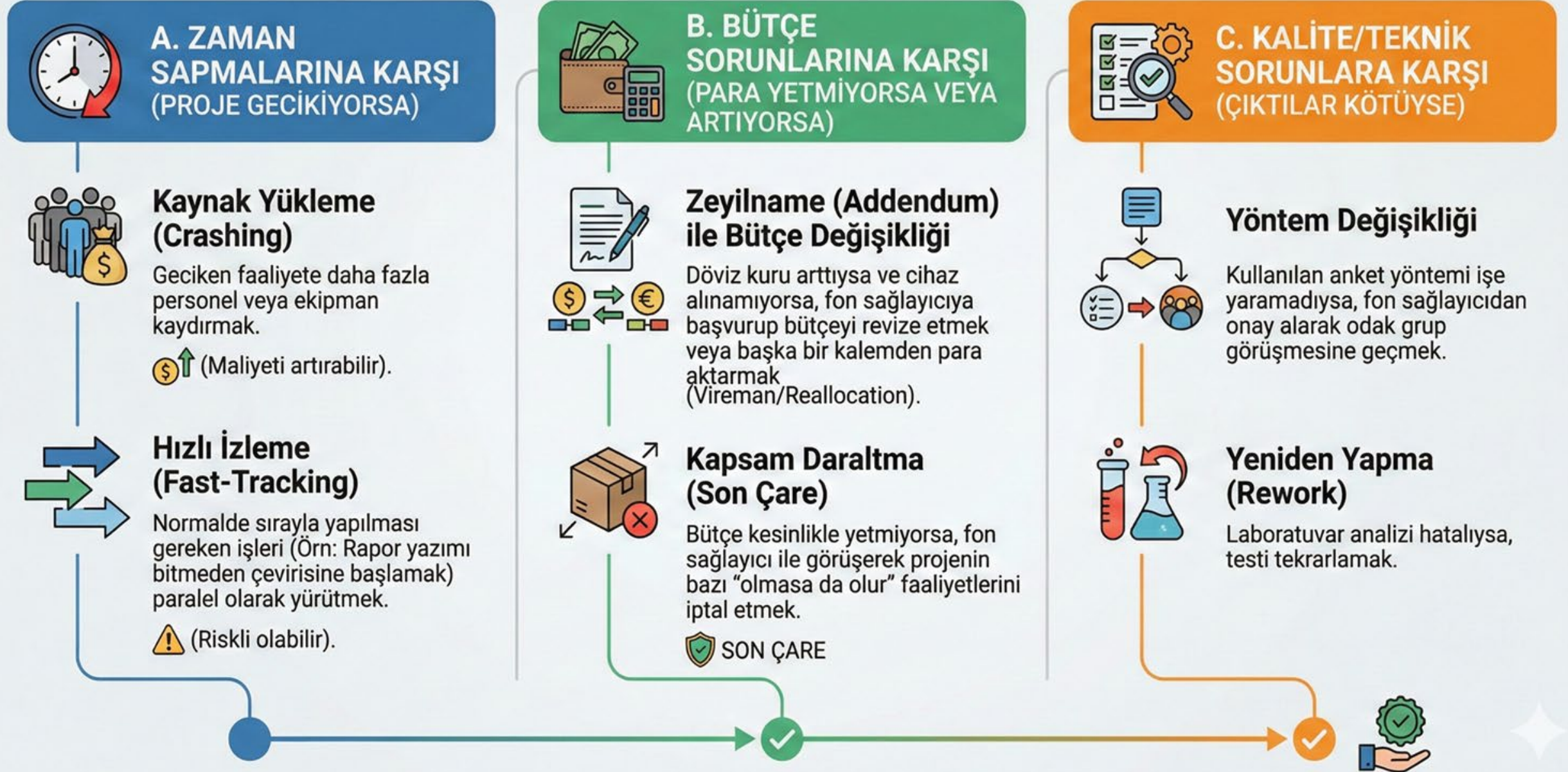
3. EYLEM PLANI HAZIRLAMA (REÇETE)



Projeyi tekrar rayına oturtmak için ne yapılacağına karar verin.

