

## FİRMALAR ARASI PROJE YÖNETİMİ ETKİNLİĞİ: UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

### INTER-ENTERPRISE PROJECT MANAGEMENT ACTIVITY: AN APPLIED STUDY

*Gönül ÖKTEM<sup>1</sup>*

**Özet:** Birçok üstünlüğü ve faydayı ortaya çıkaran proje yönetimi sayesinde, kuruluşlar ve kurumlar maliyet karı, zaman süresinin kısaltılması, sistematik çalışma, programlı süreç, verimlilik ve en önemlisi kaliteli teknolojik yapılar meydana getirmektedir. Elde edilen bu veriler ile de vazgeçilmez ve en çok tercih edilenler arasında yerini almasını sağlamaktadır. Birçok dünya ülkesinin artık globalleşen kültür anlayışı ile birlikte çeşitlenen tercihlere aranması gereken cevaplar ve yenilikçilik farklı arayışlara sürüklemektedir. Sürüklenmeden en az zarar ve en çok fayda elde etmek isteyen taraflar ise ancak bu karlılığı proje yönetim sistemleri ve proje yönetimi ile elde edebileceklerini anlamış ve bu yöndeki çalışmalarına hız vermişlerdir.

**Anahtar kelimeler:** Proje, Proje Yönetimi, Firmalar Arası Proje Etkinliği

**Abstract:** Institutions and organizations create cost interest, shortening the time, systematic working, programmed process, efficiency and most importantly qualified technological structures thanks to the Project management which presents many advantages and superiorities. These data enables it rank among the indispensable and the most preferred ones. The necessary answers in terms of many world countries for the differentiated preferences due to the concept of globalized culture and innovativeness drive to the new searches. Parties who want to gain the least loss and the most benefit from this drive understood that they should only get this profitability with Project management systems and Project management and they accelerated the studies in this direction.

**Keywords:** Project, Project Management, Inter-Enterprise Project Activity

1 Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

## 1. GİRİŞ

Bilim ve teknolojinin yüzyılımızda gösterdiği ilerleme büyük bir üretkenlik artışına yol açmıştır. Bu gelişmenin işletmelere etkisi, onları da dönüşüm ve gelişme zorunda bırakmıştır. İşletmelerin bunu sağlamalarının tek yolu yeni projeler geliştirmekten geçer. Özellikle CPM/PERT yöntemlerinin geliştirilmeleri proje yönetiminde verimliliği artırmıştır. Dolayısı ile projelere duyulan ilgi de her geçen gün artmıştır. Projelere duyulan ihtiyaç gittikçe hızlanmaya ve böylece proje yönetimi daha çok sayıda kişi ve geniş kitleler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Artık işler proje olarak ele alınmamaktadır.

Projeler, kalkınmaya ilişkin geniş kapsamlı amaçların gerçekleştirilmesinin gereklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Çağdaş dünyada hemen, hemen tüm ülkeler bilimsel ve teknolojik gelişmeleri yakalamak ve bunlara ayak uydurmak özlemini taşımaktadırlar. Bu özlemin nedeni, ekonomik kalkınmaları sağlamak, Uygur uluslar topluluğunun saygın ve rekabet gücüne sahip bir üyesi haline gelebilmektir. Bunları hedefleyen ülkeler bir takım projeleri gerçekleştirmek sureti ile ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeleri hızlandırmışlardır. Gelişmelerini tamamlamış olan ülkeler ise gelişmiş olan ülkelere bağımlı olmak zorunda kalmışlardır.

Günümüz koşullarında ve gelişen teknolojiye bağlı olarak sorunların çözülmesi, yeni yaklaşımla ele alınması gereği ortaya çıkmış ve sistem kavramından hareketle bütünü oluşturan öğelerini incelemek düşüncesi daha ağır basmıştır. Bunun sonucunda proje yönetiminde sistem yaklaşımı önem kazanmıştır. Sistem yaklaşımı proje yöne-

timinde bir düşünüş yolu olup, projenin başarılı yönetimi için gerekli ve zorunlu bir hal almıştır.

Projeler, işlerin kolayca görülebilir bir biçimde yapılandırılmasına, sistemler içinde düşünme ve çalışma yolunun açılmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle bir sistemin gerçekleştirilmesinde projeden söz edilebilir. Sistemler; bütünsellik, verimlilik, iletişim, etkileşim ve süreklilik ilkelerini içermektedir. Bütün bunların düzenlenip, planlanması ve geliştirilmesi ise ancak proje yönetimi ile sağlanabilmektedir. Proje yönetimi, hizmetlerin iyileştirilmesinde, ürünün verimli olmasında, işlerin ekonomik yapılmasında, karlılığın sağlanmasında ve proje taraftarlarının ilişkilerinin düzenlenmesinde liderliği onaylanmış bir metodolojidir. Dolayısı ile proje yönetimi de farklılık içermektedir. Projeler;

- Fizibilite Etütlerini,
- Etkin ve etkili ve profesyonel bir yönetimi,
- Yenilik ve yaratıcılık gerektiren çalışmaları,
- Katılımın yanı sıra tutum ve davranış değişikliğini içermektedir.

Proje yönetiminde bilgi teknolojilerinin ve özellikle bilgisayar sistemlerinin önemi büyüktür. Gelişen teknoloji ile birlikte kullanılan bilgi sistemlerinin proje yönetiminde ve proje hazırlanmasında önemi büyüktür. Her geçen gün artan talep ve bu talepler nedeni ile zaman faktörünün önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle artan taleplerin hızlı bir şekilde cevaplanabilmesi için bilgi teknoloji sistemleri ile bilgisayar teknolojisinin kullanımı proje yönetiminde bir zorunluluktur. Proje yönetiminin vazgeçilmezleri arasında bilgi

teknolojileri ve bilgisayar sistemleri önemli bir noktayı oluşturur.

### 1.1. PROJE YÖNETİMİ GENEL BİLGİLERİ

**Proje Nedir:** Projenin faaliyet alanlarına göre değişik tanımları yapılmıştır. Bunlara örnek vermek gerektiğinde ise; inşaat ve makine vb. faaliyet alanlarına göre proje, yeni bir bina, bir makine, bir donanım ve bir kent düzenlenmesine ilişkin plan, kesit veya çizimler olarak tanımlayabiliriz. Genel anlamda proje, soruna özel bir defaya özgü oluşturulan, belli bir zaman ve bütçe dâhilinde hedefe ulaşmayı sağlayan işlerin bütünüdür. Yaptığımız bu tanımlardan anlaşıldığı gibi sonuç, projenin bir hedefe ulaşmaya yönelik olduğu, kaynakların etkili kullanıldığı, bir defalık yapıldığı, başlama ve bitiş tarihleri belli olduğu ve organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilmesi şeklinde yorumlayabiliriz.

Sakar (2012)'a göre proje; başlangıç ve bitişini açıkça tanımlanmış bir süreçtir ve maliyet ile zaman kısıtları altında yeterli kapsama ulaşmaya çalışır. Her proje belirli bir amaç için yazılı hale getirilmiştir. Belirsizlik ve risk içeren proje süreci, kaynaklara (insan, para, teknik ekipman vb.) ve bu kaynakların sağlanacağı finansörlere ihtiyaç duyar (Esatoğlu,2010).

