

# SANAYİ İŞLETMELERİ PROJELERİNDE BAŞARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİNİN ANALİZİ

**Enver ECE**

Hava Harp Okulu Dekanlık  
Yeşilyurt-İstanbul  
e.ece@hho.edu.tr

## ÖZET

21 yüzyılda artan rekabet ortamında kuruluşların yürütmekte oldukları projelerin başarısı işletmelerin pazarda kalabilmeleri için çok daha fazla önem kazanmıştır. Projelerin başarısı ise daha çok projede çalışan insanların başarısı ile orantılıdır. Bu çalışmada projelerin başarısına etki eden faktörler araştırılmıştır. Makalenin giriş kısmında proje ve proje başarısı konularında genel bir bilgi verilmiştir. Daha sonraki bölümlerde ise sırasıyla projelerde başarıyı belirleyen faktörler, proje yönetimi ve başarıya ilişkin anket ve proje başarı düzeylerini ölçümü konuları incelenmiştir. Sonuçta yapılan anket sonuçları değerlendirilerek proje yönetiminde başarıyı artıracak tahmin edilen önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Proje, Proje Yönetimi, Proje Başarı Faktörleri.

## ABSTRACT

The success of organizational project which is mostly proportional to the success of the employees gains higher importance for an organization in order to stay in the market in the increasing competition environment of 21st century. In this paper, project success factors are explained. An overview of project and project success is given in the introduction section. In the next parts project success factors, project management, questionnaire about project success and measurement of project success levels are explained respectively. Finally advices to increase the success in project management are made based on the questionnaire results.

**Key Words:** Project Project Management, Project Success Factor

## 1. GİRİŞ

Yapılan bu çalışmada amaç proje yönetiminde başarı faktörlerinin neler olduğunun araştırılmasıdır. Bu noktadan hareketle projelerde başarının ne anlama geldiğinin tanımının yapılması gerekmektedir. Proje başarısı kavramının net bir tanımını yapmak mümkün değildir. İstenen fiyattan ve istenen özellikleri taşıyarak şekilde teslim edilen projeler başarılı olarak tanımlanabilir. [1] Daha kapsamlı bir tanıma göre, eğer bir proje müşterisi tarafından başlangıçta koyulan hedeflere ulaşırsa, faaliyetler yapılması gerektiği gibi gerçekleştiriliyorsa ve belirlenmiş bir problem önceden saptanan zaman, maliyet ve kalite sınırları içinde çözüme ulaştırılıyorsa bu proje başarılı olarak tanımlanabilir. [2] Tanımların ortak noktası teknik performansa ulaşmak ve proje ile ilgili kişilerin projeden tatmin olmalarıdır. Ancak proje başarısı tanımında, proje yönetiminin doğuşundan günümüze değin araştırmacıların tam bir fikir birliğine vardığını

söylemek mümkün değildir. [3] Bunun nedeni ise proje ile ilgili kimselerin projelerden farklı beklentiler içinde olmaları ve projelerde başarısı kavramını farklı algılamalarından kaynaklanmaktadır. Önceden belirlenmiş kalite bütçe ve zaman sınırlılıkları olan projelerde, hedeflere ulaşmak için farklı organizasyonlardan gelen personelin uyumlu ve etkin çalışması gerekir. Bunun sağlanması için etkili koordinasyona ve liderliğe ihtiyaç vardır.[4]

## 2. PROJELERDE BAŞARIYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Proje başarı faktörleri projelerin başarısını etkileyen ve dikkate alındığında projelerin başarı şansını artıracak olan faktörlerdir. Aslında projelerde başarıyı engelleyen nedenler aynı zamanda ortadan kaldırıldıkları yada kontrol altına alındıklarında projelerde başarıyı artıracak olan faktörlerdir. Proje başarı faktörlerinin, aralarındaki ilişkinin ve önem

derecelerinin sistematik olarak belirlenmesi; proje yönetiminde bu alanlarda daha dikkatli olunmasını ve ortaya çıkabilecek problemler için hazırlıklı olunmasını sağlar.