- **Kısa Vadeli Çözüm:** Hava düzelince fazla mesai yaparak veya geçici işçi alarak ekimi hızlandırmak.
- **Uzun Vadeli Çözüm (Kök Nedene Yönelik):** Drenaj sistemini iyileştirmek için ek bir çalışma planlamak.

Yaygın Düzeltici Faaliyet Örnekleri



Kritik Kural: "Habersiz İş Yapma!" (Zeyilname Yönetimi)

✓ KENDİ BAŞINA YAPABİLECEKLERİN (SINIRLI)

Örn: Ekibi fazla mesaiye bırakmak (Operasyonel Kararlar)

Yetki Sınırı: Düşük Etkili Değişiklikler



✗ MUTLAKA FON SAĞLAYICI ONAYI (ZEYİLNAME / ADDENDUM) GEREKENLER ⚠

 PROJENİN ANA AMACINI DEĞİŞTİRİYORSA	 BÜTÇENİN TOPLAM TUTARINI DEĞİŞTİRİYORSA
 BÜTÇE KALEMLERİ ARASINDA BELİRLİ ORANDAN FAZLA (%15-20) PARA TRANSFERİ GEREKİYORSA	 PROJE SÜRESİNİN UZATILMASI GEREKİYORSA

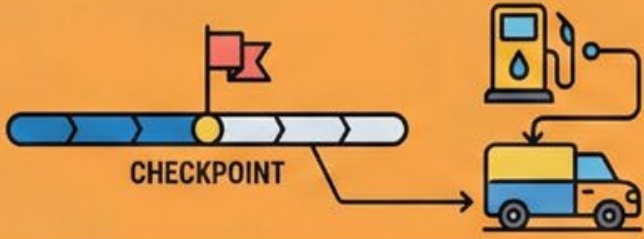
UNUTMAYIN!

Onaysız yapılan büyük değişikliklerin maliyeti hibe veren tarafından karşılanmaz (Uygun olmayan maliyet sayılır).



HİBE PROJELERİNDE RAPORLAMA: HESAP VERME SÜRECİ

Sadece “ne yaptığını anlatmak” değil, fon sağlayıcı ile sözleşme gereği şeffaflık ve kanıt sunmaktır.



ARA RAPOR (INTERIM REPORT)

Projenin orta noktasında sunulan “durum kontrol” raporudur.



AMACI: Bir sonraki bütçe taksitini (ön ödemeyi) serbest bırakmaktır.



MESAJI: “Bakın, paramın %70’ini planladığım gibi harcadım, işler yolunda, lütfen devamı için kasayı açın.”



İÇERİK: O ana kadar biten iş paketleri, karşılaşılan riskler ve bir sonraki dönem planı.



NİHAİ RAPOR (FINAL REPORT)

Proje bittikten sonra sunulan “bitirme tezi”dir.



AMACI: Kalan son ödemeyi (genelde hibenin %10-20’lik kısmı) almak ve projeyi resmen kapatmaktır.



MESAJI: “Söz verdiğim her şeyi yaptım, tüm parayı kurallara göre harcadım, işte kanıtları!”



İÇERİK: Projenin tüm teknik çıktıları, nihai harcamalar ve projenin gelecekte nasıl devam edeceği (sürdürülebilirlik).



**BAŞARILI PROJE KAPANIŞI
VE GÜVEN İNŞASI**

[illegible]

Teknik kanıt, proje dosyasında belirtilen hedeflere ulaşıldığını ve faaliyetlerin fiilen gerçekleştiğini gösteren her türlü belgedir. Denetçiler “söz” ile değil, “görülebilir ve sayılabilir” kanıtlarla ilgilenir.



Hazırlanan raporlar, basılan kitapçıklar, yazılan kodlar, laboratuvar analiz sonuçları veya prototip fotoğrafları.



Gazete kupürleri, web sitesi ekran görüntüleri, sosyal medya etkileşim raporları.



Mali Onay (Financial Approval)

A. Mali Raporlama (Financial Reporting)

Bu bölümde harcamalar, bütçe kalemlerine (İnsan Kaynakları, Seyahat, Ekipman vb.) göre dökülür.



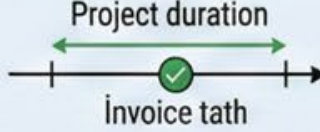
Bütçe Uyumu:

Harcama, bütçede ayrılan limitleri aşmış mı?