Gümüsel (2007)'e göre proje; karmaşık bir sorunun çözümüne yönelik tasarlanmış; tanımlanmış hedefleri ve beklenen sonuçları olan; ekonomik, teknik ve insan kaynakları, yer ve zaman açısından sınırlandırılmış, önceden planlanmış ve sonunda değerlendirilen, sonuç odaklı, somut, pratik çalışmalar olarak ifade edilmektedir.

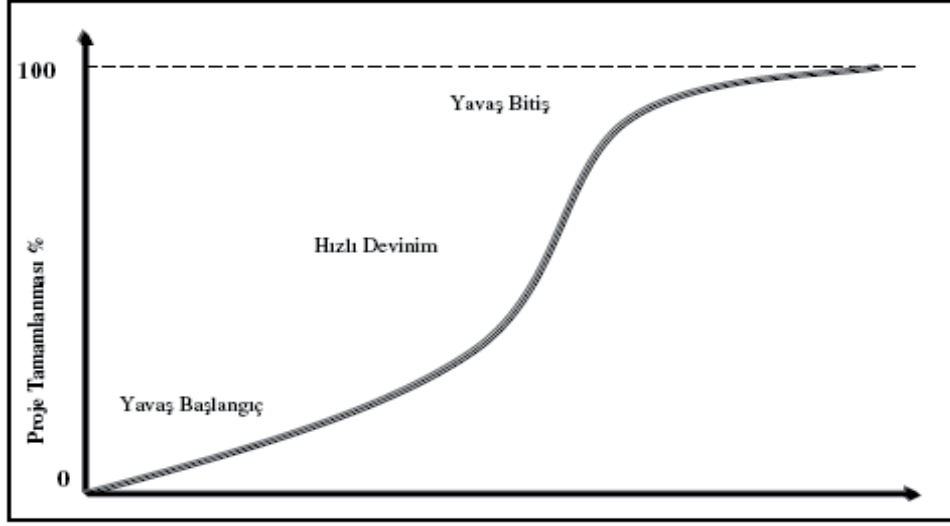
Proje, bir işin belirlenen kalitede minimum maliyette tamamlanmasını ve işten beklenen yararları

sağlar. Proje, fizibilite çalışmalarını gerektirir. Proje çalışmalarında projenin her yönünün incelenerek araştırılması gerekir. Proje, işin gerçekleştirilmesi için gerekli olan mali kaynakların sağlanmasında yardımcı olur. Projenin karmaşık bir yapıda olması ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi bilgisayar kullanımını zorunlu kılar. Projelerin kolay anlaşılabilmesi için, yapılacak işlerin şematik olarak gösterilmesi gerekir. Projelere ilişkin yapılacak işler şemalar üzerinde gösterilirken projeler alt projelere ayrılabilir. Bu amaçla birçok şematik gösterme yöntemi geliştirilmiştir. (Gantt Şeması, İşlem oklu ve işlem düğümlü ağ yöntemleri) gibi.

Gantt şeması, bir zaman çizgisi boyunca projenin her aşamasının veya işleminin planlanan ve gerçekleşen sürelerinin başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirlenmesiyle oluşturulur. Gantt şemasında yukarıdan aşağıya aşamalar veya işlemler sıralanırken, soldan sağa ise zaman sıralanır. Bu aşamalar veya işlemler; kutu, çizgi veya sembollerle gösterilir ve işlemlerin süresi, kutuların veya çizgilerin boyu ile orantılıdır. Kısacası bu şema bahsedilen bütün işlemlerin ne zaman başlayıp ne zaman bitirileceğini ve işlemlerin nasıl yapılacağını gösterir (Temel 2011).

Birçok proje başlangıç aşamasından bitiş aşamasına kadar genel olarak aynı evrelerden geçer. Projenin hayata geçmesi ile başlayan ömür döngüsü, projeye bir yönetici atanması ve proje takımının oluşturulmasıyla hareket eder. İlk aşamada ihtiyaç duyulacak kaynakların sağlanması ile devam edilmekte ve bununla birlikte iş programı organize edilmektedir. Daha sonra proje programına göre çalışmalar başlamakta ve devinim hız kazanmaktadır. Bu ilerleme proje bitişine kadar devam etmektedir. Aşağıdaki şekilde proje ömür

döngüsünü geleneksel S-formu ile göstermektedir. Ancak bazı projelerin ömür döngüleri bu şekilde olmayabilir (Onur 2007).



Şekil 1.1: Proje Ömür Döngüsü

#### Şekil 1: Proje Ömür Döngüsü

Kaynak: Meredith Jack R., Mantel, Jr, Samuel J., Project Management, A Managerial Approach, 4th Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 2000.

Bir projede olması gereken üç ana unsurdan vardır. Bunlar; Faaliyetler, kaynaklar ve kısıtlardır. Bir projenin hedeflerine ulaşabilmesi konusunda, öncelikle, maliyet ve zaman kısıtlarından dolayı her proje bir diğerinden yönetim anlamında farklılık gösterebilir. Bu nedenle projelerin bir defaya mahsus gerçekleştirildiği söylenebilir (Yanat 2006).

Tarihte ilk projelere örnek olarak Babil kulesi veya Mısır piramitlerinin inşası verilebilir. Ancak modern Proje Yönetiminin ilk örneği olarak Manhattan Projesi (ilk atom bombası üretimi) gösterilmektedir. Proje Yönetiminde öncü olan askeri ve kamu kesimi olurken, özel sektör bu

alanda daha çok kopyalayan konumunda olmuştur (Gürses 2007).

Proje etkinliğinin önemi eski zamanlara dayanmaktadır. İlk çalışmaların 1699 yılında De La Hire'in gözlemlerine dayandığı bilinmektedir. De La Hire, bir fabrikada çalışan işçinin merdivenleri az miktarda yük ile çıkıp, dönerken boş olarak dönmek için işi uzatmasını gözlemlemiştir. Bu yüzden iki yönlü çalışan basit bir asansör ile taşınabilecek yük miktarının artacağını bunun yanı sıra asansör aşağı inerken işçinin asansöre yükleyeceği yükleri taşıyacağı için vakit kaybı olmayacağını belirtmiştir. Bu şekilde taşıma işlemi hem daha kısa sürede hem de daha az işgücü ile tamamlanmış olmaktadır.

1917 yılında Henry Gantt (1816 – 1919) , proje takvimi oluşturmada büyük kolaylıklar sağlayan Gantt Şemasını geliştirmiştir. Bu araç fazla bir

değişiklik geçirmeden günümüze kadar gelmiş ve etkin bir biçimde kullanılmaktadır. Zamanla iş dünyasının daha da karmaşık bir hal alması bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. CPM ve PERT ağlarının geliştirilmesine neden olmuştur. İlk önce askeri alanda silah geliştirilmesi konusunda kullanılan proje teknikleri, endüstriyel projelerin de vazgeçilmez araçları haline gelmiştir.

