

PAPER DETAILS

TITLE: DÜNYA BANKASI VE BİRLESMİS MİLLETLER KALKINMA PROGRAMI'NIN KAPASİTE
GELİSTİRME YAKLASIMI

AUTHORS: Uysal KERMAN,Mehmet AKTEL,Yakup ALTAN,Mustafa ALTUNOK,Hülya TEK

PAGES: 145-176

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/287237>

DÜNYA BANKASI VE BİRLEŞMİŞ MİLLETLER KALKINMA PROGRAMI'NIN KAPASİTE GELİŞTİRME YAKLAŞIMI

Uysal KERMAN*

Mehmet AKTEL*

Yakup ALTAN*

Mustafa ALTUNOK**

Hülya TEK***

Çalışma, kapasite geliştirme kavramını ve bu alanda çalışan uluslararası örgütlerden Dünya Bankası (WB) ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)'nin kapasite geliştirme yaklaşımını betimleyici bir çerçevede analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, ilk bölümde kapasite ve kapasite geliştirme kavramsal çerçevesi oluşturularak, ikinci bölümde WB ve UNDP'nin kapasite geliştirme yaklaşımları içerik analizi yöntemiyle incelenecektir. Son bölüm her iki örgütün yaklaşımlarının karşılaştırmasını içermektedir.

Çalışmanın bulguları arasında, WB ve UNDP'nin yaklaşımlarının birbirine benzer olduğu, kendi terminolojilerini yaratma çabası içinde bulundukları, teorik kavramsal çerçeveyi açıkladıkları, uygulama süreçleri hakkında model ürettikleri, kavram ve yaklaşımların tarihsel olarak sürekli değişime uğradığı yer almaktadır.

Etkili bir kapasite geliştirme süreci için, ulusal aktörlerin bu süreç içerisinde daha aktif bir pozisyonda yer almaları gerekmektedir. Günümüzde geline son aşamada, her ne kadar uluslararası örgütler kapasite geliştirme sürecinde pasif bir rol üstlenmiş gibi gözüke de aslında aktif ve belirleyici rolleri hala devam etmektedir. Bireyin, örgütlerin, kurumların ve toplumun kapasitesinin geliştirilmesi uluslararası örgütlerden ziyade, bizi o toplumun meselesi olmalıdır. Toplum kendi iç dinamikleriyle, entelektüelleriyle güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmeli ve gelişme kanallarını açık tutabilmelidir. Aksi takdirde, kendi iç dinamikleriyle dönüşümünü sağlayamayan

* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi, uysalkerman@sdu.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi, altunokm@hotmail.com

*** Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi, hulyatek@sdu.edu.tr

toplumlar, dış aktörlerin müdahale alanları haline gelebilmekte ve yeterince kapasitelerini geliştirememektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Kapasite, Kapasite Geliştirme, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

CAPACITY DEVELOPMENT APPROACHES OF WORLD BANK AND UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME

ABSTRACT

This paper aims to analyze capacity development concept and World Bank's (WB) and United Nations Development Programme's (UNDP) capacity development approaches, which are the international organizations that work in this field, within the descriptive framework. In the first part, the conceptual framework of capacity and capacity development will be established and in the second part WB's and UNDP's capacity development approaches will be assessed by content analysis method. The last part consists of the comparison of the mentioned organizations' approaches.

Some of the study findings are; the similarities of WB and UNDP approaches, the organizations' efforts to create their own terminology, explanation of the theoretical conceptual frameworks, development of a model for the implementation process and historical constant change in the concept and approaches of organizations.

For an effective capacity development process, national actors should take more active position in the process. Recently in the latest stage, although the international organizations claim to be passive, in fact they are still in active and determinant role in the capacity development process. The capacity development of the individuals, organizations, institutions and society should be the challenge of the subjected society rather than the international organizations. The society could identify strengths and weaknesses and keep open the development channels by its internal dynamics and intellectuals. Otherwise, the societies, which unable to transform by their internal dynamics, could become the intervention areas of external actors and could not sufficiently develop their capacities.

Keywords: Public Administration, Capacity, Capacity Development, World Bank, United Nations Development Programme

GİRİŞ

Son dönemde yönetsel yeniden yapılanma çalışmaları ve kurumsal biçimlenmeler incelendiğinde “kapasite” kökünden türetilen kavramların kamu yönetimi alanında popüler bir konuma gelmesi yanında, önemli bir işlevsellikle donatıldığı da görülmektedir. Bu bağlamda ele alınması gereken kavramlardan biri olan kapasite geliştirme ise popülerliğini¹ ve buna neden olan işlevselliğini büyük ölçüde uluslararası örgütlerin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaptıkları saha çalışmalarına borçludur. Başlangıçta daha çok pratik saiklerle gelişen kavram, sahadan gelen verilerin de yardımıyla süreç içerisinde teorik açıdan da geliştirilmiştir.

Uluslararası örgütlerin kalkınma yaklaşımlarının stratejileri, anahtar kavramları ve araçları zaman içerisinde değişikliklere uğramıştır. 1945-1980 yıllarını kapsayan ilk dönemin yaygın kavramları ‘ulusal kalkınma’ ve ‘idari reform’dur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında az gelişmiş ülkeler, ulusal kalkınma hedefine endekslenmiştir. Bu dönemde ekonomik kalkınmanın kültürel, kurumsal ve siyasal Batılılaşmayı getireceği kabul edilmiş, devlet işlevlerinde ortaya çıkan genişleme eğilimi “idari reform” çalışmalarıyla düzenlenmeye çalışılmıştır (Güler, 2005: 25-28). Kalkınma yardım ve programlarıyla doğrudan ilgili olan bu dönem idari reform çalışmalarının kuramsal, kurumsal ve ideolojik olmak üzere üç temel boyutu vardır. Bu boyutlardan ilki olan kuramsal ve ideolojik boyut; uluslararası örgütlerce biçimlendirilmiş ve idari reformun düşünsel temelini oluşturmuştur. İkinci boyutu Batı tarzı bir örgütlenmeye yani modern bürokrasiye karşılık gelmektedir. İdari reform çabalarının üçüncü ayağı olan ekonomik ve finansal boyutu ise ağırlıklı olarak dış yardımlarla karşılanmıştır. Bu üç temel boyutun tamamı dış kaynaklıdır. Gelişmekte olan veya geri kalmış ülke insanlarına ise teknisyenlik rolü verilmiştir (Altunok, 2011: 241).

İkinci dönem 1980-1990’ları kapsarken, bu dönemin popüler kavramları ‘küreselleşme’, ‘özelleştirme’, ‘serbest piyasa ekonomisi’ ve ‘yapısal uyarılama’ olarak ön plana çıkmıştır. Bir önceki dönemin yaygın kavramları olan ulusal kalkınma stratejileri ve idari reform yöntemi bu dönemde eleştirilmiştir (Güler, 2005: 64). Küreselleşmenin etkisiyle serbest piyasa ekonomisinin yaygınlaşması, devletin yeniden yapılandırılmasını ve işlevlerinde daralmayı beraberinde getirmiştir. Bu dönemde Dünya Bankası, sektörel bazda yapısal uyarılama politikaları ile sürece katkı sağlamıştır (Güler, 2005: 28, 83, 142). Anahtar kavramlar ve işleyiş mekanizması değişmiş

olmakla birlikte aktörler ve yöntemler aynı kalmıştır. Çünkü idari reform merkezinde yürütülen kalkınma yaklaşımı gibi 1980 sonrasında yapısal uyum temalı reform çalışmaları da uluslararası örgütlerin güdümünde ve daha çok tek yönlü bir belirleyicilik ilişkisi içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Son dönemin popüler kavramı ise 'kapasite geliştirme'dir. Yeni-sağ politikaların hayata geçirilmesi sonucu devletin küçültülmesi çalışmaları, devleti özel sektör karşısında geriletmiştir. Devletin etkinlik sorunu, bu etkinliği sağlamak için uygun örgütlenme ihtiyacı ve yönetim sistemlerinin eksikliği, devletin sorunları belirleme ve çözmedeki yetersizliği gibi konular eleştirilerin merkezinde yer almıştır. Benzer eleştiriler, göreceli olarak daha etkili bir kamu sektörünün geliştirilmesi ihtiyacını ve reformların uygun şekilde yerine getirilmesini gündeme getirmiştir. Bu dönemde devlet, ekonomik krizlerin sosyal sonuçlarına karşı hazırlıklı olma, yapısal önlemler alma, ulusal kalkınmayı sağlama, istihdam problemleriyle mücadele ve özellikle sürdürülebilir kalkınma konularına yoğunlaşmıştır. Devlet tekrar güçlendirilmeye çalışılarak, etkin devlet için değişim ve dönüşüm süreci yeniden başlatılmıştır (Grindle ve Hilderbrand, 2007: 441-443).

Kurumsal kapasite inşası ve kapasite geliştirme merkezli sürdürülen yönetsel açılımlar, reform tematiği ve kamu politikası inşası süreciyle yakın bir ilişki içerisinde yürütülmektedir. Kurulduğu andan itibaren uluslararası reform süreçlerinde etkin bir konum alan Dünya Bankası (WB) ile Birleşmiş Milletler (UN)'in 20. ve 21. yüzyılda devletin ve kamusal alanın yeniden yapılandırılması sürecinde başat aktörler olduğu dikkat çekmektedir. Ancak yeni süreç eskisinden farklı işlemektedir². Kapasite geliştirme, yeni sürecin anahtar kavramı olarak dikkat çekmekte ve önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda uluslararası örgütlerin işlevsel bir anlam yükleyerek kullandığı kapasite geliştirme ve onunla ilintili kavram ve uygulamaların incelenmesi yaşanan değişimi anlamaya ve anlamlandırmaya yardımcı olacaktır.

1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Çalışma metodolojik olarak iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmada öncelikle kavramsal çerçeve oluşturulacaktır. Kapasite geliştirmeye yönelik çok çeşitli tanımların bulunması, kavramın anlaşılmasında önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan kavramın tanımlanması belirsizliğin aşılmasında bir adımdır.

Mevcut literatürdeki çalışmalar, çoğunlukla uluslararası uygulayıcıların danışmanlıklarını gerçekleştirdikleri projelerin sonuçlarına dayanmaktadır. Kavram sahadan beslenmiştir ve terminoloji oluşturulmasında uluslararası

örgütlerin etkinliği bulunmaktadır. Çalışmada, kapasite geliştirmeye yönelik farklı tanımlamalar bir araya getirilerek, ortak özelliklerden hareketle kavram belirginleştirilmeye çalışılmaktadır.

