

**Dr. Serkan Timur**

<https://orcid.org/0000-0001-6475-2605>

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

Lalapaşa Mh. Şehit Hurşit Yeşilyurt Sk. No:1 25100 Yakutiye, Erzurum/ TÜRKİYE

## Dünya Bankası Kredileri ve Proje Performansını Etkileyen Faktörler

### World Bank Loans and Factors Affecting Project Performance

#### ÖZET

Bu çalışmada, Dünya Bankası'ndan kredi alanların yaptığı yatırımların performansını etkileyen unsurlar ele alınmıştır. Bu kapsamda çalışmanın yazımında niteliksel tümdengelim yöntemi izlenmiş; dolayısıyla ikincil kaynaklar olan makaleler, kitaplar, tezler ve benzeri yazılı olan eserlerden faydalanılmıştır. Bu çalışmada DB'nin vermiş olduğu kredilerin kapsamı, amacı, kredilerin kullanımı sonrasında performans sonuçlarının önemi konularına değinilmiş; ayrıca DB kredilerinin performansını etkileyen sebeplerden, temel vatandaşlık hakları, ekonomik sebepler, politik sebepler, yatırımların verimliliği, danışmanlık faaliyetlerini etkisi, proje süresi, toplumsal sorunlar ve bütçenin farklı amaçlarla kullanılması konuları incelenmiştir. Çalışma sonrasında DB'dan kredi alanların yaptığı yatırımların performansını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen konularla ilgili elde edilen sonuçlar ve öneriler, araştırmacıların, kurumların, toplumun ilgili tüm tarafların bilgisine sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Dünya Bankası, Krediler, Proje performansı, Toplumsal Refah, Ekonomik Kalkınma.

#### ABSTRACT

In this study, the factors affecting the investments made by the borrowers of WB loans from the World Bank are discussed. In this context, qualitative deductive method was followed in the writing of the study; therefore, secondary sources such as articles, books, theses, dissertations and similar written works were utilized. In this study, the scope and purpose of the WB loans, the importance of the performance results after the use of the loans, and the reasons affecting the performance of WB loans; basic citizenship rights, economic reasons, political reasons, efficiency of investments, the impact of consultancy activities, project duration, social problems and the use of the budget for different purposes were examined. After the study, the results and recommendations on the issues that positively and negatively affect the performance of investments made by WB borrowers are presented for the information of researchers, institutions and all interested parties of the society.

**Keywords:** World Bank, Loans, Project performance, Social Welfare, Economic Development.

#### 1. GİRİŞ

Bu çalışmada DB kredilerinin performansını etkileyen nedenler ele alınmıştır. Bu kapsamda DB kredilerinin tahsisinde verilen kredilerin performansı önemli bir kriter olarak rol oynamaktadır. DB kredilerine başvurmadan önce kredilerin alınmasında önceliklerin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu önceliklerin bilimsel çalışmalarla ele alınarak incelenmesi, kredi talebinde bulunacak olan taraflara faydalar sağlayabilecektir. Bu kapsamda çalışmada DB kredilerinin proje performansını incelerken dikkat ettikleri hususlar olan; kredi talebinde bulunanların ekonomik durumları, ülkenin politikası, ülkedeki temel vatandaşlık haklarının seviyesi, politik durum, projenin verimliliği, projenin gerçekleşme süresi, kredinin amacına göre kullanılıp kullanılmadığı konuları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

#### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

##### 2.1. Dünya Bankası Kredileri ve Amacı

DB; yeniden yapılanma ve kalkınma faaliyetlerini, savaş yıkıntılarının düzeltilmesini, gelişmekte olan ülkelere imkanlarını geliştirmek ve kaynakları verimli kullanmak konularında özendirme, sermaye yatırımlarını, ödeme dengesi istikrarını ve uluslararası ticaretleri geliştirmek amacıyla uluslararası yatırımı özendirme, katılım sağlama yoluyla kredilere destekçi olma faaliyetlerini yürütmeyi, yabancı özel yatırımlara garantiler vermeyi sağlamak üzere kurulum göstermektedir. DB, ülkelerdeki belli projeleri (çevreyi koruma, elektrik ve su sağlama, hastalıklarla mücadele etme, sağlık ve okul merkezi kurma vb.) gerçekleştirmek, belirli sektörlerde iyileştirme çalışmaları yapmak için mali ve teknik desteği sağlamaktadır (Kaya, 2002: 7).

## 2.2. Proje Performansı Kavramı

İşletmelerin uluslararası ve ulusal düzeyde kredi tahsislerinde proje performanslarının esas alınması önem taşımaktadır. Katma değerler üreten projeler uygulama ve geliştirilmenin değerini benimseyen, ekonomik ve toplumsal hedeflere ulaşmak için kritik roller üstlenebilen işletmeler; proje ve araştırma alt yapılarını geliştirmekte, bu alanlarda yetkinliklerini arttırmaya çalışmakta ve bu yöndeki teşvik ve yatırımlarını arttırmaktadırlar (Baş, 2023: 4). Proje performans yönetimi kavramı, son yıllarda bütün dünyaya egemen olan kamu yönetimi yaklaşımının yerini almış bu kapsamda Türkiye'deki kamu kurumları ile kredi veren uluslararası kuruluşlar arasındaki, yasal düzenlemeler, rehberler ve raporlar ile performans yönetimi ile ilgili çalışmalar arttırılmıştır (Sayan vd., 2018: 88).

Büyük, orta ve küçük ölçekli bütün sivil toplum örgütleri, hükümetler, kredi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için modern proje yönetimi tekniklerini uygulamaya yönelmektedir (Whitley, 2007: 48). Ülkeler çalışanların değerli bir projenin takımına ait olma ve etkin bir proje üyesi olmanın rekabet konusunda önem taşıdığı farkındalığına varmakta; proje yönetimlerinde her çalışanın projelere katılımına ve proje performansı geliştirmesine önem vermektedir (Maley, 2012:1). Bu bağlamda projenin mevcut performans düzeyini doğru ölçmek ve projeden istenen performans için yeterli ve doğru araştırmaları yapılması büyük önem taşımaktadır. Projelerin performansları için ihtiyaç olunan verilere çeşitli biçimsel olmayan veya biçimsel kaynaklardan ulaşılmaktadır. Bu kaynaklar; denetim raporları, mektuplar, röportajlar, brifingler, raporlar, çalışma grupları içerisinde sürdürülen diyaloglar, gözlem ve toplantı raporları şeklinde sıralanabilir (Karahüseyinoğlu ve Karahüseyinoğlu, 2021: 57).