## 1.2. PROJE YÖNETİMİ

Genel anlamda yönetim, insan ve cansız varlıklardan oluşan organizasyon güçlerinin yönlendirilerek, belirli bir amaç için aralarındaki işbirliğinin ve koordinasyonun sağlanması olarak tanımlanabilmektedir. Proje yönetiminin temelini genel yönetim bilgi ve becerileri oluşturmaktadır. Proje yönetimi, bütçe, zaman ve kaynakların olumlu sistemli ve başarılı bir şekilde kullanılmasıyla ilgili bir sanat ve aynı zamanda bir bilimdir denilebilir. Proje yönetiminin son yıllarda yaygınlaşmasının nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sönmez 2007):

- Firmalarda çalışan işçilerde azalma olmasına rağmen ortaya çıkarılan işlerin niteliğinde ve kalitesindeki artış.
- Projelerin daha kapsamlı olması
- Küreselleşme ve rekabet ortamı.
- İletişim kolaylığı.
- Müşteri etkisi.
- Çok uluslu iş yapma olanaklarındaki artış ve gelişmeleri merkezden izleyebilme ve gerekirse müdahale edebilme isteğidir.

Proje yönetimi, bir amaca ulaşma yolunda girişilen işlerin ve eylemlerin toplamı olarak tanımlayabiliriz.

Başka bir tanıma göre proje yönetimi, sorunların tanımlanması, çözümlenmesi ve uygulanması için, gerekli tüm önlemlerin alınmasıdır. Proje yönetimi, gereksinin ve beklentilerin karşılanması amacı ile bilgi, yetenek, araç ve tekniklerin verimli kullanılması yanında bütün sürecin işleyişini kolaylaştıran bir yaklaşımı sergiler. Proje yönetiminin amacı, mevcut durumdan ders alarak gelecekte daha iyi performans sağlamanın ortaya konulmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için, değerlendirme sonucunda belirlenen temel sorunların çözümlenmesi, yani başarısızlığın temelinde yatan başlıca zayıflıkların ortadan kaldırılması gerekir. Bu zayıflıkları iki grup altında toplayabiliriz.

- a.) Projenin hazırlanması ve uygulanması sırasında başarının temel unsurlarından biri veya birkaçı gözden kaçmıştır veya
- b.) Projede doğru kararların alınması ve doğru zamanda verilmesi için gerekli disiplin eksiktir.

Proje yönetimi, performans, maliyet ve zaman hedeflerine ulaşabilmek için eldeki kaynakları en verimli şekilde programlama ve proje aktivitelerini kontrol etme süreci olarak belirtilmektedir. Bu üç amaca sadece kaynakların verimli ve etkili kullanımıyla ulaşılabilir. Her organizasyonda sınırlı kaynak olup kaynaklarının iş yüklerinin doğru oluşturulamaması projelerin başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep verebilir (Dalyan 2010). Proje yönetimi, uygulama geliştirme ekibinin kullanımında ve yapım maliyetinde verimlilik sağlayan bir programı hayata geçirirken sarf ettiği planlama, organize etme, yönetme ve denetleme çabalarıyla ilgilenir (Kır 2007). Projelerin, programların ve etkinliklerin planlanması, organize edilmesi ve sunulması için bir yol ya da insanların ve kaynakların yönetimi için bir araç olarak



kullanılması, projelerin neye yaradığı ile ilgili çok az şey söyler. Bu şekliyle proje planlaması ve yönetimi, özel sektör ve kamu sektöründe olduğu kadar, sivil toplumda da uygulanabilecek, neredeyse değerlerden bağımsız tekniklerdir (Martinelli 2000).

Proje yönetimi üç aşamada gerçekleştirilir (Uzuntaş 2010);

- Planlama: Kısaca projelendirme uygulamanın temelini oluşturan çizimler detaylardır. Projenin detaylı bir şekilde çözümlenmesi; projeyi en iyi şekilde tanımlayacak faaliyetlerin saptanması; bu faaliyetler arasındaki ilişkilerin kurulması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tespiti ile her bir faaliyetin süresinin hesaplanması işlemlerini kapsamaktadır.
- Programlama: Planın zamana dönüştürülmesidir. Planlama sırasında projede yer alacak faaliyetlerin başlama ve bitiş zamanlarının belirlenmesi gerçekleştirilir.
- Kontrol: Uygulamada takip ve aksaklıkların giderilmesine, düzeltmelerin olmasına tam zamanında müdahaledir. Proje kontrolü, planlanmış programlanmış olan işin yani aktivitelerin uygulanmaya başlanmış olan bir projenin ne aşamalarda olduğunun, planlama ve programlamaları dikkate alınarak gözlemlendiği aşamadır. Bu aşamada projenin proje yöneticileri tarafından kullanılan süre, maliyet ve kalite kriterleri açısından değerlendirilir.

Günümüzde, küreselleşmeden sıkça söz edilmektedir. Küreselleşme, sermaye hareketlerinin ve ticaretin daha önce görülmemiş bir biçimde dünya çapında artması ve hızlanmasıdır. Çin ve Hindistan'ın da dünya ölçeğinde ekonomik bü-

yüklüğe ulaşmaları ve dünya ticaretinde önemli bir yer almaları da bu süreci hızlandırmaktadır. Bugün uluslararası sermaye dünyanın hemen hemen her ülkesinde yatırım yapabilmekte, ofis açabilmekte ve o ülkenin ticareti içerisinde yer alabilmektedir (Çandur 2010). Bu gelişmeler proje ve proje yönetimini tetiklemektedir. Mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılan girdiler, gerek çeşit, gerekse miktar olarak artmakta ve bunu gerçekleştirmeyi amaçlayan projeler artık disiplinler arası bir niteliğe sahip olmaktadır. Bunlar, istenen mal ve hizmetlerin üretilebilmesi için, faaliyetlerin düzenli bir şekilde organizasyonunu, koordinasyonu ve yardımlaşmayı gerektirmektedir. Ayrıca işletmeler arasında giderek artan rekabet, söz konusu projelerin sadece performansları açısından değil, süre ve maliyet faktörleri açısından da değerlendirilmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu durumda işletmelerin sadece mal ve hizmet üretmeleri yetersiz kalmaktadır. Bu anlamda mal ve hizmetleri rakiplerden daha kısa sürede ve daha uygun maliyetlerle üretmeleri önemli bir faktör olmaktadır. Bu faktörler de proje yönetiminin önemini arttıran etkenler arasında yer almaktadır(Kutlu 2001).

Projenin istenilen amaca öngörülen kaynaklarla ulaşabilmesi, paydaşların beklentilerini karşılaması ve yönetilmesi ile mümkündür. Proje yönetiminin dokuz temel unsuru olduğu kabul edilmektedir. Bir projeyi yönetebilmek için (İSO 2011);

- Proje Kapsam Yönetimi: Projenin gerekli tüm işleri kapsadığından emin olmak gereklidir.
- Proje Zaman Yönetimi: Projenin her bileşeninin ne zaman başlayıp ne zaman

biteceğini bilmek ve projenin öngörülen zamanda bitmesini sağlamak önemlidir.

- Proje Maliyet Yönetimi: Projenin bileşenlerinin maliyetlerinin bilinmesi ve projenin belirlenen bütçe dahilinde tamamlanması oldukça önemlidir.
- Proje Kalite Yönetimi: Projenin ihtiyaçları tam olarak karşılayacağına dair sistem oturmuş olmalıdır.
- Proje İnsan Kaynakları Yönetimi: Projede yer alacak doğru kişilerin belirlenmesi ve bu kişilerin en etkili şekilde görevlerini yapması çok önemlidir.
- Proje İletişim Yönetimi: Projenin sağlıklı ilerleyebilmesi için, proje çerçevesinde bir araya gelmiş farklı kişiler, paydaşlar arasında etkin bir iletişim ağı kurulmalıdır.
- Proje Risk Yönetimi: Projenin olası olumsuz sonuçlarının en aza indirgenmesi için risklerin belirlenip, bunlara karşı önlemlerin alınması gereklidir.
- Proje Tedarik Yönetimi: Hemen hemen tüm projelerde proje dışından mal ve hizmet alımı yapılır.
- Proje Entegrasyon Yönetimi: Projelerin bütün parçalarının eşgüdümlü bir şekilde işlenmesini sağlamaktır.