Araştırmanın diğer bölümünde ise kapasite geliştirme konusunda öncü iki örgütlenme olan WB ve UNDP'nin (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) yayınladığı kılavuz niteliğindeki güncel, yazılı ve elektronik ortamdaki çalışmaları içerik analizi yöntemiyle betimleyici bir tarzda incelenmektedir. Araştırma süresince çok sayıda uluslararası örgüt³ün yaklaşımları da dikkate alınmıştır. Fakat konuyu en kapsamlı şekilde anlatıp, uygulayan ve kapasite geliştirme sürecinde çerçeve çizebilen, kısacası konuya vakıf olan iki kuruluş seçilmiştir.

Yazılı metin üzerinden kimin ne iletmek istediği, kime iletmek istediği, neden, nasıl ve ne etkiye iletmek istediğini incelemeyi sağlayan içerik analizi (Babbie, 2007: 320) sosyal bilimlerde sık kullanılan bir araştırma yöntemidir. Bu yöntemde araştırma konusu olarak seçilen metinden çıkarımlar yapmak amacıyla bir dizi prosedür kullanılmaktadır. İçerik analizinin kullanım amaçlarından bazıları; iletişim içeriğindeki farklılıkları ortaya koymak (kurumlar arası farklılıklar), mesajı verenin (örgütler) niyetini tespit etmek, kurumsal odağı (örgütlerin geliştirdiği kavramsal çerçeve) göstermek, kurumların kültürel kalıplarını yansıtmak ve iletişimdeki eğilimlerini (terminoloji ve metaforlar) belirlemektir (Weber, 1990: 9). Bu kapsamda yukarıda belirtilen uluslararası örgütlerin güncel kapasite geliştirme çalışmalarından;

- WB'nin 2009 tarihli "The Capacity Development Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development",
- UNDP'nin 2008 tarihli "Capacity Development: Practice Note",
- UNDP'nin 2009 tarihli "Capacity Development: A UNDP Primer", çalışmaları biçimsel ve görsel özellikler, mantıksal çerçeve, bölümler arası ilişkiler, örgütlerin terminolojisi ve metaforları, belirli kavramların seçilme mantığı ve dayanakları bakımından incelenmiştir.

Belirtilen örgütlerin bu çalışmalarının seçilme nedenleri; güncel ve kapsamlı metinler olmaları ile kapasite geliştirme konusundaki dönüşümü ve örgütlerin yaklaşımlarını açıkça yansıtmalarıdır. Bunların yanında çalışmanın başında da belirtildiği gibi kavramın kazandığı popüleriteyi ilgili uluslararası örgütlere borçlu olması da konuya ilişkin incelemenin sözü edilen metinlere dayandırılmasında etkili olmuştur.

2. KAPASİTE GELİŞTİRMENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Kapasite kelimesinin etimolojik kökeni Fransızca 'capacité' ve Latince 'capacitatem' kelimelerine dayanmaktadır. Kavram 1657 yılından bu yana literatürde kullanılmaktadır⁴. Türk Dil Kurumu'na göre kapasite, Fransızca kökenli bir kelime olup 'kapsama gücü', 'bir işletmenin üretim miktarı', 'anlama ve kavrama yeteneği' olarak tanımlanmaktadır⁵. Sözlük anlamı olarak aynı zamanda 'belli bir alana sığabilecek en yüksek miktar', 'görevleri yerine getirebilme becerisi', 'öğrenmeye dayalı zeka yetisi', 'büyüme ve gelişmeye yönelik potansiyel' olarak ifade edilmektedir⁶.

Avrupa Komisyonu kapasite kavramını; görevleri yerine getirme, çıktı üretebilme, sorunları tespit edip çözebilme ve bilinçli tercihler yapabilme yeteneği olarak açıklamaktadır (2005: 6). OECD kapasiteyi birey ve örgütlerin hedeflerini belirleme ve başarabilme yetisi olarak tanımlamaktadır (2006: 18). Avusturya Kalkınma Ajansı'na göre kapasite birey, örgüt ve toplumların görevlerini başarıyla yerine getirmesidir (2011: 5).

Grindle ve Hilderbrand'a göre kapasite, görevleri etkili, etkin ve sürdürülebilir olarak yerine getirebilme yeteneğidir (2007: 445). Franks'ın tanımına göre kapasite, birey ve grupların sorumluluklarını yerine getirebilme yetisidir. Ayrıca görevin boyutları, ihtiyaç duyulan kaynaklar ve çevre de kapasite için önemlidir (1999: 52). Brinkerhoff ve Morgan'a göre ise kapasite bir sistemin varlığı, uyumu ve işlevlerini yerine getirebilmesini sağlayan davranış, beceri ve ilişkilerin bileşimidir (2010: 3).

Yukarıdaki tanımlar göz önüne alındığında *kapasite*; birey veya örgütlerin potansiyel olarak sahip oldukları ve işlevlerini etkili, etkin ve sürdürülebilir olarak yerine getirmek için ihtiyaç duyulan davranış ve becerilerdir. Kapasite, her birey, grup, örgüt ve toplumda potansiyel olarak bulunmaktadır. Önemli olan kapasite geliştirme çalışmalarıyla bu potansiyelin ortaya çıkarılmasıdır.

Kapasite ile gelişmenin birleştirilmesiyle üretilen bir kavram veya müdahale alanı olarak kapasite geliştirme, son on yılda bazı gelişmelerle karşılaşmıştır. Ancak bu süreçte değişmeyen şey kapasite geliştirme paradigmalarına odaklanması ve bu bağlamda bireysel, örgütsel, kurumsal ve toplumsal gelişim süreci ile bağlantısıdır (Walters,2007:1).

Avrupa Komisyonu kapasite geliştirme kavramını, birey ve örgütlerin kendi kapasitelerini yaratıp belli bir süre içinde güçlendirme süreci olarak tanımlamıştır. Kapasite geliştirmeyi destekleme ise, ulusal veya uluslararası dış aktörler eliyle birey, örgüt veya ağbağların kapasitelerini harekete geçirmeyi sağlayan girdi ve süreçlerdir. Komisyon, kapasite geliştirmeyi bireylerden ziyade örgütler düzeyinde ele almaktadır. Kapasite geliştirme bilgi, beceri, iş süreçleri, araçlar, sistemler ve yönetim şeklinde değişim anlamlarını taşıdığı

ve örgütlerin bu değişimi kendi iç dinamikleri ve isteklilikleri ile sağlayabileceği ifade edilmektedir (2005: 6; 2010: 9).

Kapasite geliştirme, birey, örgüt ve toplumun zamanla kapasiteyi ortaya çıkardıkları, güçlendirdikleri, yaratıp uyarladıkları ve korudukları bir süreçtir (OECD, 2006: 18; Avusturya Kalkınma Ajansı, 2011: 5). Bir başka tanımlamaya göre kapasite geliştirme; gelişmekte olan ülkeler ve dışsal paydaşlar tarafından farklı yaklaşımlar, stratejiler ve yöntemler kullanılarak birey, örgüt, sektör ve tüm sistem düzeyinde performansın iyileştirilmesidir (CIDA, 2000: 2).

Kapasite geliştirme, sürdürülebilir gelişme amacıyla birey, kamu kurumları, özel sektör, sivil toplumun yetkinliğinin artırılması ve bu müdahalenin stratejik olarak koordine edilmiş eylemleri yerine getirilmesidir. Bu eylemler sürece dâhil olan bütün paydaşlar tarafından sahiplenilir ve toplumun performansını güçlendirmeyi hedefler (Hope, 2009: 729-730).

Kapasite geliştirme aynı zamanda, bireysel düzeyde beceri ve donanımın eğitimler yoluyla artırılması, örgütsel düzeyde yönetim ve teşkilat yapısının etkinleştirilmesi ve kolaylaştırıcı çevre anlamında uygun politikaların belirlenmesidir. Bir süreç yaklaşımı olarak değerlendirilebilecek olan kapasite geliştirme, potansiyel gücün hangi konuda, hangi kaynaklarla, nasıl kullanılacağını tespit edilmesi ve uygun müdahale yöntemlerinin belirlenmesidir (Brinkerhoff ve Morgan, 2010: 4).

Yukarıdaki tanımlamalar göz önüne alındığında *kapasite geliştirme*; etkili sonuç ve çıktılar için çeşitli müdahale araçları, yöntem ve stratejiler ile birey, örgüt, kurum, sektör ve toplumun performansının iyileştirilmesini ve bu gelişimin sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalar bütünü olarak tanımlanabilir.

Freeman'a göre kapasite geliştirme tanımlarında öne çıkan ortak noktalar şunlardır (2010: 16):

- Kapasite geliştirme, bir süreçtir,
- Kapasite geliştirme, değişim davetidir,
- Kapasite geliştirme, hızlı bir sorun çözme aracı değildir, zaman gerektirir,
- Kapasite geliştirme, bir bütün olarak kişi, kurum ve toplumu içerir,
- Kapasite geliştirme, içeriden yönetilmeli ve sahiplenilmelidir,
- Kapasite geliştirme, sürdürülebilirliği sağlamak için mevcut kapasiteleri güçlendirir.

Morgan'a göre ise kapasite geliştirmenin aşağıdaki özellikleri ön plana çıkmaktadır (1997: 9):

- Kapasite geliştirme, bilgi, altyapı ve personel becerileri gibi fiziksel ve insan sermayesine ait unsurları içerir,
- Kapasite geliştirme, zaman içerisinde oluşan yeni beceri, tutum ve değerlerin geliştirilmesi gibi insan davranışlarındaki değişikliklerle de ilgilidir,
- Kapasite geliştirme kavramı içerisinde, yeni yetenek ve eğilimler kolektif birlik içinde saklıdır ve bunlar bireysel varlıktan daha fazla anlam taşır. Bu anlamda sistemik veya yapısal iyileştirmeler bazı farklılıklar gösterir.

Uluslararası örgütler ve teorisyenlerce kavramın çeşitli şekillerde tanımlanması zengin bir çerçeve oluşturmaktadır. Özellikle kavramın 'kullanılabilirlik' alanının geniş bir ölçeğe sahip olduğu ve bunun her geçen gün genişleyeceği öngörülebilir. En bilindik hali ile kişisel gelişim alanından, yönetim bilimine, kent-çevreye kadar uygulama (ya da konu başlığı olarak kullanılma) düzeyinin arttığı görülmektedir⁷.