## 2.3. Proje Performansının Etkililiği Kavramı

DB, kredi verme işlemlerinden önce, kredi derecelendirme işletmelerinin verdiği notlardan yararlanmaktadırlar. Derecelendirme kurumları verdiği notlar ile faizleri etkileyip, borçlanmayı isteyen ülkeler ve işletmelerin borç maliyet düzeylerini de etkileyebilmektedirler. Hem borçlananlar hem de yatırımcılar açısından taşıdığı önem sebebi ile değerlendirme işletmelerinin tarafsız ve objektif değerlendirme yapması, uluslararası ve ulusal düzenlemelere uyan faaliyetlerde bulunması gerekliliği bulunmaktadır (Günel, 2019: 150).

Projeler işlemelerde alınacak olan kredilerin stratejilerin belirlenmesi ve belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Projeler ürünler, hizmetler ve süreçler konularında organizasyonel olarak odaklanmayı getirmektedir. Proje yönetiminde başarıya ulaşması için stratejik ve operasyonel gereksinimler önemsenerek kurulmalı, oluşabilecek başarısız girişimler için gerekli tedbirler alınmalıdır (Cleland, 2004: 3). Bu kapsamda işletmeler aldıkları kredi sonrasında teknik performansların beklentisini karşılamayı, pazar payı kazanımlarını, karlılığı, müşteri memnuniyetini, yatırımların verimliliğini, satış beklentilerinin karşılanmasını ve karlılığın sağlanmasını hedeflemelidir. Teknolojik gelişmelere uyum sağlama, kapsamlı karar alma bilinci, ürün gelişim beklentilerini karşılayacak çıktılar sağlama, çalışanların katılımı ve iş birliğini gerektirmektedir. Rekabetin yüksek olduğu süreçlerde; rakip projelerden daha fonksiyonel özelliklere, niteliklere, kullanıma ve çekici tasarıma sahip ürün gelişim girişimleri, rekabette avantaj elde edilmesine destek olmaktadır (Açıkgöz, 2015: 69).

DB'nın gelişmiş ülkelerde uyguladığı ve son zamanlarda üstünde durduğu "Orta Vadeli Harcama Sistemi" (OVHS) ve dolayısı ile yıllık bütçeleme, hala ülkemizde yürürlüğünü sürdüren kamu mali yönetimi yenilik çalışmalarında önemli bir yönünü oluşturmaktadır (Aktan, 2006: 79). İktisadi kalkınmada hem politika hem de entelektüel anlamlarda lider olmayı hedeflemiş bir işletme kategorisinde bulunan DB, 1980'lerde de bunu üstlenmesini destekleyecek olan birçok gelişmeyi kredi talebinde bulunan ülkelerde dikkate almıştır. Kurumsal reform gerekliliğini vurgulayarak, katılımcı yaklaşımları teşvik edecek yeni yörengelere geçilmesinde DB oldukça etkili olunması amaçlanmıştır. Bu nedenle DB "kredi verdiği yani desteklediği kalkınma projelerinin etkinliği konusuna oldukça fazla önem vermiştir (Wayenberge, 2009: 307).

## 3. DÜNYA BANKASI KREDİLERİ ve PROJE PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### 3.1. Temel Vatandaşlık Hakları

DB'nin temel vatandaş hakları, saydamlığı artırma ve yoksulluğu azaltma amaçları ile hazırladığı çalışmalar ve programların etkin olmasının en büyük engeli olarak yolsuzluk görülmektedir. DB yolsuzluğun önlenmesi amacıyla; kamu kesimindeki yönetimde iyileştirmeler, politik hesap vermenin sorumluluğunda artırım, kamu gücünde etkili kullanım sağlanması, özel sektör rekabetinin artırımı ve sivil toplum kuruluşlarının güçlendirilmesini öngörmektedir (Karakas ve Çak, 2007: 83).

DB'na göre bir ülkenin temel vatandaşlık haklarına uygun yönetilmesi, ülkedeki hukukun üstünlüğü ve yolsuzluğun kontrolü, hükümet düzenlemelerindeki kalite, politik istikrar, katılımcılık, hesap verilebilirlik ve hükümet etkinliği gibi değerlerinin yüksek olmasını gerektirmektedir (Yıldırım, 2018: 283). DB tarafınca 1996 senesinden bu yana hazırlanan "Hukukun Üstünlüğü Endeksi", birimlerin toplum kurallarına ne düzeyde bağlı kaldığına ve güvendiğine ilişkin algıyı değerlendirmektedir. Bu endeks özellikle proje sözleşmelerindeki mülkiyet hakları durumunu ve uygulamanın kalitesini incelemekte, ayrıca mahkeme ve polislerde, şiddet ve suç olasılıklarını da içermektedir (Kara, 2021: 11). 1789 Fransız İhtilali sonucu yayımlanan "Vatandaşlık Hakları ve Evrensel İnsan Hakları bildirisi" ile zulüm, güvenlik, mülkiyet ve hürriyete direnme vs. evrensel haklara vurgular yapılmaktadır. Bu bildirinin adalet, özgürlük ve eşitlik düşüncelerinin geniş kitlelerce yüksek ses ile dile getirilen ilk siyasal olay olma özelliği bulunmaktadır. Yurttaş ve İnsan Hakları Bildirgesinin, yalnızca Fransızlar açısından değil, tüm insanlar açısından geçerliliğini koruyan bir bildirme olması yönü ile evrensel nitelik taşımaktadır (Sancak, 2019: 11).

DB temel vatandaş haklarının tanınmasının ve hukukun üstünlüğünün sağlanmasının, kalkınma düzeyini ve kişi başına düşen gelir düzeyini artırabileceği ve sosyal adaletin sağlanabileceğini belirtmektedir. Bu anlamda ülkelerin temel vatandaş haklarının göstergeleri; politika uygulamaları, devlet işleyişlerinde, öngörülebilirlik, hesap verilebilirlik, şeffaflık, patent ve mülkiyet haklarının güvence altına alınması, uluslararası yatırımlara yer verilmesi ve ekonomik büyüme şeklinde sıralanabilir (Kara, 2021: 64).

### 3.2. Ekonomik Sebepler

DB'nın ve Uluslararası Para Fonu gibi kuruluşların geliştirmekte olan ülkelere sağlamış oldukları kredi karşılığında ön koşul sayılan, bu ülkelerin ekonomilerindeki politikalar anlamında doğrudan zorlayıcı etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle uluslararası kuruluşların doğrudan zorlayıcı olan transferler hususunda önemli rolleri bulunmaktadır (Dolowitz ve Marsh, 1996: 347).