### 1.3. PROJE YÖNETİCİLİĞİ

“Yönetici başkaları ile iş gören kişidir” şeklinde tanımlanabilir. Profesyonel yönetici bir işi meslek olarak yapan kişidir. Tarif gereği, profesyonel, öğrenilebilir bir bilgi topluluğunu uygulayan, bir

meslek haline gelmiş bilgi topluluğunu uygulayan kişidir (Koontz, 1964).

Ancak bu konuda karşılıklı sebep olan husus, yönetim işinin yalnızca yöneticilik yapan kişiler tarafından değil, fakat aynı zamanda başka işler ve görevler de yerine getirenler tarafından yapılmasıdır. Bunlar arasında en çok karışıklık yaratan işletme sahipleri ve girişimcilerdir. Bir girişimci işletme sahibi olabilir. Fakat bir işletme veya ilgili bir departman ve konu üzerindeki çalışmaların organizasyonu ancak bir yönetici tarafından gerçekleştirilir. Proje yönetiminde ise belirlenen bir taslak ve çalışmanın başladığı andan bitirildiği ana kadarki geçen süreç içinde tüm aktivitelerin her yönü ile tamamlanmasıdır.

Adından anlaşılacağı üzere proje yöneticisi kısaca projeyi yöneten kişidir. Proje yöneticisi, belirli bir kısım amaçları gerçekleştirmek için bir sistem kuran ve kurulan bu sistemi işleten, proje yönetiminde anahtar rolü üstlenen, projenin tanımlanması ve denetimi sorumluluğunu başarılı bir biçimde yerine getiren, yönetme sorumluluğu olan ve bu sorumluluğu yerine getirmek için görevlendirilen, yetkilendirilen kişidir (Yurtcan 2008). “Profesyonel yönetici ve proje yöneticileri” olarak adlandırılan kimseler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin ve kurumun sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında da aylık ve ücret alan kimselerdir. Bunlar kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak

işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı veriler ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere – yöneticilere – ihtiyacı artırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleştirilerek “Profesyonel Yönetici” ortaya çıkmıştır. Böylece ekonomik teorideki tipik finansmanın sahip yöneticinin yerini profesyonel ve bürokratik eğitilmiş yöneticiler almıştır (Gordon, 1966).

Proje yönetimi ve proje yöneticisi ise belirlenen bir görevi ve çalışmayı başlangıçtan bittiği ana kadar her alanda yönetmek ve sonuçlandırmak ile sorumludur. Çünkü proje yöneticisi kendisi tüm organizasyonun veya kendi biriminin başarısından sorumludur. Kendisi için yeterli bir başarı seviyesi yoktur ve yaptığı iş bir çeşit “Açık – Uçlu” (open ended) iştir (Mintzberg, 1957).

## 2. UYGULAMA VE ANALİZ

### 2.1. Amaç

Bu çalışmanın amacı proje yönetimini nasıl daha etkin olabileceğini araştırmaktır. Yapılan analizler ışığında sonuç ortaya konmuştur.

### 2.2. Yöntem

Çalışan ve müşteri memnuniyeti anketinden yola çıkılmış; Spss 13.0 paket programından yararlanılmıştır. Yapılan anketler analiz edilirken güvenilirlik analizi, faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, çapraz tablo, çift yönlü MANOVA ve çoklu regresyon yöntemleri uygulanıp yorumlanarak; firmanın başarısı ve satış hacmini arttırmasını etkileyen faktörler araştırılmış ve sonuçlar alınmıştır. Yapılan anket güvenilirlik varsayımlarını sağlamaktadır.

Yukarıdaki istatistiğe göre güvenilirliği ölçen Cronbach’s Alpha değeri 0.952 olarak hesaplanmıştır. Sıfır ortalamalı ve bir standart sapmalı standartlaştırılmış değişkenler için Cronbach’s Alpha değeri 0.953 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.8 ile 1 arasında yer almaktadır; çok yüksek derecede güvenilir ölçek anlamındadır.

Düzeltilmiş terimlerin toplam korelasyonuna baktığımızda 12 tane sorunun Düzeltilmiş terim-bütün korelasyon katsayıları diğerlerinden çok düşüktür. Çok düşük değerler için ilgili soru ölçekten çıkarılmalıdır. Bu 12 sorunun ölçekten farklı sonuçlarının olması, bu sorulara verilen cevapların çok yüksek derecede tatminkâr olmasıdır. Bu sonuç, ölçek için iyi değildir; fakat analiz edilen firmanın en iyi yönlerinin ortaya çıkması bakımından önemlidir.



**Tablo 1:** ANOVA with Friedman's Test and Tukey's Test for Nonadditivity(b)

		Sum of	df	Mean	Friedman's	
		Squares		Square	Chi-Square	Sig
Between People		827,827	48	17,246		
W i t h i n People	Between Items	420,750	99	4,250	5,182	,000
	Residual	,431(a)	1	,431	,526	,468
	Balance	3897,089	4751	,820		
	Total	3897,520	4752	,820		
Total		4318,270	4851	,890		
Total		5146,097	4899	1,050		

Grand Mean = 3,33

a Tukey's estimate of power to which observations must be raised to achieve additivity = ,740.

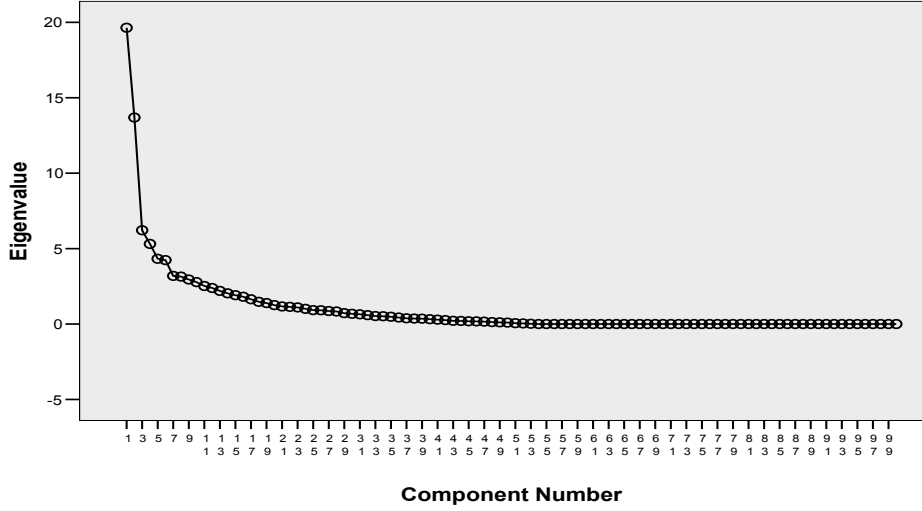
b. The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

İncelenen örnek için varyans analizi tablosuna bakıldığında, nesnelararası farklılık (between items)  $P=0.000$  değeri istatistiksel olarak anlamlıdır ve toplanamazlık özelliği (nonadditivity)  $P=0.468$  değeri ise istatistiksel olarak anlamlı değildir. Diğer bir deyişle beş soruluk alt ölçek toplanabilir özelliktedir fakat ölçümler arasında farklılıklar vardır.