Kapasite geliştirme süreci farklı düzlemlerde ve farklı ölçeklerde kendini gösterebilmektedir. Literatürde çoğunlukla ölçek olarak ayrılmakla birlikte sektörel olarak (yönetimsel kapasite geliştirme, hukuksal kapasite geliştirme, ekonomik kapasite geliştirme gibi) da farklılaşabilir. Bunlardan başlıcaları ölçek itibarıyla aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Bireysel Kapasite Geliştirme
- Kurumsal Kapasite Geliştirme
- Kentsel Kapasite Geliştirme
- Yerel Kapasite Geliştirme
- Bölgesel Kapasite Geliştirme
- Toplumsal Kapasite Geliştirme

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde kapasite geliştirmenin bir değişim süreci içermesine bağlı olarak, değişim teorileri içerisinde ele alındığı görülmektedir. Değişim teorilerine göre, etkili bir kapasite gelişimi için ise temel kapasitelerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar (Walters, 2007: 13);

- Kolektif vizyon,

- Uygun bir yönetim yapısı,
- Grup süreçleri, karar verme, problem çözme ve çatışma önleme,
- Yerleşik liderlik anlayışı ve sivil talep,
- Stratejik veri kullanımı,
- Üyeler, kurumlar ve diğer paydaşlar arasında etkili ortaklıklar,
- Birlikte öğrenme ve hesap verebilmeye destek,
- İletişim planıdır.

Tanımı ve özellikleri ortaya konulan kapasite geliştirme kavramına Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı dört yaklaşım ile katkıda bulunmaktadır. Bunlar, kapasite geliştirmede örgütsel yaklaşım, kurumsal yaklaşım, katılımcı süreç yaklaşımı ve sistem yaklaşımıdır. Örgütsel yaklaşım, sadece örgütün iç dinamikleriyle ilgilenir. Kurumsal yaklaşım, toplumdaki sosyo-ekonomik ve siyasal kurumların yasal çerçeve ve süreçlerine yoğunlaşır. Katılımcı süreç yaklaşımı, sahiplenme (içselleştirme) ve katılım üzerine yoğunlaşır. Bu yaklaşım kapasite geliştirmeyi finanse eden uluslararası örgütlerin taleplerinin, yardım sağlanan ülkelerin öncelik ve ihtiyaçlarına uygun olmaması nedeniyle doğmuştur. Sistem yaklaşımı; toplumsal aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılıklara yoğunlaşır ve kapasite geliştirmeyi bütüncül olarak sağlamayı amaçlar (CIDA, 2001: 2). Sistem yaklaşımı, kapasiteye etki eden bütün aktörler ve çevreyi ele alması sebebiyle günümüzde en geçerli yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Karmaşık, öngörülemeyen ve birçok faktörü içeren kamu politikası ve karar alma sorunlarıyla karşı karşıya kalan devletler, bütün sorunları tek başına çözmede yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple kapasite geliştirme konusunda sadece devletlerin kendi örgütsel yapılarının değil çok sayıda değişkenin iyileştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Bourgon, 2010: 207-209). Ancak sistem yaklaşımı, sosyolojik ve kültürel davranış değişimi gibi ölçülmesi zor, kapsamı geniş ve oluşturulması zaman alan soyut hedefleri içermesi nedeniyle uygulamada zorluklar taşımaktadır (Hope, 2009: 733).

3. DÜNYA BANKASI'NIN KAPASİTE GELİŞTİRME YAKLAŞIMI

WB'nin yazılı ve elektronik ortamdaki çalışmalarının çoğu belirli amaçlara yönelik ve belirli bir konu veya bölge üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmaları saha uygulamalarının raporları olarak düşünmek mümkündür. WB 2009 yılında *"The Capacity Development Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development-* Kapasite

Geliştirme Çerçevesi: Kapasite Geliştirmeye Yönelik Öğrenmede Stratejik ve Sonuç-Odaklı Yaklaşım” adlı çalışmayı yayınlamıştır.

Biçimsel özellikler bakımından çalışma, 94 sayfa (45 sayfa ana metin ve 49 sayfa ekler), özet, 3 bölüm ve 5 ekten oluşmaktadır. Özet pratiğe yönelik bir kılavuz niteliğindedir. Kavramayı kolaylaştırmak amacıyla 10 tablo, 8 şekil ve bağımsız ek bilgiler içeren 5 kutucuk kullanılmıştır.

Çalışmada sistematik bir şekilde WB'nin kapasite geliştirme modeli çizilmiştir. Bu model kapasitenin örgüt için anlamı, geliştirme aşama ve adımları, etkenleri ve göstergeleri gibi çok yönlü bir çalışmayı kapsamaktadır. Bölüm ve eklerde sırasıyla ve ana hatlarıyla kapasite geliştirme nedenleri, temel ilkeleri, kapasite geliştirme program döngüsü, program döngüsünün proje mantıksal çerçeve modeliyle karşılaştırılması, kapasite geliştirme programlarının aşamaları, kapasite geliştirme göstergeleri ve öğrenme çıktıları ele alınmıştır.

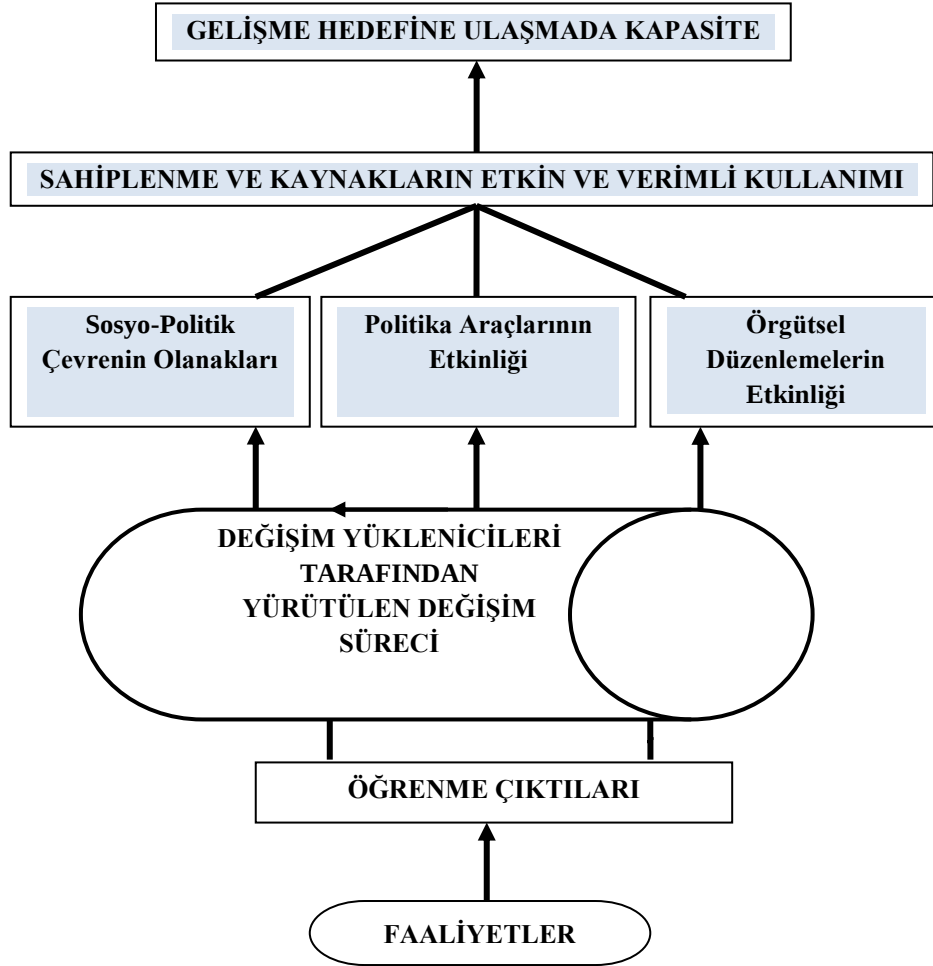
Çalışma ‘gelişim için kapasite’ ve buradan yola çıkarak ‘kapasite geliştirme’ tanımlarına yer vermiştir. Gelişim için kapasitenin artırılması sosyo-politik, siyasal ve örgütsel değişimleri ilgilendiren bir süreçtir. Kapasite geliştirme ise amaçlara ulaşmada, çalışmaların etkinliğini sağlayarak, sahiplenmeyi geliştirerek sosyo-politik, siyasal ve örgütsel etkenlerin değişimine yol açan ulusal öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır (WB, 2009: 3). Örgüt tarafından geliştirilen Kapasite Geliştirme Sonuçları Çerçevesi (KGSC)’nin ana özellikleri; ulusal aktörlerin güçlendirilmesinde bilgi ve donanımın kullanımındaki değişim; kurumsal ve politik ilişkilerde tehdit ve fırsatlara ilişkin hedeflerin değişimi; ihtiyaç analizi ve sonuçlar için standardize edilmiş göstergeler ve kapasite geliştirme programlarının tüm aşamalarında sürekli izleme ve değerlendirmenin entegrasyonudur (WB, 2009: 5).

WB kendi özgün modelini oluştururken aynı zamanda kendi terminolojisini de yaratmaya çalışmıştır. ‘Değişim süreci’, ‘değişimin yüklenicileri’, ‘değişim yönetimi’, ‘öğrenme’ ve ‘öğrenme çıktıları’ kavramları sıklıkla kullanılmıştır. Bu anlamda çalışma kendi kavramsal çerçevesini de oluşturmuştur. Üslup olarak gözlemlenen bu çabalar, kapasite geliştirmenin zorunlu bir müdahale olmasından ziyade bir öğrenim ve edinim süreci olarak algılatılmaya çalışıldığının göstergesidir.

Kapasite Geliştirme Sonuçları Çerçevesi (KGSC) ile faaliyet ve olgular ile bunlar arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. KGSC’nin ana elementleri; gelişme hedefi, kapasite etkenleri, değişim süreci, faaliyet ve araçlar şeklinde sıralanmıştır (WB, 2009: 9). Kapasite geliştirme çalışmalarında gelişme hedefi açıkça belirtilmeli, paydaşların fikir birliği sağlanmalı ve süreç politikacılar tarafından sahiplenilmelidir. Gelişme hedefinin başarısını sağlayan

üç kapasite etkeni bulunmaktadır. Bunlar, sosyo-politik çevrenin olanakları, politika araçlarının ve örgütsel düzenlemelerin etkinliğidir. Sosyo-politik çevrenin olanakları; sosyal ve siyasal güçlerden oluşmakta; hükümet, özel sektör ve sivil toplum tarafından gelişme hedefinin şekillenmesini sağlamaktadır. Politika araçlarının etkinliği; resmi mekanizmalardır. Paydaşların faydalanacağı idari kural, yasa, düzenleme ve standartları içermektedir. Örgütsel düzenlemelerin etkinliği; hükümet ve diğer paydaşların hedefe ulaşmada bir araya getireceği sistem, kural, süreç, personel ve diğer kaynaklardır (WB, 2009: 11). Ayrıca kapasite etkenlerini ölçmede, kapasite geliştirme çalışmalarının öncelikli operasyonel hedefleri olan kapasite göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır (WB, 2009: 9-12). Değişim süreci değişimin yüklenicilerinin yeni bilgi ve donanım kazanarak kapasite etkenlerini geliştirmesidir. Bu süreçte elde edilen bilgi ve donanım, güç ilişkileri, toplumun karar alma çerçevesi ve inanç sisteminde değişikliğe yol açar. Değişim süreci iki düzeyin etkilenmesi ile sonuçlanır. İlki değişimin yüklenicilerinde davranış ve kavrama değişimine yol açmakta ve öğrenme çıktıları olarak adlandırılmaktadır. Bütün kapasite geliştirme çalışmalarında görülen bu öğrenme çıktıları; farkındalığın artması, becerilerin gelişmesi, gelişmiş fikir birliği/takım çalışması, güçlü ağbağlar, tasarlanmış politika/strateji ve uygulanan strateji/plandır. İkincisi yüklenicilerde meydana gelen değişimin kapasite etkenlerinde değişime yol açmasıdır. Faaliyet ve araçlar öğrenme çıktılarına katkıda bulunan eylemlerdir (WB, 2009: 15-17).