Gelişmekte olan ülkelerin kalkınma projeleri için DB'nin finansal desteği sağlanarak, ekonomik büyümelerin teşvik edilip, yoksulluğun azaltılmasını amaç edinen uluslararası finans işletmelerinde başta gelmekte ve bu projelerden yararlanılmaktadır. Uluslararası Para Fonu, finansal sistem sürdürülebilirliğini ve küresel anlamda ekonomik istikrar sağlama için ülkelerin arasında oluşan istikrar politikalarını ve finansal işbirliği koordinasyonlarını sağlayabilmektedir. Uluslararası kreditorler çoğunlukla geliştirmekte olan ülkelerin alt yapı, enerji ve ekonomik istikrar sağlama projelerine yönelik finansmanlarına da katkısı bulunmaktadır. Bu kapsamda teknik yardımlar, hibe programları ve düşük faizli krediler gibi finans araçları aracılığıyla projeler desteklemekte; sürdürülebilir enerji altyapılarını güçlendirme, çevre dostu enerji üretimlerini teşvik etme ve enerji yoksunluğunu azaltma amaçları gerçekleştirilebilmektedir. Uluslararası finans kurumları, sürdürülebilir enerji projelerine finansman sağlamak, kalkınma projesine destek olmak ve finansal ve ekonomik istikrarı sağlamak gibi önemli misyonları üstlenmektedirler. Bu bağlamda kredi kurumları, ülkeler arasındaki dayanışma ve işbirliğini sağlayıp, küresel ekonominin denge ile kalkınması ve büyümesini teşvik etme amaçları bulunmaktadırlar (Yalçın, 2013: 245).

DB'ye üye olan ülkeler farklı veri tabanları ve zaman dilimlerinden elde edilen çıktılar yoluyla karşılaştırılarak yüksek, orta ve düşük gelirli olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaların yapılmasında, gelir aralıklarında eşik değerler ekonometrik analizlere dayanabilmektedir (Yalçınkaya ve Salkım, 2023: 184). Örneğin 1980-2015 seneleri açısından nispi gelirlerin karşılaştırması yapılarak ve Türkiye ekonomisinde DB sınıflandırmasına bakılarak, orta-üst gelir grubunda yerini koruduğu ve yüksek gelire sahip ülkelerin seviyesine yükselmediğini doğrulayacak makro-ekonomik verilere başvurulmuştur. Türkiye'nin karşılaşılabileceği orta gelirler tuzağı ile ilgili önlemlerin uzun döneme bakılarak ve büyüme performansları gözetilerek alınması gerektiği savunulmuştur. Dolayısıyla Türkiye'nin tuzaklara düşmemesi açısından ileri teknoloji ürünlerinin kullanım paylarının artırımı, kalifiye işgücünün açığı kapatması gerekliliği ve finansal altyapı yatırımlarına önem vermesi gerekmektedir (Alkan ve Ümit: 2018, 104).

Performans dayanaklı bütçelemenin, 1990'lardan günümüze kadar, hem geliştirmekte olan hem de gelişmiş ülkelere, kamusal mali yönetim reformları konusunda öneri sunulan bir rol model özelliği bulunmaktadır. Geniş tanımla performans dayanaklı bütçelemede, herhangi bir kredi verilmeden önce yürütülen projeler ve faaliyetlerin maliyetlendirilmesi, bununla birlikte yürütülen her proje ve faaliyet için performans konusunda hedeflerinin, çıktılarının, ekonomikliğine, verimliliğine ve etkinliğine odaklanacak biçimde oluşturulması öngörülen bir bütçe sisteminin oluşumunu etkilemektedir (Aktan ve Tüğen, 2006: 206).

Herhangi bir ülke, borç aracı veya işletmeye verilen kredi notlarının yatırım yapılabilecek düzey altında oluşu, bunlara yatırımın yapılamayacağı manasına gelmemektedir. Dolayısıyla bu notların anlamı, yapılacak olan yatırımın fazla risk içerdiği göstermektedir. Asya ve Avrupa ekonomilerinin finans

sistemine entegre olabilmesi; derecelendirme işletmeleri açısından büyük öneme sahip olup, iş hacminde ve küresel ekonomideki etkinlik derecesine göre krediler şekillendirilmektedir. Bu kapsamda kredileri derecelendirme işletmelerinin uyguladıkları analizler sonucu, objektif ve standart puanlama yapması beklenmektedir. Fakat derecelendirme kuruluşlarının kullandıkları derecelendirme yöntemlerinin içeriğini kamuoyuna açıklamamalarından dolayı derecelendirme işlemleri subjektif bir yapıya dönüşebilmektedir (Günel, 2019: 148).

DB, sosyal ve çevresel etkileri muhtemel projelerdeki sürdürülebilir kalkınma sağlayan, insan haklarını koruyan, uluslararası iş birlikleri ve deneyim paylaşımlarının sağlanması kapsamında krediler vermektedir. Bu nedenle de DB faaliyetleri, uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesi ve insanı merkeze alan politikaların geliştirilebilmesi açısından önem arz etmektedir. DB, farklı ülkelerdeki uluslararası iş birlikleri ve politikada alternatifler sunan kuruluş statüsünde bulunmaktadır. DB, ülkelerdeki belirli sektörlerin reform hareketlerine veya bazı projeleri uygulamalarında yardım niteliğinde finansal ve teknik destek sağlamakta, yoksulluğun azaltılmasında ve uzun vadeli bir ekonomik kalkınmada destekçi olmaktadır. Dolayısıyla DB'daki kalkınma projeleri, gönülsüz yeniden yerleşim kaynaklı risklerin azaltılmasına ve tedbir alınmasına yönelik koruma çalışmalarını içermekte ve çeşitli arazi edinimlerini kapsamaktadır. Bununla birlikte gönülsüz yeniden yerleşim durumlarında, ev sahibi topluluklar ile durumu yaşayacak olan kişilerin planlama aşamasında dahil olacakları yeniden yerleşim planı hazırlanması ve uygulanması öngörülmektedir. Böylelikle projenin kabul edilebilir veya eşdeğer kazanç fırsatları ile kaynaklarını tesis etmek ve erişim sağlamak için gayret sarf edilmesi tavsiye edilmektedir (Özdemir, 2023: 2739).