Communality (ortak varyans) bir değişkenin analizinde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır. Faktör analizinde düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler analizden çıkarılarak, faktör analizi yeniden yapılabilinmektedir. Analize göre değişkenlerin ortak varyansı  $>0.6$ 'dır. Analize dâhil edilen değişkenler iyi derecede ortak varyansa sahiptir. Bu durumda herhangi bir değişkeni çıkarmamız gerekmemektedir.

Özdeğer istatistiği tablosuna göre değer istatistiği 1'den büyük olan 24 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın %13.180'ini açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %22,325'ini açıklamaktadır. Yirmi dört faktör toplam varyansın %88.527'sini açıklamaktadır. Faktörler toplamı varyansın %70'ini açıklaması durumunda diğer faktörler gözardı edilebilmektedir. Tabloya göre ilk 16 faktör toplam varyansın %72,585'ini açıklamaktadır. Elbette 24 faktörün toplam varyansın %88.527'sini açıklamasından yola çıkarak bu faktörleri kullanmak değişkenleri temsil etmesi açısından daha iyidir; fakat faktör sayısını gözardı edilebilir biçimde azaltmak için 16 faktör kullanmak yeterlidir.

Scree Plot



Rotasyona tabi olacak faktör sayısını belirlerken öz değer istatistiğinden başka kullanılabilecek yöntemler de vardır. Yukarıdaki şekilde faktör analizi çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayıda faktör belirlenir. Buna göre, grafikte yirmi altıncı faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu nedenle faktör sayısını yirmi altı veya duruma göre daha az sayıda faktör ile sınırlandırabiliriz.

Rotasyonun amacı, yorumlanabilir, anlamlı faktörler elde etmektir. “Firmamda/kurumumda firma/kurum yönetimi, çalışanları özendirmek amacıyla, onların gerek ekonomik gerekse iş ortamındaki ihtiyaçlarını karşılar.” değişkeni bulunduğu satırda en büyük ağırlığı 1. faktör altında almıştır. Soru: 65 ile ifade edilen “Firmam/kurumum yapı malzemeleri konusunda yetkilidir.” değişkeni bulunduğu satırda en büyük ağırlığı 2. faktör altında almıştır. Her bir değişken satırındaki en yüksek ağırlıklar

gözlemlendiğinde 24 faktör, firmaların satış hacimlerini arttırmasını etkileyen 24 etken halini almaktadır. 0.6’ dan yüksek faktör ağırlıklarıyla çalışmak hem çalışmayı daha ekonomik hale getirir hem de çalışmanın amacını etkileyen en kritik değerler üzerinde yoğunlaşmayı sağlamaktadır. Faktörleri isimlendirmek için bir faktör altında büyük ağırlığı olan değişkenleri gruplamak gerekmektedir.

Bu durumda yukarıdaki en kritik faktörler şu başlıklar altında toplanabilir:

#### **Faktörler:**

1. Firmanın proje öncesi hazırlık ve sonrasındaki değerlendirme aşamaları
2. Yöneticinin stratejik ve etkin davranışı
3. Personele verilen sorumluluklar ve personel hakları
4. Firmanın genel olarak yönetim ve liderlik nitelikleri

5. Personelin genel olarak firmadan ve firmanın proje yönetimi bölümünden memnuniyeti
6. Firmanın kaynakları verimli kullanması
7. Firmanın kalite ve değer yönetimi ve organizasyon başarısı
8. Ürün destekleri
9. Müşteri ilişkileri ve destekleri
10. Proje hakkında karar verme ve proje modellemesi
11. Projenin başlangıç aşamaları
12. Personel arasındaki iletişim ve adalet

### 13. Firmanın faaliyet raporları ve performans değerlendirmeleri

Faktör analizine başlamadan 100 değişkenimiz vardı. Faktör analizi sonrasında 100 değişken 24 faktöre indirgenmiştir. Bu faktörlerin değişken ağırlıklarının değerlendirilmesi ve 0.6'dan büyük olanlarının faktöre dahil edilmesiyle 13 ana kriter elde edilmiştir. Faktör sayısı kadar faktör skoru elde edilmiştir. Elde edilen faktör skorlarının özelliği normal dağılım şartını sağlıyor olmaları ve çoklu bağlantı sorununu taşıyor olmalarıdır (Kalaycı, 2009). Bu faktörler daha sonra araştırılacak "regresyon analizi" için değişken olarak kullanılacaktır.

### 2.3. BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

**Tablo 2:** Statistics

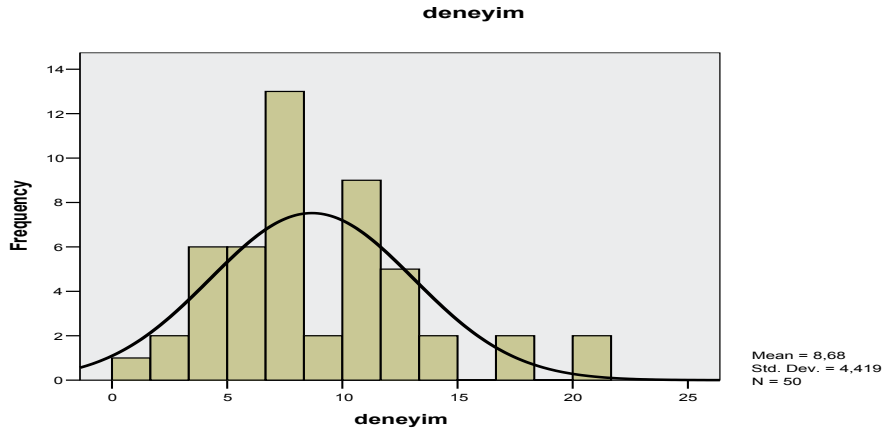
		Cinsiyet	Deneyim	Çalışma
N	Valid	50	50	50
	Missing	0	0	0
Mean		1,58	8,68	4,64
Median		2,00	8,00	4,00
Mode		2	7	4
Std. Deviation		,499	4,419	3,729
Skewness		-,334	,988	2,002
Std. Error of Skewness		,337	,337	,337
Kurtosis		-1,969	1,070	4,725
Std. Error of Kurtosis		,662	,662	,662
Range		1	20	18
Minimum		1	1	1
Maximum		2	21	19

**Tablo 3: Cinsiyet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	42,0	42,0	42,0
	2	29	58,0	58,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