Tablo 1: WB-Kapasite Geliştirme Sonuçları Çerçevesi'nin Temel Elementleri



Kaynak: WB, Haziran 2009: 10.

KGSC'nin öğrenme yoluyla; yeni bilgi ve donanım kazanan değişimin yüklenicileri, değişim sürecini yürütür. Elde edilen yeni bilgi ve donanım, güç ilişkileri ve toplumsal ilişkileri değiştirebilir, toplumun karar alma çerçevesi ve inanç sistemini dönüştürebilir (WB, 2009: 15).

KGSC'nin öğrenme çıktıları, birey ve grupların yeni beceri, motivasyon ve davranışlarında gelişim ve değişime yol açarak, daha geniş

örgütsel ve sosyal çevrenin, yeni hizmet/ürün veya süreçlerin geliştirilmesini de sağlar. Öğrenme çıktılarıyla değişim teorisinin merkezindeyse altı öğrenme çıktısı bulunmaktadır. Bunlar, farkındalığın artması ve becerilerin gelişmesiyle değişen statü, gelişmiş fikir birliği ve takım çalışmasıyla değişen süreçler, güçlü ağbağlar, iyi tasarlanmış politika ve stratejiler ile uygulama planlarıyla oluşan yeni hizmet ve ürünlerdir (WB, 2009: 16-17).

Kapasite Geliştirme Sonuçları Çerçevesi, WB yaklaşımının teorik temellerini oluşturmaktadır. Çalışmada teori çok sayıda kavram ve terime dayanmaktadır. Bu durum metni okumayı zorlaştırmakta, kavramı anlamayı ve çıkarımlarda bulunmayı güçleştirmektedir. Bu durum metinde saha örnekleri verilerek aşılmaya çalışılmıştır.

KGSC'nin temel elementleri Tablo 1'de gösterilmiştir. Tabloyu açıklayan metin bölümünde bütün elementler yukarıdan aşağıya tanımlanmıştır. Bu durum tablonun yukarıdan aşağıya, neden-sonuç ilişkisi içerisinde yorumlanması gerektiğine işaret etmektedir. Buna göre, kapasite geliştirme çalışmalarında ilk hareket noktası hedef belirlemektir. Belirlenen hedefler kaynakların verimli kullanılmasına yardımcı olmalıdır. Kaynakların verimli kullanımı üç kapasite etkeninde değişime yol açmaktadır. Bu değişim, değişimin yüklenicilerinin öncülüğünde gerçekleştirilmektedir. Değişim sürecinde faaliyetlerle desteklenen öğrenme çıktıları ortaya çıkmaktadır. Fakat metinde yapılan yukarıdan aşağıya yönlendirmede tabloyu mantıksal bir çerçeveye oturtmak ve anlamak zordur. Sadece tabloyu göz önünde bulundurarak yorum yapılması çerçevenin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Nitekim tabloda okların yönleri de metinle çelişmekte ve aşağıdan yukarıya bir hareketliliğe işaret etmektedir. Belirtilen sebeple, tablonun elementlerini açıklayan metin ile tablo arasında tutarsızlıklar bulunmaktadır. Bu çıkarım, çalışmanın kaotik bir kurgusunun bulunduğu göstergesidir.

Verilmek istenen mesajı sadece tablodan yorumlamak gerekirse, aşağıdan yukarıya doğru hareket etmek yerinde olacaktır. Tablo aşağıdan yukarıya sistem yaklaşımı modelinden yararlanılarak okunabilir. Bilindiği gibi sistem yaklaşımında çevreden elde edilen girdiler dönüşüm sürecinde işlenir ve süreç sonunda çıktılar haline gelir (Eryılmaz, 2012: 82-83). Bu tabloda girdiler, kapasite geliştirme faaliyetleri ve faaliyetler sonucu elde edilen öğrenme çıktılarıdır. Dönüşüm sürecini değişimin yüklenicileri yürütmektedir. Başka bir deyişle, girdiler olarak faaliyet ve öğrenme çıktıları, değişimin yüklenicileri tarafından yerine getirilmekte ve böylece dönüşüm süreci gerçekleştirilmektedir. Çıktılar, üç kapasite etkeninde yaşanan değişimi ve kaynakların etkili ve verimli kullanımıdır. Etkili kaynak kullanımı nihai sonuç olan kapasite geliştirme hedefinin gerçekleştirilmesini sağlayan son aşamadır.

Çalışmada KGSC'nin uygulamaya yönelik Kapasite Geliştirme Program Döngüsü'nden (KGPD) bahsedilmektedir. Bu bölüm dört ana başlık olan KGPD'nin dört aşaması ve her bir aşamanın adımlarını içermektedir (WB, 2009: 22-41).

Birinci aşama tanımlama ve ihtiyaç analizidir. İlk adımda gelişme amaçlarının denetlenmesi amacıyla program müdahalelerinin öncelikleri oluşturulur. Bu aşamada program yürütücüleri ile paydaşlar, analiz ve stratejik planlamayı ortaklaşa belirlemelidir. Mevcut durumdan hedeflenen gelişme hedeflerine ulaşmak için kullanılacak göstergelerde mutabakata varılmalıdır. Kapasite geliştirme ekibinin üzerinde durması gereken iki konu bulunmaktadır. Bunlar, paydaşlar ve hükümetin yaklaşımları ile gelişme hedefleriyle ilgili planlanan/yürütülen diğer geliştirme çabalarının bulunup bulunmadığıdır (WB, 2009: 25). İkinci adımda mevcut kapasitenin kısıt ve fırsatlarının analizi, mevcut kapasite etkenlerinin dış gözlemciler tarafından incelenmesi ve kapasite göstergeleriyle ne şekilde ifade edileceğinin tespiti ile ilgili kesimlerin belirlenmesi çalışmaları yapılır. Üçüncü adımda, kapasite etkenlerinin mevcut durumu hakkında bilgi sahibi olan ekip, öğrenme yoluyla kapasite göstergelerinde sağlanacak değişimi belirler (WB, 2009: 26-27). Kapasite ölçütlerinden hangilerinin değiştirilebileceği ve bunun nasıl sağlanacağı, ölçme kriterlerinin analizi, bu alanda çalışan diğer paydaşları programa dahil etme olanakları, sorumluların belirlenmesi, gelişimin nasıl izleneceği ve göstergelerde riskin belirlenmesi çalışmaları yürütülür (WB, 2009: 28).

İkinci aşama program tasarımıdır. Bu aşamada yer alan dördüncü adımda çalışmanın amacı belirlenir. Hedeflenen kapasite göstergelerinde öngörülen değişimin taslağı çıkarılır. İyi tasarlanmış bir program gelişim amacı; bireysel, örgütsel ve çevresel düzeylerde hedeflenen kapasite etkenlerinde değişimin etkilerini tanımlar. Ayrıca iyi tasarlanmış amaç, ölçülebilir, çıktılar açısından ulaşılabilir, değişimin yüklenicilerinin etkileyebileceği şekilde olmalıdır. Amaç, daha geniş gelişim hedefleriyle stratejik olarak bağlantılı olmalıdır (WB, 2009: 29). Kapasite geliştirme amaçlarının açıklanmasında göstergeler geçerli, güvenilir ve açık olmalıdır. Program amacının göstergeler olarak tanımlanması, program ortaklarının belirlenmesi ve sorumlulukların paylaşılması, hedeflerin, ölçme yöntemlerinin tespit edilmesi gerekir. Müdahalelerin nerede ve ne zaman gerçekleştirileceği belirlenir (WB, 2009: 30-31). Beşinci adımda hem değişimin yüklenicileri (birey veya topluluklar) hem de değişim süreci tanımlanır. Faaliyetler, öğrenme çıktıları başarı oranı, kapasite göstergelerindeki değişimin ölçülmesi, kapasite etkenlerindeki değişimin değerlendirilmesi ve nihai hedefe ulaşılması konuları incelenir. Belirsizlik ve riskler tespit edilir. Çalışmalar sırasındaki neden-sonuç ilişkileri, tasarı aşamasında öngörülemeyen durumlar belirlenir (WB, 2009: 32-33). Altıncı adımda hedeflenen öğrenme çıktıları ve göstergeleri tespit edilir. Öğrenme çıktılarının sıralaması yapılır. Kapasite gösterge ve etkenlerinde ilerlemenin sağlanabilmesi için öğrenme çıktılarının ne kadarının başarılması gerektiği ve bu ilerlemelerin nasıl ölçüleceği tayin edilir (WB, 2009: 33-34). Yedinci adım faaliyetlerin tasarımıdır. Bu adımda iki önemli nokta, öğrenme

faaliyetinin amacını belirleme ve kullanılacak öğrenme yöntemine karar vermedir. Katılımcıların seçilmesi, öğrenme formatı ve araçları, faaliyetlerin sırası, faaliyet/kalite değerlendirmesi ve faaliyet sonrası eylemlere karar verilir. Hangi öğrenme yönteminin, ne zaman ve nasıl bir kitleye uygulanması gerektiği hakkında düşünülmelidir. Öğrenme format ve araçlarının seçimi, büyük oranda fiziksel sınırlar, finansal kısıtlar, katılımcı özellikleri ve diğer durumsal faktörlere bağlıdır. Bu adımda ekip, iş planı, zaman çizelgesi, sorumluluklar ve izleme göstergelerine karar vermelidir (WB, 2009: 34-36).

Üçüncü aşama uygulama ve izlemedir. Bu aşamada yer alan sekizinci adım öğrenme çıktılarının izlenmesi ve gerektiğinde değiştirilmesidir. İzlemenin zamanında yapılması ve yeterli bilgiyi sağlaması, öngörülen öğrenme çıktılarına ulaşıp ulaşılmadığının periyodik izleme bilgilerinde yer alması, faaliyetlerin yeniden değerlendirilip değerlendirilmeyeceği konusunda incelemeler yapılır. Dokuzuncu adım kapasite göstergeleri ile ilerlemenin izlenmesi ve programın ihtiyaç halinde değiştirilmesidir. Bu adımda izleme faaliyetlerinde kullanılan ölçme yöntemlerinin başlangıçtakilerle aynı olması, tutarlılık açısından önemlidir (WB, 2009: 38-39).