### 3.3. Politik Sebepler

Politik gücün kredilerin tahsisi veya mülkiyet yoluyla ekonomik kalkınmaya bağımsız olan sanayi birlikleriyle koordine sağladığı ve ekonomi alanına az dahil olduğu hallerde, kredilerin elde edilmesi süreci etkilenmektedir. Politik gücün belirleyiciliği üstlendiği durumlarda, kredi alan kuruluşlar için kamu kurumları koordinasyon işlevini kısmen yerine getirmektedir. Bununla birlikte, ekonomik koordinasyonun işleyişinde işletmelerin kredi temini süreçlerinde, Türkiye-DB arasında olan kredi kullanımı ve tahsisi belirlenen genel kurallara göre yürümektedir (Whitley, 2000: 856). DB'nin önemli kollarından biri 24 üyesiyle 1974 senesinde kurulan "Kalkınma Komitesi" olarak görünmektedir. Komite, biri IMF ve DB "Guvernörler Ortak Genel Kurulu" ile olacak şekilde yılda iki kez toplanmaktadır. Üye ülkelerdeki maliye bakanları seviyesinde kişilerden oluşturulan Komite, İcra Direktörleri Kurulu, IMF ve DB ile iş birliğini yürütmektedir. Komitenin asıl görevleri, az gelişmiş ülkelerin kaynak aktarımını sağlamak, yine bunların kullanım durumunu takip ederek kredilerle ilgili gerçekleşen performansları belirtilen kurula rapor vermek ve önerilerini sunmak olarak sıralanmaktadır (Kaya ve Denetçi, 2003: 27).

İkinci Dünya Savaşı ertesinde Avrupa'nın yeniden inşa edilmesi ve ekonomik krizlerin sonlandırılması amacıyla IMF ve DB kurulmuştur. Buradaki iki işletmenin faaliyet göstermesi küreselleşme süreçlerini hızlandırmaktadır. Küreselleşme kavramı uluslararası işletmelerin doğmasını tetiklemektedir. Küresel istikrar sağlamayı hedef belirleyen IMF ve yoksulluk konusuyla mücadele amacıyla kurulduğu söylenen DB, zaman içinde gelişmelere paralel ilerleyerek dönüşüm süreçlerine girilse de gelişmiş ülkelerin politikalarında birer uygulayıcı olmaktan ileri gidememişlerdir. Bu işletmeler, fona ihtiyaç duyan çok fakir ülkelere, serbest piyasanın fikrini önermek üzere faaliyet gösteren kurumlar olarak faaliyette göstermektedirler. Özellikle az gelişmiş ülkelerde, DB ve IMF programları yoluyla neoliberal ekonomi politikalarının uygulamaları önerilmekte ve ülkelerin kendi temel ekonomi politikalarından vazgeçme ikilemi yaşamaktadır (Şenses, 2017: 18).

Yönetim kavramı günümüz dünyasında uluslararası ve ulusal arenada siyaset söylemlerinin parçası hali almaktadır. İyi yönetim siyasi partilerce vaat şeklinde sunulmakta iken, diğer yönde uluslararası kuruluşlarca eleştirilerin konusu haline gelmektedir. Dünyadaki bu türde örneklere de rastlanabilmektedir. Örneğin Afrika'nın "Avrupa Komisyonu" tarafından iyi yönetimin yapılandırılması misyonu gün yüzüne çıkarken, DB ve bazı organizasyonlarda kötü yönetimden dolayı ekonomik kalkınma başarısızlıkları olduğu görülmektedir. Bu türden başarısızlar DB kredilerinin verilmesinde ve performans sağlama yönünden olumsuz bir tutumun oluşmasına neden olabilmektedir (Bell ve Hindmoor, 2009: 150).

DB kontrolcü ve merkezîyetçi bir çalışma sistemine sahip olduğundan proje bazlı çalışmalarda zorunluluğu bulunan işletmelerin ise kendi yönetim koşul ve ilkelerine göre DB ile anlaşma imzalaması gerekmektedir. DB gibi küreselleşen dünyaya uyum sağlayan bir işletmenin uzun yıllara dayanan işletmeler sahasında kazandığı birikimlerin de yok sayılmaması gerekmektedir. Özellikle Afrika, Avrupa Orta Asya, Balkanlar ve Orta Doğu bölgelerindeki deneyim ve bilginin proje bazlı olarak değil teknik danışmanlık şeklinde alınması önem taşımaktadır. DB ile birlikte yürütülen pazarlıklar ve çalışmalar ülkenin siyasi ve mali gücü

ile paralellik izlemektedir. Türkiye tüm projeleri kendi kaynakları ile yaparken DB kredilerine dayalı projeleri uygulamak zorunda kaldığında, AB proje yönetimlerine benzer şekilde yöntemler tercih etmesi gerekmektedir. AB'nin finansman olduğu projelerde yabancı uzmanlar ve ekip lideri, ulusal uzmanlar ve yöneticilerle birlikte projeler uygulayarak, onay isteyen işlerde AB Türkiye ofisi tarafınca kısa zamanda imzalanmakta ve sonucunda AB merkez teşkilatının yer aldığı Brüksel süreçlerinde az bir yer almaktadır. DB kredili projelerin büyük bütçeleri belli bir süre-zaman aralığında kullanılmak zorunda olduğundan, üst yönetim ve bakan değişikliklerinde maliyet ve zaman kayıplarına sebep olmamak için projelerde yeniden yapılandırmaya gidilmemesi gerekmektedir (Tüncel ve Akyüz, 2023: 355).

DB kontrolcü ve merkezîyetçi bir çalışma sistemine sahip olduğundan her işletme ile proje bazlı çalışması gerekmektedir. Proje bazlı çalışmalarda zorunluluğu bulunan işletmelerin ise kendi yönetim koşulları ve ilkelerine göre DB ile anlaşma imzalaması gerekmektedir. DB gibi küreselleşen dünyaya uyum sağlayan bir işletmenin uzun yıllara dayanan işletmeler sahasında kazandığı birikimlerin de yok sayılmaması gerekmektedir. Özellikle Afrika, Avrupa Orta Asya, Balkanlar ve Orta Doğu bölgelerindeki deneyim ve bilginin proje bazlı olarak değil teknik danışmanlık şeklinde alınması önem taşımaktadır. DB ile birlikte yürütülen pazarlıklar ve çalışmalar ülkenin siyasi ve mali gücü ile paralellik izlemektedir. Türkiye tüm projeleri kendi kaynakları ile yaparken DB kredilerine dayalı projeleri uygulamak zorunda kaldığında, AB proje yönetimlerine benzer şekilde yöntemler tercih etmesi gerekmektedir. AB'nin finansman sağladığı projelerde yabancı uzmanlar ve ekip lideri, ulusal uzmanlar ve yöneticilerle birlikte projeler uygulayarak, onay isteyen işlerde AB Türkiye ofisi tarafınca kısa zamanda imzalanmakta ve sonucunda AB merkez teşkilatının yer aldığı Brüksel süreçlerinde az bir yer almaktadır. DB kredili projelerin büyük bütçeleri belli bir süre-zaman aralığında kullanılmak zorunda olduğundan, üst yönetim ve bakan değişikliklerinde maliyet ve zaman kayıplarına sebep olmamak için projelerde yeniden yapılandırmaya gidilmemesi gerekmektedir (Tüncel ve Akyüz, 2023: 355).

