

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**BİLİŞİM PROJELERİNİN YÖNETİMİNDE PROJE
VATANDAŞLIĞI, BAĞLILIĞI VE ÖĞRENEN PROJE
ORGANİZASYONU İLE PROJE PERFORMANSI
İLİŞKİSİ**

**ZEYD GÜLESİN
14713035**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. YONCA GÜROL**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**BİLİŞİM PROJELERİNİN YÖNETİMİNDE
PROJE VATANDAŞLIĞI, BAĞLILIĞI VE
ÖĞRENEN PROJE ORGANİZASYONU İLE
PROJE PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**ZEYD GÜLESİN
14713035**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. YONCA GÜROL**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ ESER ÇALIŞMASI

**BİLİŞİM PROJELERİNİN YÖNETİMİNDE PROJE
VATANDAŞLIĞI BAĞLILIĞI VE ÖĞRENEN PROJE
ORGANİZASYONU İLE PROJE PERFORMANSI
İLİŞKİSİ**

ZEYD GÜLESİN
14713035

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 26.09.2019

Tezin Savunulduğu Tarih: 23.10.2019

Tez Oy Birliği / Oy Çekildiği ile Başarılı Bulunmuştur

Tez Danışmanı	: Prof. Dr. YONCA GÜROL
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. CEMAL ZEHİR Prof. Dr. HALİT KESKİN Prof. Dr. MUHTEŞEM BARAN Dr. GAMZE KARAYAZ

İmza


İSTANBUL
EKİM 2019

ÖZ

BİLİŞİM PROJELERİNİN YÖNETİMİNDE PROJE VATANDAŞLIĞI, BAĞLILIĞI VE ÖĞRENEN PROJE ORGANİZASYONU İLE PROJE PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Zeyd GÜLESİN
Ekim, 2019

Proje yönetimi günümüzde organizasyonların stratejik amaçlarına ulaşmak için kullandıkları önemli bir iş yapılandırma biçimi ve stratejik bir yönetim unsurudur. Bu nedenle projelerin hedeflerine ulaşmasını sağlayan faktörlere ilişkin araştırmalar ve proje yönetim profesyonellerine yapılabilecek bilimsel öneriler kıymeti haizdir.

Bu araştırma ile bilişim projelerinde proje vatandaşlığı, proje bağlılığı ve öğrenen proje organizasyonunun projenin performansı ile olan ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu kapsamda proje vatandaşlığı ve proje bağlılığının öğrenen proje organizasyonu ile projenin performansı arasındaki aracılık ilişkisi, projenin nitel performansının proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı ile projenin performansı arasındaki aracılık ilişkileri de incelenmiştir. Saha araştırmasında ankete katılım çağrısına yanıt veren ve analizi mümkün kılacak veri kalitesine sahip olan hedef kitleden 615 katılımcının yanıtları üzerinden araştırma modelinde öngörülen analizler yapılmıştır. Toplanan veriler öncelikle faktör analizine ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ardından yapısal eşitlik modeli uygulaması yapılarak araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Araştırma sonuçlarında bilişim projelerinde proje vatandaşlığı, proje bağlılığı ve öğrenen proje organizasyonu ile projenin nitel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı ile projenin nicel performansı arasında projenin nitel performansının aracılık rolünün bulunduğu, öğrenen proje organizasyonu ile projenin performansı arasında proje vatandaşlığı ve proje bağlılığının aracılık rolü olduğu da araştırmanın bulguları arasındadır. Elde edilen diğer bir bulgu ise öğrenen proje organizasyonunun proje vatandaşlığı, proje bağlılığı ve projenin nicel performansını doğrudan pozitif yönlü etkilediğine ilişkindir.

Bu çalışmada araştırma sonuçlarından yola çıkılarak üst yöneticilere ve proje yönetim profesyonellerine projelerin başarılarını artırmayı sağlayacak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Proje Vatandaşlığı, Proje Bağlılığı, Öğrenen Proje Organizasyonu, Projenin Performansı, Bilişim Projeleri

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PROJECT CITIZENSHIP, PROJECT COMMITMENT, LEARNING PROJECT ORGANIZATION AND PROJECT PERFORMANCE IN THE MANAGEMENT OF INFORMATION TECHNOLOGY PROJECTS

Zeyd GÜLESİN

October, 2019

Project management is an important form of business structuring and strategic management that organizations use to achieve their strategic goals. For this reason, researches about the factors that enable the projects to reach their objectives and possible scientific suggestions for the project management professionals are valuable.

The aim of this research is to reveal the relationship between project citizenship, project commitment and learning project organization with the performance of the information technology projects. In this context, the mediator role of the project citizenship and project commitment between learning project organization and project performance is examined and the mediator role of the project qualitative performance between project citizenship, project commitment and project quantitative performance are studied. In the field research, the analysis predicted in the research model were conducted over the responses of 615 participants from the target population. The collected data was firstly subjected to factor analysis and reliability analysis. Then the path analysis with structural equation model was applied and the research hypotheses were tested.

The findings of the research show that there is a positive correlation between project citizenship, project commitment, learning project organization and qualitative performance of the project. Moreover, the qualitative performance of the project mediates between project citizenship, project commitment, and the quantitative performance of the project. Another finding is that the learning project organization has positive effects on the project citizenship, project commitment and performance of the project.

In this study, based on the research results, suggestions were made to the top managers of the organizations and project management professionals to maximize the success of the projects.

Key Words: Project Citizenship, Project Commitment, Learning Project Organization, Project Performance, IT Projects

ÖN SÖZ

Kalkınmanın temelinde iyi yönetim anlayışı bulunmaktadır. İyi yönetim anlayışından beslenen iyi yöneticilerin geliştirdiği özgün iyi yönetim uygulamaları sayesinde bir toplumda veya organizasyonda ilerleme vücut bulabilir. Özgün iyi yönetim örneklerinin bulunmadığı bir toplumun refah seviyesini sürdürülebilir olarak artırması olası değildir. Benzer şekilde organizasyonların da varoluş gayelerini gerçekleştirebilmeleri ve hayatiyetlerini devam ettirebilmelerinde benimsenmiş ve içselleştirilmiş iyi yönetim anlayışının ve uygulamalarının varlığı büyük önemi haizdir. İyi yönetim anlayışının gelişmesi için ise alana katkı yapacak ciddi araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu tezin çıkış noktası da ülkemizde iyi yönetim anlayışının gelişmesine katkıda bulunmaktır.

Organizasyonlar kurdukları geçici proje organizasyonları aracılığı ile stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirirler. Bu anlamda nasıl ki bir şirketin üst yöneticisi şirket ile ilgili her konuda yüksek sorumluluk bilinciyle hareket ederek başarıya ulaşmak için çabalıyorsa; şirketi oluşturan alt bir sistem olarak geçici proje organizasyonunun proje yöneticisi de aynı derecede yüksek sorumluluk bilinciyle projenin başarıyla tamamlanması için gerekli gayreti göstermesi esastır. Burada tabi ki proje ekibinin projeye konu olan alan ile ilgili teknik yetkinliklere sahip olması bir gerekliliktir. Ancak sadece teknik gereksinimlerin karşılanması projenin başarısı için kâfi gelmemektedir. Belirlenen kriterleri sağlayan çıktıları teslim ederek projeyi başarıyla tamamlamak suretiyle projenin uygulandığı organizasyona fayda sağlamak için “gayret içerisinde olma” gerekliliğine vurgu yapma nedenimiz budur. Bu araştırmada; görev tanımında yer almamasına rağmen proje ekibinin sergilediği proje vatandaşlığı davranışları ve proje bağlılığı davranışları ile öğrenen proje organizasyonu yapısının projenin başarısına olan etkisi incelenerek ortaya konulmuştur.

Araştırmamızın sonuçlarının organizasyonların üst düzey yöneticilerine, proje yöneticilerine, proje alanında çalışan teorisyenlere ve araştırmacılara fayda sağlaması temennimizdir.

Tez çalışmamı tamamlamamda önemli katkıları olan değerli insanları burada anmak isterim. Öncelikle ders döneminden itibaren beni akademik çalışmalar yapmaya teşvik eden, tez danışmanım, Sayın Prof. Dr. Yonca Gürol’a tez çalışmam süresince akademik danışmanlığı ve bu araştırmayı tamamlamamı sağlayan üstün desteğinden ötürü teşekkür ederim.

Kendisinden aldığım “Örgüt Kuramı” dersi vesilesiyle tanıdığım, yönetim alanındaki düşüncelerinden istifade ettiğim ve ilerleme dönemleri süresince tez çalışmama ilişkin yönlendirmeleri sayesinde önemli ilerlemeler kaydettiğim, tez izleme komitesi üyesi Sayın Prof. Dr. Cemal Zehir’e şükranlarımı sunarım.

Proje yönetimi alanına hem gönüllü faaliyetleri hem de akademik çalışmaları ile önemli katkılarda bulunan, tez izleme komitesi üyesi Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gamze Karayaz’a araştırmama olan özverili katkılarından olayı teşekkür ederim.

Doktora eğitimim boyunca istifade ettiğim, alanında çok önemli boşluğu doldurmuş olan “Örgüt Teorisi” kitabı yazarları, bilim insanları Sayın Prof. Dr. Halit Keskin’e ve Sayın Prof. Dr. Ali Ekber Akgün’e tezimi şekillendirmemdeki büyük destekleri ve önemli karar noktalarındaki yönlendirmeleri için şükranlarımı iletmek isterim.

Tezimin istatistiki analiz uygulamalarında bilgi birikiminden ve uzmanlığından istifade ettiğim Araştırma Görevlisi Sayın Mahmut Köle’ye desteklerinden ötürü teşekkür ederim.

Akademik çalışmalarımı yönetim alanında yapmamı salık veren, İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştiraki Belbim AŞ’de kendisi ile birlikte yakın çalışma fırsatı bulduğum çok değerli beş yıllık zaman aralığında bana yöneticilik vizyonu kazandıran, yöneticilik yaklaşımından ve ileri görüşlülüğünden istifade ettiğim Sayın Harun Maden’e sonsuz şükranlarımı sunarım. Ayrıca beni çalışmamda ufkumu açan değerli insanlarla tanıştıran, her daim desteğine başvurduğum Sayın Osman Ağırman’ı da saygıyla anmak ve kendisine teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçteki desteklerinden ötürü Türk Havayolları Kurumsal Gelişim ve Bilgi Teknolojileri Genel Müdür Yardımcılığı yöneticilerine ve THY Ar-Ge Merkezi çalışanlarına teşekkür ederim.

Doktora çalışmam süresince verdiği tavsiyeler sayesinde hevesimi sürekli diri tutmamı sağlayan, durmaksızın yürüttüğü ilmi çalışmaları ile bana ilham kaynağı olan, duaları ile manevi desteğini de her zaman hissettiren çok kıymetli kanaat önderi Saygıdeğer Doç. Dr. Halil İbrahim Kutlay’a şükranlarımı sunarım.

Ülkemize, toplumumuza katkı sağlayan her türlü faaliyeti destekleyen ve bizatihi öncü olarak içerisinde bulunan, hem eğitim ve hem de iş hayatımdaki girişimlerimi her zaman destekleyen, moral ve motivasyon kaynağım, babam Saygıdeğer Halis Gülesin’e, ve çalışmalarım boyunca dualarını eksik etmeyen, sevgi desteğini sürekli hissettiğim annem Saygıdeğer Fatma Gülesin’e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Yaklaşık beş yıllık yoğun ve yorucu çalışma sürecinin stresine tahammül eden, her türlü desteği ile sürekli yanımda olan, en zor zamanlarda dahi tebessümü yüzünden eksik etmeyen kıymetli eşim Sayın Rumeysa Gülesin’e sonsuz teşekkür ederim. Birlikte vakit geçirmek için özlemle bekledikleri babalarının hafta sonları dahi kütüphanede oluşuna sabreden oğullarım Sevgili Akif Bilal Gülesin ve Sevgili Ahmet Yasir Gülesin’e sabır ve anlayışlarından ötürü teşekkür ederim.

Tez çalışmamı bitirmeyi nasip eden, dualara cevap veren Yüce Allah’a hamd olsun.

Bahçeşehir; Ekim, 2019

Zeyd Gülesin

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları	3
1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	4
1.3. Tezin Yapısı	5
2. PROJE YÖNETİMİ TEORİSİ, PROJE VATANDAŞLIĞI, PROJE BAĞLILIĞI VE ÖĞRENEN PROJE ORGANİZASYONU	7
2.1. Proje Yönetiminin Teorisi ve Gelişimi	7
2.1.1. Proje ve Proje Yönetimi Kavramları.....	8
2.1.2. Proje Yönetiminin Gelişim Süreci	9
2.1.3. Proje Yönetimi Teorisi.....	15
2.1.4. Proje Organizasyonu	18
2.1.4.1. Fonksiyonel Proje Yapısı	19
2.1.4.2. Matris Proje Yapısı	20
2.1.4.3. Saf Proje Yapısı	23
2.2. Proje Yönetimi Yaklaşımları.....	24
2.2.1. Katı ve Esnek Yaklaşım Ayrımının Gerekliliği	27
2.2.2. Klasik (Katı) Proje Yönetimi Yaklaşımı.....	28
2.2.3. Proje Yönetiminde Esnek Yaklaşım	30
2.2.4. Proje Yönetiminde Rol-Dışı Davranışlar	32
2.3. Proje Vatandaşlığı	34
2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı	35
2.3.1.1. Barnard'ın Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı	36
2.3.1.2. Selznick'in Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı	37

2.3.1.3. Katz'ın Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı	37
2.3.1.4. Smith ve Arkadaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı	38
2.3.1.5. Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı	38
2.3.1.6. Dyne ve Arkadaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı	39
2.3.1.7. Farh ve Arkadaşları'nın Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı	40
2.3.1.8. Podsakoff ve Arkadaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı.....	40
2.3.1.9. Coleman ve Borman'ın Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı	41
2.3.1.10. Morrison'un Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı	41
2.3.1.11. Vey ve Campbell ile Williams ve Anderson'un Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı	42
2.3.1.12. Becker ve Vance ile Van ve Motowildo'nun Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı	43
2.3.1.13. Örgütsel Vatandaşlığın Genel Kabul Gören Yedi Boyutu	43
2.3.2. Proje Vatandaşlığı Kavramı	44
2.4. Proje Bağlılığı	50
2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	51
2.4.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	52
2.4.1.2. Katner'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	53
2.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	53
2.4.1.4. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	54
2.4.1.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	55
2.4.1.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	56
2.4.2. Proje Bağlılığı Kavramı	57
2.5. Öğrenen Proje Organizasyonu	62
2.5.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı.....	63
2.5.2. Öğrenen Proje Organizasyonu Kavramı	76
2.6. Projenin Performansı ve Başarı Kriterleri.....	80
3. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	88
3.1. Araştırmanın Modeli	88
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	89
3.2.1. Proje Vatandaşlığı ile Proje Performansı İlişkisi	90
3.2.2. Proje Bağlılığı ile Proje Vatandaşlığı ve Proje Performansı İlişkisi.....	93
3.2.3. Öğrenen Proje Organizasyonu ile Proje Vatandaşlığı, Proje Bağlılığı ve Proje Performansı İlişkisi	97
3.2.4. Projenin Nitel Performansı ile Projenin Nicel Performansı Arasındaki İlişki	98

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	99
3.3.1. Proje Vatandaşlığı Ölçeği	99
3.3.2. Proje Bağlılığı Ölçeği.....	101
3.3.3. Öğrenen Proje Organizasyonu Ölçeği.....	101
3.3.4. Projenin Nitel ve Nicel Performansı Ölçeği.....	102
4. ANALİZ VE HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI.....	103
4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	103
4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci	103
4.3. Örneklemenin Özellikleri.....	105
4.4. Ölçeklerin Faktör Analizi ve Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	108
4.5. Yapısal Eşitlik Modeli ile Yol Analizi Uygulaması	118
4.6. Araştırma Hipotezlerinin Testi.....	119
4.6.1. Doğrudan Etkiyi İnceleyen Hipotezlerin Testi	119
4.6.2. Aracı İlişkileri İnceleyen Hipotezlerin Testi.....	124
4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	134
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE TARTIŞMA	136
5.1. Proje Vatandaşlığı ile Projenin Nitel Performansı İlişkisi	136
5.2. Proje Bağlılığı ile Projenin Nitel Performansı İlişkisi	139
5.3. Proje Vatandaşlığı ve Proje Bağlılığı ile Projenin Nicel Performansı İlişkisi	140
5.4. Proje Bağlılığı ile Proje Vatandaşlığı İlişkisi.....	145
5.5. Öğrenen Proje Organizasyonu ile Projenin Nitel ve Nicel Performansı İlişkisi	146
5.6. Öğrenen Proje Organizasyonu ile Proje Vatandaşlığı ve Proje Bağlılığı İlişkisi	148
5.7. Projenin Nitel Performansı ile Nicel Performansı İlişkisi	149
6. ÖNERİLER	152
6.1. Araştırmacılar İçin Öneriler	152
6.2. Üst Yöneticiler, Proje Liderleri ve Proje Yönetimi Profesyonelleri İçin Öneriler	154
7. SONUÇ.....	160
KAYNAKÇA	165
EKLER.....	189
ÖZ GEÇMİŞ.....	198

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Proje Yönetim Teorisi Kilometre Taşları	15
Tablo 2: Proje Yönetiminde Katı ve Esnek Paradigmanın Ayrıştığı Boyutlar	26
Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Boyutları, Özet 1	39
Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Boyutları, Özet 2	42
Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarının Proje Vatandaşlığı Davranışına uyarlanması	46
Tablo 6: Proje Vatandaşlığı Davranışı ile İlgili Akademik Çalışmaların Özeti	48
Tablo 7: Öğrenen Örgüt Organizasyonu Karakteristiklerinin Örgüte Etkisi	74
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Davranışlarının Örgüte Etkisi	94
Tablo 9: Yaş grubu ve eğitim bilgileri	105
Tablo 10: Projedeki rol ve role ilişkin tecrübeye göre dağılım	106
Tablo 11: Projenin süresi ve proje ekibinin sayısına göre dağılım	107
Tablo 12: Projenin Organizasyon Yapısı	107
Tablo 13: Projenin yürütüldüğü firmadaki çalışan sayısı	108
Tablo 14: Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları	110
Tablo 15: Birinci Derece Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	112
Tablo 16: İkinci Derece Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	114
Tablo 17: Korelasyonlar, geçerlik ve güvenilirlik değerleri	116
Tablo 18: Doğrudan Etki Hipotezlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli	121
Tablo 19: Projenin Nitel Performansının Aracılık Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	126
Tablo 20: Proje Vatandaşlığı ve Proje Bağlılığının Projenin Nicel Performansı Üzerindeki Dolaylı Etkisi	128
Tablo 21: Proje Vatandaşlığı ve Proje Bağlılığının Aracılık Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	129
Tablo 22: Öğrenen Proje Organizasyonunun Projenin Nitel ve Nicel Performansı Üzerindeki Dolaylı Etkisi	132
Tablo 23: Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti	133
Tablo 24: Üst Yöneticiler, Proje Liderleri ve Proje Profesyonelleri İçin Öneriler .	154

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Tezin İçeriği ve Yapısı	6
Şekil 2: Gantt Chart Örneği	11
Şekil 3: Fonksiyonel Proje Yapısı	20
Şekil 4: Zayıf Matris Proje Yapısı	21
Şekil 5: Dengeli Matris Proje Yapısı	22
Şekil 6: Güçlü Matris Proje Yapısı	22
Şekil 7: Saf Proje Yapısı	23
Şekil 8: Proje yönetimi ve Katı Paradigma	30
Şekil 9: Proje yönetimi ve Esnek Paradigma	31
Şekil 10: Etzioni'ye Göre Örgütsel Bağlılık	52
Şekil 11: Kanter'e Göre Örgütsel Bağlılık	53
Şekil 12: O'Reilly ve Chatma'a göre Örgütsel Bağlılık	54
Şekil 13: Salancik'e göre Örgütsel Bağlılık	55
Şekil 14: Wiener'e göre Örgütsel Bağlılık	56
Şekil 15: Allen ve Meyer'e göre Örgütsel Bağlılık	56
Şekil 16: Örgütsel Öğrenme Süreci	64
Şekil 17: Öğrenme Açısından Organizasyonlar	66
Şekil 18: Öğrenen Organizasyonların Yetkinlikleri	67
Şekil 19: Öğrenen Projenin Bileşenleri	77
Şekil 20: Öğrenen proje organizasyonunun kritik başarı faktörleri	78
Şekil 21: Chroneer ve Backlund (2015)'un Öğrenen Proje Organizasyonu Modeli ..	79
Şekil 22: Projenin Başarı Boyutları: Geleneksel Altın Üçgen	82
Şekil 23: Araştırmanın Modeli	89
Şekil 24: Araştırmanın Hipotezleri	90
Şekil 25: Yapısal Eşitlik Modeli, İkinci Derece Doğrulamalı Faktör Analizi	117
Şekil 26: Bağımlılık ve Korelasyon İlişkisinin Yol Diyagramları İle Temsil Edilmesi	118
Şekil 27: Doğrudan Etki Hipotez Testlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı	123

Şekil 28: Projenin Nitel Performansının Aracılık Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı	127
Şekil 29: Proje Vatandaşlığı ve Proje Bağlılığının Aracı Değişken Etkisini İncelemek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı.....	131

KISALTMALAR

BT	: Bilişim Teknolojileri
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BTK	: Bilişim Teknolojileri Kurumu
CPM	: Kritik Yol Metodu (Critical Path Mathod)
CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
EPA	: �evre Koruma Kurumu (Environmental Protection Agency)
OSHA	: Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi (Occupational Safety and Health Administration)
�VD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
�PO	: Öğrenen Proje Organizasyonu
PB	: Proje Bağlılığı
PERT	: Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (Program Evaluation Review Technique)
PMBOK	: Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu
PMI	: Project Management Institute
PVD	: Proje Vatandaşlığı Davranışı
PY	: Proje Yöneticisi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
WBS	: İş Dağılım Yapısı (Work Breakdown Structure)

1. GİRİŞ

Proje yönetimi uygulamaları son yıllarda hızlı bir şekilde gelişmiş başlı başına bir disiplin olarak görünürlüğü ve önemi sürekli artmaktadır. Buna bağlı olarak birçok şirket de organizasyonlarını proje tabanlı yapıya uygun hale getirmişlerdir. Günümüzde yaygın olarak kabul görmüş geleneksel proje yönetim metodolojilerini pozitivist temele dayanan; analitik ve mekanik yaklaşımlar şekillendirmektedir. Realist ontoloji ve objektif epistemolojiye dayanan bu yaklaşımlar çevre şartlarını sabit olarak varsaymakta ve önceden belirlenmiş veya bilinen bu şartlara karşılık gelen sabit aksiyonların izlenmesi sayesinde başarılı bir proje yönetiminin elde edileceği varsayılır. Oysaki proje yönetimi, çok sayıda paydaşa sahip, doğrusal olmayan şekilde birbirine bağımlı bileşenlerden oluşan karmaşık sosyal sistemlerin hedeflenen amaca varmak amacıyla yönetilmesini gerektirmektedir. Kapalı sisteme dayanan geleneksel proje yönetim yaklaşımları günümüzdeki bu karmaşık yapının ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak kalmaktadır.

Proje yönetimi ile ilgili akademik yazın ve genel kabul görmüş proje yönetim pratikleri proje yönetiminde kullanılacak olan daha çok rol içi davranışlar ve proje yönetimi ile ilişkili olan araçlar ve tekniklerle sınırlı kalmış, rol dışı davranışlara ilişkin az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların birçoğunda ise örgüt seviyesinde iletişim şekli olarak informal iletişime odaklanıldığı; proje yönetiminde rol dışı davranışların inceleme konusu edilmediği görülmektedir. Oysaki proje ekibini oluşturan bireylerin özverili çalışma davranışlarını sergilemeleri, ortak vizyon doğrultusunda başarıya ulaşmak için bir hedef doğrultusunda tek bir organizma gibi çalışma atmosferinin oluşması, bireye ait biyolojik kısıt engellerinin aşarak örgüt performansının ortaya çıkması, proje organizasyonunun işbirlikçi bir sistem olarak varlığı sayesinde projelerin başarısının maksimize edilmesi; öğrenen proje organizasyonu zemini üzerinde örgüt içerisindeki proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı gibi rol dışı davranışların sergilenmesi ile mümkündür. Bundan dolayı proje yönetimi anlayışında; koşulların hızlı bir şekilde değiştiği, rekabetin olabildiğine baskın olduğu, tanımlı gereksinimlerle uzun mesafe alınamadığı dinamik çevre şartlarının varlığını ve etkisini

önemseyen; proje organizasyonundaki rol dışı davranışlara ait boyutları dikkate alarak temelde insan unsurunu ön plana çıkaran yaklaşımların araştırılması ve bu yaklaşımların projenin başarısına olan etkisinin incelenmesine ihtiyaç vardır. Literatürdeki bu boşluk araştırmanın çıkış noktalarından birisidir. Bu çalışmada literatürdeki mezkûr eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmak ve araştırma sonuçlarından yola çıkarak profesyonel yöneticiler ile proje yöneticileri başta olmak üzere proje yönetimi pratisyenlerine projenin başarısını maksimize etmeye yönelik öneriler getirmektedir.

Bu araştırmanın ikinci çıkış noktası ise bilişim sektöründeki on yılı aşkın süreyi yansıtan proje yönetimi tecrübelerime dayanmaktadır. İçerisinde yer aldığım proje organizasyonlarında, birçok üst yöneticinin belirli bir takım proje yönetim tekniklerinin kullanılmasının proje çıktılarının başarıyla tamamlanması için yeterli olacağı kanısına sahip olduklarını tecrübe ettim. Ancak edindiğim tecrübe, projenin başarıyla tamamlanmasındaki asıl unsurun kabul görmüş proje yönetim araç ve tekniklerinin birebir uygulanması değil projeye inanmış olan kalifiye proje ekibi olduğunu işaret etmektedir. Zira kalifiye proje ekibi ilgili proje faaliyetini tam olarak yerine getirebilmek için belirli proje yönetim pratiklerine ihtiyaç duyacak ve bunları öğrenip kullanmak için zaten gerekli gayreti gösterecektir. Ancak bir proje ekibi üyesinin faydalanmak için açlığını hissetmediği bir proje yönetim tekniği ve aracını kullanmasının pek bir faydalı çıktısı olmayacaktır. Profesyonel hayattaki tecrübelerim proje ekibinin özverili çalışması, paylaşımcı olması, takım seviyesinde öğrenme gerçekleştirmeleri, projenin hedeflerine olan bağlılıkları vb. çalışanların görev tanımlarında yer almayan rol dışı davranışların sergilenmesinin projenin başarısındaki rolünün göz ardı edilemeyeceğini göstermektedir. Bu düşüncemin bilimsel olarak test edilip doğrulama ve akabinde proje yönetim profesyonellerinin istifadesine sunma arzusu bu araştırmanın diğer bir çıkış noktası olmuştur.

Proje vatandaşlığı, proje bağlılığı ve öğrenen proje organizasyonundan oluşan rol dışı davranışların projenin nitel ve nicel başarısı üzerindeki etkisi deneye dayalı araştırma ile tespit edilmiştir. Proje vatandaşlığı davranışları boyutları arasında; proje ekibinin projeye olan sadakati, projeye özgü yardımseverlik davranışları, projenin belirlenmiş kurallarını kabullenmeleri ve gerektiğinde projenin faydası için kişisel inisiyatif alma ve pozitif yönde proaktif davranışlar bulunmaktadır.

Projeye bağıllık kavramı ise genel olarak proje ekibinin projenin amacını benimsemesi, projeye ilişkin yüksek bağıllık hissetmesi, projede kapsamında yerine getirdiği faaliyetlerden dolayı mutluluk duymasına ilişkindir. Buna göre projeye bağıllık hisseden proje çalışanları projenin başarılı olması için gönüllü olarak gerektiğinde görevlerinin çok ötesinde çalışmalarda bulunmaktan geri durmadan özverili olarak çalışabilirler.

Proje vatandaşlığı ve proje bağıllığı davranışlarının öğrenen proje organizasyonu zemininde gerçekleşmesi projenin başarısını maksimize edecek unsurlardandır. Öğrenen proje organizasyonunda proje ekibi üyelerinin arasında iletişim ve diyalog yüksek seviyede etkilidir. Bundan dolayı ekip üyeleri proje aktivitelerinin yerine getirilmesinde birbirlerinin düşüncelerini dikkate alırlar, birbirlerine yapıcı geribildirimlerde bulunurlar. Öğrenen proje organizasyonunda proje faaliyetlerinin yürütülmesinin doğal bir çıktısı öğrenilmiş derslerdir. Proje organizasyonu seviyesinde öğrenmeyi sağlayabilmesi için öğrenilmiş derslerin proje ekibi üyelerinin ve bütün organizasyonun erişimine açıldığı entegre bilgi paylaşım sistemleri bulunur. Öğrenen proje organizasyonunda proje ekibi üyeleri sorumlu oldukları faaliyetleri yürütebilmeleri için kendilerine ihtiyaç duydukları yetkilendirme yapılır. Bu sayede hesaplı risk alırlar, yetkileri dahilinde inisiyatif alarak proje faaliyetlerini başarıyla tamamlamak için gayret sarf ederler. Öğrenen proje organizasyonu ekibinin diğer bir özelliği ise projenin amacının, vizyonunun proje ekibi üyelerin tarafından bilinmesi ve benimsenmiş olmasıdır. En küçük bir proje faaliyetini gerçekleştiren bir proje ekibi üyesi dahi bu faaliyetin önemli bir ortak amacın gerçekleşmesine katkıda bulunacağını bilincindedir. Bu sayede projenin başarısı maksimize edilir.

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın amacı ve araştırma soruları, araştırmanın yöntemi ve tezin yapısı izah edilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu araştırmanın temel amacı bilişim projelerinde proje vatandaşlığı, proje bağıllığı ve öğrenen proje organizasyonunun projenin performansına olan etkisini ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşmak için çalışmada yanıtı aranacak olan araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- Proje vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesi bilişim projelerinin başarısını artıran bir unsur mudur?
- Proje bağlılığı daha yüksek seviyede olması bilişim projelerinin başarısını artıran bir unsur mudur?
- Projenin nitel performansının, proje bağlılığı ile projenin nicel performansı arasında ve proje vatandaşlığı ile projenin nicel performansı arasında aracılık rolü bulunmakta mıdır?
- Proje bağlılığı davranışları ile proje vatandaşlığı davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Öğrenen proje organizasyonu bilişim projelerinin başarısını artıran bir unsur mudur?
- Öğrenen proje organizasyonu yapısı ile proje vatandaşlığı davranışlarının ve proje bağlılığı davranışlarının sergilenmesi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Öğrenen proje organizasyonu ile projenin performansı arasında proje bağlılığı ve proje vatandaşlığının aracılık rolü var mıdır?
- Bilişim projelerinin nitel performansı ile nicel performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma kapsamında öncelikle araştırmanın temel kavramları üzerine geniş bir literatür araştırması yapılmış ve araştırma sorularına ilişkin literatürdeki eksiklik doğrulanmıştır. Literatür araştırmasından faydalanılarak araştırmanın modeli netleştirilmiş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Güvenilirliği kanıtlanmış olan ölçekler kullanılarak elektronik ortamdan erişilebilir araştırma anketi hazırlanmıştır.

Bu araştırmada ankete katılım çağrısı 3,152 bilişim sektörü çalışanına iletilmiştir. Ankete toplam 651 yanıt gelmiştir. Bu yanıtlardan 36 tanesi hedef kitleye ait olmaması veya verilerin istenilen kaliteyi yansıtmaması nedeniyle değerlendirme dışında bırakılmıştır. Toplamda bir bilişim projesi içerisinde yer almış olan 615 katılımcının yanıtları üzerinden araştırmaya ilişkin analizler yapılmıştır.

Anketten toplanan veriler öncelikle faktör analizine ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Akabinde yapısal eşitlik modeli ile yol analizi uygulaması yapılarak araştırma modeline ait hipotezler test edilmiş ve araştırmanın bulguları detaylıca tartışılmıştır. Araştırma sonuçlarında desteklenmeyen hipotezler için bilişim projelerinde rol almış tecrübeli yöneticilerin ve proje yönetim profesyonellerinin görüşüne başvurulmuştur. Bu sonuçların tecrübelerinden hareketle nasıl yorumlanabileceğine dair düşüncelerine yer verilmiştir.

Bu çalışmada ayrıca araştırma sonuçlarından yola çıkılarak proje yönetim profesyonellerine projelerin başarılarını maksimize etmelerini sağlayacak önerilerde bulunulmuştur. Analiz işlemleri için SPSS 22 ve AMOS 22 istatistik yazılım programlarından faydalanılmıştır.

1.3. Tezin Yapısı

Tez yedi bölümden oluşmaktadır: 1. Giriş, 2. Literatür Özeti, 3. Teorik Öngörü ve Kavramsal Çerçeve, 4. Analiz ve Hipotez Testi Sonuçları, 5. Araştırmanın Bulguları ve Tartışma, 6. Gelecekte Yapılacak Çalışmalar için Öneriler ve 7. Sonuç.

Giriş bölümünde araştırmanın amacı ve araştırma soruları, araştırmanın yöntemi ve tezin yapısına değinilmiştir. İkinci bölümdeki literatür özetinde araştırmanın temel kavramlarına ilişkin detaylı literatür araştırmasına yer verilmiş ve bu alandaki literatür eksiklikleri belirlenmiştir. Proje yönetiminin teorisi ve gelişimi, proje yönetimi yaklaşımları, proje vatandaşlığı, proje bağlılığı, öğrenen proje organizasyonu kavramlarına ilişkin literatür bu bölümde çalışmaya yansıtılmıştır. Örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve öğrenen organizasyon kavramlarından yola çıkılarak bu kavramların proje organizasyonuna uyarlanmasına ilişkin çalışmalar yine bu bölümde izah edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü teorik öngörü ve kavramsal çerçeveyi içermektedir. Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri ve araştırmada kullanılan ölçeklere yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde araştırma kapsamında yapılan analiz ve hipotez testi sonuçları bulunmaktadır. Araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve süreci, örneklemin özellikleri, ölçeklerin faktör analizi ve ölçeklere ilişkin güvenilirlik

analizi, yapısal eşitlik modeli ile yol analizi uygulaması, araştırma hipotezlerinin testi ve araştırmanın sınırlılıkları bu bölümde ifade edilmiştir.

1. Giriş
Araştırmanın amacı ve araştırma soruları, Araştırmanın yöntemi, Tezin yapısı
2. Literatür Özeti
Proje yönetiminin teorisi ve gelişim, Proje yönetimi yaklaşımları, Proje vatandaşlığı, Proje bağlılığı, Öğrenen proje organizasyonu
3. Teorik Öngörü ve Kavramsal Çerçeve
Araştırmanın modeli, Araştırmanın hipotezleri, Araştırmada kullanılan ölçekler
4. Analiz ve Hipotez Testi Sonuçları
Araştırmanın evreni ve örnekleme, Veri toplama yöntemi ve süreci, Örneklemin özellikleri, Ölçeklerin faktör ve güvenirlik analizi, Yapısal eşitlik modeli ile yol analizi uygulaması, Araştırma hipotezlerinin testi, Araştırmanın sınırlılıkları
5. Araştırmanın Bulguları ve Tartışma
Proje vatandaşlığı ile projenin nitel performansı ilişkisi, Proje bağlılığı ile projenin nitel performansı ilişkisi, Proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı ile projenin nicel performansı ilişkisi, Proje bağlılığı ile proje vatandaşlığı ilişkisi, Öğrenen proje organizasyonu ile projenin nitel ve nicel performansı ilişkisi, Öğrenen proje organizasyonu ile proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı ilişkisi, Projenin nitel performansı ile nicel performansı ilişkisi
6. Gelecekte Yapılacak Çalışmalar İçin Öneriler
7. Sonuç

Şekil 1: Tezin İçeriği ve Yapısı

Araştırmanın beşinci bölümünü araştırma bulguları ve tartışma oluşturmaktadır. Bu bölümde proje vatandaşlığı ile projenin nitel performansı ilişkisi, proje bağlılığı ile projenin nitel performansı ilişkisi, proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı ile projenin nicel performansı ilişkisi, proje bağlılığı ile proje vatandaşlığı ilişkisi, öğrenen proje organizasyonu ile projenin nitel ve nicel performansı ilişkisi, öğrenen proje organizasyonu ile proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı ilişkisi, projenin nitel performansı ile nicel performansı arasındaki ilişkiye dair araştırma bulgularına yer verilmiş ve tartışılmıştır.

Altıncı bölümde gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler bulunmaktadır. Araştırmanın yedinci bölümünü ise sonuç kısmı oluşturmaktadır. Tezin içeriği ve yapısı Şekil 1’de yansıtılmıştır.

2. PROJE YÖNETİMİ TEORİSİ, PROJE VATANDAŞLIĞI, PROJE BAĞLILIĞI VE ÖĞRENEN PROJE ORGANİZASYONU

Bu bölümde proje yönetimi alanında tezin konusu ile ilgili literatür detaylı olarak incelenecektir. Bu bölümün amacı proje yönetiminin organizasyonlar için önemini anlamak, klasik proje yönetimi yaklaşımında göz ardı edilen ancak proje yönetiminin amaçlarını gerçekleştirmesi için önemli etken olan esnek boyutların teorik altyapısını ve temel dinamiklerini ortaya koymak ve bu tez ile katkı sunulması hedeflenen araştırma eksikliklerini vurgulamaktır. Sırasıyla a) proje yönetiminin teorisi ve gelişimi, (b) proje yönetimi yaklaşımları, (c) proje vatandaşlığı, (d) proje bağlılığı ve (e) öğrenen proje organizasyonu kavramları detaylandırılacaktır.

2.1. Proje Yönetiminin Teorisi ve Gelişimi

Günümüzün hızla değişen ekonomik ve sosyal koşullara sahip yüksek rekabet ortamında şirketlerin hayatiyetlerini devam ettirebilmeleri için sürekli olarak yeni ürün ve hizmetlerini daha hızlı bir şekilde, zamanında, optimum maliyetlerle ve müşterilerinin beklentilerini karşılayacak kalitede sunmaları gerekmektedir (Murch, 2001, 3). Bu koşullar göz önüne alındığında proje yönetimi günümüzde organizasyonların stratejik amaçlarına ulaşmak için önemli bir iş yapılandırma biçimi ve stratejik bir yönetim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakker, 2010). Zira proje yönetimi organizasyona fayda sağlamak için elde edilmek istenilen çıktılara ulaşmak amacıyla bütün faaliyetlerinin yürütülüp tamamlanmasını sağlayacak; fonksiyonel sorumluluklarının belirlenmesi, her faaliyet için ayrı ayrı ve sürekli raporlama ihtiyacını azaltması, kaynakların zaman sınırlamalarının takvim ile önceden belirlenmesi, fayda maliyet analizinin yapılması, başlangıç planları ile gerçekleşen durum arasında kıyaslama yapılması, olası problemlerin önceden belirlenmesi, gelişmiş bir tahminleme sistemi teknikleri, hedeflere ulaşamayacağının veya aşılacağından önceden bilinmesi vb. araç ve tekniklerden oluşan bir çerçeve yapı sağlar (Kerzner, 2013, 4). Bu sayede proje yönetimi; stratejik amaçlara başarıyla ulaşmayı kolaylaştırarak organizasyonlara ciddi katkıda bulunur.

Bu bölümde proje ve proje yönetimi kavramları, proje yönetiminin gelişim süreci, proje yönetimi teorisinin gelişim süreci ve proje organizasyonunun detayları ele alınmıştır.

2.1.1. Proje ve Proje Yönetimi Kavramları

Genellikle organizasyonlarda yürütülen faaliyetler günlük işlevler (operasyon) ve projeler (Shenhar & Dov, 2007) olmak üzere iki sınıfta tasnif edilebilir. Günlük işlevler belirli bir ürünün seri olarak üretilmesi, bir hizmet verilmesi gibi tekrar içeren, sürekli yinelenen faaliyetler iken projeler tek seferlik girişimlerdir. Çağımızda sürekli farklılaşan müşteri talepleri, kişiye özel geliştirilen ürünlere olan talep ve klasik seri üretim anlayışının ve sadece operasyonel süreçlerin bu ihtiyaçları karşılamaya kâfi gelmemesi gibi nedenlerle proje tipi üretimler önem kazanmaya başlamıştır (Can, Büyükbalcı, & Bal, 2013; Midler, 1995). Proje yönetimi ile birlikte gelen yeni yönetim anlayışı, yönetim teknikleri ve yönetim araçlarına bilişim sistemleri, inşaat, savunma, otomotiv gibi birçok sektörde yoğun olarak başvurulmaya başlanmıştır (Shenhar & Dvir, 1996).

Proje, benzersiz bir ürün, hizmet veya sonuç oluşturmak amacıyla tanımlanmış bir başlangıç ve bitiş tarihleri arasında belirli kaynaklarla yürütülen geçici bir çaba ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Project Management Institute, 2013). Literatürde genel olarak projeler için tek seferlik, önceden kararlaştırılmış bir bitiş tarihi, kalite veya kaynak kullanımında farklı performans kriterlerine tabi, birçok karmaşık ilişkiye sahip veya birbirinden bağımsız faaliyetler bütünü olduğu ifade edilmektedir (Packendorff, 1995).

Turner ve Müller (2003), klasik anlamda projenin üç temel özelliğinin olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler projenin benzersiz olması, tamamen yeni süreçler kullanılarak geliştirilmesi ve geçici olmasıdır. Akabinde Turner ve Müller (2003) bu tanımların eksik olduğunu ortaya koyarak projeyi şu şekilde tanımlamıştır: Proje, değişimin yararlı hedeflerini ortaya koymak amacıyla kendiliğinden olan belirsizliği ve entegrasyon ihtiyacını yöneten; benzersiz, yeni ve geçici bir çaba ortaya konulması için kaynakların atandığı geçici bir organizasyondur. Belirli faaliyetlerin kümелendiği iş paketlerinin proje olması için genel olarak şu niteliklere sahip olması beklenir (Koçel, 2018, 344):

- İş paketini oluşturan faaliyetlerin her birinin belirli bir başlangıç ve bitiş tarihine sahip olması, süresiz tekrar eden özellikte olmamaları
- İş paketini oluşturan faaliyetlerin tam anlamıyla bilinmemesi, bazı belirsizlikler barındırması
- İş paketini oluşturan faaliyetlerin birbirinden farklı fonksiyonel birimler veya kişilerin ortak çalışması neticesinde tamamlanabilir olması
- İş paketindeki faaliyetlerin belirlenen sürede bitirilememesinin organizasyon için kayıplara yol açması
- İş paketindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynak kullanımının çan eğrisi gibi zaman içerisinde artması ve sona doğru azalması, bitiminde ise tamamen sıfırlanması

Proje yönetimi kavramı ise projenin amacına ulaşmak için bilgi, yetenek, ilgili araç ve tekniklerin proje faaliyetlerine uygulamasıdır (Project Management Institute, 2013; Shenhar & Dov, 2007). Günümüzde üzerinde çok sayıda akademik araştırma yapılan ve iş dünyasında çok yaygın bir şekilde kullanılan proje yönetiminin temelleri çok eskiye dayanmaktadır.

2.1.2. Proje Yönetiminin Gelişim Süreci

Milattan önce 2600-2450 yılları arasında yapıldığı bilinen Giza Piramitleri, Erzurum'da VIII. Yüzyılın ikinci yarısında yapılan Çifte Minareli Medrese, 1551-1557 yılları arasında yapılan Süleymaniye Camii ve Külliyesi gibi örnekler dikkate alındığında proje yönetiminin yeni bir olgu olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte günümüzdeki modern proje yönetim anlayışı ilk olarak nükleer bomba geliştirmeyi amaçlayan “Manhattan-Projekt” olarak anılan çalışma ile nükleer ekipmanlı askeri denizaltı geliştirmeyi içeren “Polaris-Projekt” çalışmaları esnasında uygulanan yeni yönetim teknikleri ve araçları sayesinde standart haline gelmeye başlamış ve yönetim metodolojisi olarak kısa sürede sadece askeri değil birçok alanda kullanılmaya başlamıştır (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2014). Proje yönetimi belirli bir amaca ulaşmak üzere; takvim, kapsam, bütçe, kaynak yönetimi, entegrasyon, risk yönetimi, kalite yönetimi gibi yürütülmesi gereken faaliyetleri bütüncül olarak içermesi bakımından organizasyonlara önemli faydalar sağladığı için sıklıkla kullanılan pratik bir yönetim aracı haline gelmiştir.

Bu çalışmada sıklıkla referans verdiğimiz Amerika Birleşik Devletleri’nde kurulmuş olan Project Management Institute (PMI) tarafından yayımlanan “Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK)”;

proje yöneticileri tarafından kabul görmüş proje yönetim pratiklerini, araç ve tekniklerini bir arada toplayan; projenin başlatma, planlama, yürütme, izleme/kontrol ve kapatma aşamalarında en iyi uygulama araç ve tekniklerini içeren bir rehber niteliği taşıması bakımından önemlidir (Mesquida & Mas, 2014). Özellikle Avrupa ülkelerinde yaygın olarak kullanılmakta olan benzer bir bilgi birikimi kılavuzu PRINCE2, İngiltere’de faaliyet gösteren Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA) tarafından geliştirilmiştir.

Günümüz modern proje yönetiminin teorik zeminin oluşumunda, “yönetimin babası” olarak bilinen Frederick Taylor’un 1911 yılında “The Principles of Scientific Management” isim ile yayımlanan kitabı etkili olmuştur (Shenhar & Dov, 2007). Söz konusu kitapta Taylor, işletmelerin bilimsel olarak kanıtlanmış belirli yönetim teknikleri ile yönetim prensiplerinin uygulanması sayesinde verimliliklerini artıracaklarını ifade etmiştir ve o dönemde birçok fabrikada uygulanarak işletmelere sağladığı katkı ortaya konulmuştur (Yar, 2016). Taylor’un söz konusu kitabında ele aldığı yönetimin beş ilkesi şunları içermektedir (Morgan, 1997, 23) :

- İşe özel optimum sonuçları üreten optimum en iyi süreçler çıkarılabilir, bunun için söz konusu iş bilimsel olarak incelenmeli analiz edilmelidir. Gereksiz yapılan işler süreçten çıkarılmalıdır.
- Yapılacak olan iş için gerekli olan yetkinlikler belirlenmeli ve en iyi şekilde yapacak kişiler seçilmelidir.
- Verimliliği artırmak amacıyla çalışanın karakteristiği anlaşılmalı ve işi yürütebilmesi için gerekli eğitim verilmelidir.
- Çalışanların performansı izlenerek not edilmelidir.
- Çalışanlar belirlenen performansları göstermeleri durumunda çeşitli teşviklerle ödüllendirilmelidir.

Modern proje yönetiminin gelişiminde en önemli kilometre taşlarından birisini oluşturan diğer bir isim, proje yönetiminde çok sık kullanılan “Gantt Chart” tekniğinin geliştiricisi olan Henry Gantt’tır. Henry Gantt ilk olarak çizelgelerini Frederick W. Taylor ile birlikte 1903’te yayımladıkları “*Shop Management*” adlı makalede izah

etmiştir (Wilson, 2003). Gantt çizelgeleri yöntemi ile birlikte gelen projelerin kilometre taşları, faaliyet süreleri, faaliyet tahminleri gibi tekniklerden 100 yılı aşkın süredir aynı şekilde faydalanılmaktadır (Murch, 2001).

Şekil 2’de “ABC Otomasyon Geliştirme Projesi” isimli projenin genel olarak faaliyetleri, faaliyetlerin kaç hafta süreceği, faaliyetlerin sorumluları, faaliyetlerin hangi tarihte başlayıp hangi tarihte tamamlanacağı gantt çizelgesi üzerinden görülebilmektedir. Bu çizelgenin sağladığı en önemli avantajlardan birisi de hangi faaliyetlerin paralel yapılacağı, hangilerindeki aksamının projenin tamamlanmasını geciktirebileceğinin görülebilmesidir. Şekil 2’deki çizelgede “Kullanıcı Kabul Testleri” adlı faaliyetin 27 Kasım’da tamamlanması ve hemen ardından “Canlı Ortama İlk Veri Yükleme” faaliyetlerinin başlayacağı görülmektedir.

			31.Tem	31.Ağu	15.Eyl	30.Eyl	15.Eki	31.Eki	15.Kas	30.Kas	15.Ara	31.Ara
ABC Otomasyon Geliştirme Projesi	Hafta	Sorumlu										
Kavramsal Tasarım ve Teknik Analiz	5	Analist		21.Ağu								
Geliştirme	5	Yazılım Mühendisi				25.Eyl						
Sistem Entegrasyon Testleri	2	Test Mühendisi					11.Eki					
Bilgi Güvenliği Testleri	6	Bilgi Güvenliği Müh.								20.Kas		
Kullanıcı Kabul Testleri	1	Müşteri								27.Kas		
Canlı Ortama İlk Veri Yükleme	3	Yazılım Mühendisi										18.Ara
Canlı Ortama Geçiş	2	Yazılım Mühendisi										31.Ara
Proje Kapanışı	0	Proje Yöneticisi										

Şekil 2: Gantt Chart Örneği

Gantt çizelgeleri projelerle ilgili önemli bilgilerin kolaylıkla görülmesini sağlamada etkili bir araçtır. 1920’lerde ilk kullanım amacı daha çok genel üretim planlama ve kontrol problemlerinin çözümüne ilişkin ve proje yönetiminde kullanılması göz önünde değildi. Ancak bilgi teknolojilerinin ilerlemesi ile birlikte üretim ile ilgili problemlerde gantt çizelgelerine kıyasla daha hızlı ve kapsamlı çözüm üreten teknolojik yöntemler kullanılmaya başlandı. Bununla birlikte gantt çizelgeleri özellikle proje yönetimi alanında olmak üzere birçok kullanıcıya geliştirdikleri planlardaki problemleri tanımlamalarına, kritik noktaları görmelerine ve kapsamı daha iyi anlamalarına yardımcı olmaya devam etmektedir.

Proje yönetiminin temel fonksiyonlarının oluşumunda Henri Fayol'un ilk olarak 1949'da yayımlanan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitabında (Fayol, 2018) açıkladığı yönetimin beş temel fonksiyonunun da etkili olduğu görülmektedir. Fayol bütün örgütlerde geçerli olabilecek yönetim fonksiyonlarının teorik çerçevesini oluşturmak amacıyla yönetimin beş temel fonksiyonunu şu şekilde sıralamıştır (Leblebici, 2015) :

- **Planlama:** Yönetici geleceği öngörmek ve planlamak, aksiyon almak için hazırlık yapmalı
- **Organize etme:** Yönetici örgütü, insanları ve materyalleri organize etmeli
- **Komuta etme:** Yönetici yürütülecek olan faaliyetlerde çalışanları yönlendirmeli, onlara ilham vermeli
- **Koordine etme:** Yönetici bütün çalışmaları uyumlulaştırmalı, koordine etmeli, kaynakları etkin kullanıldığından emin olmalı
- **Kontrol etme:** Yönetici yürütülen faaliyetlerin plan ve politikalara uygun ilerlediğini kontrol etmeli

Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetimin beş ilkesinin ve Fayol'un öne sürdüğü yönetimin beş temel fonksiyonunun izlerini günümüzde proje yönetimi alanında en çok başvurulan kaynaklardan biri olan Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK Kılavuzu) (Project Management Institute, 2013)'nin içeriğinde rahatlıkla görülebilir. PMI (Project Management Institute) 1969 yılında kurulmuş ve proje yönetiminde en çok kullanılan en iyi yöntem, araç ve tekniklerini bir arada toplayan PMBOK Kılavuzu'nu ilk olarak 1996 yılında yayımlamıştır ki bu da proje yönetiminin gelişimindeki kilometre taşlarından birisidir. Daha sonra diğer sürümleri sırasıyla 2000, 2004, 2009, 2013 yıllarında güncellenmiş ve son olarak 6. sürümü 2017 yılında yayımlanmıştır. PMI her dört yılda bir olmak üzere PMBOK Kılavuzu'nu güncel proje yönetim pratikleri, araçları ve teknikleri ile güncellemektedir. Örneğin son sürüm ile birlikte PMI, aşağıda da daha detaylı bilgi vereceğimiz son dönemde gelişen çevik proje yönetim anlayışına uygun proje yönetim pratiklerine paralel olarak "Çevik Uygulama Kılavuzu" nu da proje yönetim profesyonellerinin faydasına sunmuştur (Project Management Institute, 2017a). PMBOK Kılavuzunda (Project Management Institute, 2017, 23) proje yönetim süreçleri 5 ana süreç grubunda toplanmıştır. Bunlar:

- **Başlangıç Süreçleri:** Bu grupta yeni bir projeye başlanması veya yürütülmekte olan bir projenin yeni aşamasına başlanması için bu proje veya aşamanın tanımlanması amacıyla yürütülen süreçleri içermektedir.
- **Planlama Süreçleri:** Projenin kapsamını, hedeflerini net bir şekilde belirlemek, proje ile elde edilmek istenilen çıktılara ulaşmak için yürütülmesi gereken faaliyetleri tanımlamak için gerekli süreçleri içermektedir.
- **Yürütme Süreçleri:** Projenin gereksinimlerini gerçekleştirmek üzere proje yönetim planında önceki aşamada tanımlanmış olan faaliyetleri tamamlamamak için yürütülen süreçleri içermektedir.
- **İzleme ve Kontrol Süreçleri:** Bu süreç grubu projenin ilerleme durumunu izlemek, planlanan ilerleme ile gerçekleşen ilerleme arasında farklılık olup olmadığını kontrol etmek ve şayet farklılıklar varsa ve planlama dokümanlarında değişiklik yapmayı gerektiriyorsa bu değişiklik noktalarını belirleyip kontrollü bir şekilde güncelleme başlatmakla ilgili süreçleri içermektedir.
- **Kapanış Süreçleri:** Proje veya projenin bir aşamasının tüm süreç gruplarındaki faaliyetleri resmi olarak sonuçlandırmak için yürütülen süreçleri içermektedir.

PMBOK Kılavuzundaki bu beş süreç grubunda bulunan süreçler aynı zamanda 10 ayrı Bilgi Alanı olarak sınıflandırılmıştır (Project Management Institute, 2017, 24):

- **Proje Entegrasyon Yönetimi:** Yürütülecek olan çeşitli proje yönetim süreçlerini ve faaliyetlerini belirlemek, tanımlamak, gerekirse birleştirmek ve koordine etmek için gerekli süreç veya faaliyetler bu bilgi alanı içerisinde yer almaktadır.
- **Proje Kapsamı Yönetimi:** Projenin belirlenen amaçlarına, çıktılarına ulaşılması için gerekli olan bütün faaliyetlerin ancak sadece gerekli olanların içerildiğinden emin olunması için gerekli süreçler bu bilgi alanı içerisinde yer almaktadır.
- **Proje Zaman Çizelgesi Yönetimi:** Projenin zamanında tamamlanmasını sağlayacak yönetim ve kontrol ile ilgili süreçler bu bilgi alanı içerisinde yer almaktadır.

- **Proje Maliyet Yönetimi:** Projenin paydaşlarca onaylanmış olan bütçesi içerisinde tamamlanabilmesi için gerekli hazırlık, planlama, finansman ve kontrol ile ilgili süreçler bu bilgi alanı içerisinde yer almaktadır.
- **Proje Kalite Yönetimi:** Proje ile amaçlanan çıktıların beklenen kalite kriterlerini karşılayacak şekilde teslimatı amacıyla kalite ihtiyaçlarını planlama, yürütme ve kontrolü ile ilgili süreçler bu bilgi alanı içerisinde yer almaktadır.
- **Proje Kaynak Yönetimi:** Projenin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için gerekli olan kaynakları tanımlamak, projeye atanmasını sağlamak ve yönetmeyi içeren süreçler bu bilgi alanı içerisinde yer almaktadır.
- **Proje İletişimlerinin Yönetimi:** Proje ile ilgili bilgilerin doğru zamanda ilgili paydaşlarla paylaşılabilmesi, kontrolü ve izlenmesi ile ilgili süreçler bu bilgi alanı içerisinde yer almaktadır.
- **Proje Risk Yönetimi:** Projenin başarı ile yürütmesine mani olabilecek durumların veya başarı ihtimalini yükseltebilecek fırsatların belirlenmesi, analiz edilmesi, izlenmesi ve gerekli yanıt aksiyonlarının planlanıp uygulanması ile ilgili süreçler bu bilgi alanı içerisinde yer almaktadır.
- **Proje Satın Alma Yönetimi:** Projenin gereksinimlerini karşılamak için ihtiyaç duyulan dışarıdan satın alma işlemlerini içeren süreçler bu bilgi grubunda yer almaktadır.
- **Proje Paydaş Yönetimi:** Projenin sonuçlarından bir şekilde etkilenen veya projeyi etkileyebilecek olan partileri tanımlamak, onların beklentilerini ve projeye etkilerini analiz etmek bu sayede projenin başarıyla ilerlemesini temin etmek için gerekli stratejileri içeren süreçler bu bilgi grubunda yer almaktadır.

Görüldüğü üzere günümüzde yaygın olarak kullanılan proje yönetim yaklaşımı temelde Taylor ve Fayol ile şekillenmiş ve geleneksel proje yönetim uygulaması olarak adlandırılmıştır (Richter, 2015). Günümüz dünyasında değişen insan ihtiyaçları, üretim yapıları, yüksek rekabetçi global ortamın örgüt yapılarında gerçekleştirdiği değişimler, paralelinde proje yönetimine yaklaşımına da etkide bulunmuştur (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2014). 2001 yılında bir grup yazılım geliştirici bir araya gelerek “agile manifesto” adı ile çok yankı bulan ve daha çok bilişim

projelerinde uygulanan aşağıdaki çevik proje yönetim prensiplerini duyurmuşlardır (Beck vd., 2001).

- Süreç ve araçlardan ziyade bireylere ve etkileşime odaklanmak
- Kapsamlı dokümantasyon yerine çalışan yazılıma odaklanmak
- Sözleşme müzakereleri yerine müşteri ile iletişime odaklanmak
- Plana bağımlı kalmaktan ziyade değişime adaptasyon sağlamak

Giderek fayda üretmekten ziyade süreçlerin gereğini yerine getirmeye doğru ilerleyen anlayışın yönünün değişimi anlamına gelen çevik yönetim yaklaşımı; kendi kendini yöneten, takım bazlı çalışan, daha az zamanda müşteriye sunulabilecek ürün/hizmet üretmeye odaklanmış yapıları içermektedir. Bu manifesto da proje yönetiminin gelişiminde yeni bir kilometre taşı olmuştur.

2.1.3. Proje Yönetimi Teorisi

Proje yönetiminin formal anlamda teorik zeminine ilişkin literatürde çeşitli tartışmalar bulunmaktadır. Çok yaygın olarak kullanılan Gantt chart, WBS, CPM ve PERT metotları gibi yeni araç ve tekniklerinin proje yönetiminin baskın olarak öne çıkan yönünü oluşturmamasından dolayı proje yönetimi uzun süre kendine özel bir teorik alan olarak görülmemiştir (Florice, Bonneau, Aubry, & Sergi, 2014; Packendorff, 1995; Sydow & Braun, 2018).