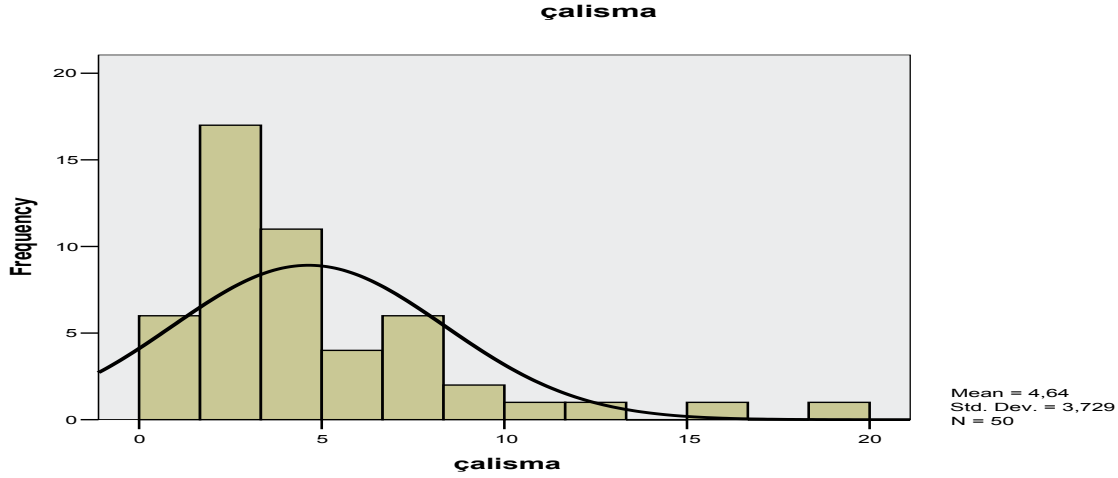
Yukarıdaki tabloda cinsiyet değişkeni dikotomiktir. Erkek:2, Bayan:1 şeklinde numaralanmıştır. Ortalamanın bir buçuktan fazla çıkması, ankete katılanların içinde erkeklerin sayısının fazla olduğunu göstermektedir, bu sonucu ayrıca mode ve median değerlerinin iki olarak hesaplanması da desteklemektedir. “Maximum” ve “Minimum”

haricindeki diğer istatistikler cinsiyet değişkeni hakkında kayda değer bilgi vermemektedir. Erkek personel sayısının bayan personel sayısına eşitliği t testine göre analiz edilerek, erkek personel sayısının bayan personel sayısına eşit kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



Deneyim değişkeni için ankete katılanların ortalama 8.68 yıl deneyimleri olduğu hesaplanmıştır. Deneyim değişkeninin çarpıklığı pozitifdir (sağa çarpık). Pozitif çarpıklık küçük değerlerin fazla

olduğunu göstermektedir. Basıklık değeri pozitif olduğundan normalden daha dik bir dağılım olduğu ortaya çıkmıştır.



Çalışma değişkeni incelendiğinde çok büyük yoğunlukla bir ile beş yıldır firmada çalışan personelin ankete tabi tutulduğu yukarıdaki histogramda görülmektedir. Basıklık ve çarpıklık açısından pozitif sonuçları; dik ve küçük değerlerin fazla bir dağılıma sahip olduğu yönünde değerlendirilmektedir. Histogramlara bakıldığında “deneyim” ile “çalışma” dağılımlarının çok benzer olduğu istatistikî olarak basıklık ve çarpıklık değerlerinin yakınlığında da görülebilir. Bu açıdan firmanın yeni mezun personel yerine en az birkaç sene deneyimli personel ile çalıştığı görülmektedir. Dikkat çekici bir diğer nokta yedi ve on yıllık deneyimi olan daha çok üst kademe personel sayısının diğerlerine oranla hayli fazla olmasıdır, bu firmanın deneyimli personel bulundurduğunu göstermektedir. Diğer taraftan firmada ortalama yaş yüksek değildir, verilere bakıldığında diğer personelden tecrübeli olanların genellikle müdürler ve yöneticiler olduğu görülmektedir. Yine ankete göre cinsiyet açısından firma adaletlidir.

Personelin firmanın proje yönetimi hakkındaki memnuniyeti kademe bazında rastgele olup

olmadığı merak edilmiş, Pearson Chi-Square değerlerine bakıldığında personelin proje yönetiminden memnuniyetinin kademelere göre değişimi anlamlı değildir sonucunu vermektedir. Kademe bazında personelin proje yönetimi memnuniyeti farklılık göstermemektedir.

Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit olup olmadığına bakılmış, Levene’s Test of Equality of Error Variances tablosuna göre s10 dışındaki her değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır ve Sig kolonundaki değerler 0.05’ten büyüktür. S10 analizden çıkarılarak varyans eşitliği testi tekrar yapılmalıdır. Böylece MANOVA’nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.



Levene' s Test of Equality of Error Variances(a)

	F	df1	df2	Sig.
s7	2,004	10	39	,060
s10	2,213	10	39	,038
s19	1,511	10	39	,172
s25	,804	10	39	,626
s97	,950	10	39	,501

Test yeniden yapılmıştır ve Levene's Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki değerler 0.05'ten büyüktür. Böylece MANOVA' nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

Levene' s Test of Equality of Error Variances(a)

	F	df1	df2	Sig.
s7	2,004	10	39	,060
s19	1,511	10	39	,172
s25	,804	10	39	,626
s97	,950	10	39	,501

a Design: Intercept+egitim+dengrup+egitim \* dengrup

Multivariate tests tablosunda deneyim ve eğitim değişkenlerinin bağımsız değişkenler üzerindeki ana etkileri bulunmakla beraber, deneyim\*egitim etkileşiminin de bağımsız değişkenler üzerindeki etkisinin sonuçları gösterilmiştir. Deneyim, eğitim ve deneyim\*egitim etkileşim değişkenlerinin bağımsız değişkenler üzerindeki etkileri anlamlı değildir. Eğitim değişkeni diğer değişkenlere göre bağımsız değişkenler üzerinde daha fazla anlamlı etkileri bulunmuştur. %95 güven ile belirlenen değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerinde

anlamlı etkileri bulunmamakla beraber firmadaki eğitilmiş personelin firmanın proje yönetimi üzerinde diğerlerinden daha farklı görüşleri olduğu belirlenmiştir.

Tests of Between-Subjects Effects tablosu incelendiğinde bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek, tek incelersek:

a.) Çalışanlar arasında proje yönetiminin kalite olgusu eğitim seviyesine, deneyime ve ikisinin etkileşimine göre %95 güven sınırlarında anlamlı derecede değişmemektedir. Genelde çalışanlar firmanın oldukça kaliteli proje yönetimine sahip olduğu görüşünü bildirmişlerdir.

b.) Çalışanların kendilerini etkileyecek kararlarda fikirlerine genel olarak oldukça önem verildiği görüşü eğitim seviyesine, deneyime ve ikisinin etkileşimine göre %95 güven sınırlarında anlamlı derecede değişmemektedir. Sig. Değerine göre bu anlamlılık deneyimde diğer değişkenlerden daha çok olduğu belirlenmiştir.

c.) Çalışanların firmada aldıkları eğitim programlarının bilgilerine olan katkısı eğitim seviyesine, deneyime ve ikisinin etkileşimine göre %95 güven sınırlarında anlamlı derecede değişmemektedir; fakat anlamlılık, diğer bağımlı değişkenlere oranla fazladır.

d.) Çalışanlar firmada demokratik/katılımcı yönetim biçiminin mevcut olduğu düşüncesi eğitim seviyesine, deneyime ve ikisinin etkileşimine göre %95 güven sınırlarında anlamlı derecede değişmemektedir. Eğitim bağımlı değişkenine göre anlamlılık %95 güven sınırları içerisinde yer almasa da gruplar arasında fark olduğu görülmektedir.