IMF ve DB, bugün dünyanın küreselleşen kapitalist ekonomilerinin merkezinde bulunarak, bilinen tek tipteki uluslararası iş bölümleri sayesinde karakterize edilebilen küresel düzeyde topluluklar olarak tanımlanmaktadır. Aynı şekilde, DB, devamlı değişen ve gelişen, canlı bir organizma gibi göze çarpmaktadır. Yeryüzündeki bir ülke ya da dünyadaki başka bir örgüt bu derece kapsamlı bilgiyi elde edememektedir. Dolayısıyla da DB'nin üye ülkelere karşı politika kaygısı ve şartların gelişmiş ülkeler lehinde olması daha çok yabancı yatırımcıların ilgisini çekebilmektedir. Dahası bankanın ülke uzmanları, araştırma ve geliştirme departmanları bazı ülkeler için türlü bilgileri (ekonomik, demografik, beşeri, doğal, vb.) toplayıp analiz ederek kredi politikasında kullanmakta, böylelikle DB, yeryüzü kaynaklarının istihbarat ağları gibi bir dataya sahip olmaktadır (Küçük, 2018: 105).

DB, IMF ve OECD gibi uluslararası örgütler için performans yönetiminin bütün dünyada kamu işletmelerinde uygulanması istenen bir süreç olarak dikkatleri çekmektedir. Bu kapsamda uluslararası örgütlerin oluşturduğu uluslararası düzeydeki bu politikalar, var olan hükümetlerce ulusal politikalar haline getirilip başta politikadaki metinlerinde ve uygulamalarda, performans yönetimi süreçlerine uyum çalışmaları önem kazanmaktadır (Köseoğlu ve Şen, 2014: 115). Bankanın yolsuzluk ve yönetimle mücadelesinin güçlenmesiyle alakalı diğer raporundaysa, işletmeler ve kamu görevlilerinin kamu politikalarını şekillendirme, yönetim, kamu hizmet ve IMF'de yönetim, ülkelerin hukuk üstünlüğüne bağlılıkları, düzenleyici çerçeveleri ve ekonomik politikaları dahil olacak şekilde yönetiminin tüm yönleriyle kapsayacak, geniş çerçevede bir araştırma yapmaktadır (World Bank, 2007: 3). Ana sözleşmeler gereğince DB ve IMF'nin faaliyet yürüttüğü alanlar farklı da olsa bunlardan herhangi birine üyelik sağlayan ülkenin diğer işletmeye de üye olmaya zorunluluğu bulunmaktadır. DB'nin çalışmaları az gelişmiş ülkelerde kalkınma sorunlarıyken, IMF'nin uzmanlığı uluslararası maliyet konuları üzerine yürütülmektedir (Seyidoğlu, 2003: 577).

### 3.4. Verimli Yatırımların Projeleri

DB ve ilgili ülkelere arasında gerçekleşen kredi projelerde, projelerin etkililiği ve yatırımlara olan olumlu katkıları esas alınmıştır. Bu kapsamda DB verdiği krediler ile özellikle emeğin yoğun olduğu sektörlerdeki vasıflı iş gücü için mesleki eğitimlerin verilmesi önermiştir. İkinci olarak, yönetim ve üretim biçimlerinin evrilmesinin şartı olan kamu idari kurumları ve özelleştirmelerin yeni modellere uyumlandırılması açısından reformların gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Üçüncü olarak, toplumsal krizlerin aşılması amacıyla hem özelleştirmeden zarar çalışanlar için yardım uygulamaları, hem de özelleştirmeler nedeniyle kamuoyunda oluşan olumsuz algıların oluşmaması için gerekli tedbirlerin alınması öngörülmüştür (Mertan, 2021: 264).

DB; kredi taleplerini değerlendirme süreçlerinde, yalnızca finansman koşullarının üzerinde durmayarak, projeler ya da projenin etki ve başarılarını, çıktılarını, programın kalkınma hedefini ölçmek amacıyla, performans göstergelerini ve bunların hepsinin bulunduğu uygulama planlarının üzerinde anlaşmaya şart koşmaktadır (Ingosi ve Juma, 2020: 262). Kredileri borçlu ülkeler tarafından kullanılmaya başlandığında ve onayladığında, DB, şartları ve politikalarına göre program ya da projenin uygulanması amacıyla her kredinin kullanımını izleyip, yapılanları denetleyerek sonuçlarını değerlendirmektedir. Bankanın bu süreçlerdeki rolü, projeyi sadece red veya kabul etmekten ibaret olmamaktadır. Banka farklı alanlarda uzmanlarından oluşan çalışma grupları kurmaktadır. Bu ekiplerin lideri farklı aralıklarla ilgililerle görüşmeler yaparak, ülkede ziyaretlerde bulunarak, heyet raporları hazırlamakta, bankanın öncelik, politika ve planları doğrultusunda tavsiye ve şartlarda bulunarak, danışmanlık hizmeti sağlamak ve banka uzmanları doğrudan projenin hazırlanması aşamasında görev alıp ekonomik, teknik ve mali yönlerden analizler yapıp, uygulama planını ve temel proje belgelerini hazırlamaktadır (Tüncel ve Akyüz, 2023: 338).

DB'nın kredi verdiği alanlarından birisi olan BSP ise dünyadaki beşeri sermaye gelişimlerini destekleyerek ilerletmeyi hedeflemektedir. Proje ile okullaşma oranları, çocuklarda hayatta kalım oranları, yetişkinlerin eğitim ve sağlık düzeylerinin göstergelerine bakılarak ülkelerde beşeri sermaye oluşturmak amacıyla ilerlemelerini izlemeyi ve ölçmeyi amaçlanmaktadır. BSP'si, milletlerin gelecekteki refah düzeyi açısından, insana yatırımın önemine dikkat çekme amacı ile 2017 senesinde başlatılarak günümüze gelmiştir. BSP, kişilerin eğitim ve sağlık konularında ülkelerin sosyal ve ekonomik kalkınma planlarında kritik bir faktör olarak yer almaktadır (World Bank 2023).

DB, kaynakların uygulamalarda verimli ve etkin şekilde kullanılmasını, stratejik öncelikler belirlenerek kamu kaynakları dağıtımını ve makro disiplinin sağlanmasını temin etme amacı ile Orta Vadeli Harcama Sistemi (OVHS) olarak isim verdiği ve üç yıllık bütçe projeksiyonlarını ifade eden, kamuda kaynak kullanımı sistemi geliştirmektedir. Yıllık bütçeleme yapmayı baz alan sistem, karar alan yöneticilerin orta vadede olan harcama seviyelerini öngörmesine imkan veren ve bu limitleri orta vadede harcama maliyetleri ve politikalarıyla ilişkilendirmesini sağlayan kamu harcama programları geliştirme amaçlı süreci yansıtmaktadır. Dolayısıyla işletme, aile ve birey açısından genellikle öncelik, gelirlerin belirlenerek sonrasında harcamaların yapılması kuralı esas alınmaktadır. Genel olarak özel işletmeler ve aile açısından mali sorumluluk ahlakı anlayışının varlığı önem taşımaktadır. OVHS'nin başarılı olabilmesi için toplum desteği alınmalı ve politik kararlılık sağlanmalı, bir hiyerarşi ile işletmelere yetki devri, yine işletmelerde aşağıdan yukarı doğru raporlama sistemi geliştirilip, organizasyon çalışanlarının sorumluluk ve görevleri açık şekilde tanımlanmalı ve bütçe konusu mutlaka hükümet eliyle tüm mali işlemleri kapsayacak yapı içermelidir (Aktan, 2006: 99).