Dördüncü aşama programın tamamlanması ve değerlendirilmesidir. Son adımda kapasite geliştirme ekibi belli bir süre zarfında program tamamlama paketini hazırlar ve yetkililere teslim eder. Bu paket öğrenme çıktılarının başarıma oranı, hedeflenen kapasite göstergelerinin durumu ve ilerlemenin değerlendirilmesini içerir. Bazı göstergelerdeki değişimler, program tamamlandıktan sonra da sonuçlanabilir. Böyle bir durumda, sonuçların orta ve uzun vadede kapasite göstergelerindeki değişim ve kapasite etkenlerinin değerlendirmesi yapılmalıdır. Ekip, program sonrası eylemlerin izlenmesi planı veya etki değerlendirme planını yapmalıdır (WB, 2009: 40-41).

WB çalışmasında Kapasite Geliştirme Sonuçları Çerçevesi (Tablo 1) teorik zemini oluştururken, Kapasite Geliştirme Program Döngüsü (Tablo 2) uygulamada izlenecek yöntemleri göstermektedir. Tablo 2 ile metin birlikte değerlendirildiğinde, her bir aşama ve aşamanın adımlarının sıralı olarak ve tutarlı bir şekilde açıklandığı görülmektedir. Fakat Kapasite Geliştirme Program Döngüsü çok adımlı ve çok ayrıntılı tasarlanmıştır. Dolayısıyla, süreç kaotik görünmekte ve uygulayıcılar açısından pratik ve öz bilgileri içermemektedir.

4. BİRLEŞMİŞ MİLLETLER KALKINMA PROGRAMI'NIN KAPASİTE GELİŞTİRME YAKLAŞIMI

UNDP'nin 2008 tarihli "*Capacity Development: Practice Note*-Kapasite Geliştirme: Uygulama Notları" ve 2009 tarihli "*Capacity*

Development: A UNDP Primer- Kapasite Geliştirme: UNDP El Kitabı” adlı çalışmaları incelenmiştir. Elektronik ortamdaki bu çalışmalar UNDP yaklaşımını en kapsamlı yansıtan metinlerdir.

Capacity Development: Practice Note adlı çalışma biçimsel özellikler bakımından, içindekiler, kısaltmalar, teşekkür notu, yönetici özeti ile 30 sayfa, 7 bölüm ve 1 ekten oluşmaktadır. Bölümler sırasıyla kapasite geliştirme temel ilkeleri, kapasite geliştirmeyi destekte UNDP yaklaşımı, beş adımlı kapasite geliştirme süreci, ana konular ve uygulamada kapasite geliştirme, politika ve program yansımaları, sıkça sorulan sorular, kapasite geliştirme kaynakları ve başvuru kaynaklarından oluşmaktadır. Başlangıçta kavramsal çerçeveye yer verilmiş ve örgütün terminolojisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışmada genel olarak tablo ve şekillerden yararlanılmıştır.

“Capacity Development: A UNDP Primer” adlı çalışmada biçimsel özellikler bakımından bazı eksikliklere rastlanılmıştır. Öncelikle çalışmanın içindekiler bölümünde ilk 3 bölüm, giriş, kapasite geliştirmede UNDP yaklaşımının elementleri ve eylemde kapasite geliştirme başlıklarını taşımaktadır. Dördüncü bölüm ek-kaynaklardır, fakat çalışmanın içinde bu bölüm beşinci bölüm olarak gösterilmiştir ve dördüncü bölüm çalışmada bulunmamaktadır. Ayrıca içindekiler bölümünde belirtilen, kapasite geliştirmede güncel konular başlıklı bölüm metinde bulunmamaktadır. Kısacası, içindekiler bölümünde hata ve eksiklikler vardır. Aynı zamanda numaralandırmanın eksikliği ve son bölümün yer almaması dizin ile ilgili sorunlara işaret etmektedir. Çalışma teşekkür notu, çalışma amacı paragrafı, 3 bölüm ve ek ile birlikte 64 sayfadan oluşmaktadır. Çalışmada 33 fotoğraf, 9 bilgilendirme kutucuğu, 5 tablo ve 2 şekil yer almaktadır. Çalışmanın görsel yönü zengin olmasına rağmen, içerik ve verilen bilgiler bakımından eksiklikler bulunmaktadır.

Kapasite geliştirme, birey, örgüt ve toplumların belirli bir süre içinde gelişim hedeflerine ulaşmada elde ettikleri, güçlendirdikleri ve korudukları yetenekler olarak tanımlanmaktadır. İlk olarak ‘Kapasite oluşturma (capacity building)’ ile ‘kapasite geliştirme (capacity development)’ arasındaki kavramsal farklılıklara yer verilmiş ve örgütün kapasite geliştirme terimini kullanmasının bilinçli bir tercih olduğu ifade edilmiştir. Kapasite oluşturmada kapasite başlangıçta hiç bulunmamaktadır. Bu sebeple ilk aşama kapasite yaratma ve yeni yapı oluşturmaktır. Kapasite oluşturma, kapasitenin kaybedildiği kriz ve çatışma sonrası dönemlerinde kullanılır. Fakat kapasite geliştirmede mevcut bir kapasite bulunmakta ve bu süreç ulusal öncelikler, politika ve hedeflenen sonuçları yansıtan dönüşümü ifade etmektedir (UNDP, 2008: 4-5).

Örgüte göre kapasite geliştirme çalışmalarında sadece finansal kaynak ve gelişim yardımları yeterli değildir. Destekleyici strateji, politika ve prosedürlerle, iyi işleyen örgütlerle, eğitilmiş ve donanımlı bireylerle ulusal ve yerel gelişme stratejileri gerçekleştirilecektir (UNDP, 2008: 3). Kapasite geliştirme “karmaşık gerçekliklerle ilgilenme” olduğu ve sadece beceri, süreç ve sistemleri güçlendirerek sürdürülebilir sonuçlara ulaşılamayacağı belirtilmiştir. Çalışılan alanın siyasal ve karmaşık gerçekliklere cevap vermesi gerektiği vurgulanmıştır. Etkili bir kapasite geliştirme çabasının uygun siyasal ve sosyal teşvikler ile güçlü siyasal sahiplenmeyle gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir (UNDP, 2008: 4).

UNDP’nin kapasite geliştirme yaklaşımı hem teoride hem de uygulamada zaman içerisinde dönüşüme uğramıştır (Bkz. Tablo 3).

Tablo 3: UNDP Kapasite Geliştirme Anlayışı Evrimi

	VARSAYIM	UYGULAMA	SONUÇLAR
İLK OLARAK	“Gelişmekte olan ülkelerin finansal kaynaklara ihtiyacı vardır.”	MALİ YARDIM: Gelişmiş ülkelere fon sağlama	Çıktılardan ziyade yatırım ve raporlama önceliği Ağır borçlanma Dış yardıma bağımlılık Kaynaklar tükendiğinde projeye son verme
SONRA	“Gelişmekte olan ülkeler sadece gelişmiş ülkeleri örnek almalıdır.”	TEKNİK YARDIM: Yabancı uzmanların gelişmekte olan ülkedeki uygulamaları bizzat yapması ve gelişmiş ülkelerin çıktılarına benzer sonuçlar elde etmeye çalışması	Ulusal amaç ve önceliklere hizmet etmeyen projeler Ulusal kaynakların yetersizliği düşüncesi Yabancı uzmanlara bağımlılık Uzmanlığın yabancılardan yerel uzmanlara aktarılamaması Arz odaklı yaklaşım “Teknik yardım” fikrinin özündeki gelişmekte olan-gelişmiş ülke eşitsizliği

DAHA SONRA	“Gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelerle ortaklık kurmalıdır.”	TEKNİK İŞBİRLİĞİ: Eğitimler ve bilgi transferi yoluyla ulusal politika ve önceliklere katkı	Yerel uzmanlaşma Ulusal amaç ve önceliklerle projenin uyumu Ulusal fırsatları değerlendirememesi Daha maliyetli yaklaşım
GÜNÜMÜZDE	“Gelişmekte olan ülkeler süreci kendileri sahiplenmeli, tasarlamalı, yönetmeli, uygulamalı ve sürdürülebilir hale getirmelidir.”	KAPASİTE GELİŞTİRME: Gelişmekte olan ülkelerin kendi potansiyellerinin ortaya çıkarılması	Ulusal kaynakları kullanma Sürdürülebilir ve değişim yanlısı yaklaşım Kapsayıcı yaklaşım ile dezavantajlı gruplara daha çok odaklanma Reformlarla sürekli dönüşümün sağlanması İdeal ve tek tip uygulamadan ziyade ulusun özellik ve ihtiyaçlarına uygun çözüm önerileri ve uygulamalar

Kaynak: UNDP, 2009: 8.

Tablo 3'teki ilerleme aşamaları kapasite geliştirmenin tarihsel gelişimi de göstermektedir. Tablodaki sıralamada lineer bir ilerlemenin varlığı görülmekte ve sadece mali, teknik yardımların veya işbirliğine dayalı uygulamaların gelişmekte olan ülkelerin kalkınmaları için yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte uygulamada teknik işbirliği çalışmalarının hala devam ettiği belirtilmektedir. Teknik işbirliği çalışmalarının bazı kısa vadeli ihtiyaçları karşılamada uygun olabileceği savunulmaktadır. Aynı zamanda teknik işbirliği aşamasının maliyetli olduğu ve gereğinden çok yabancı uzmana güvenmenin ulusal öncelikleri çarpıtacağı da ifade edilmiştir (UNDP, 2009: 9).

UNDP kapasitenin üç düzeyini çevresel, örgütsel ve bireysel düzey olarak tanımlamaktadır. Çevresel düzey, birey ve örgütlerin işlevlerini yürüttüğü geniş sistemler olarak tanımlanmakta ve “oyunun kurallarını” belirleyen düzey olarak görülmektedir. Politikalar, yasama, güç ilişkileri ve sosyal normlar bu kapasite düzeyinde yer almaktadır. Örgütsel düzey, örgütlerin icraatlarını gerçekleştirdikleri iç politikalar, düzenlemeler, prosedür ve çerçeveleri içermektedir. Bireysel düzey ise bireylerin beceri, deneyim ve donanımlarını içeren düzeydir. Her bir düzey karşılıklı etkileşim içindedir (UNDP, 2008: 5-6). Kapasite düzeylerinin birbirleriyle ilişkileri, örgütün kapasite geliştirme çalışmalarında sistem yaklaşımını benimsediğinin bir göstergesidir.

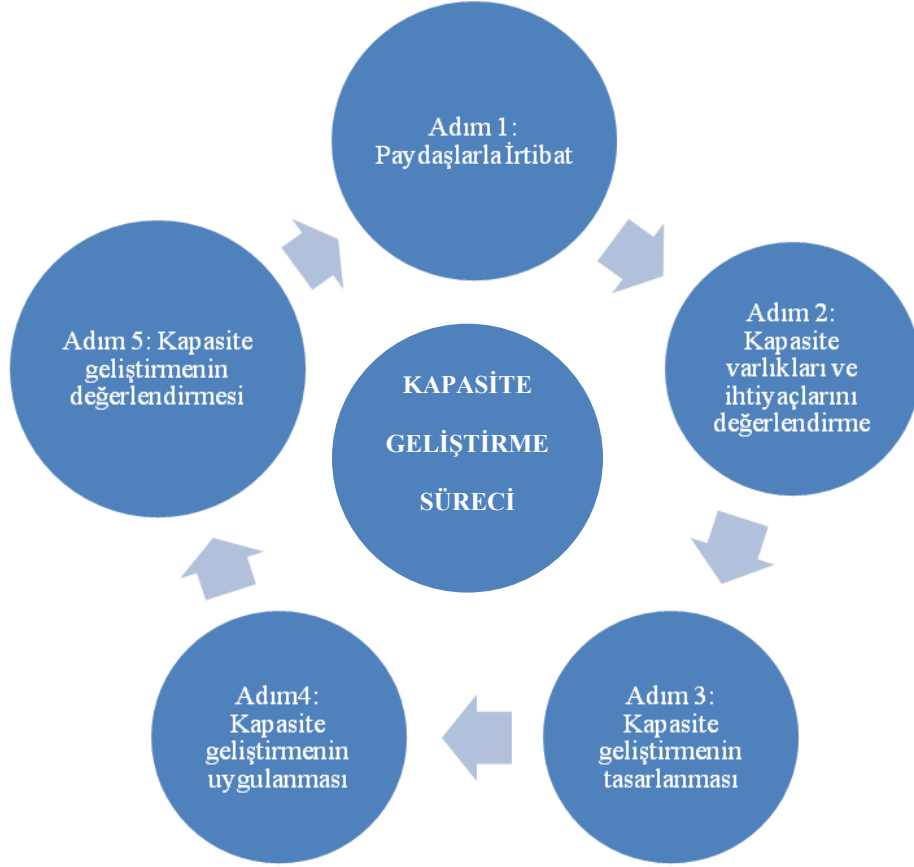
UNDP'nin sahada gerçekleştirdiği bütün uygulamalarında benimsediği bazı temel ilkeler bulunmaktadır. Bunlar (UNDP, 2008: 7);

- Ulusal sahiplenme, bilinçli seçim yapabilme ve karar alabilme,
- Güç ilişkileri, zihniyet ve tutum değişikliğinin sağlanması,
- Kısa süreli ve dış güçlerle yürütülen değişim yerine, içerden, uzun vadede, sürdürülebilirliği teşvik eden çalışmaların gerçekleştirilmesi,
- Zor şartlar altında bile sürecin sahiplenilmesi,
- Çevresel, örgütsel ve bireysel düzeyleri bağlayan sistem yaklaşımının benimsenmesi,
- Bireysel becerilerin sadece eğitimler yoluyla iyileştirilmesi yerine, kurumsal değişim, liderlik ve sivil katılımın sağlanması,
- Kapasite geliştirme çalışmalarının bağımsız proje uygulama birimlerinde yürütülmesi yerine, ulusal sistemlerle uyumlu çalışmalar gerçekleştirilmesi,
- Yerel durumlara uyumun sağlanması,
- İzole programlardan ziyade daha büyük reformlarla (ulusal eğitim veya sağlık reformları gibi) bağlantı kurulması,
- Beklenmeyen sonuçların tasarım aşamasında göz önünde bulundurulması ve izlenmesi,
- Kapasite geliştirmenin sistematik olarak ölçülmesidir.

Her kapasite geliştirme çalışmasına uygulanabilecek tek bir standart formülün bulunmadığı belirtilmekte ve özellikle geçiş ülkeleri ve hassas ülkelerde, kültür ve ülke farklılıklarının çalışmalarda göz önünde bulundurulması gerekliliğinden söz edilmektedir. UNDP'ye göre, kapasite geliştirme, tek seferlik bir müdahale değil, tasarım, uygulama ve öğrenmenin bulunduğu döngüsel bir süreç olarak ele alınmaktadır (UNDP, 2008: 7-8).

UNDP'ye göre kapasite geliştirme süreci beş adımdan oluşur. Bunlar; kapasite geliştirmede paydaşlarla irtibat, kapasite varlıkları ve ihtiyaçlarını değerlendirme, kapasite geliştirmenin tasarlanması, kapasite geliştirmenin uygulanması ve kapasite geliştirmenin değerlendirmesidir (Bkz. Şekil 1) (UNDP, 2008: 8).

Şekil 1: UNDP Kapasite Geliştirme Süreci



Kaynak: UNDP, 2008: 8.

İlk adım paydaşlarla irtibattır. Bu adımda tüm ilgili aktörlere danışılır ve destekleri sağlanır. Süreçteki ortaklar tespit edilir ve gelişme öncelikleri tartışılır. Asıl amaç, kapasite geliştirme siyaseti olarak kabul edilmesinde fikir birliğinin sağlanmasıdır (UNDP, 2008: 9).

İkinci adım kapasite varlıkları ve ihtiyaçlarının değerlendirilmesidir. Kapasite değerlendirme, mevcut kapasite ile hedeflenen kapasitenin analizidir. Bu aşama, kapasite varlıkları ve ihtiyaçları hakkında kritik bilgiyi sistematik olarak toplamayı içerir. Burada toplanan veri ve analizlerin bulguları bir sonraki müdahale tasarımının temelini oluşturur (UNDP, 2008: 10). Kapasite değerlendirmede başlangıç noktası, çevresel, örgütsel ve bireysel düzeylerdir ve etkili bir değerlendirme her düzeyin analizini içerir. Çünkü her bir düzey birbirleriyle karşılıklı etkileşimdedir (UNDP, 2008: 11). Kapasite

değerlendirmenin diğer boyutu, teknik ve işlevsel kapasitedir. Teknik kapasite sektör ya da alana göre değişiklik gösteren uzmanlık ve uygulama kapasitesidir. İşlevsel kapasite ise politika, strateji, program ve projelerin tasarlanması ve uygulanmasını içeren yönetim kapasitesidir ve bütün örgütlerde bulunmalıdır (UNDP, 2008: 12).

Üçüncü adım kapasite geliştirme müdahalesinin tasarlanmasıdır. Bu adımda müdahale, göstergeler ve maliyet konuları yer almaktadır. Kapasite geliştirmenin neden, kimler için ve hangi konuda yapılacağı soruları cevaplanır. Tasarlanan müdahale her bir düzeye hitap ederse daha etkili sonuçlar alınır. Müdahalenin ilerlemesini izlemek için göstergeler belirlenmelidir. Maliyet hesaplaması bu adımın son çalışmasıdır. Maliyet hesaplamasında uygulama için gereken paydaş fonları dikkate alınır. Çalışmaların yürütülmesi için gerekli ve yeterli mali olanaklar bulunamazsa faaliyetlerin önceliklendirilmesi gerekir (UNDP, 2008: 13-14).

Dördüncü adım uygulama adımıdır. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için uygulama ulusal sistem ve süreçlerle paralel yürütülmelidir. Uygulama süresince siyasal dinamikler ve ilişkiler göz önünde bulundurulmalıdır. Gerekli tedbirleri almak için ilerleme izlenmelidir. Bu yüzden izleme, uygulama sürecinin ayrılmaz parçasıdır (UNDP, 2008: 15).

Son adım kapasite geliştirme değerlendirmesidir. Burada izleme ile değerlendirme kavramları arasındaki farklılıklara değinilmiştir. İzleme girdilerin çıktılara dönüşümüne, değerlendirme ise çıktıların kapasite geliştirme sonuç ve amaçlarına odaklanır (UNDP, 2008: 15-16).

Çalışmada, UNDP kapasite geliştirme anlayışının ana konularına yer vermektedir. Bunlar; kurumsal düzenlemeler, liderlik, donanım ve hesap verebilirliktir. Örgüt, çalışmalar sonucunda elde edilen değişimin çoğunu bu dört alanda gözlemlemiştir. Konular birbirlerini desteklediği için, kapasite geliştirme müdahalesinin, tüm konuları kapsamaması durumunda etkili olacağı ifade edilmektedir (UNDP, 2008: 17).

Kurumsal düzenlemeler; gelişimin yürütülmesi, değişimin ölçümü, planlaması ve yönetimi amacıyla oluşturulan mevcut politika, prosedür ve süreçlerdir. Kurumsal düzenlemelere değişimin parametreleri olarak, kamu yönetiminin her alanında ve üç kapasite düzeyinin her birinde rastlanır. Kurumsal düzenlemelerin standartların altında olması (hükümet içi eşgüdüm mekanizmalarının sağlanamaması, insan kaynaklarının plansız yönetimi, her kurumun farklı izleme ve değerlendirme çerçevesi kullanması vb.) etkinsizliği gösterir (UNDP, 2008: 17).

Liderlik; amaçlara ulaşmada, birey, örgüt ve toplumu etkileme yeteneğidir. İyi bir liderliğin özellikleri öngörme, değişime duyarlı olma ve

değişimi yönetmedir. Liderlik otoriteden farklıdır. Ayrıca liderin birey olması gerekmez, bir kamu kurumu da reform ve değişimde lider olabilir (UNDP, 2008: 18).

Donanım; etkili gelişim çözümleri üretmede bilgi ve uzmanlığın yaratılması, özümsemesi ve korunmasıdır. Donanım gereksinimi farklı düzeylerde (ulusal, bölgesel ve sektörel) ve farklı araçlarla (yaygın ve örgün öğrenim, teknik eğitim, donanım ağıları ve enformel öğrenme gibi) elde edilebilir (UNDP, 2008: 18).

Hesap verebilirlik; hak ve sorumluluk sahiplerinin görevlerini yerine getirmesidir. Hesap verebilirlik karar almada meşruluğu gözetirken, şeffaflığın artırılmasını ve çıkar gruplarının baskılarının azaltılmasını sağlar (UNDP, 2008: 19). Belirtilen ana konular sistem yaklaşımının bir sonucu olarak değerlendirilebilir ve kapasite düzeyleriyle de ilişkilendirilebilir.

UNDP, çalışmalarında metaforik açıklamalara da yer vermiştir. Öne çıkan metaforlar 'kuyruk rüzgarı', 'hızlı koşu'ya karşı 'maraton' ve 'ev yapımı çözümler'dir. Gelişimin aslında yeniliklerle ilgili olduğu ifade edilmektedir. Gelişim, yeniliklere giden 'yollar açmaya' odaklandığında fikirlerin 'uçması' için uygun kuyruk rüzgarının yaratılabildiği betimlenmiştir. Hızlı koşuya karşı maraton benzetmesi, bazı çalışmaların kısa sürede çabuk sonuçlar alma, bazılarının ise uzun vadede daha büyük bir değişime odaklanmasına dikkat çekmek için kullanılmıştır. Çalışmalardan yararlananların ve fon sağlayanların ilerlemeyi çabuk görmek istedikleri ve bunun sürdürülebilir kapasitenin sağlanmasında bir baskı oluşturduğu ifade edilmektedir. Ancak ileri görüşlü gelişme gündemi olan ülkelerin uzun yıllar boyunca insan kaynaklarına yatırım yaptıkları ve sürdürülebilir ilerlemeyi sağladıkları belirtilmiştir (UNDP, 2009: 35-36). Ev yapımı çözümler benzetmesi sürdürülebilirliği sağlamak için yabancı uzmanlarla yapılan çalışmalardan ziyade mevcut yerel donanım, yapı ve süreçleri kullanan kapasite geliştirme'nin daha iyi olacağını betimlemek için kullanılmıştır (UNDP, 2009: 38). Çalışma aynı zamanda terimler sözlüğüne yer vererek kapasite geliştirme konusunda kullanılan teknik terimleri açıklamıştır (UNDP, 2009: 43-45). Sözlüğün böyle bir çalışmada yer alması örgütün kendi terminolojisini oluşturma ve yayma amacına hizmet etmektedir.

UNDP'nin incelenen iki çalışmasında benzerlik ve farklılıklar göze çarpmaktadır. Her iki çalışma da UNDP Kapasite Geliştirme Grubu önderliğinde hazırlanmıştır. Kullanılan kavramlar, tanımlar, süreç, kapasite düzeyleri aynıdır. Farklılıklar bakımından ilk çalışma (Capacity Development: Practice Note) içerik bakımından daha kapsamlı ve sistematik iken, ikinci çalışma (Capacity Development: A UNDP Primer) daha çok görsel yönlerle ağırlık vermekte ve içerik bakımından göreceli olarak zayıftır. İkinci çalışmanın en dikkat çekici yönü UNDP kapasite geliştirme anlayışının

evrimini gösteren tablo, eklerde yer alan terimler sözlüğü ve kullanılan metaforlardır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kapasite, birey veya örgütlerin potansiyel olarak sahip oldukları kabul edilen ve işlevlerini etkili, etkin ve sürdürülebilir olarak yerine getirmek için ihtiyaç duyulan davranış ve beceriler olarak tanımlanabilmektedir. Kapasite geliştirme ise, etkili sonuç ve çıktılar için çeşitli müdahale araçları, yöntem ve stratejiler ile birey, örgüt, kurum, sektör ve toplumun performansının iyileştirilmesini ve bu gelişimin sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalar bütünüdür.

Kapasite geliştirmenin tarihsel özellikleri incelendiğinde başlangıçtan günümüze kavramın dönüşüme uğradığı ve teknik yardım anlayışından kapasite geliştirme anlayışına yöneldiği görülmektedir. Kapasite geliştirmenin gelişimine bakıldığında yardım alan ülkenin sahiplenmesi, içselleştirmesi, ulusal öncelikler, yerel dinamiklere odaklanma, katılım ve sürdürülebilirliğin sağlanması gibi yeni boyutların da zamanla çalışmalara eklenildiği görülmüştür. Kapasite geliştirmede idari reform ve yapısal uyarlama müdahalelerinde olduğu gibi nihai hedef; birey, örgüt, kurum, sektör ve toplumun kapasitesinin iyileştirilmesidir.

İncelenen WB ve UNDP çalışmalarında, önce kavramsal çerçeve ve teorik yaklaşım ortaya konulmuş, sonrasında pratiğe dönük olarak süreç kademeli olarak anlatılmıştır. WB ve UNDP'nin yaklaşım ve yöntemlerinde çok sayıda ortak noktanın bulunduğu ve terminoloji oluşturma çabalarının varlığı tespit edilmiştir. Bu durum, model oluşturma çabalarını da beraberinde getirmiştir (Bkz. Tablo 4). Genel olarak WB ve UNDP, sistem yaklaşımı çerçevesinde değişimi desteklemektedirler. Değişimlerin uzun vadeli ve zor olacağı, buna karşın değişim sürecinde siyasal ve sosyal sahiplenmenin ne kadar önemli olduğu vurgusu hakimdir. Bu süreçte ulusal aktörlere de rol biçilmekte, sorumluluklar paylaştırılmakta, çalışmaların başarısına etki eden faktörlerin arz ve talep yönlü olduğuna dikkatler çekilmektedir.

WB'nin çalışmasıyla karşılaştırıldığında UNDP'nin kapasite geliştirme süreci adımları benzerlikler göstermektedir. Ancak UNDP kendi sürecini, daha basit ve anlaşılır olarak açıklamıştır. Anlatım farklılıklarına rastlanmakla birlikte her iki uluslararası örgütün kapasite geliştirme süreci, özü itibarıyla benzerdir (Bkz. Tablo 2 ve Şekil 1). WB'nin ihtiyaç analizi ve program tasarlama aşamaları UNDP'nin paydaşlarla irtibat, kapasite varlıklarını ve ihtiyaçlarını değerlendirme, kapasite geliştirme müdahalesini tanımlama adımlarına karşılık gelmektedir. WB'nin uygulama ve izleme aşaması,

UNDP'nin kapasite geliştirme müdahalesinin uygulaması adımıdır. WB'nin tamamlama ve değerlendirme aşaması ise UNDP'nin kapasite geliştirmenin değerlendirmesi adımıdır. Bu iki örgütün, farklı adlarla uygulama çerçevesini çizip, aşamalarını belirtmelerine rağmen, proje döngüsü yönetiminden çok farklı bir yaklaşım izlemedikleri tespit edilmiştir.

Kapasite geliştirme, iç akademik yazında henüz yeterince tartışılmadığı için kavram ve süreç olarak pek çok soru işaretlerini beraberinde taşımaktadır. Her şeyden önce ortak bir terminolojinin oluşturulması gereksinimi bulunmaktadır. Literatür ve uygulamalar göstermiştir ki birçok faktörün etkisiyle kapasite geliştirme çalışmaları konusunda evrensel geçerliliği olan bir model oluşturmak çok kolay bir iş değildir.

Kapasite geliştirme, kavramsal albenisi ve kullanım alanının genişliğine koşut olarak hızla tüm yönetsel süreçlerle ilişkili bir konuma gelmiştir. Özellikle son dönem kamu politikası inşa süreci ve reform deneyimlerinin anahtar kavramı olarak beliren kapasite geliştirme, dışsal dayatmadan çok içsel dinamiklere öncelik verir argümanlarıyla diğer kalkınma ve dışsal yardım çabalarından ayrılmaktadır. Ancak bu durum daha önceden başarısız olduğu öngörülen dış kaynaklı kalkınma çabalarının olumsuzluklarını bertaraf etmeye yetmemektedir.

Etkili bir kapasite geliştirme süreci için, ulusal aktörlerin bu süreç içerisinde daha aktif bir pozisyonda yer almaları gerekmektedir. Günümüzde geline son aşamada, her ne kadar uluslararası örgütler kapasite geliştirme sürecinde pasif bir rol üstlenmiş gibi gözüke de aslında aktif ve belirleyici rolleri hala devam etmektedir. Ulusal aktörlerin mutlaka bu süreci sahiplenmesi, bu sürecin içerisine bürokrat ve politikacıların yanı sıra ulusal düzeydeki akademisyenlerin de dahil edilmesi, etkili bir kapasite geliştirmeyi ve ülkelere özgü en uygun çözümleri beraberinde getirecektir. Bireyin, örgütlerin, kurumların ve toplumun kapasitesinin geliştirilmesi uluslararası örgütlerden ziyade, bizzatihi o toplumun meselesi olmalıdır. Toplum kendi iç dinamikleriyle, entelektüelleriyle güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmeli ve gelişme kanallarını açık tutabilmelidir. Aksi takdirde, kendi iç dinamikleriyle dönüşümünü sağlayamayan toplumlar, dış aktörlerin müdahale alanları haline gelebilmekte ve yeterince kapasitelerini geliştirememektedir.

Tablo 4: WB ve UNDP Çalışmalarının Karşılaştırılması

		WB	UNDP 1
BİÇİMSEL ÖZELLİKLER	Çalışmanın Adı	The Capacity Development Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development	Capacity Development: Practice Note
	Yayın Tarihi	2009	2008
	Çalışmayı Yapan Birim	WB Enstitüsü	UNDP Kapasite Geliştirme Grubu ve UNDP bölgesel kapasite geliştirme ekipleri
	Sayfa	94	30
	Bölümler	Ana hatlarıyla kapasite geliştirme nedenleri Temel ilkeleri Kapasite geliştirme program döngüsü Program döngüsünün proje mantıksal çerçeve modeliyle karşılaştırılması Kapasite geliştirme programlarının aşamaları Kapasite geliştirme göstergeleri Öğrenme çıktıları	Kapasite geliştirme temel ilkeleri Kapasite geliştirmeyi destekte UNDP yaklaşımı Beş adımlı kapasite geliştirme süreci Ana konular ve eylemde kapasite geliştirme Politika ve program yansımaları Sıkça sorulan sorular Kapasite geliştirme kaynakları Başvurulan kaynaklar
GEREKÇELENİRME	Çalışmanın Amacı	Çalışmaları deneyim ve öğrenme yoluyla teşvik ederek kapasite geliştirme sonuçlarını yönetmede uyumu sağlama	Açık olarak verilmemiştir.
	Sorun analizi	Kapasite geliştirmenin tanımında görüş birliğinin bulunmaması Tanımın çok geniş olması Ölçme kriterlerine dikkat edilmemesi İzlemedeki sorunlar Hesap verebilirlik sorunları Çalışmaların ulusal önceliklerle bağlantısındaki	Sadece finansal destek sağlanan program/projelerin sürdürülebilirlik problemi

		sorunlar Ortaklarla ortaklaşa değerlendirmenin yapılamaması	
	Hedef Kitle	Paydaşlar ve uygulayıcılar	UNDP Personeli, kapasite geliştirme ulusal ve uluslararası saha uzmanları
	Kapasite Geliştirme Tanımı	Amaçlara ulaşmada, çalışmaların etkinliğini sağlayarak, sahiplenmeyi geliştirerek sosyo-politik, siyasal ve örgütsel etkenlerin değişimine yol açan ulusal öğrenme süreci	Birey, örgüt ve toplumların belirli bir süre içinde gelişim hedeflerine ulaşmada elde ettikleri, güçlendirdikleri ve korudukları yetenekler
İÇERİK ÖZELLİKLERİ	Kapasite Düzeyleri	-	Çevre-Örgütsel-Bireysel
	Kullanılan Ana Kavramlar	Gelişim için kapasite Değişim süreci Değişimin yüklenicileri Değişim yönetimi Öğrenme ve öğrenme çıktıları	Kapasite oluşturma Teknik/işlevsel kapasite Kurumsal düzenleme Liderlik Donanım Hesap verebilirlik Ulusal öncelik/ sahiplenme Döngüsel süreç
	Öngörülen Model	10 adımlı 4 aşamalı Kapasite Geliştirme Program Döngüsü	5 adımlı kapasite geliştirme süreci modeli
	Kapsam	Nitelikli, karmaşık	Nitelikli
	Özgünlük	Kendi kavramsal çerçevesini oluşturmuş, Kapasite geliştirme sonuçları çerçevesi ve kapasite geliştirme program döngüsü yöntem/modelini geliştirmiş.	Kendi kavramsal çerçevesini oluşturmuş, beş adımlı UNDP kapasite geliştirme süreci modelini geliştirmiş.
DİĞER	Genel Değerlendirme	Kavramlar ve bölümler arası bağlantılar iyi kurulmasına rağmen, metin oldukça karmaşık ve kaotik kurgulanmış	Ayrıntılı, sade, anlaşılır ve açık cümle kurulumuyla bölümler ve kavramlar arası bağlantılar iyi kurulmuş

		Kavramsal çerçeve ve uygulama aşamaları verilmiş Örnek olay çözümlemelerine yer vermiş Birbirinden bağımsız olarak kullanılabilecek eklerle desteklenmiş	Kavramsal çerçeve ve uygulama adımları verilmiş Ülke örnekleriyle zenginleştirilmiş Birbirinden bağımsız olarak kullanılabilecek eklerle desteklenmiş
--	--	--	---

SONNOTLAR

¹ Türkiye’de kapasite inşası ve kapasite geliştirmeye dair ifadelere bakanlık projelerinden, sivil toplum çalışmalarına, hatta ulusal kalkınma planları ve bölgesel kalkınma programları gibi temel metinlere kadar pek çok kaynakta rastlamak mümkündür. 10. Kalkınma Planı’nda kapasite ifadesi, kurumsal kapasite, kapasitenin artırılması, kapasite desteklemesi gibi farklı biçimlerde kullanılmaktadır. Kapasite geliştirme kavramı ise ağırlıklı olarak yerel yönetimler için beşeri ve mali kapasite çerçevesinde ele alınırken, fikri mülkiyet sistemiyle veya yabancı ülkelerle olan bazı ilişkiler çerçevesinde de bu kavrama yer verilmektedir. Bkz. <http://www.kalkinma.gov.tr>; GAP Bölgesine ilişkin bir kapasite geliştirme çizelgesi için Bkz. http://ekutup.dpt.gov.tr/gap_eylem/kurumsalkapasitegelistirilmesiylemleri.pdf

² UNDP Bölgesel Direktör Yardımcısı ve Bölgesel Merkez Direktörü Jens Wandel’in ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, Dünya Bankası yetkilileri önceki kalkınma çabalarının “En iyi biz biliriz” zihniyeti ile yürütüldüğünü ve bunun başarısızlık da önemli bir pay sahibi olduğunu kabul etmektedirler. Bkz. <http://www.undp.org.tr>

³ Avrupa Komisyonu, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), Uluslararası Para Fonu (IMF), Avusturya Kalkınma Ajansı, Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı (CIDA), ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı (USAID).

⁴Bkz. Online Etymology Dictionary, <http://www.etymonline.com>

⁵Bkz. TDK, <http://www.tdk.gov.tr>

⁶Bkz. Wiktionary, <http://en.wiktionary.org>

⁷ Kapasite’nin farklı alanlarda kullanıldığına dair bazı kaynaklar: Blokland, Maarten – Alaerts, Guy - Kaspersma, Judith – Hare, Matt (2009), *Capacity Development for Improved Water Management*, Taylor & Francis Group, London; Weidner, Helmut - Janicke, Martin (2002), *Capacity Building in National Environmental Policy: A Comparative Study of 17 Countries*, Springer, New York; Scales, T. Laine – Streeter, Calvin L. – Cooper, Stephen H. (2013), *Rural Social Work: Building and Sustaining Community Capacity*, Wiley, USA; Mbabu, Adiel N. – Hall, Andy (2012), *Capacity Building for Agricultural Research for Development*, United Nations University, Netherlands; Rees, Christopher J. – Farhar, Hossain (2013), *Public Sector Reform in Developing and Transitional Countries: Decentralisation and Local Governance*, Routledge, New York.

KAYNAKÇA

ALTUNOK, Mustafa (2011), “Türkiye’de Kamu Yönetimi Disiplininin Temelleri Üzerine” *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt 16, Sayı 3, ss. 231-252.

AUSTRIAN DEVELOPMENT AGENCY. (2011), *Manual Capacity Development Guidelines for Implementing Strategic Approaches and Methods in ADC*, Austrian Development Agency, Vienna.

BABBIE, Earl (2007), *The Practice of Social Research*, 11th Ed., Thompson Wadsworth, USA.

BLOKLAND, M., ALAERTS, G., KASPERSMA, J., HARE, M. (2009), *Capacity Development for Improved Water Management*, Taylor & Francis Group, London.

BOURGON, Jocelyne (2010), “The History and Future of Nation-Building? Building Capacity For Public Results”, *International Review of Administrative Sciences*, Cilt 76, Sayı 2, ss. 197-218.

-
- BRINKERHOFF, Derick W.- MORGAN, Peter J.(2010), “Capacity and Capacity Development: Coping with Complexity”, *Public Administration and Development*, Cilt 30, Sayı 1, ss. 2-10.
- CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (CIDA). (2000), *Capacity Development: Why, What and How*, Cilt 1, Sayı 1, <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/SPICAD/16.%20Why%20what%20and%20how%20of%20capacity%20development%20-%20CIDA.pdf> , (20.05.2012).
- CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY (CIDA). (2001), *Capacity Development: Vision and Implications*, Cilt 3, <http://seesac.org/sasp2/english/publications/7/capacity/3.pdf> , (20.05.2012).
- EC-EUROPEAID. (2005), “*Institutional Assessment and Capacity Development: Why, what and how?*”, Tools and methods Series, Reference Document No:1, http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_institutional_assessment_capacity_devlpmt_2006_en.pdf , European Communities, Luxembourg.
- EC-EUROPEAID. (2010), “*Toolkit for Capacity Development*”, Tools and methods Series, Reference Document No: 6, http://ec.europa.eu/europeaid/how/ensure-aid-effectiveness/documents/toolkit_cd_en_web_en.pdf , European Communities, Luxembourg.
- ERYILMAZ, B. (2012), Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- FRANKS, Tom (1999), “Capacity Building and Institutional Development: Reflections on Water”, *Public Administration and Development*, Cilt 19, Sayı 1, ss.51-61.
- FREEMAN, Katherine M. (2010), “*Capacity Development Theory and Practice*” Oxford Brookes University. <http://architecture.brookes.ac.uk/research/cendep/dissertations/KatherineFreeman.pdf> (28.10.2013).
- GRINDLE, M. S., HILDERBRAND, M. E. (2007), “Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What Can Be Done?”, *Public Administration and Development*, Cilt 15, Sayı 5, ss. 441-463.
- GÜLER, B. A. (2005), *Yeni Sağ ve Devletin Değişimi*, İmge, Ankara.
- HOPE, K. Ronald (2009), “Capacity Development for Good Governance in Developing Countries: Some Lessons from the Field”, *International Journal of Public Administration*, Cilt 32, Sayı 8, ss. 728-740.
- MBABU, A. N., HALL, A. (2012), *Capacity Building for Agricultural Research for Development*, United Nation University, Netherlands.
- MORGAN, Peter (1997), *The Design And Use Of Capacity Development Indicators*, CIDA. <http://www.oecd.org/development/governance-development/1919953.pdf> (30.10.2012).
- OECD. (2006), “*The Challenge of Capacity Development; Working Towards Good Practice*”, DAC Guidelines and Reference Series A DAC Reference Document, <http://www.oecd.org/development/governanceanddevelopment/36326495.pdf> (17.08.2012).

-
- ONLINE ETYMOLOGY DICTIONARY, http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=capacity&searchmode=none (10.07.2012).
- REES, C. J., FARHAR, H. (2013), *Public Sector Reform in Developing and Transitional Countries: Decentralisation and Local Governance*, Routledge, New York.
- SCALES, T. L., STREETER, C. L., COOPER, S. H. (2013), *Rural Social Work: Building and Sustaining Community Capacity*, Wiley, USA.
- T.C. KALKINMA BAKANLIĞI GAP BÖLGE KALKINMA İDARESİ BAŞKANLIĞI, "GAP Eylem Planı: IV Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Eylemleri", http://ekutup.dpt.gov.tr/gap_eylem/kurumsalkapasitegelistirilmesiylemleri.pdf (18.09.2013).
- T.C. KALKINMA BAKANLIĞI, "10. Kalkınma Planı", http://www.kalkinma.gov.tr/DocObjects/view/15089/Onuncu_Kalk%C4%B1nma_Plan%C4%B1.pdf (30.10.2013).
- TDK, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.50c066deadeb1.48067404 (30.10.2012).
- UNDP. (2008), "*Capacity Development: Practice Note*", <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/capacity-development-practice-note.html> (10.04.2012).
- UNDP. (2009), "*Capacity Development: A UNDP Primer*", <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/capacity-development-a-undp-primer/> (10.04.2012).
- UNDP., "*Kapasite Geliştirme UNDP İçin Ne Anlama Geliyor?*", *Yeni Ufuklar – UNDP Türkiye Aylık Haber Bülteni*, Sayı 37, Ocak 2009, <http://www.undp.org.tr/Gozlem3.aspx?WebSayfaNo=1743> (28.10.2013).
- WALTERS, Hettie (2007), "Capacity Development, Institutional Change and Theory of Change: What do we mean and where are the linkages", http://portals.wi.wur.nl/files/docs/successfailedevelopment/Walters_CapacityDevelopmentConceptPaperFIN.pdf (30.10.2012).
- WEBER, R. P. (1990), *Basic Content Analysis*, 2nd Ed., Sage, USA.
- WEIDNER, H., JANICKE, M. (2002), *Capacity Building in National Environmental Policy: A Comparative Study of 17 Countries*, Springer, New York.
- WIKTIONARY, <http://en.wiktionary.org/wiki/capacity> (30.10.2012).
- WB (2009), *The Capacity Development Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development*, http://siteresources.worldbank.org/EXTCDRC/Resources/CDRF_Paper.pdf (07.04.2012).