Proje yönetimi teorisinin gelişimine ilişkin kilometre taşları **Tablo 1**'de özetlenmiş ve aşağıda detayları işlenmiştir.

Tablo 1: Proje Yönetim Teorisi Kilometre Taşları

	Katkıda Bulunanlar	Literatüre Yapılan Katkı
1	Uygulayıcılar	Uygulayıcılar tarafından geliştirilen proje yönetim pratikleri Gantt Chart, CPM, PERT, WBS
2	Goodman ve Goodman	Geçici organizasyonlar
3	Packendorff	Proje yönetim geçici bir organizasyondur

4	Lundin	Geçici organizasyon olarak projelerin dört temel özelliği: Zaman, takım, görev, geçiş
5	Bakker	Geçici organizasyonların yeni bir boyutu olarak “Bağlam”
6	Turner ve Müller	Geçici organizasyon bakış açısı ile projenin tekrar tanımlanması, proje yöneticisinin geçici organizasyonun genel müdürü olması
7	Sydow, Braun	Projelerin kapandıktan sonra da devam eden organizasyonlar arası dört boyutu

Goodman ve Goodman (1972; 1976) çalışmalarıyla geçici organizasyonlar teorisini ortaya koymuşlardır. Buna göre geçici organizasyonlar teorisinin bağlamı aksiyonlardır zira geçici organizasyonların temel motivasyonu belirli bir aksiyonu tamamlamak üzerine kuruludur. Goodman ve Goodman söz konusu çalışmalarında tiyatroyu zaman bağımlı bir geçici organizasyon olarak işlemişlerdir.

Projeyi net bir şekilde geçici bir organizasyon yapısı olarak adresleyerek proje yönetiminin kavramsallaşmasını sağlayan ise Packendorff (1995) olmuştur. Buna göre projeler sadece bir teknik veya araç olarak görüldüğünde proje organizasyonunda yer alan bireylerin katkıları göz ardı edilmiş olunur. Oysaki projeleri sadece belli amaçlar gerçekleştiren alt sistemler bağlamında değil; kültür, kavram, çevreyle olan ilişkileri, sosyal yapı vb açılarından araştırmak gerekir. Ayrıca aşağıda sıralanan geçici organizasyonların özellikleri ile kıyaslandığında projeler ile geçici organizasyonların aynı özellikler üzerinden tanımlanabileceği görülmektedir (Packendorff, 1995):

- Rutin olmayan bir süreci geliştirmek veya eksik bir ürünü tamamlamak amacıyla organize edilen toplu bir eylemdir.
- Önceden belirlenen koşullar sağlanması durumunda sonlanacaktır.
- Bazı performans değerlendirme kriterlerine tabidir
- Roller ve rollerin sayısı bakımından çok karmaşıktır ve bundan dolayı koordinasyon için irade ve çaba gerekmektedir.

Lundin ve Soderholm (1995) geçici organizasyonların ve projelerin normal organizasyonlara göre farklılıklarını ve temel özelliklerini Zaman (Time), Görev (Task), Takım (Team) ve Geçiş (Transition) başlıkları altında sınıflandırarak teorinin gelişimine önemli katkıda bulunmuştur. Lundin ve Soderholm (1995) çalışmalarında geçici organizasyonların bu özelliklerini şöyle açıklamaktadırlar:

- **Zaman:** Geçici organizasyonların ayırt edici temel özelliği zamandır. Bu organizasyonlar için verilen zaman sınırlıdır ve bittiğinde geçici organizasyon sonlanır. Dolayısıyla geçici organizasyonlar zamanın kısıtlı, doğrusal ve çok değerli olduğunun bilincinde olarak organize bir şekilde zaman problemiyle mücadele ederler.
- **Görev:** Geçici organizasyonların genellikle varoluş sebebi görev bazlı faaliyetlerdir. Geçici organizasyonlarda görevler genellikle tek seferliktir ve olağan organizasyonlardakinden daha fazla karmaşık niteliğe sahiptir.
- **Takım:** İnsanlar tarafından ve bir grup insanın etrafında şekillenen geçici organizasyonlar başlamak, gelişmek amaca ulaştıktan sonra sonlanmak için doğal olarak bireylerin yetkinliklerine, istek ve bağlılıklarına bağımlıdır.
- **Geçiş:** Geçici organizasyonun oluşumundan önceki durum ile faaliyetlerini tamamlayıp sonlandıktan sonraki durumdaki değişime ilişkindir. Geçici organizasyonların varlığı belirli bir takım amaçların başarılp organizasyon sonlanmadan önce sonuç olarak da bir takım değişiklikler meydana getirmek içindir.

Geçici organizasyonlara ilişkin akademik yazın araştırması çalışmasında Bakker (2010); uzun yıllardır literatürde yer etmemesinden dolayı geçici organizasyonlara ilişkin bu çerçevedeki “Geçiş” boyutunu çıkarıp yerine “Bağlam (Context)” in eklenmesini önermiştir. Bağlam boyutu geçici organizasyonların kalıcı organizasyonlar ile olan ilişkisi ve geçici organizasyon sonlandıktan sonra da devam eden etkilerine ilişkindir.

Sydow ve Braun (2018) ise projelerin organizasyonlar arası özelliklerini öne çıkararak proje yönetim teorisinin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Proje yönetimine ilişkin araştırmalar sadece projenin yönetişimi ile ilgili değil aynı zamanda projeler tamamlandıktan sonra da etkisi devam eden organizasyonlar arası ağa (network)

ilişkin de olmalıdır. Bu çalışmaya göre şimdiye kadarki proje yönetim teorisinde organizasyonlar arası boyut eksiktir ve bu boyutun dört temel özelliği bulunmaktadır:

- **Benzerliklerin gözükmeyen ancak aktif bağlarla ilişkilendirilmesi:** Projeler tamamlanıp sonlansa dahi proje ile birlikte oluşan organizasyonlar arası ilişkiler ve ortaklıklar nihayete ermez. Bu ortaklıklar belki görünür değildir ancak yeni bir proje başladığında tekrar kendini gösterir. Ancak klasik proje yaklaşımındaki zaman sınırı projeler arasındaki bu gözükmeyen aktif ilişki boyutunun göz ardı edilmesine neden olmaktadır.
- **Hiyerarşik yapının düzensizliği:** Geçici organizasyon olarak projelerde takımlar bulunmaktadır ve ideal takım ortamında normal organizasyonlardaki gibi hiyerarşik koordinasyon yaygın değildir. Bunun yerine karşılıklı anlayışı sağlayan tipolojik roller bulunmaktadır.
- **Örgütsel sınırların zayıflaması:** Olağan organizasyonlarda yüksek derecede iş bölümü ayırımına dayalı hiyerarşik yapı bulunmaktadır. Ancak geçici organizasyonlarda farklı iş paketleri olsa dahi projenin çıktılarına ulaşabilmek için yüksek oranda iş birliği ve entegrasyon gereksinimi bilinci vardır. Bu durumda farklı seviyelerden ve farklı organizasyonlardan bireyler tek bir bütün gibi çalışırlar.
- **Yeniden canlandırma davranışı:** Projede takımların yürüttükleri faaliyetler ayrıık örgütsel karakterini kaybeder, bunun yerine organizasyonları birbirine bağlayan yeni bir yapıya bürünür.

Proje organizasyonunun yapısal özelliklerine ilişkin detaylar bir sonraki bölümde ele alınmıştır.

2.1.4. Proje Organizasyonu

Projelerin yürütüldüğü organizasyon yapısı kaynakların nasıl kullanılacağını ve proje içerisindeki iletişim şeklini doğrudan etkileyebilen bir faktördür. Proje organizasyon yapısı proje paydaşları ve diğer projelerle olan iletişimin şeklini, koordinasyonu, işbirliğini ve otoriteyi tanımlar, belirler. Klasik organizasyonlarda projelerin yürütülmesi geçici organizasyonların doğasından kaynaklanan bir takım zorlukları ortaya çıkarmıştır. Bundan dolayı projelere özgü yeni organizasyon yapıları gelişmeye başlamıştır.

Çekirdek proje ekibi (Kähkönen, Keinänen, & Naaranoja, 2013) ve proje yönetiminde çoğulculuk (Söderlund, 2011) gibi yeni yaklaşımlar bulunmakla birlikte temelde üç tip proje organizasyonu vardır (Koçel, 2015, 382; Project Management Institute, 2013, 22):

- Fonksiyonel Proje Yapısı
- Matris Proje Yapısı
- Saf Proje Yapısı

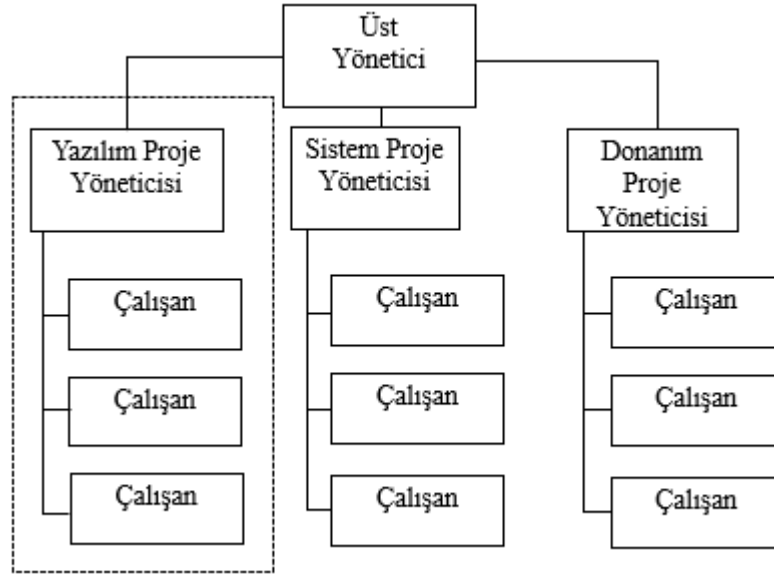
Her projenin, bulunduğu organizasyonun yapısına, kültürüne ve çevresel şartlarına özgü koşulları bulunmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir organizasyon tipinin bir proje için en etkin ve etkili yapı olacağını söylemek mümkün değildir (Cristóbal, Fernández, & Diaz, 2018). Her proje için o projenin başarısını sağlayacak, verimliliğini artıracak yönetim yaklaşımının uyarlanması faydalı olacaktır.

2.1.4.1. Fonksiyonel Proje Yapısı

Fonksiyonel yapıda uzmanlıklarına göre farklı takımlar klasik organizasyon hiyerarşisi içerisinde dağılırken proje yöneticisi de bunlardan birine dâhildir. Her takım; yazılım geliştirme, sistem analizi, sistem donanımı, test gibi kendi temel uzmanlık alanı ile ilgili bir proje işini diğer takımlardan bağımsız olarak tamamlarlar. Projeye ait faaliyetlerin yürütülmesi fonksiyonel yapının mutlak işleyişinde farklılık oluşturmaz. Takımlar bağlı oldukları birim yöneticilerine raporlama yaparlar (Koçel, 2015, 382) .

Proje yöneticisi daha çok koordinasyon rolünü üstlenir. Bundan dolayı fonksiyonel proje yapısı; gereksinimlerin net olmadığı, kapsam, zaman, paydaş sayısı ve kalite ihtiyaçları açısından karmaşık projeler için uygun değildir. Ancak bir alanda teknik uzmanlığın gerektiği, paydaş sayısının daha az olduğu küçük projeler için iyi sonuçlar üretecektir (Cristóbal vd., 2018).

Tipik bir fonksiyonel proje yapısı Şekil 3’ te gösterilmiştir. Şekildeki kesikli çizgi proje koordinasyonunu ifade etmektedir.



Şekil 3: Fonksiyonel Proje Yapısı

2.1.4.2. Matris Proje Yapısı

Proje yönetiminde çok yaygın bir şekilde kullanılan matris proje yapısı yürütülen işler bakımından ikili kontrol üzerine kuruludur (Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018) . Birisi daha çok proje özelindeki faaliyetlere ilişkindir. Buna göre farklı birimlerde çalışan proje ekibi üyeleri uzmanlıkları dâhilindeki proje faaliyetlerini belirlenen zamanlarda, gereksinimleri karşılayacak şekilde tamamlamak için çalışırlar ve proje yöneticisine faaliyetlerin durum bilgisini iletirler. İkincisi ise paralelde proje ekibi üyelerinin bağlı olduğu birime ait günlük mutlak işleri yürütmeye ilişkindir.

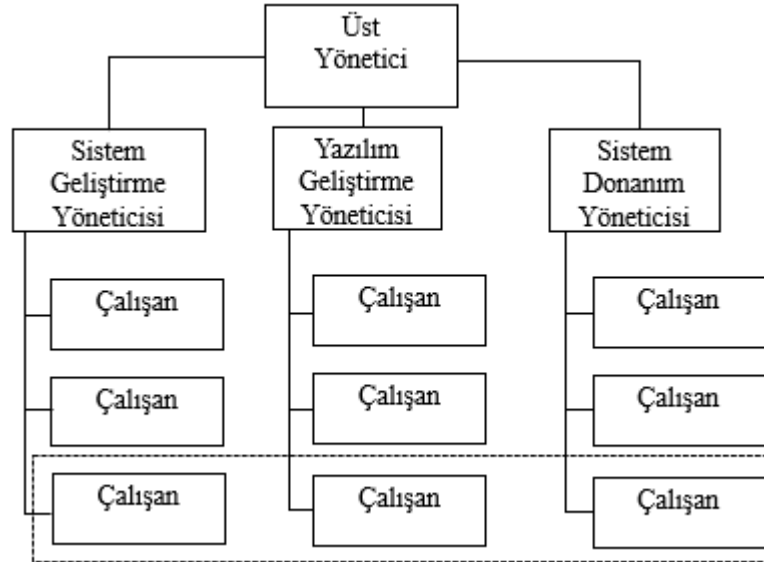
Matris yapıda örgütsel ilişki çeşidi bakımından üç farklı iletişim kanalı bulunmaktadır (Koçel, 2015, 387): proje yöneticisi ile proje takımlarının bağlı olduğu fonksiyonel yöneticiler arasındaki ilişki, proje takımı içerisinde yer alanlar ile dâhil oldukları fonksiyonel birimin yöneticileri arasındaki iletişim ve üçüncüsü ise proje yöneticisi ile farklı birimlerde çalışıp proje takımına dâhil olan personeller arasındaki iletişimdir. Matris proje yapısının yürütülmesindeki güçlükler de zaten bu karma ilişki hatlarından kaynaklanmaktadır. Örneğin üçüncü iletişim hattında proje yöneticisinin diğer proje ekibi üyeleri üzerinde doğrudan amir yetkisi bulunmayışından dolayı olası sorunları işbirliği içerisinde birlikte uzlaşarak çözmeleri gerekmektedir. Proje yöneticisi emir-komuta yetkisine değil fakat matris yapının bir getirisi olan “proje yetkisi” ne sahiptir. Proje yetkisi ise ikna etmeye dayanmaktadır (Koçel, 2015, 386). Matris yapılar projeye özgü amaçları gerçekleştirmek üzere kendi alanlarında uzman olanların bir araya

gelerek işbirliği içerisinde çalışabilecekleri kendilerine proje kapsamında bir bağımsızlık alanının tanındığı yapı olması (Lichtarski, 2008) ve verimliliği hasebiyle yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

Matris yapılar proje yöneticisine tanınan yetki türüne göre zayıf, dengeli ve güçlü matris proje yapısı olmak üzere üç kategoride sınıflandırılabilir (Project Management Institute, 2013, 23). Sonraki bölümde bu yapılar örnekler ile işlenmiştir.

2.1.4.2.1. Zayıf Matris Proje Yapısı

Zayıf matris proje yapısında proje yöneticisi daha ziyade proje faaliyetlerinin koordinasyonu veya iletişiminin hızlandırılması rolünü yürütür. Organizasyon yapısında doğrudan bir proje yöneticisi rolü de tanımlanmış değildir.



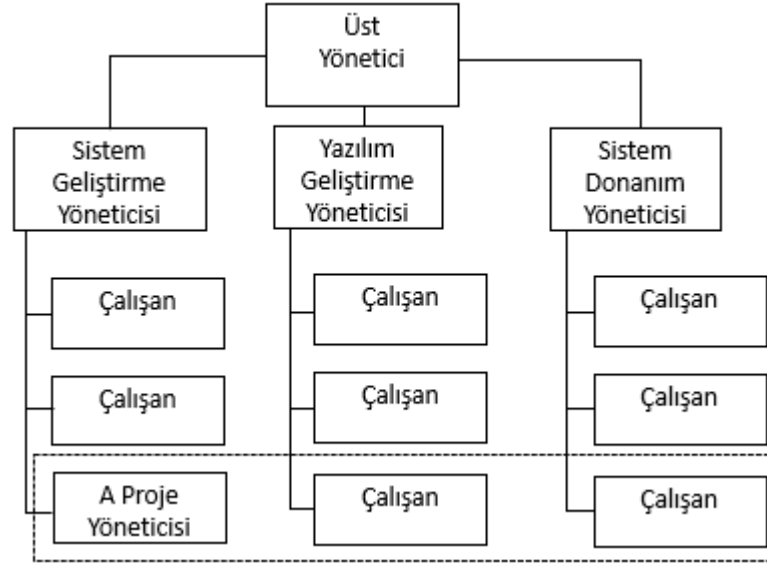
Şekil 4: Zayıf Matris Proje Yapısı

Zayıf matris proje yapısı örneğini gösteren Şekil 4'teki kesikli çizgiler projenin koordinasyonunu temsil etmektedir. Bu yapıda proje yöneticisinin proje faaliyetlerine ilişkin karar alma yetkisi bulunmamakta daha çok raporlayan veya asistan gibi çalışmaktadır. Yetki fonksiyonel birim yöneticilerindedir.

2.1.4.2.2. Dengeli Matris Proje Yapısı

Dengeli matris proje yapısında proje yöneticisi rolü tanımlanmış, proje yöneticisinin yapıda yer alması gerektiği öngörülmüştür ancak yine de bütçe, proje takvimi, kapsam gibi konularda yetki fonksiyonel birim yöneticilerindedir. Şekil 5'te bu yapıya örnek

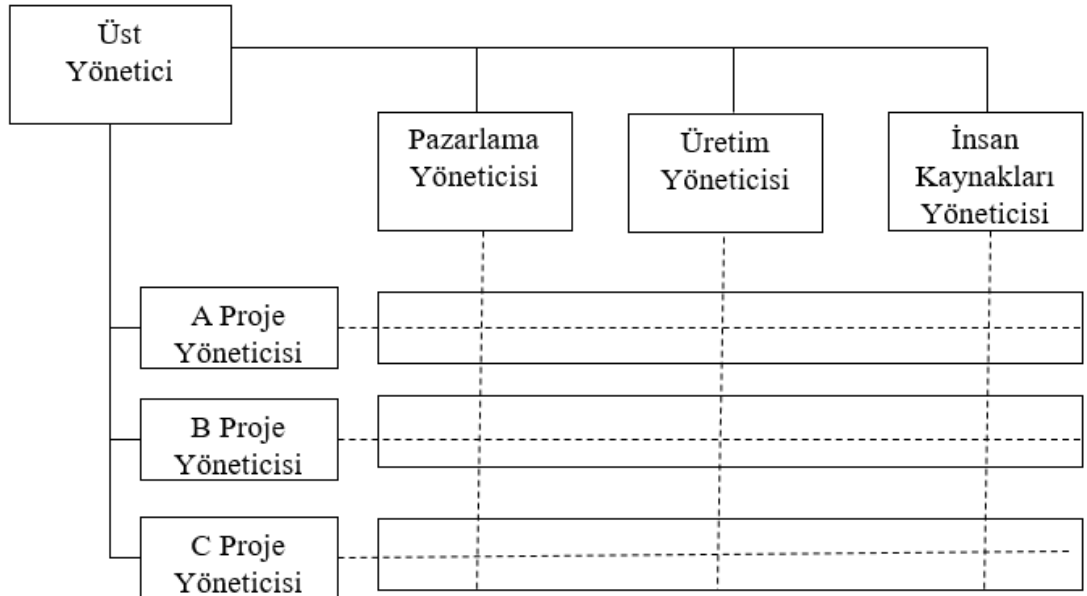
gösterilmiştir, kesikli çizgiler proje yöneticisinin sorumlu olduğu proje koordinasyonunu ifade etmektedir.



Şekil 5: Dengeli Matris Proje Yapısı

2.1.4.2.3. Güçlü Matris Proje Yapısı

Güçlü matris proje yapısında projeye özel atanmış ve proje ile ilgili bazı kararlar için yetkilendirilmiş proje yöneticileri ve yine sadece proje için çalışan proje ekibi üyeleri bulunmaktadır (Kerzner, 2013). Bunun yanında önceki yapılarda olduğu gibi diğer fonksiyonel birimlerdeki uzmanlık alanlarından proje ekibi üyeleri de proje için çalışmaktadırlar.



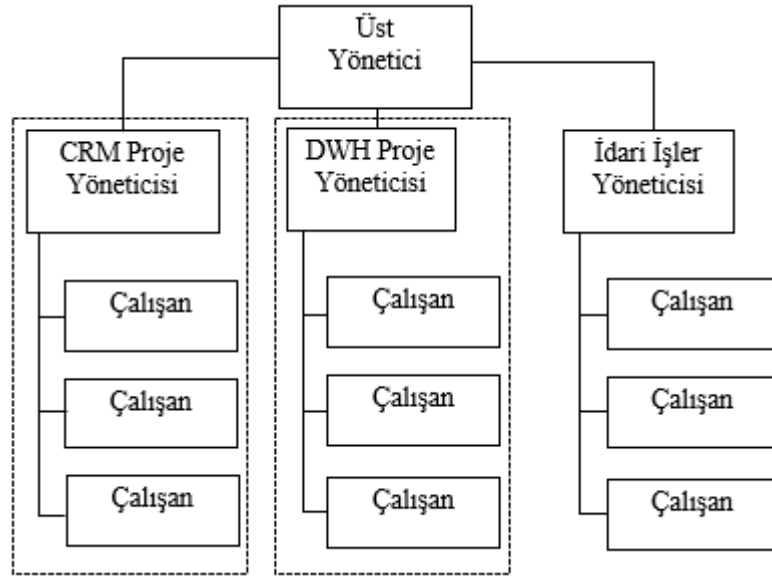
Şekil 6: Güçlü Matris Proje Yapısı

Şekil 6'daki güçlü matris proje yapısı örneğinde proje yöneticisinin yürüttüğü proje koordinasyonu, proje yöneticisi ile diğer fonksiyonel birim yöneticileri arasındaki yatay ilişki, proje yöneticisi ile proje ekibi üyeleri arasındaki proje ilişkisi ve proje ekibi üyeleri ile birim yöneticileri arasındaki fonksiyonel ilişki gösterilmektedir.

2.1.4.3. Saf Proje Yapısı

Saf proje yapısını diğerlerinden ayırt eden kısmı proje yöneticisinin kaynaklar üzerinde yetkilendirilmiş ve bağımsız hale getirilmiş olmasıdır (Lichtarski, 2008) . Proje ekibi proje faaliyetlerini yürütmek üzere farklı organizasyonel birimlerden geçici olarak proje birimine dâhil olmuşlardır ve proje süresince doğrudan proje yöneticisine bağlı olarak çalışırlar. Proje faaliyetleri tamamlandığında ise tekrar önceki fonksiyonel birimlerine geri dönerler (Koçel, 2015, 384).

Matris yapıdaki dikey ve yatay ilişkilerin karmaşıklığının ve proje yöneticisinin yetkilerinin çok sınırlı olmasının yol açabileceği problemler saf proje yapısında yer almaz. Daha çok zaman açısından uzun, kapsam ve paydaş sayısı bakımından daha büyük olan projeler için bu yapı kullanılmaktadır. Bu yapıda proje ekibi projenin amaçlarını gerçekleştirmek, hedeflerine ulaşmak amacıyla proje yöneticisine de raporlayan bir ekip olarak çalışmalarını yürütürler.



Şekil 7: Saf Proje Yapısı

Şekil 7’de bir örgüt içerisinde CRM Projesinin geliştirilmesi için kurulan proje bazlı bir organizasyon örneği görülmektedir. Geçici bir organizasyon olarak CRM Projesi organizasyonu örgütteki kalıcı yapı birimi olan İdari İşler Fonksiyonel Birimi gibi

örgüt içerisinde yapılandırılmıştır. Şekildeki kesikli çizgi proje yöneticisinin yürüttüğü proje koordinasyonunu ifade etmektedir.

Proje yönetiminin profesyonel hayatta hızla yaygınlaşması ile birlikte organizasyonel yapılarda meydana gelen ve profesyonel hayata yansıyan değişimlerin paralelinde akademik yazında da proje yönetimi teorisine katkıda bulunan araştırmalar önemli artış göstermektedir. Proje yönetiminin teorisi de yönetim teorisinin gelişiminden etkilenmekte, bunun bir sonucu olarak proje yönetimine yaklaşımlardaki farklılıklar hem akademik yazın üzerinden hem de profesyonel hayattaki proje yönetimi pratikleri üzerinden görülebilmektedir. Proje yönetimi yaklaşımlarına ilişkin detaylara bir sonraki bölümde incelenmiştir.

2.2. Proje Yönetimi Yaklaşımları

Proje yönetimi son yıllarda hızlı bir şekilde gelişmiş ve başlı başına bir disiplin olarak görünürlüğü ve önemi sürekli artmıştır. Buna bağlı olarak birçok şirket de organizasyonlarını proje tabanlı yapıya uygun hale getirmişlerdir (Fernandes & Ara, 2015). Proje yöneticilerinin başvurabileceği bir rehber niteliği taşıyan “Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu” (PMBOK) (Project Management Institute, 2013) günümüzde yaygın olarak kullanılan proje yönetimi kılavuzudur. PMBOK, proje yöneticileri tarafından kabul görmüş proje yönetim pratiklerini, araç ve tekniklerini bir arada toplayan; projenin başlatma, planlama, yürütme, izleme/kontrol ve kapatma aşamalarında uygulanacak süreçlerle ilgili proje yöneticileri için bir rehber niteliği taşımaktadır (Mesquida & Mas, 2014). Bununla birlikte PMBOK ile özdeşleşen bu yaygın proje yönetimi yöntemi; amacı önceden net bir şekilde tanımlanmış olan projelerde uygulanabilir olması, günümüz küresel koşullarının gerektirdiği sürekli değişen, dinamik çevre koşullarının gereksinimlerini göz ardı etmesi, insan unsurunun ön plana alınmasından ziyade sürekli kontrol, sonuç elde etme ve verimlilik odaklı olmasından dolayı geleneksel proje yönetim metodolojisi ve katı (hard) yaklaşım olarak anılmıştır (Richter, 2015). Proje organizasyonunun kültür, anlam ve değer odaklı sosyal bir birim olarak kabul edilip müşteri ile sürekli etkileşimin esas olduğu, girdi-çıktı esaslı alışveriş sayesinde dış çevre ile sürekli dengenin hakim olduğu yeni bir paradigma olarak esnek (soft) yaklaşım hem uygulamada hem de akademik yazında öne çıkmaktadır.

Projenin katı ve esnek yaklaşıma tekabül eden unsurlarının net olarak ayrıştırılmasının projenin başarılı bir şekilde tamamlanmasında önemli etkisi bulunmaktadır (Crawford & Pollack, 2004). Değişen müşteri gereksinimleri, belirsiz amaçlar, paydaş yönetimi gibi unsurlar projenin esnek yaklaşıma ait unsurlarıken, özellikle büyük ölçekli projelerde süreç yönetimi ve dokümantasyon, üst yönetimin bilgilendirilmesi, öngörülebilir risklerin analizi ve yönetimi gibi birimler projenin katı yaklaşım ile örtüşen boyutuna örnek verilebilir (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2014). Projenin katı ve esnek yaklaşım boyutlarının yönetimi için proje yöneticisinde aranan yetkinlikler de değişmektedir. Bu bölümde her iki yöntem de incelenerek katı paradigma ile esnek paradigmanın hangi boyutlarda ayrıştıkları incelenmiş, akademik yazın üzerinden proje yönetimindeki eğilim anlaşılmaya çalışılmış ve bunlardan yola çıkılarak günümüzde başarılı proje yönetimi için dikkate alınması gereken proje yönetim bileşenlerine ait unsurlar çıkarılmaya çalışılmıştır.

Paradigma kavramı belirli bir alanda kabul görmüş ortak varsayımlar, gelenekler, inançlar bütünü başka bir deyiş ile paylaşılan ortak bir bakış açısı için kullanılmaktadır (Güneş, 2003). Proje yönetimi özelinde “katı” ve “esnek” yaklaşım kavramları birbirinden ayrışmakta ve iki farklı paradigmaya işaret etmektedir (Pollack, 2007). Katı paradigma pozitivist epistemoloji, realist ve rasyonel temellere dayanırken (Bredillet, 2004; Martin, 2000), esnek paradigma yorumlayıcı epistemoloji, sübjektivist, doğal yapı yaklaşımından beslenmektedir ve insan unsuru ön plandadır (Crawford & Pollack, 2004; Liu & Leung, 2002). Proje yönetiminde katı ve esnek yaklaşım; problemlerin tanımlanması ve çözümünde farklı tekniklere yoğunlaşmakta, yönetimde kullanılan araç ve teknikler, proje yöneticisinde bulunması gereken yetkinlikler başta olmak üzere birçok boyutta farklılaşmaktadır.

Pollack (2007) ile Crawford ve Pollack (2004) yaptıkları araştırmada projelerde katı ve esnek yaklaşımın farklılıklarını; hedeflerin belirliliği, proje ekibi üyelerinin katılımcılığı, proje yöneticisinin rolü, izleme ve kontrol süreci, başarı kriterlerinin nitel veya nicel olması, uygulamada yapının veya sosyal sürecin önemli olması ve dayandığı felsefe olmak üzere yedi boyutta kategorize etmiştir.

Ayrıca Gustavsson & Hallin’in araştırmasında (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2014) katı ve esnek yaklaşımdaki farklılaşmanın projenin kalite unsurları, proje yöneticisinin yetkinlikleri/rolü ve proje sorunlarının niteliği boyutlarında gerçekleştiği bulgularına

ulaşılmıştır. Tablo 2’de proje yönetiminde katı ve esnek paradigmanın ayrıştığı boyutlar literatürden hareketle özetlenerek sıralanmıştır:

Tablo 2: Proje Yönetiminde Katı ve Esnek Paradigmanın Ayrıştığı Boyutlar

Katı Yaklaşım	Esnek Yaklaşım
Önceden tanımlanmış belirli hedefler	Tamamlanmamış, net olmayan hedefler
Katılımcılık gerekmez	Ekip üyelerinin tam katılımı
PY’nin rolü uzmanlıktır.	PY kolaylaştırıcıdır.
Sürekli kontrol ön planda	Öğrenme ön planda
Başarı kriterleri nicel	Başarı kriterleri nitel
Somut sonuçlar	Soyut sonuçlar
Kapalı sisteme dayanır	Açık sisteme dayanır
Sabit çevre	Değişken koşullar
Teslimatın verimliliği	Alternatiflerin keşfi
Daha az etkileşim	Paydaş etkileşimi yüksek
İnsan davranışları tahmin edilebilir, “makine”	İnsan karmaşık kültürün parçasıdır, “organizma”
Üretim, sonuç odaklı mekanik yapı	Kültür, anlam, değer odaklı sosyal yapı
Problem çözümünde sistem mühendisliği ve sistem analizi	Öğrenen sistem esastır, gerçek problemin anlaşılması amaçlanır.
PY yetkinlikleri: Sözleşme yapma, entegre maliyet/takvim, performans ölçme, kalitenin izlenmesi, risk analizinin yapılması	Müzakere, değişim yönetimi, müşteri gereksinimlerini ve takım üyelerini anlama/ dengeleyebilme

Katı yaklaşımın yukarıda işlenen boyutlar ile eşleşmesi bakımından Taylorizm tabanlı; örgütün belli amaçları gerçekleştirme amacıyla pozitivist tabanlı rasyonel esaslara göre tasarlanan makine olarak görülmesini ifade eden (Leblebici, 2008) makine metaforundan beslenmektedir (Pollack, 2007). Buna karşın esnek yaklaşımın daha çok örgütün sürekli iletişim halinde olduğu çevrede, birbirine girdi/çıktı ilişkisi ile bağlı unsurlardan oluştuğu temeline dayanan organizma metaforu ile eşleştiği görülmektedir. 2001 yılında farklı yazılım geliştirme metodolojisi temsilcilerinin bir araya gelerek duyurdıkları “Agile Methods” (çevik yöntemler) yazılım geliştirme projelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Çevik yöntemler özellikle bilişim teknolojileri ile ilgili proje yönetiminde esnek yaklaşım olarak benimsenmiştir (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2014). Çevik yöntemin yayımlanan manifestosunda (Beck vd., 2001) bahsedilen şu değerler de esnek yaklaşımın boyutları ile örtüşmesi bakımından destekleyici niteliktedir: 1- Süreç ve araçlardan ziyade bireyler ve etkileşimler. 2- Kapsamlı dokümantasyon yerine çalışan yazılım. 3- Sözleşme müzakereleri yerine müşteri ile etkileşim. 4- Plana bağımlılıktan ziyade değişime uyum sağlama.

Katı yaklaşım ve esnek yaklaşım arasındaki kavramsal olarak ve pratikteki farklılıklarını ortaya koyduktan sonra bir sonraki bölümde proje yönetimi özelinde bu ayrıştırmanın neden gerekli olduğu ve hangi faydaları sağladığı üzerinde durulacaktır.

2.2.1. Katı ve Esnek Yaklaşım Ayrımının Gerekliliği

Günümüzde yaygın olarak kullanılan ve geleneksel proje yönetim metodolojisi olarak kabul edilen (Koskela & Howell, 2008; Richter, 2015) PMBOK’un temel felsefesini katı yönetim yaklaşımı oluşturmaktadır. Makine metaforunun beslediği katı yaklaşım teknikleri tanımlı problemlerin çözümü için yöntem sunmakta ve sadece kalitatif datanın toplanmasına yardımcı olmaktadır (Martens, Roorda, & Cörvers, 2010). Ancak proje konusu problemlerin tam olarak anlaşılması ve buna bağlı etkili çözümlere ulaşılması için esnek teknikler sonucu elde edilen fikirlerin de modele dâhil edilmesi elzemdir. Özellikle proje hedeflerinin net olarak tanımlı olmadığı durumlarda Esnek Sistem Yaklaşımı (Checkland, 2002) ilk etapta amaçlardaki belirsizliklerin doğru bir şekilde minimize edilmesi için kullanılabilir.

Gulesin & Can (2015) yaptığı literatür araştırmasına göre global proje yönetiminde karşılaşılan güçlükler; iletişim, global iş çevresi, kültürlerarası yetkinlik yönetimi, hukuki ve politik çeşitlilik, global takım oluşturma ve geliştirme, global satın alma yönetimi, farklı yerel çalışma koşulları, saat dilimi farklılıkları ve dini inanış farklılıkları olarak kategorize edilmiştir. Söz konusu problemlerin tamamında insan unsurunun ön plana çıktığını ve dolayısıyla katı yaklaşım tekniklerinden ziyade esnek yaklaşım yetkinliklerinin çözümde etkili olabileceği söylenebilir.

Katı yaklaşım, projenin başarısında önemli faktörlerden biri olan risk yönetimi tekniklerinin uygulanmasında da ön plana çıkmakla birlikte PMBOK'un önerdiği nitel ve nicel risk analizi teknikleri ancak tahmin edilebilir belirsizliklerin yönetiminde yardımcı olabilmektedir. De Carvalho ve Rabechini Junior (2015) yaptıkları ampirik çalışmada esnek yaklaşımın sadece risk yönetiminde katı yaklaşımı tamamlayıcı olarak değil projenin genel başarısı üzerinde önemli etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Sürekli değişen gereksinimlerin yönetilmesi, başarılı çıktıları alabilmek için takım üyelerinin ihtiyaç duyduğu koçluk ve mentorlüğün verilmesi, problem çözümünde pratik ve eleştirel düşüncenin öne çıkarılması ve etkili iletişim gibi esnek yaklaşım yetkinlikleri karşılaşılan en zor sorunların çözümünde etkili olacaktır. Bu yönüyle esnek yaklaşımın öngördüğü yetkinlikler en az teknik uzmanlık kadar gerekli ve önemlidir (Zinn, 2018).

Esnek yaklaşımdan beslenen proje yönetimi anlayışı ile ilgili literatürde yer eden diğer bir kavram ise “proje yönetimini yeniden düşünmek” (Rethinking Project Management-RPM)’dir (Svejvig & Andersen, 2015). Esnek yaklaşımın temel göstergelerine paralel olarak RPM yaklaşımı proje yönetimine bütüncül bakışı ve proje yönetiminin gerçekliğini yansıtmaktadır. (Cicmil, Williams, Thomas, & Hodgson, 2006; Winter, Smith, Morris, & Cicmil, 2006). Proje yönetiminde RPM yaklaşımı (esnek yaklaşım) ve klasik (katı) proje yönetimi yaklaşımlarının proje yönetimindeki pratik karşılıkları bundan sonraki bölümde detaylandırılacaktır.

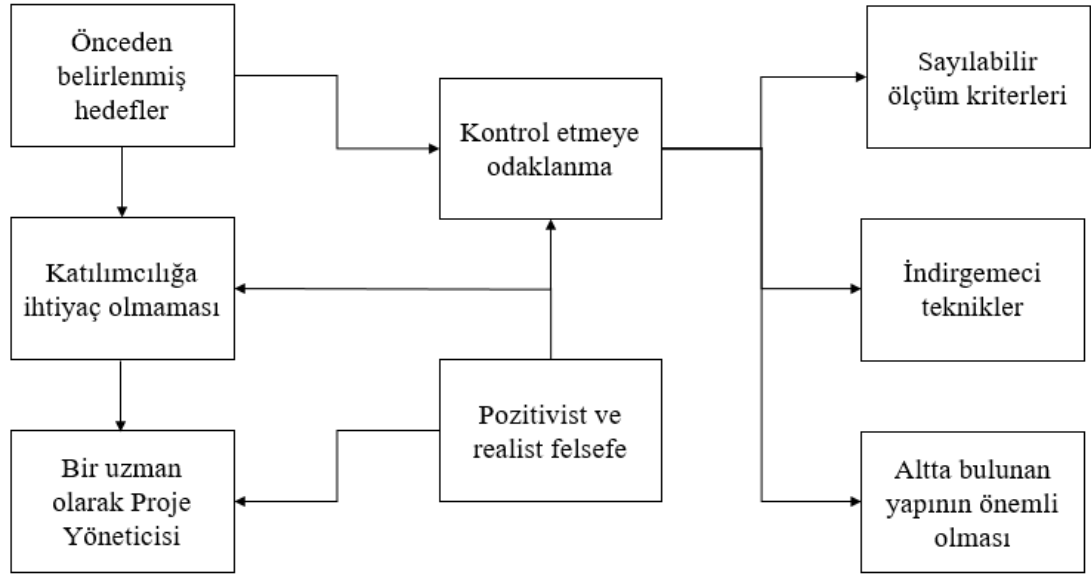
2.2.2. Klasik (Katı) Proje Yönetimi Yaklaşımı

Günümüzde hakim olan klasik proje yönetimi yaklaşımının teorik zemininde katı paradigma daha baskın rol oynamaktadır (van der Hoorn & Whitty, 2015). Klasik proje

yönetim yaklaşımına göre proje, benzersiz bir ürün, hizmet veya sonuç elde etmek amacıyla geçici olarak sergilenen efor anlamına gelmektedir (Project Management Institute, 2013). Klasik proje yönetim yaklaşımı projeyi bir yönetim aracı olarak görmektedir ve proje yönetimi süreçleri faz planları ile birlikte lineer bir şekilde ilerler (Packendorff, 1995). Klasik yaklaşımın proje yönetimi kavramına bakışı ise projenin verimliliğini sağlamak ve artırmak amacıyla başvurulacak araçlar ve teknikler bütünü olarak görülmektedir (Jugdev K. & Delisle, 2001). Proje yönetiminde basit hayat döngüsü modelinin takip edilmesinin her şekilde proje için istenilen sonuçları üreteceği varsayılmaktadır (Winter vd., 2006). Aynı tip yönetim anlayışının her proje için uygun olacağı varsayılır (Shenhar & Dov, 2007).

Projenin ana odağı tanımlanan proje faaliyetlerini yürütmek (Andersen, 2008) ve hedefi bu proje faaliyetlerini zamanında, belirlenen bütçe dâhilinde tamamlayıp belirlenen gereksinimleri karşılamaktır (Shenhar & Dov, 2007). Proje esasında bir faaliyetler bütünü olarak görülür (Andersen, 2008), bütüncül bir bakış açısı yoktur. Proje süresince rutin faaliyetler yürütülür ve projenin hedefleri hiyerarşik anlamda yukarıdan aşağıda önceden tanımlı olarak proje ekibine ulaşır. Proje süresince çevresel koşulların sabit kalacağı, müşteri tepkilerinin bilindiği varsayılır ve öngörülen pazarlara ilişkin projelerin yürütülmesi öngörülür (Lenfle & Loch, 2010). Klasik yaklaşımda kontrol önemli bir yürütme aracıdır; kontrol ve değerlendirme işlemi faz planları baz alınarak yürütülür.

Projenin başarısının ölçülmesinde temel etken verimlilik ve performansdır. Proje yönetim pratiği olarak odaklanılan nokta projenin operasyonel seviyedeki detaylarını oluşturmaktadır (Jugdev K. & Delisle, 2001). Şekil 8’de Pollack (2007)’ın yürüttüğü araştırma sonucunda katı paradigmadan beslenen proje yönetimi yaklaşımına ilişkin boyutların etkileşimini içeren akış gösterilmiştir. Buna göre katı paradigmadan beslenen proje yönetiminin temeli pozitivist ve realist felsefeye dayanmaktadır. Bundan hareketle proje organizasyonu yoğun olarak kontrol etmeye odaklanmıştır. Proje yöneticisi daha çok bir uzman olarak görev yapar. Proje paydaşlarını katılımcılığı beklenmez, verilen görevleri yerine getirmeleri istenir. Bu yaklaşımda hedeflerin önceden belirlenmiş olması gerekir ve performans ölçüm kriterleri somut, sayılabilir ifadelerden oluşur. Pollack benzer çalışmayı esnek yaklaşım için de yapmıştır ve bu akışa bir sonraki bölümde yer verilmiştir.



Şekil 8: Proje yönetimi ve Katı Paradigma

(Pollack (2007)' den uyarlandı.

Klasik proje yönetiminin temel karakteristiklerini özetlersek öne çıkan unsurlar; yürütebilirlik, basitlik, geçicilik, doğrusallık, kontrol edilebilirlik ve araçsallıktır (Svejvig & Andersen, 2015). Klasik proje yönetimi yaklaşımını tamamlayıcı bileşenleri dikkate alan esnek yaklaşımda ise daha çok insani unsurlar ön plana çıkmaktadır.

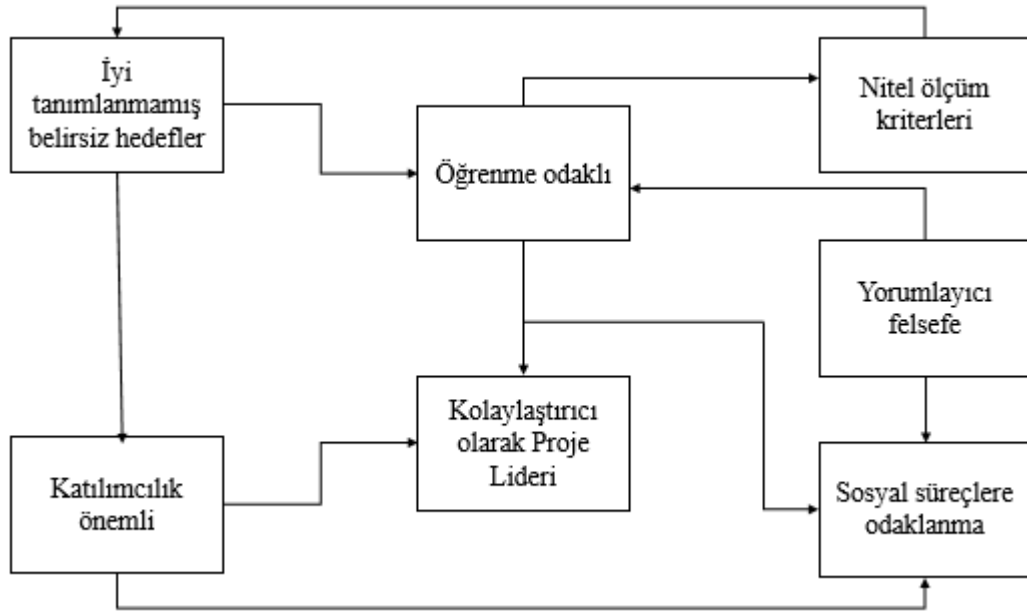
2.2.3. Proje Yönetiminde Esnek Yaklaşım

Esnek yaklaşımdan beslenen proje yönetimi anlayışı projeyi sadece bir yönetim aracından ziyade geçici bir organizasyon olarak görür. Buna göre projeler geçici organizasyon olarak, ana organizasyon adına bir hedefe ulaşmak amacıyla kurulurlar (Andersen, 2008). Esnek yaklaşım proje yönetimini projenin, programın veya organizasyonun verimlilik, etkinlik ve yenilikçilik hedeflerine ulaşmasını sağlayan bütüncül bir disiplin olarak görür (Jugdev K. & Delisle, 2001). Tek bir yönetim anlayışının her proje için başarı getireceği yaklaşımı benimsenmez, bunun yerine adaptif yaklaşım uygulanır (Shenhar & Dov, 2007) ve projeye organizasyon perspektifinden bakar; sadece bir takım faaliyetler bütünü olarak görmez (Andersen, 2008).

Projenin temel odağı fayda oluşturmaktır (Andersen, 2008) ve ana hedefi iş ile ilgili çıktıların başarılması, iş faydalarının sağlanmasıdır (Shenhar & Dov, 2007).

Organizasyona ait vizyonun şekillendirdiği stratejik projelerin yürütülmesi öngörülür ancak hedefler detaylarıyla bilinmez net değildir ve kısmen acildir. Yeni pazarlar ve öngörülemeyen müşteri beklentilerine ilişkin projeler (Lenfle & Loch, 2010) bunlara örnek verilebilir.

Şekil 9’da Pollack (2007)’ın yürüttüğü araştırma sonucunda esnek paradigmadan beslenen proje yönetimi yaklaşımında proje yönetimi uygulama alanlarının birbiri ile etkileşimini içeren akış gösterilmiştir. Buna göre esnek paradigmadan beslenen proje yönetimin yorumlayıcı felsefeye dayanmaktadır. Bundan hareketle proje organizasyonu kontrolden ziyaden öğrenmeye ve sosyal süreçlere odaklanmıştır. Proje yöneticisi katı paradigmada daha çok bir uzman olarak görev yaparken esnek yaklaşımda kolaylaştırıcı, proje ekibinin önünün açıcı rol üstlenir.



Şekil 9: Proje yönetimi ve Esnek Paradigma

(Pollack, 2007)’den uyarlandı.

Katı yaklaşımda proje paydaşlarını katılımcılığı beklenmezken esnek yaklaşımda katılımcılık ön plandadır. Bütün proje paydaşlarının ortak bir amaca yönelik olarak hedeflere ilerlemek üzere katkıda bulunmaları beklenir. Yürütülen faaliyetlerin ortak amaca hizmet etmesi esastır. Esnek yaklaşımda hedefler iyi tanımlanmamıştır, belirsizlik olabilir. Performans ölçümü ise nitel kriterler üzerinden yapılır.

Esnek yaklaşım projelerin, kendi şartlarına ve karmaşıklıklarına göre basit hayat döngüsü modelleri yerine yeni modeller geliştirilerek takip edilmesini esas alır (Winter

vd., 2006). Süreçler yinelemeli (iteratif) ilerler ve proje fazları ile elde edilmek istenilen paydaş beklentilerinin belirlenmesi ve öğrenmedir (Packendorff, 1995). Projenin başarısı projenin gösterdiği verimlilik, etkililik ve yenilikçilik performanslarını da içeren birçok boyuttan oluşan yapı üzerinden değerlendirilir. Dolayısıyla projenin başarı kriterlerini projenin ortaya çıkardığı faydanın organizasyonun stratejik hedefleri ile olan uyumu, iş önceliklerine sağladığı katkılar şekillendirmektedir (Jugdev K. & Delisle, 2001).

Esnek yaklaşımdan beslenen proje yönetiminin öne çıkan temel karakteristikleri özetle; öğrenebilirlik, çeşitlilik, geçicilik, karmaşıklık, belirsizlik ve sosyalliktir (Svejvig & Andersen, 2015). Proje yönetiminde başarıyı maksimize etmek için klasik yaklaşıma mutlak anlamda alternatif bir yöntemden ziyade organizasyondaki insani unsurları öne çıkaran tamamlayıcı bir bileşen olarak (Karlström & Runeson, 2005) esnek yaklaşımdan istifade etmek gerekmektedir. Zira klasik yaklaşımın bir özelliği olarak öne çıkan; çalışanların sadece iş tanımlarında yer alan görevlerini yerine getirmeleri artık günümüz organizasyonlarının sürdürülebilir başarısı için yeterli değildir (Morisson, 1994). Organizasyonlarda çalışanların tanımlı periyodik işleri yerine getirmelerinin yanında gönüllü olarak ekip arkadaşına yardımcı olma, işbirliğini artırıcı davranışlarda bulunma gibi fazladan pozitif davranışlarda bulunmaları organizasyonda birçok resmi mekanizmalara olan ihtiyacı azaltacak ve organizasyonun verimliliğini artıracaktır (D. Katz, 1964). Esnek yaklaşım ile doğrudan ilintili olan bu pozitif davranışlar literatürde “ek-rol davranışlar” veya “rol dışı davranışlar” olarak isimlendirilmiştir (Organ, 1988) .

2.2.4. Proje Yönetiminde Rol-Dışı Davranışlar

Proje yönetiminin organizasyonlarda stratejik bir yönetim aracı haline gelmesi ve öneminin giderek artması, insan unsurunun başarıdaki rolünü ortaya çıkaran araştırmaların yapılmasına paralel olarak projenin performansının ortaya çıkmasına yönelik farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Buna göre projenin performansı klasik proje yaklaşımının öngördüğü gibi sadece teknik gereksinimlerin karşılanması ve misyonun yerine getirilmesi ile değil; aynı zamanda anahtar proje paydaşlarının yüksek seviyede memnuniyetinin de sağlanmış olması ile mümkündür (Baker, Murphy, & Fisher, 1983). Başarının ölçülmesinde klasik proje yönetim anlayışında baz alınan altın üçgeninin yeterli olmadığı; davranışsal faktörlerin, amacın net

olmasının, üst yönetim desteğinin ve paydaşlar arası ilişki ve iletişim kalitesinin de önemli olduğu sonucunu çıkaran araştırmalar yapılmıştır (Pinto & Prescott, 1990). Örneğin Atkinson (1999), geliştirdiği “The square route” adlı modelinde bütçe, zaman ve kalite üçlemesinin yanında başarı kriterlerine üç bileşen daha eklemiştir: geliştirilen bilgi sistemi, organizasyona sağlanan fayda (organizasyonel öğrenme, verimlilik, etkililik ve karlılık gibi), paydaşlara sağlanan fayda (kullanıcı memnuniyeti, çevresel etki, kişisel gelişim ve profesyonel öğrenme gibi). Turner (1999) projenin başarısının ölçümünde sadece altın üçgene odaklanmanın yanlış olduğunu, aksine tek önemli göstergenin proje paydaşlarının projenin başlangıcında üzerinde uzlaştığı başarı kriterleri olduğunu ifade etmektedir.

Dolayısıyla projenin performansı; Taylor’un klasik yönetim anlayışından beslenen ve altın üçgenin işaret ettiği projenin temel çıktıları üreten davranışların yanında; Barnard’ın dile getirdiği ve esnek yaklaşımın karakteristikleri ile örtüşen; proje organizasyonu içindeki tanımlı rol ve sorumluluklarda yer almayan ancak başarıda etkili olan motivasyon, istek ve gönüllülük esasına dayalı davranışlar ile de ilgilidir. Söz konusu iki ayrı performans Organ tarafından rol içi ve rol dışı davranışlar olarak kategorize edilmiştir (Organ, 1988): Rol içi davranışlar, iş görenlerin görev tanımlarında açık olarak belirtilen ve buna istinaden kendilerinden yerine getirmeleri beklenen sorumluluklar iken; rol dışı davranışlar ise gönüllülük esasına dayanan, çalışanın görev tanımında yer almayan ve organizasyonun ödül sisteminde tanımlanmamış olan davranışlardır (Netemeyer & Iii, 2007; Organ, 1988). Dolayısıyla rol içi davranışların yanında rol dışı davranışlar proje organizasyonunun verimli çalışabilmesi için ve projenin başarısı için kritik önemi haizdir (Drago & Garvey, 1988; Morrison & Phelps, 1999).

Rol dışı davranışlar bağlamında literatürde yer eden anahtar kavramlardan birisi “**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)**” tır (Organ, 1988; Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000). ÖVD, Çalışanların örgütte çalışan diğer kişilere yardım etme niyeti veya vicdanlı olma ve örgütü destekleme gibi biçimsel rolünün ötesine geçen isteğe bağlı davranışları içermektedir (Smith, Organ, & Near, 1983).

Rol dışı davranışlar ile özdeşleşen diğer bir kavram olan “**Örgütsel Bağlılık**”, çalışanın işteki tecrübelerine ve organizasyona ilişkin algısına bağlı olarak organizasyona yönelik pozitif hisleri içeren ve örgüt ile iş gören arasında kritik etken olan davranış olarak görülmektedir (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Buna göre

örgütsel bağlılık; çalışanların organizasyonun amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmalarını, örgüt adına beklenilenin ötesinde büyük çaba göstermelerini ve örgütteki üyeliklerini devam ettirmede kuvvetli arzu duymaları sonucunu doğurur (Mowday vd., 1982). Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanlar, yaratıcılık veya yenilikçilik gibi organizasyonun rekabetçiliğini artıran, organizasyonlarda yürütülen işlerde fazladan gayret etme istekliliğini ifade eden “ek rol” veya “rol dışı” davranışları sergilemeye daha fazla eğilim göstermektedirler (Gregersen, 1993; Mathieu & Zajac, 1990).

Organizasyonların sürekli değişken şartlara sahip rekabetçi ortamda ayakta kalabilmeleri için gerekli değişimi zamanında sağlayabilmeleri elzemdir. Bu bağlamda rol dışı davranışlar ile de ilintili olarak öne çıkan “**Öğrenen Örgüt**” kavramı Peter Senge’nin 1990’da yayımlanan “Beşinci Disiplin” adlı kitabı ile birlikte literatürde yoğunlukla kullanılmaya ve üzerinde araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Senge, öğrenen örgüt için insanların gerçekten varmak istedikleri hedeflere ulaşmak için kapasitelerin sürekli arttırıldığı, yeni fikirlerin desteklendiği, ortak isteklerin serbestçe tartışıldığı ve insanların sürekli olarak nasıl öğreneceklerini beraberce öğrendikleri organizasyon tanımını yapar (Senge, 1990). Yapılan araştırmalarda öğrenen organizasyon ortamının varlığı çalışanların resmi iş tanımlarının dışında rol dışı davranışları da sergilemelerine yol açtığı bulguları elde edilmiştir (Islam & Tariq, 2018).

Örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve öğrenen organizasyon kavramları ile bu kavramların proje organizasyonu seviyesinde incelenmesi ve yeniden uyarlanması ile literatürde yer eden “proje vatandaşlığı”, “proje bağlılığı” ve “öğrenen proje organizasyonu” kavramlarını bundan sonraki bölümlerde detaylı olarak incelenmiştir.

2.3. Proje Vatandaşlığı

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının grup performansı, çalışanlar arası uyum, müşteri memnuniyeti, finansal performans, takımın genel performansına olan pozitif etkisine ilişkin literatürde birçok deneysel çalışma bulunmaktadır. Geçici organizasyon olarak projelerde örgütsel vatandaşlık davranışları özellikle takım ve grup performansına olumlu etki etmekte olduğu bulgusuna rastlanmıştır (Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002; Cohen, 2000; Podsakoff & MacKenzie, 1997) (Podsakoff 1997; Cohen 2000; Bolino 2002). Ayrıca vatandaşlık davranışları çalışanlar arasındaki koordinasyonun

artmasını pozitif yönde etkilemektedir (Organ & Ryan, 1995). Örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek oranda sergileyen çalışanlar müşterilerin beklentilerinin ötesinde davranışlarda bulunurlar ve bu durum müşteri memnuniyetinin artmasını sağlar (Morrison, 1996; Walz & Niehoff, 1996). Örgütün finansal performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının bulunma oranı arasında doğrusal ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Koys, 2001). Projenin genel performansına ilişkin yapılan araştırmada proje vatandaşlığı davranışlarının projenin performansını pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Guo, Wang, & Li, 2016). Dolayısıyla başarılı bir proje yönetimi için proje paydaşlarında proje vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesi önem arz etmektedir.

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık ve proje vatandaşlığı kavramları daha detaylı olarak incelenecektir

2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların kendi resmi görev tanımlarında olmamasına rağmen ve yerine getirmediklerinde herhangi bir yaptırıma uğramayacak olmalarına rağmen kendi sorumlulukları gereği ve gönüllü olarak örgütün faydasına olacak şekilde örgüt içerisinde yardımlaşma, örgütsel kararları destekleme, karşılaştıkları bir sorunun çözümünde aktif olarak rol almak gibi davranışları ifade etmektedir (Koçel, 2015, 530). Örgüt düzeyinde bireylerin bu tür pozitif atmosfer oluşumunu destekleyici davranışlar sergilemelerinin örgütün bütününe ilişkin olumlu yansımaları olacaktır (Şehitoğlu & Zehir, 2010). Bu bağlamda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı akademik yazında üzerinde birçok araştırma yapılmış, örgütsel performansın artmasında ve hayatiyetini devam ettirebilmesinde etken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Organizasyonlarda çalışanların görev tanımları aslında yaptıkları işin ancak belirli bir kısmını içerebilmektedir. Ancak çalışanların işlerini başarıyla tamamlayarak organizasyona katkıda bulunabilmeleri için görev tanımlarında olmasa da sergiledikleri davranışlar vardır. Örneğin yazılım sistemi geliştirmek amacıyla tanımlanmış olan bir proje organizasyonunda görev alan yazılım test mühendisi, önceden tanımlanmış olan test senaryolarını yazılım sistemi üzerinde test ederken sorumlu olduğu test senaryosu kapsamında olmamasına rağmen denk geldiği bir yazılım hatasını proje yöneticisine bildirmesi veya şimdiye kadarki tecrübelerine

dayanarak sisteme ait bir fonksiyonun performansını artıracığına inandığı somut bir iyileştirme önerisini projenin çözüm mimarı ile paylaşması gibi. Örnekteki test mühendisinin sadece kendisine verilen görevleri tamamlayıp örnekteki vatandaşlık davranışlarını sergilememesi muhakkak ki proje yöneticisinin veya organizasyondaki diğer yöneticilerin arzu etmeyecekleri bir durumdur (Barnard, 1938; Katz, 1964). Zira söz konusu bu davranışlar projenin teslimatlarının istenilen kalitede tamamlanabilmesi, projeden arzu edilen faydanın gerçekleşmesi ve organizasyonun bu proje ile ilintili amaçlarına ulaşabilmesi için yüksek önemi haizdir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı önümüze çıkmaktadır.

ÖVD ile ilgili olarak literatürde çok çeşitli tanımlar olmasına karşın bu çalışmalarda işaret edilen davranışların birbirleri ile genel olarak örtüştüğü görülmektedir. Örneğin Kidder çalışmasında ÖVD için iş tanımlarının dışında davranışların potansiyel sonuçları ve göstergelerine ilişkin olduğu ve ek rol davranışları bağlamına dayandığını ifade etmektedir (Kidder, 2002). O'Brien ise genel olarak örgütün performansı ve etkililiğini artırmak amacıyla çalışanların isteğe bağlı olarak sergiledikleri ve örgütün amaç ve misyonunu destekleme, örgüt çıkarlarını şahsi çıkarların üstünde tutma, örgüte yenilikler sunma gibi yapıcı davranışların ÖVD olarak değerlendirildiğini belirtmektedir (O'Brien & Allen, 2008). Dolayısıyla vatandaşlık davranışları yalnızca gönüllü olarak yapılan davranışlardır. Bunlar biçimsel iş gereklerinin bir parçası olmaktan çıkmakta, resmi ödüllendirme sistemlerince değerlendirmeye alınmamaktadır. Örgüt içerisinde resmi olarak ödüllendirilen davranışlar çalışanların iş anlaşmalarında yer aldığından ÖVD'den farklı olarak görev gerekleri arasında yer almaktadır.

Sonraki bölümlerde ÖVD'ye ilişkin akademik yazında öne çıkan çalışmalar incelenecektir.

2.3.1.1. Barnard'ın Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı

Barnard, (1938) örgütlerin sadece tanımlanmış görevlerin ifa edildiği biçimsel yapılardan ve kontrol mekanizmalarından oluşmadığını, örgütlerin hayatiyetinin örgüt üyelerinin kendi aralarında bilgi paylaşımlarında bulunduğu sosyal ilişkilere dayalı bir yapı ile mümkün olduğunu belirterek tanımlanmış görevlerin dışındaki davranışlara ilk vurguyu yapmıştır.

2.3.1.2. Selznick'in Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı

Selznick (1948) ise çalışmasında örgütsel amaçları yerine getirmek üzere rasyonel olarak tasarlanan formal yapıların organizasyonun rasyonel olmayan boyutlarına ilişkin sorunları çözmede yetersiz olduğunu belirtmiştir.

Selznick'e göre organizasyona iki açıdan bakılabilir: birincisi bütün somut organizasyonel sistemler birer “ekonomi”dir. İkincisi organizasyonlar aynı zamanda “adaptif sosyal yapılar”dır. İlk bakış açısı organizasyonun teknik anlamda yönetim prensiplerine dayalı olarak etkin ve etkili bir şekilde yönetilmesi ile ilgilendiği için organizasyon bir anlamda “ekonomi”dir. Ancak bir ekonomi olarak organizasyon, kontrol ve yetkilendirme (delegasyon) sistematığının dışında aynı zamanda somut organizasyon yapısının organik tarafı ile çevrelenmiştir. Buna göre organizasyonda kontrol ve rıza (consent) birbirinden ayrılmaz ve bu durum formal organizasyonları işbirlikçi bir sistem olarak karşımıza çıkarır. Bu sistemde bireyler ve bunların oluşturduğu informal yapı, formal sistem ile ilişkili olarak koordinasyon içerisinde örgüt amaçları için hareket ederler. Dolayısıyla Selznick de çalışmasında organizasyonun resmi yapısını çevreleyen, bireylerin oluşturduğu informal yapıların organizasyondaki önemini yadsınamayacağını ortaya koyarak ÖVD kavramının gelişimine önemli katkıda bulunmuştur.

2.3.1.3. Katz'ın Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı

Katz (1964) çalışmasında, Selznick (1948)'in ortaya koyduğu örgütün sosyal yanı olan informal kısmının tanınması gerekliliğinin daha ilerisine geçerek inovatif ve gönüllü faaliyetlerin örgütün hayatiyeti için şart olduğunu belirtmiştir.

Katz (1964) bir örgütün fonksiyonel amaçlarını yerine getirebilmesi için üç temel davranış tiplerinin hayat bulması gerektiğini ifade etmiştir. İlk olarak insanların sisteme girme ve sistem içerisinde kalmaya ikna edilmiş olmalarıdır. İkincisi örgüt üyelerinin belirli rol gereksinimlerini sorumluluk bilinciyle yerine getirmeleridir. Üçüncüsü ise rol tanımlarının ötesinde, inovatif olan ve kendiliğinden/gönüllü olarak yürütülen faaliyetlerin örgüt içerisinde yer alması gerekliliğidir. ÖVD kavramının oluşumuna katkısı itibarıyla son madde literatürde büyük önemi haizdir.

2.3.1.4. Smith ve Arkadaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı

Örgütsel vatandaşlık kavramını ilk olarak Smith ve arkadaşları (1983) makalelerinde kullanmışlardır. Bu çalışmaya göre ÖVD, rol içi davranışların dışında, resmi görev tanımlarında olmayan özgecilik davranışına işaret etmektedir. Yani başkalarının yararına kişisel çıkarlardan özveride bulunabilme, bencil olmayan güdülerle diğerlerine yardım etmeye ilişkin davranışlardır. İkinci boyutu ise genel uyumluluktur. Genel uyumluluk boyutu ise devamsızlığın az olması, organizasyonun etkin çalışması için sürekli yardımcı olma, mola saatlerini aşmama, iş saatlerinde kişisel işlerle uğraşmama gibi davranışları içermektedir.

2.3.1.5. Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı

Organ (1988) ise genel uyumluluk boyutunu bölümlemiş ve örgütsel vatandaşlık davranışının yeni boyutlarını ekleyerek nihayetinde 5 boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Bu boyutların organizasyonun resmi ödül sistemi tarafından doğrudan tanınmayan isteğe bağlı olarak rol dışı davranışlardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Literatürde en çok referans olarak gösterilen model bu çalışmaya aittir. Modelin Tablo 3'te özetlenen boyutları aşağıda detaylandırılmıştır:

- **Özgecilik** boyutu organizasyona ilişkin belirli bir işte iş arkadaşına gönüllü olarak yardımcı olmaya yönelik davranışları ifade etmektedir. Böylelikle örgüt içerisinde olası birçok problemin de önceden önlenmesine katkıda bulunulmuş olur.
- **Sivil erdem** boyutu çalışanların örgüt süreçlerine yapıcı ve sorumlu bir şekilde dâhil olmaları, toplantılara ve diğer faaliyetlere gönüllü ve istekli olarak katılımı gösterir.
- **Centilmenlik** örgütte baş gösteren problemlerden dolayı şikâyet edilmemesi, iş ile ilgili diğer çalışanlarla yaşadığı problemlerde olabildiğince toleranslı davranmasını içermektedir. Bu davranış olası problemlere rağmen örgüt iklimindeki pozitif havanın dağılmasına müsaade edilmez.
- **Vicdanlılık** faktörü gönüllü bir şekilde organizasyonun belirlediği kurallara bağlı kalarak minimum rol gereksinimlerinin ötesinde çalışmaya ilişkin davranışlardır.

- **Nezakət** boyutu ise iş ile ilgili olası problemleri önceden önleyebilecek isteğe bağlı davranışların sergilenmesine ilişkindir. Örneğin verilecek bir kararın etkileyeceği paydaşları önceden bilgilendirerek istişare etmek, kritik konularda ilgililere gerekli hatırlatmalarda bulunmak gibi (Podsakoff vd., 2000).

2.3.1.6. Dyne ve Arkadaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı

Dyne ve arkadaşları (1994) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarını üç ana boyut altında incelemişlerdir. **Sadakət**, örgüt üyelerinin makro seviyede örgüte olan bağlılıklarına ilişkindir. Dışarıya karşı örgütü gerektiğinde savunmak, olumsuz durumlarda dahi örgüte olan bağlılıktan ödün vermeyecek tutumu sergilemektir.

Örgütün amaçlarına başarıyla ulaşabilmesi için gerekli olan süreçlere uyumu içeren boyut **itaattir**. Söz konusu çalışmada rol dışı davranışların son boyutu olan **katılımı** üç alt kategoride modellemişlerdir. İlki sosyal katılım; örgüt içerisinde yatayda rekabete dayanmayan ilişkilerin yürütülmesini ifade eder. Fonksiyonel katılım boyutu örgüt üyelerinin gönüllü olarak fazladan çalışmaları, kendi verimliliklerine odaklanmalarına ilişkindir. Böylece örgütün makro seviyede verimliliğine katkıda bulunulur. Savunmacı katılım ise örgüt aleyhine çatışmalarda bulunanlara karşı gösterilen aktif katılımcı davranışlardır.

Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Boyutları, Özet 1

	Smith (1983)	Organ (1988)	Dyne, Graham ve Dienesch (1994)	Farh, Earley ve Lin (1997)	Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach (2000)
1	Özgecilik	Özgecilik	Sadakət	İş arkadaşlarına yönelik özgecilik	Yardım etme davranışı
2	Genel uyumluluk	Sivil erdem	İtaat	Şirketi içselleştirme	Sivil erdem
3	-	Centilmenlik	Sosyal katılım	Kişiler arası harmoni	Centilmenlik

4	-	Vicdanlılık	Fonksiyonel katılım	Vicdanlılık	Bireysel inisiyatif
5	-	Nezaketsizlik	Savunmacı katılım	Şirket kaynaklarını koruma	Örgütsel sadakat
6	-	-	-	-	Örgütsel itaat
7	-	-	-	-	Kişisel gelişim

2.3.1.7. Farh ve Arkadaşları'nın Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı

Farh ve arkadaşları (2006) yaptıkları araştırmada Organ (1988)'in önerdiği örgütsel vatandaşlık modelini Çin kültürüne uyarlanmış yeniden geliştirmiş ve iki modelin kıyaslamasını yapmıştır. Buna göre kendi geliştirdikleri ölçekte örgütsel vatandaşlık davranışları şu boyutlardan oluşmaktadır:

- İş arkadaşlarına yönelik özgecilik,
- Şirketi içselleştirme,
- Kişiler arası harmoni,
- Vicdanlılık,
- Şirket kaynaklarını koruma.

Bu çalışmanın farklılaşan kısmı ve bulguları itibariyle literatüre olan katkısı; çalışanlar arası uyum ve şirket kaynaklarını koruma boyutlarını örgütsel vatandaşlık davranışları altında işlemesidir. Buna göre çalışanlar örgütün genel huzurunu bozabilecek, zarar verebilecek güç elde etmek gibi davranışlardan bilerek ve isteyerek uzak dururlar, katkıda bulundukları örgütün kaynaklarının optimum bir şekilde kullanılmasından emin olmak için gönüllü davranışlar sergilerler.

2.3.1.8. Podsakoff ve Arkadaşlarının Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı

Literatüre önemli bir katkı sunan Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışları ve boyutları ile ilgili akademik yazında o döneme kadar yayımlanmış iki

yüze yakın araştırmayı inceleyerek yazında yer alan örgütsel vatandaşlık modellerindeki otuz farklı boyutu çıkarmış ve bunların birbirleri ile örtüşen niteliklerini dikkate alarak yedi grupta tasniflemişlerdir. Tablo 3’de gösterilen bu boyutlar: yardım etme davranışı, sivil erdem, centilmenlik, bireysel inisiyatif, örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve kişisel gelişimdir.

Literatürde yaygın kabul gören Organ (1988) ve diğerlerinin geliştirdiği modelden farklı olarak bu çalışmada örgütsel vatandaşlık boyutlarında şahsi gelişim ve bireysel inisiyatif boyutlarının öne çıktığı görülmektedir. Şahsi gelişim örgüt üyelerinin yetkinliklerini gönüllü olarak artırma amacıyla aksiyon almalarını, yeni gelişmelere paralel olarak bireyin de yeni beceriler kazanmasına ilişkindir. Şahsi gelişimini sürdüren çalışanların örgüte katkıları daha fazla olacaktır. İkinci önemli kavram olan bireysel inisiyatif ise örgütün faydası için çalışanların görev tanımlarında olmamasına rağmen kendi inisiyatifleri ile gerekli aksiyonu almalarına ilişkindir. Örneğin yürütülmekte olan bir iş sürecindeki organizasyona artık katkı sağlamayan, performansı düşüren faaliyetlerin kaldırılarak sürecin güncellenmesini sağlamak gibi.

2.3.1.9. Coleman ve Borman’ın Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı

Coleman ve Borman (2000) çalışmalarında getirdikleri yeni yaklaşım ile “vatandaşlık performansı” nı kişiler arası davranışlar, örgütsel davranışlar ve iş/görev ile ilgili davranışlardan oluşan üç ana kategoriye ayırmıştır.

Bu modelde kişiler arası davranışlar; yardım etme ve işbirliği ile kişiler arası vatandaşlık performansı davranışları başlıkları altında incelenmiştir. Örgütsel davranışlar ise; örgütsel vatandaşlık performansı, iş amaçlarını savunma ve destekleme, örgüte ait kural ve süreçleri takip etme davranışlarından oluşmaktadır. İş/görev ile ilgili davranışlar; iş/görev bilinci, bireysel görev ve faaliyetleri başarıyla tamamlamak için işi sahiplenme ve iştiaf duymak olarak tasniflenmiştir.

2.3.1.10. Morrison’un Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı

Morisson (1994) tarafından araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş boyut altında toplandığı sonucuna varmıştır. Tablo 4’de özetlendiği gibi bu boyutlar: özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem, iki farklı boyutu: katılımcılık ve organizasyondaki değişiklikler ve etkinlikleri takip etmektir.

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Boyutları, Özet 2

	Morrison (1994)	Vey ve Campbell (2004), Williams ve Anderson (1991)	Becker ve Vance (1993)	Van Scotter ve Motowidlo (1996)
1	Özgecilik	Bireysel örgütsel vatandaşlık davranışları	Birim içine yönelik özgecilik	Kolaylaştırıcılık
2	Centilmenlik	Örgüte ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışları	Birim dışına yönelik özgecilik	İşe adanma
3	Vicdanlılık	-	Vicdanlılık	-
4	Katılımcılık	-	-	-
5	Organizasyonel etkinlikleri ve değişiklikleri takip etmek	-	-	-

2.3.1.11. Vey ve Campbell ile Williams ve Anderson'un Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı

Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Anderson (1991) örgütsel vatandaşlık davranışlarını iki ana grupta sınıflandırmışlardır: bireysel olan örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütlere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları. Bireysel olan örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanlar arasında tezahür eder ve etkisi de organizasyonlar üzerinde değil çalışanlar üzerindedir.

Organ (1988)'ın ÖVD boyutları arasında yer verdiği özgecilik, nezaketli boyutları ile örtüşmektedir. İkinci kısımda ise örgüte olan sadakat, örgütün iç kurallarını

sahiplenme ve uyma, örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli aksiyonları yürütme gibi davranışlar bulunmaktadır.

2.3.1.12. Becker ve Vance ile Van ve Motowildo'nun Örgütsel Vatandaşlık Yaklaşımı

Becker ve Vance (1993) öncekilerden farklı olarak özgecilik davranışını iki farklı boyut altında sınıflandırmıştır: ilki aynı birim içerisinde birlikte sıkı çalışılan bireyler arasında gösterilen özgecilik davranışları ve diğeri ise birim dışındaki çalışanlara yönelik gösterilen özgecilik davranışlarıdır. Bunun yanında vicdanlılık Becker ve Vance'nin geliştirdiği modelin üçüncü boyutunu oluşturmaktadır.

Van ve Motowidlo (1996) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını kişiler arası ilişkileri kolaylaştırıcı davranışlar ve kendini işe adamaya yönelik davranışlar olmak üzere iki boyutta incelemiştir.

2.3.1.13. Örgütsel Vatandaşlığın Genel Kabul Gören Yedi Boyutu

Müşahade edildiği üzere akademik yazında çokça işlenen örgütsel vatandaşlık davranışları ve boyutları örgütlerin amaçladıkları performansı sergileyebilmeleri, başarıyla hayatlarını devam ettirebilmeleri için etkili olan, örgüt üyelerinin görev tanımlarının dışında ve gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar bütünü olarak önümüze çıkmaktadır. Tablo 4'te özetlendiği üzere literatürde ÖVD boyutları birçok defa yeniden kavramsallaştırılmış, boyutların sayısı ve isimleri bu çalışmalarda farklılıklar göstermiştir. Bununla birlikte sıklıkla öne çıkan ve detayları yukarıda işlenen şu 7 boyut genel olarak referans alınmaktadır (Dyne vd., 1994):

- Yardımseverlik
- Centilmenlik
- Örgütsel Sadakat
- Örgütsel Uyumluluk
- Kişisel İnisiyatif
- Sivil Erdem
- Kişisel Gelişim

Bir sonraki bölümde proje organizasyonu seviyesinde sergilenen vatandaşlık davranışları incelenecek ve makro seviyede organizasyon yapısına ait örgütsel vatandaşlık davranışlarından farklılaşan kısımlarına vurgu yaparak proje vatandaşlığı davranışlarının boyutlarını akademik yazın üzerinden detaylı olarak inceleyeceğiz.

2.3.2. Proje Vatandaşlığı Kavramı

Bölüm 2.1’de etraflıca ele alındığı üzere geçici organizasyon formu olarak proje organizasyonu; belirli bir zaman dilimi için tek seferlik var olması, takım çalışması odaklı olması ve belirli bir göreve odaklanmış olması bakımından kalıcı organizasyonlardan ayrılmaktadır ve projeye özgü matris yapı, saf proje yapısı gibi organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır (Bakker, 2010; R. Katz, 1982; Lundin & Söderholm, 1995). Bu bakımdan bir önceki kısımda incelenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının proje organizasyonunda tezahürünü içeren, örgütsel vatandaşlığın yeniden kavramsallaştırılmış hali olarak Proje Vatandaşlığı Davranışı (PVD) ile ilgili çalışmalar proje yönetimi teorisine bağlamında önem arz etmektedir. Bununla birlikte PVD ile ilgili akademik yazında az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar ve literatüre olan katkılarına ilişkin özet Tablo 6’da gösterilmiştir.

Proje Vatandaşlığı Davranışının boyutlarını tanımlayan ilk araştırmada Braun, Müller-Seitz, & Sydow (2012), öncelikle ÖVD’ye daha geniş bir açıdan bakarak literatürdeki çalışmalardan hareketle ÖVD’yi farklı örgüt seviyelerindeki tezahürüne göre şöyle sınıflandırmıştır:

- ÖVD (daha dar çerçevede)
- Takım Vatandaşlık Davranışı (TVD); Grup seviyesinde ÖVD
- Organizasyonlar arası Vatandaşlık Davranışı
- Proje ve Network Vatandaşlık Davranışı

Braun, Müller-Seitz, & Sydow (2012) çalışmasında Sydow (1999)’un ÖVD’den yola çıkarak ÖVD’nin organizasyonlar arası tezahürünü “Network Vatandaşlık Davranışı” olarak kavramsallaştırmasından hareketle ÖVD’nin boyutlarını “Proje Vatandaşlığı Davranışı” na uyarlamıştır. Braun ve arkadaşlarının söz konusu bu kalitatif çalışmasının temel araştırma soruları: Organizasyonlar arası projelerde yer alan çalışanlar ne tür vatandaşlık davranışları sergiledikleri ve ikinci olarak bu

davranışların organizasyonlar arası projelerin özelliklerini de dikkate alarak nasıl karakterize edilebileceğine ilişkindir.

ÖVD'nin yedi boyutu; yardımseverlik (Podsakoff vd., 2000; Smith vd., 1983), centilmenlik (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000), örgütsel sadakat (Borman & Motowildo, 1993; Dyne vd., 1994; Podsakoff vd., 2000), örgütsel uyumluluk (Podsakoff vd., 2000; Smith vd., 1983), kişisel inisiyatif (Podsakoff vd., 2000), sivil erdem (Morisson, 1994; Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000), kişisel gelişim (Podsakoff vd., 2000); söz konusu kalitatif araştırma kapsamında gerçekleştirilen içerik analizi neticesinde “Proje Vatandaşlığı Davranışı” boyutları olacak şekilde dört boyut altında yeniden kategorize edilmiştir (Tablo 5). Araştırma sonuçlarına göre bu boyutlar ve proje organizasyonundaki karşılıkları şu şekildedir (Braun vd., 2012) :

- **Proje Özelinde Yardımseverlik:** Proje ekibindeki bir arkadaşına görev tanımında yer almamasına rağmen bir proje faaliyetinin yürütülmesinde ihtiyaca binaen yardımcı olma gibi davranışları içermektedir. Ayrıca ÖVD’de “Centilmenlik” altında değerlendirilen davranışlar da PVD’nin bu boyutu altına alınmıştır. Zira proje faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında çıkan problemlere tolerans göstermek kişisel tercihlere pek bağlı olmayabilir. Mesela proje ekibi üyesinden kaynaklı bir problemden ötürü projenin tamamlanmasının 10 gün gecikecek olması; bu durumda organizasyonun politikaları, varsa sözleşmedeki maddeler de devreye girdiği için proje yöneticisi inisiyatifi ile tam anlamıyla tolerans söz konusu olmayabilir. Ancak bu problemin nasıl çözüleceğine ilişkin birlikte çalışılıp etkiyi azaltabilecek alternatifler üretilmesi konusunda yardımcı olunabilir. Dolayısıyla centilmenlik boyutu PVD kapsamında proje özelinde yardımseverlik davranışı ile örtüşmektedir.
- **Proje Sadakati:** Projeye ilişkin dışarıdan gelebilecek eleştirilere veya olumsuz atmosfer oluşturacak görüşlere karşı projenin başarısı için sebep olan problemin çözümü ve ortadan kalkması amacını içeren savunucu davranışları ifade etmektedir.
- **Projeye Uyumluluk:** Projeler belirli bir metodoloji izlenerek yürütülmekte ve izlenecek olan yöntem proje başlangıç toplantısında proje yöneticisi veya proje

ekibi ile ortak bir şekilde belirlenmektedir. Bu yöntemin benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik davranışlardır.

- **Proje Özelinde Proaktif Davranış:** ÖVD'nin “Kişisel İnisiyatif” ve “Sivil Erdem” boyutları proje organizasyonunda bu kapsama girmektedir. Örneğin proje ekibi üyelerinin önceki proje tecrübelerine dayanarak yer aldığı bir projenin karşılaşılabileceği muhtemel sorunları proaktif bir şekilde dile getirerek projenin başarısına katkıda bulunması örnek olarak verilebilir. Geçici organizasyon yapısı olarak projeler nispeten daha küçük bir yapı olduğu için ve proje ekibi üyelerinin zaten projenin makro seviyedeki durumundan genellikle haberdar olmaları, proje ile ilgili toplantılara dahil olmalarından ve proje özelinde proaktif davranışlar ile keskin bir ayrım gözükmediğinden dolayı kalitatif çalışma bulguları baz alınarak “Sivil Erdem” boyutu kapsamındaki örgütsel vatandaşlık davranışları da proje özelinde proaktif davranışlar altında değerlendirilmiştir.

ÖVD'nin yedi boyutundan biri olan “Kişisel Gelişim” ile ilgili davranışlar bu çalışma kapsamındaki bulgulara göre proje organizasyonunda yer almamıştır. Zira projenin başlayabilmesi için gerekli yetkinlikler planlama aşamasında önceden belirlenir ve proje ekibi buna göre oluşturulur. Araştırma bulgularına göre proje ekibi üyelerinin kişisel gelişimi ile ilgili faaliyetleri proje kapsamında değil projeler arasında veya mevcut proje yanında gerçekleşmektedir ve temel motivasyonu bir sonraki proje için gerekli yetkinliklere sahip olmaktır. Bundan dolayı Braun et al., (2012) “Kişisel Gelişim” davranışına PVD boyutları arasında yer vermemiştir.

Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarının Proje Vatandaşlığı Davranışına uyarlanması

	ÖVD Boyutları	Proje Vatandaşlığı Boyutları
1	Yardımseverlik	Projeye Özelinde Yardımseverlik
2	Centilmenlik	
3	Örgütsel Sadakat	Proje Sadakati
4	Örgütsel Uyumluluk	Projeye Uyumluluk

5	Kişisel İnisiyatif	Proje Özelinde Proaktif Davranış
6	Sivil Erdem	
7	Kişisel Gelişim	-

(Braun vd., 2012)’den uyarlandı.

PVD ile ilgili üçüncü çalışma ise Braun, Ferreira ve Sydow (2013)’a aittir. Geçici organizasyonların performansları üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışının etkilerine ilişkin bir deneysel araştırmayı da içeren bu çalışmada Tablo 5’te gösterilen boyutlara ek olarak geçici organizasyonlardaki örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına “İlişkiyi devam ettirme”yi de eklemiştir. Bu çalışmanın deneye dayalı kısmının bulguları; geçici organizasyonlardaki örgütsel vatandaşlık davranışlarının varlığı ile projenin istenilen kalitede ve belirlenen bütçe dâhilinde tamamlanması ve projenin genel başarısı arasında pozitif yönlü doğrudan ilişki olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada, projenin zamanında tamamlanması ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki olduğu bulgusu elde edilmemiştir.

PVD ile ilgili diğer bir deneye dayalı çalışmada (Ferreira, Braun, & Sydow, 2013) ise PVD ile proje hedeflerinin başarılması ve PVD ile gelecekteki kişisel ve örgütsel fırsatların pozitif yönlü doğrudan ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Guo, Wang, & Li (2016) inşaat projelerinde çalışan 152 kişiden aldıkları verilere dayalı araştırmalarında daha yüksek seviyede proje vatandaşlığı davranışının bulunduğu inşaat projelerinde projelerinin kalitesinin arttığı, zamanında ve belirlenen bütçede tamamlanma olasılığının da arttığı yönünde bulgular elde edilmiştir.

Sieben, Braun ve Ferreira (2016), 241 proje çalışanı ile yaptıkları araştırmada; PVD davranışlarının kadınlar ve erkekler için farklı çıktılar üretip üretmediğini araştırmışlar ve sadece klasik organizasyonlarda değil, proje gibi geçici organizasyonlarda da cinsiyetli iş bölümünün kadınlar ve erkekler arasında eşitsizliği üretme eğiliminde olduğu sonucuna varılmıştır. Proje vatandaşlığı ile ilgili yapılan akademik çalışmalara ait özet aşağıdaki Tablo 6’da bir arada gösterilmiştir.

Tablo 6: Proje Vatandaşlığı Davranışı ile İlgili Akademik Çalışmaların Özeti

	Yazar	Çalışmanın Başlığı	Literatüre Katkısı, Bulguları
1	Sydow (1999)’den aktaran Braun, Müller-Seitz, & Sydow (2012)	Führung in Netzwerkorganisationen - Fragen an die Führungsforschung	“Network Vatandaşlık Davranışı” nın kavramsallaşmasını sağlamıştır.
2	Braun, Müller- Seitz, & Sydow (2012)	Project citizenship behavior? – An explorative analysis at the project- network-nexus	Proje Vatandaşlığı ve Network Vatandaşlığı Davranışının boyutları kalitatif araştırma ile kavramsallaştırılmıştır.
3	Braun, Ferreira, & Sydow (2013)	Citizenship behavior and effectiveness in temporary organizations	Geçici organizasyonlarda vatandaşlık davranışının performansa etkisi incelenmiş ve “İlişkiyi devam ettirme” boyutu eklenmiştir.
4	Ferreira, Braun, & Sydow (2013)	Citizenship behavior in project-based organizing: comparing German and Portuguese project managers	PVD ile proje hedeflerinin başarılması arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
5	Guo, Wang, & Li (2016)	Citizenship behavior and performance in a project management context	PVD ile proje kalitesi, zamanında ve belirlenen bütçede tamamlanması arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

6	Sieben, Braun, & Ferreira (2016)	Reproduction of “Typical” gender roles in temporary organizations – No surprise for whom? The case of cooperative behaviors and their acknowledgement	Kadınlar ve erkeklerin gösterdiği PVD davranışlarının çıktılarındaki ayrışma incelenmiştir.
7	Carillo, Huff, & Chawner (2017)	What makes a good contributor? Understanding contributor behavior within large Free/Open Source Software projects- A socialization perspective	Ücretsiz ve açık kaynak kodlu yazılım projelerinde bireyin, projenin ve toplumun faydasına yönelik olmak üzere üç farklı vatandaşlık davranışı boyutu vardır.
8	Lim & Loosemore (2017)	The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects	İnşaat projelerinde çalışanların adalet algısı, sergiledikleri ÖVD üzerinde etkilidir.
9	Xia, Zhong, Wang, & Tiong (2018)	Cross-domain negative effect of work-family conflict on project citizenship behavior: Study on Chinese project managers	İnşaat projelerinde çalışan proje yöneticilerindeki aile-iş çatışması PVD üzerinde etkilidir.

Carillo et al., (2017) ücretsiz ve açık kaynak kodlu yazılım projeleri özelinde gerçekleştirdiği çalışmada 317 kişiden veri almış ve araştırmanın sonuçlarından birisi olarak vatandaşlık davranışlarının üç farklı boyutta toplandığı çıkarımını yapmıştır: bireylerin faydasına yönelik vatandaşlık davranışları, projenin faydasına yönelik vatandaşlık davranışları ve toplumun faydasına yönelik vatandaşlık davranışları.

İnşaat projelerinde çalışan katılımcıların adalet algısının proje içerisinde sergiledikleri örgütsel davranışlara etkisi olduğu bulgusunun elde edildiği bir çalışmaya (Lim & Loosemore, 2017) göre proje yöneticilerinin çalışanlara kibar, saygılı ve onurlu davranışının projenin performansını da olumlu etkileyebilir.

İnşaat sektöründe yapılan diğer bir çalışmada (Xia vd., 2018) ise Çin’de faaliyet gösteren 154 proje yöneticisi üzerinde araştırma yapılmış ve iş-aile çatışmasının PVD üzerinde etkili olmadığı, aile-iş çatışmasının PVD üzerinde etkili olduğu ve ayrıca proje bağlılığının aile-iş çatışması ile PVD arasındaki etkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ÖVD davranışlarının boyutlarını inceleyerek proje, takım, grup, şebeke gibi geçici/farklı organizasyon bağlamına uyarlayan diğer çalışmalar da bulunmaktadır (Autry, Skinner, & Lamb, 2011; Lee, Heyneman, Professor, & Zimmer, 2016; Skineer, Autry, & Lamb, 2009). Ancak bu araştırmanın konusu olan proje organizasyonu ile doğrudan ilgisi olmaması bakımından detaylı bilgi vermeye ihtiyaç duyulmamıştır.

Yukarıda yer verilen literatür özetinden de görülebileceği üzere proje vatandaşlığı kavramı literatürde çok az sayıda çalışmanın ana konusu olmuştur. Bu kavramın hem teorisinin gelişmesine katkıda bulunacak nitel araştırmalara hem de profesyonel proje yönetimi uygulamalarına olan yansımalarının tespitine ilişkin nicel araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Sonraki bölümde ise sonuçları bakımından projenin faydasına olacak şekilde çalışanların görev tanımının dışında ve beklenenin üzerinde davranışlar sergilemesine ön ayak olan proje bağlılığı kavramına ilişkin akademik yazın incelemesi yapılacaktır.

2.4. Proje Bağlılığı

“Bağlılık” kavramı örgütsel davranış literatüründe çalışanların örgütte kalma niyeti ile izah edilmiş olsa da daha çok çalışanın örgüte adanmışlığı, duygusal anlamda örgütü benimseme ve içselleştirme ile ilgilidir (Brooks & Wallace, 2006). Belirli bir amaca ulaşip organizasyona fayda sağlamak üzere, çeşitli faaliyetleri etkin bir şekilde yürütmek için bir araya gelmiş yetkin insanlardan oluşan proje ekibinin başarılı olabilmesi; proje ekibi üyelerinin tamamının projeyi özümsemesi, özveriyle, içtenlikle, ihlas ile çalışmaları yürütmesi yani projeye olan bağlılıkları ile mümkün olabilir.

Çalışanların kendilerinden beklenenin ötesinde sonuçlar üretmesi ise bulundukları organizasyona olan bağlılıkları sayesinde gerçekleşir (J. Martin, 2001). Literatürde çok sıklıkla yer eden “örgütsel bağlılık” kavramı ve örgütsel bağlılığın geçici organizasyon olarak projeye uyarlanmasıyla ortaya çıkan “proje bağlılığı” kavramları bundan sonraki bölümlerde sırasıyla detaylandırılacaktır.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Klasik yönetim anlayışının şekillendiği 1900’lerde organizasyon içerisinde insan daha çok bir makine gibi görülürken bu yaklaşım zamanla değişmiş ve günümüzde insan kaynağını sosyal boyutu ile birlikte bir bütün olarak organizasyonun temel sermaye bileşeni ve organizasyonlara rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak yaklaşan anlayış hâkim durumdadır. Organizasyonlar için sürdürülebilir rekabet avantajı kıt bulunan, taklit edilmesi mümkün olmayan ve ikame edilmesi zor olan kaynaklar tarafından sağlanabilir (Barney, 1991) ve temelde organizasyonun insan kaynağı bu özellikleri taşımaktadır. Organizasyonun başarısı ve ayakta kalması için kritik önemi haiz olan insan kaynağının etkin kullanımı ise organizasyonun amaçlarını içselleştirmiş, kendi hedefleri ile organizasyonun hedeflerini bütünleştirmiş olan çalışanların varlığı ile mümkün olabilecektir (Obeng & Ugboro, 2003; Ulrich, 1998) . Çalışanlar ne kadar işleri ile ilgili yetkin olsa da, kişisel ustalıklarını ispatlamış olsalar da organizasyon ile ilgili olumsuz düşünceler içerisinde bulunmaları, isteksiz bir şekilde örgüt içerisinde yer etmeleri durumunda organizasyonun verimli çıktılar üretmesi mümkün olmayacaktır. Zira günümüzde organizasyonlar için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayıcısı olarak görülen entelektüel sermaye; “Yetkinlik X Bağlılık” formülünün bir çıktısıdır (Ulrich, 1998). Buna göre bağlılığın yüksek olduğu ancak yetkinliğin olmadığı durum da organizasyon için arzu edilen çıktıları sağlamaya yetmez.

Örgütsel bağlılık literatürde genel olarak çalışanın yürüttüğü iş ile ilgili tecrübelerine ve organizasyona ilişkin algısına bağlı olarak organizasyona yönelik pozitif yönde bağlılık hislerini yansıtan bir kavram olarak önümüze çıkmaktadır: Örgütsel bağlılık, iş görenin sistem ile bir bütün olarak ilişkisinin doğasını ifade eder (Grusky, 1966). O’Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı iş görenlerin psikolojik olarak organizasyona olan bağlılığı şeklinde tanımlamışlardır. Bu psikolojik bağ organizasyon ile çalışan arasındaki ilişkide anahtar faktör olarak değerlendirilmektedir

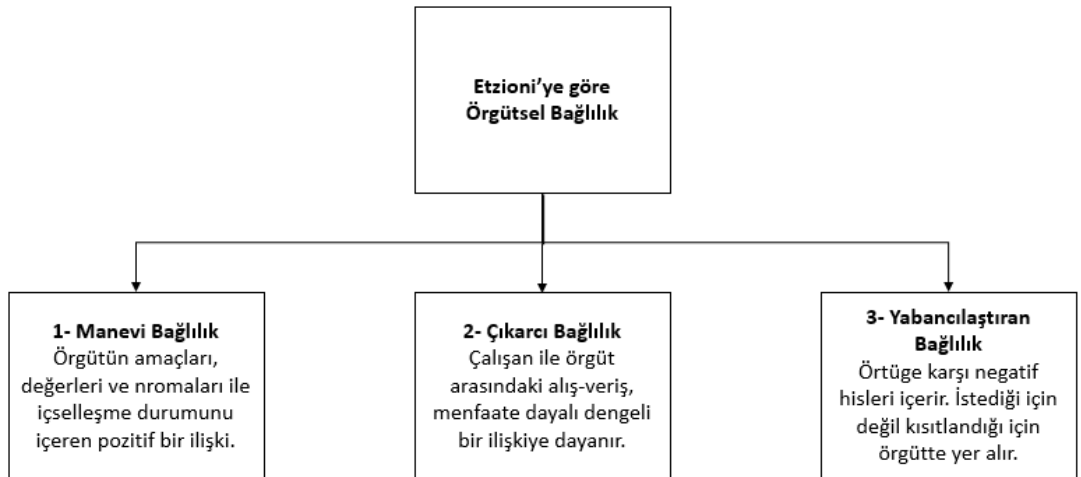
(Mowday vd., 1982). Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı organizasyon ile psikolojik açıdan özdeşleşmesi, o organizasyona ve amaçlarına bağlanma düzeyidir ve günlük olaylardan etkilenmeyen daha durağan bir yapıdadır (Güney, 2011, 32-33). Buna göre örgütsel bağlılık; iş görenin çalıştığı örgütü amaç ve hedeflerini içselleştirmesi bakımından psikolojik olarak özümsemesi, böylelikle örgütteki üyeliklerini devam ettirmede duydukları kuvvetli arzuyu ifade etmektedir (Gürbüz, 2006). Literatürdeki örgütsel bağlılığı tanımlamaya ilişkin bütün bu ifadeler dikkate alındığında birçoğunu kapsayan üç ana unsur olduğu görülmektedir (C. L. Martin & Bennet, 1996'den aktaran Güney, 2011, 278):

- Örgütün amaçlarını ve hedeflerini benimsemek, içselleştirmek.
- Örgütün başarılı olması için ciddi anlamda çaba harcamaya gönüllü olmak.
- Örgütten kalmak, devamlılığı sağlamak yönünde ciddi bir arzu duymak.

Budan sonraki bölümlerde örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin literatürde öne çıkan çalışmalar incelenecektir.

2.4.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı üç boyutta tasnif etmektedir: manevi bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştıran bağlılık (Etzioni, 1961'den aktaran Balay, 2000). Şekil 10'da detayları gösterilmektedir.



Şekil 10: Etzioni'ye Göre Örgütsel Bağlılık

2.4.1.2. Katner'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Katner örgütsel bağlılığın kişisel tecrübe ile organizasyonel gereksinimlerin kesişiminden ortaya çıktığını ifade eder ve üç tip örgütsel davranış bulunduğunu ortaya koyar (Kanter, 1968). Aşağıda detaylandırılan bu boyutlar Şekil 11'de gösterilmiştir.

- **Devam zorunluluğu bağlılığı:** Örgütte kalmanın ayrılmaktan daha kârlı olması nedeniyle örgüt için fedakârca çalışmayı ifade eder.
- **Bağdaşım bağlılığı:** Birliği ve grup içerisindeki dayanışmayı artıran, örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerle oluşan bağlılığı ifade eder.
- **Kontrol bağlılığı:** Örgütün amaç ve değerlerinin faydalı çıktılar ürettiğine inanılması durumunda ortaya çıkan bağlılığı ifade eder.



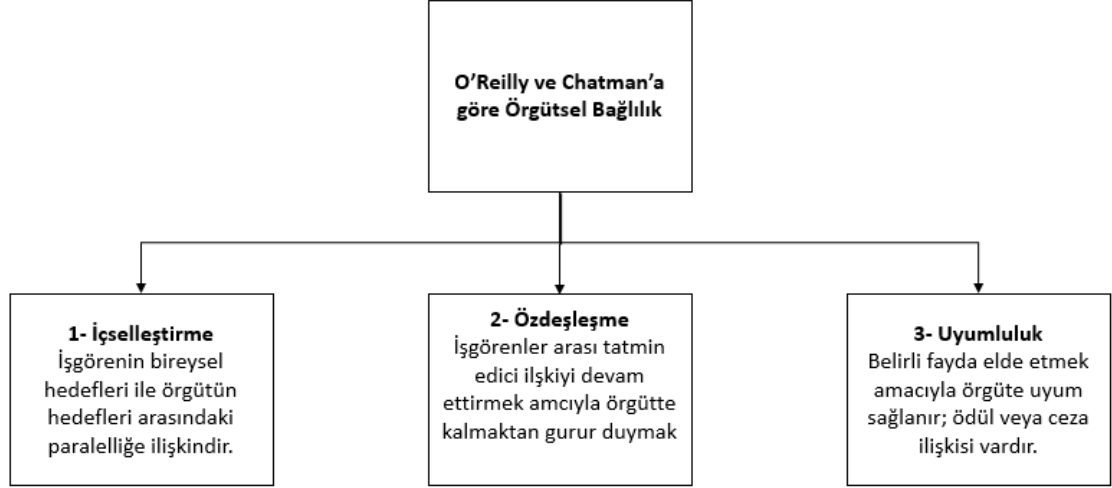
Şekil 11: Kanter'e Göre Örgütsel Bağlılık

2.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı iş görenin örgüte olan psikolojik bağlanması olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986) ise yürüttükleri kalitatif araştırma neticesinde örgütsel bağlılık davranışlarının üç kategoriye ayrıldığı bulgusuna ulaşmışlardır. Bir önceki kısımda incelenen Katner ve Etzioni'nin yaklaşımındaki tasnifi ile de örtüşen bu boyutlar Şekil 12'de gösterilmiştir:

- **Örgütü içselleştirme:** İş görenin bireysel hedefleri ile örgütün hedefleri arasında paralelliğin bulunması.

- **Örgüt ile özdeşleşme:** İş görenler arasında bulunan tatmin edici ilişkiyi devam ettirmek amacıyla örgütte kalmaktan gurur duymak.
- **Örgüt ile uyumluluk:** Belirli fayda elde etmek amacıyla örgüte uyum sağlanması, örneğin ödül veya cezalar.



Şekil 12: O'Reilly ve Chatman'a göre Örgütsel Bağlılık

2.4.1.4. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütlerin kaynaklara olan erişimlerini garanti altına almak amacıyla çevreleri ile olan etkileşimlerini yönetmeye çalıştığını, kaynaklara erişimlerini olabildiği ölçüde kontrolleri altında tutmaya çalıştıklarını açıklayan kaynak bağımlılığı teorisinin teorisyenlerinden biri olan (Keskin, Akgün, & Koçoğlu, 2016) Gerald Salancik, örgütsel bağlılığın iş görenlerin kendilerini davranışları üzerinden anlamaları ile ortaya çıkacağını savunmuştur (Salancik, 1977) . Zira şu üç sebepten dolayı davranışların bireyleri bağlayıcı özelliği bulunmaktadır: Davranışlar sosyal ortamda görünürlüğe sahiptir, gerçekleşikten sonra tekrar geriye alınması mümkün değildir ve bilinçli olarak gerçekleştirilir. Salancik bu bakımdan örgütsel bağlılık davranışlarını; geçmiş davranışlar ile tutarlılık sergileme zorunluluğunun motive ettiği örgütsel bağlılık davranışları ve örgüt ile özdeşleşmeye ilişkin örgütsel bağlılık davranışları olmak üzere iki boyutta tasnif ettiğini belirtmektedir. Bu boyutlar Şekil 13'te gösterilmiştir.

Geçmiş davranışların yönelttiği davranışsal bağlılık, bireyin davranışlarında belirgin bir şekilde görünür olan bağlılık davranışlarını ifade etmektedir. İkinci kategorideki

tutumsal bağlılık ise çalışanın örgütte kalma isteği ve örgütün hedefleri ile özdeşleşme durumuna ilişkin bağlılık davranışlarıdır.

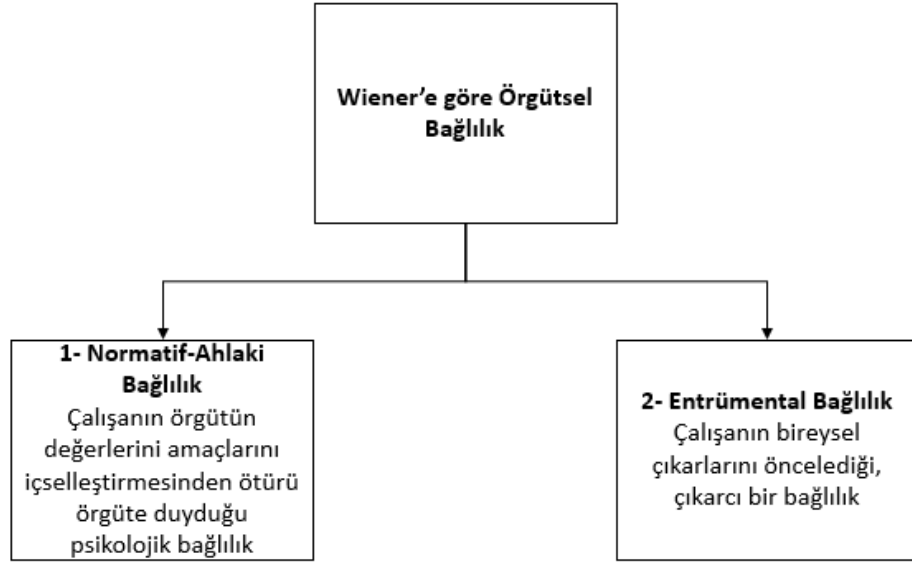


Şekil 13: Salancik'e göre Örgütsel Bağlılık

2.4.1.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener, örgütsel bağlılığın örgütsel amaçların ve hedeflere ulaşmak amacıyla içselleştirilmiş olan baskıların bütünü olarak görüldüğünü belirtmektedir (Wiener, 1982). Buna göre çalışanlar örgüt içerisinde bazı davranışları sadece kendi faydalarına olduğu için değil bilakis ahlaki ve doğru olanın bu davranışlar olduğuna inandıkları için sergilerler. Şekil 14'de gösterildiği gibi Wiener iki tür örgütsel bağlılık olduğunu ifade etmektedir.

- **Normatif-ahlaki bağlılık:** Çalışanın örgütün değerlerini, amaçlarını içselleştirmesinden ötürü örgüte duyduğu psikolojik bağlılığı ifade eder.
- **Enstrümantal bağlılık:** Çalışanın bireysel çıkarlarını öncelediği, çıkarıcı bağlılık türüdür.



Şekil 14: Wiener'e göre Örgütsel Bağlılık

2.4.1.6. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığa ilişkin akademik yazında en çok referans gösterilen çalışmalardan birisi ise Allen ve Meyer (1990)'e aittir. Şekil 15'de gösterildiği gibi, Allen ve Meyer literatür üzerinden yaptıkları araştırma neticesinde örgütsel bağlılığın üç bileşenli kavramsal yapısını geliştirmişlerdir: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık.



Şekil 15: Allen ve Meyer'e göre Örgütsel Bağlılık

Allen ve Meyer (1990) organizasyon ile çalışan arasındaki bağı her halükârda işten ayrılma olasılığını azalttığını fakat bu bağı yapısının değişkenlik gösterdiğini belirtmektedirler:

- **Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılığa sahip olan iş görenler gönülden isteyerek organizasyonda kalmaya devam ederler. Bu durumda herhangi bir zorunluluk veya güçlü bir ihtiyaç olmamasına rağmen organizasyonda kalmaya yönelik güçlü bir istek ve arzu söz konusudur. Duygusal bağlılığın öncülleri dört kategoride toplanmaktadır: kişisel karakteristikler, işin karakteristiği, iş deneyimi ve yapısal karakteristikler.
- **Devam Bağlılığı:** Güçlü bir şekilde devam bağlılığı olanlar ihtiyaç duydukları için organizasyonda kalma eğilimindedirler. Bu durumda güçlü bir ihtiyaç ve devam etme zorunluluğu vardır fakat istek ve arzu söz konusu değildir. Devam bağlılığı iki öncül ile ilişkilidir: birincisi iş görenin o döneme kadar organizasyondaki pozisyonu ile ilgili uzmanlaşmak için harcadığı enerji ve çeşitli yatırımlar, ikincisi ise alternatiflerin sınırlı olması veya değişim maliyetinin yüksek olmasıdır.
- **Normatif Bağlılık:** Güçlü bir şekilde normatif bağlılık duyanlar ise gerekliliği hissettikleri ve buna inandıkları için organizasyonda kalmayı arzu ederler. Bu bağlılık bireylerin organizasyona dâhil olmadan önceki ailevi/kültürel deneyimleri ile organizasyona dâhil olduktan sonraki organizasyonel sosyalleşme deneyimlerinden etkilenmektedir.

Allen ve Meyer (1990) bağlılığa ilişkin bu üç bileşenin farklı psikolojik durumları yansıttığını bundan dolayı da her birini değerlendirmeyi sağlayacak bağımsız ölçeklerin mümkün olacağından hareketle çalışmalarında her bir bileşen için ayrı ölçekler geliştirmişlerdir.

2.4.2. Proje Bağlılığı Kavramı

Allen ve Meyer' in üzerinde durduğu; duygusal bağlılığa sahip iş görenlerin herhangi bir karşılık gözetmeden, bir zorunluluk hissetmeden, sadece doğru olduğuna inandıkları için organizasyonun faydasına her türlü fedakârlığı yapmaya hazır olmaları organizasyonlar için hiç şüphesiz çok kıymetli bir güçtür (Allen & Meyer, 1990). Bu gücü bünyelerinde barındıran organizasyonlar çok kritik eşikleri rahatlıkla aşarak kriz durumundan minimum negatif etki ile çıkabilir, varlıklarını sürdürmelerini sağlayacak

değişimleri daha kolaylıkla gerçekleştirerek önemli kazanımlar elde edebilirler. Ayrıca iş görenlerin organizasyona ilişkin bağlılıkları, taklit edilmesi pek mümkün olmayan yapısından dolayı organizasyonlara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması açısından da önemi haizdir.

Bağlılık özellikle proje yönetimi organizasyonu için önem arz etmektedir. Zira proje organizasyonunun doğası kapsamı gerçekleştirerek belirli çıktıları elde etmek ve fayda sağlamak amacıyla geçici olarak kurulurlar. Her proje uygulandığı organizasyon için bir değişim anlamına gelmektedir ve potansiyel direnç noktası olması nedeniyle doğal olarak risk barındırmaktadır. Sınırlı zaman diliminde, bütçe ve kalite kısıtlarını da dikkate alarak teslimatları hazır hale getirmek; proje süresince riskleri sürekli izlemeyi ve proaktif bir şekilde risk yanıtlarını uygulamayı, ortaya çıkan sorunları projeye minimum etki edecek şekilde çözümler geliştirmek suretiyle yönetmeyi, dolayısıyla proje ekibinin proje boyunca maksimum verimde çalışmasını, sürekli bir mücadele halinde olmalarını gerektirir. Projenin beraberinde getirdiği değişimin de organizasyona yansıtılması; etraflıca düşünülerek planlanmış bir değişim yönetiminin sonucu olarak yumuşak bir sürecin sonucu olmalıdır. Bu durumda bağlılık proje yönetiminin sonuca ulaşmak üzere ihtiyaç duyduğu güdülenmeyi sağlayıcı bir unsur olabilir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili tanım projeye organizasyonuna uyarlandığında proje bağlılığı; projenin hedefleri ve sağlayacağı faydalara güçlü bir şekilde inanma, benimseme, projeye dâhil olmak ve proje organizasyonunda yer almayı sürdürmek için gönüllü bir şekilde güçlü bir arzu duymak (Allen & Meyer, 1990; Mowday vd., 1982) şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, takım bağlılığı (Bishop & Scott, 2000), bireylerin hedef bağlılığı (Park, Long, Choe, & Schallert, 2018) ve proje bağlılığı kavramları birbiri ile ilişkili olmakla birlikte farklı kavramlardır ve bunların tezahürünü ayrı ayrı inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Buvik & Tvedt, 2017).

Proje bağlılığı özeline bakıldığında; proje bağlılığına sahip proje paydaşları projenin başarısı için kendilerini adanmışlardır ve bu doğrultuda uzmanlıklarını geliştirmek, tutumlarını projenin başarısına katkı sağlayacak şekilde uyarlamak vb. inisiyatifleri gönüllü olarak alırlar (Hoegl, Weinkauff, & Gemuenden, 2004; McDonough, 2000). Bununla birlikte bağlılığı yüksek olan takım üyelerinin diğerlerine oranla hatalar üzerinden öğrenimleri daha fazladır (W. Wang vd., 2018) ve tekrar etmeyen hatalardan ötürü bu takımların hedeflerine başarıyla ulaşma olasılıkları daha fazla olacaktır. Park

ve diğerkleri (2018) alışmalarında proje bağlılığını takım üyelerinin “hedefe bağlılıkları” üzerinden kavramsallaştırmışlardır. Bireylerin hedefe bağlılıkları takım performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Slocum, 2002). Bağlılığın sağladığı faydalara ilişkin diğer bir bulgu ise yeni ürün geliştiren bir takımdaki proje bağlılığının geliştirilen ürünün market performansını pozitif yönde etkilediğine yöneliktir (Barczakl & McDonough III, 2003).

Organizasyon seviyesinde örgütsel bağlılığın teorisine ilişkin literatürde çok sayıda araştırma olmasına karşın geçici bir organizasyon olarak projede gösterilen proje bağlılığının teorik altyapısı ile doğrudan ilgili çalışma sayısının çok sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan birisi olarak Burgess ve Turner (2000) proje yönetiminde proje ekibi üyelerinin projeye bağlılıklarını artırmak ve bunu sürdürülebilir kılmak amacıyla literatürden hareketle yedi anahtar etkenin olduğu bulgusuna ulaşmışlardır:

- **Bireylerin projeye kendi istekleri ile dâhil olmaları:** Kendi istekleri ve kararları neticesinde projeye dâhil olan bireyler projeye bağlılık geliştirirler ve projenin hedeflerinin başarılması ve fayda sağlaması için fedakârca çalışırlar. Dışarıdan zorlama ile veya sadece ödül güdülenmesi ile projeye katılanlardan aynı sonuçlar elde edilemeyecektir.
- **Belirsizliğin rolü:** Projeye bağlılık geliştirilmesi, davranış ve yaklaşımların olumlu anlamda değişmesi için projede bir dereceye kadar belirsizlik bulunmalıdır. Belirsizlik projenin faaliyetlerinin yürütülmesinde yeni fikirlerin gelişmesi için ihtiyaç duyulan alanı sağlar. Fikirlerinin projeye katkısını göre bireylerde bağlılık davranışı gelişir.
- **Küçük başlangılarla inşa et:** Her proje uygulandığı organizasyon için bir değişim, yenilik anlamına gelir. Yeniliklerin ise bir anda değil tedricen uygulamaya konulması başarıyı artırır. Projenin ilk aşamalarında öncelikle hızlı kazanımların devreye konularak ilk faydalarının ispatlanması organizasyondaki olası dirençleri kırarak ve paydaşların desteğinin kazanılmasını sağlayacaktır. Benzer şekilde ilgili paydaşlardan öncelikle projeye ilişkin yeni fikirlerinin alınması akabinde küçük çaplı proje faaliyetlerini yürütmeleri istenilmesi ve tedricen daha büyük faaliyetlerin atanması faydalı olacaktır.

- **Katılım için bireysel çaba gerekliliği:** Proje ekibinin bir üyesi olma hali proje ekibi üyesi için cazip, heyecan verici ve zorlayıcı olmalı ancak kolay bir seçenek gibi de gözükmemelidir. Proje ekibine katılım için bireylerin bir gayret sergilemeleri projeye olan bağlılıklarını artıracaktır. Bu çaba bir başlangıç töreni, eğitim, ekip geliştirme faaliyeti vb. olabilir.
- **Bağlılığı yansıtan görünürlük faaliyetleri:** Proje ekibi üyelerinin bağlılığı ve onları destekleyenlerin organizasyonda hem sözlü hem de yazılı olarak duyurulması gerekir. Öncelikle üst yönetimin projeye olan desteğinin görünür olması diğer proje paydaşlarının bağlılığına da olumlu yansıyacak projeyi daha cazip hale getirecektir. El üstünde tutulan projeye paydaşların bağlılığı artacak dolayısıyla projenin başarılı olma ihtimali de doğrudan olumlu etkilenecektir.
- **Aktif katılım:** “Fiiliyata dökerek söylemek kelimelerle söylemekten daha yüksek seslidir”. Aktif katılım bağlılığı da etkiler. Proje ekibi üyeleri projenin çıktılarında pozitif rolleri olacağını inanıyorlarsa şayet daha erken aşamalarda aktif olarak proje faaliyetlerinde yer almaları faydalı olacaktır. Proje ilerledikçe katılım ve katkıları daha da artacaktır.
- **Anlaşılır mesajlar ve açık iletişim kanalı:** Projenin başlangıcından önce beklentilerin ve hedeflerin açık ve net bir şekilde iletişiminin yapılması, proje süresince yeni fikirlerin, problemlerin ve geribildirim kanalının sürekli açık olması ve projenin kapanışından sonra da geri bildirimlerin alınması önemlidir. Proje ekibi konuşurken olduğu kadar dinlemede de çok iyi olmalıdır.

Wang ve Armstrong (2004) örgütsel bağlılığa ek olarak iş görenlerin kendi alanlarına ilişkin duydukları “Profesyonel bağlılık” boyutunu da araştırma kapsamına alıp proje yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile profesyonel bağlılıklarının birbiri ile pozitif şekilde anlamlı olarak ilişkili olduğu ve ayrıca proje yöneticisi pozisyonundaki iş görenlerin profesyonel bağlılıklarının diğer pozisyonlarda çalışanlara göre daha fazla olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Profesyonel bağlılık iş görenin mesleğini içselleştirmek, uzman olmak ve mesleği öğrenip pratiğini yapmak için bolca zaman ve enerji harcaması olarak tanımlanmıştır (Wang ve Armstrong, 2004). Söz konusu araştırmanın diğer bir bulgusu ise eğitim seviyesi yükseldikçe profesyonel bağlılığın da yükseldiğine ilişkindir. Öte yandan literatürdeki örgütsel bağlılığa ilişkin araştırmalarda sıklıkla referans gösterildiğinden kaynak taahhüdü (resource

commitment) kavramına da kısaca yer vermek gerekmektedir: Lai ve diğerleri (2008)'ne göre kaynak taahhüdü kavramı örgütsel kaynaklara harcanan eforun derecesini göstermektedir ve kuruluşların bu kaynaklara yapılan yatırımın değerli çıktılar oluşturabileceğine ilişkin inancı ifade eder. Kaynak taahhüdü verimliliğin artırılması ve rekabetçi avantajın elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır (Bharadwaj, 2000). Mao ve diğerleri (2016)'ne göre kaynak taahhüdü bilgi yönetim yeteneğini pozitif yönde ve doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte kaynak taahhüdünün projenin performansı ile doğrudan ilişkisine ait bulgu olmadığına ilişkin araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Kanwal, Shahnawaz, & Bashir, 2017)

Teknik yetkinlik ve proje sınırlarının ötesine geçecek ölçüde, iş gören ile olan sözleşmenin gerektirdiğinin üzerinde bir iş birliği sergilenmesi ve proje organizasyonu içerisinde sosyal ağların bulunması; proje paydaşlarının projeye olan bağlılığını ortaya çıkaran öncüllerdendir (Nangoli, Ahimbisibwe, & Namagembe, 2013; Sariola & Martinsuo, 2016). Proje yönetiminde paydaşların projeye olan bağlılıklarını ortaya çıkaracak öncüllerinin oluşmasını dikkate almak önemlidir zira projelerin zaman, maliyet ve kalite hedeflerine ulaşmasındaki anahtar faktörlerden birisi de proje paydaşlarının sergiledikleri bağlılık davranışlarıdır (Jha & Iyer, 2007). Ayrıca örgüte olan duygusal bağlılığı yüksek seviyedeki proje yöneticilerinin; iş birliği ve fikir paylaşımını teşvik eden ortam oluşturmaları daha yaygındır (Ekrot, Rank, & Gemünden, 2016).

Yazındaki incelemelerden hareketle şu söylenilebilir; projeye bağlılık davranışlarının yüksek oranda sergilendiği proje organizasyonlarında proje ekibi üyeleri projenin başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yapacak ve kendilerinden beklenenin ötesinde çaba sarf edeceklerdir. Projeye bağlılık davranışları; en üst düzey proje başarısı için proje paydaşlarını gerekli gönüllü eylemleri yapmaya, projenin faydası için görev tanımlarında yer almayan işleri bile tereddütsüz bir biçimde yürütme eğilimine yönlendirecektir. Ancak bu bölümde detaylandırılan literatür özetinden de görülebileceği gibi bağlılık kavramını örgüt düzeyinde inceleyen çok sayıda araştırma olmasına karşın geçici bir organizasyon olarak proje organizasyonu seviyesinde inceleyen çok sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu tez ile söz konusu araştırma boşluğunun adreslenmesine katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Organizasyonda sergilenen rol dışı davranışlar bağlamında önce çıkan üçüncü kavram olan öğrenen organizasyonu ve proje seviyesine uyarlanması olan öğrenen proje organizasyonu bir sonraki bölümde detaylandırılmıştır.

2.5. Öğrenen Proje Organizasyonu

Örgütlerin değişen çevre koşullarına ve yüksek rekabetçi ortama rağmen ayakta kalmaya ve büyümeye devam etmelerinde önceki bölümlerde incelenen örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık davranışları kadar öğrenen organizasyon karakteristikleri de önemli rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin görev tanımlarında yazılı olmamasına rağmen örgüt içerisinde gösterilmesini temin etmenin gerekli olduğu bu davranışlarda temel amaç örgütün varmayı arzu ettiği hedeflere daha az maliyetle ulaşırken aynı zamanda paydaşların memnuniyetini de azami derecede tutmak ve böylelikle daha etkin sonuçlara da ulaşmaktır. Bu bağlamda öğrenen organizasyonlarda paydaşlar organizasyonu bir bütün olarak görebilme yeteneğine sahiptirler. Zira organizasyonlar da insan vücudu gibi algılama, yorumlama, problemleri çözme ve tecrübeler aracılığı ile öğrenme fonksiyonlarına sahiptirler (Kreitner & Kinicki, 2010, 506). Bu fonksiyonlar sayesinde etkin sonuçlara ulaşmakta zaaf oluşturan boyutlar hızlı bir şekilde fark edilerek analize tabi tutulur ve ihtiyaç duyulan adaptasyon bütünsel olarak sağlanır. Bütünsel adaptasyon öğrenmenin bireysel seviyeden örgüt seviyesine çıkmasına ilişkindir. Öğrenen organizasyon kavramı Peter Senge'nin "Beşinci Disiplin" adlı kitabı ile birlikte yaygınlaşmıştır.

Öğrenen proje organizasyonu da benzer adaptasyonun proje seviyesinde gerçekleştirilmesini ifade eder. Proje organizasyonu bir bütün olarak sistemdir ve alt sistemlerden oluşmaktadır. Belirli bir zaman kısıtı ve bütçe kısıtı içerisinde belirlenen hedeflere ulaşma amacı; proje paydaşlarının daha yüksek motivasyon ve tekrar etmeyen minimum derecede hata, fırsatlardan maksimum derecede fayda elde etme adaptasyonları ile hareket etmelerini gerektirmektedir. Bu durumda Öğrenen Proje Organizasyonu (ÖPO) karakteristiklerinin projede vücut bulması projenin başarısını artıracak önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bundan sonraki bölümlerde sırasıyla öğrenen organizasyon ve öğrenen proje organizasyonu kavramları detaylandırılacaktır.

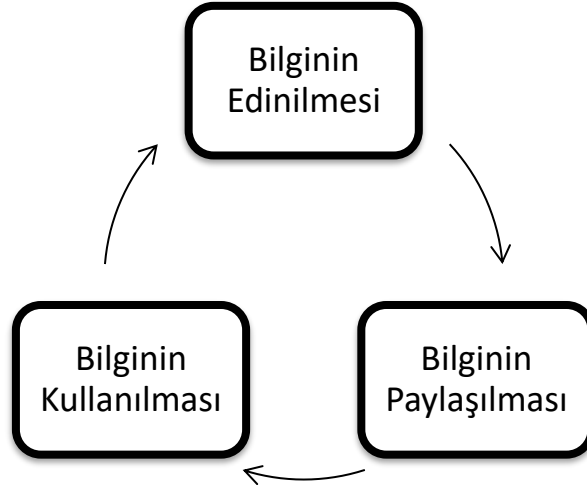
2.5.1. Öğrenen Organizasyon Kavramı

Günümüzün hızla değişen rekabetçi ortamı örgütleri kendilerini sürekli geliştiren ve değişime hızlı adapte olan yapıda olmayı zorunlu kılar. Rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için değişime hızlı adaptasyon ise öğrenen organizasyon olmak ile mümkündür. Çünkü öğrenen organizasyon proaktif olarak bilginin oluşturulması, benimsenmesi ve ilgili birimlere transfer edilmesini sağlar bununla birlikte edinilen yeni bilgiye göre davranışlarında gerekli değişimleri sağlar (Kreitner & Kinicki, 2010, 507). Öğrenen organizasyon kavramının temel bileşenlerini; bilginin meydana getirilmesi, örgüt seviyesinde bu bilginin öğrenilmesi, iş görenlerin yeni bilgi doğrultusunda gerekli değişimi yönlenmeyi sağlaması, yeni bilginin organizasyona ait bir değer haline getirilmesi ve organizasyonun sorunlarının çözülmesinde bu öğrenilen yeni bilgilerin kullanılması oluşturmaktadır (Koçel, 2015, 433).

Öğrenen organizasyonlar konusunun araştırmaların iki farklı alana ayrıştığı görülmektedir: organizasyonel öğrenme ve öğrenen organizasyon (Huysman, 2002). Bu iki kavramın birbiri yerine kullanıldığı olsa da akademik yazına bakıldığında ayrışmanın belirgin olduğu görülebilmektedir. Organizasyonel öğrenme organizasyon içerisinde gerçekleşen öğrenmeye ilişkin süreci ifade ederken asıl konumuz olan öğrenen organizasyon kavramı organizasyonel öğrenme sonucu ortaya çıkan organizasyonel yapıyı ifade etmektedir (Bunea, Dinu, & Popescu, 2016; Koçel, 2015, 433). Organizasyonel öğrenme paylaşılan düşünce ve aksiyonlar üzerinden müşterek bir öğrenme faaliyetidir, bireylerin ortaklaşa öğrenme sürecini ifade etmektedir bununla birlikte öğrenen organizasyon sahip olduğu karakteristiği gereği organizasyon içerisinde sürekli öğrenme sürecini teşvik eder (Lahteenmaki & Toivonen, 2002). Organizasyonel öğrenme, öğrenme süreçlerini analiz eder çıktılarına odaklanmaz ancak öğrenen organizasyon, organizasyonel yapının iyileşmesi, gelişimi ile ilgilenir (Huysman, 2002).

Öğrenen organizasyon kavramı Peter Senge'nin 1990'da yayımlanan "Beşinci Disiplin" adlı kitabı ile birlikte yaygın bir şekilde literatürde yer etmiştir. Senge, öğrenen örgüt için insanların gerçekten varmak istedikleri hedeflere ulaşmak için kapasitelerin sürekli arttırıldığı, yeni fikirlerin desteklendiği, ortak isteklerin serbestçe tartışıldığı ve insanların sürekli olarak nasıl öğreneceklerini beraberce öğrendikleri bir organizasyon tanımını yapar (Senge 2016). Organizasyonlarda öğrenme; organizasyonların bulundukları çevre ve iş görenlerine olan yaklaşımları ve ilişki

biçimlerine göre şekillenir (Koçel, 2015, 431). Şekil 16’da gösterildiği üzere öğrenen organizasyonlardaki öğrenme süreci üç aşamada gerçekleşmektedir (Evis, Dibella, & Gould, 1995):



Şekil 16: Örgütsel Öğrenme Süreci

Evis vd. (1995)’den uyarlanmıştır.

- **Bilginin edinilmesi:** Bilginin, yetkinliklerin, sezgilerin ve ilişkilerin geliştirilmesi sürecidir.
- **Bilginin paylaşılması:** Öğrenilen bilgilerin iş görenlere yayılması, paylaşılması.
- **Bilginin kullanılması:** Öğrenilen ve paylaşılan bilgilerin entegre edilerek kullanılması ve böylelikle yeni durumlarda bu bilgilerden istifade etmeye ve genelleştirme hazır halde olması.

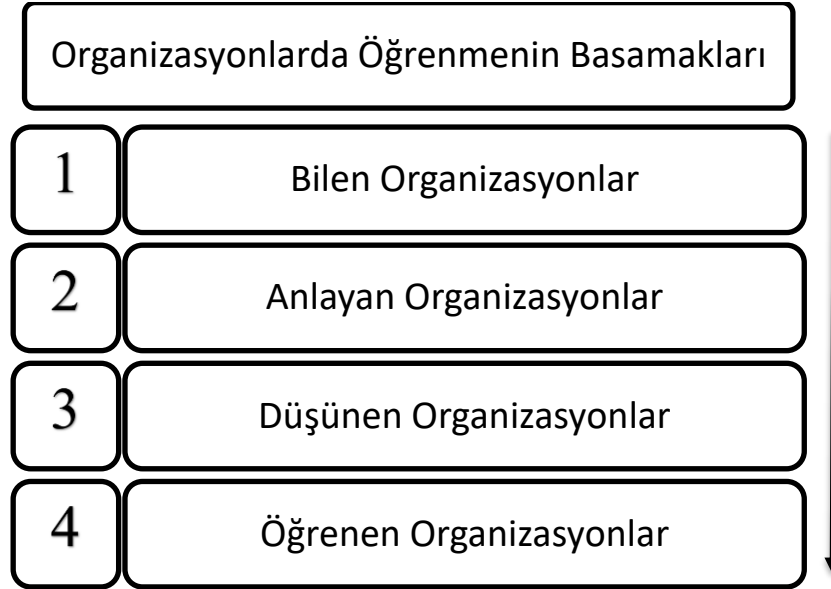
Bilginin edinilmesi, paylaşılması ve kullanılması aşamalarının bireysel seviyeden çıkıp örgüt seviyesinde gerçekleşmesi ayrı bir sürecin ürünüdür. Zira öğrenme bireyler aracılığı ile gerçekleşmesine karşın öğrenen bireylerin varlığı öğrenen organizasyonun yeter şartı değildir (Senge, 1990, 159). McGill & Slocum (1993)’a göre Şekil 17’de gösterildiği gibi “öğrenen organizasyon” temelde bu sürecin son basamağını ifade etmektedir. Bir organizasyonu öğrenen organizasyon olmaya götüren süreç sırasıyla şu dört basamaklardan oluşur (Mcgill & Slocum, 1993): Bilen organizasyon, anlayan organizasyon, düşünen organizasyon ve nihayetinde öğrenen organizasyon:

- **Bilen organizasyon:** Bilen organizasyonun kökleri 20.yy’ın başlarında ortaya çıkan Klasik Yönetim yaklaşımını oluşturan; Adam Smith’in “İş Bölümü”

yaklaşımı, Max Weber'in "Bürokrasi" yaklaşımı, Frederick Taylor'un "Bilimsel Yönetim" i ve Henri Fayol'un "Yönetim Kuramı" na dayanmaktadır. Buna göre yapılması gereken ne varsa, onu gerçekleştirmenin en iyi yolu tek bir şekilde yapılır. En iyi yol ise zaten biliniyordur veya bilinebilir. Bundan dolayı "bilen organizasyon" tanımlaması kullanılmıştır. Bilen organizasyonlar çevrelerindeki değişimlere tepki olarak mevcut süreçlerinde, ürün ve hizmetlerinde veya teknolojilerinde tedricen iyileştirmeler yapmak suretiyle kendileri de değişirler. Ancak problemlerin kaynağı ile pek ilgilenmezler. Bilen organizasyonlarda bulunma, yüksek seviyede kontrol, rutin davranışlar, riskten kaçınma vardır ve bunlar öğrenmeyi engelleyen uygulamalardır.

- **Anlayan Organizasyon:** Bilen organizasyonların çoğu 1980'lerde birçok şeyi farklı yapmanın gerekliliğini hissetmişlerdir zira sadece en iyi yöntemi uygulamaya odaklanmak başarıya ulaşmayı garanti etmemektedir. Anlayan organizasyonlar koşullara, kişisel anlayışlara, şirket kültürüne ve değer yargılarına bağlı olarak farklı başarıya ulaştırabilecek farklı en iyi yolların da olabileceğini fark etmişlerdir.
- **Düşünen Organizasyon:** Düşünen organizasyonlar, organizasyonun faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sürecinde aksayan noktalar ile karşılaşılırsa şayet hızlıca çözülmesini sağlar, ancak problemlerin kaynağına, kök nedenine odaklanmazlar. Yönetim pratikleri çeşitli iş problemlerinin tanımlanması ve çözümlenmesi için kullanılır. Şirketin yeni programlarının veya yöntemlerinin geliştirilmesi sorumluluğu tamamen yöneticilerdedir ve çalışanlar ile müşterilerden bu yeniliklere sadece kucak açmaları ve benimseyip uygulamaları beklenir. Çalışanların katılımcılığı ve bağlılığı ise sadece bir problemin çözümü söz konusu olması durumunda teşvik edilir.
- **Öğrenen Organizasyon:** Son basamakta artık öğrenmeden bahsedilebilir. Günümüzün çalkantılı koşullarında bütün organizasyonlar çetin bir rekabeti tecrübe ederler ancak çok azı bu tecrübeden fayda elde ederler. Bunlar öğrenen organizasyonlardır. Öğrenen organizasyonlar hem tecrübeden hem de organizasyonun tecrübe ediş biçiminden istifade ederler. Yöneticilerin ve uygulanan yönetim pratiklerinin öncelikli sorumluluğu öğrenmeyi teşvik eden bir iklimin oluşturulması ve beslenmesidir. Yönetimin görevi kontrol etmek veya krizi yönetmekten ziyade deneyimlemeyi, açık iletişimi, yapıcı diyalogu

ve tecrübe etme sürecini teşvik etmektir. Bu başarıldığında iş görenlerde ortak bir öğrenme davranışı gelişim gösterir ve çalışanlar öğrenme sürecine götüren bilginin toplanması, denenmesi ve bu bilginin ürünlerde, hizmetlerde kararlarda, davranışlarda kullanılmasından, faydaya dönüştürülmesinden sorumludurlar. Bu tür organizasyonlarda değişim öğrenmeye götüren bir yol olarak görülür.

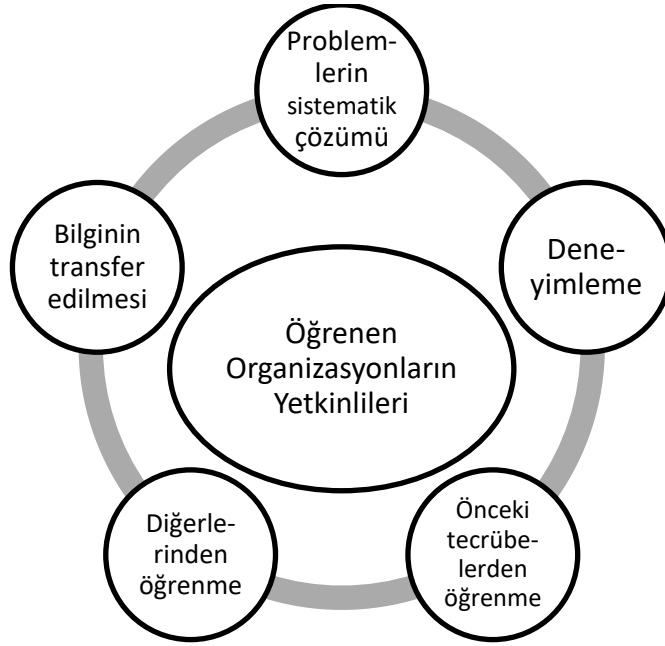


Şekil 17: Öğrenme Açısından Organizasyonlar
Mcgill & Slocum (1993)’den uyarlanmıştır.

Garvin'e (1993) göre; bilgiyi edinen, paylaşan ve yeni durumlarda kullanmayı davranış olarak benimsemiş olan öğrenen örgütler beş ana faaliyette yetkin hale gelmiş olurlar. Şekil 18’de gösterilen bu boyutlar aşağıda izah edilmiştir:

- **Problemlerin sistematik çözümü:** Bu ilk faaliyet ağırlıklı Toplam Kalite Yönetimi hareketinin yöntemlerine ve felsefesine dayanmaktadır. Problemlerin çözümünde tahminleme yerine “planla, uygula, kontrol et, önlem al” ve “hipotez geliştirme, hipotez test etme” gibi bilimsel yöntemlerin kullanılır, karar verirken varsayımlar yerine gerçek verilerden faydalanılır ve histogramlar, pareto tabloları, sebep-sonuç diyagramları gibi temel istatistiksel araçlar kullanılır.
- **Deneyimleme:** Organizasyonda deneyimleme faaliyeti sistematik olarak yeni bilginin aranması ve test edilmesine ilişkindir. Sistematik problem çözmede olduğu gibi bilimsel yöntemlerin kullanılması esastır. Ancak farklı olarak

problem çözmedeki gibi motivasyonun kaynağı sorunlar değil; yeni fırsatlardan yararlanma ve vizyon geliştirmeye dayanmaktadır.



Şekil 18: Öğrenen Organizasyonların Yetkinlikleri
Garvin (1993)'den uyarlanmıştır.

- **Önceki tecrübelerden öğrenme:** Organizasyonlar kendilerinin başarılarını ve hatalarını sistematik olarak gözden geçirmeli ve öğrenilen dersleri organizasyonel değer olarak kayıt altına alıp iş görenlerin ulaşabileceği şekilde açık hale getirmelerine ilişkindir.
- **Diğerlerinden öğrenme:** Organizasyonlar sadece kendi kendilerini analiz etmekten, kendi yansımalarından öğrenmezler. Bazen yeni bakış açıları kazanmayı sağlayacak en güçlü kavrayışlar organizasyonun dışında birilerinden de gelebilir. Kıyaslama (benchmarking) yapmak suretiyle sektörün en iyi pratiklerinin analiz edildiği, bunlardan faydalandığı, uyarlandığı ve uygulandığından emin olunmalıdır.
- **Bilginin transfer edilmesi:** Öğrenmenin birkaç kişi üzerinde kalmayıp örgüt seviyesinde gerçekleşmesi için bilginin hızlı ve etkin bir şekilde organizasyona yayılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde öğrenme ve yeni bilgiler organizasyonun ürettiği çıktılarının iyileştirilmesinde rol oynayabilir.

Öğrenen örgüt; kendi tecrübelerinden etkili olanları bularak örgüte uyarlayan ve bu süreçte öğrenmeyi gerçekleştiren ve kendini sürekli olarak dönüştürebilen örgütlerdir (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991). Dolayısıyla sürekli bilgi oluşturma, bilgileri

bireysel seviyeden örgüt seviyesine çıkarabilme, bilgiyi davranışlarına yansıtarak ve örgütsel süreçlerde kullanarak çevreye uyum sağlayabilme, kolayca değişen ve gelişen yapıda olma, ortak bir vizyon etrafında bütünsel olarak amaca doğru ilerleyebilme öğrenen organizasyonun göstergelerindendir.

Öğrenen organizasyon kavramının yaygınlaşarak kabul görmesinde önemli rol oynayan “Beşinci Disiplin” adlı meşhur kitabında Peter Senge; öğrenen organizasyonları geliştirirken varılacak bir hedef veya son basamağın olmadığını fakat organizasyonun hayat boyunca sürdüreceği bir yolculuktan bahsedebileceğini belirtir (Senge, 1990,17) ve şu önemli vurguyu yapar: Dünyanın birbirinden bağımsız ve ilişkisiz güçlerden oluştuğu yanılsamasını bırakan insanlar ancak öğrenen organizasyonu kurabilirler. Sadece bu anlayıştaki insanlar istedikleri hedeflere ulaşabilmeleri için yetkinliklerini sürekli geliştirirler, yeni düşünme tarzlarından sürekli beslenirler ve sürekli olarak birlikte öğrenme davranışı sergilerler. Senge’ye göre öğrenen organizasyonun gerçekleşmesi için şu beş disiplinin bir arada bulunması gerekmektedir (Senge, 1990, 25): kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, paylaşılan görme gücünün oluşturulması, ekip halinde öğrenme ve beşincisi sistem düşüncesidir. Senge bu disiplinleri ve öğrenen organizasyondaki rollerini şu şekilde izah etmektedir (Senge, 1990, 25-36):

- **Sistem Düşüncesi:** Biyolojik organizmalar gibi iş dünyası ve insan çabalarının sonucu olan organizasyonlar da birer bütüncül sistemdir. Onlar birbirleri ile ilişkili faaliyet dokularıyla ancak görünmeyen bağlarla birbirlerine bağlıdırlar. Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçevedir, son elli yıl içinde geliştirilmiş bir bilgi bütünü ve araçlardır. Bu çerçeve bize organizasyondaki olay örgülerini tek seferde görmemizi, etkileşimleri anlamamızı ve bu sayede etkin değişiklik ve iyileştirme noktalarını görmemize yardımcı olur. Ancak sistem düşüncesi de bu potansiyeli gerçekleştirmek için diğer dört disipline ihtiyaç duyar.
- **Kişisel Hâkimiyet:** Kişisel hâkimiyete sahip insanlar kendileri için önemli olan sonuçlara ulaşma, hedefleri gerçekleştirme yolunda tutarlı bir şekilde ilerleme yeteneğine sahiptirler. Yaşamları boyunca öğrenme çabalarını sürdürerek bu yeteneklerini canlı tutarlar. Kişisel hâkimiyet sahip olunan bir şeyden ziyade hayat boyu devam eden bir süreçtir. Bu yüzden kişisel hâkimiyet düzeyine ulaşan insanlar için vuslata erme yani yolculuğun bitişi söz konusu değildir. Kişisel hâkimiyet kişisel ufku derinleştirme, sabrı geliştirme,

gerçekliği mevcut haliyle görebilme ve enerjiyi odaklayabilmeyi sağlayan manevi bir disiplindir. Bu manevi disipline sahip olan insanlar olağanüstü çetrefilli işleri daha rahatlık ve bir sükûnet içerisinde yaparak tamamlarlar. Bir organizasyonun öğrenme çabası kendisini oluşturan bireylerinkinden daha fazla olamaz. Bundan dolayı manevi bir disiplin olarak kişisel hâkimiyet bir organizasyonun temel taşıdır.

- **Zihinsel Modeller:** İnsanların dünyaya bakış açıları buna bağlı olarak sergiledikleri davranışlar ve eylemler zihinlerinde yer etmiş olan bir takım genellemelerden, varsayımlardan doğrudan etkilenirler. İlk defa karşılaştığımız birini örneğin; üzerindeki kıyafetine, saç-sakalı tıraş şekline göre değerlendirip zihnimizdeki bir kategoriye dâhil ederiz. Ancak bu tasnif şekli çoğu zaman gerçek ile örtüşmeyebilir, yanlış sonuçlara götürebilir. Organizasyondaki iş görenlerde yer etmiş zihinsel modelleri iyi tespit edip organizasyonel öğrenmeye mani olan dolayısıyla örgütün kendini yenilemesine ve hedeflerine ulaşmasında engel teşkil eden bu modellerin değişimi için çaba sarf etmek gerekmektedir.
- **Paylaşılan Görme Gücü:** Belirli bir başarıya ulaşmış organizasyonların başarılarını sürdürülebilir kılmaları ancak organizasyonun her unsurunda paylaşılan bir amaç, değer ve görev duyguları varsa mümkün olabilir. Varılmak istenilen noktanın herkesçe bilinmesi ve bunun etrafında iş görenlerin kenetlenmesi, ortak bir gelecek için birlikte hareket edildiğinin farkında olunması yani paylaşılan bir görme gücü sayesinde örgütsel amaçlar gerçekleşebilir. Ancak bir çok organizasyonda vizyon sadece liderin kişisel vizyonu düzeyi ile sınırlı kalırsa paylaşılan bir görme gücüne dönüşmez. Dikte edilen bir gelecek imgesinden ziyade örgütü oluşturan bireylerin tamamı tarafından benimsenmiş ve bağlanılmış bir gelecek imgesini oluşturmak önemlidir. Paylaşılan vizyon insanların yüreklerinde yer bulmuş etkili bir güçtür. Yüreklerdeki bu güç sayesinde işler iş görenler tarafından tam anlamıyla sahiplenilir, sorumluluk bilinci ile ve ihlas ile çalışmalar yürütülerek arzu edilen sonuçlara ulaşmak mümkün olur.
- **Ekip Halinde Öğrenme:** Özellikle sporda, uygulamalı sanatlarda ve bilimde takımların ortak bir amaç için inanılmaz yüksek kapasiteler geliştirebildiğine ilişkin örnekler çoktur. Olağanüstü sonuçlar takımların gerçekten

öğrendiklerinde mümkündür; bununla birlikte takımın bireyleri de takım öğrenmesi atmosferinde daha hızlı yetişirler. Takım içerisindeki öğrenme ise diyalog yoluyla başlar. Bireyler bir takım varsayımlardan uzaklaşıp, katılanların birbirlerini çalışma arkadaşı olarak görmesi ve diyalogun bağlamını bir arada tutan, hareketi kolaylaştıran bir öge bulması sayesinde diyalog gerçekleşir. Takım öğrenmesine mani olan unsurların tespit edilmesi de bu diyalogun bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır. Bu sayede öğrenme hızlandırılır. Paylaşılan görme gücü, kişisel hâkimiyet, pozitif zihinsel modeller disiplinleri ekip halinde öğrenme disiplininin zeminini teşkil eder.

Günümüzün koşullarında hem dünyada hem de organizasyonlarda karmaşıklık çok yüksek seviyededir ve bu karmaşıklık insanları ezmektedir (Senge, 1990, 93). Bir çözüm olarak yukarıda detaylandırılan beş disiplinden oluşan sistem düşüncesi yaklaşımı bu karmaşıklık ile başatmenin yollarını bize söyler. Senge beşinci disiplinin gerçekleşmesinin bir düşünce değişimine bağlı olduğunu ve bunun da onbir kuralı bulunduğunu belirtmektedir (Senge, 1990,81). Bu kurallar kısaca aşağıda izah edilmiştir:

- **Bugünün sorunlarının kaynağı dünün çözümleridir:** Yaşanılan problemlere çözüm olarak getirilen uygulamalar çoğu kez problemleri sistemin bir ucundan diğer ucuna kaydırmaktan başka bir işlev görmez. Bunun yerine sorunu gerçek anlamda çözenler artlarında başka sorunlar miras bırakmazlar.
- **Sisteme ne kadar yüklenirseniz o derecede sistem geriye iter:** Organizasyonda iyileştirmeye yönelik teşebbüsler bizim anlayamayacağımız şekilde telafi edici geri bildirim şeklinde tepkilerle boşa çıkacaktır. Buna istinaden verilen yanıt daha güçlü bir yüklenmedir ancak buna karşı elde edilen sonuç ise tepkinin aynı derecede yüksek olmasıdır. İyi niyetli müdahaleler sistemden faydayı boşa çıkaran tepki üretmeye neden olur sadece.
- **Davranış kötü neticelerden önce iyi neticeler doğurur:** İnsanların oluşturduğu karmaşık sistemlerde günü kurtarmak veya yöneticiye iyi görünmek adına yapılabilecek birçok şey vardır. Ancak az bir zaman sonra kişinin kendisini de bulacak olan sorunlar baş gösterecektir. Sadece ilk etapta bazı belirtiler giderilmiştir; sorun daha da büyüyerek gelmektedir oysa.

- **Sorunlardan kolay çıkış yolları tekrar soruna geri götürür:** İnsan sorunlara kısa hazır çözümler uygulamaya, sorunları en iyi bildiği tarafa çekmeye daha meyillidir. Ancak çözüm bu ilk başvurulana ve hazır olanın dışındadır. Sorunlar karşımızda dururken ve organizasyon için gittikçe daha vahim sonuçlar üretiyor iken işe yaramayan hazır çözümlere başvurmak yersizdir.
- **Tedavi hastalığın kendisinden daha kötü olabilir:** Kısa ve bildik çözümler sadece etkisiz olmakla kalmaz yeni bağımlılıklar oluşturan daha içinden çıkılmaz sorunlara neden olabilir. Dolayısıyla bir sistematığı olmayan basit çözümler uygulamak organizasyonda görünmeyen ancak olumsuz çıktıları gittikçe artan, daha çok çözüme ihtiyaç duyan bir hale sokacaktır.
- **Daha hızlı olan daha yavaştır:** Meşhur masalda olduğu gibi kaplumbağa yavaştır ama tavşana karşı yarışı kazanan yine kaplumbağadır. Organizasyon için çok hızlı büyüme değil optimum büyüme oranı en hızlıdır. Çok hızlı büyüme sürdürülebilir değildir ve organizasyonun hayatta kalmasını tehlikeye atan sonuçlar doğurabilir.
- **Neden ve sonuç zaman ve uzayda birbiri ile yakından ilişkili değildir:** Bir fabrikada imalat kısmında sorun olunca nedenini yine imalat kısmında ararız., satışlar düştüğünde promosyonları artırmak gerektiğini düşünürüz. Oysaki insanların kurduğu karmaşık sistemlerde sonuç ve neden zaman ve uzamda birbirine yakın değildir, çözüm için yakın olduğu düşüncesini bir kenara bırakmak gerekmektedir.
- **Küçük değişimler büyük sonuçlar üretebilir:** Sistem düşüncesi yerinde yapıldığı durumda küçük ama varmak istediği noktanın iyi seçildiği bazı uygulamaların sistemde çok faydalı ve kalıcı iyileştirmeler üretebileceğini gösterir. Önemli olan bu iyileştirmeyi sağlayacak küçük ama etkisi büyük olan kaldıraç gücünün nerede olduğunu görebilmektir. Bu kaldıraç gücü maalesef çok görünür değildir, yakında değil doğru yerde aranmalıdır.
- **Pastanız olabilir ve onu yiyebilirsiniz ancak ikisi de aynı anda olamaz:** Kaliteli ürün ve düşük maliyetin bir arada olmayacağı düşünülür. Oysaki kaldıraç gücü; bu iki kısıta bir süreç olarak bakılması ve her ikisinin de belirli bir zaman içinde nasıl birlikte var olabileceğini görmektir.

- **Bir fili ikiye bölmekle iki küçük fil oluşturulamaz:** Biyolojik organizmaların bir bütünlüğü vardır, karakterleri de bu bütünlükten gelmektedir. Organizasyonlar için de aynı durum söz konusudur. İşin içinden çıkılamaz büyük yönetim problemlerini anlamak için sorunları oluşturan sistemi bütün olarak görebilmek gerekir. Aksi durumda bir problemin yarısını çözmeye çalıştığınızda daha vahim sorunlar ortaya çıkacaktır.
- **Kabahat diye bir şey yoktur:** İnsanlar sorunlardan ötürü kabahati kendileri dışında bir başka koşula yükleme eğilimi taşır. Sistem düşüncesi bir başkası diye bir şeyin olmadığını sorunların da insanların da tek bir sistemin parçası olduğunu söyler. Çözüm iletişimi iyi yönetmekte yatar.

Öğrenen organizasyonlar bu yasalara ilişkin derin bir kavrayış içerisindedirler. Dünyada artan karmaşıklık ve bunun organizasyonlarda yol açtığı sonuçlar ve sorunlarla baş etmek için sistem düşüncesi şarttır. Öğrenen organizasyonun temelinde yer alan sistem düşüncesi de kaldıraç gücünün nerede olduğunu görmek için yukarıda bahsedilen yasalar aracılığı ile öncelikle düşünce biçimimizi yeniden yapılandırılması gerektiğini belirtir. Böylelikle organizasyonlar ulaşmak istedikleri hedeflere sağlam bir şekilde ilerlemenin, arzu edilen sonuçlara ulaşmanın yolunu çizmeye başlarlar.

Watkins ve Marsick, öğrenen organizasyonun boyutlarına ilişkin gerçekleştirdikleri bir dizi çalışmada öğrenen organizasyonun boyutlarını içeren bir model geliştirmişler ve organizasyonların kendilerini ölçmelerini sağlayacak bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu modele göre öğrenen organizasyonun boyutlarını oluşturan yedi temel yapı, finansal ve bilgi performansı olmak üzere iki anahtar sonucu bulunmaktadır (Marsick & Watkins, 2003; Yang, Watkins, & Marsick, 2004):

- **Sürekli öğrenme fırsatlarının oluşturulması:** Öğrenme yürütülen işin bir parçası olarak tasarlanır böylelikle insanlar çalışırken öğrenirler. Sürekli eğitim ve gelişme için yeni fırsatlar oluşturulur.
- **Diyalog ve sorgulamayı teşvik etmek:** İnsanların sorma, nedenleri araştırma, düşüncelerini açıklama ve diğerlerini dinleyip yapıcı sorgulama yapma becerilerini geliştirmeleri organizasyon içinde teşvik edilir. Örgüt kültürü sorgulama, geribildirim verme ve deneyimlemeyi destekleyecek şekilde biçimlendirilir.

- **İş birliğini ve takım öğrenmesini teşvik etmek:** Yürütülen işler takımların farklı düşünce modlarına erişim sağlayabilecekleri şekilde tasarlanır, takımların birlikte öğrenmeleri ve birlikte çalışmaları beklenir. İş birliğine örgüt kültürü tarafından değer verilir ve ödüllendirilir.
- **Öğrenmeyi yakalayan ve paylaşmayı sağlayan sistem oluşturulması:** Öğrenmenin paylaşılmasını sağlayacak teknolojik sistemlerin iş ile entegrasyonu sağlanır, bu sistemlere insanların erişimi sağlanır ve sistemler sürekli olarak çalışır halde tutulur.
- **Paylaşılan bir vizyon için insanları güçlendirmek:** İnsanlar ortak vizyonun oluşturulması, sahiplenilmesi ve uygulanması süreçlerine dahil edilir. İnsanların sorumlu oldukları alanlarla ilgili öğrenmelerini motive etmek için sorumlulukları ve karar verme yetkileri eşit dağıtılır.
- **Organizasyon ile bulunduğu çevre arasında bağlantıyı sağlamak:** İnsanların yaptıkları işlerin çevrelerine ve bulundukları kuruma bütün olarak nasıl bir etkisinin olduğunun gösterilmesi sağlanır. Böylelikle iş görenler yüksek bir sorumluluk ile işlerini yürütürler. Organizasyonlar bulundukları toplum ve çevre ile doğrudan bağlantılıdır.
- **Öğrenme için stratejik liderlik sağlanması:** Liderler organizasyon için bir modeldirler ve öğrenmeyi desteklerler. Liderler stratejik olarak belirli iş sonuçlarına ulaşmak için öğrenmeyi kullanırlar.
- **Finansal performans (Anahtar sonuç 1):** Organizasyonun finansal açıdan sıhhatinin ve büyümek için mevcut kaynaklarının durumu.
- **Bilgi performansı (Anahtar sonuç 2):** Öğrenmeden kaynaklı ürün ve hizmetlerinde ve bilgi kapasitesindeki iyileşmeler.

Yukarıda incelenen araştırmada Yang, Watkins ve Marsick (2004)'in öğrenen organizasyonun anahtar sonuçları olarak vurguladıklarına paralel olarak; organizasyonun finansal ve bilgi performansına etkisi ile paralel bulgulara ulaşan ve bunların yanında diğer organizasyonel sonuçları da ortaya çıkaran çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan bir kısmı **Tablo 7**'de özetlenmiştir. Yapılan bir deneysel araştırmada öğrenen organizasyon karakteristiklerinin varlığı ile organizasyonel etkililik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Kiani,

Hussain, & Gillani, 2014). Ayrıca öğrenen organizasyon kültürü, organizasyonel performansa ve inovasyona uzun vadede ise organizasyonel başarıya olumlu yönde etkide bulunmaktadır (Norashikin, Safiah, Fauziah, & Noormala Amir, 2016; Pokharel & Choi, 2015). Öğrenen organizasyon ile bilgi üretim/paylaşım performansı arasında ve bilgi performansı ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır (Kim, Watkins, & Lu, 2016). Bununla birlikte öğrenen organizasyon karakteristikleri değişime adapte olmayı kolaylaştırmakta ve böylelikle örgütsel performansı artırmaktadır (Kontoghiorghes, Awbrey, & Feurig, 2005).

Tablo 7: Öğrenen Örgüt Organizasyonu Karakteristiklerinin Örgüte Etkisi

Araştırmacı	Bulgu Detayı	Etki Boyutu
(Kiani vd., 2014)	Öğrenen organizasyon karakteristikleri ile organizasyonel etkililik arasında pozitif ilişki vardır.	Organizasyonel etkililik
(Akgün, İmamoğlu, Koçoğlu, & Keskin, 2014)	Öğrenen organizasyon yeteneği ile CRM (Customer Relationship Management)'in arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Öğrenen organizasyon yeteneğinin açıklık/deneyimleme ve bilgi paylaşım/entegrasyon boyutları ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.	Firma performansı ve CRM
(Özsahin, Zehir, & Acar, 2011)	Öğrenme oryantasyonunun (Öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük) liderlik tarzı ile firma performansı arasında aracılık etkisi vardır.	Firma performansı ile liderlik tarzı

(Norashikin vd., 2016; Pokharel & Choi, 2015)	Öğrenen organizasyon kültürü organizasyonel performans ve inovasyonu ve uzun vadede organizasyonel başarıyı doğrudan etkilemektedir.	Organizasyonel performans
(Kim vd., 2016)	Öğrenen organizasyon bilgi performansına ve bilgi performansı ise finansal performansa pozitif etki etmektedir.	Bilgi performansı, Finansal performans
(Kontoghiorghes vd., 2005)	Öğrenen organizasyon karakteristikleri ile değişime adapte olma, inovasyon ve organizasyonel performans arasında güçlü ilişki bulunmaktadır.	Değişime adapte olma, inovasyon, Organizasyonel performans
(Akgün, Lynn, Keskin, & Dogan, 2014)	BT Projelerinde Takım öğrenmesi ile takım bağlılığı, takım üyeleri arasındaki güven, takım iletişimi ve takım çalışması arasında pozitif ilişki vardır. Bunun yanında takım öğrenmesi ile operasyonel etkinlik ve düşük geliştirme maliyeti arasında pozitif ilişki vardır.	Operasyonel etkinlik ve düşük geliştirme maliyeti
(Keskin, 2006)	Küçük ve orta ölçekli işletmelerde öğrenme oryantasyonu ile yenilikçilik arasında pozitif ilişki vardır	Firmanın yenilikçiliği
(Arslantaş, 2006)	Öğrenen organizasyon değişkeni ile bilgi paylaşımı değişkeni arasında yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.	Bilgi paylaşımı ilişkisi

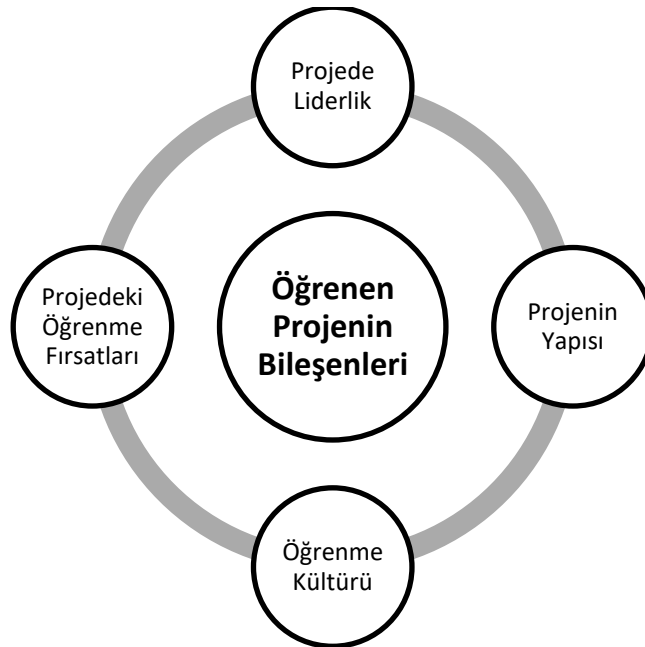
Öğrenen örgüt bileşenlerinin örgütsel performansa pozitif etkisine ilişkin Tablo 7’de özetlenen araştırma bulguları dikkate alındığında bu kavramın geçici organizasyon olarak proje yönetim yapısı seviyesinde de incelenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Proje organizasyonunda öğrenme ve bunun bir sonucu olarak ortaya çıkan öğrenen proje organizasyonu yapısına ilişkin literatür özeti bundan sonraki bölümde bulunmaktadır.

2.5.2. Öğrenen Proje Organizasyonu Kavramı

Son yıllarda yapılan araştırmalar; proje yönetiminde geleneksel yaklaşımın uzantıları olan; teknik uzmanların yön verdiği ve sürekli kontrol etmeye odaklanan bir proje yönetim anlayışının yanında; proje organizasyonunda öğrenme, keşfetme ve katılımcılığın ön plana çıktığı; kalitatif tekniklerin ve yürütülen görevlerde doğrudan sonuç yerine bağlam ile ilişkiyi önceleyip teşvik eden esnek paradigmanın (soft paradigm) daha fazla kabul görmeye başladığını göstermektedir (Pollack, 2007). Buna paralel olarak stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşmak amacıyla proje yönetimini bir araç olarak kullanan şirketlerde projelerin sadece rasyonel çıktılarına odaklanmak yerine; projeler aracılığı ile ve projelerden doğrudan öğrenme büyük önem kazanmıştır (Chronéer & Backlund, 2015). Birçok bilimsel çalışmada organizasyonların projeler aracılığı ile organizasyonel öğrenmeyi başardığına dair bulgular elde edilmiştir (Prencipe & Tell, 2001). Öğrenme projeler için temel bir gerekliliktir zira projelerin başarısı projenin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasında yatar ve adaptasyon için anahtar olgu, bireysel öğrenme değil fakat “proje öğrenmesi” diyebileceğimiz; proje ekibi üyelerinin öğrenmesidir (Gil & Mataveli, 2018) .

Proje aracılığı ile öğrenme temelde iki aşamada gerçekleşir (Brady & Davies, 2004): Keşifsel öğrenme (exploratory learning) ve faydacı öğrenme (exploitative learning). İlki yeni bir projeye ilk başlanıldığında ilk defa karşılaşılan faaliyetlerle yürütmeye çalışırken gerçekleşir. Faydacı öğrenme ise keşifsel öğrenmenin çıktılarının hızla artan projeleri yürütebilmek amacıyla kullanılması suretiyle organizasyon çapında ihtiyaç duyulan yetkinliklerin, kaynakların ve rutinlerin gelişmesi ile ortaya çıkar. Projelerde öğrenme; proje tabanlı bir organizasyonların sürekli olarak değişen doğasını vurgulayan dinamik bir kavramı yansıtır ve yürütülen faaliyetleri sürekli olarak anlamlandırma çabası bu tür organizasyonların mutlak süreçlerindendir (Koskinen, 2012). Özellikle proje bazlı organizasyonlar için projelerden öğrenme kendiliğinden

ortaya çıkan bir sonuçtan ziyade bir gereklilik olarak bilinçli bir şekilde elde edilmesi amaçlanmalıdır (T. Williams, 2003). Bundan dolayı organizasyona ait yönetimin projeler vasıtasıyla öğrenmeyi kolaylaştırması ve teşvik etmesi organizasyon için kritik önemi haizdir. Proje çalışmaları sırasında ve proje faaliyetlerinin tamamlanmasının ardından proje paydaşları ile düzenlenen toplantılar aracılığı ile çıkarılan öğrenilmiş dersler çalışmaları ile projeler arası öğrenme arasında pozitif ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Kotnour, 2000). Ancak projelerden öğrenme için sadece organizasyonlardaki sürecin bir gereği olarak projelerin kapanışı sürecinde öğrenilmiş derslerin çıkarılması yeterli değildir (Keegan & Turner, 2001). Öğrenmenin gerçekleşmesi için projelere ilişkin öğrenilmiş derslerin diğer projelerde dikkate alınması, öğrenmenin kişiler arası ilişkiler sayesinde organizasyona dağılması ve öğrenmenin, bütüncül olarak sistematik yaklaşım ile desteklenmesi gerekir. (Williams, 2003). Bununla birlikte projeye özgü geçici organizasyon yapısı, zaman kısıtı, proje hedefleri gibi karakteristik yapı dikkate alındığında öğrenen proje yapısının ortaya çıkması ve gelişmesi için etkili olan dört ana bileşenin öğrenmeyi destekleyen, elverişli hale getiren yapıda olmaları önemlidir (Gil & Mataveli, 2018). Şekil 19’da gösterilen bu bileşenler: projedeki liderlik, projenin yapısı, öğrenme kültürü ve projedeki öğrenme fırsatlarıdır.



Şekil 19: Öğrenen Projenin Bileşenleri

Gil ve Mataveli (2018)’den uyarlanmıştır.

Projeler içerisindeki öğrenmenin sonucu olarak proje organizasyonunda beliren karakteristik yapıyı ifade eden “Öğrenen Proje Organizasyonu” kavramını çalışmada doğrudan kullanan Thomas Juli (Juli, 2011), projelerin başarısının proje organizasyonu içerisinde aktif öğrenme kültürünün oluşturulmasından geçtiğini belirtmektedir. Zira çiftçiler bitkileri büyütmezler, çiftçiler bitkilerin büyüyeceği şartları, ortamı oluştururlar. Benzer durum proje organizasyonu için de geçerlidir. Şekil 20’de gösterildiği gibi, Juli’ye göre öğrenen proje organizasyonunun başarıyla kurulması ve projenin amaçlarına ulaşabilmesi için beş kritik başarı etkeni bulunmaktadır:

- Proje organizasyonunun paylaşılan vizyonunun oluşturulması
- Proje organizasyonunda iş birliğinin beslenmesi
- Proje organizasyonu içerisinde performansın sürekli teşvik edilmesi
- Proje organizasyonu içerisinde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde öğrenmenin teşvik edilmesi
- Proje teslimatlarının güvencesinin sağlanması

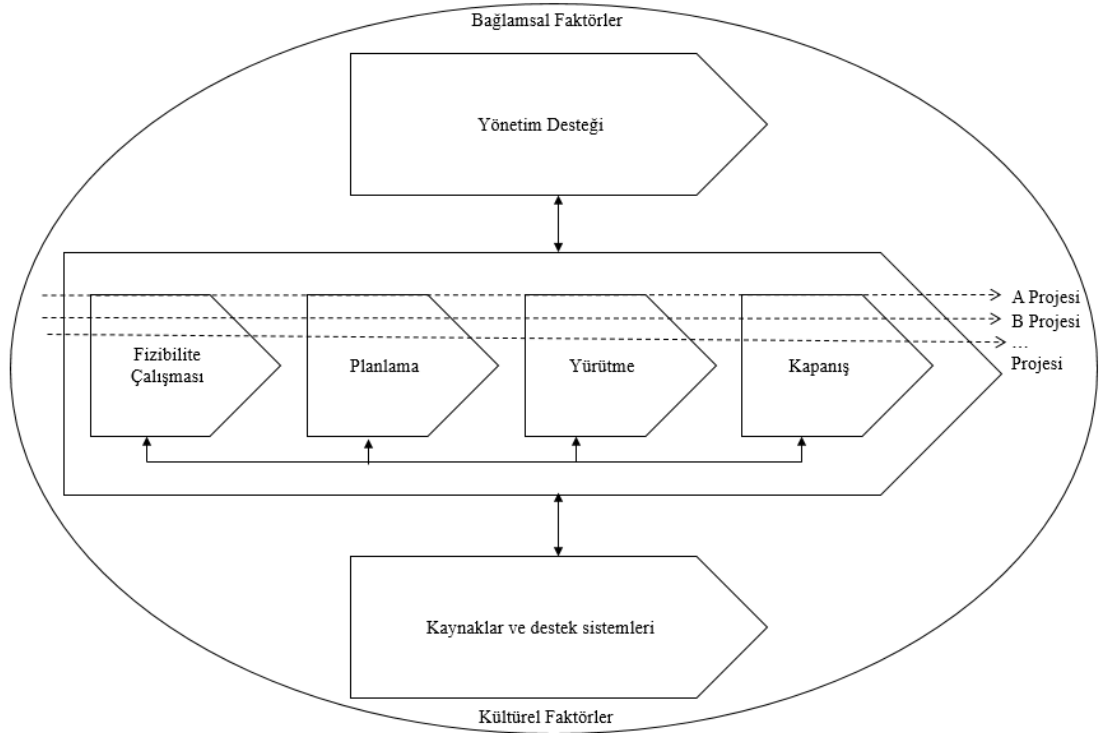


Şekil 20: Öğrenen proje organizasyonunun kritik başarı faktörleri

Juli (2011)’den uyarlanmıştır.

Kotnour (2000) projelerde öğrenmenin iki şekilde gerçekleştiğini belirtmektedir: Projeler arası öğrenme döngüsü ve proje içi öğrenme döngüsü (Kotnour, 2000). Projeler arası öğrenme döngüsü öğrenilen derslerin projeler arasında paylaşılması, uygulanması ve yeni bilgilerin oluşturulması sayesinde gerçekleşir. Bu öğrenmede organizasyon içerisinde yaygın kullanıma uygun bilgi teknolojileri sistemleri, bilgi paylaşımını amaçlayan çalışan gruplarından faydalanılır. Kotnour (2000), proje içi öğrenme döngüsünün ise bir proje organizasyonunda içerisinde yürütülen faaliyetlere ilişkin olduğunu belirtmektedir. Buna göre projenin başarıyla tamamlanması için problemlerin önceden belirlenmesi ve proje süresince bu problemlerin çözümü aşamalarında öğrenme gerçekleşir.

Proje ekibi üyeleri problemlere çözüm yaklaşımlarını tartışırken ve proje faaliyetlerini yürütürlerken de proje içi öğrenme döngüsü işler. Chronéer ve Backlund (2015) sistematik olarak proje organizasyonu içerisinde ve projeler arasında öğrenmeyi destekleyen süreçlerin gelişimini sağlayacak ve teşvik edecek alternatif modellere ihtiyaç olduğunu belirtmekte ve çalışmalarında sistem düşüncesi tabanlı organizasyon çapında proje öğrenmesinin önünü açacak kavramsal bir model sunmaktadırlar.



Şekil 21: Chronéer ve Backlund (2015)'un Öğrenen Proje Organizasyonu Modeli

Süreç yönetimi yaklaşımı temel alınarak proje tabanlı organizasyonlar için geliştirilen bu modelde, proje içerisindeki ve projeler arasındaki öğrenmenin bütünsel olarak birlikte değerlendirilmesi neticesinde öğrenmenin organizasyon çapında proje öğrenmesi olarak görülebileceği belirtilmektedir. Şekil 21’de gösterilen mezkûr model; benimsediği sistematik süreç yaklaşımının getirisi olarak organizasyon çapında öğrenme sürecini ve geri bildirim döngüsünü desteklediği ve bu desteğin sadece bir proje kapanışında değil projelerin farklı fazlarında devam ettiğini vurgulamaktadır.

Proje organizasyonu için takım seviyesinde öğrenilmiş bilginin artması aynı zamanda projenin performansının artması anlamına gelmektedir (Kotnour, 2000). Dolayısıyla proje ekibi olarak sürekli öğrenmeye fırsat verilen, yapılan yanlışlıkların açıkça söylenilmesini teşvik eden ortam sayesinde öğrenilen derslerin çıkarılması ve yaygınlaşmasının sağlandığı ve bu sayede projenin başarıyla tamamlanması yolunda daha sağlam ilerleme gösteren öğrenen proje organizasyonu yapıları organizasyonların başarısı için de önem arz etmektedir.

Öğrenen organizasyon ve proje organizasyonunda öğrenme ile ilgili oldukça fazla sayıda araştırma olmasına karşın öğrenen proje organizasyonu ile doğrudan ilgili çok sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Öğrenen proje organizasyonu kavramının teorisinin oluşması ve gelişmesine katkı sağlayacak, projenin performansına etkilerini ortaya koyacak çalışmalara ihtiyaç bulunduğu görülmektedir.

Bir sonraki bölümde projenin başarısının neye göre ölçüldüğüne ilişkin akademik yazın ele alınmıştır.

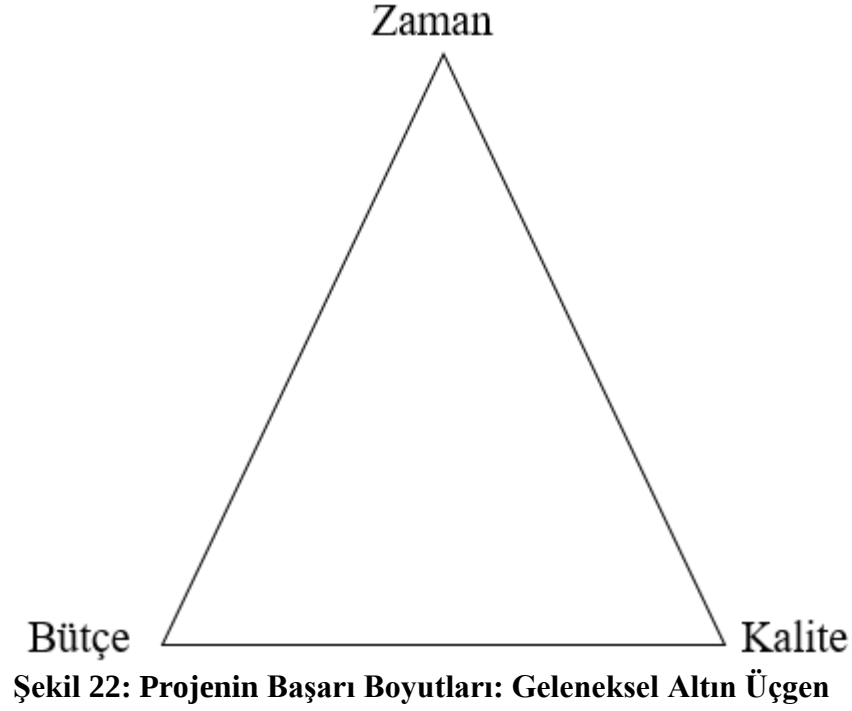
2.6. Projenin Performansı ve Başarı Kriterleri

Projenin performansını konu edinen araştırmalar literatürde önemli bir yer tutmaktadır (Söderlund, 2011; Cooke-Davies, 2002). Öncelikle iki kavram arasında ayrım yapmak gerekmektedir: “projenin performansı” ve “proje yönetiminin performansı” (Basten, Joosten, & Werner, 2011; Wit, 1988). Proje yönetiminin performansı projenin zaman, bütçe ve kalite kriterleri ile ilişkiliyken projenin başarısı bu boyutların yanında projenin çıktılarının nihai faydalarını, projenin ana hedeflerine ulaşma durumunu da dikkate alır (Agarwal & Rathod, 2006; Gingnell, Franke, Lagerström, Ericsson, & Lilliesköld, 2014).

İki kavram arasındaki ayrımın gerekliliğini izah ederken Wit (1988) öncelikle proje yönetim literatürünün proje yönetimi için üç temel amaca işaret ettiğini belirtmektedir. Bu amaçlar: Projenin zamanında, belirlenen bütçe ve kalite gereksinimleri dâhilinde tamamlanmasını içermektedir. Fakat Wit (1988), durumun bu kadar basit olmadığını, zamanında ve planlanan bütçe dâhilinde tamamlanmamış olmasına rağmen başarılı görülen birçok proje örneği bulunduğunu belirtmektedir. Wit (1988) bu duruma örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde tamamlanmış 650 proje üzerinde yapılan bir araştırma sonucunu vermektedir. Söz konusu araştırmanın bulguları projelerin zamanında ve planlanan bütçede tamamlanması ile algılanan proje başarısı arasında anlamlı ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulguları doğrulayan, zaman ve bütçe kısıtları içerisinde tamamlanmamasına rağmen projenin başarılı olarak değerlendirildiği birçok örnek bulunmaktadır (Wateridge, 1998). Dolayısıyla iyi bir proje yönetimi eforu projenin başarılı olmasına önemli katkı sunmasına karşın zaman ve bütçeye uyulacağını da garanti edemez. Tersine de mümkün olabilir; zamanında ve bütçesinde tamamlanan bir proje mutlak anlamda iyi bir proje yönetimi eforu sergilendiğini ifade etmemektedir. Sonuç olarak literatürde kavramlara farklı isimlendirmeler yapılmış olmakla birlikte zaman, maliyet ve kalite kriterleri temel alınarak ölçümü işaret eden “proje yönetiminin” başarısı ile zaman, maliyet ve kaliteye ek olarak projenin amaçlarının gerçekleştirilmesini de içeren “projenin başarısı” iki farklı kavram olarak birbirinden farklı anlamları işaret etmektedir.

Projenin performansı ile ilgili kavramlar arasında dikkate alınması gereken diğer bir ayrım ise “projenin başarı kriterleri” ile “projenin kritik başarı faktörleri” kavramları arasında olmalıdır (Ika, 2009). Cooke-Davies (2002)’e göre projenin başarı kriterleri; projenin performansının başarısına ilişkin yargıda bulunabilmek için esas teşkil edilecek olan ölçütlere karşılık gelmektedir. Projenin kritik başarı faktörleri ise projenin başarısını dolaylı veya doğrudan etkileyebilecek olan proje yönetim sistemi girdilerini ifade etmektedir.

Bu bölümde araştırmanın asıl konusu ile ilgili olan projenin genel başarısına odaklanacağız.



Projenin başarısını tam olarak hangi boyutun en iyi ölçebileceğine dair literatürde bir uzlaşa bulunmamaktadır (Rai, Lang, & Welker, 2002; Gingnell, Franke, Lagerström, Ericsson, & Lilliesköld, 2014). Literatürdeki “projenin başarısı” ile “proje yönetiminin başarısı” kavramlarının ayrıştırılmış olmasına karşın pratikte bu ayrıma çok yaygın olarak rastlanmamaktadır. Bu ayrıma pek gidilmeksizin projenin başarısının ölçülmesinde geleneksel ve yaygın olarak; altın üçgen, demir üçgen veya üçlü kısıtlar diye de anılan; zaman, maliyet ve kaliteden oluşan proje yönetim ölçütleri kullanılmaktadır (Drury-Grogan, 2014; Gingnell vd., 2014; Karlsen, Andersen, Birkely, & Odegard, 2005). Hatta müşteri bakış açısı ile değerlendirilip projenin başarı kriteri olarak en önemli iki madde olan zaman ve bütçenin dikkate alınması gerektiği de önerilmiştir (Wright, 1997). Günümüzde Şekil 22’de da gösterilen bu geleneksel ölçütlerden ziyade; projenin hedeflerine ulaşılma derecesinin de dikkate alınarak başarının ölçülmesi gerektiği belirtilmektedir (*Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu*, 2017, 34). Dolayısıyla projenin başarı kriterleri olarak artık sadece altın üçgen kriterlerini taban almak yerine; projenin ana paydaşları tarafından projenin başarısının nasıl ölçüleceği, hangi faktörlerin başarıyı etkileyebileceği ve projenin başarı kriterlerinin neler olduğu sorularına yanıtlar verilmesi ve projenin kapanışında başarının bunlara göre ölçülmesi eğilimi artmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde bir projenin kapsam, zaman, bütçe açısından değerlendirildiğinde başarılı, projenin

teslimatlarından ziyade sağlayacağı faydayı önceleyen iş bakış açısıyla bakıldığında ise başarısız olma durumu ortaya çıkabilir (*Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu*, 2017, 35). PMI'nın yayımladığı ve dünyada proje yöneticileri tarafından çok yaygın kabul gören Proje Yönetimi Bilgi Kılavuzu (PMBOK)'nun son yayımlanan altıncı sürümüne göre bir projenin göre başarı kriterleri projenin özel durumuna göre bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla aşağıdaki maddelerden oluşabilir (*Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu*, 2017, 35) :

- Proje fayda yönetimi planının tamamlanması
- İş gerekçesinde belgelenmiş olan üzerinde anlaşmaya varılan finansal ölçütlerin karşılanması. Örneğin: net bugünkü değer, yatırımın geri dönüşü, iç verimlilik oranı, geri ödeme süresi, fayda maliyet oranı
- İş gerekçesinin finansal olmayan hedeflerinin karşılanması
- Bir organizasyonun mevcut durumundan istenilen gelecek durumuna geçişinin tamamlanması
- Sözleşme hüküm ve koşullarının yerin getirilmesi
- Organizasyonel strateji, amaçlar ve hedeflerin karşılanması
- Paydaş memnuniyetinin sağlanması
- Kabul edilebilir müşteri/son kullanıcı kabulü
- Teslimatların organizasyonun çalışma ortamına entegre edilmesi
- Üzerinde anlaşmaya varılan teslimat kalitesine ulaşılması
- Yönetişim kriterlerinin karşılanması ve
- Üzerinde anlaşmaya varılan diğer başarı ölçütleri veya kriterlerine (örneğin süreç çıktısı) ulaşılması

Bu kriterlerde geleneksel altın üçgen kriterlerinin ötesine çıkıldığı ve başarı kriterleri yaklaşımının ciddi değişime uğradığı görülmektedir.. PMI'nın yayımladığı Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK)'nun bir önceki beşinci sürümünde ise projenin başarısı projenin paydaşları tarafından onaylanmış olan zaman, maliyet, kapsam, kalite ve risk kısıtları içerisinde kalmak ile ifade edilmişti. Bu değişimin de desteklediği üzere, proje pratisyenleri artık projenin performansını sadece zaman,

maliyet ve kalite ölçütleri ile ölçmenin yeterli olmayacağı görüşündedirler (Atkinson, 1999; Cooke-Davies, 2002; Wateridge, 1998).

Might ve Fischer (1985) yürüttükleri çalışma sonucunda projelerin başarı kriterlerini şu üç bileşenin oluşturduğu bulgusuna ulaşmışlardır: 1- Projenin gereksinimlerinin karşılanması. 2- Gereksinimlerin planlanan bütçe içerisinde tamamlanması. 3- Gereksinimlerin planlanan takvim içerisinde tamamlanması. Kerzner (2013,70) projenin başarısının ölçümünü birincil kriterler ve ikincil kriterler diye iki ana başlık altında incelemiştir. Projenin başarısı için birincil kriterleri müşterinin projeye olan bakış açısı şekillendirir:

- Projenin zamanında tamamlanması
- Projenin planlanan maliyetler dâhilinde tamamlanması
- Projenin kalite limitleri içerisinde tamamlanması
- Projenin müşteri tarafından kabul edilmesi

Kerzner’e göre projenin başarısının ölçülmesindeki ikinci kriterler ise projeyi yürüten organizasyona projenin sağladığı iç faydaya ilişkindir (Kerzner, 2013,72):

- Müşterinin projeye ilişkin takip çalışmaları
- Müşterinin ismini referans olarak organizasyonun listesine eklemek
- Ürünün ticarileşmesi
- Minimum oranda veya sadece paydaşların uzlaştığı kapsam değişikliklerinin uygulanması
- Organizasyonun ana iş akışının bozulmaması
- Kurumsal kültürün değişmemesi
- Güvenlik gereksinimlerinin ihlal edilmemesi
- Günlük işlevlerin etkinliğini ve verimliliğinin sağlanması
- OSHA ve EPA’nın belirlediği iş yeri sağlığı ve güvenliği ile çevre koruma tebliğlerine uyum
- Etik davranışları sürdürmek
- Projenin stratejik uyumunun sağlanması

- Kurumsal itibarın korunması
- Resmi düzenleyici kurum ilişkilerinin korunması

Lim ve Mohamed (1999) projenin başarısının makro ve mikro bakış açıları olmak üzere iki farklı bileşen üzerinden ölçülebileceğini ifade etmektedirler. Makro bakış açısı projenin temel amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığı sorusunu adresler. Şayet projenin temel amaçları gerçekleştirilmiş ise proje başarılıdır. Projenin temel amaçları gerçekleştirilememiş ise proje az başarılıdır veya tamamen başarısızdır. Daha çok projenin müşterisi, kullanıcıları ve sponsor bu bakış açısı ile projenin başarısını yorumlar. Mikro bakış açısı ise projenin daha küçük boyutlu yapısal bileşenleri seviyesine ilişkindir: Zaman, maliyet, kalite, performans ve güvenlik. Örneğin bir yazılım projesi ekibinde görev alan yazılım mühendisi veya sözleşmeyi yürütenler daha çok mikro bakış açısı ile projenin başarısını değerlendirirler.

Wateridge (1998), zaman, bütçe ve kalite gereksinimlerinin her bilişim teknolojileri projesi için önemli olduğunu ancak bu üçlünün projenin başarısının ölçümü kriterlerinden küçük bir parçayı oluşturduğunu belirtmektedir. Wateridge'ın yürüttüğü çalışmanın bulgularına göre projenin başarı kriterleri aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır:

- Sponsor, projenin sahibi veya sözleşme tarafları için kârlılık
- Stratejik, Taktik ve operasyonel anlamda iş gereksinimlerinin başarılmaması
- Projenin belirlenen hedeflerine ulaşılması
- Kalite eşiklerinin sağlanması
- Zamanında, planlanan bütçede gereksinimlerin karşılanması
- Proje paydaşlarının tamamının (kullanıcılar, sponsorlar, proje ekibi) proje süresince ve projenin çıktılarından memnun olmaları

Agarwal ve Rathod (2006) yazılım uzmanları ile gerçekleştirdikleri araştırmanın bulgularına göre maliyet, zaman ve yazılımın işlevi ile kaliteyi içeren kapsam yazılım projesinde benimsenen süreçlerin temel karakteristiğini oluşturmaktadır ve bu anlamda kapsam en önemli başarı kriteri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca söz konusu araştırma sonucuna göre projenin başarısının tanımlanmasında yazılım uzmanları yazılımın işlevi ile kalitesini de dikkate almaktadırlar.

Projenin başarısının ölçümüne ilişkin Pinto ve Slevin (1988)'in geliştirdiği modeli Proje ve Müşteri olmak üzere iki temel başlık oluşturmaktadır. Proje başlığı altında başarı ölçütleri olarak; performans, maliyet ve zaman boyutları bulunmaktadır. İkinci başlık olan müşteriye ise; verimlilik, memnuniyet ve kullanılabilirlik oluşturmaktadır.

Baccarini (1999), öncelikle proje yönetiminin başarısı ile ürünün başarısının birbirinden ayrı kıstaslara tabi olduğunu belirtmektedir. Proje yönetiminin başarısı projenin süreçlerinin kalitesine, proje paydaşlarının memnuniyetine, zaman, bütçe ve kalite hedeflerine odaklanır. Ürünün başarısı ise projenin nihai çıktısının etkilerine ilişkindir. Baccarini (1999), projenin hedeflerine ulaşması yani proje sponsorunun belirlediği organizasyonun stratejilere katkı, projenin amaçlarının gerçekleştirilmesi yani proje ile adreslenen kullanıcı gereksinimlerinin karşılanması ve proje ile adreslenen diğer paydaşlarının gereksinimlerinin karşılanması bileşenleri ürünün başarısını oluşturduğunu belirtmekte ve çalışmasında bu bileşenleri içeren, projenin başarısını tanımlamada temel almak üzere kullanılabilecek Mantıksal Çerçeve Metodu' nu önermektedir.

Atkinson (1999) da benzer şekilde projenin başarısının ölçülmesinin iki temel boyutu olduğunu belirtmektedir. Birincisi teslimat aşaması (delivery stage) ve ikincisi teslimat sonrası aşama (post delivery stage). Teslimat aşaması; proje yönetim süreçlerinin ve proje faaliyetlerinin doğru bir şekilde yürütülmesi ile ilgilidir. Proje yönetim süreçlerinin belirlenen standartlara göre verimli olarak tamamlanması proje tamamlanana kadar ki süreç için geçici başarı kriteridir. İkinci aşama olan teslimat sonrası başarı kriterini ise projenin çıktısı olan sistemin veya ürünün organizasyona sağladığı faydaya ilişkindir. Amaçlanan faydayı elde etmek ikinci aşamanın başarı kriteridir.

Karlsen vd. (2005) yürüttükleri araştırma neticesinde bilişim projelerinin en önemli beş başarı kriterinin şunlar olduğu bulgusuna ulaşmışlardır: (1) Beklenildiği gibi çalışan ve problemleri çözen bir bilgi teknolojileri sistemi, (2) Memnun müşteri, (3) Yüksek güvenilirliğe sahip bir bilgi teknolojileri sistemi, (4) Verimliliğe ve rekabet gücünün artmasına katkıda bulunan bir çözüm olması, (5) Stratejik, taktik ve operasyonel hedeflerin gerçekleşmesini sağlayan bir bilgi teknolojileri sistemi. Ayrıca Karlsen vd. (2005), projenin başarısının ölçülmesinde katı (hard) ve esnek (soft) kriterlerin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Katı ölçütler objektif ve

ölçülebilirdir: zaman, maliyet ve kalite gibi. Esnek ölçütler ise sübjektiftir ve kesin olarak ölçülmesi zordur: kullanıcı memnuniyeti, artan itibar, iş tatmini gibi.

Engelbrecht vd. de projenin başarı kriteri olarak Karslen'nin modeline benzer öneride bulunmuşlardır. Engelbrecht vd., bilişim projeleri üzerinde yürüttükleri bir araştırmada kullanılmak üzere projenin başarı ölçütü olarak altı kriteri baz almışlardır (Engelbrecht, Johnston, & Hooper, 2017): (1) İşletme tarafından uygulanıp kullanılması, (2) Belirlenen zamanda teslimatın yapılması, (3) Belirlenen bütçe dahilinde teslimatın yapılması, (4) Uzlaşılan kapsamın teslimatının yapılması, kapsam değişikliğinin paydaşlar tarafından onaylanmış olması, (5) Projenin iş modelinde belirtilmiş olan, hedeflenen ticari faydanın ve kullanıcı faydasının gerçekleştirilmiş olmasıdır. Yazıcı (2009), çalışmasında yaptığı literatür araştırması sonucunda projenin performansının/başarısının iki bileşenden oluştuğu sonucuna varmıştır: 1) Projenin zaman ve bütçe kısıtlarına uyma durumunu ifade eden “projenin verimliliği” bileşeni, 2) projenin paydaşlarının beklentilerine ve proje ekibinin memnuniyetini yansıtan “projenin etkililiği” bileşeni.

Projenin performansının/başarısının ölçülmesi ile ilgili akademik yazını özetlersek; projenin performans kriterlerinin farklı isimler altında da olsa genel olarak aynı içeriği yansıtan iki ana bileşende toplandığı ortaya çıkmaktadır. Birinci bileşen “**Nicel Performans**” diyebileceğimiz objektif olarak ölçülebilen zaman ve maliyet unsuruna dayanmaktadır. İkinci bileşen ise “**Nitel Performans**” diyebileceğimiz sübjektif olan ve kesin olarak ölçülmesi güç olan; proje yönetim sürecinden duyulan memnuniyet, müşteri memnuniyeti, organizasyona olan öğrenme katkısı, projenin organizasyona sağladığı faydalar, projenin çıktılarının sorunları çözüyor olması gibi unsurlardan oluşmaktadır.

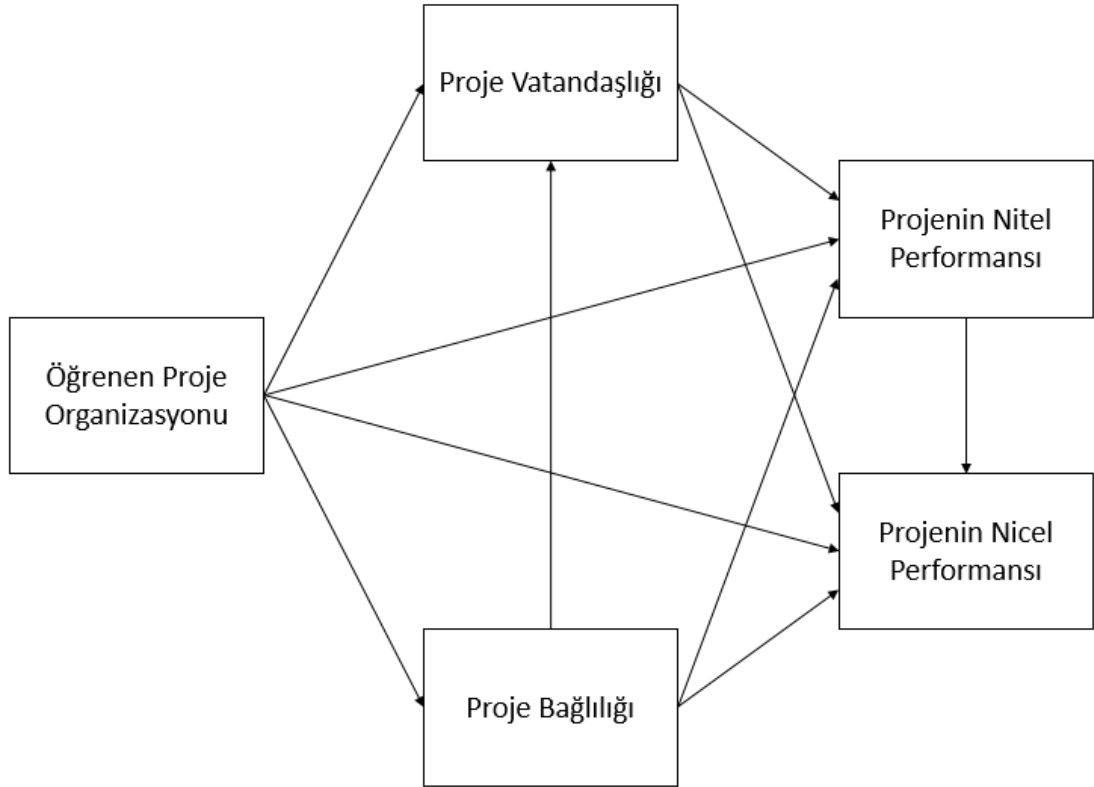
Sonraki bölümde proje vatandaşlığı, proje bağlılığı ve öğrenen proje organizasyonu ile projenin performansı ilişkisi incelenerek bunlar üzerinden hipotez geliştirme adımları detaylandırılacaktır.

3. TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Literatür özetinden de görülebileceği üzere örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık davranışları ile öğrenen organizasyon boyutlarının organizasyonun performansına etkisine ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Guo vd., 2016). Ancak bu çalışmaların kapsamı çoğunlukla organizasyon seviyesindedir ve geçici organizasyon olarak proje özelinde sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Proje organizasyonu özellikle organizasyonun varlığının belirlenmiş bir zaman ile kısıtlı olması bakımından, bu belirlenen zaman aralığında belirli bir amaca yönelik faaliyetlerin tamamlanmasına odaklanılmasından dolayı farklılık göstermektedir. Ayrıca inşaat projeleri, bilişim projeleri, ARGE projeleri gibi proje organizasyonları ve yürütme şekli sektörden sektöre çok büyük farklılıklar göstermektedir (Sydow, Lindkvist, & DeFillippi, 2004). Bu yönüyle genelde proje organizasyonu seviyesinde özelde ise bilişim projelerinde; proje vatandaşlığı, proje bağlılığı ve öğrenen proje organizasyonu boyutlarının birbirleri üzerindeki etkileri ve bu boyutların hayat bulmasının bilişim projelerinin performansına etkisine ilişkin araştırmalar yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu boşluğu doldurmak amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma için temel alınan araştırma modeli ve hipotez geliştirme çalışmalarına ilişkin detaylar bu bölümde yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Öğrenen proje organizasyonunun proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı üzerindeki etkisi, bu etkiler aracılığı ile projenin nitel ve nicel performansına olan etkisi, proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı davranışlarının projenin nitel ve nicel performansı üzerindeki etkileri ve nitel performansın aracılık rolünün inceleneceği araştırma modeli Şekil 23'te gösterilmiştir.

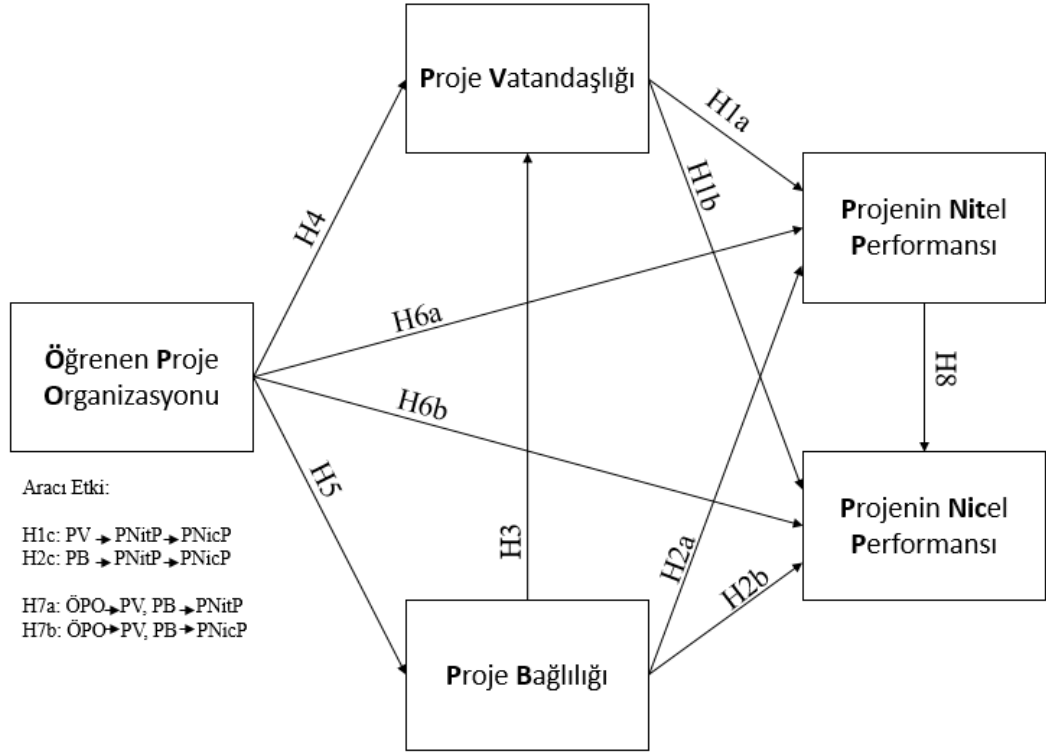


Şekil 23: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotez geliştirme aşamasına ilişkin detaylar ise takip eden bölümlerde bulunmaktadır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada sırasıyla proje vatandaşlığı, proje bağlılığı ve öğrenen proje organizasyonunun projenin nitel ve nicel performansına doğrudan etkisini test etmek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Bununla birlikte proje vatandaşlığı ve proje bağlılığının öğrenen proje organizasyonu ile projenin nitel ve nicel performansı arasında aracı değişken etkisini, proje vatandaşlığı ve proje bağlılığının projenin nicel performansı arasında projenin nitel performansının aracı etkisini test etmek amacıyla aracı etki hipotezleri geliştirilmiştir. Şekil 24’te geliştirilen hipotezleri yansıtan model gösterilmiştir. Bu bölümde geliştirilen hipotezler detaylı olarak işlenmiştir.



Şekil 24: Araştırmanın Hipotezleri

3.2.1. Proje Vatandaşlığı ile Proje Performansı İlişkisi

Organizasyon içerisindeki vatandaşlık atmosferine katılım bireyler üzerinde olumlu tutumlar oluşmasına ve bireylerin çalışma ortamına aktarılabilmesi değerli beceriler kazanmasını desteklemektedir (Cohen, 2000). Dolayısıyla çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarının hem bireye hem de organizasyon geneline pozitif katkıları olacaktır. Zira örgütsel vatandaşlık davranışları organizasyonlarda sosyal sermayenin gelişmesinde çok kritik rol oynamaktadır. Organizasyona kaynak tabanlı yaklaşımın öngörülleri ile de paralel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları organizasyonun özellikle sosyal sermayesinin yapısal, ilişkisel ve bilişsel yönünün oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunduğu belirlenmiştir (Bolino vd., 2002). Sosyal sermayenin gelişimi ise organizasyonun hizmet veya ürün çıktılarına doğrudan etkisi bulunmaktadır. Zira yürütülen bir ampirik çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özellikle yardımseverlik ve centilmenliğin örgüt performansının niteliğini, üretilen çıktıların kalitesini pozitif etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997). Örneğin Walz ve Niehoff, (1996)'un fast food şirketlerinde yürüttükleri çalışmada örgütsel vatandaşlık

davranışlarının örgüt performansının nicel verilerine doğrudan pozitif sonuçları olmasının yanında müşteri memnuniyetini artırdığı ve ürünlerin kalitesinin de arttığı bulgusuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla organizasyon içerisinde ekip üyelerinin birbirlerine yardımseverlik göstermeleri müşterilerin kaliteli hizmet verildiği algısına katkıda bulunmaktadır. Aynı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının örgüt içerisinde sergilenmesinin müşteri şikâyetlerinde düşüş olmasına katkı sağladığı sonucuna varılmıştır (Walz & Niehoff, 1996). Bunun bir sebebi de örgütsel vatandaşlık davranışlarının çalışanlar arası koordinasyonu artırmasından (Organ & Ryan, 1995) kaynaklı olabilir. Morrison (1996)'un yürüttüğü araştırma da örgütsel vatandaşlık davranışları organizasyonun sunduğu hizmet kalitesine doğrudan pozitif etki ettiğini göstermektedir.

İnşaat projeleri özelinde yürütülen bir deneye dayalı çalışmada ise yardımseverlik ve kişisel inisiyatif alma gibi vatandaşlık davranışlarının projenin çıktılarının kalitesini artırdığına ilişkin bulgu elde edilmiştir (Guo vd., 2016). Proje organizasyonu seviyesinde yürütülen deneysel araştırmalarında Braun vd. (2013), projede sergilenen vatandaşlık davranışları ile projenin genel başarısı arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yen, Li ve Niehoff (2008) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının bilgi sistemlerinin başarıyla kurulmasında olumlu rol oynadığına dair araştırma sonuçlarını paylaşmışlardır.

Literatürde organizasyon seviyesinde örgütsel vatandaşlık boyutlarının örgütün nitel performansına etkisini konu alan çalışmalar bulunmaktadır ancak proje organizasyonu özelinde de test edilmeye ihtiyaç bulunduğu görülmektedir. Proje vatandaşlığı davranışları ile bilişim projelerinin nitel performansı arasındaki ilişkiyi bilişim projeleri özelinde test etmek maksadıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1a: Proje vatandaşlığı ile projenin nitel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Örgütsel vatandaşlığın organizasyonun performansına doğrudan pozitif etki ettiği birçok deneysel çalışma bulguları ile belirlenmiştir (Podsakoff vd., 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Podsakoff & Mackenzie, 1994; Walz & Niehoff, 1996). Örneğin Podsakoff ve MacKenzie (1997)'nin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının organizasyon içerisindeki çalışma gruplarının ve organizasyonun verimliliğine etkisini incelemek üzere yürüttüğü deneysel çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının

organizasyonun verimliliğine önemli katkıları olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Walz ve Niehoff (1996) fastfood sektöründe yürüttükleri araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan yardımseverlik davranışlarının sergilenen firmalarda yiyecek maliyet oranlarında düşüş olduğu ve bulgusuna ulaşmışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçlarının incelendiği çalışmalarında Şehitoğlu ve Zehir (2010) Türk kamu kuruluşlarında gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışma performansı arasında anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte organizasyonun kârlılığının da organizasyon içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinden etkilendiği belirlenmiştir (Koys, 2001). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün verimliliğini artırmasının yanında diğer sonucu da örgütün performansına süreklilik kazandırmasıdır (Cohen, 2000). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozitif sonuçlarının yanında iş gören üzerinde stres oluşturmaları, işten ayrılma isteğini oluşturmaları gibi negatif etkilerinin bulunduğunu destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Çelik & Turunç, 2010).

Proje organizasyonu özelinde çok sınırlı sayıda deneysel çalışma bulunmaktadır. Guo vd. (2016) yürüttükleri araştırmada inşaat projelerinde sergilenen yardımseverlik, inisiyatif alma, proaktif davranma gibi davranışların projenin zaman, bütçe ve kalite kısıtlarına ilişkin performansına etkisi incelenmiş ve aralarında pozitif anlamlı ilişki olduğu bulgusunu elde edilmiştir. Buna göre projede daha yüksek seviyede vatandaşlık davranışının sergilenmesi projenin zamanında ve belirlenen bütçe dahilinde tamamlanmasına katkıda bulunmaktadır. Ferreira vd. (2013) proje yöneticileri tarafından proje vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesinin projenin başarıyla amacına ulaşabilmesini etkilediğinin destekleyen ampirik araştırma sonuçlarını paylaşmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının proje organizasyonu üzerindeki etkilerine ilişkin sınırlı sayıdaki ampirik araştırmalardan birisi de Braun vd. (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada vatandaşlık davranışlarının projenin demir üçgeni, zaman-maliyet-kalite çıktılarına ve projenin genel başarısına ilişkin öngörü sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ferreira vd. (2013) proje vatandaşlığı boyutlarının projelerin performansına olan pozitif etkisini test eden ve destekleyen daha fazla sayıda ampirik araştırma yapılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Literatürde organizasyon seviyesinde örgütsel vatandaşlık boyutlarının örgütün performansına etkisini konu alan çalışmalar bulunmaktadır. Ancak proje vatandaşlığı kavramının projelerin performansına etkisine ilişkin araştırmalara ihtiyaç bulunduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak proje vatandaşlığı davranışları ile bilişim projelerinin zamanında ve bütçesinde tamamlanması arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1b: Proje vatandaşlığı ile projenin nicel performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

Vatandaşlık davranışları çalışanlar arasındaki koordinasyonu artırmakta (Organ & Ryan, 1995) ve bu davranışlar bir önceki maddede incelendiği gibi organizasyonun nitel performansının artmasında da rol oynamaktadır. Örneğin Walz ve Niehoff (1996)'un yürüttüğü çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinin müşteri şikâyetlerinde azalmaya yol açtığı, memnuniyeti artırdığı ve aynı zamanda maliyetlerin düşüşünde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla yukarıda incelenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün nicel performansına etkisinde nitel performans çıktılarının da etkisi olabilir. Zira genel olarak projeden memnun olan, projenin yönetim süreçlerini faydalı gören, geliştirilen projenin işleri ile ilgili belirlenen problemlere çözüm sağladığını, işe fayda sağladığını gören proje paydaşlarının oluşturduğu pozitif çalışma ortamı projenin zaman ve bütçe kaynaklarının daha verimli kullanılması sonucunu doğurabilir. Buradan hareketle projenin yürütülmesi süresince projeden duyulan genel memnuniyet, proje yürütülmesi sürecinden duyulan memnuniyet gibi projenin nitel performansının yüksek olmasının projenin zamanında ve bütçesinde tamamlanmasına aracı etki edebileceği varsayımını bilişim projeleri özelinde test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1c: Proje vatandaşlığı ile projenin nicel performansı arasında projenin nitel performansının aracı rolü vardır.

3.2.2. Proje Bağlılığı ile Proje Vatandaşlığı ve Proje Performansı İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yürüttüğü deneysel çalışmanın sonuçlarını değerlendirdiğinde Podsakoff vd. (1997), örgütsel vatandaşlığın dışında diğer rol dışı davranışların organizasyonun performansına etkisinin de ampirik çalışmalarla incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Tablo 8'de örgütsel bağlılık davranışlarının

örgütün performansına etkisine ilişkin çalışmalardan bazıları özetlenmiştir. Ochieng ve Price (2010)'ın yürüttükleri araştırma sonucunda tüm proje takım üyelerinin amaçlarının proje amaçları ile tamamen uyum sağlayabildiği durumlarda proje başarısının elde edildiği bulgusuna ulaşmışlardır. Diğer bir çalışmada ekip üyelerinin bağlılık düzeyinin takımın performansına etki eden önemli bir faktör olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Bishop & Scott, 2000). Ayrıca örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Allen & Meyer, 1990; Balay, 2000; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Stup, 2006; Y. Wiener & Vardi, 1980).

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Davranışlarının Örgüte Etkisi

Araştırmacı	Bulgu Detayı	Etki Boyutu
(Ochieng & Price, 2010)	Tüm proje takım üyelerinin amaçlarının proje amaçları uyumluluğu proje başarısını temin eder.	Projenin başarısı
(Bishop & Scott, 2000)	Ekip üyelerinin bağlılık düzeyi takımın performansına etki eden önemli bir faktördür.	Takım performansı
(Y. Wiener & Vardi, 1980) (Meyer vd., 1989) (Hackett vd., 1994) (Balay, 2000) (Stup, 2006)	Örgütsel bağlılık iş performansı üzerinde pozitif olarak etki etmektedir.	İş performansı

(Chow, 1994) (Davies, Taylor, & Savery, 2001)	İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri çalışan başına düşen ortalama üretim miktarını olumlu olarak etkilemektedir.	Üretim Verimliliği
--	--	--------------------

Yürütülen deneysel araştırmalar iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksekliğinin, çalışan verimliliğini doğrudan olumlu olarak etkilediğini göstermektedir (Chow, 1994; Davies vd., 2001).

Örgütsel bağlılığın takım seviyesinde incelendiği çalışmalar ve az sayıda da proje organizasyonu seviyesinde incelendiği ampirik araştırmalar da bulunmaktadır: Barczakl ve McDonough III (2003) yürüttükleri çalışmada farklı sektörlerden şirketlerdeki 41 proje organizasyonundan veri toplayarak bağlılığın ürün ve pazar performansı üzerine pozitif etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Proje bağlılığı davranışlarının takım üyeleri arasında varlığı, takımın performansını olumlu etkilemektedir (Ehrhardt, Miller, Freeman, & Hom, 2014).

Hoegl vd. (2004)'nin ürün geliştirme projesine ait takımlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucuna göre proje bağlılığı ile proje yöneticisinin takımın performansına ilişkin verdiği puanlamanın arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı çalışmada takımın çalışma kalitesi ile proje bağlılığı arasında da pozitif ilişki olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Ayrıca projeye bağlılık davranışlarının sergilenmesi proje ekibinin projenin amaçlarına ulaşması için özel istek duyması ve gayret sarf etmesine ön açmaktadır (Buvik & Tvedt, 2017). Proje ekibi üyelerinin başarı için özel istek duymaları ve çaba sarf etmeleri, projeye olan bağlılıkları ve adanmışlıkları ise projelerin başarıyla tamamlanmasında ve bir bütün olarak organizasyonun başarıyla hayatiyetini devam ettirebilmesinde önemli rol oynamaktadır (Gulzar, Arshad, Mirza, Hafeez, & Ehsan, 2012).

Literatürde yer edinmiş olan örgütsel bağlılık ve projeye bağlılık davranışlarına ilişkin çalışmalar göstermektedir ki projenin amaçlarına başarıyla ulaşabilmesi, istenilen sonuçların elde edilebilmesi için proje ekibinin projeye yüksek seviyede bağlılık duyması, proje yönetimi modelinde projeye bağlılık düzeyinin de önemli bir bileşen olarak yer alması gerekmektedir. Bu varsayımı proje organizasyonlarında, özelde

bilişim projelerinde test etmek, nitel performansın proje bağlılığı ile projenin nicel performansı arasındaki aracı etkisini görmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2a: Proje bağlılığı ile projenin nitel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H2b: Proje bağlılığı ile projenin nicel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H2c: Proje bağlılığı ile projenin nicel performansı arasında projenin nitel performansının aracı rolü vardır.

Örgütsel bağlılık davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki bağa ilişkin literatürde çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Cohen (2000)'in yürüttüğü araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlığı temsil eden bileşenler örgütsel bağlılığın öngörülmesinde faydalı olmaktadır. Diğer bir çalışmada devlet okulunda görev yapan öğrenci ve öğretmenler arasında yapılan araştırma konu edilmiş ve buna göre örgütsel vatandaşlık ile değişimci liderlik arasında anlamlı düzeyde olumlu ilişki bulunduğu ve örgütsel özdeşleşmenin de bu ilişkide aracı rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Zehir & Yavuz, 2017). Farklı sektörlerde yürütülen benzer araştırmalarda örgütsel vatandaşlık ile duygusal bağlılığın arasında anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Güçel, 2013; Gürbüz, 2006; Gürbüz, Özgür, & Sert, 2014; Yorgancıoğlu Tarcan, Yeşilaydın, & Karahan, 2019). Örgüt seviyesinde çok sayıda araştırma bulunmasına karşın proje bağlılığı ile proje vatandaşlığı davranışlarının proje organizasyonu seviyesinde ilişkisini inceleyen araştırmalara ihtiyaç bulunduğu görülmektedir. Projenin hedefleri ile proje ekibi üyelerinin kendi hedeflerinin birbiri ile uyumlu olduğu, proje paydaşlarının proje ile özdeşleşmiş olmaları, projeyi içselleştirmiş olmaları proje faaliyetlerini yürütürken daha bir gayret ile çalışmalarını sağlayacak, diğer proje ekibi üyelerine projenin başarı ile tamamlanmasına katkıda bulunacağı saikıyla yardımseverlik davranışları, projeye ilişkin sadakat davranışları geliştireceklerdir. Bilişim projeleri özelinde bu varsayımı test etmek maksadıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H3: Proje bağlılığı ile proje vatandaşlığı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

3.2.3. Öğrenen Proje Organizasyonu ile Proje Vatandaşlığı, Proje Bağlılığı ve Proje Performansı İlişkisi

Öğrenen organizasyonunun örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişimine ve sergilenmesine pozitif yönlü etkisi olduğuna dair çok sayıda araştırma bulgusu bulunmaktadır (Basım, Şeşen, Sözen, & Hazır, 2009; Demirel & Tohum, 2018; Jo & Joo, 2011; Nkiru Obiora & Okpu, 2014; Taşçı & Koç, 2007). Buradan hareketle proje organizasyonunda da benzer etkinin söz konusu olacağı öngörülmektedir. Proje organizasyonunda, özelde ise bilişim projelerinde öğrenen proje organizasyonu yapısının proje vatandaşlığına pozitif yönde etkisi olduğu öngörüsünü test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Öğrenen proje organizasyonu ile proje vatandaşlığı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Öğrenen organizasyon yapısının çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile de pozitif yönlü ilişkisi olduğu bulgusunu paylaşan çok sayıda deneysel araştırma bulunmaktadır (Abd Rahman & Awand, 2013; Aghaei, Ziaee, & Shahrbanian, 2012; Atak & Erturgut, 2010; Avcı & Küçükusta, 2009; Çırpan, 1999; Hanaysha, 2016; W. Wang vd., 2018). Benzer şekilde öğrenen organizasyon karakteristiklerinin proje organizasyonunda sergilenmesi durumunda proje bağlılığı davranışının pozitif etkileneceği öngörülmektedir. Buradan hareketle proje organizasyonu dâhilinde; özelde bilişim projelerinde öğrenen proje organizasyonunun proje bağlılığına etkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H5: Öğrenen proje organizasyonu ile proje bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

Bölüm “2.5.1 Öğrenen Organizasyon Kavramı” altında detaylandırıldığı gibi öğrenen organizasyonun organizasyonel sonuçlarına pozitif etkisine ilişkin çok sayıda deneysel araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara göre özetle; öğrenen organizasyonun organizasyonel verimlilik, firmanın performansı, organizasyonun değişime adaptasyonunu sağlaması organizasyonun yenilikçiliğini pozitif etkilemesi ve bilgi paylaşımı ile pozitif anlamlı ilişkisi olması gibi bulgulara ulaşılmıştır (Akgün, Lynn, vd., 2014; Akgün, İmamoğlu, vd., 2014; Arslantaş, 2006; Keskin, 2006; Kiani vd., 2014; Kim vd., 2016; Kontoghiorghes vd., 2005; Norashikin vd., 2016; Özşahin vd., 2011; Pokharel & Choi, 2015). Bölüm “2.5.2. Öğrenen Proje Organizasyonu Kavramı”

altında işlendiği üzere öğrenen organizasyonun proje organizasyonu seviyesinde incelemeleri ise daha çok proje öğrenmesi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Juli (2011) öğrenen proje organizasyonu kavramını kullanarak boyutlarını incelemiştir ancak projeye etkisine ilişkin deneysel araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Öğrenen proje organizasyonunun karakteristiklerinin proje organizasyonunda yer alması proje sisteminin bir bütün olarak değişen ihtiyaçlara karşı adaptasyonunu artıracak, öğrenmeyi artıracak dolayısıyla projenin hedeflerine ulaşması, başarıyla tamamlanmasında katkısı olacağı ve proje bağlılığı ile proje vatandaşlığı davranışlarının da bu başarıda aracı rolü üstleneceği öngörülmektedir. Bu varsayımın proje organizasyonlarında, özelde ise bilişim projelerinde geçerliliğini test edebilmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H6a: Öğrenen proje organizasyonu ile projenin nitel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H6b: Öğrenen proje organizasyonu ile projenin nicel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H7a: Öğrenen proje organizasyonu ile projenin nitel performansı arasında proje vatandaşlığı ve proje bağlılığının aracılık rolü vardır.

H7b: Öğrenen proje organizasyonu ile projenin nicel performansı arasında proje vatandaşlığı ve proje bağlılığının aracılık rolü vardır.

3.2.4. Projenin Nitel Performansı ile Projenin Nicel Performansı Arasındaki İlişki

Nahm ve Vonderembse (2004), 224 fabrika üzerinde yaptıkları deneysel çalışmada ekip üyelerinin iş yapış tarzlarını belirleyen davranışsal değerlerinin zaman bazlı üretim performansını yüksek derecede anlamlı olarak etkilediği sonucuna varmışlardır. Schein (1992) de benzer şekilde örgüt kültürü kavramsallaştırma çalışmasında müşteri memnuniyetini önceleyen zamana bağlı üretim performansı arasında pozitif ilişki olduğu bulgusunu paylaşmıştır. De Carvalho ve Rabechini Junior (2015) yürüttükleri araştırmada proje yönetimi ve proje yönetimi eğitimi eforlarının projenin performansında etken olduğu sonucuna varmışlardır. Dolayısıyla uygulanan proje yönetimi eforları projenin hedeflerine ulaşmasında rol oynamaktadır. Diğer birçok araştırmada ise proje yönetimi uygulamaları ve projeye ilişkin fayda yönetimi uygulamalarının projenin başarısıyla olan ilişkisini incelemekte ve pozitif yönde

etkilediği sonucuna varılmıştır (Badewi, 2015; Serra & Kunc, 2015). Ayrıca Yazıcı (2009) proje yönetiminde örgüt kültürü, iş birliği, personelin güçlendirilmesi gibi unsurların projenin zaman ve bütçesi gibi beklentilerini karşılamada önemli bir gereklilik olduğu sonucuna varmıştır.

Özetle literatür, organizasyonlardaki esnek yaklaşım (soft paradigm) unsurlarının organizasyonun başarısında etkili olduğunu belirtmektedir. Literatürden hareketle benzer şekilde proje organizasyonunda da proje yönetimi süreçlerinin uygulanma biçimi, proje paydaşlarının projenin sonuçlarının sağlayacağı faydaya olan inançları, proje sponsorlarının projenin çıktılarına ilişkin memnuniyet beklentileri gibi nitel unsurların projenin zamanında tamamlanması, projenin planlanan bütçesinde tamamlanması gibi projenin nicel performansına etkili olacağı varsayılabilir. Bu varsayımı bilişim projeleri kapsamında test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H8: Projenin nitel performansı ile projenin nicel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada geçerliliği daha önceden kanıtlanmış olan ölçekler kullanılmıştır. Ölçekler 5’li Likert tabanlıdır ve seçilmesi beklenen tercihler: “(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. Orijinalleri İngilizce olan ölçekler Türkçeye çevrilmiştir ve İngilizce bilgisi çok iyi olan bir uzmandan ikincil kontrol noktası bağlamında destek alınmıştır. Uzmanın önerileri doğrultusunda çeviride düzeltmeler yapılarak ölçeklerin Türkçe sürümlerine son hali verilmiştir.

Proje vatandaşlığı, proje bağlılığı, öğrenen proje organizasyonu ve projenin performansını ölçmek amacıyla toplamda elli dokuz sorudan oluşan ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler aşağıdaki bölümlerde bulunmaktadır.

3.3.1. Proje Vatandaşlığı Ölçeği

Bu araştırmada proje vatandaşlığının sadakat boyutunu ölçmek amacıyla; organizasyon seviyesi için Dyne vd. (1994) tarafından geliştirilen ve (Braun vd., 2013)

tarafından proje organizasyonuna uyarlanan ve dört sorudan oluşan ölçek temel alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerden birisi şu şekildedir:

“Proje ekibi dışarıdan gelen eleştirilere karşı projeyi savunurdu.”

Proje vatandaşlığının projeye özgü yardımseverlik boyutunu ölçmek amacıyla; organizasyon seviyesi için Podsakoff vd.(1990) tarafından geliştirilen ve Braun vd. (2013) tarafından proje organizasyonuna uyarlanan üç sorudan müteşekkil ölçek temel alınmıştır. Ölçekte yer alana ifadelerden birisi şöyledir:

“Proje ekibi, projenin yürütülmesi sürecinde ihtiyaç duyan diğer ekip üyelerine yardım eli uzatırdı.”

Proje vatandaşlığının projeye uyumluluk/projeyi kabullenme boyutunu ölçmek amacıyla baz alınan ölçek Braun vd. (2013)’ den alınarak bu araştırmaya uyarlanmıştır ve beş sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerden birisi şu şekildedir:

“Proje ekibi, projenin başlangıç toplantısında belirlenen kuralları sıkı sıkıya uygulardı.”

Proje vatandaşlığının kişisel inisiyatif boyutunu ölçmek amacıyla organizasyon seviyesi için Staufenbiel & Hartz (2000) tarafından geliştirilen ve Braun vd. (2013) tarafından proje organizasyonuna uyarlanan ve dört sorudan oluşan ölçek baz alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerden birisi şu şekildedir:

“Proje ekibi, proje çalışmaları ile ilgili kendilerinden açıkça talep edilmese dahi kendi fikir ve önerilerini sunarlardı.”

Braun vd. (2013) tarafından geliştirilen ölçekte proje vatandaşlığı dört boyuttan oluşmakta, örgütsel vatandaşlık boyutlarından sivil erdem ve kişisel inisiyatif almayı proaktif davranış diye yeni bir boyut altında toplamıştır. Ancak proaktif davranışlar projenin başarısı için bir sorun veya problem gerçekleşmeden önce harekete geçmeyi veya bir fırsat varsa şayet proaktif davranarak bu fırsattan istifade etmeyi içerdiği için proaktif davranışlar boyutu daha çok reaktif davranış olan kişisel inisiyatiften farklılık arz etmektedir. Bundan dolayı beşinci boyut olarak proje vatandaşlığının proaktif davranışlar boyutunu ölçmek amacıyla organizasyon seviyesi için Morrison ve Phelps (1999) tarafından geliştirilen ölçek baz alınarak proje organizasyonuna uyarlanmıştır, toplam on sorudan oluşmaktadır.

Ölçekte yer alan ifadelerden birisi şu şekildedir:

“Proje ekibi genellikle, verimliliği artırmak amacıyla yeni yapılar, teknolojiler veya yaklaşımlar getirmeye çalışırlardı.”

3.3.2. Proje Bağlılığı Ölçeği

Proje bağlılığını ölçmek için Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır ve sorular proje organizasyonuna uyarlanmıştır. Yedi sorudan oluşan ölçek ile çalışanların projeye olan duygusal bağlılıkları ve projeyi içselleştirme dereceleri ölçülmektedir. Maddelerde yer alan örnek ifadeler şu şekildedir:

“Proje ekibi projenin başarısı için önemli ise bireysel fedakârlıklar yapmaktan mutluluk duyardı.”

“Proje ekibi projenin başarılı olması için gerektiğinde gönüllü olarak görev tanımlarının ötesinde çalışıyordu.”

3.3.3. Öğrenen Proje Organizasyonu Ölçeği

Çalışmada öğrenen organizasyonun iletişim ve diyalog, öğrenmeyi yakalayan entegre sistemler ve çalışanların güçlendirilmesi boyutlarını ölçmek için Marsick ve Watkins, (2003) tarafından geliştirilen ve Yang (2003) tarafından kısaltılarak geçerliliği kanıtlanan ölçek baz alınmıştır ve proje organizasyonuna uyarlanarak kullanılmıştır. Her boyut için üçer soru bulunmaktadır. Paylaşılan vizyon boyutu için ise Sinkula, Baker ve Noordewier (1997) ile Marsick ve Watkins (2003) nun geliştirdiği ölçeklerden faydalanılmıştır. Öğrenen proje organizasyonuna ait boyutları ölçmek için kullanılan örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

İletişim ve Diyalog: “Projede insanlar birbirlerine açık ve dürüst geri bildirimler verirdi.”

Öğrenmeyi Yakalayan Entegre Sistemler: “Proje yönetimi öğrenilen dersleri tüm ekip üyelerinin erişimine açmıştı.”

Çalışanların Güçlendirilmesi: “Proje organizasyonu proje ekibinin inisiyatif almasına olanak sağlardı.”

Paylaşılan Vizyon: “Projenin herkesçe bilinen ortak bir vizyonu/amacı vardı.”

3.3.4. Projenin Nitel ve Nicel Performansı Ölçeği

Projenin performansını ölçmek amacıyla Aga, Noorderhaven ve Vallejo (2016) tarafından geliştirilen ölçek geniş bir literatür araştırmasına dayanmaktadır. Bu ölçek sadece klasik proje yönetim anlayışına ait nicel performans kriteri olan zaman ve bütçenin dışında çok boyutlu olarak projenin nitel performansını da ölçmek amacıyla projenin geliştirildiği süreçten duyulan memnuniyet, son kullanıcının memnuniyeti, ortaya çıkan ürünün faydası ve kullanılabilirliği gibi boyutları da ölçmek amacıyla geliştirilmiştir ve on üç sorudan oluşmaktadır.

Projenin nicel performansına ilişkin örnek ifade aşağıdaki gibidir:

“Proje mutabık kalınan son takvime uygun zamanda tamamlandı.”

Projenin nitel performansına ilişkin ölçütlerden örnek ifadeler aşağıdaki gibidir:

“Projenin çıktıları, verimliliği veya etkinliği artırarak son kullanıcılara doğrudan fayda sağlamıştır.”

“Proje ekibi üyeleri, projenin uygulandığı süreçten memnun kaldılar.”

Bir sonraki bölümde araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama yönetimi, analizler ve hipotez testi sonuçları incelenmiştir.

4. ANALİZ VE HİPOTEZ TESTİ SONUÇLARI

Bu kısımda araştırmanın evreni ve örneklemini, veri toplama yöntemi, örneklemin özellikleri, ölçeklere ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizi, yapısal eşitlik modeli uygulaması, araştırma hipotezlerinin testi ve araştırmanın sınırlılıkları detaylandırılmıştır.

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemini

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bilişim alanında yürütülen en az bir projede çeşitli pozisyonlarda rol almış olan insanlar oluşturmaktadır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın hazırladığı “Ulusal İstihdam Stratejisi 2014-2023” raporunun TÜİK’e dayandırdığı verilere göre 2015 yılında bilgi ve iletişim sektöründe istihdam edilen kişi sayısı 251.000’dir (*Ulusal İstihdam Stratejisi 2014-2023*, 2015, 122). Bilişim sektöründe çalışanların en az bir bilişim projesinde rol aldıkları varsayıldığında ve doğrudan bilişim sektöründe çalışmayan fakat bilişim projelerinde paydaş olarak çeşitli pozisyonlarda rol alanlar da dikkate alındığında araştırma evreninin popülasyonunun 251.000’den daha fazla ortaya çıkmaktadır. Popülasyonun 251.000 veya daha fazla olması durumunda araştırma örnekleminin sayısı, araştırma evreninin %95 güvenilirlik aralığı içerisinde ve %5 hata payı öngörüsü ile en az 384 olması gerekmektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004, 50).

Bu araştırmada ankete katılım çağrısı 3,152 bilişim sektörü çalışanına iletilmiştir. Ankete toplam 651 yanıt gelmiştir ve geri dönüş oranı %20.6 olmuştur. Bu yanıtlardan 36 tanesi hedef kitleye ait olmaması veya verilerin istenilen kalitede olmamasından dolayı değerlendirme dışında bırakılmıştır. Böylelikle araştırmanın örneklem sayısı 615 olmuştur.

4.2. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Proje vatandaşlığı, proje bağlılığı, öğrenen proje organizasyonu ile projenin nicel/nitel performansı arasındaki ilişkiyi test etmek için kantitatif analiz uygulanmıştır. “Alan araştırması” yöntemi, “anket” veri toplama tekniği ve “yapılandırılmış anket” aracı kullanılarak uygulanmış, çevrimiçi platformlar aracılığı ile insanlara ulaşılmıştır. Belirlenen ölçekler internet ortamında Google Forms platformuna aktararak çevrimiçi erişime açık olan yapılandırılmış anket oluşturulmuştur. Ankete ulaşımı sağlayan URL linki LinkedIn platformu

üzerinden bilişim sektöründe çalışan insanlara mesaj içeriği kişiye özel hale getirildikten sonra gönderilerek geri dönüş oranının artması amaçlanmıştır. Çevrimiçi platform aracılığı ile hedef kitleye ulaşarak veri toplama metodunu tercih etmemizin sebebi; fiziksel anketler ve mektup ile ulaşımına göre geri dönüş oranının daha yüksek olması (McCabe, 2004), maliyetinin düşük olması ve verileri daha hızlı ve kolay ele alarak incelenmesine olanak sağlaması nedeniyledir (Kaplowitz, Hadlock, & Levine, 2004). Çevrimiçi platform aracılığı ile veri toplama yönteminin tercih edilmesinin diğer bir nedeni ise bilişim sektöründe çalışan insanların çevrimiçi platformları daha sık kullanmaları ve bu yöntemlere daha aşina olabileceği varsayımıdır.

Ankete ulaşıldığında katılımcının hedef kitleye ait olup olmadığını ikinci defa teyit etmek amacıyla şu soru sorulmuştur:

Başlangıç ve bitiş tarihi belirlenmiş, belirli bir takvimi, kapsamı, bütçesi ve hedefleri olan, bilişim teknolojileri alanında olmak şartıyla tamamlanmış bir projede rol aldınız mı veya mevcut durumda sonuçlarından bir kısmının kullanıcıya sunulduğu en az bir fazı tamamlanmış olan bir projede rol almakta mısınız?

Bu soruya “Evet” yanıtını veren potansiyel katılımcıların ankete devam etmesi sağlanmış, “Hayır” yanıtını verenler için ise anket devam ettirilmeyerek teşekkür mesajı notu ile birlikte sonlandırılmıştır.

Saha araştırması Temmuz 2018 - Ocak 2019 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem ile araştırmacı tanıdığı veya kolaylıkla ulaşabildiği çevreden örneklem almasını sağlamaktadır (Balcı, 2005). Kolayda örnekleme yönteminde araştırmacı ihtiyaç duyulan örneklem sayısına ulaşana kadar en ulaşılabilir olanlardan başlayarak örneklemine oluşturmaya devam eder (Büyüköztürk, Akgün, Karadeniz, Demirel, & Kılıç Çakmak, 2014).

Bu çalışmada ankete katılım çağrısı, içeriğinde kişiselleştirilmiş mesaj ile birlikte LinkedIn platformundaki kişisel bağlantı ağına hâlihazırda dâhil olanlara ve ankete katılma çağrısı yapmak amacıyla yapılan talep üzerine kişisel ağa dâhil olmayı kabul edenlerden oluşan 3,152 bilişim sektörü çalışanına iletilmiştir. Ankete toplam 651 yanıt gelmiştir ve geri dönüş oranı %20.6 olmuştur. Bu yanıtlardan 15 tanesi (%2.3) yukarıda belirtilen hedef kitleye dâhil olduğunun teyidinde ilişkin soruya “Hayır” yanıtını verdiği için, 21 tanesi ise standart sapmalarının çok yüksek olması veya eksik veri girişi nedeniyle olmak üzere toplamda 36 yanıt değerlendirme dışında bırakılmıştır. Neticede araştırmanın örneklem sayısı 615 olmuştur. 615

kişiden oluşan örneklem sayısı ile araştırma evreni temel alındığında %95 güvenilirlik aralığı içerisinde ve %5 hata payı öngörüsü ile en az 384 olma koşulu (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004, 50) sağlanmıştır.

4.3. Örneklem Özellikleri

Saha araştırmasına katılan 615 kişiden 369 (%60) gibi büyük bölümü 26-35 arası yaş grubuna dâhildir. Tablo 9'un sol bölümünde görüldüğü gibi 163 kişi (%26.5) 35-45 yaş aralığında, 42 kişi (%6.8) 18-25 yaş aralığında, 40 kişi (%6.5) ise 46-55 yaş aralığında bulunmaktadır.

Tablo 9'da ayrıca saha araştırmasına katılanların eğitim durumlarına göre dağılımları bilgisi bulunmaktadır. Buna göre katılımcıların yaklaşık %45'i (274 kişi) yüksek lisans veya doktora düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. %53.7'si (330 kişi) lisans düzeyinde ve %1.8'i (11 kişi) ise ön lisans veya altı seviyede eğitim almıştır.

Tablo 9: Yaş grubu ve eğitim bilgileri

Yaş Grubu	Sıklık	Oran	Eğitim Durumu	Sıklık	Oran
18-25	42	%6.8	Doktora	20	%3.3
26-35	369	%60.0	Yüksek Lisans	254	%41.3
36-45	163	%26.5	Lisans	330	%53.7
46-55	40	%6.5	Ön Lisans ve altı	11	%1.8
56 ve üzeri	1	%0.2	Toplam	615	%100,0
Toplam	615	%100,0			

Katılımcılara anketi yanıtlarken temel aldıkları bilişim sektörü projesinde hangi rolde çalıştıkları da sorulmuştur. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu sırasıyla yazılım mühendisleri, iş analistleri ve proje yöneticileri oluşturmaktadır. Bilişim projelerinin yürütülmesinde en sıklıkla ihtiyaç duyulan rollerin de bunlar olması bakımından sonuçlar anlamlıdır. Tablo 10'da gösterildiği gibi katılımcıların yaklaşık %30'u (182 kişi) anketi yanıtlamak için referans aldıkları projede yazılım mühendisi olarak çalışmışlardır. Anketi yanıtlayanların %27'si (166 kişi) proje yöneticisi olarak, %23.1'i (142 kişi) ise iş analisti olarak ilgili projede rol almışlardır. Kalan gruba ise 49 kişi ile test mühendisi (%8), 23 kişi ile kaynak yöneticisi (%3.7), 13 kişi ile çözüm mimarı (%2.1), 13 kişi ile proje sponsoru (%2.1), 5 kişi ile

danışman (%0.8) ve 22 kişi (%3.6) ise şimdiye kadarki kategorilerin dışında projeye özgü farklı rollerde çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanları daha iyi tanımamıza katkıda bulunacak diğer bir veri ise Tablo 10’da ikinci kısımda gösterilmektedir. Bu tabloda katılımcıların anket sorularını yanıtlarken temel aldıkları projedeki rollerine ilişkin kaç sene tecrübeleri bulunduğu gösterilmektedir. Her grupta birbirine yakın sayıda insan bulunduğu görülmektedir. 163 (%26.5) katılımcının 4-7 yıl arası, 133 katılımcının (%21.6) 8-10 yıl arası, 112 (%18.2) katılımcının tecrübesi 15 yıl ve üzeri, 105 katılımcının (%17.1) 11-15 yıl arası ve 102 (%16.6) katılımcının ise 0-3 yıl arası tecrübesi bulunmaktadır.

Tablo 10: Projedeki rol ve role ilişkin tecrübeye göre dağılım

Projedeki Rolü	Sıklık	Oran
Proje Yöneticisi	166	%27.0
İş Analisti	142	%23.1
Yazılım Mühendisi	182	%29.6
Test Mühendisi	49	%8.0
Çözüm Mimarı	13	%2.1
Danışman	5	%0.8
Kaynak Yöneticisi	23	%3.7
Proje Sponsoru	13	%2.1
Diğer	22	%3.6
Toplam	615	%100,0

Tecrübe	Sıklık	Oran
0-3 Yıl	102	%16.6
4-7 Yıl	163	%26.5
8-10 Yıl	133	%21.6
11-15 Yıl	105	%17.1
15 Yıl ve üzeri	112	%18.2
Toplam	615	%100,0

Saha araştırmasına katılanların anketi yanıtlarken baz aldıkları projeleri tanımak maksadıyla ilgili projenin tamamlanma süresi ve proje ekibinde çalışanların sayısı verileri alınmıştır. Tablo 11’de görüldüğü gibi %38.4 oranı ile projelerin çoğunluğu 7-12 ay arasında tamamlanmıştır. İkinci grubu %28.3 (174 proje) ile 13-24 ay arasında tamamlananlar, üçüncü grubu %15.9 (98 proje) ile 6 ay veya daha az zamanda tamamlananlar, dördüncü grubu %10.4 (64 proje) 25-36 ay arasında tamamlananlar ve son grubu ise %7.0 (43 proje) ile 37 ay ve üzerinde tamamlanan projeler oluşturmaktadır.

Tablo 11'in sağ kısmında ise proje ekibinin büyüklüğünü anlamamızı sağlayacak ekip sayısı verileri bulunmaktadır. Buna göre saha araştırması anketini yanıtlamaya konu olan projelerden 261'i (%42.4) 10 kişi veya daha az bir proje ekibi tarafından geliştirilmiştir. Büyük çoğunluğu bu grup oluşturmaktadır. 230 proje (%37.4) 11-30 arasında, 54 proje (%8.8) 51-100 kişi arasında, kalan 30 proje ise (%4.9) 101 veya daha fazla kişiden oluşan bir ekip tarafından geliştirilmiştir.

Tablo 11: Projenin süresi ve proje ekibinin sayısına göre dağılım

Projenin Süresi	Sıklık	Oran	Proje Ekibi	Sıklık	Oran
6 ay veya daha az	98	%15.9	10 Kişi veya daha az	261	%42.4
7- 12 ay	236	%38.4	11-30 Kişi	230	%37.4
13-24 ay	174	%28.3	31-50 Kişi	54	%8.8
25-36 ay	64	%10.4	51-100	40	%6.5
37 ve üzeri	43	%7.0	101 ve üzeri	30	%4.9
Toplam	615	%100,0	Toplam	615	%100,0

Tablo 12: Projenin Organizasyon Yapısı

Tecrübe	Sıklık	Oran
Güçlü Matris: PrProjeye özel atanmış ve proje ile ilgili kararlar için yetkilendirilmiş proje yöneticisi bulunur ancak aynı zamanda takım yöneticileri, birim yöneticileri de sorumludur.	234	%38.0
Zayıf Matris: Proje yöneticisi proje faaliyetlerinin koordinasyonu veya iletişiminin hızlandırılması rolünü yürütür, projenin çıktılarından sorumlu değildir.	169	%27.5
Fonksiyonel: Projenin kararlarından ve sonuçlarından birim yöneticisi/takım yöneticisi sorumludur ayrıca bağımsız bir proje yöneticisi bulunmamaktadır.	89	%14.5
Proje odaklı: Projeye özel atanmış proje yöneticisi projenin tüm kararlarından ve çıktılarından tek başına sorumludur.	123	%20.0
Toplam	615	%100,0

Tablo 12’de ise geçici bir organizasyon olarak kurulan proje organizasyonu yapısına ilişkin veriler gösterilmektedir. Buna göre projelerin çoğunluğunda (%38.0) proje organizasyonu güçlü matris olarak yapılandırılmıştır. %27.5’i zayıf matris yapısında, %20.0’si proje odaklı yapıda %14.5’i ise fonksiyonel organizasyon yapısı altında geliştirilmiştir.

Tablo 13’te projelerin yürütüldüğü firmadaki çalışan sayısı bilgileri gösterilmektedir. Buna göre araştırmaya konu olan projelerin yarıya yakını 1000 kişiden daha fazla çalışanın istihdam edildiği firmalarda yürütülmüştür. Projelerin yürütüldüğü organizasyonda istihdam edilen kişi sayısı 1000 ve üzeri olan firma sayısı 288 (%46.8), 101-500 arası olan firma sayısı 106 (%17.2), 501-1000 arası olan firma sayısı 105 (%17.1), 11-50 arası olan firma sayısı 53 (%8.6), 51-100 arası olan firma sayısı 41 (%6.7), 10 kişi veya daha az olan firma sayısı ise 22 (%3.6) tır.

Tablo 13: Projenin yürütüldüğü firmadaki çalışan sayısı

Firmada Çalışan Sayısı	Sıklık	Oran
10 Kişi ve daha az	22	%3.6
11-50 Kişi	53	%8.6
51-100 Kişi	41	%6.7
101–500 Kişi	106	%17.2
501-1000 Kişi	105	%17.1
1001 Kişi ve üzeri	288	%46.8
Toplam	615	%100,0

4.4. Ölçeklerin Faktör Analizi ve Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Proje vatandaşlığı boyutları, öğrenen proje organizasyonu boyutları, proje bağlılığı ve projenin performansı boyutlarına ilişkin araştırmada kullanılan ölçeklerin katılımcılar tarafından kaç farklı boyutta ve ne düzeyde algılandığını, öngörülen faktör yapısına yüklenip yüklenmediğini tespit etmek amacıyla keşifsel faktör analizi uygulanmıştır. Keşifsel faktör analizi uygulamasında SPSS 22 istatistik yazılımı üzerinden “Temel bileşenler analizi” ve “Promax” döndürme yöntemi ile uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi yöntemi çok boyutlu veri setlerinin boyutlarını indirgemek amacıyla kullanılır (Jolliffe, 2002, 166). Bu yöntem ile boyutların indirgenmesi akabinde elde edilen temel bileşenler çalışmanın amacı doğrultusunda yapılacak analizlerde belirleyici ve kriter olarak yer alabilir (Rourke & Hatcher, 2013). Temel

bileşenler analizi yöntemi akademik araştırmalara ait analizlerde çok sık olarak başvurulmuş genel geçer bir analiz tekniği olması (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) nedeniyle tercih edilmiştir. Promax döndürme yöntemi ise birbiri ile ilişkili basit yapıları meydana çıkarması ve hızlı olması nedeniyle sosyal bilimler alanında en çok kullanılan döndürme tekniğidir ve değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin yüksek olması durumunda başvurulması önerildiği için bu çalışmada da kullanılmıştır (Büyüköztürk, Şekercioğlu, & Çokluk, 2010).

Faktör analizi öncesinde veri setinin faktör analizi yapmaya uygunluğunu tespit etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.945 olarak ortaya çıkmış olup alt sınır olan 0,50'nin üzerinde olması nedeniyle faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmüştür. Bununla birlikte Bartlett testinin de 0.001 önem derecesinde anlamlı çıkması nedeniyle araştırmaya ait ölçeklerin faktör yapılarına ayrılabilceği kabul edilmiştir. Ayrıca “Anti-Image Corelation” matrisindeki her bir değişken için köşegen elemanların örneklem uygunluk ölçüsü (Measures of Sampling Adequacy) değerleri kontrol edilmiş ve arzu edildiği gibi (Field, 2005) 0.5 değerinin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmaya konu örneklem veri setinin faktör analizine uygunluğu teyit edilmiştir (Hair vd., 2010).

Keşifsel faktör analizinin sonucunda ortaya çıkan faktör yükleri ve “Communality” değerleri için alt sınırın 0.5 olduğu kabul edilmiştir (Hair vd., 2010). Buna göre faktör yükü ve communality değeri 0.5 ten düşük olan; teorik olarak öngörülen faktör yapısına yüklenmeyen değişkenler faktör yapısını bozmayacak şekilde değerlendirme dışına çıkarılır (Field, 2005). Bu bağlamda projenin nitel performansı boyutuna ait yedinci soru (PBasari7), proje vatandaşlığının boyutlarından proaktif davranışlar altındaki birinci soru (PVProaktif1), projeye sadakat boyutu altındaki dördüncü soru (PVSadakat4), kişisel inisiyatif boyutu altındaki dördüncü soru (PVİnisiyatif4), proje bağlılığına ait altıncı soru (PBaglilik6) ve projeyi kabullenme-uyum boyutuna ait beşinci soru (PVKabullenme5) kapsamdan dışı bırakılmıştır. Böylelikle toplam elli dokuz maddeden altısı tanesi çıkarılmış ve elli üç madde üzerinden analize devam edilmiştir.

Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı ve ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14: Keşifsel Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yükleri												Cronbach's Alpha
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Projenin Nitel Performansı	PBasari12	,880												0,937
	PBasari10	,879												
	PBasari9	,858												
	PBasari5	,839												
	PBasari11	,823												
	PBasari13	,783												
	PBasari4	,747												
	PBasari6	,709												
	PBasari3	,691												
	PBasari8	,669												
Proaktif Davranışlar	PVProaktif2		,885											0,905
	PVProaktif4		,883											
	PVProaktif3		,810											
	PVProaktif5		,792											
	PVProaktif6		,703											
	PVProaktif7		,660											
	PVProaktif8		,633											
	PVProaktif10		,549											
	PVProaktif9		,542											
Proje Bağlılığı	PBaglılık2			,819										0,882
	PBaglılık5			,818										
	PBaglılık3			,802										
	PBaglılık7			,755										
	PBaglılık1			,722										
	PBaglılık4			,704										
Kabullenme/Uyumluluk	PVKabullenme1				,906									0,811
	PVKabullenme2				,854									
	PVKabullenme3				,755									
	PVKabullenme4				,523									

Tablo 14 - devam

Yardımseverlik	PVYardim1 PVYardim2 PVYardim3					,849 ,827 ,508								0,796
Paylaşılan Vizyon	POPaylasilan1 POPaylasilan2 POPaylasilan4 POPaylasilan3					,813 ,749 ,743 ,557								0,841
Entegre Sistem	POEntegre1 POEntegre3 POEntegre2						,777 ,767 ,664							0,731
Güçlendirme	POGuclendirme3 POGuclendirme1 POGuclendirme2							,768 ,764 ,645						0,769
Sadakat	PVSadakat1 PVSadakat3 PVSadakat2								,922 ,812 ,603					0,761
İnisiyatif Alma	PVInisiyatif3 PVInisiyatif1 PVInisiyatif2									,735 ,732 ,645				0,79
Projenin Nicel Performansı	PBasari2 PBasari1										,894 ,891			0,864
İletişim	POIletisim2 POIletisim1 POIletisim3											,737 ,657 ,655		0,807
Açıklanan Varyans		31,471	8,585	4,665	4,279	3,636	3,097	2,468	2,293	2,169	2,088	1,877	1,712	
Notlar;		(i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi												

Faktörlerin içsel tutarlılıklarını hesaplamak amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı değerleri kullanılmıştır. Bu değer 0,70'den yüksek olması faktör güvenilirliği için aranan koşuldur (Field, 2005). Tablo 14'te görüldüğü gibi her bir faktör için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,7'nin üzerinde çıkmıştır. Dolayısıyla faktör altındaki her bir sorunun toplamdaki güvenilirlik seviyesinin yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Keşifsel faktör analizi (KFA) sonuçlarının, araştırma ölçeklerinin geçerlilikleri ve güvenilirliklerinin doğrulanması ve analizi amacıyla en fazla olabilirlik tahmin yöntemi (Maximum Likelihood) aracılığı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analyses) uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizini uygulamak için AMOS 22 istatistik yazılımı kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin detaylı veriler Tablo 15'te görülmektedir. Uyum değerlerinin analizi sürecinde Chi-square (X^2), karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index, CFI), ve kök-ortalama-kare-sapma (RMSEA) değerleri üzerinden analizler yapılmıştır. X^2/df değerinin "2,00" den düşük, CFI'n 0,90'dan büyük ve RMSEA değerinin ise 0,08'den küçük olması model için iyi uyumun sağlandığını göstermektedir (Hu & Bentler, 1999; Schumacker, R. E., & Lomax, 2004).

Araştırmada modifikasyon indisleri incelenmiş ve aynı faktördeki yüksek modifikasyon değerine sahip hata değerleri kovare edilmiştir. Bu durumda model uyum iyiliği değerleri $X^2/df= 1,763$, GFI=0,894, TLI=0,948, CFI=0,954, PNFI=0,803, RMSEA=0,035 olmuştur.

Tablo 15: Birinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Faktör Maddesi	B	Standardize B	t	P
Proje Başarısı Nitel	PBasari12	1	0,881		
	PBasari10	1,015	0,867	29,335	***
	PBasari9	0,93	0,794	24,843	***
	PBasari11	0,968	0,826	26,901	***
	PBasari13	0,941	0,81	31,79	***
	PBasari4	0,736	0,667	19,1	***
	PBasari6	0,917	0,765	23,582	***
	PBasari3	0,788	0,632	17,729	***
	PBasari8	0,954	0,677	19,514	***
Proaktif Davranışlar	PVProaktif4	1	0,747		
	PVProaktif5	1,029	0,735	17,885	***
	PVProaktif6	1,05	0,807	19,738	***
	PVProaktif7	1,044	0,796	19,469	***
	PVProaktif8	1,012	0,714	17,335	***
Proje Bağlılığı	PBaglilik2	1	0,736		
	PBaglilik5	1,051	0,711	17,335	***
	PBaglilik3	1,137	0,875	21,527	***

	PBaglilik7	1,019	0,801	19,571	***
	PBaglilik1	0,828	0,564	13,609	***
	PBaglilik4	1,038	0,786	19,173	***
Kabullenme/Uyumluluk	PVKabullenme1	1	0,778		
	PVKabullenme2	1,081	0,821	19,992	***
	PVKabullenme3	1,027	0,781	19,121	***
	PVKabullenme4	0,774	0,542	12,915	***
Yardımseverlik	PVYardim1	1	0,858		
	PVYardim2	0,964	0,901	23,54	***
	PVYardim3	0,638	0,55	14,027	***
Paylaşılan Vizyon	POPaylasilan1	1	0,722		
	POPaylasilan2	1,148	0,791	17,731	***
	POPaylasilan4	1,001	0,7	15,948	***
	POPaylasilan3	1,274	0,858	17,21	***
Entegre Sistem	POEntegre1	1	0,67		
	POEntegre3	1,081	0,779	11,23	***
	POEntegre2	0,997	0,705	9,702	***
Güçlendirme	POGuclendirme3	1	0,631		
	POGuclendirme1	1,192	0,748	14,096	***
	POGuclendirme2	1,278	0,799	14,527	***
Sadakat	PVSadakat1	1	0,644		
	PVSadakat3	1,152	0,682	13,318	***
	PVSadakat2	1,405	0,805	14,462	***
İnisiyatif Alma	PVInisiyatif3	1	0,66		
	PVInisiyatif1	1,209	0,778	15,59	***
	PVInisiyatif2	1,247	0,808	15,93	***
Proje Başarısı Nicel	PBasari2	1	0,875		
	PBasari1	1,052	0,87	19,061	***
İletişim	POIletisim2	1	0,78		
	POIletisim1	0,972	0,738	17,875	***
	POIletisim3	1,058	0,776	18,791	***
***, p < 0.001 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğunu ifade eder.					
X ² /df = 1,763, GFI=0,894, TLI=0,948, CFI=0,954, PNFI=0,803, RMSEA=0,035					

Araştırmada öğrenen proje organizasyonu ve proje vatandaşlığı değişkenleri için bütüncül etkiler incelendiği için, öğrenen proje organizasyona ait dört alt boyut ve proje vatandaşlığına ait beş alt boyutu içerecek şekilde İkinci Dereceden Faktör Analizi (Second-Order Factor Analysis) uygulanmıştır. Detay verilerinin Tablo 16’da gösterilen kinci dereceden faktör analizine ilişkin model uyum iyiliği $X^2/df = 1,998$, GFI=0,874, TLI=0,932, CFI=0,937, PNFI=0,823, RMSEA=0,040 şeklinde gerçekleşmiştir. Neticede ölçüm modellerinin uyum değerlerinin istenilen seviye değerlerini sağladığı tespit edilmiştir. (Hu ve Bentler, 1999; Schumacker ve Lomax, 2012, 76.).

Tablo 16: İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yükleri					
		Birinci Dereceden			İkinci Dereceden		
		B	t	p	B	t	p
Proaktif Davranışlar	PVProaktif4	0,751			0,766		
	PVProaktif5	0,736	17,92	***			
	PVProaktif6	0,802	19,622	***			
	PVProaktif7	0,797	19,492	***			
	PVProaktif8	0,714	17,348	***			
Kabullenme/ Uyumluluk	PVKabullenme1	0,782			0,684	11,744	***
	PVKabullenme2	0,821	19,919	***			
	PVKabullenme3	0,782	19,103	***			
	PVKabullenme4	0,533	12,68	***			
Yardımseverlik	PVYardim1	0,857			0,623	11,362	***
	PVYardim2	0,905	22,402	***			
	PVYardim3	0,544	13,823	***			
Sadakat	PVSadakat1	0,66			0,693	10,53	***
	PVSadakat3	0,706	13,552	***			
	PVSadakat2	0,777	14,112	***			
İnisiyatif Alma	PVİnisiyatif3	0,658			0,77	11,367	***
	PVİnisiyatif1	0,776	15,285	***			
	PVİnisiyatif2	0,811	15,606	***			
İletişim	POİletisim2	0,774			0,817		
	POİletisim1	0,748	17,636	***			
	POİletisim3	0,771	18,132	***			
Paylaşılan Vizyon	POPaylasilan1	0,718			0,84	13,443	***
	POPaylasilan2	0,794	17,523	***			
	POPaylasilan4	0,704	15,841	***			
	POPaylasilan3	0,854	17,049	***			
Entegre Sistem	POEntegre1	0,653			0,547	8,048	***
	POEntegre3	0,799	9,156	***			
	POEntegre2	0,739	8,026	***			
Güçlendirme	POGuclendirme3	0,626			0,724	11,036	***
	POGuclendirme1	0,752	13,88	***			
	POGuclendirme2	0,799	14,215	***			
Proje Bağlılığı	PBaglilik2	0,741					
	PBaglilik5	0,715	17,486	***			
	PBaglilik3	0,875	21,603	***			
	PBaglilik7	0,796	19,518	***			
	PBaglilik1	0,567	13,702	***			
	PBaglilik4	0,781	19,13	***			
Proje Başarısı Nicel	PBasari2	0,877					
	PBasari1	0,868	18,126	***			
Proje Başarısı Nitel	PBasari12	0,88					
	PBasari10	0,867	29,278	***			
	PBasari9	0,795	24,876	***			
	PBasari11	0,826	26,901	***			
	PBasari13	0,809	31,745	***			
	PBasari4	0,666	19,05	***			
	PBasari6	0,765	23,563	***			

PBasari3	0,631	17,657	***
PBasari8	0,678	19,557	***
***; $p < 0.001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğunu ifade eder. B; Standardize faktör yükünü ifade eder. $X^2/df = 1,998$, $GFI=0,874$, $TLI=0,932$, $CFI=0,937$, $PNFI=0,823$, $RMSEA=0,040$			

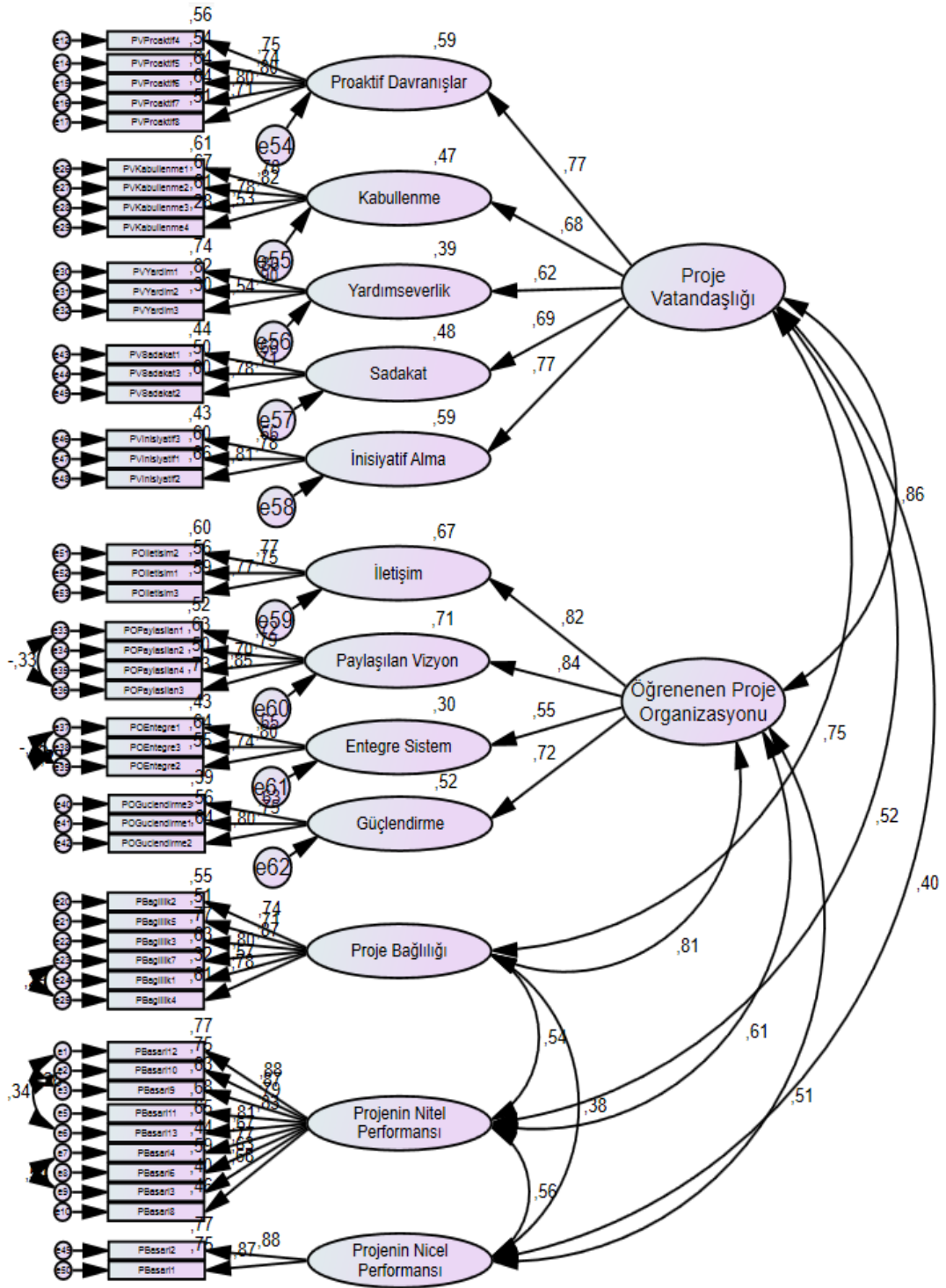
Yakınsak geçerlik ölçeğin diğer ölçütlerle ne derece örtüştüğünü göstermektedir ve diğerleriyle yüksek korelasyonun olması istenmektedir (Messick & Samuel, 1995). Faktör yüklerinin tamamı teorik olarak öngörülen faktör yapısında istatistiki olarak anlamlı (Richard & Lynn, 1991) ve yapı bazında faktör yükleri ortalamaları 0,7 den yüksek olduğu için yakınsak geçerlik (convergent validity) gereksinimleri sağlanmıştır (Hair vd., 2010). Fornell ve Larcker (1981) faktör yapılarının güvenilirliklerini test etmek için AVE (Average Variance Extracted) ve SCR (Scale Composite Relability) değerlerinden faydalanılabileceğini belirtmişlerdir. Buna göre her bir yapı için SCR değerinin 0,70'den daha fazla olması gerektiğini AVE değerinin ise 0,5'ten yüksek olması gerektiği belirlenmiştir. Bu durumda ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirlik sağladığı söylenebilir (Bagozzi, 1988). Tablo 17'de görüldüğü gibi araştırma faktörlerine ait AVE değerleri ve SCR değerleri istenilen koşulları sağlamaktadır.

Bununla birlikte ayrımsal geçerlik (discriminant validity) analizi de gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Tablo 17 deki köşegenlerde yer alan AVE değerlerinin karekökleri ile yatay-dikey eksenlerdeki korelasyon katsayıları karşılaştırılmıştır. İstenildiği gibi her bir faktör için ortalama açıklanan varyansın karekökleri yatay-dikey eksenlerdeki korelasyonlardan daha fazla olduğu için faktörlerin ayrımsal geçerliliklerinin varlığı teyit edilmiştir (Hair vd., 2010) .

Yapılan analizler neticesinde uyum iyiliğinin istenilen seviyede olduğu görülmüş, faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin kabul gören gereklilikleri sağladığı ortaya konulmuştur. Nihai faktör yapısını gösteren yapısal eşitlik modeli aşağıda Şekil 25'te gösterilmiştir.

Tablo 17: Korelasyonlar, geçerlik ve güvenilirlik değerleri

Değişkenler		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	AVE	SCR
1.	Proje Başarısı Nicel	0,873												0,761	0,864
2.	Proje Başarısı Nitel	0,563	0,773											0,598	0,930
3.	Proaktif Davranışlar	0,254	0,364	0,761										0,579	0,873
4.	Proje Bağlılığı	0,376	0,536	0,561	0,752									0,565	0,885
5.	Kabullenme/Uyumluluk	0,405	0,430	0,504	0,481	0,739								0,546	0,825
6.	Yardımseverlik	0,207	0,319	0,411	0,477	0,377	0,785							0,617	0,823
7.	Paylaşılan Vizyon	0,395	0,562	0,533	0,742	0,513	0,424	0,770						0,593	0,853
8.	Entegre Sistem	0,400	0,365	0,308	0,368	0,473	0,195	0,469	0,719					0,518	0,762
9.	Güçlendirme	0,442	0,424	0,454	0,556	0,389	0,346	0,603	0,567	0,729				0,532	0,772
10.	Sadakat	0,293	0,433	0,436	0,669	0,532	0,457	0,547	0,261	0,355	0,714			0,509	0,755
11.	İnisiyatif Alma	0,275	0,340	0,727	0,507	0,508	0,548	0,439	0,254	0,445	0,461	0,751		0,565	0,794
12.	İletişim	0,364	0,417	0,631	0,641	0,535	0,615	0,646	0,455	0,608	0,521	0,586	0,765	0,585	0,809
Köşegende ilgili değişkenin AVE değerinin karekökü yer almaktadır. SCR; Scale Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted Tüm korelasyon değerleri $p < 0,001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.															

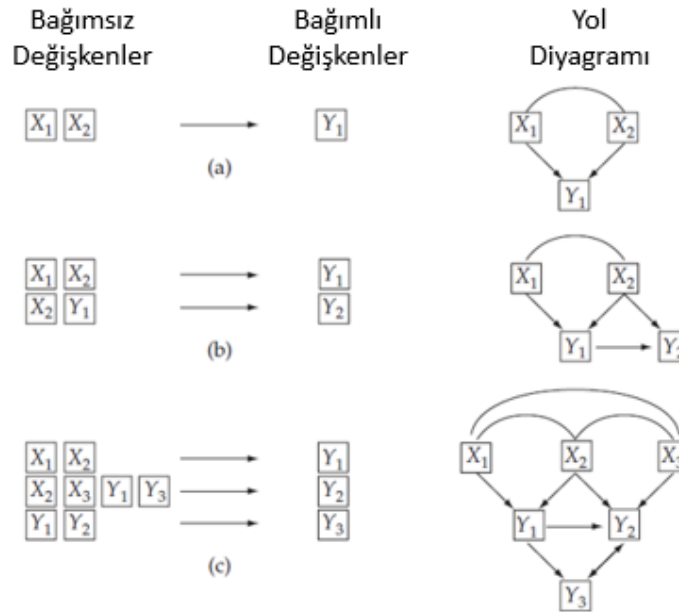


Şekil 25: Yapısal Eşitlik Modeli, İkinci Derece Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.5. Yapısal Eşitlik Modeli ile Yol Analizi Uygulaması

Araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli ile yol analizi (path analysis) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem değişkenler sistemi içerisindeki bağlantıları ayrıntılarıyla belirleyen eşitlikler sistemini tahmin eder ve Blalock, Duncan, Boudon ve Turner ve birçok araştırmacı tarafından sosyal bilimlerde araştırma yöntemi olarak yaygın bir şekilde tercih edilmiştir (Oktay, Akıncı, & Karaaslan, 2012). Yol analizinin klasik regresyona göre üstünlüğü şu şekilde açıklanabilir (Gürbüz & Şahin, 2014):

- Aynı anda birden fazla bağımlı değişkenin test edilmesine imkân vermesi
- Gözlenen değişkenlerin ölçüm hatalarının modele dâhil edilebilmesi
- Bir değişkenin hem bağımlı hem de bağımsız olarak belirlenmesi



Şekil 26: Bağımlılık ve Korelasyon İlişkisinin Yol Diyagramları İle Temsil Edilmesi

Hair vd. (2010)'den uyarlanmıştır.

Yol analizi (path analysis) bir yapısal eşitlik modelinin görsel temsili ve modelin yapıları arasındaki tüm ilişkilerin bir kümesi olarak ifade edilmektedir. Değişkenler arası bağımlılık ilişkileri yordayandan yordana doğru giden tek yönlü bir ok vasıtası ile gösterilir. Korelasyon ilişkileri ise çift yönlü okla gösterilir (Hair vd., 2010). Regresyon modelleri ile yol analizi arasındaki ilişki aşağıdaki Şekil 26'da gösterilmiştir. Yol analizinin üç farklı kullanım alanı bulunmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2014; Hair vd., 2010):

- Örtük değişkenlerle yol analizi,
- Gözlenen değişkenlerle yol analizi,
- Hem örtük hem gözlenen değişkenler kullanılarak karma yol analizi.

Bu çalışmada ölçüm hatasından mümkün olduğu kadar kaçınmak amacıyla gözlenen değişkenlerle yol analizi yöntemi kullanılmıştır. Gözlenen değişkenler keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizlerinde ortaya çıkan faktör yapılarının ortalamaları alınarak oluşturulmuştur.

4.6. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizi yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak araştırma modelinde değişkenler arası doğrudan etkileri incelemek amacıyla hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Akabinde aracı etki analizleri yapılmıştır. Hipotezlerin geliştirme aşamalarına dair detaylı bilgiler bölüm 3.2’de verilmiştir.

4.6.1. Doğrudan Etkiyi İnceleyen Hipotezlerin Testi

Bilişim projelerinde proje vatandaşlığı, proje bağlılığı, öğrenen proje organizasyonu ile projenin nitel ve nicel performansı arasındaki doğrudan etkileri incelemek amacıyla oluşturulan ve hipotez geliştirme detaylarının bölüm 3.2’de verildiği araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1a: *Proje vatandaşlığı ile projenin nitel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.*

H1b: *Proje vatandaşlığı ile projenin nicel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.*

H2a: *Proje bağlılığı ile projenin nitel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.*

H2b: *Proje bağlılığı ile projenin nicel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.*

H3: *Proje bağlılığı ile proje vatandaşlığı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.*

H4: *Öğrenen proje organizasyonu ile proje vatandaşlığı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.*

H5: *Öğrenen proje organizasyonu ile proje bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.*

H6a: Öğrenen proje organizasyonu ile proje nitel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H6b: Öğrenen proje organizasyonu ile projenin nicel başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H8: Projenin nitel performansı ile projenin nicel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18’de detaylarının verildiği yapısal eşitlik modeli yol analizi uygulamasına ait hipotez testi sonuçlarına göre; proje vatandaşlığı, projenin nitel performansını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği (β ; 0,152, $p < 0,001$) bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre H1a desteklenmiştir. Proje vatandaşlığı ile projenin nicel performansı arasındaki ilişki %95 güven düzeyinde anlamlı olmadığı sonucu çıkmıştır. Dolayısıyla H1b desteklenmemiştir.

Proje bağlılığı ile projenin performansı arasındaki ilişki de proje vatandaşlığı davranışları ile projenin performansı arasındaki ilişkiye benzerlik göstermektedir. Hipotez testi sonuçlarına göre proje bağlılığı projenin nitel performansını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β ; 0,245, $p < 0,001$). Buna göre H2a desteklenmiştir. Proje bağlılığı ile projenin nicel başarısı arasındaki ilişki ise %95 güven düzeyinde anlamlı çıkmadığı için H2b hipotezi desteklenmemiştir.

Diğer analiz konusu ise proje bağlılığı ile proje vatandaşlığı arasındaki ilişkiyi konu almaktadır. Hipotez testi sonuçlarına göre proje bağlılığı proje vatandaşlığını anlamlı bir şekilde etkilemektedir (β ; 0,360, $p < 0,001$). Buna göre H3 hipotezi desteklenmiştir.

Dolayısıyla analiz sonuçlarına göre H1a, H2a ve H3 hipotezleri desteklenmiş, H1b ve H2b desteklenmemektedir. Tablo 16’da gösterilen AVE değerleri tablosundaki değişkenler arası anlamlı ilişkinin varlığı ile birlikte değerlendirdiğimizde bu durum bize Proje Vatandaşlığının ve Proje Bağlılığının Projenin Nicel Başarısını aracı değişkenler üzerinden etkilediğini işaret etmektedir. Aracı değişken etkisi ise bir sonraki bölümde incelenmiştir.

Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına öğrenen proje organizasyonu ile projenin nitel performansı arasında istatistiki olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (β ; 0,242, $p < 0,001$). Öğrenen proje organizasyonu ile projenin nicel performansı arasındaki ilişki de anlamlıdır (β ; 0,247, $p < 0,001$). Ayrıca öğrenen proje organizasyonu değişkeni proje bağlılığı (β ; 0,623, $p < 0,001$) ve proje vatandaşlığı (β ; 0,414, $p < 0,001$) değişkenlerini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Doğrudan etki hipotezlerinden son olarak projenin nitel performansı ile projenin nicel performansı arasındaki ilişki test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli hipotez testi sonucuna göre projenin nitel performansı ile projenin nicel performansı arasında (β ; 0,356, $p < 0,001$) istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu sonuçlara göre H4, H5, H6a, H6b ve H8 hipotezlerinin tamamı desteklenmiştir. Bu bölümde incelenen hipotez testi sonuçlarını da barındıran yapısal eşitlik modeli çıktısı Şekil 27’de bulunmaktadır.

Hipotez testi sonuçlarına ait özet tablo Tablo 23’te gösterilmiştir.

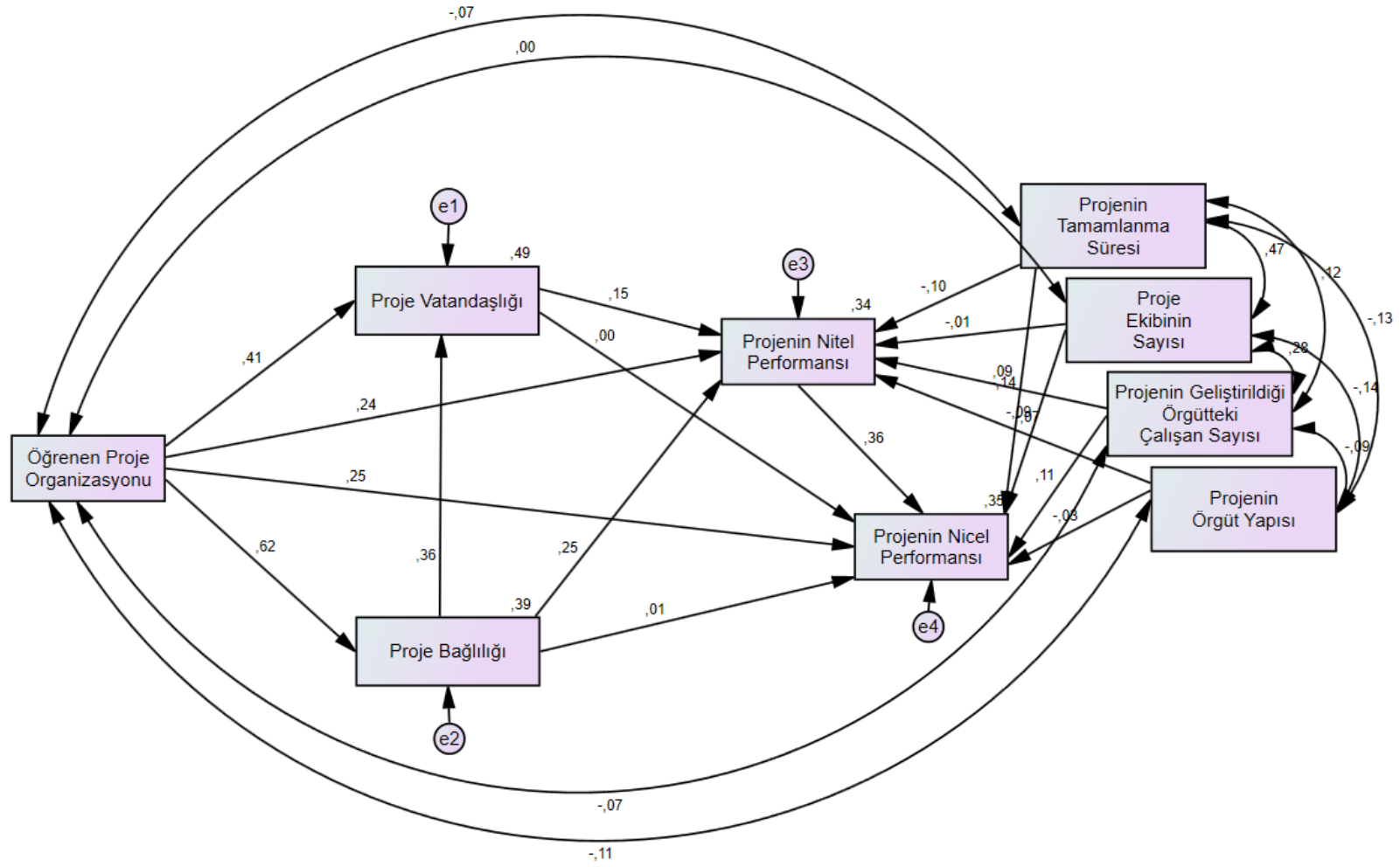
Tablo 18: Doğrudan Etki Hipotezlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize B	t	p
H1a	Proje Vatandaşlığı	Projenin Nitel Performansı	0,152***	3,315	0,000
H1b	Proje Vatandaşlığı	Projenin Nicel Performansı	0,001(ad)	0,019	0,985
H2a	Proje Bağlılığı	Proje Nitel Performansı	0,245***	5,438	0,000
H2b	Proje Bağlılığı	Projenin Nicel Performansı	0,011(ad)	0,237	0,812
H3	Proje Bağlılığı	Proje Vatandaşlığı	0,360***	9,724	0,000
H4	Öğrenen Proje Organizasyonu	Proje Vatandaşlığı	0,414***	11,182	0,000
H5	Öğrenen Proje Organizasyonu	Proje Bağlılığı	0,623***	19,72	0,000
H6a	Öğrenen Proje Organizasyonu	Projenin Nitel Performansı	0,242***	5,221	0,000
H6b	Öğrenen Proje Organizasyonu	Projenin Nicel Performansı	0,247***	5,257	0,000
H8	Projenin Nitel Performansı	Projenin Nicel Performansı	0,356***	8,903	0,000
Kontrol Değişkenleri	<i>Proje Ekibinin Sayısı</i>	<i>Projenin Nitel Performansı</i>	-0,006	-0,151	0,88
	<i>Örgüt Yapısı</i>	<i>Projenin Nitel Performansı</i>	-0,071*	-2,12	0,034
	<i>Proje Süresi</i>	<i>Projenin Nitel Performansı</i>	-0,103**	-2,771	0,006
	<i>Örgüt Büyüklüğü</i>	<i>Projenin Nitel Performansı</i>	0,093**	2,713	0,007
	<i>Proje Ekibinin Sayısı</i>	<i>Projenin Nicel Performansı</i>	-0,09*	-2,349	0,019

	<i>Örgüt Yapısı</i>	<i>Projenin Nicel Performansı</i>	-0,027(ad)	-0,8	0,424
	<i>Proje Süresi</i>	<i>Projenin Nicel Performansı</i>	-0,142***	-3,813	0,000
	<i>Örgüt Büyüklüğü</i>	<i>Projenin Nicel Performansı</i>	0,107**	3,13	0,002

X²/df = 3,119, GFI=0,991, TLI=0,947, CFI=0,988, RMSEA=0,059

*, p < 0,05 **; p < 0,01 ***; p < 0,001 (ad); p < 0,05 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı değil



Şekil 27: Doğrudan Etki Hipotez Testlerine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı

4.6.2. Aracı İlişkileri İnceleyen Hipotezlerin Testi

Aracı ilişkileri sınavan hipotez testleri uygulamasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem esas alınmıştır. Bununla birlikte Akgün ve diğerleri (2014)'nin araştırmalarında kullandıkları yapısal eşitlik modellemesi ile yine Baron ve Kenny (1986)'yi baz alarak yürüttükleri aracılık etkisi sınav yönteminden faydalanılmıştır. Baron ve Kenny (1986) aracı değişken ilişkisini bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğu durumlarda üçüncü bir değişkenin bu ilişkideki aracılık rolü olarak tanımlamaktadır. Baron ve Kenny (1986), aracı değişken etkisinin varlığı için bir takım şartların bulunması gerektiğini belirtmektedir. Bu şartlar: a) bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkisi bulunması, b) aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi bulunması, c) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişkenin dâhil olmadığı modele göre azalması veya tamamen ortadan kalkması. Ayrıca bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi önceki modele nazaran azalıyorsa kısmi aracılık, tamamen ortadan kalkıyorsa şayet tam aracı etkiden bahsedilebileceği belirtilmiştir (Baron ve Kenny, 1986).

Bu araştırmada Akgün ve diğerleri (2014) tarafından aracılık etkisini incelenirken Baron ve Kenny (1986)'nin geliştirdiği yöntem Little, Card, Bovaird ve Crandall (2007) ile Kalchschmidt, Nieto ve Reiner, (2010) tarafından getirilen düzenleme önerilerinin dikkate alınarak kullanılan yapısal eşitlik modeli uygulaması yapılmıştır. Bu modele göre aracılık etkisi analizinde oluşturulan üç modelin analiz edilerek şu şartlar aranmıştır: a) birinci modelde bağımsız değişkenin ile bağımlı değişken arasında anlamlı ilişki olması, b) ikinci modelde bağımsız değişkenin ile aracı değişken arasında anlamlı ilişki olması, c) üçüncü modelde ise aracı değişken dâhil edildiğinde; aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemekle birlikte birinci modelde incelenen bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin üçüncü modelde ortadan kalkması ya da azalması (Akgün ve diğerleri, 2014).

Bununla birlikte Preacher ve Hayes (2008) önerisine dayanan ve aracılık etkisi analizi için çok sıklıkla araştırmalarda kullanılan yöntem de bu araştırmada başvurulmuştur. Preacher ve Hayes (2008) bir değişken için aracılık etkisinin varlığından bahsedebilmek için söz konusu değişkenin modele eklenmesinin akabinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde dolaylı bir etkisinin var olması beklenmektedir. Bu durumu sınamak için araştırmada “Bootstrap” yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmış, böyle bir etki söz konusu ise aracılık etkisi geçerli sayılacak şekilde ileriye sürülmüştür.

Bu araştırmada projenin nitel performansının proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı ile projenin nicel performansı arasındaki aracı etkisini inceleyen H1c ve H2c hipotezlerini aşağıdaki gibidir:

H1c: *Proje vatandaşlığı, projenin nicel performansını projenin nitel performansı aracılığı ile etkilemektedir.*

H2c: *Proje bağlılığı, projenin nicel performansını projenin nitel performansı aracılığı ile etkilemektedir.*

Projenin nitel performansının proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı ile projenin nicel performansı arasındaki aracı etkisini inceleyen H1c ve H2c hipotezlerini test etmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli ıktısı Şekil 28’de ve analiz sonuç tablosu Tablo 19’da yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre Model1’de bağımsız değişkenlerden proje bağlılığı, bağımlı değişken olan projenin nicel başarısını anlamlı olarak etkilediği görülmektedir (β ; 0.189, $p<0.001$). Diğer bağımsız değişken olan proje vatandaşlığı, yine bağımlı değişken olan projenin nicel performansını anlamlı olarak etkilediği (β ; 0.224, $p<0,001$) sonucu çıkmıştır.

İkinci modelde bağımsız değişkenler olan proje vatandaşlığı ve proje bağlılığının aracı değişken etkisinin incelendiği projen nitel performansı değişkeni üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre proje bağlılığı ile projenin nitel performansı arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır (β ; 0.337, $p<0,001$). Benzer Şekilde diğer bağımsız değişken olan proje vatandaşlığının da projenin nitel performansını anlamlı olarak etkilediği (β ; 0.249, $p<0.001$) sonucuna ulaşılmıştır.

nc modelde ise aracı rolünün incelemeye konu olduğu projenin nitel performansı modele dahil edilmiştir. Buna göre proje bağlılığı projenin nicel performansını birinci modelde olduğu gibi anlamlı olarak etkilemiştir ancak etkinin önemli ölçüde azaldığı görülmüştür (β ; 0.090, $p<0.001$). Proje vatandaşlığı da benzer Şekilde projenin nicel performansını anlamlı olarak etkilemekte ancak Model 1’deki sonuca nazaran etki katsayısının ciddi oranda azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (β ; 0.089, $p<0.001$). Ayrıca Model 3 test sonuçlarına göre projenin nitel performansı, projenin nicel performansını anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (β ; 0.398, $p<0.001$).

Dolayısıyla aracı değişken etkisinin incelendiği projenin nitel performansı modele dahil olduğunda bağımsız değişkenlerden proje bağlılığı ve proje vatandaşlığı değişkenlerinin bağımlı değişken olan projenin nicel performansı üzerindeki etkisi ortadan kalkmamakla birlikte etki katsayısının önemli ölçüde azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Aracılık etkisine ilişkin detaylı hipotez testi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Projenin Nitel Performansının Aracılık Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

İlişkiler		Standardize B Değerleri		
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
Proje Bağlılığı	Projenin Nicel Performansı	0,189***		0,090*
Proje Vatandaşlığı	Projenin Nicel Performansı	0,224***		0,089*
Proje Bağlılığı	Projenin Nitel Performansı		0,337***	0,337***
Proje Vatandaşlığı	Projenin Nitel Performansı		0,249***	0,249***
Projenin Nitel Performansı	Projenin Nicel Performansı			0,398***
<i>Kontrol Değişkenleri</i>				
<i>Proje Ekibinin Sayısı</i>	<i>Projenin Nitel Performansı</i>		0,014(ad)	0,014(ad)
<i>Örgüt Yapısı</i>	<i>Projenin Nitel Performansı</i>		-0,089**	-0,089**
<i>Proje Süresi</i>	<i>Projenin Nitel Performansı</i>		-0,132***	-0,132***
<i>Örgüt Büyüklüğü</i>	<i>Projenin Nitel Performansı</i>		0,086*	0,086*
<i>Proje Ekibinin Sayısı</i>	<i>Projenin Nicel Performansı</i>	-0,064(ad)		-0,07(ad)
<i>Örgüt Yapısı</i>	<i>Projenin Nicel Performansı</i>	-0,077*		-0,041(ad)
<i>Proje Süresi</i>	<i>Projenin Nicel Performansı</i>	-0,219***		-0,166***
<i>Örgüt Büyüklüğü</i>	<i>Projenin Nicel Performansı</i>	0,13***		0,096**
df=0 tam doygun model				
*; p < 0,05 **; p < 0,01 ***; p < 0,001 (ad); p < 0,05 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı değil				

Projenin nitel performansının öngörülen aracılık etkisinin doğrulanması için Preacher ve Hayes, (2008)'in önerdiği “Bootstrap” yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı değişkelerinin bağımlı değişken olan projenin nicel performansı üzerindeki dolaylı etkileri analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 20’de detaylandırılmıştır.

Tablo 20: Proje Vatandaşlığı ve Proje Bağlılığının Projenin Nicel Performansı Üzerindeki Dolaylı Etkisi

Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Dolaylı Etki ^a
Proje Vatandaşlığı	Projenin Nitel Performansı	Projenin Nicel Performansı	0,099***
Proje Bağlılığı	Projenin Nitel Performansı	Projenin Nicel Performansı	0,134***
***p<0,001			
a; 5000 Bootstrap Örneklem Düzeyi ve %95 Güven aralığı			

Dolaylı etki analizi sonuçlarına göre, proje vatandaşlığının (β ; 0,099, $p<0,01$) ve proje bağlılığının (β ; 0,134, $p<0,001$) proje nicel başarısı üzerindeki dolaylı etkileri projenin nitel performansı aracılığı nedeniyle gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla projenin nitel performansının aracılık etkisinin varlığı doğrulanmıştır. Bu sonuca göre proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı ile projenin nicel performansı arasında projenin nitel performansının kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. H1c ve H2c hipotezleri desteklenmiştir.

Bu araştırmadaki diğer aracı değişken etkisi olarak proje vatandaşlığı ve proje bağlılığının rolü incelenmiştir. Bu aracılık rolünü test etmek için geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H7a: Öğrenen proje organizasyonu, proje nitel performansını proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı aracılığı ile etkilemektedir.

H7b: Öğrenen proje organizasyonu, projenin nicel performansını proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı aracılığı ile etkilemektedir.

Proje vatandaşlığı ve proje bağlılığının, öğrenen proje organizasyonu ile projenin nicel performansı arasındaki aracılık etkisini inceleyen H7a ve H7b hipotezlerini test etmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli çıktısı Şekil 29’da ve analiz sonuç tablosu Tablo 21’de yer almaktadır.

Aracılık testi için geliştirilen Model 1’de bağımsız değişken olan Öğrenen Proje Organizasyonunun bağımlı değişkenler olan projenin nitel performansı ile projenin nicel performansına etkisi incelenmiştir. Buna göre öğrenen proje organizasyonu projenin nitel performansını anlamlı olarak etkilemektedir (β ; 0.496, $p<0.001$). Öğrenen proje organizasyonu ile projenin nicel performansı arasında da yine istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (β ; 0.431, $p<0.001$).

Model 2’de öğrenen proje organizasyonunun proje bağlılığı ve proje vatandaşlığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre öğrenen proje organizasyonu proje bağlılığını anlamlı olarak etkilemektedir (β ; 0.632, $p<0.001$). Benzer şekilde öğrenen proje organizasyonu ile proje vatandaşlığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (β ; 0.641, $p<0.001$).

Model 3’te aracı değişkenler olan proje bağlılığı ve proje vatandaşlığı modele dâhil olduğunda bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortadan kalkmamakla birlikte önemli ölçüde azaldığı görülmüştür. Öğrenen proje organizasyonunun projenin nitel performansına etkisi birinci modelde (β ; 0.496, $p<0.001$) düzeyinde iken aracı değişkenlerin dahil olduğu üçüncü modelde azalarak (β ; 0.242, $p<0.001$) olmuştur. Benzer şekilde öğrenen proje organizasyonunun projenin nicel performansına etkisi birinci modelde (β ; 0.431, $p<0.001$) iken aracı değişkenlerin dahil olduğu üçüncü modelde bu etki azalarak (β ; 0.333, $p<0.001$) olmuştur.

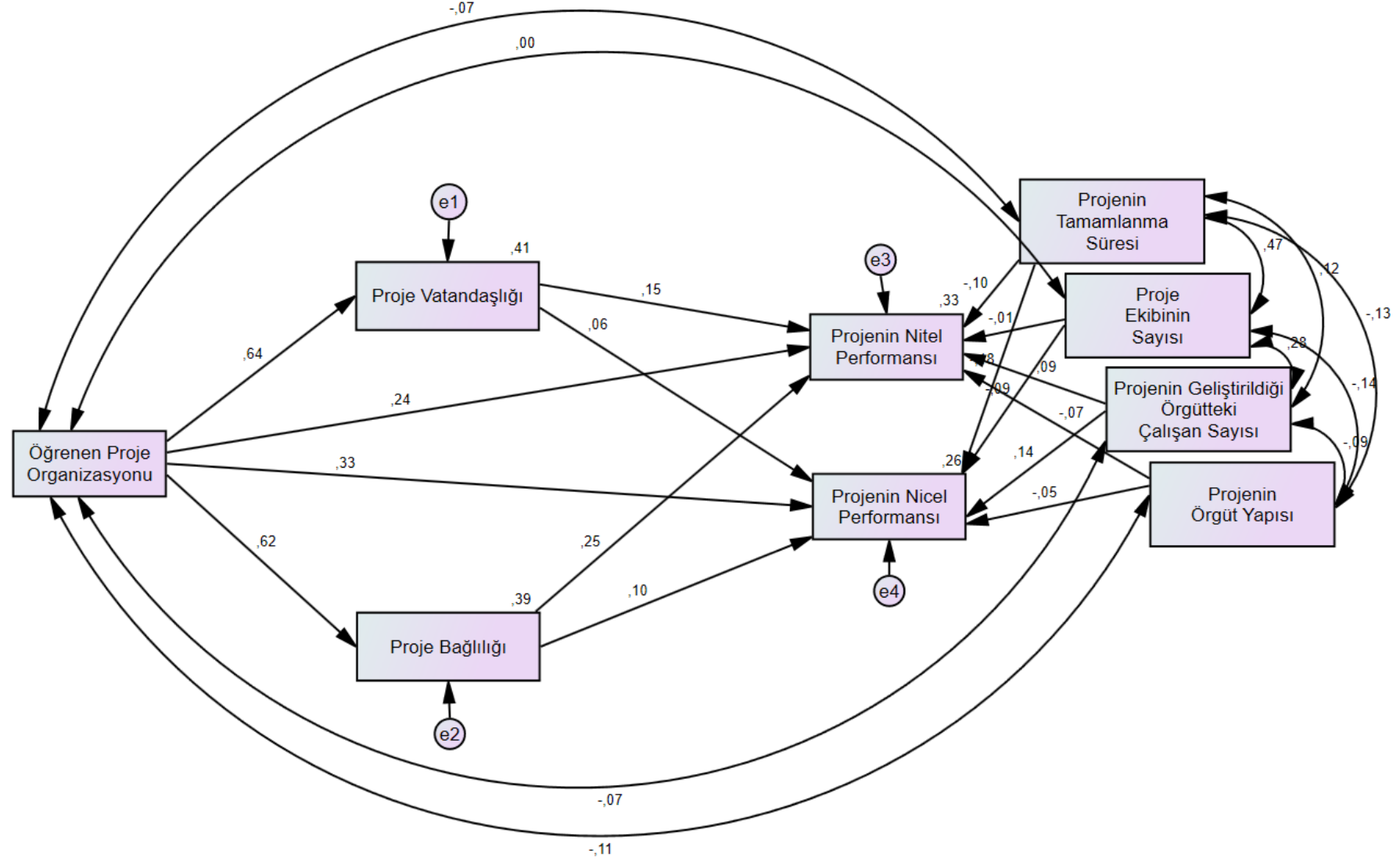
Tablo 21: Proje Vatandaşlığı ve Proje Bağlılığının Aracılık Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

İlişkiler		Standardize B Değerleri		
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
ÖPO	Projenin Nitel Performansı	0,496***		0,242***
ÖPO	Projenin Nicel Performansı	0,431***		0,333***
ÖPO	Proje Bağlılığı		0,632***	0,623***
ÖPO	Proje Vatandaşlığı		0,641***	0,638***
Proje Bağlılığı	Projenin Nitel Performansı			0,245***
Proje Bağlılığı	Projenin Nicel Performansı			0,098*
Proje Vatandaşlığı	Projenin Nitel Performansı			0,152***
Proje Vatandaşlığı	Projenin Nicel Performansı			0,055(ad)
<i>Kontrol Değişkenleri</i>				
<i>Proje Ekibinin Sayısı</i>	<i>Projenin Nitel Performansı</i>	-0,034(ad)		-0,006(ad)
<i>Örgüt Yapısı</i>	<i>Projenin Nitel Performansı</i>	-0,067(ad)		-0,071*
<i>Proje Süresi</i>	<i>Projenin Nitel Performansı</i>	-0,065(ad)		-0,103**
<i>Örgüt Büyüklüğü</i>	<i>Projenin Nitel Performansı</i>	0,088*		0,093**

<i>Proje Ekibinin Sayısı</i>	<i>Projenin Nicel Performansı</i>	-0,103*	-0,092*
<i>Örgüt Yapısı</i>	<i>Projenin Nicel Performansı</i>	-0,051(ad)	-0,052(ad)
<i>Proje Süresi</i>	<i>Projenin Nicel Performansı</i>	-0,164***	-0,179***
<i>Örgüt Büyüklüğü</i>	<i>Projenin Nicel Performansı</i>	0,139***	0,14***

Model3: X²/df = 3,119, GFI=0,991, TLI=0,947, CFI=0,988, RMSEA=0,059

*, p < 0,05 **; p < 0,01 ***; p < 0,001 (ad); p < 0,05 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı değil



Şekil 29: Proje Vatandaşlığı ve Proje Bağlılığının Aracı Değişken Etkisini İncelemek İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli Çıktısı

Proje vatandaşlığı ve proje bağlılığının hipotezlerde öngörülen ve aracılık etki analizi ile desteklenen aracılık etkisinin doğrulanması için Preacher ve Hayes, (2008)'in önerdiği “Bootstrap” yöntemi kullanılarak 5000 örneklem düzeyinde %95 güven aralığında proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı değişkelerinin bağımlı değişken olan projenin nicel performansı üzerindeki dolaylı etkileri ve öğrenen proje organizasyonunun aracı etkisi analiz edilmiştir. Analize konu olarak test verilerine ilişkin detaylar Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22: Öğrenen Proje Organizasyonunun Projenin Nitel ve Nicel Performansı Üzerindeki Dolaylı Etkisi

Bağımsız Değişken	Aracı Değişkenler	Bağımlı Değişken	Dolaylı Etki ^a
Öğrenen Proje Organizasyonu	Proje Bağlılığı	Projenin Nitel Performansı	0,187***
Öğrenen Proje Organizasyonu	Proje Vatandaşlığı	Projenin Nitel Performansı	0,155***
Öğrenen Proje Organizasyonu	Proje Bağlılığı	Projenin Nicel Performansı	0,075*
Öğrenen Proje Organizasyonu	Proje Vatandaşlığı	Projenin Nicel Performansı	0,058 (ad)

*p<0,05; ***p<0,001; ad; %95 güven aralığında anlamlı değil

a; 5000 Bootstrap Örneklem Düzeyi ve %95 Güven aralığı

Dolaylı etki analizi sonuçlarına göre, öğrenen proje organizasyonunun proje bağlılığı (β ; 0,187, $p<0,001$) ve proje vatandaşlığı (β ; 0,155, $p<0,001$) aracılığıyla proje nitel performansı üzerindeki dolaylı etkileri sebebiyle söz konusu aracılık ilişkisinin varlığı doğrulanmıştır. Bu durum öğrenen proje organizasyonu ile proje nitel performansı arasındaki ilişkide proje vatandaşlığı ve proje bağlılığının kısmi aracı etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna göre H7a desteklenmiştir.

Aynı analizlere göre öğrenen proje organizasyonunun proje bağlılığı (β ; 0,075, $p<0,001$) aracılığıyla proje nicel başarısı üzerindeki dolaylı etkileri olduğu ancak proje vatandaşlığı aracılığıyla her hangi bir dolaylı etkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H7b kısmen desteklenmiştir.

Geliştirilen hipotezlerin tamamına ait hipotez testi sonuçlarına ait özet aşağıdaki Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23: Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti

	Geliştirilen Hipotezler	Test Sonucu
1	H1a: Proje vatandaşlığı ile projenin nitel performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi
	H1b: Proje vatandaşlığı ile projenin nicel performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Desteklenmedi
	H1c: Proje vatandaşlığı, projenin nicel performansını projenin nitel performansı aracılığı ile etkilemektedir.	Desteklendi
2	H2a: Proje bağlılığı ile projenin nitel performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi
	H2b: Proje bağlılığı ile projenin nicel performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.	Desteklenmedi
	H2c: Proje bağlılığı, projenin nicel performansını projenin nitel performansı aracılığı ile etkilemektedir.	Desteklendi
3	H3: Proje bağlılığı, proje vatandaşlığını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
4	H4: Öğrenen proje organizasyonu, proje vatandaşlığını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
5	H5: Öğrenen proje organizasyonu, proje bağlılığını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
6	H6a: Öğrenen proje organizasyonu, projenin nitel performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
	H6b: Öğrenen proje organizasyonu, projenin nicel performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi

7	H7a: Öğrenen proje organizasyonu, proje nitel performansını proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı aracılığı ile etkilemektedir.	Desteklendi
	H7b: Öğrenen proje organizasyonu, projenin nicel performansını proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı aracılığı ile etkilemektedir.	Kısmen desteklendi
8	H8: Projenin nitel performansı ile projenin nicel performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi

Bir sonraki bölümde araştırmanın sınırlılıkları ve geliştirilebilmesini artıracak önerilere yer verilmiştir.

4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmaya ilişkin veriler yoğunlukla çevrimiçi ortamda hazırlanan anket formunun LinkedIn sosyal medya platformu üzerinden bilişim sektöründe çalışanlara ulaştırılması aracılığı ile toplanmıştır. Sosyal medya uygulamalarına erişim genelde mobil telefonlar aracılığı ile yapıldığı için çalışma anketinin de bir bölümünün mobil telefonlar aracılığı ile ve katılımcılar hareket halinde iken doldurulmuş olması dolayısıyla katılımcının soruları yeterince dikkatli okumamış olması ihtimalini doğurabilir.

Araştırmanın bir sınırlılığı ise anketi dolduranların çeşitliliğine ilişkindir. Örnekleme ilişkin verilerin açıklandığı bölümde detaylandırıldığı gibi ankete katılan toplam 615 kişinin çoğunluğu ilgili bilişim projesinde çözüm mimarı, iş analisti, proje yöneticisi, test mühendisi, yazılım mühendisi, kaynak yöneticisi, danışman veya proje sponsoru olarak çalışmakta, projede diğer rollerde çalışan ise 22 katılımcı olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği araştırmadaki analizler sonucunda doğrulanmıştır ve örneklem çeşitliliği çok zengindir. Bununla birlikte bilişim projelerinde daha farklı rollerde proje ekibinde görev almış insanlara da ulaşılan ek araştırmalar ile bu araştırmanın sonuçları desteklenebilir ve araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini artırabilir.

Bu araştırma bir kısmı veya tamamı bitirilerek amaçlanan çıktıları son kullanıcılarına teslim edilmiş ve hizmete sunulmuş olan bir bilişim sektörü projesinde rol almış katılımcılardan alınan veriler ile yürütülmüştür. Katılımcıların projenin performansına ilişkin sağladığı veriler algılanan performans ölçmektedir. Projenin tamamlanma zamanı ve planlanan bütçesine ilişkin doğrudan planlanan ve gerçekleşen zaman ve bütçe verilerinin alınarak performansın ölçülmesi yöntemi de tercih edilebilir.

Öğrenen proje organizasyonuna ilişkin literatürde yeterince araştırma olmaması ve geliştirilmiş bir ölçek bulunmaması nedeniyle bu araştırmada öğrenen organizasyon için geliştirilmiş olan ölçek proje organizasyonuna uyarlanarak kullanılmıştır. Öğrenen proje organizasyonuna ilişkin doğrudan proje organizasyonu için ölçek geliştirme çalışması yapılması ve bu ölçeğin kullanılarak projenin performansına ilişkin etkisi incelenebilir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde bağımsız değişken olan rol dışı davranışlar; proje vatandaşlığı, proje bağlılığı, öğrenen proje organizasyonunun projenin nicel performansı ve projenin nitel performansı ile olan ilişkisine ait hipotez testi sonuçları ayrı başlıklar altında tartışılacaktır.

Araştırmanın bulgularından yola çıkılarak bilişim sektöründe yürütülen projelerde proje sponsoru olarak rol alan üst düzey yöneticiler ve proje yöneticileri başta olmak üzere bütün proje paydaşlarına proje yönetiminde başarıyı artırabilecek, faydalar sağlayabilecek önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Proje Vatandaşlığı ile Projenin Nitel Performansı İlişkisi

Araştırmanın sonuçlarına göre proje vatandaşlığı davranışlarının projenin nitel performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. Buna göre proje sponsorlarının ve proje yöneticilerinin, proje organizasyonu içerisinde proje ekibi üyeleri ve paydaşları tarafından proje vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesini sağlayacak ortam oluşturmalarının ve bu davranışları teşvik etmelerinin projelerin başarıyla tamamlanmasına katkıda bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Projenin nitel performans göstergeleri arasında; proje sonuçlarının hedeflenen son kullanıcılar tarafından kullanılması ve fayda elde edilmesi, proje çıktılarının verimliliği ve etkinliği artırması, proje paydaşlarının projenin uygulandığı süreçten memnun kalmaları, proje çıktılarının hedeflenen yararlanıcıların performansı üzerinde doğrudan iyileşmesi sağlaması, projenin gereksinimlerinin karşılanmış olması ve proje sponsorunun projenin çıktılarından memnun kalması boyutları bulunmaktadır.

Projeler belirli bir hedeflere ulaşmak için geçici süreliğine oluşturulan bir proje ekibi tarafından yürütülürler. Projelerin başlangıç aşamasında proje paydaşlarının kimler olduğu ve projeye olan etkilerine ilişkin bir paydaş analizi yapılır. Birçok proje için paydaş analizi sonucunda projenin çıktılarından memnuniyet duymayacak paydaşların varlığı da ortaya çıkar. Özellikle bu tür durumlarda projenin faaliyetlerinin

yürütülmesine karşı bir direnç gözlemlenir. Bu direnç proje ekibi tarafından bilinçli olarak yönetilmediği sürece proje için olumsuz bir atmosfer oluşmasına neden olacaktır. Zincirleme olarak bu olumsuz atmosfer projenin başarıyla tamamlanmasının önünde önemli bir engel olarak çeşitli vesilelerle proje ekibinin karşısına çıkacaktır. Proje vatandaşlığı bir boyutu olan projeye sadakat davranışları ise proje için sürekli olarak organizasyonun faydasına olacak şekilde proje için pozitif atmosfer oluşmasına büyük katkı yapacaktır. Projeye sadakat davranışının bir sonucu olarak proje ile ilgili direnç noktalarında proje ekibi eleştirileri makul bir şekilde yanıtlarlar, dışarıdan sorulduğunda projenin organizasyona sağlayacağı faydalar ve yapılış amacı üzerinden pozitif olarak anlatırlar. Projeye sadakat davranışını sergileyen ekip; projenin amaçlarına ulaşması için gerekli her türlü faaliyeti yürütmeye hazır durumdadır. Bu durum projenin performansına pozitif yönde etki edecektir.

Proje vatandaşlığı boyutlarından diğer ise proje ekibi tarafından projeye özgü yardımseverlik davranışlarının sergilenmesidir. Projelerde faaliyetlerin her birinin tamamlanması için belirlenen zaman dilimleri bulunmaktadır. Bu sayede projelerin çıktıları planlanan sürede teslim edilebilir. Ancak çeşitli sebeplerden dolayı proje ekibi üyeleri sorumlu oldukları faaliyetlerin tamamlanması için diğer proje ekibi arkadaşlarının yardımlarına ihtiyaç duyabilirler. Bu yardım bir faaliyetin tamamlanması için gerekli olan belirli bir girdinin sağlanması veya faaliyetin planlanan zamanda bitmemesi riskin karşın faaliyetin bir bölümünün diğer ekip üyesinin yardımı ile tamamlanmasını içerebilir. Örneğin yazılım geliştirme projelerinde kullanıcı kabul testleri genellikle geliştirilen test senaryolarının sayısı ve karmaşıklığı dikkate alınarak belirlenen sürelerde yine belirlenen test ekibi üyeleri tarafından yürütülecek şekilde planlama yapılır. Her test senaryosu için tutarlı zaman aralığı belirlemek her zaman mümkün olmayabilir. Bu durumda test ekibi üyelerinden birisi planlanan zamanda testlerin tamamlanmayacağını öngördüğünde inisiyatif olarak bu durumu proje yöneticisi ile paylaşarak zamanı uygun olarak diğer bir proje ekibi üyesinin yardımını isteyebilir. Proje vatandaşlığı davranışı gereği proje ekibi gerekli yardımseverlik davranışını sergileyerek projenin zamanında başarıyla tamamlanmasını sağlayacaklardır. Günümüzde artık herkesin sadece kendine verilen işi tamamlayıp ötesi ile ilgilenmemesi organizasyon için istenilen faydayı oluşturmamaktadır. Zira bireysel performansın çıktısı tek başına bir fayda sağlamamaktadır. Proje bir bütün olarak tamamlanıp amaçlanan çıktılarının teslimatının

yapılması organizasyon için fayda sağlamaktadır. Bu ise bir bütün olarak proje ekibinin performansı ile mümkündür.

Projelerin hazırlık toplantılarında veya başlangıç toplantılarında en iyi proje yönetim uygulaması örneği olarak proje ekibi üyelerinden ve diğer proje paydaşlarından uymaları beklenen kurallar tanımlanır (*Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu*, 2017, 320). Bu kurallar projede oluşabilecek anlaşmazlıkların ve problemlerin projeye verdiği zarar büyümeden çözülmesinde önemli bir başucu kılavuz rolü üstlenir. Dolayısıyla projeye ilişkin temel kuralların proje paydaşları ile olan iletişimi projenin başlangıcında yapılır ve proje süresince de paydaşların bu kurallara uymaları beklenilir. Projeyi kabullenme ve belirlenen bu kurallara uyma konusunda bilinçli olarak hareket etmek yine proje vatandaşlığı davranışlarının boyutlarından birisidir. Projeyi kabullenen ve projenin başarıyla tamamlanması için belirlenen kurallara uyum sağlayan proje paydaşları örneğin kendi performansları ile ilgili haklı bir eleştiri almaları durumunda gerekli iyileştirmeyi yapmak, sorumlu oldukları faaliyeti zamanında tamamlayamama durumu olduğunda gerekli tedbirin alınması amacıyla proje yöneticisini bilgilendirmek, kendileri ile ilgili bütün sözleşme yükümlülüklerine titizlikle riayet etmek gibi projenin başarısı için de kritik olan proje vatandaşlığı davranışları sergileyeceklerdir.

Projenin faydası için kişisel inisiyatif almak ve proaktif davranışlar sergilemek proje vatandaşlığının diğer boyutlarıdır. Proje yönetiminde esnek yaklaşım proje paydaşlarının projenin başarıyla tamamlanması için proje paydaşlarının yorumlarına değer vermek, katılımcı olmalarını ve öğrenme odaklı olmalarını teşvik etmeyi gerektirir (Pollack, 2007). Bu sayede projenin başarısı maksimize edilebilir. Dolayısıyla organizasyonların ve proje yöneticilerinin; proje paydaşları tarafından proje çalışmalarını geliştirmek için yenilikçi önerilerde bulunulduğundan ve proje süresince çıkabilecek olası fırsatları ortaya koyduklarından emin olmaları gerekmektedir. Örneğin bilişim sektöründe sıklıkla geliştirilen veri entegrasyonu projelerinde verilerin bir kaynaktan diğer kaynağa taşınması en temel faaliyetlerden birisidir. Bu faaliyetler için gereken süreler kullanılan veri kopyalama tekniklerinin baz alındığı varsayımlara göre yapılmaktadır. Öngörülen varsayımlardan birisi dosyadan okuyup veri tabanına yazmaya dayanıyorsa ve projenin ilerleyişinde keşfedilen bilgiye göre bu işlemin daha hızlı bir seçenek olan veri tabanından okuyup diğer veri tabanına yazma şeklinde uygulanabilme imkanı ortaya çıkmış ise ilgili proje

ekibi üyesinin inisiyatif olarak bunu fırsata çevirmesi proje için çok önemli bir kazanım olacaktır. Örnekteki gibi proje paydaşlarının proje çalışmaları ile ilgili kendilerinden açıkça talep edilmemiş olsa dahi fikir ve önerilerini sunmaları, kendi görev alanı dışında olsa dahi mümkün mertebe projedeki gelişmeleri takip etmeleri proje vatandaşlığı gereğidir ve projenin başarısı için de çok değerli davranışlardır. Projenin faydası için proje paydaşlarının sergileyeceği proaktif davranışlar da benzer şekilde proje vatandaşlığı boyutu olarak projenin amaçlanan hedeflere ulaşmasında rol oynadığı bu araştırmanın sonuçlarından birisidir. Proaktif davranışlar arasında; daha etkili olabilmek amacıyla projedeki faaliyetlerin yürütme şeklini değiştirme yönünde adım atmak, yeni çalışma yöntemleri geliştirmek, iyileştirme fırsatları görüldüğünde güncellenmiş prosedürler ortaya koymak, verimliliği artırmak amacıyla yeni yaklaşımlar geliştirmek vb davranışlar bulunmaktadır. Proje ile belirlenen amaçlara başarıyla ulaşmasına katkıda bulunmak için proje ekibi ve diğer paydaşlar arasında bu proaktif davranışların sergilenmesini teşvik etmek, bu davranışların sergilenmesine olanak sunan bir ortam sağlamak gerektiği araştırma sonucundan yola çıkılarak söylenilebilir. Proje yöneticileri ve organizasyonların üst yöneticileri yürüttükleri projelerin başarısını maksimize etmek, hedeflenen faydalara belirlenen kısıtlar çerçevesinde ulaşabilmek için proje vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesini sağlayacak stratejiler geliştirmeleri faydalı olacaktır.

5.2. Proje Bağlılığı ile Projenin Nitel Performansı İlişkisi

Araştırmanın sonuçlarına göre proje organizasyonu içerisindeki proje bağlılığı davranışlarının varlığı projenin başarıyla tamamlanmasında rol oynamaktadır. Buna göre bir projede artan düzeyde proje bağlılığı davranışlarının sergilenmesi projenin nitel performans göstergeleri arasında bulunan; proje sonuçlarının hedeflenen son kullanıcılar tarafından kullanılması ve fayda elde edilmesi, proje çıktılarının verimliliği ve etkinliği artırması, proje paydaşlarının projenin uygulandığı süreçten memnun kalmaları, proje çıktılarının hedeflenen yararlanıcıların performansı üzerinde doğrudan iyileşmesi sağlaması, projenin gereksinimlerinin karşılanmış olması ve proje sponsorunun projenin çıktılarından memnun kalması boyutlarının da artmasına olanak sağlamaktadır.

Proje ekibi üyelerinin bireysel hedefleri ile içerisinde rol aldıkları projenin hedeflerinin birbiri ile uyum sağlaması proje bağlılığının sonuçlarından birisidir.

Hedeflerin uyuştuğu bir ortamda proje ekibi üyeleri yürüttükleri faaliyetler için önemli bir iç motivasyonu sağlamış olacaklardır. Araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak proje ekibi oluşturulurken proje sponsorlarının ve proje yöneticilerinin bu unsura dikkat etmeleri projenin başarısı için etken faktör olarak öne çıktığı söylenilebilir. Proje bağlılığına sahip proje ekibi üyeleri projenin faydası söz konusu olduğunda bireysel çıkarlarını feda edebilirler. Dolayısıyla proje ekibinin proje ile arasındaki bağı son derece güçlüdür. Projeye bağlılığı kuvvetli olan proje ekibi üyeleri bu projede çalışmaktan gurur duyarlar. Projenin başarıyla tamamlanmasına katkıda bulunacaksa eğer proje için gönüllü olarak görev tanımlarının ötesinde gayret sarf ederek çalışırlar. Projeler sosyal bir sistem olarak paydaşların ortak çalışmaları sonucu geliştirilebilir. Sosyal bir sistemde ise her zaman öngörülmeleyen sorunlar baş gösterebilir, problemler ortaya çıkabilir. Ancak projenin çıktılarının bir fayda sağlayacağına inanmış olan, projeye bağlanmış olan proje ekibi üyeleri projenin başarıyla tamamlanması ve fayda üretmesi adına önlerine çıkabilecek birçok problemi kolaylıkla çözebileceklerdir (Slocum, 2002). Projeye adanmış olan proje ekibi üyeleri projeye fayda sağlayacak ise şayet görev tanımlarında yer almasa dahi gerekli faaliyetleri yerine getirerek projenin başarısına doğrudan katkıda bulunacaklardır (Hoegl vd., 2004; McDonough, 2000). Bu varsayım araştırma sonuçları ile de doğrulanmıştır. Proje bağlılığını artıran yönetim tekniklerinden biri ise proje paydaşlarını etkileyen kararlardan mümkün olduğunca önceden ilgili paydaşları bilgilendirmektir. Proje yöneticileri iletişim yönetimi planlaması yaparken bu unsura dikkate ederek paydaşların proje bağlılığının artmasına dolayısıyla projenin nitel performansının da artmasına katkıda bulunabilirler. Üst düzey yöneticilerin proje organizasyonu kurma faaliyetinde proje yöneticisini seçerken adaylarda proje bağlılığı davranışlarının varlığını dikkate almaları gerekmektedir. Proje yöneticileri ise proje ekibini oluştururken benzer şekilde adaylarda proje bağlılığı davranışlarının varlığını seçim kriteri olarak görebilirler ve bu sayede projenin başarıyla tamamlanmasında etkili olabilirler.

5.3. Proje Vatandaşlığı ve Proje Bağlılığı ile Projenin Nicel Performansı İlişkisi

Araştırma sonuçları proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı davranışlarının, projenin mutabık kalınan zamanda ve planlanan bütçede tamamlanmasını içeren projenin nicel performansını doğrudan anlamlı olarak etkilemediğini ancak projenin nitel performansı aracılığı ile projenin nicel performansını pozitif yönde anlamlı olarak

etkilediğini ortaya koymuştur. Proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı davranışlarının projenin nicel performansını doğrudan etkilediğine ilişkin hipotezin desteklenmemesi sonucunu daha iyi yorumlayabilmek için sonuçlarla ilgili olarak bilişim sektöründe en az on yıl süredir aktif olarak çalışan, bilişim projelerinde paydaş olarak rol almış profesyonel yöneticilerin görüşlerine başvurulmuştur.

Konunun tam anlamıyla anlaşılacak görüş beyan edildiğinden emin olmak ve belirlenen zaman aralığında dönüş alma ihtimalini artırmak amacıyla; sözlü karşılıklı olarak da iletişim kurulabilen kişisel ağı dâhil olan altı profesyonel yönetici ile iletişime geçilmiştir. Öncelikle sözlü olarak konu kendilerine izah edilmiş akabinde aşağıda detaylandırılan formatta bir eposta gönderilerek görüşlerine başvurulmuştur. İletişime geçilen altı profesyonel yöneticiden dördü (n=4) belirlenen zaman aralığında eposta ile geri dönüş yapmışlardır.

Görüşlerine başvuru profesyonellere gönderilen eposta; “1- Ön Bilgi-Kavramlar”, “2- Araştırma sonuçları” ve “3- Görüşünüze başvuru konu” şeklinde düzenlenmiştir. Birinci başlık altında bu araştırmaya konu olan proje vatandaşlığı, proje bağlılığı, projenin nicel performansı ve projenin nitel performansı kavramlarına ilişkin bilgi verilmiştir. İkinci başlıkta ön bilgi verilen kavramlarla ilgili olan geliştirilen “H1a, H1b, H1c” ve “H2a, H2b, H2c” hipotezlerine ilişkin araştırma sonuçları paylaşılmıştır. Üçüncü başlık altında ise ön bilgileri ve araştırma sonuçlarını göz önüne alarak, bilişim sektöründeki profesyonel tecrübelerinden yola çıkarak; proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı davranışları ile projenin zamanında ve belirlenen sürede tamamlanması arasında doğrudan anlamlı ilişki bulgusu çıkmamasını yorumlamaları ve mümkünse paydaş olarak yer aldıkları projelerden örnekler vererek düşüncelerini paylaşmaları istenmiştir.

Katılımcılar genel olarak; proje ekibinin özverili çalışmaları, projeyi gerektiğinde savunmaları, projeye olan bağlılıklarının yüksek düzeyde olması, proje ekibi tarafından gönüllü olarak beklentilerin üzerinde çalışma sergilenmiş olsa dahi verilen hedeflerin tutarlı veya uygulanabilir olmamasından, kapsam ve zaman parametrelerinin yanlış belirlenmesinden kaynaklı sebeplerden dolayı projenin zaman ve bütçe kısıtlarının yakalanamaması sonucunun doğabileceğini belirtmişlerdir.

Bilişim sektöründe toplam on üç senedir aktif olarak sistem mühendisi, proje yöneticisi, danışman, portföy yöneticisi rollerinde çalışmış olan birinci katılımcı şu yorumda bulunmuştur:

“Projeye sonuna kadar bağlı bir proje ekibi sonuna kadar projeyi savunsa da üst yönetsel, sponsor kaynaklı yada diğer teknik kaynaklı konular nedeniyle sayısal başarının olmaması mümkün.”

Birinci katılımcı nicel performans hedeflerinin yakalanamamış olması ile ilgili olarak projenin yürütüldüğü organizasyonun üst yönetimi ile ilgili problemler veya sponsor ile ilgili problemlerin neden olabileceğini belirtmiştir. Üst yönetimin kendi aralarındaki problemlerden dolayı proje ile ilgili verilen tutarsız kararlar projenin zamanında tamamlanması ve dolayısıyla bütçesi içerisinde tamamlanmasına mani olabilmektedir. Katılımcı şu örnek ile yanıtına devam etmiştir:

“Bunu yer aldığım birçok proje ve programda deneyimledim. Örneğin büyük bir telekom operatöründe 2012-2013 yılları arasında CEO Programı olan "Churn-Muster Elde Tutma" projesinde bunu yasadım. CEO tarafından konulan müşteri kaybının azaltılması için hem genel müdürlük hem de saha ekiplerinin adanmışlığına ve yoğun çalışmalarına rağmen yaklaşık 1 yıl süren programda iyileşmeler olsa da hedef rakamlar tutturulamadı. Bundaki ana nedenler, üst yönetimde yaşanan anlaşmazlıklar, yönetsel görüş farklılıkları ve genel müdürlük ile saha ekiplerinin bazı konularda ortak noktada buluşamaması olarak sayabilirim”

Katılımcının yorumunu paylaşırken örnek olarak verdiği projede de görüldüğü gibi proje ekibinin özverili çalışması, projeye olan adanmışlığına rağmen üst yönetimde proje ile ilgili olarak yaşanan anlaşmazlıklar ve görüş farklılıkları proje faaliyetlerinde aksamalara neden olabilmektedir. Bu aksaklıklar proje ekibinin inisiyatifinin dışında projenin zamanında tamamlanmasına mani olabilmekte ve bütçe hedeflerinin aşılmasına neden olabilmektedir.

İkinci katılımcı bilişim sektöründe on iki yıldır çalışmaktadır. Aktif olarak rol aldığı birçok bilişim projesinde iş analisti ve proje yöneticiliği yapmıştır. İkinci katılımcı proje ekibinin proje vatandaşlığı davranışları sergilemeleri ve projeye bağlılıkları olmasına rağmen projenin zaman ve bütçe hedeflerinin karşılanamamasına neden

olarak projenin bulunduğu dış çevre etkilerinden kaynaklanan sebeplerden dolayı sağlıklı olarak verilemeyen zaman ve bütçe hedeflerini göstermektedir:

“Pazarın dinamik yapısı, denetim otoritelerinin (BDDK, BTK, ISO 27001 vb.) baskıcı yapısı, üst yönetimlerin hedef vermekte geleneksel yaklaşımları vb. nedenlerden nicel hedefler sağlıklı verilemiyor. Proje kaynağı her ne kadar proje vatandaşı da olsa projeye karşı bağlılık hissetse de objektif koyulmamış hedefleri tutturmak imkânsızdır.”

İkinci katılımcının değerlendirmesinde; özellikle belirli yasalara veya kurallara uyumlu olmakla mükellef olan büyük kurumlarda yürütülen uyumluluk projelerinde projelerin tamamlanma süreleri belirlenirken proje ekibinin objektif analizler sonucu belirledikleri süre tahminlerinden ziyade denetimin yapılacağı tarihler baz alınarak verilebildiği görülmektedir. Zaman ve bütçe açısından ulaşılabilir hedeflerin konulmadığı bu gibi projelerde ise proje ekibinin rol dışı davranışlarının zaman ve bütçe kısıtlarına ulaşılmasına katkı sağlayamaması anlaşılabilir bir durumdur. Türkiye’de bilişim ile ilgili rollerde istihdam edilen insanların çok büyük bir bölümünün BDDK veya BTK gibi kamu kurumları tarafından denetlenen, ISO 27001, COBIT gibi yönetim standartlarına uyumlu olmaları zorunlu olan telekom firmaları veya bankalar tarafından istihdam edilmektedir. Bundan dolayı katılımcının verdiği örneklere konu olan çok ciddi sayıda bilişim projesi olması da muhtemeldir.

Telekom, bankacılık ve havacılık sektörlerine hizmet veren firmalarda 15 seneyi aşkın süredir bilişim projelerinde sistem analisti, yazılım mühendisi ve proje yöneticiliği görevlerinde bulunmuş olan üçüncü katılımcı; rol dışı davranışlar ile projenin nicel performansına arasında doğrudan ve anlamlı ilişki olmamasını projenin kapsam yönetimindeki ve risk yönetimindeki zafiyetlerden kaynaklanabileceğini belirtmiştir:

“Bu sonuca kapsam ve risk yönetimindeki zafiyetlerin neden olabileceğini düşünüyorum.”

Projelerin planlama aşamasında kapsamın netleştirilmesi projenin sonraki aşamaları için belirlenen bütçenin ve zaman hedeflerinin yakalanabilmesi için kritik önemi haizdir. Zira kapsam belirlenirken varsayımların ortaya konulmaması, fonksiyonel gereksinimlerin yanında fonksiyonel olmayan gereksinimlerin projenin yürütüldüğü organizasyonun şartlarının dikkate alınarak net bir şekilde belirlenmemesi durumunda projenin yürütme aşamasında kapsam değişikliği talepleri gelecektir. Değişikliklerin

belirli bir değişiklik yönetim sürecine uygun olarak yürütölmemesi durumunda ise proje takvimi mutabık kalından süreyi aşacak, eklenen yeni faaliyetlerden dolayı da projenin planlanan bütçesi dâhilinde proje tamamlanamayacaktır.

Son 7 yılı üst düzey yönetici olmak üzere bilişim sektöründe on sekiz yılı aşkın süredir proje sponsoru, proje sahibi, danışman, uygulama geliştirme grup yöneticisi, yazılım mühendisi rollerinde çalışmış olan dördüncü katılımcı ise projenin zaman ve bütçe gibi kısıtlarının anlamlı olarak belirlenmemiş olması durumunda proje ekibinin proje vatandaşlığı davranışları sergilemelerinin veya projeye olan bağlılıklarının yüksek olmasının bu hedeflerin yakalanmasında katkısı olmayacağını belirtmiştir:

“Kapsam, zaman gibi parametreler yanlış belirlenmişse ya da iyi yönetilmemişse özellikle büyük ölçekte projelerde fedakârlık, savunma, gönüllü iş yapma gibi algıyı etkilemeye yönelik sübjektif davranışların pozitif etki göstermesi çok mümkün değil”

Bununla birlikte rol dışı davranışların projenin nitel performansı üzerinde pozitif etki sağlayabileceğini, nicel performanstaki negatif etkilerin söz konusu rol dışı davranışlar sayesinde azalabileceğini eklemiştir:

“... ancak nicel kısıtlarda oluşacak sapmaların ve bunların hissedilen etkilerinin proje katılımcıları üzerindeki negatif etkisini azaltabilir.”

Dolayısıyla projenin zaman ve bütçesindeki sapmaların paydaşlar üzerinde oluşturabileceği negatif etkiler proje paydaşları tarafından sergilenen proje vatandaşlığı davranışları ve proje bağlılığı sayesinde azaltılabileceği ifade belirtilmektedir. Bu ifade projenin nicel performansı düşük olsa dahi projedeki rol dışı davranışların projenin nitel başarısının pozitif olmasına katkı sağlayacağını göstermektedir.

Katılımcıların görüşlerini de dikkate alarak proje vatandaşlığı ile proje bağlılığının projenin nicel performansına doğrudan etkisi ile ilgili araştırma sonuçlarını değerlendirdiğimizde proje paydaşlarının objektif tahminleme analizleri dikkate alınmadan belirlenen zaman ve bütçe hedeflerinin karşılanması pek mümkün olmayacağı ortaya çıkmaktadır. Proje sponsorları proje için zaman hedefi koyarken ulaşılabilir hedefler belirlemelidir. Yasalara uyumluluk gibi zaruri sebeplerden dolayı zaman hedefinin çok kritik olduğu durumlarda proje kaynaklarının zaman kısıtını karşılayabilecek şekilde planlanarak bütçelenmesi kritik önemi haizdir. Faaliyetlerin

ve maliyetlerin tahminlenmesinde muhakkak yaygın olarak kullanılan tekniklere başvurulması gerekmektedir. Sadece proje sponsorunun sübjektif değerlendirmesi ile belirlenecek zaman ve bütçe hedeflerinin gerçekleşmesi pek olası gözükmemektedir.

Bununla birlikte araştırmanın sonuçları göre proje vatandaşlığı ile proje bağlılığı, projenin nitel performansı aracılığı ile projenin nicel performansını pozitif yönde etkilediğini de göstermektedir. Buna göre proje vatandaşlığı davranışlarının sergilendiği ve proje bağlılığı olan proje ekibinin rol aldığı projelerin zaman ve bütçe hedeflerinin ulaşılabilir ve rasyonel verilere dayalı bir şekilde tanımlandığı durumlarda proje paydaşlarının proje yönetimine olan memnuniyetleri yüksek olması, projenin çıktılarının sağlayacağı faydaya olan inançları, proje çıktılarından hedef kullanıcıların faydalanacak olmaları, proje sponsorunun memnuniyetinin yüksek olması gibi nitel unsurların varlığı projenin zamanında ve belirlenen bütçede tamamlanmasında etkin rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla proje sponsorlarının ve proje yöneticilerinin projenin nitel unsurlarına önem vermeleri, projede rol dışı davranışların sergilenmesine zemin hazırlayacak ortamı oluşturması projenin başarı olasılığını artıracaktır. Projenin zaman ve bütçe beklentilerini karşılayabilmek için organizasyonel kültürün proje ekibi içerisindeki paylaşımcılığı ve işbirliğini artıran, çalışanları yetkilendiren ve güçlendiren bir yaklaşımı içermesinin şart olduğu bulgusunu içeren Yazıcı (2009)'nın deneysel çalışması da bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Ayrıca proje bağlılığını artırmanın bir yolu da bireysel hedefler ile projenin hedeflerinin örtüşmesi olduğu için (Güney, 2011, 291) proje ekibi oluşturulurken proje sponsoru veya proje yöneticisi tarafından bu kriter de göz önünde bulundurularak seçim yapılması projenin performansını maksimize edecektir.

5.4. Proje Bağlılığı ile Proje Vatandaşlığı İlişkisi

Araştırmadaki H3 hipotezinin test sonucunu bilişim projelerinde proje ekibi üyelerinin projeye olan bağlılıklarının proje vatandaşlığı davranışları sergilemelerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar literatürde örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmanın sonucu ile paralellik göstermektedir (Feather N.T. & Rauter K.A., 2004; O'Reilly & Chatman, 1986; Schappe, 1998; Scholl, 1981; Yorgancıoğlu Tarcın vd., 2019). Bu araştırma sonucunda proje organizasyonu seviyesinde bilişim projelerinde proje bağlılığının yüksek olmasının rol dışı davranışlar sergilenmesinde belirleyici olduğu, proje

vatandaşlığı davranışlarının oluşmasına pozitif etki ettiği hipotez testleri ile doğrulanmıştır. Buna göre proje ekibi üyelerinde projenin hedeflerinin paydaşlar tarafından benimsenmesi, paydaşların kendilerini proje ile özdeşleştirilmesi, bireysel hedefleri ile projenin hedeflerinin örtüşmesi, projede yer almaktan mutluluk duymaları vb. durumlarda proje ekibi üyeleri proje vatandaşlığı davranışları geliştireceklerdir. Literatür özetinden de görülebileceği üzere proje vatandaşlığı davranışları ile proje bağlılığı birbirini tamamlayan yapıya sahiptirler. Projeye ilişkin yüksek bağlılık hisseden proje paydaşları proje süresince kendisine düşen faaliyetleri yüksek bir motivasyon ile yerine getirecek, proje tamamlanana kadar proje ekibi içerisinde yer alma yönünde aktif bir eğilime sahip olacaktır. Bu durumda proje bağlılığı, proje vatandaşlığı davranışlarının da artmasını sağlayacağı gibi projenin performansını da olumlu olarak etkileyecektir.

Proje yönetimi yapan organizasyonların üst yöneticileri ve proje yöneticileri proje ekibi üyelerinin projeye bağlılıklarını arttırmak ve muhafaza etmek amacıyla planlamalar yapmaları ve ilgili faaliyetleri yürütmeleri gerekmektedir. Projenin planlama aşamasında proje ekibi oluşturulurken proje bağlılığı ve proje vatandaşlığı davranışları da dikkate alınarak projeye bağlılığının yüksek olma potansiyeli olan insanlar proje ekibine dâhil edilmelidir. Proje yöneticileri proje ekibini geliştirme, motivasyonu artırma faaliyetlerinin planlanmasında mümkünse proje bağlılığını artırabilecek faaliyetler de takvime dâhil edilmelidir.

5.5. Öğrenen Proje Organizasyonu ile Projenin Nitel ve Nicel Performansı İlişkisi

Araştırmanın bulgularından bir diğeri ise bilişim projelerinde öğrenen proje organizasyonu yapısının bulunmasının projenin nitel ve nicel performansını pozitif etkilediği yönündedir. Buna göre öğrenen proje organizasyonu projenin planlanan zamanda ve planlanan bütçe dâhilinde tamamlanmasına katkıda bulunmaktadır. Benzer şekilde öğrenen proje organizasyonu; projenin hedeflerine ulaşılmasında, kullanıcılarının fayda elde ettiği çıktıların geliştirilmesinde de rol oynamaktadır. Organizasyon seviyesinde öğrenme ve bu öğrenmenin yapılaşmış hali olarak öğrenen organizasyonlar; günümüzün değişken çevre koşullarına sahip rekabetçi ortamında organizasyonların ihtiyaç adaptasyonu sağlayarak organizasyonların ayakta kalmalarına olanak sağlamaktadır. Geçici bir organizasyon olarak proje organizasyonun da bütüncül sistemin alt unsurlarından birisi olarak benzer özelliklere

sahip olması projenin başarısını artıracaktır. Öğrenen proje organizasyonunda projenin bütün proje paydaşlarınca bilinen bir amacı vardır ve proje paydaşları bu amaç etrafında bir araya gelerek aynı hedef için birlikte ilerlerler. Öğrenen proje organizasyonu karakteristikleri sistem düşüncesinin bir yansıması olarak faaliyetlerini yürüttükleri projelerin içerisinde bulundukları organizasyonun bir alt sistemi olduğunun ve üretecekleri çıktıların yine içerisinde bulundukları organizasyona bir fayda sağlayacağını farkındadırlar. Bu yaklaşımın getirisi olan amaç birlikteliği proje paydaşları için dinamik bir motivasyon kaynağı olacaktır. Öğrenen proje organizasyonlarında öğrenmeyi sağlayan ve bireyden ziyade bütün proje paydaşlarınca öğrenmenin gerçekleşmesini olanaklı hale getiren entegre bilgi sistemlerine sahiptirler. Bu sayede proje paydaşları hem içerisinde bulundukları organizasyonlar daha önceden yaşanmış olunan öğrenilmiş derslerden istifade ederler hem de içerisinde rol aldıkları mevcut projeye ilişkin öğrenilmiş derslerin ilgili bilgi sistemlerine aktarılması ve erişime açılması sayesinde güncel öğrenilmiş derslerden faydalanırlar. Öğrenen proje organizasyonlarının bir diğer özelliği ise proje ekibinin sorumlulukları ile dengeli olarak ihtiyaç duydukları faaliyetleri yürütebilmeleri için gerekli yetkilendirmeye sahip olmalarıdır. Bu kapsamda proje ekibi üyeleri proje faaliyetlerini zamanında ve belirlenen bütçede tamamlayabilmek, arzu edilen çıktıları teslim edebilmek için gerekli inisiyatifi alabilirler. Öğrenen proje organizasyonu yapısı risk yönetimi pratiklerinin etkin bir şekilde uygulanması suretiyle proje paydaşlarının kontrollü olarak risk almalarını teşvik ederler. Böylelikle projenin başarısı için potansiyel fırsatlardan faydalanılarak projenin başarılı olarak tamamlanmasına katkıda bulunulacaktır.

Öğrenen proje organizasyonunun diğer bir boyutu ise proje paydaşları arasında iletişim ve diyalog ortamının canlı tutulmasıdır. Bu sayede proje ekibi üyeleri proje faaliyetlerini yürütürlerken birbirlerine açık ve dürüst bir şekilde gerekli geribildirimleri vereceklerdir. Bu sayede proje faaliyetlerinin istenilen zamanda ve kalitede tamamlanmasına önemli bir katkı sağlanacaktır. Ayrıca ilgili durumlarda proje ekibi üyeleri diğer paydaşların düşüncelerini de dikkate alarak ilgili faaliyetleri yürütürler. Birbirlerine karşı güven inşa ederler. Bu sayede projenin çıktılarının teslimatına ilişkin riskler en aza indirgenip projenin başarısı da maksimize edilecektir.

Öğrenen proje organizasyonunun projenin başarısına olan pozitif etkisine ilişkin bulgudan hareketle projeler aracılığıyla organizasyonel hedeflere ulaşma yönetimini

uygulayan işletmelerin üst yöneticilerinin projelerde paylaşılan vizyon kavramının hayat bulması, öğrenmeyi sağlayan ve yakalayan bütünleşik sistemlerin, bilgi yönetimi sistemlerinin kurulması, proje ekibinin güçlendirilmesi, proje ekibinin iletişimde olduğu organizasyonel yapıda iletişim ve diyalog ortamını teşvik etmesi suretiyle öğrenen proje organizasyonlarının kurulmasını temin etmeleri gerekmektedir. Proje yöneticilerinin ise öğrenmeyi sağlayan altyapının proje paydaşlarınca aktif olarak kullanılmasını teşvik ve temin etmeleri suretiyle öğrenen proje organizasyonu yapısının oluşumunda rol almaları projenin başarıyla tamamlanmasına katkı sağlayacaktır.

5.6. Öğrenen Proje Organizasyonu ile Proje Vatandaşlığı ve Proje Bağlılığı İlişkisi

Araştırmanın sonuçlarına göre proje organizasyonundaki öğrenme kültürü projenin nitel ve nicel performansını olumlu etkilediği gibi proje paydaşlarının rol dışı sosyal davranışlarının da gelişmesini sağlayan bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Buna göre öğrenme ikliminin hâkim olduğu proje organizasyonunda proje paydaşları proje vatandaşlığı davranışlarını sergilemeye eğilimlidirler ve projeye olan bağlılıkları da daha fazladır. Örgüt seviyesinde öğrenme kültürünün örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisine dair çeşitli araştırmalar yapılmış ve pozitif yönlü etkisi olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Jo & Joo, 2011). Bu araştırma ile bilişim projelerinde öğrenen proje organizasyonu ile proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu doğrulanmıştır.

Proje içerisinde öğrenme için proje yöneticilerinin öğrenilen dersler ve diğer ilgili bilginin paylaşılmasını ve aktif olarak kullanılmasını sağlayacak ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Proje ekibi üyelerinin proje faaliyetleri sırasında karşılaşılan problemlerin çözümü veya proje faaliyetlerinin tamamlanmasına ilişkin farklı yaklaşımları tartışmaları sırasında öğrenme gerçekleşir. Öğrenilen derslerin proje içerisinde paylaşılması ve bunlardan istifade edilmesini sağlayan faaliyetler paydaşlar arasında proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı davranışlarının da gelişimine olanak sağlamaktadır. Projenin yürütüldüğü organizasyonda projelere ilişkin yürütülen proje durum değerlendirme toplantıları veya proje durum raporları üzerinden gerçekleşen öğrenmenin organizasyon seviyesinde faydaya dönüşmesi sağlanabilir. Bundan dolayı öğrenilmiş derslerin proje içerisinde veya organizasyon içerisinde paylaşılarak bir

değere dönüştürülmesi için projenin tamamlanması beklenilmemeli, projenin her aşamasında bu faaliyetlerin yürütülmesi faydalı olacaktır. Öğrenen proje organizasyonu kavramı ile sürekli öğrenmenin gerçekleştiği, iletişim ve diyalog ortamının canlı olduğu, proje faaliyetlerinin sorunsuz bir şekilde planlandığı gibi ilerlemesi için sürekli olarak bilgin üretildiği ve paylaşıldığı, proje ekibi üyelerinin paylaşılan bir vizyonu benimsediği ve içerisinde bulundukları organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunduklarının bilincinde olduğu, proje ekibi üyelerinin yürütmekle sorumlu oldukları faaliyetler üzerinde bir ortam işaret edilmektedir. Proje yöneticilerinin projelerinin öğrenen proje organizasyonu olmalarını sağlayacak stratejiler geliştirmesi, üst yöneticilerin ise projeler aracılığı ile gerçekleşen öğrenmenin organizasyon seviyesine dönüşmesi için faaliyetlerde bulunması organizasyon için faydalı olacaktır.

Araştırmanın sonuçları öğrenen proje organizasyonu ile projenin nitel performansı arasında proje bağlılığı ve proje vatandaşlığı davranışlarının aracı rol etkisi olduğunu göstermektedir. Proje organizasyonunda rol dışı davranışları ve projenin performansını bütüncül olarak değerlendirdiğimizde bu sonuçlar daha da anlamlı olmaktadır. Öğrenen proje organizasyonu karakteristikleri projenin performansına doğrudan olumlu etki etmektedir. Bununla birlikte proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı davranışlarının gelişmesine de olanak sağlamaktadır. Proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı davranışlarının öğrenen proje organizasyonu ile projenin performansı arasında aracı etkisinin olduğu da bu araştırma ile ortaya konulmuştur. Daha önceden böyle bir araştırma yapılmadığı için bu bulgularla literatüre önemli bir katkıda bulunulmuştur.

5.7. Projenin Nitel Performansı ile Nicel Performansı İlişkisi

Araştırmanın sonuçlarına göre daha fazla nitel performans ile daha fazla nicel performans arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre genel olarak projenin yönetimi süresince uygulanan süreç ve projenin ürettiği çıktılara ilişkin proje paydaşlarının artan memnuniyet düzeyi projenin mutabık kalınan zamanda ve belirlenen bütçe kapsamında tamamlanmasına katkıda bulunmakta başarıyı maksimize etmektedir. Proje sonuçlarının hedeflenen son kullanıcılar tarafından kullanılması ve fayda elde edilmesi, proje çıktılarının yararlanıcıların verimliliğini ve etkinliğini artırması, proje paydaşlarının projenin uygulandığı süreçten memnun kalmaları, proje

çıktılarının hedeflenen yararlanıcıların performansı üzerinde doğrudan iyileşme sağlaması, projenin gereksinimlerinin karşılanmış olması ve proje sponsorunun projenin çıktılarından memnun kalması gibi nitel sonuçlar aynı zamanda projenin zaman ve bütçe kısıtları için de gösterge niteliğindedir.

Projelerin belirlenen zamanda ve belirlenen bütçe dâhilinde tamamlanması hiç şüphesiz ki organizasyonlar için önemli bir başarı göstergesidir. Zira projeler için öncesinde hazırlanan bir fizibilite analizine dayanılarak geliştirme başlatma kararı verilir ve fizibilite analizinin temel dayanaklarından birisi projenin ne kadar zaman içerisinde ve ne kadar maliyet ile tamamlanacağına ilişkindir. Buna göre projeden elde edilecek fayda ile maliyet kıyaslaması neticesinde ortaya çıkan fayda değeri daha fazla ise projeyi başlatma kararı verilir. Projenin yürütülmesi aşamalarında bu değerlerdeki kontrolsüz değişim başlangıçta olumlu çıkan fayda maliyet analizi değerinin negatife dönüşmesine böylece organizasyona fayda oluşturmaktan ziyade zarar verici sonuçlar üretebilir. Bundan dolayı projenin zaman ve bütçe kısıtları önemli bir başarı göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında projenin asıl amacı zaman ve bütçe kısıtlarını karşılamak değil proje faaliyetleri aracılığı ile teslimatları geliştirmek ve bu çıktılar aracılığı ile projenin varoluş sebeplerini oluşturan nitel unsurlar yani proje hedeflerini gerçekleştirmektedir.

Araştırma sonuçları nitel başarı unsurlarının bulunduğu projelerde nicel başarı unsurlarının da bulunduğunu göstermektedir. Proje yöneticilerinin görevi proje yönetim araç ve tekniklerini çok iyi bir şekilde kullanarak projenin zaman ve bütçe tahminlerini tutarlı olarak ortaya koyması, projenin her aşamasında projeyi izleme ve kontrol etme faaliyetlerini de iyi bir şekilde yürütmesidir. Bu sayede proje için verilecek zaman ve bütçe kısıtları ulaşılabilir, tutarlı ve ölçülebilir olacaktır. Bunun yanında proje yöneticisinin nitel unsurları da dikkate alması gerekmektedir. Böylelikle proje yöneticisi proje yönetim araç ve tekniklerinden de faydalanarak proje paydaşları ile üretken bir iletişimin varlığını sağlayacak, projenin çıktılarının gereksinimleri karşılayacak şekilde geliştirildiğinden emin olacak ve böylece proje ile hedeflenen faydalardan organizasyonun istifade edebilmesini temin edecektir. Sosyal bir sistem olarak proje organizasyonunu canlı tutmak, motive etmek, yapılan faaliyetler ile ulaşılmak istenen fayda aracılığı ile proje ekibi üyelerinin katkısının kıymetli olduğunu vurgulamak nitel unsurlara gerektiği kadar önemi vermek ile mümkün olacaktır. Sadece zaman ve bütçe sınırlarına ulaşma hedefi projeyi başarıyla

tamamlamak için ihtiyaç duyulan özverili çalışma ortamını sağlayamayacaktır. Bu nedenle proje yöneticisinin proje ekibi üyelerinin nicel ve nitel unsurlar arasında dengeyi gözeterek proje faaliyetlerini verimli şekilde yürütmelerini sağlaması gerekmektedir.

6. ÖNERİLER

6.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

Proje vatandaşlığı ile ilgili mevcut ölçekleri farklı sektörlerde doğrulayacak daha fazla saha araştırmasına ihtiyaç vardır. Bununla birlikte proje vatandaşlığı ile ilgili ölçek geliştirme çalışmaları da yapılması gerekmektedir. Bu alanda çok sınırlı çalışma bulunmaktadır. Araştırma sonuçları proje vatandaşlığının projenin başarısında rol oynadığını göstermektedir. Bundan dolayı proje vatandaşlığı kavramı ile ilgili yeni akademik araştırmalar çok değerlidir. Ölçek geliştirme çalışması hem proje yönetiminin teorisinin gelişmesine katkıda bulunacak hem de proje yönetimi alanında çalışan pratisyenler için projelerin başarı faktörleri arasında genellikle göz ardı edilen boyutları somut olarak görebilmeleri açısından fayda sağlayacaktır.

Örgütsel seviyede bağlılığı ölçmek amacıyla geliştirilmiş birçok ölçek bulunmaktayken proje bağlılığı kavramı ile ilgili literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Proje organizasyonu seviyesinde hem ölçek geliştirme çalışmalarına hem de bu ölçeklerin doğrulanacağı deneysel araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu araştırma bilişim sektöründe yürütülen projeler üzerinde geliştirilmiş ve proje bağlılığının projenin başarısına olan etkisi ortaya konulmuştur. Farklı sektörlerde yürütülen projeler için de proje bağlılığının projenin başarısına olan etkisini inceleyen kantitatif araştırmaların yapılması değerlidir.

Öğrenen proje organizasyonu alanı için de benzer şekilde proje organizasyonu seviyesinde araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Proje organizasyonu geçici olduğu için örgütsel seviyeden ayrılmakta birçok öğrenen organizasyon boyutu proje için uygulanabilir olmamaktadır. Bundan dolayı özellikle proje organizasyonuna özel öğrenen organizasyon boyutlarının çıkarılması için kalitatif çalışmaların yapılması gerekmektedir. Kalitatif araştırmalar kapsamında geliştirilecek öğrenen proje organizasyonu ölçeklerinin farklı sektörler için kurulmuş proje organizasyonları üzerinde test edileceği kantitatif araştırmalar da literatüre katkı sağlayacaktır.

Diğer bir araştırma alanı ise projenin nitel ve nicel başarı faktörleri üzerinedir. Bu araştırma ile projenin nicel başarı sonuçları ile nitel başarı sonuçlarının paralellik arz etmeyebileceği bulgusu elde edilmiştir. Akademik yazında projenin nitel başarı göstergelerini de vurgulayan çok sayıda araştırma olmasına rağmen profesyonel hayatta çoğunlukla geleneksel başarı faktörleri dikkate alınmaktadır. Farklı sektörlerde yürütülen projelerin teslimatlarının tamamlanması ardından proje ile asıl hedeflenen faydalara ulaşılması, proje paydaşlarının memnuniyeti, projenin hedeflerine ulaşılması vb. faktörlerin ne derecede başarı göstergesi olarak kabul edilebileceğine ve nasıl ölçüleceğine dair araştırmalar yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Araştırmacılar; projenin nicel ve nitel performansı ile ilgili daha iyi değerlendirmelerde bulunabilmek amacıyla kullanılacak olan ölçeğin daha geniş alana tekabül eden değişkenler de içerecek şekilde geliştirebilirler. Örneğin projenin hedeflerinin doğru, tutarlı ve gerçekçi bir şekilde verilip verilmediği, üst yönetimin tarzı vb. Böylelikle özellikle proje yönetiminde rol alan pratisyenlere başarıyı artıracak daha somut önerilerde bulunulacaktır. Ayrıca projenin çıktılarından doğrudan faydalananlardan projeden beklentilerinin de sorularak projenin performansı değerlendirmesinde dikkate alındığı yeni araştırmalar yapılabilir.

Araştırma sonuçlarına göre projenin performansına etkisinden hareketle; proje vatandaşlığı davranışları, proje bağlılığı davranışları ve öğrenen proje organizasyonu çıktıları da tartıllandırılarak proje üyelerinin performans kriterleri arasına eklenebilir. Böylelikle sadece proje yönetiminin veya proje çıktılarının performansının yanında çalışan bazlı metrikler de oluşturularak projeye ve proje ekibine ilişkin daha bütüncül değerlendirmeler yapılabilecektir.

Bilişim sektörü genel olarak donanım, yazılım ve hizmet olmak üzere üç alt kırılımdan oluşmaktadır. Bilişim sektörünün bu alt kırılımlarında yürütülen projeler özelinde proje vatandaşlığı, proje bağlılığı ve öğrenen proje organizasyonu karakteristiklerinin projelerin performansına etkisi araştırılabilir. Böylelikle araştırma sonuçlarının genelleştirilebilirliği teyit edilmiş olacaktır.

Araştırmanın bulgularından yola çıkılarak başta bilişim projelerinin yönetiminde rol alan proje sponsorları, proje liderleri olmak üzere proje yönetimi profesyonelleri için proje vatandaşlığı ve proje bağlılığını artırabilecek, öğrenen proje organizasyonu

yapısını oluşmasına katkıda bulunabilecek önerilere bir sonraki kısımda yer verilmiştir.

6.2. Üst Yöneticiler, Proje Liderleri ve Proje Yönetimi Profesyonelleri İçin Öneriler

Araştırma bulgularında proje vatandaşlığı, proje bağlılığı ve öğrenen proje organizasyonu yapısının bilişim projelerinin performansını artırdığı, amaçlanan çıktıların geliştirilerek hedeflenen faydaların organizasyonlara kazandırılmasına pozitif katkıda bulunduğu sonuçları elde edilmiştir.

Bilişim projelerinin yönetiminde rol alan üst yöneticiler veya proje sponsorları, proje liderleri ve proje yönetimi profesyonelleri için proje paydaşlarının proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı davranışlarının sergilenmesini sağlayacak ortamı oluşturmaları, öğrenen proje organizasyonu karakteristiklerinin vücut bulmasına katkıda bulunacak somut aksiyon önerilerine Tablo:24'te detaylı olarak yer verilmiştir.

Tablo 24: Üst Yöneticiler, Proje Liderleri ve Proje Profesyonelleri İçin Öneriler

	Alt Boyutlar	Önerilen Aksiyonlar
Proje Vatandaşlığı	Projeye sadakat	- Projenin başlangıç aşamasında düzenlenen hazırlık toplantılarında proje temel kuralları arasında projeye ilişkin sürekli olarak pozitif atmosferin korunmasına gayret edilmesinin eklenmesi, kick-off toplantısında paydaşlara ilan edilmesi. - Projeye ilişkin olası problemlerin projenin geneli için negatif algı oluşturmaması için ilgili paydaşlara eskale edilerek sorunun adreslenmesinin sağlanması, proje sorun çözme prosedürünün kick-off toplantısında paydaşlara ilan edilmesi. - Projenin periyodik durum toplantılarında proje lideri ve proje sponsoru tarafından projenin başarıyla tamamlanacağına ilişkin inancın paydaşlara ifade edilmesi, eleştirilerin adreslenmesi. - Projeye ilişkin gündem olduğunda proje paydaşları tarafından projenin pozitif olarak anlatılmasının sağlanması; proje kick-off sunumunun özenli hazırlanması ve paydaşlar

		tarafından gerektiğinde kullanılması için erişilebilir olması.
	Projeye özgü yardımseverlik	- Proje hazırlık toplantılarında proje ekibinin değerleri arasında, ihtiyacı olan ekip üyelerine yardımcı olmanın da eklenmesi, proje kick-off toplantısında paydaşlara ilan edilmesi. - Proje ekibi arasındaki anlaşmazlıklarda izlenecek yol olarak projenin başarısı için ortak hareket etmeyi sağlayacak aksiyonların alınacağına dair proje paydaşlarının önceden bilgilendirilmesi ve uygulamanın izlenmesi. - Proje ekibi oluşturulurken adaylarda yardımseverlik özelliğinin de dikkate alınması, mümkünse örnek vaka çalışmaları aracılığı ile bu boyutun adayda varlığının tespit edilmesi.
	Projeye uyumluluk, projeyi kabullenme	- Proje planlama aşamasında belirlenen temel kuralların ve proje yönetim prosedürlerinin kick-off toplantısında proje paydaşları ile paylaşılması, proje paydaşlarının kuralları benimseme konusundaki sorumluluklarının ifade edilmesi. - Projenin amaçlarına ulaşması için proje ekibi tarafından gerçekleştirilmesi beklenen faaliyetlerin ilgili sorumlulara açık ve net olarak ifade edilmesi. - Proje hedeflerine ulaşmaya mani olabilecek durumların tespiti halinde proje ekibi üyelerinin tam bir uyum içerisinde proje liderini bilgilendirmeleri. - Projenin yürütülmesi için paydaşlarla ortak olarak belirlenen temel kuralların işletilmesinin hem proje hem de bütün paydaşlar için ortak fayda oluşturduğu bilincinin proje lideri tarafından sıklıkla gündem yapılması.
	Kişisel inisiyatif	- Projenin başarısını etkileyecek aksiyon noktaları tespit edildiğinde proje ekibi üyelerinin inisiyatif almalarının teşvik edilmesi; proje durum toplantılarında bunun sıklıkla dile getirilmesi - Proje ekibi üyelerinin sorumlulukları çerçevesinde projenin başarısı için yetkilerini kullanmalarının teşvik edilmesi. - Sadece görev tanımları kapsamındaki faaliyetler değil, projenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaksa şayet ilgili faaliyetin yapılmasını

		temin için her proje paydaşının aksiyon almasının teşvik edilmesi. - Projeye fayda sağlamayacak veya ilerlemesine mani olan prosedürlerin güncellenmesi için proje ekibi üyelerinin aksiyon alabilecekleri değişiklik yönetim sisteminin kurulması. - Proje ekibi üyelerinden projenin yürütülmesine ilişkin sürekli iyileştirme hayat döngüsünün çalışması için aktif ve etkili bir geri bildirim ve öneri mekanizmasının kurulması ve etkin bir şekilde kullanılması. - Proje faaliyetlerinin plana uygun olarak daha etkili yürütülmesi, risklerin minimuma inmesi için yenilikçi önerilerin ilgililere iletebildiği bir yöntem/prosedür geliştirilmesi, önerilerin değerlendirilerek faydaya dönüştürülmesi. - Projenin kilometre taşlarına erişilme durumunun sadece proje lideri tarafından değil proje ekibi üyeleri tarafından da izlenebilirliğinin sağlanması, bir sorumluluk olarak paydaşların bunu yerine getirmesi.
	Proaktif davranışlar	- Proje ekibi üyelerinin proje faaliyetlerinin etkililiğini artırması amacıyla faaliyetin sonlanmasını beklemeden yöntem değişikliği önerilerini getirebilecekleri, önerilerin değerlendirilerek hayata geçirilmesinin takip edileceğini temin eden prosedür geliştirilmesi - Proje faaliyetlerinin etkililiğini artıran, riskleri azaltan, projenin başarıyla tamamlanmasına katkıda bulunan önerilerin taltif edilmesini sağlayacak yöntem geliştirilmesi. - Hatalı bir prosedür veya pratik varsa şayet bunların düzeltilmesi için aksiyon alınmasını teşvik etmek, belirli toplantılarda bu yönde aksiyon alan paydaşları taltif etmek. - Çeşitli sorunlar baş gösterdiğinde projenin başarısına katkı sağlayacak şekilde çözümler geliştirilmesini sağlayacak beyin fırtınası toplantıları düzenlemek. - Görev tanımında net olarak yer almasa dahi projenin faydası için proaktif davranışlar sergileyen proje ekibi üyelerini çeşitli platformlarda taltif etmek.

Proje Bağlılığı	Duygusal bağlılık	- Proje ekibi oluşturulurken projenin hedefleri ile adayın bireysel hedefleri arasında uyumluluğun olmasına dikkat edilmesi. - Proje ekibi oluşturulurken adayın uzmanlık alanı ile ilgili kişisel hâkimiyetinin yüksek olduğunun, yeni şeyler öğrenmeye sürekli açık olduğunun, kendini geliştirmek için sürekli bir arzu ve istek içerisinde bulunduğunun çeşitli sorular veya vaka çalışmaları ile tespit edilmesi. - Proje ekibine dâhil olmanın bir ayrıcalık olduğunun hissettirilmesi, bu sayede projede yer almaktan mutluluk duymaları, projede yer almaya devam etmeyi arzu etmelerinin sağlanması. - Projenin amaçlarının proje ekibi üyeleri ile sıklıkla paylaşılması, varılmak istenilen hedeflere ulaşmanın hem organizasyona hem de proje ekibi üyelerine sağlayacağı katkıların vurgulanması bu sayede proje ekibi üyelerinin bağlılıklarının devam ettirilmesi.
Öğrenen Proje Organizasyonu	İletişim ve diyalog	- Proje yürütülürken proje ekibi üyelerinin birbirlerine açık ve dürüst geri bildirimler vermesinin proje ekibinin değerlerinden biri olarak tespit edilmesi bu sayede yapıcı geri bildirimlerin teşvik edilmesi. - Proje ekibi üyelerinin özellikle proje durum değerlendirme toplantılarında rahatlıkla görüşlerini beyan etmelerinin sağlanması, proje için kritik kararlar verilirken proje ekibinin görüşlerine de başvurulması bu sayede iletişim ve diyalogun yaygınlaştırılması. - Sadece görev tanımlarında yer alan faaliyetler vesilesiyle değil; çeşitli resmi olmayan organizasyonlar (doğum günü kutlaması, iş yerine giriş yıl dönümü kutlaması vb.) düzenleyerek proje ekibinin arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, güven inşa edilmesi için fırsat oluşturulması. - Özellikle ekip sayısı çok büyük olan projeler için ilişki bağlarını kuvvetlendirecek böylelikle iletişimi kolaylaştıracak ekip geliştirme aktivitelerinin düzenlenmesi.
	Entegre sistemler	- Proje yürütülme aşamasında projenin veya bir fazının kapanmasını beklemeden çeşitli vesilelerle öğrenilmiş derslerin proje ekibi üyelerinden alınması, öğrenilmiş derslerin tüm

		proje paydaşlarının erişimine açık olmasını sağlayacak bilgi paylaşım sisteminin kurulması. - Öğrenilmiş derslerin analiz edilerek çeşitli infografikler aracılığı ile proje paydaşlarının istifadesine sunulması. - Öğrenilmiş dersler aracılığı ile önlenen riskler ve çözülen problemlerin proje paydaşları ile örnek olarak paylaşılması. - Proje organizasyonunun planlanan ile gerçekleşen performanslarının raporlanması, hedeflere ne kadar ulaşıldığına dair güncel bilgilerin proje paydaşlarının erişimine açık olması.
	Çalışanı güçlendirme	- Proje ekibi üyelerine sorumluluklarına uygun olarak yetki de verilmesi ve bu yetkilerini projenin faydasına olacak şekilde kullanmalarının teşvik edilmesi. - Projenin başarıyla tamamlanması için gerekli olan kaynakların proje sponsoru tarafından proje ekibi üyelerine verilmesi, proje berat dokümanı ile kaynak kullanım yetkisinin ilan edilmesi. - Projenin faydası için olası fırsatları yakalamanın ve değerlendirmenin önemine vurgu yapılması, proje ekibi üyelerinin pozitif riskleri de risk değerlendirme toplantılarında gündemlerine almalarının sağlanması.
	Paylaşılan vizyon	- Projenin yürütüldüğü organizasyonun vizyonu ile ilintili olan proje vizyonunun projenin başlangıç aşamasında belirlenmesi ve kick-off toplantısında bu vizyonun paylaşarak proje paydaşlarınca bilinirliğinin artırılması. - Proje ekibi üyelerinden her birinin yürüttüğü faaliyetlerin tamamının ortak bir amaç olarak projenin hedeflerine ulaşmak için olduğunun sık sık gündem yapılması (proje durum toplantıları, durum raporları, geri bildirim toplantıları, günlük izleme toplantıları vb.) - Projenin geçici bir organizasyon olarak içerisinde yürütüldüğü bir sistem olan büyük organizasyonun alt sistemi olduğunu, projenin başarı durumunun bir parçası olduğu organizasyonu da doğrudan etkilediğini; projeyi oluşturan iş paketlerinin başarı durumunun da projeyi etkilediğinin proje paydaşlarına anlatılması.

Tablo 24’te proje vatandaşlığının projeye sadakat, projeye özgü yardımseverlik, projeyi kabullenme, kişisel inisiyatif ve proaktif davranışların sergilendiği bir ortamın oluşması için her bir alt boyut için ayrı ayrı olmak üzere ve ayrıca proje bağlılığı davranışlarını sergilendiği bir ortamın oluşması için proje ekibinin oluşturulması, proje ekibinin geliştirilmesi ve projenin yürütülmesi aşamalarında alınabilecek somut aksiyon önerilerinde bulunulmuştur.

Ayrıca öğrenen proje organizasyonu yapısının alt boyutlarını oluşturan proje paydaşları arasında iletişim ve diyalogun tesis edilmesi, bilgi sürekli erişilebilir kılan ve bilgi paylaşımını kolaylaştıran entegre sistemlerin oluşturulması, proje ekibinde çalışanların güçlendirilmesi ve projenin paylaşılan bir vizyonunun olmasına ilişkin somut aksiyon önerilerde bulunulmuştur.

7. SONUÇ

Proje bazlı organizasyonların, diğer organizasyonlarda olduğu gibi, rekabetçi ortamda ayakta kalmaları ve sürdürülebilir gelişimi sergileyebilmeleri için ürün ve hizmet teslimatlarına ilişkin kaliteyi sürekli olarak artırmaları gerekmektedir. Kaliteli hizmet ve ürünler için anahtar gösterge müşterinin gereksinimlerinin karşılanması suretiyle memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu anlamda projenin zaman ve bütçe kısıtı içerisinde proje ile hedeflenen çıktıların geliştirilmesi, müşterinin arzu ettiği faydanın sağlanması için uygun bir şekilde değişiklik yönetiminin yürütülmesi önem arz etmektedir. Bu araştırma ile bilişim projelerinde proje ekibinin projeye olan yüksek bağlılığı, proje vatandaşlığı davranışlarını yüksek düzeyde sergilemeleri ve öğrenen organizasyon disiplinlerini benimsemeleri ile projenin artan başarı düzeyi arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Rol dışı davranışların proje teslimatlarının istenilen kaliteyi haiz olması ve bu sayede proje paydaşlarının memnuniyetinin tesis edilmesine olanak sağladığı teyit edilmiştir. Şirketlerin üst yöneticileri, proje yöneticileri ve diğer proje paydaşları bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak projelerin başarılarını artıracak proje organizasyonu oluşturabilirler.

Bu araştırmanın sonuçları rol dışı davranışlar olarak proje vatandaşlığı, proje bağlılığı ve öğrenen proje organizasyonunun projenin performansında ve projenin başarıyla tamamlanmasında önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Klasik yönetim teorisinin yaklaşımını yansıtan makine metaforu günümüzde hala etkilerini göstermektedir. Buna göre standart olarak belirlenen bir takım prosedürlerin uygulanmasının proje yönetiminde başarıya ulaştıracağına ilişkin günümüzde hâlâ yaygın bir anlayış pratik hayatta hüküm sürmektedir. Bu anlayış birçok kurumsal şirkette proje yönetimi yapılırken; niteliksel risk analizi faaliyetlerinin, proje faaliyetlerinin tamamlanma sürelerine ilişkin tahminleme yapılırken bir takım teknikleri kullanmanın, sorumluluk matrisini doldurmanın, kalite kriterlerine ait bir liste hazırlamanın, proje yönetim aracı kullanmanın vb. tanımlı işleri sırasıyla uygulamanın projenin başarıyla tamamlanması için yeterli olacağı şeklinde kendini göstermektedir. Proje yönetim prosedürleri hep bu yaklaşımın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Proje organizasyonundaki rollerin görev tanımları da benzer şekilde hazırlanmaktadır. Ancak sosyal bir sistem olarak proje organizasyonunda başarı için; yaygın kabul görmüş ve uygulanmasının fayda sağladığı araç ve tekniklerden

faydalanmanın yanı sıra projeyi yürüten, amaçlarına ulaşması için gayret sarf eden proje ekibi üyelerinin görev tanımlarının ötesinde çalışmaları, projenin amaçlarını benimsemeleri de kritik önemi haizdir. Araştırma sonuçları görev tanımlarında yer alan sorumlulukların yanında; projelerde başarı elde etmek için çalışanların rol dışı davranışlarının varlığına da önem vermenin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bundan dolayı işverenlerin proje ekibi oluştururken vatandaşlık davranışlarının yüksek olmasını işe alım sürecinde bir avantaj olarak görmeleri ve bu değerlerin bütün çalışanlar tarafından benimsenmesini teşvik etmesi (Cohen, 2000), organizasyon için faydalı olacaktır.

Araştırmanın sonuçlarına göre bilişim projelerinde projenin başarısı ölçülürken sadece zaman ve bütçe kriterlerini yansıtan nicel performans değil; proje sponsorunun memnuniyeti, projenin çıktılarına ilişkin müşteri memnuniyeti, projenin sağladığı fayda vb. unsurları içeren nitel performansın da göz önüne alınması gerektiği ortaya çıkmıştır. Zira hipotez testi sonuçları göre bilişim projelerinde projelerin nicel performansları ile nitel performanslarına ilişkin sonuçlar her zaman paralellik göstermediğini ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmanın keşifsel faktör analizi sonucu; anket katılımcılarının projenin performansı ile ilgili algılarının projenin nitel performansı ile nicel performansının iki farklı kümelenmeye ilişkin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Akademik yazında da projenin performansı genel olarak proje yönetimi ile ilgili kriterler ve projenin amaçları/çıktıları ile ilgili kriterler olmak üzere iki grupta tasnif edildiği görülmektedir (Atkinson, 1999; Baccarini, 1999; Karlsen vd., 2005; Pinto & Slevin, 1988; Yazici, 2009). Bu anlamda akademik yazında yapılan tasnif ile bu araştırmaya ait keşifsel faktör analizi sonucu ortaya çıkan sonuç paralellik göstermektedir. Buna göre projelerin başarısı değerlendirilirken sadece zaman ve bütçe kriterlerini göz önünde bulundurmak doğru sonuçlar üretmeyecektir. Projenin performansı; zaman ve bütçe kısıtlarının yanında proje çıktılarının projenin hedeflenen yararlanıcıları tarafından kullanılması, projenin uygulandığı organizasyona bir fayda sağlaması, projenin belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesi, proje sponsorunun çıktılara ilişkin memnuniyeti gibi nitel çıktılar aracılığı ile de değerlendirmeye alınmalıdır. Nitel performansın yüksek olduğu projelerde nicel performansın da yüksek olduğunu gösteren araştırma sonucu da bu yargıyı desteklemektedir.

Araştırmanın keşifsel faktör analizi sonucuna göre anket katılımcılarının projenin performansı ile ilgili algılarının projenin nitel performansı ile nicel performansının iki farklı kümelenmeye ilişkin olduğundan hareketle; projelerin başlangıç aşamasında projeye ilişkin başarı göstergeleri, başarı kriterleri ve proje kabul-kapanış kriterleri üzerinde proje paydaşlarının uzlaşması amaçlanan hedeflere ulaşmada faydalı olacağı ifade edilebilir. Böylelikle sadece klasik yönetim anlayışının başarı göstergesi olarak varsaydığı bütçe, zaman, maliyet çıktılarından ziyade projenin paydaşları açısından başarı göstergesi olarak belirlenen ve kabul eden diğer etkenlerin de değerlendirmeye alınması sağlanacak ve daha doğru, tutarlı, projeye özel dinamikleri yansıtan başarı değerlendirmeleri yapılabilecektir.

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak proje vatandaşlığı, proje bağlılığı ve öğrenen proje organizasyonu boyutlarına ilişkin yetkinliklerin proje ekibi istihdam edilirken ölçülmesi ve değerlendirmeye alınması gerektiğini söyleyebiliriz. Mevcut personel için ise yine bu yetkinliklerin ölçülmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre eksiklik bulunan noktaları telafi etmeye yönelik eğitimler verilmesi, çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirilmesi projenin başarısına önemli katkılarda bulunacaktır. Organizasyon içerisinde yöneticilerin proje çalışanlarını başarılarına yönelik ödüllendirme ve taltif etme sistemini kurularak yürütölmeleri yine projelerin başarısında pozitif etkide bulunacaktır.

Proje vatandaşlığının davranışlarından projeye sadakat boyutunun geliştirilmesi için proje yöneticisi; projenin başlangıç aşamasında düzenlenen hazırlık toplantılarında proje temel kuralları arasında projeye ilişkin sürekli olarak pozitif atmosferin korunmasına gayret edilmesine yer verebilir, negatif algı oluşturabilecek sorunların ilgili paydaşlara eskale edilmesini sağlayacak proje sorun çözme prosedürünü geliştirebilir. Projeye özgü yardımseverlik davranışlarının teşvik edilmesi amacıyla proje yöneticisi, proje ekibi arasındaki olası anlaşmazlıklarda izlenecek yol olarak projenin başarısı için ortak hareket etmeyi sağlayacak aksiyonların alınması yönünde proje paydaşlarını önceden bilgilendirmesi faydalı olacaktır. Proje ekibi oluşturulurken proje ekibi üyelerinin yardımseverlik özelliklerinin varlığının ölçülmesi yöntemine de başvurulabilir. Proje başlangıcında uzlaşa ile belirlenen kurallara uymanın bütün paydaşlar için ortak fayda oluşturduğu bilincinin proje lideri tarafından sıklıkla gündem yapılması projeye uyumluluk davranışlarının geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Proje vatandaşlığı davranışlarının diğer boyutları

ise kişisel inisiyatif ve proaktif davranışlardır. Proje yöneticisi projenin yürütme aşamasında düzenli olarak yapılan durum toplantılarında; projenin başarısını etkileyecek aksiyon noktaları ile karşılaşılması durumunda proje ekibi üyelerinin sorumluluk alanları kapsamında inisiyatif almalarını, projenin ilerlemesine mani olabilecek bir pratik söz konusu ise proje ekibi üyelerinin proaktif davranışlar sergileyerek gerekli müdahalede bulunmalarını teşvik edebilir.

Proje bağlılığı yüksek bir proje ekibi için, ekip oluşturma aşamasında projenin hedefleri ile adayın bireysel hedefleri arasındaki uyumluluğun varlığına dikkat edilebilir. Bununla birlikte proje ekibine dâhil olmanın bir ayrıcalık olduğunun hissettirilmesi ilerleyen aşamalarda proje ekibi üyelerinin projede yer almaktan daha fazla mutluluk duymalarına, projede yer almaya devam etmeyi arzulamalarına böylelikle projeye bağlılıklarının artmasına imkân sağlayacaktır. Kendi uzmanlık alanı ile ilgili sürekli olarak kendini geliştirme yönünde arzu içerisinde bulunan proje ekibi üyelerinin projeye bağlılığı da yüksek olacak, projenin başarısına önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları öğrenen proje organizasyonunun hem proje vatandaşlığı ve proje bağlılığı hem de projenin nitel-nicel performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. Buna göre organizasyonel hedeflere ulaşmak amacıyla stratejik proje yönetimi uygulayan işletmelerin üst yöneticilerinin öğrenen proje organizasyonu yapılarını kurmaları organizasyonun başarısına önemli katkılarda bulunacaktır. Projelerde paylaşılan vizyon kavramının hayat bulması, öğrenmeyi sağlayan ve yakalayan bütünleşik sistemlerin ve bilgi yönetimi sistemlerinin kurulması, proje ekibinin güçlendirilmesi, proje ekibinin iletişimde olduğu organizasyonel yapıda iletişim ve diyalog ortamını teşvik etmesi öğrenen proje organizasyonunun boyutlarındandır. Proje yöneticilerinin de öğrenen proje organizasyonu yapısının temin edilmesi için öğrenmeyi sağlayan organizasyonel altyapının proje paydaşlarınca aktif olarak kullanılmasını teşvik etmesi projenin başarıyla tamamlanmasına katkı sağlayacaktır.

Öğrenen proje organizasyonu karakteristiklerinin oluşması için proje sponsoru ve proje lideri tarafından proje ekibi içerisinde iletişim ve diyalog ortamının oluşturulması gerekmektedir. Projenin yürütme aşamasında proje ekibi üyelerinin birbirlerine açık ve dürüst geri bildirimler vermesinin projenin ekibinin değerlerinden biri olarak tespit edilmesi iletişim ve diyalog ortamının oluşmasına katkıda bulunabilir.

Ayrıca özellikle proje durum değerlendirme toplantılarında proje ekibi üyelerinin projeye ilişkin görüşlerini rahatlıkla beyan edebilmelerinin sağlanması, proje ile ilgili kritik kararlar verilirken muhakkak proje ekibi üyelerinin görüşüne başvurulması da öğrenen proje organizasyonu olma yönünde iletişim ve diyalog ortamını geliştirecektir. Öğrenen proje organizasyonu için entegre bilgi sistemlerinin varlığı önemlidir. Bunun için bilginin paylaşılmasını, edinilmiş tecrübelerin bilgiye dönüştürülmesini ve ekibin bütünü tarafından kolaylıkla erişilebilmesini mümkün kılacak entegre bilgi yönetimi ve paylaşımı sistemleri kullanılabilir. Öğrenen proje organizasyonunun diğer bir boyutu olan çalışanların güçlendirilmesi amacıyla; proje ekibi üyelerine sorumluluklarına uygun yetkilendirmenin yapılması, verilen yetkilerin proje berat dokümanı aracılığı ile proje paydaşları ile paylaşımı yapılabilir. Proje ekibi üyeleri arasında paylaşılan bir vizyonun olması, yürütülen en küçük bir proje faaliyetinin dahi ortak bir vizyonu gerçekleştirmeye katkı sağladığına dair bilincin oluşturulması öğrenen proje organizasyonu yapısı için önem arz etmektedir. Paylaşılan vizyonun geliştirilmesi amacıyla proje yöneticisi proje kick-off toplantısında, durum raporlarında, geri bildirim toplantılarında veya günlük izleme değerlendirme toplantılarında projenin vizyonunu sıklıkla dile getirebilir.

Yöneticiler bu araştırmanın sonuçlarından faydalanarak proje vatandaşlığı, proje bağlılığı ve öğrenen proje organizasyonu aracılığı ile projelerin başarısını artıracak belirli stratejiler geliştirebilirler. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayı ve çekirdek yetkinlikleri pekiştirmeyi hedefleyen projelerde elde edilen başarının organizasyonun bütününe de pozitif yansımaları olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abd Rahman, A., & Awand, M. (2013). Learning Organization and Organizational Commitment in Primary School. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 60. <https://doi.org/http://doi.org/10.7763/IPEDR>
- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818.
- Agarwal, N., & Rathod, U. (2006). Defining “success” for software projects: An exploratory revelation. *International Journal of Project Management*, 24(4), 358–370. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.009>
- Aghaei, N., Ziaee, A., & Shahrbanian, S. (2012). Relationship Between Learning Organization and Organizational Commitment Among Employees of Sport and Youth Head Office of Western Provinces of Iran Relationship Between Learning Organization and Organizational Commitment Among Employees of Sport and Yout. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 1(3), 59–69.
- Akgün, Ali E., Ince, H., İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., & Koçoğlu, İ. (2014). The Mediator Role of Learning Capability and Business Innovativeness Between Total Quality Management and Financial Performance. *International Journal of Production Research*, 52(3), 888–901.
- Akgün, Ali E., Lynn, G. S., Keskin, H., & Dogan, D. (2014). Team learning in IT implementation projects : Antecedents and consequences. *International Journal of Information Management*, 34(1), 37–47.
- Akgün, Ali Ekber, İmamoğlu, S. Z., Koçoğlu, İ., & Keskin, H. (2014). Bridging Organizational Learning Capability and Firm Performance through Customer Relationship Management. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 150, 531–540. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.071>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Coccupational Psychology*, 63, 1–18.
- Andersen, E. S. (2008). *Rethinking Project Management: an Organisational*

Perspective. Essex, England: FT Prentice Hall.

Arslandaş, C. (2006). Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımı. *Verimlilik Dergisi*, 3, 0–0.

Atak, M., & Erturgut, R. (2010). An Empirical Analysis on the Relation Between Learning Organization and Organizational Commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2, 3472–3476.

Atkinson, R. (1999). Project Management : Cost, Time and Quality, Two best Guesses and a Phenomenon, Its time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.

Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). Rethinking organizational design for managing multiple projects. *International Journal of Project Management*, 36(1), 12–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.012>

Autry, C. W., Skinner, L. R., & Lamb, C. W. (2011). Interorganizational Citizenship Behaviors: An Empirical Study. *Journal of Business Logistics*, 29(2), 53–74. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00087.x>

Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(20), 33–44.

Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>

Badewi, A. (2015). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, 34(4), 761–778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>

Bagozzi, R. R. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.

Baker, B. N., Murphy, D. C., & Fisher, D. (1983). *Factors Affecting Project Success*. *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Bakker, R. M. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A

- Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466–486. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00281.x>
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Pegema Yayıncılık.
- Barczakl, G., & McDonough III, E. F. (2003). The Role of Trust and Project Commitment in New Product Development Teams. *PICMET '03: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology Technology Management for Reshaping the World*, 274–281.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executives*. Boston: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Basım, H. N., Şeşen, H., Sözen, C., & Hazır, K. (2009). Çalışanların Öğrenen Örgüt Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 55–66.
- Basten, D., Joosten, D., & Werner, M. (2011). Managers' Perceptions of Information System Project Success. *Journal of Computer Information Systems*, 52(Winter), 12–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.04.007>, 2010.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Tarihinde 20 Ağustos 2018, adresinden erişildi The Agile Alliance website: <https://agilemanifesto.org/>
- Becker, T. E., & Vance, R. J. (1993). Construct validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements. *Journal of Management*, 19(3), 663–682. <https://doi.org/10.1016/0149->

- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196.
- Bishop, J. W., & Scott, K. . D. (2000). An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439–450. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.3.439>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management*, 27(4), 505–522.
- Borman, W. C., & Motowildo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71–98.
- Brady, T., & Davies, A. (2004). Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning. *Organization Studies*, 25(9), 1601–1621. <https://doi.org/10.1177/0170840604048002>
- Braun, T., Ferreira, A. I., & Sydow, J. (2013). Citizenship behavior and effectiveness in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 31(6), 862–876. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.003>
- Braun, T., Müller-Seitz, G., & Sydow, J. (2012). Project citizenship behavior? - An explorative analysis at the project-network-nexus. *Scandinavian Journal of Management*, 28(4), 271–284. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.05.008>
- Bredillet, C. N. (2004). Beyond The Positivist Mirror: Towards a Project Management “Gnosis”. *IRNOP VI Conference*.
- Brooks, G. R., & Wallace, J. P. (2006). A discursive examination of the nature, determinants and impact of organisational commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 222–239. <https://doi.org/10.1177/1038411106061511>
- Bunea, A., Dinu, G., & Popescu, D. M. (2016). Organizational Learning Versus the Learning Organization-Emerging Concepts Enhancing the Leadership Role. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(21).

- Burgess, R., & Turner, S. (2000). Seven key features for creating and sustaining commitment. *International Journal of Project Management*, 18(4), 225–233. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00023-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00023-X)
- Buvik, M. P., & Tvedt, S. D. (2017). The Influence of Project Commitment and Team Commitment on the Relationship Between Trust and Knowledge Sharing in Project Teams. *Project Management Journal*, 48(2), 5–21. <https://doi.org/10.1177/875697281704800202>
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F., & Kılıç Çakmak, E. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Şekercioğlu, G., & Çokluk, Ö. (2010). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, E., Büyükbalcı, P., & Bal, Y. (2013). *İşletme Bilimine Giriş*. İstanbul: Beta.
- Carillo, K., Huff, S., & Chawner, B. (2017). What makes a good contributor? Understanding contributor behavior within large Free/Open Source Software projects – A socialization perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(4), 322–359. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.03.001>
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Olumsuz Etkilerine Yönelik Kavramsal Bir Araştırma. *KHO Bilim Dergisi*, 20(1), 1–36.
- Checkland, P. (2002). Soft systems methodology: a thirty year retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*, 17(1), 11–58.
- Chow, I. H. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *International Journal of Career Management*, 6(4), 3–9. <https://doi.org/10.1108/09556219410066646>
- Chronéer, D., & Backlund, F. (2015). A holistic view on learning in project-based organizations. *Project Management Journal*, 46(3), 61–74.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24(8), 675–686.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan*

Araştırması. İstanbul Üniversitesi.

- Cohen, A. (2000). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General. *Administration and Society*, 32(5), 596–624.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). *Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain*. 10(1), 25–44.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Crawford, L., & Pollack, J. (2004). Hard and soft projects: A framework for analysis. *International Journal of Project Management*, 22(8), 645–653. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.004>
- Cristóbal, J. R. S., Fernández, V., & Diaz, E. (2018). An Analysis of the Main Project Organizational Structures : Advantages, Disadvantages, and Factors Affecting their Selection. *Procedia Computer Science*, 138, 791–798. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.103>
- Davies, D., Taylor, R., & Savery, L. (2001). The Role of Appraisal, Remuneration and Training in Improving Staff Relations in the Western Australian Accommodation Industry : a Comparative Study. *Journal of European Industrial Training*, 25(7), 366–373.
- De Carvalho, M. M., & Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: The importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321–340.
- Demirel, Y., & Tohum, E. U. (2018). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 277–295.
- Drago, R., & Garvey, G. T. (1988). Incentives for Helping on the Job: Theory and Evidence. *Journal of Labor Economics*, 16(1), 1–25.
- Drury-Grogan, M. L. (2014). Performance on agile teams: Relating iteration objectives and critical decisions to project management success factors. *Information and Software Technology*, 56(5), 506–515.

- Dyne, L. Van, Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Ehrhardt, K., Miller, J. S., Freeman, S. J., & Hom, P. W. (2014). Examining Project Commitment in Cross-Functional Teams : Antecedents and Relationship with Team Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 443–461. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9325-6>
- Ekrot, B., Rank, J., & Gemünden, H. G. (2016). Antecedents of Project Managers' Voice Behavior : The Moderating Effect of Organization-Based Self-Esteem and Affective Organizational Commitment. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1028–1042. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.10.011>
- Engelbrecht, J., Johnston, K. A., & Hooper, V. (2017). The influence of business managers' IT competence on IT project success. *International Journal of Project Management*, 35(6), 994–1005. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.016>
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Evis, E., Dibella, A. J., & Gould, J. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, (Winter), 74.
- Farh, J.-L., Earley, P. C., & Lin, S.-C. (2006). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421. <https://doi.org/10.2307/2393733>
- Fayol, H. (2018). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. Adres Yayınevi.
- Feather N.T., & Rauter K.A. (2004). Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81–94.
- Fernandes, G., & Ara, M. (2015). Improving and Embedding Project Management Practice in Organisations - A Qualitative Study. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1052–1067. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60474-9>
- Ferreira, A. I., Braun, T., & Sydow, J. (2013). Citizenship behavior in project-based organizing: Comparing German and Portuguese project managers. *International*

- Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3772–3793.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777937>
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd Editio). London: Sage Publication.
- Floricel, S., Bonneau, C., Aubry, M., & Sergi, V. (2014). Extending project management research: Insights from social theories. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1091–1107.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, (July-August).
- Gil, A. J., & Mataveli, M. (2018). Project Management and Learning: The Learning Project. *Human Capital and Competences in Project Management*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.72051>
- Gingnell, L., Franke, U., Lagerström, R., Ericsson, E., & Lilliesköld, J. (2014). Quantifying Success Factors for IT Projects-An Expert-Based Bayesian Model. *Information Systems Management*, 31(1), 21–36.
- Goodman, Richard A, & Goodman, L. P. (1972). Theatre as a Temporary System. *California management review*.
- Goodman, Richard Alan, Goodman, P. L., Goodman, L., & Goodman, P. L. (1976). Some Management Issues in Temporary Systems : A Study of Professional Development - The Theater Case. *Administrative Science Quarterly*.
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple Commitments at Work and Extrarole Behavior During Three Stages of Organizational Tenure. *Journal of Business Research*, 26, 31–47.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503.
- Güçel, C. (2013). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma.

İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(2), 173–190.

- Gulesin, Z., & Can, E. (2015). A theoretical overview on challenges and solutions for global project management. *A Theoretical Overview on Chllenges and Solutions for Global Project Management*, 2(3), 238–238. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2015312978>
- Gulzar, M., Arshad, N., Mirza, E., Hafeez, M., & Ehsan, N. (2012). The Impact of Employees' Project Commitment and its Effect on IT Industry of Pakistan. *Procedia Technology*, 1, 258–261. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.052>
- Güneş, B. (2003). Paradigma Kavramı Işığında Bilimsel Devrimlerin Yapısı ve Bilim Savaşları: Cephelerdeki Fizikçilerden Thomas S. Kuhn ve Alan D. Sokal. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 23–44.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Guo, S., Wang, X., & Li, M. (2016). Citizenship Behavior and Performance in a Project Management Context. *Construction Research Congress*, 1866–1875. <https://doi.org/10.1061/9780784479827.186>
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davraışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48–75.
- Gürbüz, S., Özgür, A., & Sert, M. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3–20.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. (1994). Further Assessments of a Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15–23. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1992.17515585>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7TH baskı). Prentice Hall.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment.

- Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Hoegl, M., Weinkauff, K., & Gemuenden, H. G. (2004). Interteam Coordination , Project Commitment , and Teamwork in Multiteam R & D Projects : A Longitudinal Study. *Organizational Science*, 15(1), 38–55.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0053>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Structural Equation Modeling : A Multidisciplinary Journal Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis : Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Huysman, M. (2002). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 133–145. <https://doi.org/10.1080/135943200397905>
- Ika, L. A. (2009). Project Success a sa Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Islam, T., & Tariq, J. (2018). Learning Organizational Environment and Extra-Role Behaviors: The Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 258–270.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–70.
- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2007). Commitment , Coordination , Competence and The Iron Triangle. *International Journal of Project Management*, 25, 527–540.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.11.009>
- Jo, S. J., & Joo, B. K. (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(3), 353–364. <https://doi.org/10.1177/1548051811405208>
- Jolliffe, I. T. (2002). *Principal Component Analysis*. New York: Springer-Verlag.
- Jugdev K., T. J., & Delisle, C. (2001). Rethinking project management: Old truths and new insights. *International Project Management Journal*, 7(1), 36–43.

- Juli, T. (2011). The Learning Project Organization. Tarihinde 10 Aralık 2018, adresinden erişildi PMI Global Conference, North America website: <https://www.slideshare.net/mindjettjep/the-learning-project-organization>
- Kähkönen, K., Keinänen, M., & Naaranoja, M. (2013). Core Project Teams as an Organizational Approach for Projects and Their Management. *Physics Procedia*, 74, 369–376. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.010>
- Kalchschmidt, M., Nieto, Y., & Reiner, G. (2010). *The impact of forecasting on operational performance : Mediation effects through flexibility enablers*. 129–137. <https://doi.org/10.1007/s12063-010-0036-0>
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Kanwal, N., Shahnawaz, M., & Bashir, S. (2017). The Combined Effects of Managerial Control , Resource Commitment , And Top Management Support on The Successful Delivery of Information Systems Projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1459–1465.
- Kaplowitz, M. D., Hadlock, T. D., & Levine, R. (2004). A Comparison of Web and Mail Survey Response Rates. *Public Opinion Quarterly*, 68(1), 94–101.
- Karlsen, J. T., Andersen, J., Birkely, L. S., & Odegard, E. (2005). What Characterizes Successful It Projects. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 04(04), 525–540. <https://doi.org/10.1142/s0219622005001738>
- Karlström, D., & Runeson, P. (2005). Combining Agile Methods with Stage-Gate Project Management. *IEEE Software*, 22(3), 43–49.
- Karrbom Gustavsson, T., & Hallin, A. (2014). Rethinking dichotomization: A critical perspective on the use of “hard” and “soft” in project management research. *International Journal of Project Management*, 32(4), 568–577. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.009>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, R. (1982). The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81.

- Keegan, A., & Turner, J. R. (2001). Quantity Versus Quality in Project-based Learning Practices. *Management Learning*, 32(1), 77–98.
- Kerzner, H. R. (2013). Project Management A systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. İçinde *John Wiley & Sons* (11., C. 10). [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(82\)90164-3](https://doi.org/10.1016/0377-2217(82)90164-3)
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417. <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kiani, M. N., Hussain, S., & Gillani, M. (2014). The Impact of Learning Organization Practices on Organizational Effectiveness. *Pakistan Business Review*, July.
- Kidder, D. L. (2002). The Influence of Gender on the Doctor-Patient Interaction. *Journal of Management*, 28(5), 629–648.
- Kim, K., Watkins, K. E., & Lu, Z. (2016). The Impact of a Learning Organization on Performance: Focusing on Knowledge Performance and Financial Performance. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 177–193.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. Beta.
- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S., & Feurig, P. (2005). Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2).
- Koskela, L., & Howell, G. (2008). The Underlying Theory of Project Management Is Obsolete. *IEEE Engineering Management Review*, 36(2), 22–34. <https://doi.org/10.1109/emr.2008.4534317>
- Koskinen, K. U. (2012). Organizational Learning in Project-Based Companies: Process Thinking Approach. *Project Management Journal*, 43(3), 40–49.
- Kotnour, T. (2000). Organizational learning practices in the project management environment. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(4), 393–406. <https://doi.org/10.1108/02656710010298418>

- Koys, D. J. (2001). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior* (9th baskı). McGraw-Hill.
- Lahteenmaki, S., & Toivonen, J. (2002). Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement. *British Journal of Management*, 12(2), 113–129.
- Lai, F., Li, D., Wang, Q., & Zhao, X. (2008). The information technology capability of third-party logistics providers: A resource-based view and empirical evidence from China. *Journal of Supply Chain Management*, 44(3), 22–38. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00064.x>
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt Kuramında Paradigmalar ve Metaforlar. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 245–360.
- Leblebici, D. N. (2015). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 99–118.
- Lee, B., Heyneman, S., Professor, W. D., & Zimmer, R. (2016). *What makes a good project? Success factors of the World Bank education development projects*.
- Lenfle, S., & Loch, C. (2010). Lost Roots: How Project Management Came to Emphasize Control Over Flexibility and Novelty. *California Management Review*, 53(1), 32–55.
- Lichtarski, J. M. (2008). Barriers of project structures' development. *Management*, 12(2), 108–119.
- Lim, B. T. H., & Loosemore, M. (2017). The effect of inter-organizational justice perceptions on organizational citizenship behaviors in construction projects. *JPMa*, 35(2), 95–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.016>
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: An exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, 17(4), 243–248. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00040-4)
- Little, T. D., Card, N. A., Bovaird, J. A., & Crandall, C. S. (2007). Structural Equation

- Modeling of Mediation and Moderation With Contextual Factors. İçinde *Modeling Contextual Effects in Longitudinal Studies* (ss. 207–230).
- Liu, A. M. M., & Leung, M.-Y. (2002). Developing a Soft Value Management Model. *International Journal of Project Management*, 20, 341–349.
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J., & Deng, Z. (2016). International Journal of Information Management Information technology resource , knowledge management capability , and competitive advantage : The moderating role of resource commitment. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1062–1074. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.07.001>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Martens, P., Roorda, N., & Cörvers, R. (2010). The Need for New Paradigms. *Sustainability: The Journal of Record*, 3(5), 294–303. <https://doi.org/10.1089/SUS.2010.9744>
- Martin. (2000). A simulation engine for custom project management education. *International Journal of Project Management*, 18(3), 201–213. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00014-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00014-9)
- Martin, C. L., & Bennet, N. (1996). The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Group and Organization Management*, 21, 84.
- Martin, J. (2001). *Organizational Behaviour*. Thomson Learning.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents , Correlates , and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin, American Psychological Association*, 108(2), 171–194.
- McCabe, S. E. (2004). Comparison of Web and Mail Surveys in Collecting Illicit Drug Use Data: A Randomized Experiment. *Journal of Drug Education*, 34(1), 61–72.

<https://doi.org/10.2190/4hey-vwxl-dvr3-hakv>

- McDonough, E. F. (2000). Investigation of Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(00), 221–235.
- Mcgill, M. E., & Slocum, J. W. (1993). Unlearning the Organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67–79.
- Mesquida, A. L., & Mas, A. (2014). A project management improvement program according to ISO/IEC 29110 and PMBOK®. *Journal of Software: Evolution and Process*. <https://doi.org/10.1002/smr.1665>
- Messick, & Samuel. (1995). Validity of Psychological Assessment: Validation of Inferences from Persons' Responses and Performance as Scientific Inquiry into Score Meaning. *American psychologist*, 50(9), 741–749.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the Firm: The Renault Case". *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363–375.
- Might, R. J., & Fischer, W. A. (1985). The Role of Structural Factors in Determining Project Management Success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-32(2), 71–77.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. California: SAGE Publications Inc.
- Morisson, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior : The Importance of the Employee ' s Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567. <https://doi.org/10.2307/1556343>
- Morrison, E. W. (1996). Organizational Citizenship Behaviour as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493–512.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*.
- Murch, R. (2001). *Project Management: Best Practices for IT Professionals*. Prentice Hall.
- Nahm, A. Y., & Vonderembse, M. A. (2004). The Impact of Organizational Culture on Time-Based Manufacturing and Performance. *Decision Sciences*, 35(4), 579–607.
- Nangoli, S., Ahimbisibwe, A., & Namagembe, S. (2013). Social Networks : a Strategy for Enhancing Project-Stakeholder Commitment. *Journal of Strategy and Management*, 6(4). <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2013-0012>
- Netemeyer, R. G., & Iii, J. G. M. (2007). Employee Versus Supervisor Ratings of Performance in the Retail Customer Service Sector : Differences in Predictive Validity for Customer Outcomes. *Journal of Retailing*, 83(1), 131–145. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.009>
- Nkiru Obiora, J., & Okpu, T. (2014). Organizational Citizenship Behaviour and Learning Organization in The Hospitality Industry: A Lesson for Nigeria's Sustainable Development. *International Journal of Advanced Research in Statistics, Management and Finance*, 2, 90–102.
- Norashikin, H., Safiah, O., Fauziah, N., & Noormala Amir, I. (2016). Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512–519. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30159-9)
- O'Brien, K. E., & Allen, T. D. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior using multiple sources of data. *Human Performance*, 21(1), 62–88. <https://doi.org/10.1080/08959280701522189>
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Amount Public Transit

- Employees. *Journal of The Transportation Research Forum*, 57(2), 83–98.
- Ochieng, E. G., & Price, A. D. F. (2010). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. *International Journal of Project Management*, 28(5), 449–460. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.001>
- Oktay, E., Akıncı, M. M., & Karaaslan, A. (2012). Yol Analizi Yardımıyla Dersler Arasındaki Etkileşimin Araştırılması: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Okutulan Dersler Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3–4).
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *The Academy of Management Journal*.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Özsahin, M., Zehir, C., & Acar, A. Z. (2011). Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 24, 1546–1559.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management* (C. 11). [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q)
- Park, J. J., Long, P., Choe, N. H., & Schallert, D. L. (2018). The contribution of self-compassion and compassion to others to students' emotions and project commitment when experiencing conflict in group projects. *International Journal of Educational Research*, 88(September 2017), 20–30.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: a Strategy for Sustainable Development*. McGraw-Hill.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1990). Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process. *Journal of Management Studies*, 27(3), 305–327. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00249.x>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Project success: Definition and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 19(3), 67–73.

- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performans. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270. <https://doi.org/10.1002/smj.163>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 171–192.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust , Satisfaction , and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*.
- Pokharel, M. P., & Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. *Management Research Review*, 38(2), 126–148. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0033>
- Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25(3), 266–274.
- Posdakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351–363. <https://doi.org/10.1177/002224379403100303>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Prencipe, A., & Tell, F. (2001). Inter-project Learning : Processes and Outcomes of Knowledge Codification in Project-Based Firms. *Research Policy*, 30, 1373–1394.
- Project Management Institute. (2013). *Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK Kılavuzu)* (5. Baskı; PMI TR, Ed.). Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute. (2017a). *Çevik Yönetim Kılavuzu*. İstanbul.

- Project Management Institute. (2017b). *Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK Kılavuzu)* (6. Baskı; P. TR, Ed.).
- Rai, A., Lang, S. S., & Welker, R. B. (2002). Assessing the validity of IS Success Models: An Empirical Test and Theoretical Analysis. *Information Systems Research*, 13(1), pp.50-69. <https://doi.org/10.1287/isre.13.1.50.96>
- Richard, P., & Lynn, W. (1991). *Assessing Construct Validity in Organizational Research*.
- Richter, W. (2015, Mayıs 14). *PMBOK vs. agile methods: How cultural change can become transparent*. 1–2. <https://doi.org/10.1109/icstw.2015.7107413>
- Rourke, N. O., & Hatcher, L. (2013). *Factor Analysis and Structural Equation Modeling Second Edition A Step-by-Step Approach to Using SAS ® for Factor Analysis and Structural Equation Modeling Second Edition* (Second Edi). SAS.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment Is Too Easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62–80.
- Sariola, R., & Martinsuo, M. (2016). Enhancing the Supplier's Non-Contractual Project Relationships With Designers. *International Journal of Project Management*, 34(6), 923–936. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.04.002>
- Schappe, S. P. (1998). The Journal of Psychology : Interdisciplinary and Applied The Influence of Job Satisfaction , Organizational Commitment , and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 132(3), 277–290.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scholl, R. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589–599. <https://doi.org/10.2307/257637>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. İçinde *Technometrics* (C. 47). <https://doi.org/10.1198/tech.2005.s328>
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının

- Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87–110.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25–35.
- Senge, P. M. (1990). System Thinking and Organizational Learning: Acting Locally and Thinking Globally in the Organization of the Future. *Conference on Transforming Organizations*.
- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its Influence on Project Success and on the Execution of Business Strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Shenhar, A. J., & Dov, D. (2007). *Reinventing Project Management the Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business School Press.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (1996). Toward a Typological Theory of Project Management. *Research Policy*, 25(4), 607–632. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2)
- Sieben, B., Braun, T., & Ferreira, A. I. (2016). Reproduction of “Typical” gender roles in temporary organizations-No surprise for whom? The case of cooperative behaviors and their acknowledgement. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 52–62. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.12.001>
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318. <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>
- Skinner, L. R., Autry, C. W., & Lamb, C. W. (2009). Some Measures of Interorganizational Citizenship Behaviors Scale Development and Validation. *The International Journal of Logistics Management*, 20(2), 228–242.
- Slocum, J. (2002). The Effect of Goal Conflict on Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1). <https://doi.org/10.1177/107179190200900106>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.

- Söderlund, J. (2011). Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153–176. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x>
- Staufenbiel, T., & Hartz, C. (2000). Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und Erste Validierung Eines Messinstruments. *Diagnostica*, 46, 73–83.
- Stup, R. E. (2006). *Special Research Report: Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment*.
- Svejvig, P., & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International Journal of Project Management*, 33(2), 278–290.
- Sydow, J. (1999). Führung in Netzwerkorganisationen - Fragen an die Führungsforschung. *Managementforschung*, 9, 279–292.
- Sydow, J., & Braun, T. (2018). Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension. *International Journal of Project Management*, 36(1), 4–11.
- Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. (2004). Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), 1475–1489. <https://doi.org/10.1177/0170840604048162>
- Taşçı, D., & Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 373–382.
- Turner, J. R. (1999). The Project Management Profession: Knowledge or Faith? *PM Network*, 13(10), 41.
- Turner, R., & Müller, R. (2003). On the Nature of the Project as a Temporary Organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital=Competence x Commitment. *MIT Sloan Management Review*, 15–26.
- Ulusal İstihdam Stratejisi 2014-2023*. (2015). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- van der Hoorn, B., & Whitty, S. J. (2015). A Heideggerian paradigm for project management: Breaking free of the disciplinary matrix and its Cartesian ontology.

- International Journal of Project Management*, 33(4), 721–734.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.007>
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Vey, M. a, & Campbell, J. P. (2004). In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human performance*, 17(1), 25–41.
<https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1701>
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996). Organizational Citizenship Behaviors and Their Effect on Organizational Effectiveness in Limited-Menu Restaurants. *Academy of Management Proceedings*, 1.
- Wang, W., Wang, B., Yang, K., Yang, C., Yuan, W., Farnese, M. L., & Università, S. (2018). When Project Commitment Leads to Learning from Failure : The Roles of Perceived Shame and Personal Control. *Frontiers in Psychology*, 9(2), 1–12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00086>
- Wang, X., & Armstrong, A. (2004). PROJECT An Empirical Study of PM professionals' Commitment to Their Profession and Employing Organizations. *International Journal of Project Management*, 22, 377–386.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.09.004>
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59–63. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00022-7)
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Humarn Performance*, 26, 81–96.
- Wiener, Yoash. (1982). Commitment in Organizations : A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Williams, T. (2003). Learning from projects. *Journal of the Operational Research*

- Society*, 54(5), 443–451. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601549>
- Wilson, J. M. (2003). Gantt charts: A centenary appreciation. *European Journal of Operational Research*, 149(2), 430–437. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00769-5](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00769-5)
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.009>
- Wit, D. A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Wright, J. N. (1997). Time and budget: the twin imperatives of a project sponsor. *International Journal of Project Management*, 15(3), 181–186.
- Xia, N., Zhong, R., Wang, X., & Tiong, R. (2018). Cross-domain negative effect of work-family conflict on project citizenship behavior: Study on Chinese project managers. *International Journal of Project Management*, 36(3), 512–524. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.005>
- Yang, B. (2003). Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152–162. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002003>
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55.
- Yar, F. (2016). 12 Yüzyıl Sonra Taylor’u Yeniden Okumak. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 162–181.
- Yazici, H. J. (2009). The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P. (2008). Do Organizational Citizenship Behaviors Lead to Information System Success? Testing the Mediation Effects of Integration Climate and Project Management. *Information and Management*, 45(6), 394–402. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.04.004>
- Yorgancıoğlu Tarcın, G., Yeşilaydın, G., & Karahan, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 157–180.
- Zehir, C., & Yavuz, A. (2017). Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 97–115.
- Zinn, J. (2018). Use Soft Skills to Solve Hard Challenges. Tarihinde 05 Kasım 2017, adresinden erişildi <https://www.mhlnews.com/facilities-management/use-soft-skills-solve-hard-challenges>

EKLER

Ek 1. Araştırma Anketi

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Yıldız Teknik Üniversitesi'nde yürütülmekte olunan "**Bilişim Projelerinin Yönetiminde Proje Vatandaşlığı, Bağlılığı ve Öğrenen Proje Organizasyonu ile Proje Performansı İlişkisi**" başlıklı doktora tez araştırmasına ilişkin saha çalışmasıdır. Araştırma, proje yönetiminde teknik yetkinliklerin yanında insani unsurların önemi ve başarıya etkisini incelemektedir.

Anket sorularını; sizin de içerisinde rol aldığınız, bilişim teknolojileri alanı ile ilgili tamamlanan bir projeyi veya belirli bir fazı tamamlanmış ise projenin tamamlanan kadarki kısmını göz önüne alarak yanıtlayınız.

Anketi tamamlamanız 10-15dk zaman alacaktır. Anket içerisinde kişisel bilgileriniz ve proje ismi gibi tanımlayıcı bilgiler sorulmamaktadır. Kişisel olmayan diğer demografik bilgiler de araştırma dışında kullanılmayacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Vakit ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Öğrenci: Zeyd Gülesin, PMP®
zeyd@gulesin.com, Yıldız Teknik
Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İşletme Bölümü Doktora
Programı

Danışman: Prof. Dr. Yonca Gürol,
Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Tez İzleme Komitesi Üyeleri:

Prof. Dr. Cemal Zehir
Dr. Gamze Karayaz

Başlangıç ve bitiş tarihi belirlenmiş, belirli bir takvimi, kapsamı, bütçesi ve hedefleri olan, bilişim teknolojileri alanında olmak şartıyla tamamlanmış bir projede rol aldınız mı veya mevcut durumda sonuçlarından bir kısmının kullanıcıya sunulduğu en az bir fazı tamamlanmış olan bir projede rol almakta mısınız?

EVET* ☐	HAYIR** ☐
*Bu yanıtı işaretleyenler için anket sonraki bölümden devam ettirilmiştir.	** Bu yanıtı işaretleyenler için teşekkür mesajı iletilerek anket sonlandırılmıştır.

Soru No	Projeye sadakat davranışlarını içeren aşağıdaki ifadeler için projede görev alan ekip üyeleri ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Proje ekibi üyeleri, dışarıdan gelen eleştirilere karşı projeyi savunurdu.					
2.	Proje ekibi üyeleri, projeye ilişkin güçlü bir bağlılık hissedirdi.					
3.	Proje ekibi üyeleri, dışarıdan birisi sorduğunda projeyi olumlu bir şekilde anlatırdı.					
4.	Proje ekibi üyeleri, projenin amaçlarına ulaşması için gerekli olan her şeyi yapardı.					

Soru No	Projeye özgü yardımseverlik davranışlarını içeren aşağıdaki ifadeler için projede görev alan ekip üyeleri ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
5.	Proje ekibi üyeleri, yoğun iş yükü olan diğer ekip üyelerine yardım ederdi.					
6.	Proje ekibi üyeleri, projenin yürütülmesi süresince ihtiyaç duyan diğer ekip üyelerine yardım eli uzatırdı.					
7.	Proje ekibi üyeleri arasında anlaşmazlık ortaya çıkması durumunda diğer paydaşlar uzlaşma sağlamaya ve orta yolu bulmaya çalışırdı.					
Soru No	Projeyi kabullenme, alınan kararlara uyma davranışlarını içeren aşağıdaki ifadeler için projede görev alan ekip üyeleri ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
8.	Proje ekibi üyeleri projeye uygulanan kurallar ve prosedürleri sıkı takip ederdi.					
9.	Proje ekibi üyeleri projenin başlangıç toplantısında belirlenen kuralları kesin bir şekilde uygulardı.					
10.	Proje ekibi üyeleri kendileri ile ilgili bütün sözleşme yükümlülüklerine büyük bir titizlikle uyarlardı.					
11.	Proje ekibi üyeleri son teslim tarihlerini karşılayamadıkları görevler için derhal ilgili yöneticisi bilgilendirirdi.					
12.	Proje ekibi üyeleri, performansları ile ilgili haklı eleştirileri almaları durumunda gereken iyileştirmeleri yapardı.					

Soru No	Kişisel inisiyatif davranışlarını içeren aşağıdaki ifadeler için projede görev alan ekip üyeleri ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
13.	Proje ekibi üyeleri, proje çalışmalarını geliştirmek için yenilikçi önerilerde bulunurdu.					
14.	Proje ekibi üyeleri, proje süresince çıkabilecek olası fırsatları ve potansiyelleri ortaya koyardı.					
15.	Proje ekibi üyeleri, kendilerinden açıkça talep edilmese dahi, proje çalışmaları ile ilgili fikir ve önerilerini sunarlardı.					
16.	Proje ekibi üyeleri, projedeki tüm gelişmeleri, kendi görev alanlarının dışında olanlar dâhil, takip ederdi.					
Soru No	Proaktif davranışları içeren aşağıdaki ifadeler için projede görev alan ekip üyeleri ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
17.	Proje ekibi üyeleri genellikle, kendi işlerini yapmak için geliştirilen prosedürleri benimsemeye çalışırdı.					
18.	Proje ekibi üyeleri genellikle daha etkili olabilmek amacıyla işlerin yürütülme şeklini değiştirmeye gayret ederlerdi.					
19.	Proje ekibi üyeleri genellikle projeye ilişkin iyileştirilmiş prosedürler ortaya koymaya gayret ederlerdi.					
20.	Proje ekibi üyeleri genellikle proje için daha etkili olan yeni çalışma yöntemleri kurmaya gayret ederdi.					

21.	Proje ekibi üyeleri genellikle üretken olmayan ve verimliliği azaltan kuralları veya prosedürleri değiştirmeye yönelik çaba sarf ederlerdi.					
22.	Proje ekibi üyeleri genellikle proje içerisindeki işlerin yapılma şeklini değiştirmek üzere yapıcı önerilerde bulunurlardı.					
23.	Proje ekibi üyeleri genellikle hatalı bir prosedür veya pratiği düzeltmek için çaba sarf ederdi.					
24.	Proje ekibi üyeleri genellikle mükerrer veya gereksiz prosedürleri ortadan kaldırmaya çalışırdı.					
25.	Proje ekibi üyeleri genellikle kurumsal sorunlarla baş etmek için çözümler uygulamaya çalışırdı.					
26.	Proje ekibi üyeleri genellikle verimliliği artırmak amacıyla yeni yapılar, teknolojiler veya yaklaşımlar geliştirmeye çalışırdı.					
Soru No	Öğrenen proje organizasyonu karakteristiklerini içeren aşağıdaki ifadeler için görev aldığınız proje ekibi ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İletişim ve Diyalog						
27.	Projede insanlar birbirlerine açık ve dürüst geribildirimler verirdi.					
28.	Projede insanlar görüşlerini paylaştıklarında diğerlerinin ne düşündüğünü de sorarlardı.					
29.	Projede insanlar birbirleri ile güven inşa etmek için zaman harcarlardı.					
Entegre Sistem						

30.	Proje organizasyonunda mevcut ve beklenen performans arasındaki boşlukları ölçen bir sistem bulunuyordu.					
31.	Proje yönetimi öğrenilen dersleri tüm ekip üyelerinin erişimine açmıştı.					
32.	Proje yönetimi eğitim için harcanan zaman ve diğer kaynakların sonuçlarını ölçüyordu.					
Çalışanı Güçlendirme						
33.	Proje organizasyonu proje ekibinin inisiyatif almasına olanak sağladı.					
34.	Proje organizasyonunda proje ekibine, işin başarıyla tamamlanması için gerekli olan kaynaklar üzerinde kontrol yetkisi verilirdi.					
35.	Proje organizasyonu hesaplanmış risk almayı desteklerdi.					
Paylaşılan Vizyonu						
36.	Proje organizasyonunun proje ekibince bilinen ve benimsenen bir vizyonu vardı.					
37.	Proje organizasyonunun vizyonu, ekibin kaynakları olumlu yönde kullanmasına yön verirdi.					
38.	Proje organizasyonunun vizyonu, proje ekibinin projenin amaç ve hedefleri etrafında kenetlenmesini ve birlikte hareket etmelerini sağladı.					
39.	Proje organizasyonundaki alt ekipler ve çalışanlar ortak vizyon doğrultusunda kendi vizyonlarını, misyon ve hedeflerini belirlerlerdi.					

Soru No	Projeye bağlılık davranışlarını içeren aşağıdaki ifadeler için projede görev alan ekip üyeleri ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
40.	Proje ekibi üyeleri geleceklerinin çalıştıkları bu proje ile yakından ilgili olduğunu düşünürlerdi.					
41.	Proje ekibi üyeleri, şayet projenin iyiliği için gerekliyse bireysel iyiliklerini feda edebilirlerdi.					
42.	Proje ekibi üyelerinin proje ile arasındaki bağları son derece güçlü idi.					
43.	Proje ekibi genel anlamda projede çalışmaktan gurur duymaktaydı.					
44.	Proje ekibi gerektiğinde projenin iyiliği için gönüllü olarak görev tanımlarının çok ötesinde çalışıyordu.					
45.	Proje ekibi üyelerinin projeye bağlılığı azdı veya hiç yoktu.					
46.	Proje ekibi üyelerinin bu projeyi sevdiği ve bu proje bulunmaktan dolayı mutlu oldukları barizdi.					
Soru No	Projenin nitel ve nicel performansını içeren aşağıdaki ifadeler için görev aldığınız proje ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
47.	Proje mutabık kalınan son takvime uygun zamanda tamamlandı.					
48.	Proje mutabık kalınarak tahsis edilen son bütçeye uygun tamamlandı.					

49.	Projenin sonuçları, hedeflenen son kullanıcılar tarafından kullanılmaktadır.					
50.	Projenin sonuçlarından faydalanılmaya devam edilmesi muhtemeldir.					
51.	Projenin çıktıları, verimliliği veya etkinliği artırarak, son kullanıcılara doğrudan fayda sağlamıştır.					
52.	Proje ile başlangıçta çözülmesi amaçlanan problem göz önünde bulundurulduğunda; projenin çıktılarının bu problemin çözümünü en iyi şekilde yaptığı görülmektedir.					
53.	Proje ekibi üyeleri, projenin uygulandığı süreçten memnun kaldılar.					
54.	Proje, son kullanıcıları tarafından zaten kabul edildiği için kullanıma başlamada hiç problem yaşanmadı veya minimum düzeydeydi.					
55.	Proje, son kullanıcıları için veya hedeflenen yararlanıcılar için doğrudan performansın iyileşmesini sağlamıştır.					
56.	Proje, son kullanıcılar veya hedeflenen yararlanıcılar üzerinde görünür bir şekilde pozitif etki oluşturmuştur.					
57.	Proje son kullanıcılara devredildiğinde projenin gereksinimleri karşılanmıştı.					
58.	Son kullanıcılar veya hedeflenen yararlanıcılar projenin çıktılarından memnun kaldılar.					
59.	Ana sponsorlar projenin çıktılarından memnun kaldılar.					

Demografik Bilgiler	
Yaşınız	...
Sizin projedeki rolünüz	() İş Analisti () Yazılım Mühendisi () Proje Yöneticisi () Test Mühendisi () Kaynak Yöneticisi () Proje Sponsoru

	☐ Diğer:
Eğitim Durumunuz	☐ Ön Lisans veya altı ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Toplam iş tecrübeniz (Yıl)	... Yıl

Proje Bilgileri	
Proje ekibinin sayısı	☐ 10 ve altı ☐ 11-30 ☐ 31-50 ☐ 51-100 ☐ 100'ün üzeri
Projenin tamamlanma süresi (Ay)	☐ 6 ay ve altı ☐ 7-12 ay ☐ 13-24 ay ☐ 25-36 ay ☐ 36 ay'ın üzeri
Projenin geliştirildiği şirkette çalışan sayısı	☐ 10 ve altı ☐ 11-100 ☐ 101-500 ☐ 501-1000 ☐ 1000'in üzeri
Projede görev yaptığınız organizasyon yapısı	☐ Fonksiyonel: Projenin kararlarından ve sonuçlarından birim yöneticisi/takım yöneticisi sorumludur ayrıca bağımsız bir proje yöneticisi bulunmamaktadır. ☐ Zayıf Matris: Proje yöneticisi proje faaliyetlerinin koordinasyonu veya iletişiminin hızlandırılması rolünü yürütür, projenin çıktılarından sorumlu değildir. ☐ Güçlü Matris: Projeye özel atanmış ve proje ile ilgili kararlar için yetkilendirilmiş proje yöneticisi bulunur ancak aynı zamanda takım yöneticileri, birim yöneticileri de sorumludur. ☐ Proje Odaklı: Projeye özel atanmış proje yöneticisi projenin tüm kararlarından ve çıktılarından tek başına sorumludur.

ÖZ GEÇMİŞ

1. Adı Soyadı : Zeyd Gülesin
2. Doğum Tarihi : 22.03.1983
3. Unvanı : Yüksek Bilgisayar Mühendisi
4. Öğrenim Durumu : Doktora (Devam)
5. Çalıştığı Kurum : Türk Hava Yolları AŞ

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Bilgisayar Mühendisliği (Burslu)	İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ	2006
Lisans	Endüstri Mühendisliği (Burslu)	İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ	2006
Yüksek Lisans	Bilgisayar Mühendisliği (Burslu)	FATİH ÜNİVERSİTESİ	2011
Doktora	İşletme	YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	2019

6. Akademik Unvanlar

Yardımcı Doçentlik Tarihi :

Doçentlik Tarihi :

Profesörlük Tarihi :

7. Yönetilen Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri

Yüksek Lisans Tezleri

Doktora Tezleri

8. Yayınlar

Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Gülesin, Z., Can, E. (2015). A Theoretical Overview on Challenges and Solutions For Global Project Management. *Research Journal of Business and Management*, 2 (3), 238-250.

Gülesin, Z., Gürol, Y. (2018). The Impact of Project Citizenship Behaviours, Project Commitment and Learning Project Organization On The Success Of The Project: A Model Proposal. *Journal of Management, Marketing and Logistics*. 5 (4), 275-285.

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

Gülesin, Z. ve Gürol Y. (2016). Proje Yönetiminde Paradigma Değişimi: Katı Yönetim Yaklaşımından Yumuşak Yönetim Yaklaşımına Geçiş. *Yönetim Bilimleri Sempozyumu TÜBİTAK-İTÜ*, 2016, 151-157.

Gülesin, Z., Gürol, Y., Üzmez A. (2015). Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Borsa İstanbul Şirketlerinde Uygulanma Düzeyinin Belirlenmesi, Çalışan Verimliliği ve Organizasyonel Performansa Etkisinin Araştırılması. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 399-406.

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

Gülesin, Z., Gürol Y. (2018). A Model Proposal For Maximum Success In Project Management Based On Extra Role Behaviours. *4th Global Business Research Congress Procedia*.246-250

Son iki yılda verilen dersler