DB, gelişmekte olan ülkelere teknik ve finansal konularda destek sağlayabilen önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Çok taraflı olan kurumlar ve gelişmekte olan ülkeler açısından projeleri destekleme amacı ile sıfır veya düşük faizle krediler verilebilmektedir. Bazen ise yatırımların bir bölümü karşılıksız hibeler yoluyla finanse edilebilmektedir (Yıldırım, 2016: 739). Bu kapsamda projelerin ekonomik analizler sonucu eğer karlı bulunması halinde, DB tarafından finanse edilmektedir. Bu nedenle yeterli düzeyde karlılığa sahip olan yatırımlarda, uzun ve kısa dönemde ihtiyaca yol açacak finansman kaynaklarının belirlenmesi önem taşımaktadır. (Sarıslan, 2006: 192).

### 3.5. Anaparanın ve Masrafların Ödenebilirliği Garantisi

Projelerin gerçekleşeceği üye ülkeler kendileri kredi aldığında, üyelerin Banka'da resmi şekilde kabul edilen temsilcisi niteliğinde herhangi mali bir kuruluş veya Merkez Bankası; kredi, faiz ve anaparanın diğer masraflarını da ödeyebileceğine garanti vermesi gerekmektedir. DB kredileri verirken, projede çalışan danışmanlar ve kişiler, kredi denetlemede denetçilerin seçimi, proje uygulanması, muhasebenin kayıtları, kredi kullanımı dilimleri, satın alım şekilleri, proje seçimleri, amaçların ortaya konması ve tanımlanması gibi birçok konuda farklı türde şartlar belirleyerek, kredinin kullanılması ve verilmesinde bu şartlara uyulmasına bağlamaktadır. (Candan, 2005: 43).

DB grubunun içinde olan "Uluslararası Yatırım Anlaşmazlıkları Uzlaşma Merkezi (ICSID)", ev sahibi olan ülkeler ile yabancı yatırımlar arasındaki yatırımların performansı, geçiş süreçleri ve geri ödeme durumları ile ilgili uyuşmazlıkları tahkim ve uzlaşma yoluyla çözümlenmesini sağlamaktadır. ICSID'in amacı, yabancı sermayelerin kanunları ile yatırımlar konularında ve ikili yatırımlar anlaşması üzerinde danışmanlık, araştırma ve yayın yapma ve yatırım anlaşmazlıklarının çözümüne hakemlik yapma olarak sıralanmaktadır. ICSID bununla birlikte, yatırım uyuşmazlıklarına tahkim ve uzlaşma olanakları sağlayıp yabancı yatırımları teşvik etmektedir. Buradaki diğer önem taşıyan husus, yatırımın yapılan ülke ile yabancı yatırımcılar arasındaki uyuşmazlıkların, yatırımlar yapılan ülkedeki yerel mahkemelere başvurarak

yargıda karar alma, yerel hukukta ulusal çıkarların gözetilmesi sebebiyle yabancı yatırımcı tarafından reddedilmesidir (Halişçelik, 2008: 23).

### 3.6. Proje Süresi

Gerek DB'nin gelişmekte olan borç tarafı ülkede uyguladığı bazı global politikalar ile bu politikalarda kredi koşulları ve olumsuz bazı sonuçlarının, gerekse DB yönetiminde gelişmiş ülkelerin etkin rol oynamasıyla, bu ülkelerdeki DB kredi politikalarını yönlendirme gibi hususlar sebebiyle çoğu ülkedeki gibi Türkiye bünyesinde de DB' den kredi kullanımları sorgulanarak, ulusalcı yaklaşımlarla Türkiye'nin Bankanın kredilerini kullanımı eleştirdiği, DB'nin kredi kullanımı koşullarının uzun süre alması ve karışıklığı, ulusal politikaların müdahale edilebilirliği gibi konularda da eleştirilebilmesidir. Böylece, DB kredileri sağlarken, kredi denetimini yapacak olan denetçileri belirleme, muhasebe kayıtları, kredilerin kullanım dilimleri, projelerde çalışacak danışmanlar ve personeller, satın alım usulleri, proje seçimi, proje tanımlanması, projenin uygulaması ile amaçlarının belirlenmesi gibi şartlar öne sürerek, kredi kullanımı ve temininin, borçlu ülkeler açısından DB'nin koşullara uygunluğunu uzun sürede sonuca bağlamaktadır (Candan, 2005: 42). Bir örnek olarak DB ile Türkiye arası karşılıklı ilişkiler başlaması ile değişik projeler konusunda ve zaman dilimlerinde, ilişki biçimi gerçekleşmektedir. 1947 senesinde DB'ye üyelik sağlayan Türkiye'nin ilişkisi, 1949 senesinde kalkınma çabası hedefleri doğrultusunda talepleri içerirken; davet ile gelen heyet raporunun, iç işleyiş konularında gösterdiği hassasiyet sonucun gecikmesine neden olmuştur (Güç, 2006: 7).

Ülkelerin beşeri sermayelerinde ciddi düzeyde farklılıklar bulunmakta ve bu sebeple uluslararası kuruluşlar beşeri sermaye yatırımlarının sürdürülebilir olması ve artırılması için inisiyatif almakta, dünya ölçeğinde etkin olabilecek girişimler başlatmaktadır. DB beşeri sermayenin önemli olması sebebi ile buna ihtiyaç duyan ülkeler açısından "Beşeri Sermaye Projesi" (BSP) ile sonrasında da "Beşeri Sermaye Şemsiye Programı"ni başlatarak ve beşeri sermayeleri zayıf olan bazı ülkelerde finansal destekçiler aracılığıyla söz konusu programları hayata geçirmektedir. Ayrıca DB, beşeri sermaye ölçülebilirliği açısından "Beşeri Sermaye Endeksi"ni geliştirip ülkelere kendilerinin pozisyonlarını değerlendirmede olanak sağlamaktadır (Karaş, 2024: 479).

### 3.7. Kredinin Amacından Farklı Kullanılması

Uluslararası işletmeler ile kurulan iş birlikleri ve anlaşmaların maddiyat boyutu görünürlük içerse de asıl etkileri ülkelerdeki yeniden yapılanmaları zorunluluk saymalarında gizli bulunmaktadır. Çünkü, kredilerin verildiğinde nasıl kullanılması gerektiği bu işletmelerce belirlenerek, ülkelerin ihtiyaçlarına bakılıp kendi inisiyatiflerinin kullanılmasına izin verilmemektedir. Örneğin, DB ve IMF'nin oluşturduğu ekonomik paketlerde, yeniden yapılandırma önerilerinde bulunan özelleştirme ilkesinin, ekonomik boyutun ötesinde, krediler verilen üye devletlerinin kamu yönetimi ve kamu hizmeti anlayışlarını değiştirmeye yönelik işlevi bulunmaktadır (Şahin, 2009: 61).

DB-Türkiye incelemelerinde sözleşme protokolleri, anlaşmaları veri olarak kullanmakta ve değerlendirmeler de bu veriler ile yapılmaktadır. Böylece, DB'nin uyguladığı politikalar ile bazen üye devletlere gelişme-kalkınma konularında destek vererek, bazen de birtakım politikaların faaliyete geçirilmesinde kredileri araç olarak kullanmaktadır. Kredi koşullarına uyulmaması sonucunda; kredilerin iptal edilmesi, askıya alınması veya kredi kullanımlarının durdurulması gibi durumlarla karşı karşıya kalınabilmektedir. Bankanın bu gibi araçları da acil finansman ihtiyacı ile birleştiğinde, Banka politikalarının Türkiye tarafından da çoğunlukla farklı yöntemler ile yerine getirilmesi sağlanmaktadır (Candan, 2006: 59).

İçsel dinamikler bir yana, kamusal politikalarda izlenen geleneksel yaklaşımların terk edilmesi konusunda uluslararası kuruluşların etkilerinin unutulmaması gerekmektedir. Nitekim, DB, IMF, OECD gibi işletmelerin bu süreçte, neo-liberal görüşlerin parçalarından işletmecî görüşü ön plana çıkararak, özellikle ekonomi sıkıntıları ile uğraşan gelişmekte olan devletler üzerinde olabilmek için, ülkelerin yönetim sistemini etkileyebilecek bağlayıcı kararları alması, kredilerin alınmasında önemli aşamaların geçilmesini zorunlu hale getirmektedir (Baykal, 2019: 62).

DB ülkelerle üye ilişkisini kamusal yollardan kurmaktadır. Öncelikle uzmanlarının üye ülkelere danışman adıyla gönderilmesini sağlamakta ve desentralizasyon uygulanması, özelleştirme yapılması, kamu azaltımı gibi neoliberal sistem gerekliliğiyle ilgili raporları hazırlatmaktadır. Sonrasında bu raporların üye ülkelerin hükümetlerine sunularak kanunlaştırılmasının sağlanması ve anlaşmaların yapılması ile uygulamaların içeriğine göre kredi verilmektedir. DB'nin sağlayacağı kredilerin kullanımının şartlarını ve alanlarını maddeler haline getirerek uygulanıp uygulanmadığı da izlenmektedir. Bu kapsamda Türkiye'nin sağladığı

krediler, sağlık başta olacak şekilde; eğitim, tarım, ulaşım, enerji vb. birçok özel sektörde ya da kamu alanında yoğunluk göstermektedir (Keyder vd., 2007: 7). Bu kapsamda Türkiye'deki sağlıktaki dönüşüm sürecinde; literatürlerin incelemesi sayesinde hukuksal düzenlemeler, kredi anlaşmaları, alınan krediler, yazılan raporlar ve yaşanan olayların birbiri ile bütünselliği ve bağlantısı değerlendirildiği takdirde, DB Grubu'ndan belirgin bir etkinin olduğu görülmektedir (Savaş, 2020: 154).

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

DB ve Uluslararası Para Fonu, Birleşmiş Milletler sistemi içerisinde yer alan iki kuruluştur. Türkiye 1947 yılı itibariyle DB üyesi olmuş ve 1950 yılında ilk krediyi almıştır. DB kredilerini 4-6 yıllık programlar halinde düzenleyerek vermektedir. Yeni başvuru 2024- 2028 dönemini kapsamakta olup 35 milyar dolarlık bir kredi Türkiye'ye verileceği ve bunun "Küçük Sanayi Sitelerinin Yeniden İmarı ve Bölgesel Ekonomik İyileşme Projesi"nde kullanılacağı öngörülmüştür. Yeni dönemde Türkiye'nin kredileri Bölgesel kalkınma ve Sanayi Sitesinin yeniden imarı konusunda kredi şartlarına en iyi şekilde uyum göstererek; bölgesel kalkınmaya ve ekonomik gelişmeye destek olacak şekilde kullanılması büyük önem arz etmektedir.

DB gelişmiş olan ülkelere düşük maliyetlerle sağladığı finans kaynaklarını, gelişmekte olan ülkelere belirli bir oranda kar koyarak vermektedir. Bu kredileri özellikle ülkelerdeki sağlık merkezlerinin inşası, okulların yapılması, su temini, elektrik getirilmesi, hastalıklarla mücadele ve bölgesel iyileştirmelerle ilgili projelerin geliştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu kapsamda Türkiye'nin düşük maliyetlerle sağlayacağı yeni projeler için alacağı kredileri, toplumun yararına ve ekonominin gelişmesine yönelik alanlara yönlendirmesi yararlı olabilir. Özellikle toplum sağlığını iyileştirecek olan sağlık merkezlerinin inşa edilmesi, su kaynaklarının eksik olduğu bölgelere su götürülmesi, hastalıklarla mücadelede yeni teknolojilere yatırım yapılması, eğitimin kalitesini yükseltecek yatırımlar yapılması, bölgesel farklılıkların giderilmesine yönelik projelerin geliştirilmesi ülke ve toplum açısından önemli kazanımlar sağlanmasına neden olabilir.

#### KAYNAKÇA

- Açıkgöz, A. (2015). Teknolojik türbülans, karar verme süreçleri ve ürün geliştirme performansı. *Institute of Business Administration-Management Journal/İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (79). 57-82.
- Aktan, C. (2006). Kamu mali yönetiminde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme. *Seçkin Yayınevi*.
- Alkan, I., & Ümit, A. (2018). Orta gelir tuzağının Türkiye açısından incelenmesi ve tuzaktan çıkış stratejileri. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4). 97-112.
- Baş, Ş. (2023). *Değişim odaklı liderliğin proje başarısına etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. (829762), Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Baykal, A. A. (2019). *Türkiye kalkınma planlarının sosyoekonomik etkileri: İstanbul Kalkınma Ajansı örneği* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (612992). SB Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- Bell, S. ve Hindmoor, A. (2009). Commentary the governance of public affairs, *Journal of Public Affairs*, 9. 149-159.
- Candan, E. (2005). Dünya Bankası kredilerine ilişkin genel esaslar, proje kredilerinin özellikleri, avantaj ve dezavantajları. *Sayıştay Dergisi* (58), 41-65.
- Candan, E. (2006). Türkiye'de Dünya Bankası proje kredilerinin kullanımında ve projelerin tatbikinde yaşanan sorunlar değerlendirme ve öneriler. *Mali Yönetim ve Denetim*. (34), 58-99.
- Cleland, D. I. (2004). Strategic planning. *Field Guide to Project Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- Dolowitz, D., & Marsh, D. (1996). Who learns what from whom: a review of the policy transfer literature. *Political studies*, 44(2), 343-357.
- Güç, F. (2006). *Dünya Bankası kredilerinin kamu yatırımları üzerindeki rolü* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. (207811). SB Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- Günel, M. (2019). Kredi derecelendirme kuruluşlarının rolü ve krizlerdeki etkileri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 147-155.



- Halisçelik, E. (2008). *Dünya Bankasının yapısı, faaliyetleri ve Türkiye'de finansmanı Dünya Bankasınca sağlanan kredilerin ve etkilerinin değerlendirilmesi*. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi]. (217108). SB Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi.
- Ingosi, J. M., & Juma, D. (2020). Influence of organizational culture on project performance. *A case of non-governmental organizations in Nairobi County, Kenya. The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(4), 262-281.
- Kara, F. (2021). *Hukukun üstünlüğünün kalkınma göstergelerine etkisi: panel veri analizi*. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi]. (692461). SB Enstitüsü, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Karahüseyinoğlu, E. K., & Karahüseyinoğlu, F. (2021). Sağlık kurumlarında proje yönetimi. *İkinci Avrasya Sosyal Bilimler Kongresi*, 52-64.
- Karakaş, M., & Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.
- Karaş, Z. (2024). Dünya Bankası beşeri sermaye şemsiye programı: Sosyo-Ekonomik bakış. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 479-499. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1404473>
- Kaya, S., & Denetçi, U. (2003). Dünya Bankası ve Dünya Bankası kredilerinin denetimi. *Sayıştay Dergisi*, 3, 46-47. 1-122.
- Kaya, S., (2002). Dünya Bankası ve Türkiye. *Sayıştay Dergisi*, 46(47), 3-42.
- Keyder Ç, Üstündağ N, Ağartan T, ve Yoltar Ç. (2007). Avrupa'da ve Türkiye'de sağlık politikaları. *İletişim Yayınları*.
- Köseoğlu, Ö. & Şen, M. L. (2014). Kamu sektöründe performans yönetimi: Politikalar, uygulamalar ve sorunlar. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 9(2), 113-135. <https://doi.org/10.17550/aid.40671>
- Küçük, Ö. (2018). Dünya Bankası'nın ideolojik kökenlerinin soğuk savaş dönemi başlangıcında Türkiye'ye yansımaları: 6326 Sayılı Petrol Kanunu. *International Journal of Innovative Approaches in Social Sciences*, 2(2), 94-122.
- Maley, CH. (2012). *Project Management Concepts, Methods, and Techniques*. CRS Press, Taylor & Francis Group.
- Mertan, E. Ü. T. (2021). Emek, Toplum ve Siyaset. *Emek Tarihi Konferansları IV*, TÜSTAV İktisadi İşletmesi.
- Özdemirkol, M. (2023). Hasankeyf/İlisu barajı'nda yeniden yerleştirme sürecinin Dünya Bankası tavsiye kararları açısından değerlendirilmesi. *Kent Akademisi*, 16(4), 2734-2760.
- Sancak, İ. T. B. (2019). *Hesap verebilirlik ışığında yönetim ve 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu*. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi]. (602843). SB Enstitüsü, Marmara Üniversitesi.
- Sarıaslan, H. (2006). *Yatırım projelerinin hazırlanması ve değerlendirilmesi planlama-analiz-fizibilite*. Siyasal Kitabevi.
- Savaş, N. (2020). Dünya Bankası'nın sağlık reformları üzerine etkisi; Türkiye'de sağlıkta dönüşüm örneği. *ESTÜDAM Halk Sağlığı Dergisi*, 5(1), 142-157. <https://doi.org/10.35232/estudamhsd.617939>
- Sayan, İ. Ö., Övgün, B., & Zengin, O. (2018). Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesi ve denetimi mümkün mü? *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2018(2), 74-92.
- Seyidoğlu, H. (2003). *Uluslararası İktisat*, Güzem Can Yayınları.
- Şahin, Y. E. (2009). Sosyal devlet ve yönetişimci devletin kamu politikalarında yaşanan değişim: IV. ve IX. kalkınma planları örnekleri. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 3(5), 57-72.
- Şenses, F. (2017), *Küreselleşmenin Öteki Yüzü: Yoksulluk*, İletişim Yayınları.
- Tüncel, M., & Akyüz, Ü. (2023). Türkiye'de Dünya Bankası Kredileri'ne dayalı eğitim projelerinin hazırlık ve uygulama sürecine ilişkin bir değerlendirme. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(15), 336-358. <https://doi.org/10.57135/jier>

- Wayenberge, E. Van. (2009). Washington Mutabakatı'ndan Washington sonrası mutabakat'a kalkınma yansımaları. In F. Şenses (Ed.), *Neoliberal Küreselleşme ve Kalkınma*. İletişim Yayınları
- Whitley, R. (2000). The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, 21(5), 855-886.
- Whitley, R. (2007). *Business systems and organizational capabilities: The institutional structuring of competitive competences*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199205172.001.0001>
- World Bank (2023). The human capital project: frequently asked questions, *World Bank Group*. Erişim: 15 Kasım 2024. <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/thehuman-capital-project-frequently-asked-questions>.
- Sabella, M. (2008). Strengthening World Bank Group engagement on governance and anticorruption: one-year progress report. <https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&a>
- Yalçın, F. C. (2013). Proje finansmanı ihracat kredi kurumlarının proje finansmanındaki rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12(23), 237-261.
- Yalçınkaya, H., & Salkım, A. (2023). Türkiye'de Sürdürülebilir Ekonomik Büyüme ve Orta Gelir Tuzağı İlişkisi Üzerine Literatür Taraması. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(13), 183-203.
- Yıldırım, H. H. (2016). Türkiye'de yenilenebilir enerji projelerinin finansman yöntemleri. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 725-746.
- Yıldırım, Ö. K. (2018). Türkiye'de İyi Yönetim. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, 3(6), 273-289.