Deneyim ve eğitim değişkenlerinin etkileşimleri, bağımsız değişkenler üzerine %95 seviyesinde anlamlı fark yaratmamıştır. Bağımsız değişkenlerin kriterinde çalışanların firmanın proje yönetiminin etkinliği konusunda genellikle deneyim ve eğitim durumuna bakmaksızın benzer düşüncelere ve hedeflere sahip oldukları belirlenmiştir.

Çoklu karşılaştırmalara bakıldığında farklı eğitim seviyelerinde s7, s19, s25, s97 değişkenleri için anlamlı fark bulunmamaktadır. Bu dört soru için anketin uygulandığı personel farklı eğitim seviyelerinde olmalarına rağmen birbirilerine yaklaşık cevaplar vermişlerdir. Sig. Değerlerine göre anlamlılık açısından aşağıdaki tahminler yürütülebilmektedir. En yüksek eğitim seviyesindeki personel, diğer eğitim seviyelerindeki personele göre firmada proje yönetiminin kaliteli olduğu konusunda daha olumlu düşünmektedir.

Personelin işini etkileyecek kararlarda kendi fikirlerine değer verilmesi eğitim seviyesi açısından neredeyse hiç fark yaratmamaktadır; fakat bu ortalama verilen cevap değeri grafik analizinde de görüleceği gibi yanıltıcıdır. Eğitim programlarının personelin gelişmesine olanak sağladığı görüşü en yüksek eğitim seviyesindeki personelin diğer personele göre daha olumlu yaklaştığı gözlemlenmiştir.

Firmada demokratik/katılımcı yönetim biçiminin olduğu konusunda yine en yüksek eğitim seviyesinde özellikle ikinci ve üçüncü eğitim seviyelerindeki personelle aralarında belirgin görüş farklılığı olduğu gözlemlenmektedir. En yüksek eğitim seviyesindeki personel firmada demokratik bir yönetim anlayışının olmadığını savunmuştur.

Tahmin edilen marjinal ortalamalara göre eğitim seviyesi yükseldiğinde personelin firmanın proje yönetiminin kalitesi konusunda daha olumlu düşüncelere sahip olduğu gözlenmektedir. Personelin deneyimi arttığı durumda ise firmanın proje yönetiminin kalitesinin yüksek seviyeden orta seviyelere indiği gözlenmektedir. Üçüncü eğitim seviyesi ve 10 ile 15 yıl arasında deneyim sahibi personel haricinde diğer personel genel olarak firmanın proje yönetiminin kaliteli olduğunu düşünmektedir. En yüksek eğitim seviyesi ve 6 yıla kadar deneyim sahibi olan personel ise firmanın çok kaliteli proje yönetimine sahip olduğunu düşünmektedir.

Eğitim seviyesi arttıkça en fazla 6 yıl deneyim sahibi personel dışında çalışanlar kendilerini etkileyecek kararlarda fikirlerine verilen önemden orta seviyede memnun iken en fazla 6 yıl deneyim sahibi personelin eğitim seviyesi arttıkça bahsi geçen kararlarda kendi görüşlerinin alınmasından oldukça memnundurlar. Dikkat edilmesi gereken nokta birinci ve üçüncü deneyim gruplarında en yüksek eğitim seviyelerindeki görüş farklılığıdır; bunun nedeni deneyim arttıkça personelin işinde kendi düşüncelerine verilen değer kendisi için öneminin gittikçe azalması olması mümkündür.

6 yıla kadar deneyimi bulunan personelin eğitim seviyesi farkı gözetmeksizin firmada aldıkları eğitimlerin kendilerini geliştirdiğini ve memnun olduklarını düşündükleri görülmektedir. Daha deneyimli personelin ise gördükleri eğitimlerden orta derecede verim aldıkları ve bu personelin eğitim seviyesi değişikliğinin görüşlerinde çok farklılık yarattığı sonucunu çıkarmak mümkündür.

Eğitim seviyesi ve deneyim grupları arasında belirgin görüş farklılıkları ve değişimler gözlenmiştir.

Genel olarak personelin anket sorusuna verdiği cevaplar firmanın demokratik ve katılımcı yönetim biçimine sahip olmadığını ortaya koymuştur. İkinci ve üçüncü eğitim seviyesindeki personel diğer personele göre proje yönetiminin demokratik ve katılımcılığına daha olumlu cevaplar verdiği görülmektedir. En son eğitim seviyesindeki personel soruya genel olarak olumsuz cevap vermiştir ve bu personel çok fazla deneyimi bulunmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Yapılan çoklu regresyona göre faktörlerin seriyi iyi derece temsil ettiği belirlenmiştir.

Bir bağımlı, beş bağımsız değişkenden oluşan regresyon modeli, %95 güven aralığında anlamlı olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan ANOVA sonucunda, modele giren bütün bağımsız değişkenler modeli anlamlı kılmaktadır.

**Bağımlı değişken:** Firmanın proje yönetiminin etkinliği,

**Bağımsız değişkenler:** Yöneticilerin etkin ve stratejik davranışları, personele sağlanan hak ve verilen sorumluluklar, firmanın yönetim ve liderlik vasıfları, personelin proje yönetimi memnuniyeti, firmanın kaynakları verimli kullanması.

Regresyon denklemi değişken isimleriyle: Firmanın Proje Yönetimi Etkinliği=3.420+0.052\* Yöneticilerin etkin ve stratejik davranışları +0.093\* personele sağlanan hak ve verilen sorumluluklar +0.043\*firmanın yönetim ve liderlik vasıfları +0.208\*personelin proje yönetimi memnuniyeti +0.044\* firmanın kaynakları verimli kullanması şeklindeki gibidir.

### 3. SONUÇ

Proje yönetiminde seçilen projeye başlamadan gerekli bilgiler, yeniden veya veritabanlarından elde edilmelidir. Projenin fayda/maliyet analizleri istatistikler ile sayısal hesaplamalara dayanmalıdır. Devam eden projenin belirli zaman aralıklarında değerlendirilmeli, kaynak analizi yapılmalı, bütçe gözden geçirilmelidir. Proje tamamlandıktan sonra proje hakkında içerisinde müşterinin ve projede rol almış çalışanların görüşlerinin de yer aldığı ayrıntılı raporlar ve incelemeler hazırlanmalıdır. Proje öncesinde yapılan planlama ile proje tamamlandığında bilgiler karşılaştırılmalı, eksik ve hatalardan ders alınmalıdır. Personelin motivasyonu için çalışanlar belirlenen şekillerde ödüllendirilmelidirler. Çalışmadan çıkan bir diğer sonuç da personelin firmada proje yönetimiyle ilgili aldığı eğitimlerin çalışmalarına olumlu yansıdığıdır. Eğitim seviyesi yüksek personel proje yönetimiyle ilgili konulara daha hâkim ve yer aldığı firmadan diğer personele göre daha memnun olduğu gözlenmiştir. Personelin firmada çalışma memnuniyetinin hangi kriterler esas alınarak belirlendiği incelendiğinde, en anlamlı kriter personelin firmanın proje yönetimini kaliteli bulduğu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu ilişki çift yönlü olarak değerlendirilebilir ve proje yönetimi kalitesi ile personelin proje yönetiminden memnuniyeti doğrusal olduğu savunulmaktadır.