Günümüze değin birçok araştırmacı projelerde başarıya etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla çok sayıda araştırma yapmışlardır. Cleland ve King araştırmalarında Projelerin başarısına etki eden 12 faktörü şöyle belirlemişlerdir;

- Proje özeti
- Üst yönetimin desteği
- Finansal destek
- Proje programı
- Kalifiye personel
- İnsan gücü ve uygun organizasyon yapısı
- Bilgi ve haberleşme
- Proje inceleme
- Proje kontrolü
- Proje uygulama felsefesi
- Lojistik ihtiyaçlar
- Tesis ve ekipman desteği
- Pazarı ve kullanıcıları tanıma

Cleland ve Kingin çalışmalarındaki benzer Baker ve Fisher, 9 faktör, Sayles ve Handler 6 faktör belirlemişlerdir [3] Çalışmaların birçoğunun ortak özelliği teorik olmaları ve proje yönetiminde uygulanabilirliklerinin olmamasıdır.

Proje yönetiminde başarı kriterleri için yapılan ilk çalışmalarda proje yönetim üçgeni yani zaman, bütçe ve kalite gerekleri temel kriterler olarak tanımlanmıştır. Ancak zaman geçtikçe başarı konusunun daha ince ayrıntılara dayandığı görülmüştür. Van Aken proje başarısını farklı biçimde tanımlamıştır. Ona göre proje başarısı projeye ilgili tüm paydaşların (proje müşterisi, proje takımı, proje sponsoru, üst yönetim vb.) memnuniyetidir. [5] Zaman, maliyet ve kalite unsurları göz önüne alınarak belirlenen başarı kriterleri dar kapsamlı olarak nitelendirilebilir. Başlangıçta yapılan çalışmalarda başarı faktörleri belirlenirken daha çok proje kontrolüne odaklanılırken zamanla teknoloji ve standartların değişmesiyle proje yönetiminin tamamına odaklanılmıştır.

Proje başarısı üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki dünyadaki tüm projeler için evrensel bir proje başarı kriterleri tanımlamak çok zor bir iştir [3]. Proje başarı kriterleri tanımlanırken genel bir çerçeveye oturan, deneysel uygulamalara dayanan, sonuçları görülebilen yapıda olmalıdır.

Bu alanda ampirik bir araştırma yapan Pinto ve Slevin'in çalışmaları diğer araştırmalardan biraz farklılık arz etmektedir [6]. Bu araştırmacılar teorik esaslı bir çalışma yerine uygulanabilir bir çalışma ile

başarı faktörlerini belirlemişler ve çoğu araştırmacının çalışmalarında esas aldığı bir faktör setini geliştirmişlerdir. Pinto ve Slevin'in çalışması daha önce yapılan teorik çalışmaları destekler niteliktedir. Araştırmacıların geliştirdikleri modelde proje başarısını başarı faktörlerinin bir fonksiyonu olarak tanımlamışlardır.

$$S=f(X_1, X_2, \dots, X_N)$$

S: Proje Başarısı,  $X_i$ : Başarı Faktörü

**Tablo 1.** Pinto-Slevin başarı faktörleri (Pinto, Slevin, 1987)

FAKTÖRLER
PROJE MİSYONU VE AMAÇLARI
ÜST KADEME YÖNETİMİN DESTEĞİ
PROJE PLAN VE PROGRAMI
DANIŞMA
PERSONEL
TEKNİK KONULAR
PROJE KABULÜ
İZLEME
HABERLEŞME-İLETİŞİM
PROBLEM ÇÖZME

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI (PROJE YÖNETİMİ VE BAŞARIYA İLİŞKİN ANKET)

Bu çalışma ile proje bazlı çalışan kurum/kuruluşlarda proje yönetimine ilişkin başarı düzeylerini ölçmek ve proje yönetimi ile ilgili genel veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla İstanbul, İzmit ve Bursa'da konulu 12 işletmede ve Savunma Sanayinde 3 farklı kuruluşta görev yapan toplam 85 kişiye anket uygulanmıştır.

Cevaplar sektör bazında değerlendirilmiş; otomotiv %17,1, metal eşya %7,1, tekstil %7,1, gıda %3,5, bilişim %5,9, elektrik-elektronik %2,4 savunma sanayi %51,2 ve %5,9 diğerleri olan bir dağılım gözlenmiştir. Ankete katılanların projelerdeki görevlerine göre dağılımı ise %10,6 üst yönetim, %40 proje yöneticisi ve %49,4 proje takım elemanı olarak gözlemlenmiştir.

Proje yönetimi Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerde hayatta kalabilmek ve gelişebilmek açısından hayati öneme sahiptir. Proje bazlı çalışan işletmelerin maksimum fayda elde etmeleri için proje yönetiminde başarı ve başarısızlık nedenlerinin çok iyi bilinmesi gerekir. Bu araştırma sonuçlarından yararlanarak savunma sanayi kuruluşları ve diğer işletmeler projelerde rekabet gücünü ve karlılığını artırıcı önlemler alabileceklerdir.

Araştırmada Pinto ve Slevin'in geliştirmiş oldukları 10 faktör modelinin yanı sıra diğer araştırmacıların belirlemiş olduğu faktörler göz önüne alınarak ve savunma sanayinde görev yapan proje yöneticilerinin de fikirleri doğrultusunda 36 soruluk bir anketten oluşmuştur.

Ankette proje başarısına etki eden faktörlerin 36 soruyla değerlendirilmesi yapılmıştır. (Tablo 2) Ölçme aracının uygulandığı deneklerin tepkilerini ölçmek için bu ölçekteki maddelerin karşılığı olarak beşli derecelendirme (likert) ölçeği kullanılmıştır.

Buna göre;

1. Kesinlikle katılmıyorum : 1 puan
2. Katılmıyorum : 2 puan
3. Kararsızım :3 puan
4. Katılıyorum :4 puan
5. Tamamen Katılıyorum :5 puan

Ankete katılanların yanıtlarına göre her bir madde için belirlenmiş olan puanlar bilgisayar ortamına girilmiştir. Verilerin istatistiksel çözümlemesi SPSS (Statistical Package For Social Science ) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Anlamlılık sınamalarında  $\alpha = 0,05$  düzeyi esas alınmıştır.

Cevapların güvenilirlik analiz yapılmış tesadüflüğü kontrol eden  $\alpha$  katsayısı 0,911 olarak ölçülmüştür. Bu değer sıfırdan büyük olduğu için elimizdeki verilerin güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca

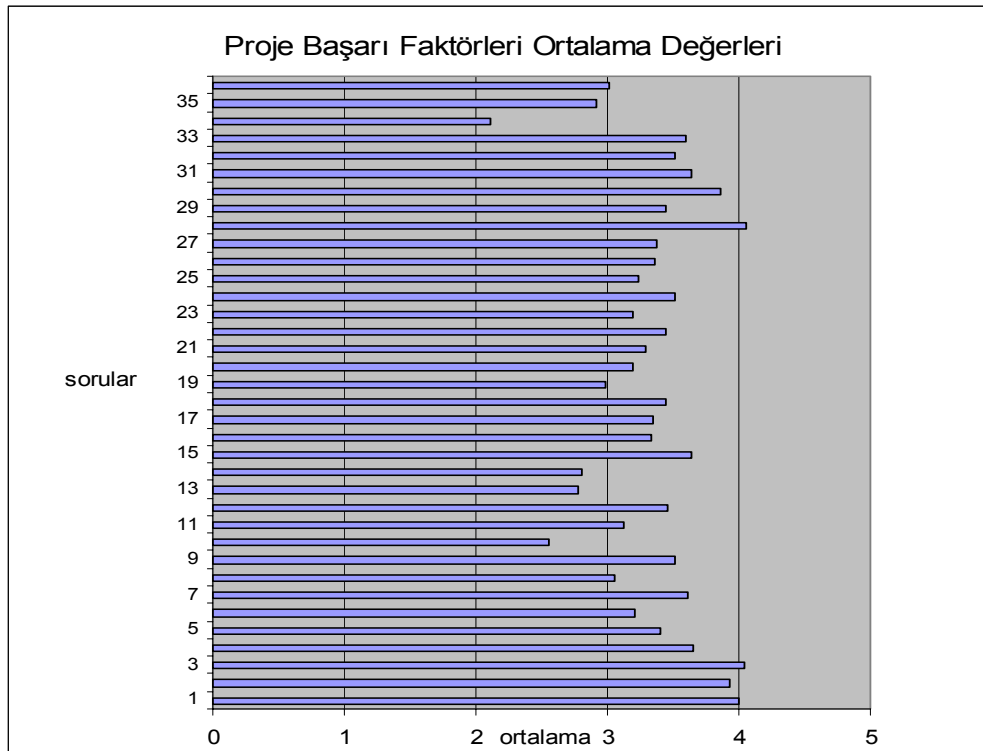
tutarlılığı tespit eden split half değeri 0,751 olarak bulunmuş ve bu değerde sıfırdan büyük olduğu için soru ve cevapların tutarlı olduğu söylenebilir.

#### 4. PROJE BAŞARI DÜZEYLERİNİN ÖLÇÜMÜ

Ankete katılanların verdiği cevaplara göre projelerde başarı faktörlerinin etki düzeylerinin ortalama değerleri Tablo-2 de görülmektedir. Ankete katılanların cevapları en az 1 en çok 5 puan şeklindedir. Sorulara verilen cevaplar ışığında proje yürüten kurum/kuruluşlarda hangi alanlarda daha başarılı, hangi alanlarda ise başarısız bulunduğu söylenebilir. Ankete katılan proje ilgililerinin en başarılı oldukları faktörler 4.05 ve 3,65\* ortalama ile teknoloji, 4.04\* ortalama ile amaçlar ,3,86\* ortalama ile proje kabulü 3.64\* ortalama ile danışma (iletişim) ve 3.52\* ortalama ile planlama ve kontrol faktörleri en başarılı olunan unsurlardır.

Proje yürütücülerinin projelerinde başarısız oldukları başka bir deyimle en çok karşılaştıkları sorunlar ise verilen cevaplara göre şöyledir. 2.11\*\* ortalama ile iletişim, 2.56-2,78-2,81\*\* ortalamalar ile planlama ve 2.91\*\* ortalama ile problem çözümü olduğu söylenebilir. Deneklerin cevapları ışığında proje yürütücülerinin eskiye oranla daha uygun teknoloji kullandıkları, proje amaçlarını belirlemede sıkıntı yaşamadıkları proje müşterisi/sahibiyle haberleşildiği, onların isteklerinin önemsendiği proje planlamasında sınırlılıkların iyi belirlendiği, kontrol sisteminin gelişmiş olduğu söylenebilir.

Şekil 1. Proje başarı düzeyleri ortalama değerleri



**Tablo 2.** Proje başarı düzeyleri ortalama seviyeleri

	PROJE BAŞARISINI DEĞERLENDİRME ANKET SORULARI	ORT./5
AMAÇLAR	1. Proje misyon, amaç ve hedefleri açık olarak bellidir ve bilinir.	4,00
	2. Proje amaç ve hedefleri kurumun/kuruluşun hedeflerini destekler.	3,93
	3. Proje başlangıcında proje ara hedefleri (kilometre taşları) belirlenir.*	<b>4,04</b>
	4. Proje kapsam ve büyüklüğü doğru belirlenir.*	3,65
ÜST YÖNE-TİM	5. Üst yönetimin projeye ilgi ve desteği tamdır.	3,40
	6.Üst yönetim proje başarısı için zamanında finansal destek sağlar.	3,21
PLAN-PROGRAM	7. Proje planında, faaliyet ve aktiviteler ayrıntılı olarak tanımlanır.	3,61
	8. Proje planında işgücü ve kaynak maliyetleri her zaman gerçeğe uygun olarak belirlenir.	3,05
	9. Proje planında her türlü kalite sınırları belirlidir.*	3,52
	10. Projede, planlanan zamana uyulur ve geri dönüşler azdır.**	2,56
	11. Proje planı, değişen koşullara uyumludur(karşı planlama).	3,12
	12. Proje uygulamasına ilişkin bir uygulama programı geliştirilir ve faaliyete geçirilir.	3,46
	13. Proje için gerekli tüm malzeme tedarik akışı aksamadan zamanında sağlanır.**	2,78
	14. Proje planında riskler belirlenmiş ve kontrol altındadır.**	2,81
	15.Proje sahibi yada kullanıcısıyla düzenli olarak haberleşilir ve onların görüşleri daima göz önünde tutulur.* (DANIŞMA)	3,64
PERSONEL	16. Proje yöneticisinin yöneticilik (planlama,örgütlenme,kontrol) kabiliyeti yüksektir.	3,33
	17. Proje yöneticisi aynı zamanda iyi bir liderdir.	3,35
	18. Proje yöneticisinin teknik bilgi ve eğitimi tamdır.	3,49
	19. Proje için seçilen personel her zaman niteliklidir.	2,98
	20. Proje ekibinin işe bağlılığı, ekip ruhu ve motivasyonu her zaman yüksektir.	3,19
	21. Proje ekip üyelerinin görev ve sorumlulukları açık ve çatışmayı önleyici şekilde belirlenmiştir.	3,29
	22. Proje örgütlenmesi ve organizasyon şekli proje işleyişini kolaylaştırıcı şekilde belirlenmiştir.	3,44
KONTROL	23. Proje gelişiminin izlenmesinde gerekli bilgi akışı zamanında ve eksiksiz sağlanır.	3,20
	24. Uygulamada kontrol edilecek kilit faktörler bellidir.*	3,52
	25. Tüm faaliyetler zaman, maliyet, kalite ve performans kriterleri açısından kontrol edilir ve plandan sapmalarda anında düzeltici işlem uygulanır.	3,24
	26. Kontrol sistemi esnek, basit ve maliyeti düşüktür.	3,36
TEK-NOLOJİ	27. Projede ihtiyaç duyulan teknik bilgi, teknoloji(bilişim sistemleri) ve uzmanlığa sahip olunur ve kolay erişilebilir.	3,38
	28. Projelerde ihtiyaç halinde bilgisayar yazılımlarından ve paket programlardan faydalanılır.*	<b>4,05</b>
PROJE KABULÜ	29. Proje tamamlandığında müşteri/kullanıcı/sahibi tarafından kabul ve tesliminde sorun yaşanmaz.(PROJE KABULÜ)	3,45
	30. Proje çıktıları ve çıktılarının kullanımları ile ilgili varsa dokümanlar ve gerekli eğitimler müşteriye verilir.*(PROJE KABULÜ)	3,86
İLETİŞİM	31. Tüm proje ilgilileri arasındaki haberleşme kanalları bellidir ve her zaman açıktır.*	3,64
	32. Proje ilgi grupları (proje paydaşları) arasında gerekli olan bilgi paylaşımı ve dağıtımı her zaman vardır.*	3,52
	33. Projeye ilişkin toplantılar zamanında yapılır ve ilgili raporlar ve dokümanlar hazırlanarak ilgililere zamanında ulaştırılır.*	3,60
	34. Proje ile ilgili kurum/kuruluş içi ve dışındaki bürokrasi proje işleyişini yavaşlatmaz.**	2,11
PRBLEM ÇÖZME	35. Projede meydana gelebilecek problemler erken fark edilir ve çözümleri için bir takım yöntemler belirlenir.**	2,91
	36. Önceden görülemeyen krizleri (teknik, yönetim ve bütçe ile ilgili)giderebilme konusunda proje yönetiminin kabiliyeti ve yetkisi vardır.	3,01

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Projeler ülke ekonomisi açısından oldukça önemlidir. Ülkemizde proje yönetiminin bazı alanlarında (proje izleme değerlendirme, planlama teknikleri gibi) çok sayıda çalışma yapıldığı ve bunun proje yönetimine çok değerli katkılar sağladığı söylenebilir. [3] Ancak proje yönetiminde başarı yada başarısızlığa etki edecek nedenleri sistematik biçimde değerlendirerek ve bu bilgilerin ışığında projelerin başarısını sağlayacak politika ve tedbirlerin daha da fazla geliştirilmesi gerekmektedir.

Projelerin başarısına en çok etki eden faktör iyi yönetimdir. Çok iyi ekonomik ve teknik fizibilitesi yapılmış kaynakları ayrılmış birçok proje, kötü yönetimler sonucunda zaman aşımı yada maliyet aşımı gibi nedenlerle başarısızlığa uğramıştır.

Bu çalışma proje bazlı çalışan işletmelerde görev yapan 85 proje yöneticisi, ekip üyesi ve üst yönetimde bulunan kişilerden elde edilen veriler ışığında oluşturulmuştur. Çalışma sonuçları itibarıyla yararlı olmuştur. Öncelikle proje başarısına etki eden faktörlerin performansı nasıl etkilediği ortaya konmuştur.

85 proje ilgisinin verdiği yanıtlara göre tüm sektörlerde proje başarı ve başarısızlığı test edilmiştir. Şekil-1 de cevap ortalamaları daha net görülmektedir. Proje yönetiminde en başarılı olunan yada en az sorun yaşanan nokta teknik, teknolojik konular, olmasına karşın en çok sorun yaşanan nokta ise iletişim, işletme içi ve dışı bürokratik engeller olarak belirtilmiştir. Tüm sektörler ortak ele alındığından, ortaya çıkan bu veriler her sektör için ayrı ayrı değerlendirilirse daha güvenilir ve faydalı olacağı söylenebilir. Bu çalışmada ise sektörler arasında homojen bir dağılım olmadığından böyle bir değerlendirme yapılmamıştır.

Proje yönetiminde başarı ve başarısızlık nedenlerini ölçmeyi amaçlayan anket sorularında 1-5 arasında bir puanlama yapılmıştır. 3 ve daha yüksek ortalama değerine sahip cevaplarda proje yönetimi ile ilgili genel olarak bir problem yaşanmadığı değerlendirilmektedir. Özellikle bu ortalamanın altında kalan cevaplarda ise önlem alınması gereken noktalar olduğu söylenebilir. 5'li likert ölçeğine göre 3 ün altında ortalama sahip soruları ve çözüm önerilerini şöyle sıralayabiliriz.

Projelerde en fazla sorun yaşanan noktanın proje içi ve dışında var olan bürokrasi olduğu ankete verilen cevaplar ışığında söylenebilir.(ort:2.11/5). Proje yönetimi esnek çalışmayı ve karşılaşılan sorunlara anında çözüm bulmayı gerektiren bir yapı gerektirmektedir. Bu işleyişi yavaşlatmak projenin beklenen süre ve maliyette, istenilen kalitede olmasını engeller. Bu yüzden özellikle işletme içinde proje

yönetimi ile ilgili, proje yönetimini kolaylaştırıcı, esnek ve yazılı kuralların olması gereklidir. Bununla ilgili varsa dokümanlar her projeden sonra gözden geçirilmelidir. Projeyi tamamlayan personel tarafından, işleyişi yavaşlatıcı maddelere çözüm önerileri getirmek amacıyla görüş ve öneriler hayata geçirilmelidir. İşletme dışı bürokrasi için proje ekibinin yapabileceği en önemli şey proje işleyişini yavaşlatabilecek bürokratik engelleri doğru belirleyerek gerçekçi planlamalar yapmak olacaktır. Üst yönetimde işletme dışı bürokratik engelleri ortadan kaldırmak için girişimlerde bulunabilir. Burada en önemli faaliyet gene proje ekibine düşmektedir. İşletme dışı bürokratik engelleri tam olarak proje başlamadan üst yönetime sunmalı ve bunları bir risk olarak risk planlarına almalıdırlar.

Daha önce yapılan araştırmalara paralel olarak bu çalışmada da proje işleyişini yavaşlatan en önemli ikinci faktör proje planında zamana riayet edilmemesi ve sürekli geri dönüşler yaşanmasıdır (ort: 2.56/5). Proje yönetiminde zaman planlaması en az esnekliğe sahip olunan noktadır. Proje planında geri dönüşleri azaltmanın yolu planlamanın baştan ayrıntılı olarak yapılmasıdır. Ankette bulunan, işgücü ve kaynak maliyetlerinin her zaman gerçeğe uygun olarak belirlenmesi ile ilgili soruya verilen cevap ortalamasının (3,05/5) düşüklüğü de planlamanın baştan çok iyi yapılmadığını göstermektedir. Geri dönüşleri en aza indirmek için başlangıçta faaliyetler gerçekçi ve ayrıntılı olarak planlanmalı, riskler doğru belirlenmeli ve gerçeğe uygun bir proje takvimi yapılmalıdır. Amaç projeyi kısa sürede tamamlamaktan öte zamanında tamamlamak olmalıdır.

Projenin verimliliğini azaltan bir diğer konu ise malzeme akış ve tedarikinde yaşanan sorunlardır (2.71/5). Tedarik planlama sürecinin en önemli adımı, satın alma veya organizasyon içerisinden temin kararının verilmesidir. Bu karar verildikten sonra tedarik planı mutlaka zamanlı bir doküman haline getirilmelidir. Yaşanan sorunların bazıları malzemenin ya erken yada geç tedarik edilmesinden kaynaklanmaktadır. Başlangıçta yapılan tedarik planında en erken alma ve en geç alma zamanları açık olarak belirtilmelidir. Üst yönetimin, projeye gerçekçi bir şekilde kaynak ayırması sağlanabilirse, malzeme tedarik ve akışında problemler azalacaktır.

Projelerde problemlerin erken fark edilmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi önemli bir konudur. Ankete verilen cevaplara dayanılarak bu konunun da işletmelerde çok iyi uygulanmadığı söylenebilir (ort:2,91/5).

Problem çözümü için sistematik bir yapı oluşturmak, oluşabilecek problemleri önceden belirleyecek bir sistem kurmak projenin sıkışma/darboğaz noktalarında işleyişini sürdürmesini sağlayacaktır.

Projelerde başarı oranının düşük yada diğer maddelere göre kritik olarak değerlendireceğimiz son konu ise proje için seçilen personelin niteliklerinin eksik olmasıdır.(ort: 2,98/5). Yapılması gereken en önemli şey eğitim seviyesini artırmaktır. Özellikle teorik eğitimin yanında proje işleyişi esnasında ekipte bulunanlara proje yönetimi ile ilgili spesifik eğitimler verilmelidir. Eğitim planlarının sürekli ve güncel hale getirilmesi, personelin uygulama ve bilgi düzeyini artıracaktır. Böylece projelerde hep aynı kişiler görev almamış olacaktır. Bu sayede kalite ve performansın da artırılması mümkündür. Diğer bir nokta ise proje başlangıcı ve sonunda personelin niteliklerine ve kişiliğine yönelik bir anket yapılmasıdır. Anket sonuçları baz alınarak uyumlu ve motivasyonu yüksek ekipler kurmak olasıdır. İdeal olan proje yöneticisinin ekibini kendi kurmasıdır. Anketin düzenlendiği işletmelerin çoğunda proje yöneticileri ekiplerini kendi inisiyatifleri doğrultusunda kuramadıklarını belirtmişlerdir.

Özetlemek gerekirse bu çalışma ile yatırımların daha başarılı olması için, proje başarı faktörleri değişik boyutlarda bu alanda çalışanlara yardımcı olması bakımından irdelenmiştir

## 6. KAYNAKLAR

- [1] Haris J. 2003, Proje Yönetimi, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayınları-İstanbul
- [2] Anonim 2001, Project Management Institute Standarts Committee, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) , Project Management Institute, USA
- [3] Çimen S. 1994, Projelerde Başarıyı Belirleyen Faktörler ve Kamu Kuruluşlarında Bu Faktörlere Yaklaşımın Belirlenmesi, DPT, Ankara
- [4] Ece E.,2004 Projelerde Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Savunma Sanayi Projelerinde Başarı Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, HUTEN Hava Harp Okulu İstanbul.
- [5] Lim C.S., Mohamed M.Z.,1999 , Criteria Of Project Success: An Exploratory Re-Examination, International Journal Of Project Managment, , V 17,N 4, p243-248
- [6] Pinto J.K.,Sleven D.P., February 1987, Critical Success Factors in Successful Project Implementation, IEEE Transactions on Engineering Management,

## ÖZGEÇMİŞ

### Hv Per. Ütgm. Enver ECE

1977 Akşehir doğumlu olan Üsteğmen Enver ECE ilk ve orta öğrenimini Akşehir, lise öğrenimini Adana Fen Lisesinde tamamlamıştır. 1999 yılında Hava Harp Okulu Endüstri Mühendisliği Bölümünden Hava Teğmeni olarak mezun olmuştur. Mezuniyeti takiben Hv Snf. Ok. ve Tek. Eğt. Mrk. K.lığında ve 1 nci Ana Jet Üs Komutanlığında görev yapmıştır. Hava Harp Okulu HUTEN'den Ağustos 2004 tarihinde yüksek lisans eğitimini tamamlayarak Hava Harp Okulu Dekanlığı Endüstri Mühendisliği Bölümü Yöneylem Araştırması Anabilim Dalına atanmıştır.