Zaman Uyumu:

Fatura, projenin aktif olduğu tarihler arasında mı kesilmiş?



Vireman Kontrolü:

Kalemler arası aktarım yapıldıysa zeyilname kurallarına uyulmuş mu?



B. Harcama Kanıtları (Expenditure Proofs)

Mali raporun arkasında yer alması gereken 'altın' belgelerdir. Bu belgeler eksikse hibe geri istenir.



Faturalar (Invoices):

Üzerinde proje numarasının/adının yazılı olduğu (kaşe/ibare ile), yasal mevzuata uygun kesilmiş faturalar.



Zaman Çizelgeleri (Timesheets):

Personel maaşlarının hibeden ödenebilmesi için personelin hangi gün hangi saatte proje için çalıştığını gösteren, yönetici imzalı çizelgeler.



Ödeme Kanıtları (Payment Proofs):

Nakit ödeme hibe projelerinde genellikle kabul edilmez. Banka Dekontu en güçlü kanıttır. Paranın kurumun hesabından satıcının hesabına geçtiğini göstermelidir.



Bordrolar ve Vergi Dekontları:

Personel giderleri için maaş bordrosu, SGK ve vergi ödemelerinin yapıldığına dair makbuzlar.



Satın Alma Dosyası:

En az 3 teklif mektubu, değerlendirme tutanağı ve seçilen firma ile yapılan sözleşme.



Kritik Bağlantı: Teknik ve Mali Uyum



Senaryo:

Teknik raporda '100 kişiye yemekli eğitim verildi' yazıyor.



Mali Beklenti:

100 kişilik yemek faturası, 100 kişilik imza lisza listesi, yemek anının fotoğrafları ve eğitmenin o günkü Timesheet kaydı.



Unutmayın: Teknik kanıt olmayan bir mali harcama 'usulsüzlük', mali kanıt olmayan bir teknik faaliyet ise 'gönüllü iş' muamelesi görür.

DENETİMDE KIRMIZI ÇİZGİLER: EN ÇOK DİKKAT EDİLEN NOKTALAR



1. UYGUN MALİYET KONTROLÜ (ELIGIBILITY)

Denetçi, faturayı eline aldığı anda şu 4 soruyu sorar:



Zaman Uyumu:

Bu harcama proje tarihleri içinde mi yapıldı? (Sözleşme öncesi veya bitiş sonrası harcamalar doğrudan reddedilir).



Bütçe Uyumu:

Bu harcama onaylı bütçede var mı? Yoksa zeyilname ile mi eklendi?



Gereklilik:

Bu alım, projenin faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerçekten şart mıydı?



Yerindelik:

Harcama makul mü? (Piyasa fiyatlarının çok üzerinde bir alım "kaynakların israfı" sayılır).



2. DENETİM İZİ (AUDIT TRAIL): "KAĞITLARIN DANSI"

Denetçi, bir harcamanın en başından en sonuna kadar olan yolculuğunu takip eder. Eğer bir halka eksikse zincir kopar:



3. PERSONEL GİDERLERİ VE TIMESHEETLER (EN BÜYÜK TUZAK)

Denetçilerin en çok hata bulduğu yer burasıdır:



Çakışan Saatler:



Personel aynı saatte hem bu projede hem de başka bir iş yerinde çalışıyor görünüyor mu?



İmza Tutarlılığı:



Timesheetlerdeki imzalar ile diğer belgelerdeki (eğitim listeleri vb.) imzalar birbirini tutuyor mu?



Resmi Kayıtlar:



Bordrodaki net maaş ile banka dekontundaki tutar ve SGK dökümleri birbiriyle kuruşu kuruşuna örtüşüyor mu?



4. GÖRÜNÜRLÜK KURALLARI (VISIBILITY)

"İşi mükemmel yapmış olabilirsiniz ama parayı verene teşekkür ettiniz mi?"

Alınan her bilgisayarın üzerinde fon sağlayıcının sticker'ı var mı?



Etkinlik fotoğraflarında logolu afişler görünüyor mu?



Raporların kapağında zorunlu olan "Bu proje ... tarafından finanse edilmiştir" ibaresi yer alıyor mu?



Modül 6: Değerlendirme (Evaluation)

İzleme ve Değerlendirme Arasındaki Fark Nedir?

Bu iki kavram sıkça karıştırılır, ancak proje yönetiminde rolleri farklıdır:

Özellik	İzleme (Monitoring)	Değerlendirme (Evaluation)
Zamanlama	Proje süresince sürekli ve düzenli yapılır.	Genellikle projenin ortasında ve sonunda (bazı durumlarda bittikten yıllar sonra) yapılır.
Kapsam	Günlük operasyonlara, girdilere ve çıktılara odaklanır.	Projenin genel etkisine, amacına ve başarısına odaklanır.
Soru	"Planladığımız gibi mi gidiyoruz? Neredeyiz?"	"Neyi başardık? Neden bu sonuçları aldık? Stratejimiz doğru muydu?"
Karar Verici	Proje yürütücüsü ve ekibi (İç kontrol).	Genellikle tarafsız dış uzmanlar veya fon sağlayıcı (Dış kontrol).
Amacı	Hataları anında görüp rotayı düzeltmek (Süreç odaklı).	Projenin değerini ölçmek ve ders çıkarmak (Sonuç odaklı).

Değerlendirmenin 5 Temel Kriteri (DAC Kriterleri)

1. İLGİLİLİK (RELEVANCE)



"Bu proje gerçekten gerekli miydi?"

Projenin amacı, hedef kitlenin gerçek sorunlarına çözüm oldu mu?



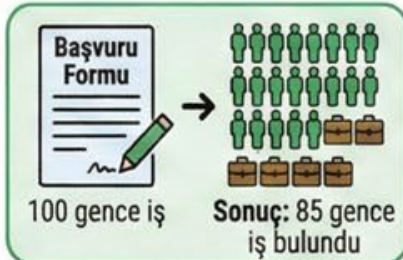
Örnek: Çiftçilerin susuzluk sorunu varken, onlara "modern dans eğitimi" vermek ilgisiz bir projedir.

2. ETKİLİLİK (EFFECTIVENESS)



"Hedeflerimize ulaştık mı?"

Planlanan spesifik hedefler (Specific Objectives) ne ölçüde gerçekleşti?



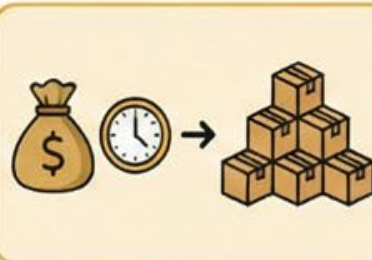
Örnek: "100 gence iş bulacağız" hedefinin %85'i gerçekleşti.

3. VERİMLİLİK (EFFICIENCY)



"Kaynakları iyi kullandık mı?"

Elde edilen başarı, harcanan paraya, zamana ve emeğe değdi mi? Maliyet-Fayda Analizi.



Daha az kaynakla aynı veya daha fazla sonuç elde edildi mi?

4. ETKİ (IMPACT)



"Büyük resimde ne değişti?"

Projenin uzun vadeli ve geniş çaplı toplumsal, sektörel veya çevresel değişimi nedir?



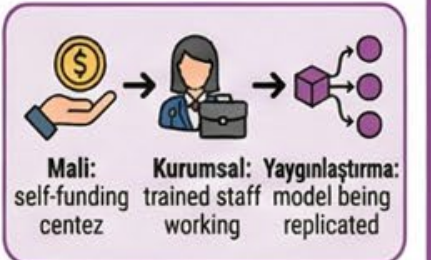
Örnek: 100 kişiye iş bulunması (sonuç) -> Bölgesel işsizlik oranının %2 düşmesi ve yerel ekonominin canlanması (etki).

5. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK (SUSTAINABILITY)



"Biz gittikten sonra ne olacak?"

Hibe bittiğinde, projenin çıktıları yaşamaya devam edecek mi?

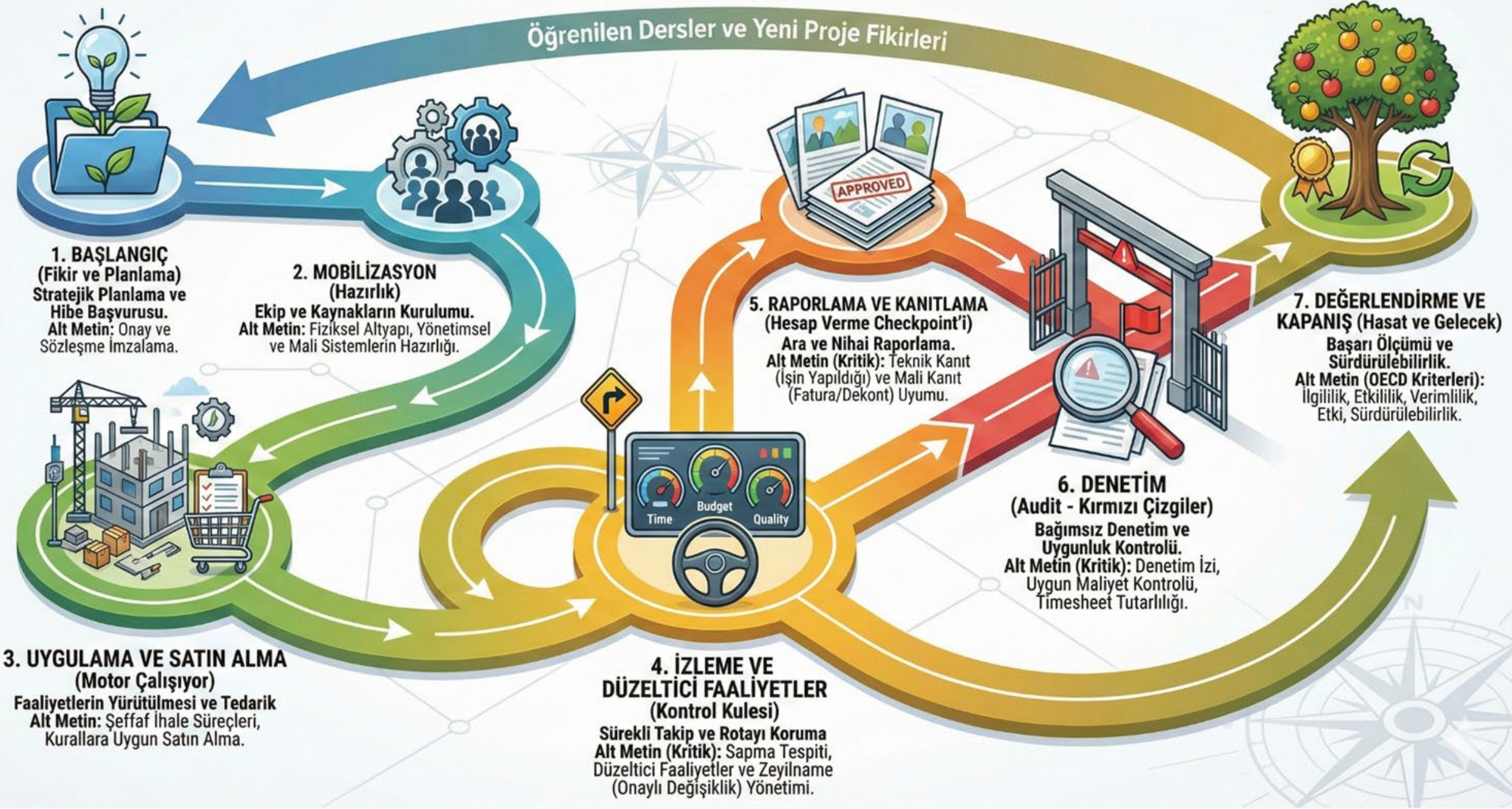


Örnek: Kurulan merkez kendi gelirini yaratıyor, eğitimli personel devam ediyor, model başkaları tarafından uygulanıyor.

Değerlendirme Nasıl Yapılır?



PROJE YAŞAM DÖNGÜSÜ YÖNETİMİ (PCM): FİKİRDEN SÜRDÜRÜLEBİLİR ETKİYE YOLCULUK



Beni Sabırla Dinlediğiniz İçin Teşekkürler

Dr. Mehmet Emin VURAL
Veteriner Hekim

05325130938
mevural@outlook.com