### 4. ÖNERİ

#### Proje yönetimi nasıl daha etkin olabilir?

Proje yönetiminde seçilen projeye başlamadan gerekli bilgiler, yeniden veya veritabanlarından elde edilmelidir. Projenin fayda/maliyet analizleri istatistikler ile sayısal hesaplamalara dayanmalıdır.

Projenin her aşaması için simülasyonlar bütün şartlar ve içinde bulunulan durum göz önüne alınarak dikkatlice uygulanmalıdır. Proje etkin planlanmalı, uzun ve kısa vadeli hedefler belirlenmelidir.

Devam eden projenin belirli zaman aralıklarında değerlendirilmeli, kaynak analizi yapılmalı, bütçe gözden geçirilmelidir. Bu değerlendirme sonuçları proje yönetiminde raporlanmalı, üst kurumlara şeffaf şekilde iletilmelidir. Bir sonraki aşamada feed-back mekanizmasıyla projenin sonraki adımları şekillenmeli ve bilgiler veri tabanına kaydedilmelidir. Proje faaliyeti esnasında proje yönetimi dikkatli risk analizleri yapmalı ve değerlendirilmelidir. Proje faaliyeti sırasında müşterilerle sürekli diyalog halinde olunmalıdır. Müşterilere hizmet ve destekler verilerek memnuniyeti sağlanmalıdır.

Proje tamamlandıktan sonra proje hakkında içerisinde müşterinin ve projede rol almış çalışanların görüşlerinin de yer aldığı ayrıntılı raporlar ve incelemeler hazırlanmalıdır. Proje öncesinde yapılan planlama ile proje tamamlandığında bilgiler karşılaştırılmalı, eksik ve hatalardan ders alınmalıdır. Personelin motivasyonu için çalışanlar belirlenen şekillerde ödüllendirilmelidirler.

Proje yönetiminde yer alan personelin kendine özel iş tanımı yapılmalıdır. Personel arasındaki hiyerarşinin önemli olmasının yanı sıra, bilgi alış-verişi eksiksiz sağlanmalıdır. Yapıyla araştırmada personelin proje yönetiminde yeterince katılımı sağlanamadığı belirlenmiştir.

Personel memnuniyetinin bir yansıması kendilerine verilen görevlerde yeni fikirler üretebilmeleri ve önemli konularda karar almalarına olanak sağlanmasıdır. Çalışmadan çıkan bir diğer sonuç da

personelin firmada proje yönetimiyle ilgili aldığı eğitimlerin çalışmalarına olumlu yansıtıldığıdır.

Eğitim seviyesi yüksek personel proje yönetimiyle ilgili konulara daha hakim ve yer aldığı firmadan diğer personele göre daha memnun olduğu gözlenmiştir. Deneyimli personelin ise proje yönetimindeki kararlarda daha etkin rol aldığı ortaya çıkmıştır.

Firmanın proje yönetiminde deneyimli personelin yanı sıra yeni mezun veya birkaç yıllık çalışma deneyimi bulunan personel yer almaktadır. Daha az deneyimli personel de yüksek eğitim seviyelerindeki çalışanlardan seçildiği belirlenmiştir.

Firma proje yönetimindeki personelin erkek ve bayan çalışan sayısına bakıldığında anlamlı fark görülmemektedir. Kıdem bazında cinsiyetler arasında farka bakıldığında ikinci kıdem erkek personelin bayan personele göre firmanın proje yönetiminden daha memnun oldukları görülmektedir.

Personelin firmada çalışma memnuniyetinin hangi kriterler esas alınarak belirlendiği incelendiğinde, en anlamlı kriter personelin firmanın proje yönetimini kaliteli bulduğu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu ilişki çift yönlü olarak değerlendirilebilir ve proje yönetimi kalitesi ile personelin proje yönetiminden memnuniyeti doğrusal olduğu savunulmaktadır.

Personelin proje yönetimi anketine verdiği cevaplar çoğunlukla benzerdir. Mevzu bahis firma anket sonuçlarına göre genel olarak oldukça başarılıdır. Bu başarı aynı zamanda personelin memnuniyetine de yansımıştır. Özellikle firmanın proje yönetiminin; kriz yönetimi, kalite yönetimi, değer yönetimi, risk yönetimi konularındaki başarısı dikkate alınmalıdır.

## KAYNAKLAR

- ÇANDUR, C.,(2010).** Bankacılık IT Proje Yönetimi Ve Ms Project'le Proje Planlama, Haliç Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- DALYAN, İ.,(2010).** Türk İnşaat Sektöründe Proje Yönetimi Ve Bilgisayar Destekli Planlama İle Verimlilik Analizi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- ESATOĞLU, N.,(2010).** Bilgi Teknolojileri Proje Yönetimi Ve Başarı Koşulları, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- GÜMÜŞEL, D.,(2007).** Proje Yönetiminde Temel Kavramlar Proje Döngüsü Yönetimi Ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı, Rec Türkiye, Ankara
- GÜRSES, M.,(2007).** Kısıtlar Teorisi Ve Proje Yönetiminde Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- İSTANBUL SANAYİ ODASI, (2011).** Kalite Ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK), Proje Yönetimi Kılavuzu 9, İstanbul
- KIR,E.,(2007).** Yazılım Sektöründe Proje Yönetimi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- KOONTZ, H., (1964).** “Making Sence Of Management Theory”, A Management Sourcebook (Ed: Franklin Moore), Harper and Row Publishers, New York, 104
- KUTLU, N.T.,(2001).** Proje Planlama Teknikleri Ve Pert Tekniğinin İnşaat Sektöründe Uygulanması Üzerine Bir Çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı:2
- MARTİNELLİ, S.,(2000).** Eğitim Kılavuzu, Proje Yönetimi, Avrupa Konseyi Dg IV, Gençlik Ve Spor Direktörlüğü, Avrupa Konseyi Ve Avrupa Komisyonu
- MEREDITH J.R., MANTEL, JR, SAMUEL J., (2000).** Project Management, A Managerial Approach, 4th Edition, John Wiley & Sons Inc., New York
- MINTZBERG, H., (1957).** Administrative Behavior, The Macmillan Company, 30
- ONUR, İ.,(2007).** Proje Yönetiminde Stratejik Planlama Ve Olgunluk Modeli Kapsamında Yapılan Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya
- ROBERT, A. G.,(1966).** Business Leadership in the Large Corporation, University of California Press, Berkeley,318
- SAKAR, S.(2012).** “Proje Yönetimi Metodolojisi”, Http://Members.Tripod.Com/Wariproject/Projeler/Proje1.Html
- SÖNMEZ, E.,(2007).** Neden Proje Yönetimi?, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- TEMEL,M.,(2011).** Proje Yönetimi Teknikleri Ve Kara Salyangozu Üretim Çiftliği Projesi Üzerine Bir Uygulama, Çukurova Üniversite-



- 
- si, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana
- UZUNTAŞ, F.,(2010).** Proje Yönetiminde Risk Analizi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- YANAT, M.,(2006).** Mimari Projelerde Süreç Ve Bilgi Yönetimi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- YURTCAN, E.,(2008).** Kamuda Proje Yönetimi Uygulamasında Etkinlik Sorunu: Eskişehir’de Bir Araştırma, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya