



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ADANA ALPARSLAN TÜRKER BİLİM VE TEKNOLOJİ
ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EKONOMİK VE SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI
ANABİLİM DALI**

**PROJE YÖNETİCİLERİNİN PROJE BAŞARISIZLIĞINA YÖNELİK
ALGILARI ÜZERİNE FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA**

**ZEKERİYA AKINCI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ADANA ALPARSLAN TÜRKER BİLİM VE TEKNOLOJİ
ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EKONOMİK VE SOSYAL ETKİ DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI
ANABİLİM DALI**

**PROJE YÖNETİCİLERİNİN PROJE BAŞARISIZLIĞINA YÖNELİK
ALGILARI ÜZERİNE FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA**

**ZEKERİYA AKINCI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
DR. ÖĞRETİM ÜYESİ KONURALP SEZGİLİ**

ADANA, 2023

ÖZET

PROJE YÖNETİCİLERİNİN PROJE BAŞARISIZLIĞINA YÖNELİK ALGILARI ÜZERİNE FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA

Zekeriya AKINCI

Yüksek Lisans,Ekonomik ve Sosyal Etki Değerlendirme Çalışmaları Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Konuralp SEZGİLİ

Temmuz 2023, 107 sayfa

Giderek zorlaşan rekabet koşulları, başarılı değişim programlarının temel araçlarından biri olan projelerin sayısını ve önemini artırmaktadır. Bununla ilişkili olarak projelerin etkili yönetimi ve buna ilişkin metodoloji ile standartlar ilgi görmektedir. Organizasyonlar projeler aracılığıyla arzu edilen hedeflere ulaşmayı denemektedir; bununla birlikte proje başarısızlığı yaygın bir fenomendir. Tamamen veya kısmen başarısızlıkla sonuçlanan projelerin organizasyonlara getirdiği mali yükün yüksek olduğu bilinmektedir. Bu araştırmanın amacı, proje yöneticilerinin projelerin başarısızlığına yönelik algılarını ve başarısızlık deneyimlerini incelemek, yaşanmış deneyimlerin ortak anlamını keşfetmektir. Bu doğrultuda nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak yirmi proje yöneticisi çalışma grubunu oluşturmuş; katılımcılarla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek veri toplanmıştır. Veriler fenomenolojik analiz kullanılarak çözümlenmiştir. Bulgulara göre projelerin başarısında iletişim/koordinasyon yönetimi, risk ve belirsizlik yönetimi, bütçe ve maliyet yönetimi ve hedeflere ulaşma ön plandayken, proje başarısızlıklarında zaman yönetimi ve planlamada yaşanan sıkıntılara bağlı temalar öne çıkmaktadır. Çalışmada ortaya konan temalar literatür ışığında tartışılmış, başarısızlık deneyimine ilişkin bireysel farklılıkların tespitiyle bu fenomen betimlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Proje, Proje Yönetimi, Proje Başarısı, Proje Başarısızlığı, Fenomenoloji

ABSTRACT

A PHENOMENOLOGICAL RESEARCH ON PROJECT MANAGERS' PERCEPTIONS OF PROJECT FAILURE

Zekeriya AKINCI

M.Sc., Department of Economic and Social Impact Assessment Studies

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Konuralp SEZGİLİ

July 2023, 107 pages

The number and significance of projects as one of the key tools of effective change programmes have increased in response to increasingly challenging competitive conditions. In this regard, effective project management, as well as related methodologies and standards, are gaining popularity. Organizations strive to attain their goals through the delivery of projects; nevertheless, the occurrence of project failure is a prevalent phenomenon. The financial implications for organizations are substantial when projects meet complete or partial failure. The purpose of this study is to examine the perceptions and experiences of project managers towards the failure of projects and to discover the shared meaning of lived experiences. Phenomenology, a qualitative research design, was employed in this study. The study group consisted of twenty project managers, selected in accordance with the study's objectives. Data collection was carried out through in-depth interviews conducted with the participants. The data is examined using phenomenological analysis. Based on the research findings, it has been observed that effective project management is essential for achieving success in various aspects such as communication and coordination management, risk and uncertainty management, budget and cost management, and goal attainment. Conversely, project failures often stem from issues related to time management and deficiencies in the planning process. The study's findings were analyzed in relation to existing literature, and the phenomenon was elucidated by examining individual variations associated with the experience of failure.

Keywords: Project, Project Management, Project Success, Project Failure, Phenomenology

ÖNSÖZ

Bu çalışmada desteğini esirgemeyen, araştırma sürecinde bilgi ve önerileriyle yol gösteren tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Konuralp Sezgili'ye, jüri sürecinde değerlendirmeleri ve önerileriyle çalışmaya katkıda bulunan Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt Önal ve Doç. Dr. Tufan Özsoy'a teşekkür ederim.

Gerek ders dönemimde gerekse araştırmalarım kapsamında başvurduğum ve değerli bilgilerini paylaşarak çalışmama katkı sağlayan Ekonomik ve Sosyal Etki Değerlendirme Çalışmaları Anabilim Dalının tüm öğretim üyelerine, bu programı hayata geçiren Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi yöneticilerine teşekkür ederim. Ayrıca, yoğun çalışma tempomu olanaklı kılan ve desteklerini esirgemeyen okul yöneticilerime, mesai arkadaşlarıma ve nihayet görüşlerini açık yüreklilikle paylaşan değerli katılımcılara teşekkür ederim.

Son olarak, bu yoğun süreçte her zaman destek olan oğullarım Mustafa Emir ve Ege Mert Akıncı'ya teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL LİSTESİ	viii
TABLO LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Araştırma Planı	4
2. KURAMSAL TEMELLER VE KAYNAK ARAŞTIRMASI	6
2.1. Proje Kavramı	7
2.2. Proje Yönetimi Süreci	8
2.3. Proje Başarısının Kavramsal Çerçevesi	13
2.3.1. Proje başarısı yaklaşımları	13
2.3.2. Başarı faktörlerine yönelik çerçeveler	18
2.4. Proje Başarısızlığının Kavramsal Çerçevesi	20
2.4.1. Proje başarısızlığı kavramı	20
2.4.2. Proje başarısızlığında yöneticinin rolü ve bakış açısı	26
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	30
3.1. Araştırma Deseni	30
3.2. Çalışma Grubu	35
3.3. Veri Toplama	36
3.4. Veri Analizi	39
3.5. Araştırmacının Rolü	42
3.6. Geçerlik	44
4. ARAŞTIRMA BULGULARI	46

4.1. Demografik Bulgular	46
4.2. Proje Yöneticiliğine İlişkin Başarı Faktörleri	52
4.3. Proje Yöneticilerinin Çalışma Disiplini Algısı	56
4.4. Proje Yöneticilerinin Proje Tanımı Yaklaşımı	60
4.5. Proje Yöneticilerinin Proje Yönetimi Süreci Yaklaşımı	61
4.6. Proje Başarısı ve Başarısızlığının Tanımına İlişkin Bulgular	63
4.7. Proje Başarısızlığının Kaynaklarına İlişkin Bulgular	66
4.8. Proje Sürecinin Başında Risk Yönetimine İlişkin Bulgular	70
4.9. Başarısızlık Deneyimine Dayalı Öğrenmeye İlişkin Bulgular	73
4.10. Proje Ekibine Yönelik Değerlendirmelere İlişkin Bulgular	75
4.11. Proje Profesyonellerine Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular	76
5. SONUÇ	78
5.1. Proje Başarısızlığı Deneyiminde İletişim ve Koordinasyonla İlgili Bulgular ve Tartışma	78
5.2. Proje Başarısızlığı Deneyiminde Belirsizlik ve Risk Yönetimiyle İlgili Bulgular ve Tartışma	79
5.3. Proje Başarısızlığı Deneyiminde Amaç ve Hedefe Ulaşmayla İlgili Bulgular ve Tartışma	80
5.4. Proje Başarısızlığı Deneyiminde Bütçe ve Maliyet Yönetimiyle İlgili Bulgular ve Tartışma	81
5.5. Proje Başarısızlığı Deneyiminde Zaman Yönetimiyle İlgili Bulgular ve Tartışma	83
5.6. Proje Başarısızlığı Deneyiminde Planlamayla İlgili Bulgular ve Tartışma	84
5.7. Araştırmacılar İçin Öneriler	85
5.8. Uygulamacılar İçin Öneriler	86
5.9. Sonuç	89
KAYNAKÇA	90
EKLER	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZGEÇMİŞ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1. Proje Yönetiminin Beş İşlevi.....	9
Şekil 2.2. Proje Yönetimi Bilgi Alanları.....	11



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.	Proje Başarısı Literatürünün Değişimi.....	18
Tablo 3.1.	Fenomenolojik Veri Analizi.....	42
Tablo 4.1.	Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Bilgiler	46
Tablo 4.2.	Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Bilgiler	46
Tablo 4.3.	Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere İlişkin Bilgiler.....	47
Tablo 4.4.	Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlerdeki Deneyimlerine İlişkin Bilgiler.....	47
Tablo 4.5.	Katılımcıların Proje Yöneticiliği Yapma Durumlarına İlişkin Bilgiler	47
Tablo 4.6.	Katılımcıların Başarıyla Tamamladıkları Projelerine İlişkin Bilgiler.....	48
Tablo 4.7.	Katılımcıların Başarısızlıkla Sonuçlanan Projelerine İlişkin Bilgiler.....	48
Tablo 4.8.	Proje Yönetimi Konularında Eğitim Alınmasına Yönelik Kodlar.....	49
Tablo 4.9.	Farklı Proje Türlerinde Yöneticilik Deneyime Yönelik Kodlar	50
Tablo 4.10.	Proje Eğitimi ve Proje Türlerinde Uzlaşma Bilgileri.....	51
Tablo 4.11.	Proje Yöneticiliğine İlişkin Faktörler	52
Tablo 4.12.	Çalışma Disiplini Kavramının Algılanmasına Yönelik Tema ve Kodlar	57
Tablo 4.13.	Projenin Tanımlanmasına Yönelik Bulgular.....	60
Tablo 4.14.	Proje Yönetimi Sürecine İlişkin Yaklaşımlar	62
Tablo 4.15.	Proje Başarısı ve Başarısızlığına Yönelik Tanımlar	63
Tablo 4.16.	Proje Başarısızlığının Kaynakları	67
Tablo 4.17.	Proje Başarısızlığına Neden Olan Faktörlere İlişkin Kod İlişkiler Tarayıcısı	68
Tablo 4.18.	Proje Başarısı/Başarısızlık Faktörleri ile Kaynakları Arasındaki İlişkiler.....	69
Tablo 4.19.	Projede Risk Belirlenmesine Yönelik Bulgular	70
Tablo 4.20.	Risklere Çözüm Önerilerine Yönelik Bulgular.....	72
Tablo 4.21.	Başarısızlık Deneyimine Dayalı Öğrenme.....	73
Tablo 4.22.	Proje Ekibine Yönelik Bulgular	75
Tablo 4.23.	Proje Yöneticiliğinde Rehberlik Çalışmalarına Yönelik Tema ve Kodlamalar	77

1. GİRİŞ

1.1. Araştırma Problemi

Günümüzde birçok organizasyon teknolojik gelişmeler, yenilikler ve rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için yeni yönetsel araçlar ve yapılar kullanmaktadır. Bunlar içinde gerek bir örgütlenme biçimi gerekse bir değişim enstrümanı olarak projeler önemli düzeyde ilgi görmektedir. Projeler bir yandan üstlendikleri değişimi gerçekleştirme hedefinin ağırlığı, diğer yandan süreçte kullanılan girdilerin ekonomik büyüklüğü itibarıyla önemli bir uygulama ve araştırma konusu olmuştur. Projelerin başarısı, bu anlamda oldukça ilgi çekmiş ve üzerinde önemli bir araştırma birikimi olan bir alandır. Öte yandan başarısızlık odağı, başarı kadar gelişmemiştir. Çoğunlukla başarı ve başarısızlık birbiriyle zıt yönde kavramlar olarak anılmakla beraber uygulamada projelerin yaklaşık yarısı ne başarı ne de başarısızlık çerçevesine oturmaktadır. Bu anlamda bu kavramların bir arada incelenmesi gerekmektedir; başarısızlık üzerinde dikkatle durulması gereken bir fenomen olarak belirlemektedir.

Projelerin başarısız olması motivasyon, para ve zaman gibi birçok konuda organizasyonları zarara uğramaktadır (Gerger ve Firuzan, 2010). Uygulamada birçok proje doğru yönetilememesi, gereksinimlerin anlaşılır bir şekilde belirlenmemesi, iyi bir proje ekibinin oluşturulmaması, doğru kararlar alınamaması, deneyimlerin ve derslerin yeterince analiz edilmemesi, kaynakların verimli kullanılmaması gibi sebeplere bağlı olarak başarısızlıkla sonuçlanmakta; organizasyon ve paydaş memnuniyeti istenilen ölçüde sağlanamamaktadır (Kurnaz, Sarı ve Akagündüz, 2008). Proje yöneticilerinin birçoğu, projenin başarılı şekilde sonuca ulaşmasına engel teşkil edecek iç ve dış faktörlerden kaynaklanan çeşitli sorunlarla karşı karşıya gelmekte; bu durum projenin başarı veya başarısızlığında etkili olmaktadır (Shenhar ve Dvir, 2007).

Project Management Institute (PMI) 2013 yılında yatırılan her doların yüzde 13,5'inin başarısızlık nedeniyle harcandığını bildirmektedir (PMI, 2018). Dahası, proje sonuçlarının eksik raporlanması veya hiç raporlanmamasından dolayı proje başarısızlık oranlarının gerçeği yansıtmadığı da bazı araştırmacılar tarafından ileri sürülmektedir (Heagney, 2016). Artan başarısızlık, bunun insani ve mali yükü, proje başarısızlığına ilişkin odağın gün geçtikçe gelişmesini sağlamaktadır. Bunun akademik yansıması olarak proje başarısızlığına yönelik ilginin de yoğunlaşması beklenebilir.

İyi bir proje yöneticisi zaman kısıtlaması ve yüksek baskı altında proje için en doğru kararı alabilmelidir. Yöneticinin yaşayacağı tereddüt ve belirsizlik projede maliyet aşımına, projenin gecikmesine, durmasına ve başarısızlıklara yol açabilmektedir (Hickson, 2015). Proje yöneticisi, proje yönetimi uzmanlarından oluşan proje ekibi tarafından paylaşılacak güncel bilgilere ulaşabilmek için onlarla sürekli iletişim halinde olmalıdır (Ece ve Kovancı, 2004). Projede yer alan kilit paydaşlar ve proje yönetim ekibinin farklı gereksinim, ihtiyaç ve amaçlara sahip olması ve aralarında yaşanacak olası bir iletişim sorunu projede endişe ve çatışma ortamı oluşturmaktadır (Geraldı, Maylor ve Williams, 2011). Bu bağlamda bu çalışmanın odak noktasını proje başarısızlığı ve proje yöneticilerinin proje başarısızlığına yönelik deneyim ve algıları oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, projelerin başarısız olmasına neden olabilecek faktörlere ilişkin proje yöneticilerinin yaşanmış deneyimlerini ve algılarını keşfetmektir. Mevcut çalışmalar, proje başarısı veya başarısızlığına etki eden kritik faktörlere odaklanmıştır. Bu araştırmalar çoğunlukla kuramsal modeller ve bunların ampirik sınamalarından oluşmaktadır. Bununla birlikte bu çalışmada temel amaç olarak benimsenen; yaşanmış deneyimlerin, bireysel farklılıkların ve ortak anlamların araştırılmasına yönelik kurgular görece kısıtlı kalmıştır. Bu çalışma, alanda oldukça kısıtlı uygulaması bulunan fenomenolojik desen yardımıyla deneyimleri açığa çıkararak sağlayabileceği kuramsal katkının yanı sıra uygulamada projenin başarısını artıracak yönlendirici ve düzeltici önerileri de içermekte, böylece proje yönetimi ve proje yöneticiliği alanlarındaki mevcut bilgi birikimine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Proje yönetimi uygulama ve akademik çalışma boyutu gelişmiş ve iç içe geçmiş bir disiplindir. Projelerin yüksek mali profilleriyle uyumlu olarak halihazırda birçok araştırmacı ve uygulamacı proje başarısı ve başarısızlığı konularında araştırmalar yapmış ve raporlar yayınlamıştır. Yine de ilk bakışta dahi bu hususta bir uzlaşma olmadığı kolaylıkla görülebilir. Diğer bir deyişle hiç kimse projelerde nelerin başarıyı getirdiği nelerin de başarısızlığa neden olduğuna dair kapsayıcı kanıtlar ortaya koyamamıştır (Vinekar, 2006; Shenhar ve Dvir, 2007). Proje planlama ve yönetim süreçlerine etki edebileceği düşünülen faktörler ile bunlara

uygun olarak belirlenen faaliyetlerin net bir şekilde ortaya konulması ve tüm süreçlerin birbirleri ile tutarlı olması, proje yöneticilerinin projede başarısız olma riskini azaltarak projelerin başarı oranlarını yükseltecek taktik, strateji ve yöntemleri geliştirmelerine imkân tanıyabilmektedir (Geraldı, Maylor ve Williams, 2011; Uysal, 2018). Bunun yanı sıra projedeki başarısızlıkların ortadan kaldırılması veya azaltılması, projeye dahil olan paydaşlar üzerindeki ekonomik etkiyi en aza indirmekte veya tamamen ortadan kaldırmaktadır (The Standish Group, 1985; Şenkaya, 2009).

Bu çalışmada ele alınan proje başarı ve başarısızlık nedenleri, proje yöneticilerinin proje başarı ve başarısızlığına yönelik algıları ve yaşadıkları deneyimleri ile yapılan analizler, proje yönetimi bilgi alanına çeşitli katkılar sağlayabilir. Çalışmada, projenin başarı ve başarısızlığına etki eden önemli ve birincil etkenlerin neler olduğu ve bunlara dair alternatif çözüm önerileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışma, başarısızlıkla sonuçlanması olası projeleri tespit etmek için gerekli yöntemler ile uygun bir şekilde uygulanması halinde proje başarısızlıklarını önleyebilecek eylemlerin neler olabileceği konusunda sağladığı önerilerle mevcut proje yönetimi bilgi alanını güçlendirebilir. Son olarak, bu çalışmadan elde edilen bulgu ve sonuçların, projelerin başarı olasılığını artırırken proje başarısızlıklarını ortadan kaldırarak veya azaltarak başarısızlığın neden olduğu kaybın en aza indirilmesinde katkı sağlayabileceği değerlendirilebilir. Nihayet, başarısızlık deneyiminin incelenmesi, halihazırdaki proje yönetimi sorunlarına yeni ve farklı bakış açıları geliştirme potansiyeline sahiptir.

1.4. Varsayımlar

Çalışmanın temel varsayımı epistemolojik pozisyonu ile ilgilidir. Temel varsayım, bu desenle deneyimlerdeki ortak anlamaların açığa çıkarılabileceğidir. İkinci olarak bu çalışma kapsamında yürütülen araştırmaya katılan proje yöneticilerinin (çalışma grubunun) araştırmanın amacına uygun kişiler arasından seçildikleri; bu grubun proje, proje yönetimi, proje başarısı ve başarısızlığı ile ilgili deneyim ve algılarına yönelik sorulara doğru cevap verdikleri, görüşme sırasında kendilerine yöneltilen soruların çalışmanın amacına uygun şekilde hazırlandığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın metodolojik kısıtı kullanılan araştırma deseniyle ilgilidir. Doğası gereği bu tür çalışmada üretilen bilgi genellenmez, ancak gerek literatür bulgularının değerlendirilmesinde gerekse ilerleyen araştırmalar için önemli bir açıklama potansiyeli barındırır. Bununla bağlantılı olarak ikinci sınırlılık amaçlı örnekleme stratejisi ile ilgilidir. Araştırmada Adana ilinde farklı sektörlerde, en az bir projede görev almış veya halihazırda proje yürüten bireyler ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada uygulanan yer ve çalışma grubu araştırma desenin gereklilikleriyle sınırlı tutulmuştur. Üçüncü sınırlılık 2020 yılının başından itibaren tüm dünyayı etkisi altına alarak uzun bir süre devam eden COVID-19 pandemisine bağlı olarak görüşme yapılan proje yöneticilerinin yaşadığı dönemsel kaygı ve strestir. COVID-19 pandemisinden dolayı tüm kurum ve kuruluşlarda uyulması gereken kısıtlamalar, uygulanan sosyal mesafe ve hijyen kuralları, yüz yüze görüşmelerin sağlık açısından olumsuz bir durum yaratacağı endişesi; deneyimin kişisel olarak açığa çıkarılmasını gerektiren fenomenolojik yöntemlerin uygulanması bakımından önemli bir sınırlılık yaratmıştır.

1.6. Araştırma Planı

Bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde çalışmaya esas teşkil eden konuya ilişkin genel bir bilgilendirme yapılmıştır. Bu bölüm; araştırma problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırma planı başlıklarından oluşmaktadır.

İkinci bölümde, proje kavramı, proje yönetim süreci, proje başarısının kavramsal çerçevesi, proje başarısı yaklaşımları, başarı faktörlerine yönelik çerçeveler, proje başarısızlığının kavramsal çerçevesi, proje başarısızlığı kavramı, proje başarısızlığında yöneticinin rolü ve bakış açısı, proje başarısı ve başarısızlığının tarihsel evrimi ilgili literatür çalışmaları ele alınmıştır.

Üçüncü bölüm araştırma yöntemine ayrılmıştır. Bu bölümde, araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama, veri analizi, araştırmacının rolü ve geçerlik başlıkları altında tez çalışmasında yapılan araştırmanın metodolojik arka planı açıklanmıştır.

Dördüncü bölüm analiz ve bulgulardan oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcılarla yüzü yüze yapılan görüşmelerle elde edilen, kodlanan ve temalandırılan bulgular ve bu bulgulara dair tablolar yer almaktadır.

Beşinci bölümde çalışmanın sonuçları açıklanmakta ve yorumlanmaktadır. Bu bölümde, çalışmanın bulguları literatür eşliğinde tartışılmış, araştırmanın katkısı ortaya konmuş, gelecekteki çalışmalara ve uygulamacılara öneriler sunulmuştur.



2. KURAMSAL TEMELLER VE KAYNAK ARAŞTIRMASI

Proje, tanımı itibarıyla bir ürün, hizmet, süreç geliştirmeyi ya da sunmayı hedefleyen, çeşitli sınırlılıklarla tanımlanan bir örgütlenme biçimi ve/veya bir iş görme enstrümanıdır. Projeler rutin faaliyetlerden oluşmamaktadır, aksine bir müdahale ve değişim içermektedir. Bu doğası itibarıyla projeler başarı odaklı üretilmektedir; ne var ki aynı gerekçeyle projeler başarısızlık olasılığı da yüklenmektedir. Diğer bir deyişle başarı ya da başarısızlık, proje yönetimi açısından kaçınılmaz bir ikiliktir. Bu çalışmaya konu edilen proje başarısızlığı ve proje yöneticilerinin proje başarısızlığına yönelik algı ve deneyimlerinin daha iyi incelenebilmesi için bazı temel kavramların incelenmesi önem arz etmektedir.

Bu bölümde sırayla, proje kavramı, proje yönetim süreci, proje yönetimi bilgi alanları, proje başarısının kavramsal çerçevesi, proje başarısı yaklaşımları, başarı faktörüne yönelik çerçeveler, proje başarısızlığının kavramsal çerçevesi, proje başarısızlığı kavramı, proje başarısızlığı üzerinde yöneticinin rolü ve bakış açısı başlıklarına yer verilmektedir.

Bu çerçevede ilk olarak proje kavramına odaklanılmaktadır. Proje kavramının doğru anlaşılması, literatürde önem verilen bir konu ve çalışmanın doğru konumlandırılması açısından önemli bir gerekliliktir. Bu başlıkta proje kavramının tarihsel arka planı üzerinden hareket edilerek proje tanımlarına, bu tanımlardaki ortak noktalara ilerlenmektedir. Proje kavramı başlığından sonra proje yönetimi kavramı ve proje yönetimi bilgi alanları ele alınmaktadır. Uygulama ile iç içe girmiş kendine özgü ve disiplinler arası bir araştırma alanı olan proje yönetiminin net olarak anlaşılması, bu alanda çalışan bireylerin başarı ya da başarısızlık değerlendirmelerinin oluşmasında önemli bir rol oynayabilmektedir. Üçüncü olarak, önceki başlıklarda hazırlanan zeminde projede başarı ve başarısızlık kavramları incelenmekte, literatürde bu konuların nasıl ele alındığı, birbirine benzeyen ve zaman zaman birbiriyle çelişen noktalar tespit edilmektedir. Bu noktada başarısızlık algısı ve bunun oluşumunda etkili faktörlerin açıklanması, proje başarısızlığına ilişkin fenomenolojik bir sorgunun gerekçesini teşkil etmektedir. Bölümün sonunda ise proje başarısızlığı üzerinde yöneticinin rolü ve bakış açısı başlığı ele alınmaktadır.

2.1. Proje Kavramı

Proje, en sade haliyle belli faaliyetlerin bir amaç yönünde ve belirli planlar dâhilinde gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir. Geçmişten günümüze hemen her alanda artan karmaşık sorunlara çözüm yolları bulmaya çalışmak, örgütlerin ve yöneticilerin en önemli görevleri arasında olmuştur. Tarihsel olarak, bu görevlerin en önemli enstrümanları değişim ve uyum müdahalelerini içeren projeler olmuştur. Nitekim, yönetim tarihi üzerine yapılan bazı araştırmalar, bugünkü çerçeveleriyle bir uzmanlık meselesi haline gelmiş bulunan proje yönetiminin neredeyse bütün güncel boyutlarının bazı tarihsel yapıların inşasında kullanıldığını göstermektedir (Seymour ve Hussein, 2014). Bu bilgi ışığında proje yönetiminin kendisi kadar projede başarı ve başarısızlık kavramları da eskidir.

Proje, kapsayıcı bir tanımla, benzersiz bir hizmet, ürün veya sonuç oluşturmak için üstlenilen geçici bir çaba olarak tanımlanmaktadır. Literatür incelendiğinde proje ile ilgili çok sayıda tanım yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlar incelendiğinde, proje;

- Belirli bir hedefe veya amaca ulaşmak için insan, para ve zaman dahil önemli miktarda kaynak gerektiren benzersiz, rutin olmayan bir görevdir (Pinto ve Slevin, 1998).
- Belirli hedefleri, tanımlanmış bir başlangıcı ve sonu, bir bütçesi ve kaynak tahsisi olan karmaşık ve rutin olmayan görevdir (Turner ve Müller, 2003).
- Belirli bir hedefe ulaşmak için bir ekip tarafından yürütülen, tanımlanmış bir amacı, tanımlanmış bir zaman çizelgesi ve tanımlanmış kaynakları olan koordineli bir dizi faaliyettir (Cleland ve Grais, 2006).
- Belirli bir iş hedefini belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir kaynak setiyle gerçekleştirmek için oluşturulan geçici bir organizasyondur (Shenhar ve Dvir, 2007).
- Nicel ve nitel hedeflerle tanımlanan faydalı bir değişim elde etmek amacıyla, maliyet ve zaman kısıtlamaları dahilinde, belirli bir spesifikasyona sahip benzersiz bir iş kapsamını üstlenmek için kaynakların organize edildiği bir çabadır (Turner ve Walker, 2008).
- Faydalı bir değişim sağlamak için kaynakların iş yapmak üzere atandığı geçici bir organizasyondur (Turner ve Walker, 2008).

- Farklı işlevsel alanlardaki kaynakların koordinasyonunu gerektiren, belirli, ölçülebilir ve zaman sınırlı bir hedefe ulaşma çabasıdır (Gido ve Clements, 2014).
- Benzersiz bir ürün veya hizmet yaratmak için üstlenilen, başlangıç ve bitiş noktası tanımlanmış ve belirli parametreler dahilinde yerine getirilmesi gereken önceden tanımlanmış bir dizi hedefe sahip, belirli ve tek seferlik bir çabadır (Larson ve Gray, 2014).
- Belli bir amaca yönelik olarak, belirli bir süre içerisinde, belirlenmiş kaynaklarla, planlı ve organize bir şekilde yürütülen, sonucunda hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir çalışmadır (Hickson, 2015).
- Benzersiz bir hizmet, ürün veya sonuç oluşturmak için üstlenilen geçici bir çabadır (PMBOK, 2017).
- Belirli bir hedefe ulaşmayı amaçlayan, belirli bir süre boyunca ve belirli maliyet ve diğer sınırlamalar dahilinde yürütülen, birbiriyle ilişkili planlanmış görevler dizisidir (Kerzner, 2022).

Görüldüğü gibi proje tanımlarında bazı tanımlar benzersiz bir ürün veya hizmetin oluşturulmasına vurgu yaparken, diğerleri belirli hedeflere odaklanmaktadır. Öte yandan bazı tanımlar bütçe ve zaman sınırlamalarına uymanın önemini vurgularken, diğerleri projelerin iş birliği ve paydaş ihtiyaçlarını anlama açısından öneminin altını çizmektedir.

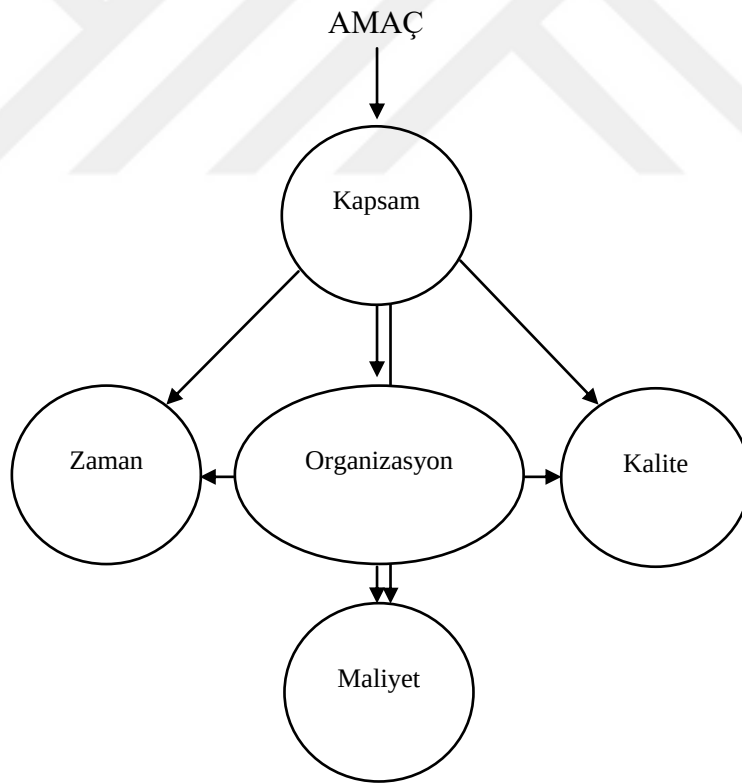
Bu tanımlarda proje bir görev, çaba, faaliyet ve örgüt gibi farklı biçimlerde ifade edilmiş olsa da tanımların hemen tamamı projenin belirli hedefleri başarmayı amaçlayan, geçici ve benzersiz çabalar dizisi olduğu fikrinde uzlaşmaktadır. Bu çalışmada esas alındığı üzere kapsayıcı bir bakış açısıyla proje tanımının ana hatlarını; projenin belli bir amaca yönelik olması, insan, zaman ve bütçe gibi kaynakların etkin kullanılması; bu kapsamdaki faaliyetlerin tamamlanması için belirli bir süre belirlenmesi ve nihayet bunun örgütlü biçimde sürdürülmesi oluşturmaktadır.

2.2. Proje Yönetimi Süreci

Proje yönetimi, genel bir bakış açısıyla, proje hedeflerini gerçekleştirmek için zamanın ve mevcut kaynakların birbirleriyle uyumlu bir şekilde kullanılmasını öngören ve çeşitli aşamalardan oluşan dinamik, stratejik, sistematik ve katılımcı bir yönetim süreci olarak

betimlenebilir. Proje yönetimi, daha önceden belirlenen zaman, kapsam ve maliyet hedeflerini gerçekleştirebilmek için proje faaliyetlerinin planlanması, zamanın yönetilmesi ve kontrolü olarak tanımlanmıştır (Sönmez, Ergin ve Birgönül, 2007). Bu sürecin etkinliği, proje hedeflerinin ne olduğu, onlara nasıl ulaşılabileceği, hangi kaynaklara ihtiyaç olacağı ve bu hedeflere ulaşmanın ne kadar süreceğini bilmekle ilgilidir (Elmas ve Elmas 2018).

Tanımlarda vurgulandığı üzere proje, rutin bir organizasyonel faaliyetin yürütülmesi ile ilgili değildir. Dolayısıyla proje yönetiminin temel amacı olumlu bir değişiklik gerçekleştirmek olarak ifade edilebilir. Spinner (1997) bu çerçevede proje yönetimini; bir organizasyon içinde değişim ve yeni girişimlerin uygulamasını başlatmak, bunları planlamak, yürütmek ve yönetmek için belirli süreçleri ve ilkeleri uygulama disiplini olarak tanımlamıştır. Proje ve proje yönetimine ilişkin açıklamalar dikkate alındığında, proje yönetiminin beş işlevden meydana geldiği görülmektedir. Şekil 1, bu işlevlere ilişkin genel bir görünüm sunmaktadır.

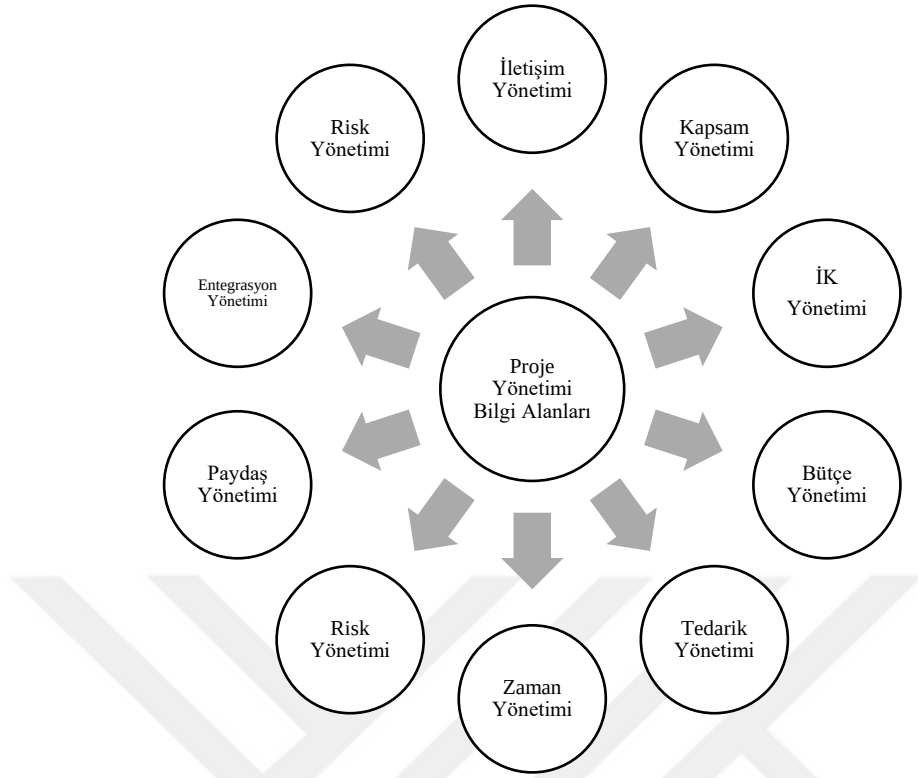


Şekil 2.1. Proje Yönetiminin Beş İşlevi

Kaynak: Turner, J. R. (2009). *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations*. McGraw-Hill, s. 7.

Turner'in (2009) işaret ettiği bu beş işlevden hareket edilerek proje yönetim sürecinin eksenleri betimlenebilir. Buna göre olumlu bir değişimi içeren bir amaç dahilinde çeşitli faaliyetler tanımlanır. Bu faaliyetlerin bir kapsamı vardır ve yönetilmesi gereklidir. Bu faaliyetler geçici bir organizasyon çerçevesinde yürütölür ve her organizasyonda olduğu gibi iç ve dış paydaşlar söz konusudur; dolayısıyla bu organizasyonun yönetilmesi gerekmektedir. Amacın gerçekleştirilmesi, yani arzu edilen faydanın sağlanabilmesi için kaynakların belirli yöntemlerle sarf edilmesi ve bu işlerin belli performans seviyelerinde yürütölmesi gereklidir, dolayısıyla kalitenin yönetilmesi gerekmektedir. Projenin öngörölün faydayı sağlaması, projenin bu faydanın değerinden düşük maliyetle gerçekleşmesini gerektirmektedir, dolayısıyla maliyetlerin yönetilmesi gerekmektedir. Son olarak tüm bu faaliyetlerin sınırlı olmayan bir zaman çerçevesinde yürütölmesi söz konusu değildir; dolayısıyla zamanın da yönetilmesi gerekmektedir (Turner, 2009).

Proje yönetim sürecinin ele alındığı geniş işlevsel çerçeve, uygulamacılar açısından bu faaliyetlerin nasıl ve hangi yöntemle standartlaştırılabilceği sorusunu beraberinde getirmiştir. Diğer bir deyişle proje yönetiminde yapılandırılmış ve standartlaştırılmış bir yaklaşım ihtiyacı doğal olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum, 1980'li yıllardan itibaren yerleşik proje yönetim metodolojilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Amerika Birleşik Devletleri orijinli PMBOK ve İngiltere orijinli PRINCE2 öne çıkan metodolojiler arasında sayılabilir. Bu çalışmada esas alınan ve PMI (2017) tarafından belirlenen standartlar uyarınca proje yönetimi bilgi alanları; iletişim, kapsam, insan kaynakları, bütçe, tedarik, zaman, risk, paydaş, entegrasyon ve kalite yönetimi olarak on grupta toplanmıştır. Şekil 2, bu on bilgi alanına ilişkin faaliyetleri özetlemektedir:



Şekil 2.2. Proje Yönetimi Bilgi Alanları

Kaynak: Project Management Institute PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK-Guide).

Bilgi alanlarını aşağıdaki gibi sıralama mümkündür:

1. İletişim Yönetimi: Projeye ait bilgilerin uygun bir şekilde zamanında üretilmesi, toplanması, dağıtılması, saklanması, erişilmesi ve gerektiği zaman bu bilgilerin tekrardan düzenlenmesi için gerekli tüm süreçler iletişim yönetiminin kapsamına dahildir (Uysal, 2019).
2. Kapsam Yönetimi: Proje kapsam yönetimi projenin hedefe ulaşmasında projenin gerekli tüm çalışmalarından yalnızca gerekli çalışmaları içerdiğinden emin olmak için olması gereken süreçleri içermektedir (Uysal 2019; Kazan, 2020). Kapsam yönetimi proje veya ürünün tamamlanabilmesi için gerekli olan tüm iş paketlerinin ve süreçlerinin tanımlanması ve proje kapsamına alınması süreci olarak betimlenmektedir (Kurşunoğlu, 2017; Kazan, 2020).
3. İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan kaynakları yönetimi bir projede görev alan personelin/kişilerin en etkin ve verimli kullanımı için gerekli olan tüm süreç ve faaliyetleri konu edinmektedir (Kazan, 2020; Kömürlü ve Toltar, 2018). Bu yönetim

anlayışı insan kaynakları planlama, ekip personeli temini, takım geliştirme ve takım yönetimi gibi alt faaliyetlerden oluşmaktadır.

4. Bütçe/Maliyet Yönetimi: Bütçe bir projenin hangi maliyetle tamamlanacağını gösteren bir tahmindir. Bütçe/maliyet yönetimi, projenin belirlenen bütçe kapsamında tamamlanabilmesi için gerekli olan tüm süreçleri tanımlamaktadır (Kurşunoğlu, 2017). Bir başka ifadeyle bütçe yönetimi, projenin hedeflenen ve kararlaştırılmış bütçe dahilinde tamamlanabilmesi için projede görev alan personelin kaynak, maliyet tahmini, bütçeleme ve maliyet kontrolü aşamaları ile ilgili bilmeleri tüm gereken konuların yer aldığı süreci ve bu hedef doğrultusunda yapılan tüm faaliyetleri tanımlamaktadır.
5. Tedarik Yönetimi: Tedarik, bir ürünün veya hizmetin ilgili tarafa sağlanması ve herhangi bir işin yapılması için gerekli tüm hazırlıkların yapılması anlamına gelmektedir. Uysal (2009) tedarik yönetimini, proje kapsamında kullanılacak ürün ve hizmetleri proje ekibi dışından temin etmek ya da satın almak için gerekli süreçler olarak ifade etmektedir.
6. Zaman Yönetimi: Proje kapsamındaki aktiviteler için gerekli sürenin belirlenmesi ve uygulanabilir iş takviminin oluşturulmasını içeren süreçtir. Projede zamanın planlanması iş ve işlemlerin aksamadan yürütülmesini sağlamak ve zaman kısıtına bağlı sorunları en aza indirmektedir.
7. Risk Yönetimi: Risk yönetiminin planlanması, risklerin tanımlanması, risklerin analizlerinin yapılması ve risklerin izlenmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Projede risk yönetiminin hedefi, projenin tüm süreçlerindeki başarı oranının artabilmesi adına olumlu risklerin etkisini ve/veya ihtimalini artırmak olumsuz risklerin etkisini ve/veya ihtimalini azaltmaktır (Erdem ve Younis 2012).
8. Paydaş Yönetimi: Projede paydaş, projeyi etkileyebilecek ve/veya proje sürecinden veya sonucundan etkilenebilecek özel veya tüzel kişilerdir. Projede aktif bir şekilde yer almayan ancak proje sonuçlarına dışarıdan pozitif veya negatif olarak etkisi olabilecek ve proje sonunda elde edilecek ürünlerden talep edecek kişi, grup veya kurumlar da paydaş olarak değerlendirilmektedir (PMI, 2013; Avşar ve Özgen, 2022). Proje yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri paydaş yönetimidir.
9. Entegrasyon Yönetimi: Entegrasyon en sade şekliyle; bütünleşmek, uyum sağlamak anlamlarına gelmektedir. Proje entegrasyon yönetimi, proje yönetimi süreç grupları içerisindeki farklı süreçleri ve proje yönetimi iş kalemlerini belirlemek, tanımını

yapmak, birleştirmek ve koordinasyonunu sağlamak için gerek duyulan süreçleri ve aktiviteleri kapsamaktadır (Uysal, 2019; Deniz, 2000).

10. Kalite Yönetimi: Kalite genel olarak bir ürün veya hizmetin işveren ya da müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını doğru biçimde karşılayabilme derecesidir (Çakar ve Serdar, 2002). Kalite yönetimi, proje sürecinde yapılacak olan işlerin, işlemlerin, aktivitelerin, üretim ve yapım süreçlerinin belirli kalite hedeflerine ve belirli kalite politikalarına göre yapım ve üretim işi olarak tanımlanır (Demirel, 2014).

Projelerin başarısı, temel olarak, bu bilgi alanlarının etkili yönetimiyle ilgilidir. Bu süreçlerin bir bütün olarak etkili bir şekilde yürütülerek projenin hedeflerine ulaşılması, ilgili organizasyonun uzun vadeli başarısı ile doğrudan ilişkilidir. Bu durum göz önüne alındığında, projelerin başarısına ilişkin hususlar ve genel olarak proje başarı faktörleri, proje yönetimi literatüründe en çok ilgi gören konular arasında yer almıştır. İlerleyen başlıkta bu literatürün incelenmesine yer verilmiştir.

2.3. Proje Başarısının Kavramsal Çerçevesi

Bu başlıkta proje başarısı kavramı incelenmekte, bu çerçevede başarıya ilişkin farklı model ve yaklaşımlar değerlendirilmektedir.

2.3.1. Proje başarısı yaklaşımları

Projede başarı kavramı gerek akademi gerekse uygulama dünyasında oldukça ilgi çekici bir konudur (Radujkovic ve Sjekavica, 2017). Projeler ile proje portföyü, programlar ve organizasyon stratejisi arasında doğrudan bir ilişki vardır. Projeler, değişimi yaratmanın ve değişimle başa çıkmanın ana yolu olarak stratejileri uygulamak için kullanılmaktadır (Cleland ve Gareis, 2006). Meskendahl (2010), stratejilerin uygulanmasında kullanılan merkezi yapı taşı olarak projelere atıfta bulunmakta ve bu nedenle iş başarısının, projelerin başarısı tarafından belirlendiğini ifade etmektedir.

Günümüzde tüm sektörlerde projelerin kullanım sıklığının yüksek olması, proje yönetiminin önemini her geçen gün artırmaktadır. Proje hedeflerine ulaşma ile bir organizasyonun uzun vadeli gelişimi arasındaki doğrudan ilişki göz önüne alındığında, projelerin başarısına ilişkin hususlar ve projelerin başarı faktörleri, proje yönetimi literatüründe büyük ilgi gören konular arasına girmiştir. Böylesine önemli bir süreçte maliyet, zaman ve performans kısıtlamalarına

uygun olarak projelerin hedeflerine ulaşması, projenin başarılı olup olmadığını belirlemek için genellikle yeterli görülmemektedir. Literatür incelendiğinde proje başarısı ve başarısızlığına yönelik farklı çerçeveler sunulduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle başarıya yol açan, özellikle başarısızlığa neden olan faktörleri ve bunların gerisindeki eğilimleri tanımlamanın oldukça güç olabileceği belirtilmektedir (Hickson, 2015).

PMI (2017), projeleri stratejik hedeflerle uyumlu hale getirmenin bir kurum/kuruluşa değer kattığını belirtmektedir. Başarılı projelerin uygulanması, organizasyon üzerinde sadece kısa ve orta değil, aynı zamanda uzun vadeli gelişimi de etkileyen olumlu etkiler yaratmaktadır. İş başarısı konusu, kârlılık ve rekabet avantajı yönleriyle ilgilenmektedir. Başarının ne olduğu ve nasıl ölçüldüğü önemli konular arasında yer aldığından bu alanda birçok çalışma yapılmıştır çünkü başarısız olan projelerin sayısı son derece yüksektir, projelerin üçte birinden fazlası hedeflerine ulaşmamaktadır (PMI, 2017).

Tarihsel perspektiften bakıldığında, proje başarısı literatürünün ilk dönemlerinde başarı, hedeflere ve planlanan sonuçlara; önceden belirlenmiş zaman, maliyet, performans-kalite koşullarına uygun olarak ulaşmak olarak anılmıştır. Bu dönemde proje başarısı zaman, maliyet ve kalite hedeflerinin (üçlü kısıt, altın üçgen, demir üçgen) yerine getirilmesiyle ilişkilendirilmiştir. Bu kapsamda proje performansını ölçmek için maliyet ve fayda analizleri, ekonomik getiri ve kar olmak üzere farklı finansal kriterler kullanılmıştır (Archer ve Ghasemzadeh, 1999; Jugdev ve Thomas, 2002; Shenhar ve Dvir, 2007). Projelerin performansını analiz etmenin faydası tartışılmaz görülmektedir (Patah ve Carvalho, 2007). Ne var ki proje yönetimi alanındaki bilgiler geliştikçe “demir üçgen” olarak adlandırılan bu üç faktör, proje başarısını tanımlamak için yeterli görülmemiştir (Samset, 2006; Barber, 2004; Jugdev ve Muller, 2005; Shenhar ve Dvir, 2007; Ika, 2009). Bunun gerisinde başarı kavramının ve performansın bağlamsallığının odak noktası haline gelmesi görülebilir (Carvalho ve RabechiniJunior, 2015).

Günümüzde proje başarısı, birçok özelliği kapsayan karmaşık, çok boyutlu bir kavram olarak kabul edilmektedir (Mir ve Pinnington, 2014). Projeler benzersizdir, bu yüzden proje başarı kriterleri bir projeden diğerine farklılık göstermektedir (Müller ve Turner, 2007). Ancak, çeşitli araştırmalar proje başarısının üçlü kısıtlar dışında yeni boyutlarını araştırmıştır (Carvalho ve Rabechini-Junior, 2015. Farklı proje türlerinde, farklı bakış açıları ve farklı

süreçler söz konusu olduğundan, proje başarısı göreceli bir kavram olarak kabul edilmekte ve tüm proje türleri için geçerli mutlak/ortak bir başarı tanımı yapmak zorlaşmaktadır (Samset, 2006).

Westerveld (2003), zaman, bütçe ve kaliteden oluşan demir üçgeni tamamlayan ana başarı kriteri olarak paydaşların memnuniyetinin önemini vurgulamakta ve zamanda yaşanan gecikmelerin de dikkate alınması gerektiğini eklemektedir. Yani başarı kriterleri konusunda zaman, maliyet, bütçe, kalite ve paydaş memnuniyetinin ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir.

Muller ve Turner (2007) proje yönetiminde başarı ve başarısızlık kavramlarının “başarı kriterleri” ve “başarı faktörleri” olarak iki terim etrafında geliştiğini belirtmiştir. Burada, projenin başarı oranını artırmak için öncelikle başarı kriterlerin belirlenmesi, bunu müteakip bu kriterlerle ilgili başarı faktörlerinin tayin edilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Projelerde kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinin; özellikle dinamik küresel pazarda rekabet avantajı elde etmek için yeniliğin bir zorunluluk olduğu dikkate alındığında en önemli konulardan biri olarak değerlendirildiği görülmektedir (Beleiu vd., 2015). Başarı faktörleri, proje yöneticileri tarafından istenen sonuçları elde etme şansını artırmak ve projelerin başarısına katkı sağlamak için kullanılan ana değişkenler olarak tanımlanmıştır (Westerveld, 2003). Bu faktörlerin bir kombinasyonu, bir projenin başarısını veya başarısızlığını belirlemekte ve doğru zamanda başarıyı daha olası kılmaktadır (Savolainen, 2012).

Başarı faktörlerinin tarihsel evrimi üzerine çok sayıda inceleme bulunduğu görülebilir. Davis (2014), 1970'lerden günümüze dek proje başarısını inceleyen çalışmada başarı faktörlerinin gelişimini yıllara göre sınıflandırılmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında, başarı faktörleri yaklaşımlarının 1970'lerde bir projenin işleyiş düzeyine odaklanmaktan, 2000'lerden sonra paydaş odaklı bir yaklaşımı benimsemeye doğru evrildiği; yani son dönemlerde yapılan projelerde paydaşların sürece katılımının ve paydaş yönetimine verilen önemin her geçen gün arttığını söylemek mümkündür. (Davis, 2014). Davis'e (2014) göre başarı koşulları, “başarı kriterlerinin proje başlamadan önce ve proje boyunca yapılandırılma noktasında paydaşlarla birlikte kararlaştırılmasıdır”. Proje başarısı kilit paydaşlar tarafından farklı algılanabilmektedir, bu sebeple onların ilgi ve görüşlerini yansıtan daha kapsamlı kriterlere ihtiyaç duyulduğu bildirilmiştir (Dvir vd., 1998). Benzer yaklaşımla, projelerin çok katmanlı

yapısı dikkate alındığında (Carvalho ve Rabechini-Junior, 2015), bu yönetim yapısı içerisinde yer alan farklı paydaş gruplarının proje başarısına dair kendi algılarının dikkate alınabileceği açıktır (Ogunlana, 2010; Chou ve Yang, 2012; Davis, 2014).

Farklı zamanlarda yapılan araştırmalarda başarının daha farklı boyutları değerlendirilmeye çalışılmış, çalışmalar sonucunda, proje verimliliği, müşteri üzerindeki etki, ekip üzerindeki etki, iş ve doğrudan başarı ve geleceğe hazırlık gibi faktörlere de vurgu yapılmıştır (Shenhar ve Dvir, 2007). Carvalho ve Rabechini-Junior'a (2015) göre proje başarısının sürdürülebilirlik boyutu önemlidir. Benzer biçimde Samset (2006), başarı kriterlerinin verimlilik, etkililik, projenin toplum üzerindeki etkisi, toplumdaki gerçek ihtiyaçlar ve önceliklere uygunluk ve projenin gelecek üzerindeki etkileriyle ilgili sürdürülebilirliğe odaklanması gerektiğini ileri sürmektedir.

ABD başta olmak üzere bazı ülkelerde örgütsel performans ve proje başarısı ile proje yönetiminde yetkinlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen verilere göre bu kavramın birbirleriyle ilişkili olduğu ancak bu yetkinliğin örgüt kültürü ile birleştiğinde örgütsel performansı etkilediği sonucuna varmıştır (Yazıcı, 2009). Besner ve Hobbs (2012) yetkinlik ve yeterlik ile proje başarısı arasında ilişkiler olduğunu göstermektedir. Özellikle bilgi teknolojisi endüstrisinde, proje yönetiminde yaşanan gelişmeler ve yetkinlik, daha kaliteli yazılım, daha hızlı geliştirme döngüsü, daha yüksek üretkenlik, daha iyi organizasyonel performansa olanak sağlamış ve bunun doğal bir sonucu olarak proje başarısının artış eğiliminde olduğu sonucuna varılmıştır (Yazıcı, 2009).

Bazı araştırmacılar metodolojinin proje başarısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmalarda belirli proje yönetimi standartlarının uygulanmasının proje başarısı üzerindeki etkisi gösterilmiştir. (McHugh ve Hogan, 2011; Besner ve Hobbs, 2012). Örneğin Tayvan'da inşaat sektöründe PMBOK kılavuzunun proje performansı, müşteri memnuniyeti ve proje başarısı üzerindeki olumlu etkileri ortaya konmuştur (Chou ve Yang, 2012). Bu sektörde bir diğer çalışmada Carvalho ve diğerleri (2015) inşaat projeleri bağlamında belirsizlik durumlarının yalnızca PMBOK aracılığıyla yönetilemeyeceğini göstermektedir. Bu durumu açıklığa kavuşturan bir başka örnekte Carvalho, Patah ve Bido (2015), proje yönetiminin bağlamını belirlerken hem PMBOK'un önerdiği proje yönetim alanlarının hem de yetkinlik modellerinin önerdiği organizasyonel faktörlerin dikkati alınmasını gerektiğini öne sürmüştür.

Proje yönetimi stilleri örgüte, kurum ve kuruluşlara hatta ülkelerin kültürlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Zwikael ve arkadaşları (2005), PMBOK'un üçüncü baskısının dokuz bilgi alanını göz önünde bulundurarak, Japonya ve İsrail'de proje yönetimi stilineki farklılıkları göstermiştir. İsrail'de proje yöneticileri daha çok kapsam ve zaman unsurlarına odaklanırken Japonya'da iletişim ve maliyet hususlarına odaklanılması iki ülke arasındaki önemli kültürel farklılıkları ve bunun proje yönetimine yansımaları ortaya koymaktadır. Buna göre ulusal iş ortamı, proje başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Ancak endüstri bazında, bazı çalışmalar endüstrilerin özelliklerinin altını çizmekle birlikte diğer bazılarının buna ilişkin ampirik kanıtların çelişkili olduğunu ileri sürdüğü görülebilir (Pennypacker ve Grant, 2003; Carvalho ve Rabechini-Junior, 2015).

Özetle, son yıllarda proje başarısı literatüründe odak noktasının dinamik bir değişim geçirdiği söylenebilir. Geleneksel olarak araştırmaları proje başarısına katkıda bulunan genel faktörlere odaklanmışken son dönemlerde araştırmacılar proje türüne bağlı olarak farklı başarı faktörlerinin varlığı üzerinde durmuşlardır. Diğer bir deyişle, projeyle ilişkili bazı bağlamsal değişkenlerin odağa alınması söz konusu olmuştur. Bununla uyumlu olarak Mir ve Pinnington (2014) her türde proje için geçerli evrensel bir dizi kriter oluşturmanın gerçekçi olmadığını öne sürmüştür. Uygulamada bazı kriterler genel olarak kullanılabilir olsa da karmaşıklık, büyüklük, tür ve paydaşların gereksinimleri gibi hususların ilgili projenin özellikleri çerçevesinde uyarlanması gerekmektedir.

Başarı faktörlerinin dönemsel gelişimi 2000'li yıllar odağa alındığında Tablo 1'deki gibi bir görünüm ortaya çıkmaktadır. Buna göre 2000'li yıllardan sonra yönetim becerileri ve davranış yönetimi gibi alanların proje başarısı literatürüne girdiği görülebilir. Bunlar içinde liderlik, kültürel farklılıkların yönetimi ve proje sektörüne göre uyarlanmış başarı kriterlerini belirginleştirdiği görülmektedir.

Tablo 1. Proje Başarısı Literatürünün Değişimi

<i>Dönem</i>	<i>Başarı faktörlerinin odak noktaları</i>
2000 öncesi	• Proje yaşam döngüsünün farklı aşamalarında başarı faktörlerinin ortaya çıkarılması • Proje başarısının çeşitli tanımlarının uyarlanması ve yeni başarı faktörlerinin belirlenmesi • Proje başarısının farklı yönlerinin gösterilerek proje sonrası sonuçların proje başarısı üzerindeki öneminin vurgulanması • Proje başarısızlığında liderlik, yetkinlik ve ekip çalışması eksikliklerinin etkilerinin belirlenmesi
2000 sonrası	• Proje başarısında memnuniyet ve iş başarısının incelenmesi • Yeterli fon ve kaynak gibi inşaat projelerinin başarısının önemli faktörlerinin keşfi • Kültürel farklılıklar ve yetkin proje yöneticisi gibi bazı faktörlerin proje başarısına katkısının netleştirilmesi • İnşaat, petrol, bilişim, büyük ölçekli altyapı gibi farklı proje türlerinde belirli başarı kriterlerinin belirlenmesi

Kaynak: Yazar tarafından Moradi, S., Kähkönen, K. ve Aaltonen, K. (2020). *Project managers' competencies in collaborative construction projects*. Buildings, 10(3), 50'den uyarlanmıştır.

Türkiye'de üretilmiş araştırmalar incelendiğinde de proje başarısı kavramına yönelik çalışmalara rastlanmaktadır. YÖK veri tabanında “proje yönetimi, project management” anahtar kelimeleriyle yapılan tarama toplam 222 yüksek lisans ve doktora tezi olduğunu göstermektedir. Tez çalışmalarının büyük çoğunluğu proje yönetiminin farklı sektörlerdeki uygulamaları ve örnek çalışmalarından oluşmaktadır.

2.3.2. Başarı faktörlerine yönelik çerçeveler

Proje başarısı konusunu ele alan çok sayıda araştırmacı, proje başarısına yönelik farklı değerlendirme çerçeveleri üretmiştir. Pinto ve Slevin (1987) çalışmalarında, genel kabul gören on başarı faktörünün bir listesini oluşturarak bu alanda bir referans niteliği kazanmıştır (Turner ve Müller, 2005). Araştırmacıların öne sürdüğü faktörlerin; proje misyonu, müşteri danışmanlığı, program ve planlar, teknik görevler, personel, müşteri kabulü, izleme ve geri bildirim, sorun giderme ve iletişim başarıyı belirleyen faktörler olduğu görülmektedir (Pinto, Slevin, 1987).

Davis (2014), projelerin başarı faktörlerini tanımlamak için dokuz tema belirlemiştir. Bu temalar; işbirliği ve iletişim, zamanlama, hedefleri belirleme/uzlaşma, paydaş memnuniyeti, nihai ürünlerin kabulü ve kullanımı, maliyet/bütçe yönetimi, proje yöneticisinin yetkinlikleri, projenin stratejik faydaları ve üst yönetim desteği gibi kritik faktörlere vurgu yapmaktadır.

Belassi ve Tukel'in (1996) çalışmasında başarı kriterlerini; planlama, kaynak kullanımı, üst yönetim desteği, yönetimin katılım taahhüdü ve yetkinliği, kullanıcı katılımı olarak belirlenmiştir (Shahid ve Ramakrishnaiah, 2019; Yafez, 2020).

Lin'in (2011) çalışmasında belirlenen başarı kriterleri ise; planlama, iletişim, gerçekçi ve açık hedefler, kaynaklar, metodoloji, proje ekibinin teknik ve yönetsel becerileri, yüklenicinin teknik tecrübesi, teknoloji destekli geliştirilmiş materyal/araç-gereç/yöntemler, projenin türü, müşteri ve paydaş memnuniyeti, firmanın deneyimi ve firmanın/ev sahibi ülkenin özellikleri olarak listelenmiştir (Yafez, 2020).

Başarı kriterlerine ilişkin modeller bir arada değerlendirildiğinde öne çıkan başarı kriterleri şu şekilde sıralanabilir;

- İşbirliği,
- İletişim,
- Zaman yönetimi ve zamanlama,
- Hedefleri belirleme/uzlaşma,
- Paydaş memnuniyeti,
- Nihai ürünlerin kabulü ve kullanımı
- Maliyet/bütçe
- Proje yöneticisinin yetkinlikleri,
- Projenin stratejik faydaları,
- Üst yönetim desteği,
- Müşteri danışmanlığı,
- Program ve planlar,
- Teknik görevler,
- Proje personeli nitelikleri,
- Müşteri kabulü,

- İzleme ve geri bildirim,
- Sorun giderme,
- Risk yönetimi,
- Organizasyon yapısı,
- Proje karmaşıklığı.

2.4. Proje Başarısızlığının Kavramsal Çerçevesi

Bu başlıkta proje başarısızlığı kavramına ilişkin temel açıklamalar yapılmaktadır. Bu çerçevede ilk olarak proje başarısızlığı kavramı incelenmekte, ikinci olarak proje yöneticilerinin başarısızlığa bakış açısı değerlendirilmektedir.

2.4.1. Proje başarısızlığı kavramı

Geçmişten günümüze projelerin birçok sebepten dolayı başarısız olduğu görülmektedir. Bu alanda sistematik bilgi üreten Standish Group (2020) verilerine göre projelerin yalnızca yüzde 31'inin başarılı olduğu, yüzde 19'unun başarısız ve yüzde 50'sinin ise değişime uğradığı raporlanmıştır. Dünya üzerinde projelere milyarlarca dolar kaynak ayrılmasına rağmen projelerin başarısız olması engellenememekte, birçok proje hesaplanandan daha yüksek maliyetlerle tamamlanmakta ya da farklı nedenlerden ötürü rafa kaldırılmaktadır.

PMBOK'ta başarısızlık, proje başlangıcında müşteri ve kilit paydaşlar tarafından hedeflenen amaçlara ulaşılamaması, faaliyetlerin planlandığı şekilde gerçekleştirilememesi ve projeye esas teşkil eden problemin önceden kararlaştırılan maliyet, zaman ve kalite sınırları dahilinde çözüme kavuşturulamaması olarak tanımlanmaktadır (PMI, 2017; Yafez, 2020). Başka bir tanıma göre başarısızlık, proje sonunda ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin beklenen değerde olmamasıdır. PMI (2017) tarafından yürütülen başarı ölçüm çalışmaları sonucu elde edilen bulgulara göre projede başarısızlığa neden olabilecek olası kriterler şu şekilde belirlenmiştir:

- İhtiyaçların hatalı belirlenmesi
- Organizasyonun önceliklerinin değişmesi
- Amaçlarda değişim
- Yetersiz değişim yönetimi

- Yetersiz vizyon ve amaçlar
- Maliyetlerin yanlış hesaplanması
- Öngörülemeyen/tanımlanamayan fırsat ve riskler
- Görev süresinin gerçekçi olarak belirlenememesi
- Yetersiz sponsor desteği
- Sınırlı ve yetersiz kaynaklar
- Kaynak ve görev bağımlılığı
- Takım üyelerinin yetersizliği ve ilgisizliği
- Tecrübesiz proje yöneticisi

Araştırmalarda elde edilen bulgulara başarısızlık sebeplerinin teknolojik zorluklar, organizasyonel ve işlevsel problemler, yönetsel meseleler gibi birçok nedene atfedildiği görülebilir. Geleneksel olarak, bir projenin, üzerinde uzlaşıya varılan amacı zamanında ve tahmini bütçe dahilinde gerçekleştirmesi beklenmektedir (Saleh, 2005). Johnson ve Robinson (2001) çalışmalarında, bir projenin başarısızlığının veya başarısının, bir organizasyonun politik ve sosyal çevresi bağlamında değerlendirilen ilgileri, hedefleri, rolleri ve beklentileri olan belirli bir grupta ilişkili olarak tanımladığı görülebilir. Burada bahse konu grupta kastedilenler proje yönetim ekibi ve tüm paydaşlardır. Bazı projeler doğası gereği; personeli, kullanıcıları ve yönetimi dahil olmak üzere birkaç farklı paydaş grubunun yoğun işbirliğini gerektirmesi bakımından benzersizdir (Ewusi-Mensah (1997). Bu yönüyle her iki çalışma da birbiriyle yakın kavramaların önemini dile getirmektedir.

Araştırmalar, çeşitli ekip üyelerinin ve projeye ilişkili diğer paydaşların farklı geçmişleri, eğitimleri, iletişim kurma ve grubun faaliyetlerini koordine etme becerisinin son derece önemli olduğunu göstermektedir. Proje başarısızlığına odaklanan çalışmalarında Laux, Johnson ve Cada, (2015), proje başarısızlıklarının temel nedeninin yönetici desteğinin sağlanamaması olduğunu ifade etmiştir. Diğer nedenler ise kullanıcı katılımının olmaması ve proje yönetim sürecinde büyük bir role sahip olan proje yöneticilerinin yetersiz olması şeklinde belirtilmiştir.

McFarlan (1989) çalışmasında proje başarısı için risk teşkil edebilecek çok sayıda faktör olduğunu belirterek bu faktörleri; örgütsel kültür ve yapı, taahhüt ve inanç kalıpları, proje

liderliği ve yönetimi, kullanıcı katılımı ve eğitimi, geliştirici uzmanlığı, teknoloji planlaması, kapsam, metodoloji, hedef belirleme, tahmin ve seşim olarak sıralamıştır.

Proje başarısızlığının yoğun yařandđđ sektörlerden biri yüksek teknolojiili ürünlere ilişkin sektörlerdir. Linberg (1999) yazılım projelerinde görev alan yazılım geliştiricilerin proje başarı ve başarısızlığını nasıl tanımladıklarıını incelemiştir. Proje başarısızlığı konusunda zengin bir tanıma ulaşabilme adına anket, proje dokümantasyon incelemeleri ve yapılandırılmış görüşme teknikleri kullanılmıştır. İlgili çalışmada proje başarısızlığı, bir proje bütçesinin, taahhütlerinin ve iş hedeflerinin karşılanmaması olarak tanımlanmış, proje başarı ise beklentileri karşılamak veya aşmak olarak tarif edilmiş, yazılım geliştiricilerin başarıyı nasıl tanımladığı ile yazılım endüstrisinin başarıyı nasıl tanımladığı arasında büyük bir boşluk olabileceğini yani başarı algısının kişiden kişiye farklı yorumlanabileceği belirtilmiştir. Bu sektörde Reyes ve arkadaşları (2011) yazılım projelerinin yüzde 20'sinin başarısızlıkla sonuçlandığı, bu başarısızlığın yüzde 40'ının planlama, maliyet, veya işlevsellik açısından sorun teşkil ettiği belirtilmiştir. Araştırmacılara göre yazılım projelerinde başarısızlığa neden olan risk faktörleri arasında; gereksinimlere ulaşmada yaşanan başarısızlık (gereksinimlerin net olarak belirlenememesi, zayıf kapsam tanımı ve uygun olmayan hedefler) aktivite tahmini ve tahsiste yaşanan başarısızlık (kaynakların yetersiz olması, yanlış kaynak tahminleri, takibi zor çizelgeler, ekibin deneyimi için karmaşık ve büyük projeler), iletişimde yaşanan sorunlar (proje yönetimi ve müşteri arasındaki zayıf veya kötü iletişim, proje yöneticisinde liderlik özelliklerinin yeterince bulunmaması, üst yönetimin gerekli desteği sağlayamaması, ekip personeli arasında yaşanan kişisel çatışmalar ve çaba eksikliği) yer almaktadır (Reyes vd., 2011). Çalışmada ayrıca proje sürecinde yetersiz proje yönetimi, zayıf ve etkisiz kontrol araç ve süreçleri ile yazılım geliştirme teknik ve yöntemlerinin de proje başarısızlığına neden olabileceği vurgulanmıştır. İbrahim ve diğerleri, (2013) bilişim sistemi projelerindeki başarısızlık faktörlerine ilişkin; başarısızlıkların sadece teknik yönlerden değil, aynı zamanda sosyal yönlerden de kaynaklandığını belirtmiştir. Yazarlara göre başarısızlık nedenleri; başarı kriterlerinin olmaması, etkin olmayan program planlama ve/veya yönetimi, paydaşlar arasındaki iletişim kopukluğu, üst yönetimin desteğinin yetersiz olması, gereksinimlerin iyi anlaşılmaması, yetersiz kullanıcı katılımı, paydaşların/kullanıcıların beklentilerini yönetememe, proje kapsamının değiştirilmesi ve değişim sürecinin iyi yönetilememesi, ekip personeli ve proje yöneticisinin beceri eksikliği, yetersiz personel, kuruluşların bir sistem taahhüdünün olmaması, iş değişikliğine uyum sağlayamama, planın yönetilememesi ve

yetersiz insan yönetimi becerileridir. Pankratz ve Basten (2013) araştırmalarında, bilgi sistemleri projelerinin başarısızlığına neden faktörlerle ilgili kapsamlı bir sistematik literatür incelemesi yapmışlardır. Araştırma sonucunda başarısızlık nedenlerini 10 başlık altında 54 maddede toplamışlardır. Bu 10 başlık, şartlar-durumlar, proje üzerinde önemli etkisi olan kilit paydaş kararları, müşterinin yeterince dikkate alınmaması, proje planlaması, proje yönetimi, değişim yönetimi, üst yönetimin proje yönelik tutumları, müşteri-yüklenici ilişkileri, teknoloji ve beklenilmeyen durumlar olarak ifade edilmiştir (Pankratz ve Basten, 2013). Çalışmada, yaygın olarak görülen başarısızlık faktörlerinin bazılarının etkisiz iletişim, yetersiz paydaş katılımı, yetersiz üst yönetim taahhüdü, deneyimsiz proje yöneticisi, belirsiz proje hedefleri, zayıf proje planlaması ve kontrol ile yetersiz değişiklik yönetimi uygulamaları olduğu vurgulanmıştır. Lehtinen ve arkadaşları da (2014) bu sektörde projenin başarısız olmasına neden olan faktörler arasında; yetersiz işbirliği, görevlendirmelerin doğru yapılamaması, yani zayıf görev listesi ve kaynak yetersizliği olarak dile getirmişlerdir. Westenberger ve arkadaşları da (2022) yapay zeka projelerindeki zorlukları vurgulayan nitel desenli araştırmalarında proje başarısızlığının sebeplerini gerçeği olmayan beklentiler, kurumsal kısıtlamalar, temel kaynakların eksikliği, teknolojik sorunlar, karmaşıklık, maliyet, kar-fayda analizinin iyi yapılamaması olarak belirlemiştir.

İnşaat sektörü de proje başarısızlığının yoğun olarak araştırıldığı sektörlerdendir. Wuni ve Shen (2020) inşaat projelerinin neden başarısız olabileceğine dair sınırlı bilgi olduğu varsayımıyla uluslararası uzmanlarla yapılan yapılandırılmış bir ankete dayanarak inşaat projeleri için potansiyel kritik başarısızlık faktörlerini incelemiştir. Anketten elde edilen bulgulara göre, durgun üretkenlik, düşük verimlilik, artan vasıflı işgücü eksikliği, maliyet artışı, zaman aşımı, zayıf proje kalite kontrolü, risk yönetiminin iyi yapılamaması hem planlanan hedeflerin hem de paydaşların beklentilerinin gerçeğleştirilememesi, proje yaşam döngüsünün erken aşamalarında kötü yönetim ve karar alma sürecinin iyi yönetilememesi proje başarısızlıklarının nedenleri arasında gösterilmiştir.

Montequin ve diğerleri (2014), projelerde hem başarı kriterlerinin hem de başarısızlık nedenlerinin büyük ölçüde öznel olduğunu, bu sebeple projede yer alan paydaşların bakış açlarına bağlı olarak nicel olarak değerlendirme yapmanın zor olduğunu belirtmiştir. Araştırmacılar temel başarısızlık nedenlerini, proje yöneticileri arasında kişisel algılarını anlamayı amaçlayan dünya çapında gerçeğleştirilen ampirik bir tarama aracılığıyla belirleme

çalışmışlardır (Montequin vd., 2014). Araştırma kapsamında kullandıkları anket çalışmasında katılımcılardan 15 başlık altında sıraladıkları başarısızlık kriterlerini puanlamaları istenilmiş, verilerin analizi sonucunda en fazla puanı alan başarısızlık nedenleri; müşteri gereksinimlerinin tam olarak anlaşılmaması, öncelikli gereksinimlerinde sürekli ve önemli değişiklikler, yanlış zaman tahmini, yanlış maliyet tahmini, proje ekibinin çalışmaya başladığı tarihte spesifikasyonların olmaması veya kötü tanımlanmış olması, gerçekçi olmayan müşteri beklentisi, yönetimin desteğinin yetersiz olması, projede görevlendirilen personel sayısının ya çok fazla ya da çok az olması yani görevlendirilen personel sayısına doğru karar verilememesi ve proje ekibinin müşteri istek ve taleplerini yanlış anlaması şeklinde sıralamıştır.

Gupta ve diğerleri (2019) tarafından yapılan literatür incelemesinde genel proje başarısızlıkları arasında; yetersiz kaynak tahsisi, paydaşlar arasında yaşanan iletişim sorunları, üst yönetimin bulunmuş olduğu taahhütleri yerine getirmemesi ve projeyi desteklememesi, ekip yapılandırılmasının uygun olarak yapılamaması, ekip personeli arasındaki uyumsuzluk, projenin ve organizasyon kültürünün karmaşık bir yapıya sahip olması gösterilmiştir.

Proje başarısı üzerine yapılmış çalışmalara Türkiye'de de rastlamak mümkündür. Bilir ve Yafez'in (2021) Türkiye'deki proje başarı durumunu tespit ettikleri çalışmalarında; projelerin sektör (bankacılık ve finans, bilgi teknolojileri, telekomünikasyon, kamu hizmeti, üretim ve diğerleri) şirket büyüklüğü (büyük-orta-küçük), projenin boyutu (çok küçük-küçük-orta-büyük-mega) ve sorumlu kişilerin rolleri (proje yöneticisi, proje sponsoru, proje ekip üyeleri, diğer yöneticiler ve diğer üyeler) başlıkları altında ele alındığı, bu başlıklara göre proje başarısının farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Türkiye bağlamında önemli bilgilerin derlendiği bu çalışmada projelerin yaklaşık yarısının belirlenen zaman, bütçe ve kapsam doğrultusunda başarı ile tamamlandığı, diğer yandan projelerin yaklaşık yüzde 7'sinin tamamlanmadan iptal edildiği veya proje çıktılarının müşteriler tarafından kullanılmamasından kaynaklı başarısız olduğu, yaklaşık yüzde 45'inin ise bütçeyi aşarak veya başlangıçta tanımlanan bazı işlevler gerçekleşmeden tamamlandığı tespit edilmiştir. Bu çalışmada proje başarısı ve başarısızlığına etki ettiği düşünülen faktörler maddeler halinde sıralanmıştır (Bilir ve Yafez, 2021):

- Gereksinimlerin açıkça belirlenmesi
- Doğru planlama
- Üst yönetim desteği

- İşine odaklanan, çalışkan personel
- Müşteri/kullanıcı katılımı
- Yetkin personel
- Proje yönetim uzmanlığı
- Gerçekçi beklentiler
- Proje ve organizasyon stratejisi arasındaki güçlü ilişki
- Proje mihenk taşlarının açıkça belirlenmesi
- İşbirlikçi organizasyon kültürü
- Net vizyon ve hedefler
- Etkin ve nitelikli proje sponsoru gösterilmektedir.

Bilir ve Yafez'in (2021) çalışmasında proje başarısızlık nedenleri şöyle ifade edilmektedir:

- Gerçekçi olmayan beklentiler
- Kaynak eksikliği
- Yönetici desteğinin yetersizliği
- Değişen gereksinimler
- Değişime gösterilen direnç
- Kullanıcı/müşterici katılımının eksikliği
- Proje yönetimi deneyiminin eksikliği
- İşbirliğini desteklemeyen kurum kültürü
- Teknolojik yetersizlik
- Net olmayan hedef/beklentiler
- Proje çıktısına ihtiyaç duyulmaması
- Kurumsal stratejiyle ilişkili olmamak
- Eksik gereksinimler

Türkiye'de bir başka çalışmada Kuvvetli ve arkadaşları (2015) projelerin başarısını etkileyen en önemli faktörleri şöyle sıralamaktadır:

- Proje seçimi
- Projenin kapsamı,

- Kalite kültürü ve metriklerin tanımlanması ve ölçülmesinin kritik öneme sahip olduğu belirtilmiştir.

Uluocak (2014) tarafından yapılan çalışmada proje başarı kriterleri analiz edilerek Türkiye’de bilgi teknolojileri sektöründe proje başarısından ne anlaşıldığı (proje başarı algısı) ve başarı faktörleri ile proje performansı arasındaki ilişki tespit etmek için Pinto tarafından 1986’da geliştirilen ve uluslararası literatürde birçok ampirik araştırmada uygulanan Proje Uygulama Profil’i kullanılmıştır. Araştırmada katılımcılardan aşağıda maddeler halinde sıralanan on temel başarı kriterlerine göre değerlendirme yapmaları istenilmiştir. Araştırma bulgularına göre projenin amacı, teknik işler ve müşteriye danışma üç kritik başarı faktörü olduğu belirtilmiştir (Uluocak, 2014).

- Projenin amacı
- Üst yönetim desteği
- Proje zaman planı
- Müşteriye danışma
- Proje üyeleri
- Teknik işler
- Müşteri kabulü ve onayı
- İzleme ve geri bildirim
- İletişim ve risk yönetimi
- Problem çözümü

2.4.2. Proje başarısızlığında yöneticinin rolü ve bakış açısı

Proje yöneticisi projede atılan her adımı takip eden, proje süreçlerine hâkim olan ve projenin tüm sorumluluğunu üzerine alan kişi olarak tanımlanmaktadır (Duacıoğlu, 2009). Sürekli artan rekabet ortamında projelerin başarıyla tamamlanabilmesi için proje yöneticilerinin üstlenecekleri sorumluluklar da her geçen gün arttığından proje yöneticiliği oldukça önemli beceriler gerektiren bir görev olarak görülmektedir. Proje yöneticileri proje kapsamında çok sayıda farklı insanla birlikte görev yapmakta ve bir çoğu üzerinde çok az doğrudan kontrolleri olmasına rağmen hedeflere ulaşmaya ve projeyi etkin bir şekilde tamamlamaya çalışmaktadırlar (Cleland, 1995). Bu süreçte, proje yöneticilerinin görev ve sorumlulukları, ne

tür özelliklere sahip olması gerektiği ve kariyer yollarının ne olduğunun belirlenmesi, uygun proje yöneticileri seçme ve doğru bir proje yönetim anlayışını geliştirme adına atılacak olan önemli bir adım olarak görülmektedir.

Albayrak (2016), proje yöneticisinin başarılı bir proje yönetiminin anahtarını elinde bulunduran kişi olduğunu, proje yöneticisinin projenin ortaya çıkarılması, projenin hedeflenen zaman ve bütçe dahilinde tamamlanması ve her bir sürecin kontrol edilmesi gibi bir çok sorumluluğunun bulunduğunu, bu sorumlulukların yanında proje yöneticisinin, işletme üst yöneticileriyle aralarındaki iletişimi kolaylaştırmak için farklı yöntem ve stratejiler geliştirerek ikili ilişkilerini güçlü tutması gerektiğini, bir proje yöneticisinin yönetim görevini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için bazı yöneticilik özelliklerine sahip olması gerektiğini belirterek bu özelliklerden bazılarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Motivasyon, liderlik, iletişim ve sorun çözme becerilerine haiz olması gerekmektedir.
- Proje süreçlerini etkin ve verimli bir şekilde planlamalı, organize etmeli, yönetmeli, kontrol etmeli ve geliştirmelidir.
- Sahip olduğu tüm yöneticilik deneyim ve tecrübelerini en etkili şekilde uygulamaya koymalıdır.
- Mantıksal yaklaşım, kararlılık, gelişime ayak uydurma, analiz ve sentez yeteneği, sürece katkıda bulunma, riskleri öngörme, fırsatları değerlendirme, gerektiğinde risk alabilme ve zorluklarla mücadele etme gibi önemli özelliklere sahip olmalıdır.

Bir projenin başarısı veya başarısızlığı üzerinde en büyük etkiye sahip olan proje yöneticileri, yönetim sürecinde kılavuz olarak kullanılabilecekleri değişmez standartlar olmadığı için projenin başarısız olma olasılığını azaltmak yönünde çaba sergilemektedir (Al-Ahmad vd., 2009). Proje yönetiminde başarısızlık genellikle yetersiz yönetimin bir kanıtı olarak kabul edilmiş ve dolayısıyla daha iyi yönetimle üstesinden gelinebilecek bir sorun olarak görülmüştür (Demirbaş ve Vayvay, 2005). Proje yöneticisi, bir projede motivasyon desteği, kişiler arası ve organizasyonel sorunların çözümünde yardım sağlayan kritik bir başarı faktörünün öznesi olarak görülmektedir (Archibald, 2003).

Yağlı (2015), proje başarısızlıklarını yönetim kaynaklı ve teknik kaynaklı başarısızlıklar olarak kategorize etmiştir. Çalışmada yönetim kaynaklı başarısızlık nedenleri olarak; güçsüz

veya kötü paydaş iletişimi, zayıf yetkinlikler (beceri ve tecrübe eksiklikleri), yetersiz ya da zayıf paydaş yönetimi, zayıf yada yetersiz tahmin yönetimi, yetersiz liderlik, kötü risk yönetimi, üst yönetim desteğinin tam olarak sağlanamaması gösterilirken, teknik kaynaklı başarısızlık nedenlerini; iyi tanımlanamayan yazılım gereksinimleri, uygun olmayan teknik tasarımları, geliştirme araçları, kullanıcı belgeleri ve yetersiz teknik destek olarak sıralamıştır. Ayrıca aynı çalışmada maliyet, kalite, liderlik, paydaş ve risk yönetimi konularına gereken önem verilmemesi durumunda projelerde başarısızlığın kaçınılmaz olduğu vurgulanmıştır.

Proje yöneticisinin proje başarısı üzerine etkisinin incelendiği başka bir çalışmada Maqbool ve arkadaşları (2017) proje sürecinde istenen/gerekli yetkinlikleri taşıyan ve dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen duygusal zekâsı yüksek proje yöneticilerinin etkili liderler olduklarını ve benzerlerine göre projelerde daha yüksek başarı sağladıklarına, bu durumun, proje sponsorlarına projeleri için uygun proje yöneticilerini seçmede yardımcı olduğuna vurgu yapmaktadır.

Ece ve Kovancı (2004) proje yönetimi ve insan kaynaklarını ele aldıkları çalışmalarında, iyi bir proje yöneticisinde; liderlik, problem çözme yeteneği, iletişim becerisi, stresle başa çıkma becerisi, yeniliklere açık olma, etkileme ve ikna kabiliyeti, takdir ve geliştirici eleştiri gibi bir takım özelliklerin bulunması gerektiğini, proje yöneticilerinin başarılarının proje ekibine uygulayacakları liderliğin kalitesine bağlı olduğunu ifade ederek proje yöneticiliğinin önemine ve proje yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerine değinmektedirler.

Projelerde proje yöneticilerinin kişisel ve mesleki kariyerlerinin yanında proje başarısından ne anladığı yani proje başarısına yönelik algılarının da irdelenmesi gerekmektedir; zira proje yönetimi profesyonellerinin proje başarısı ve başarısızlığına ilişkin algıları değişkenlik gösterebilmektedir. Bir başka ifadeyle bir projenin başarı veya başarısızlığının yorumlanması yöneticinin bakış açısına ve beklentilerine göre farklılık arz edebilmektedir (Hickson, 2015).

Proje başarısızlığı ile ilgili olarak yukarıda ifade edildiği üzere çok sayıda çalışma yapılmış ve birçok başarısızlık faktörü tespit edilmiştir. Başarı ve başarısızlık kriterlerin bu denli çok olması ve her proje türü için geçerli ortak kriterlerin belirlenememesi projelerin bağlamı ile ilgilidir. Bu durum başarı ve başarısızlığın projeden projeye, buna yönelik algının da kişiden kişiye değişebileceğini göstermektedir. Örneğin, geleneksel yaklaşıma göre başarı algısı

projelerin belirlenen zaman, bütçe ve kalite kapsamında tamamlanması şeklindedir (Judev ve Miller, 2015). Yakın zamanda yapılan projelere bakıldığında ise başarı algısının sadece zaman, bütçe ve kalite üçgeniyle sınırlı tutulmadığı, başarı algısının zamanla değişime uğrayarak yorumlandığı gözlemlenmektedir. Proje yöneticileri tarafından projenin başlangıcından itibaren karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılan gereksinimler ve başarı kriterlerinin belirlenmesi, başarı algısı ve beklentilere bağlı olarak projenin amacı, işlevi ve kapasitesinin oluşturulması, doğru yöntem ve teknikleri belirlenmesi, uygun proje ekibinin seçilmesi durumunda proje başarı oranlarının artacağı düşünülmektedir. Bu sebeple proje başarı algısının veya beklentisinin net bir şekilde ortaya konulması ve bu konuda tüm paydaşlarla mutabık kalınması projenin başarıya taşınması için atılacak önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir (Hickson, 2015).

Özetle, proje yöneticileri projenin tüm süreçlerinin, organizasyonun, gelişimin, zamanın, insani ve materyal girdilerin yönetimi ve kontrolünden sorumlu kişiler olduğundan bunların rolleri, sorumlulukları, nitelikleri, beklenti ve algıları her projede kritik bir öneme sahiptir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Deseni

Proje yönetimi alanında yürütülen araştırmalarda son dönemde ele alınan konular ile metodolojiler bakımından önemli değişiklikler olduğu bilinmektedir. Özellikle nitel araştırma yöntemlerinin kullanımına yönelik artan bir ilgi söz konusudur (Başkale, 2016). Bu durumun arka planında, proje sürecinde yer alan tüm paydaşların bakış açılarını anlamının önemi yatmaktadır. Aynı zamanda nitel yöntemler, farklı bağlamlarda yürütülen proje yönetiminin çok katmanlı doğasının daha etraflıca anlaşılmasını mümkün kılmaktadır. Bununla uyumlu olarak; proje yöneticilerinin proje başarısızlığına yönelik algı ve deneyimlerinin incelendiği bu araştırmada nitel bir yaklaşım benimsenmiştir.

Nitel araştırma, araştırma sorusunun ilgilendiği örneklemin bakış açılarını belirlemeyi ve bir olguyla ilgili “ne”, “neden” ve “nasıl” sorularına cevap aramayı konu edinen, farklı veri türlerinin (konuşma, video, fotoğraf vb.), odak grup tartışması, görüşme, gözlem gibi yollarla toplandığı yöntemlerden oluşmaktadır (Vishnevsky ve Beanlands, 2004; Pathak vd., 2013; Oun ve Bach, 2014; Haven ve Van Grootel, 2019; Klein ve Müller, 2019). Nitel araştırma, insanların kendi sınırlarını çözmek ve kendi çabalarıyla şekillendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yöntemlerinden biri olarak görülebilir (Özdemir, 2010). Nitel yöntemler kullanılarak tasarlanmış araştırmalarda ele alınan konu hakkında derin bir kavrayışa ulaşma çabası söz konusudur (Özdemir, 2010: 326). Bu araştırma yöntemlerinde, disiplinler arası bütüncül bir bakış açısı esas alınarak, araştırmaya konu olan problem yorumlayıcı bir yaklaşımla incelenmekte (Altunışık vd., 2010); üzerinde araştırma yapılan olaylar ve olgular kendi bağlamlarında, insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanmaya çalışılmaktadır (Altunışık vd., 2010: 302). Patton (2005), araştırmacıların zengin anlatı betimlemeleri ve örnek olay incelemeleri oluşturmak için tümevarımsal olarak gerçek dünya ortamlarını inceleyerek sorgulama içerisine girdiklerini, analiz edilen verilerin doğrudan saha gözlemlerinden, derinlemesine, açık uçlu görüşmelerden ve yazılı belgelerden elde edildiğini ve vakalar genelinde tümevarımsal analizin, nitel araştırmanın meyvesi olan kalıpları ve temaları ortaya çıkardığını belirtmektedir.

Nitel araştırmalarda önemli bir mesele de araştırma deseninin seçimidir. Araştırma deseni, araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve araştırma süreçlerinin bu yaklaşım kapsamında

birbirleriyle tutarlı olmasına rehberlik eden bir strateji olarak tanımlanmaktadır (Karataş, 2015). Nitel araştırmada yaygın olarak kullanılan bazı desenlerden söz edilebilir. Bunlar, fenomenoloji, etnografi, gömülü kuram, vaka çalışması ve anlatı araştırması gibi çeşitli yaklaşımları barındırmaktadır (Creswell vd, 2007; Ilgar ve Ilgar, 2013; Saban vd., 2017; Çelik vd., 2020). Doküman analizi, görüşme ve gözlem analizi gibi çeşitli veri toplama tekniklerinin kullanıldığı nitel desenler, algı ve olayların doğal ortamlarında bütüncül ve gerçekçi bir biçimde ortaya konulmasına yönelik çabalar olarak görülebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:39).

Nitel desenlerin genelde yönetim ve özel olarak proje yönetimi alanında kullanımı incelendiğinde; örgütsel davranış mekanizmaları, süreç uygulamaları, yaşam döngüsü, paydaşlar ve proje başarı faktörleri gibi çeşitli konuları araştırmak için kullanıldıkları görülebilir (Cicmil, 2006; Geraldi ve Lechter, 2012; Hodgson ve Cicmil, 2006; Müller ve Turner, 2010; Heagney, 2016). Bunlar içinde fenomenoloji araştırmaları son yıllarda genel yönetim literatüründe de popüler hale gelmiş; liderlik, örgütsel değişim ve çalışan deneyimleri gibi çok çeşitli konuları keşfetmek için kullanılmıştır. Proje yönetiminde fenomenoloji araştırması, proje yöneticilerinin yaşadıkları deneyimlerin altında yatan anlamları ve özlere ortaya çıkarmayı mümkün kılabilir. Bu bilgiler ışığında proje yöneticilerinin proje başarısızlığına yönelik algı ve deneyimlerinin ele alındığı bu çalışma için fenomenolojinin en uygun desen olduğu değerlendirilmiştir.

Fenomenolojik araştırma felsefi bir arka plana dayanmakta ve izleri Edmund Husserl'in yirminci yüzyılın başlarındaki çalışmalarına uzanmaktadır (Creswell, 2020). Husserl insan bilincinin özünü keşfetmeyi amaçlamış ve araştırmacıların önyargılarını bir kenara bırakarak incelenen olguları daha nesnel bir şekilde anlamalarına yardımcı olmak için "paranteze alma" veya "epoché" yöntemini geliştirmiştir. Fenomenolojik yaklaşım, varoluşun gündelik deneyimden kaynaklandığını ileri süren ve bireylerin öz bağlamlarında yaşadıkları deneyimleri anlamının önemini vurgulayan Martin Heidegger tarafından geliştirilmiştir (van Manen, 2014; Zavahi, 2020). Yüzyılın ortalarında psikoloji gibi bilimsel disiplinlerde fenomenolojik araştırma eğiliminin gelişmeye başladığı görülmektedir. Günümüzde fenomenoloji sosyal bilimlerin tümünde yaygın biçimde kullanılan bir desen haline gelmiştir.

Fenomenolojik yöntemler, temelde insan deneyimlerini anlamak ve açıklamak için kullanılan önemli bir araştırma yaklaşımıdır. Bu yöntemler, bireylerin deneyimlerini ve düşüncelerini

anlamak için doğrudan katılımcı gözlem, derinlemesine mülakatlar ve nitel veri analizi gibi teknikleri içerir. Fenomenolojik araştırma, katılımcıların doğrudan deneyimlerine bağlı olarak olayların ve nesnelerin nasıl algılandığını ve yorumlandığını merkeze alarak araştırmacının önyargısız bir şekilde katılımcıların deneyimlerini anlamasını sağlamaktadır (Tindall vd., 2009). Bu desenin, aslında farkında olunan ancak ayrıntılı ve derinlemesine bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklandığı da söylenebilir; zira, yaşam dünyasında bu olgular algı, yönelim, deneyim, olay, durum ve kavram gibi farklı şekillerde kendini gösterebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 78). Diğer bir deyişle fenomenolojik araştırmada önemli olan; insanların deneyimledikleri kavramlarla ilgili neyi nasıl algıladıkları ve deneyimlerinin neler olduğudur (Creswell, 2020). Bu amaçla uygulamada genel olarak katılımcıların bir fenomenle ilgili olarak deneyimleri alınır, değerlendirmeler kategorilere ayrılır ve yapılan tanımlar bu fenomeni nasıl algıladıkları üzerinden fikir verir (Creswell, 2020: 79).

Fenomenolojik yöntemlerin temelinde belirli kavramlar yer almaktadır. Bunlardan ilki yönelimsellik olarak adlandırılmıştır. Bu ilke, ilişkililik aracılığıyla fenomenolojik yöntemin merkezinde yer almaktadır. Bu durumu Holt ve Sandberg (2011) şöyle açıklamaktadır: “Şeyler insanlara görünür ve bu nedenle bir şeyin her belirlenimi her zaman bu şeylerin görüldüğü bireysel bilinçle ilişkilidir”. İkinci olarak Husserl epoche ya da fenomenolojik indirgeme uygulayarak diğerlerinin yaşanmış deneyimlerinin araştırmacıya görünmesinin mümkün olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, araştırmacı önceki deneyimleri, kuramı ve yargıları paranteze almalıdır; bu şekilde inceleme konusu edilen deneyimlenen şeylerin doğrudan bilincimize nasıl göründüklerine odaklanabilir ve bilimsel bilgi için güvenli bir zemin oluşturulabilir (Holt ve Sandberg, 2011).

Araştırmalarda fenomenolojik desen içinde yaklaşımların farklılaştığı çok sayıda araştırma stratejisi bulunduğu ve bunları çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. İlk olarak bu yaklaşımların ilgili düşünürlere atıfla tasnif edildiği görülebilir. Bunların bazıları şöyle ifade edilebilir:

- Transandantal Fenomenoloji: Husserl tarafından geliştirilen ve fenomenolojinin temelini oluşturan bir yaklaşımdır. Transandantal fenomenoloji, nesnelerin nasıl deneyimlendiğine odaklanmakta ve öznenin bilgi yapısını incelemektedir. Bu

yaklaşım, araştırmacının önyargılardan arınmış bir tutumla fenomenleri açıklamasını ve anlamasını amaçlamaktadır

- Varoluşçu Fenomenoloji: Heidegger ve Sartre gibi düşünürlerin fikirlerine dayalı olarak geliştirilmiştir. Varoluşçu fenomenoloji, bireyin varoluşsal deneyimlerini ve anlam arayışını incelemektedir. Bu yaklaşım, bireyin özgürlüğünü, tercihlerini, anlamlarını ve kendi dünyasını yaratma sürecini vurgulamaktadır.
- Hermeneutik Fenomenoloji: Gadamer tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. Hermeneutik fenomenoloji, dilin ve yorumlamanın fenomenlerin anlaşılmasında merkezi bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, fenomenleri anlamak için dilin, kültürün ve tarihin önemini altını çizmektedir.
- Felsefi Fenomenoloji: Merleau-Ponty ve Ricoeur gibi düşünürlerle referansla geliştirilen bir yaklaşımdır. Felsefi fenomenoloji, bedenin, algının, duyuşsal deneyimin ve bireyin dünyayı anlamlandırma sürecinin merkezi olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, insan deneyimini sosyal, kültürel ve ontolojik bağlamlarla ilişkilendirmektedir.

Fenomenolojik yaklaşımlar konusunda sayısı artırılabilir bu örneklerin ötesinde, sosyal bilimlere pratik anlamda yön gösterebilecek olan ikili bir sınıflandırmanın yapıldığı da görülebilir. Creswell (2020) *betimleyici* ve *yorumlayıcı* olarak iki genel fenomenolojik çerçeve bulunduğu ifade etmektedir. Bunların ilki yaşanmış deneyimlerin benzerlik ve farklılıklarını tanımlamak amacıyla bireylerin yaşadıkları deneyimlerin araştırılmasını içerir. Araştırmacı görüşmeler, gözlemler veya belgeler yoluyla veri toplar ve ardından incelenen olgunun temel temalarını ve yapılarını belirlemek için verileri analiz eder. İkinci stratejide araştırmacı, deneyimleri şekillendiren kültürel, sosyal ve tarihsel bağlamları anlamak amacıyla bireylerin yaşadıkları deneyimlerin anlamının yorumlanmasını içermektedir.

Proje yönetimi alanında fenomenolojik desen, proje süreçlerini anlamak, projelerdeki deneyimleri ve katılımcıların algılarını anlamak için kullanılabilecek bir araştırma yaklaşımı olarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşım, projelerin başarılı bir şekilde yönetilmesine ve paydaşların memnuniyetine katkıda bulunabilir. Bu çerçevede projelerin nasıl yönetildiğini, kararların nasıl alındığını, iletişimin nasıl gerçekleştiğini ve katılımcıların projelerle ilişkili bireysel tepkilerini anlamak için önemli bir bakış açısı sunar. Fenomenolojik desen, proje yöneticilerinin başarısızlık algısını anlamak için kullanılabilecek etkili bir araç olabilir.

Proje yönetiminde az sayıda örnekten birinde Hickson (2015), fenomenolojik çalışmalarda proje yöneticilerinin projelerin başarı ya da başarısızlığına etki eden öncül faktörlerle ilgili algı ve yaşanan deneyimlerinin tespit etmiş, bu çalışmalarda proje yöneticilerine, kendi fikirleriyle aynı doğrultuda olan hazır/paket kategoriler yerine, proje başarısı ya da başarısızlığına etki eden kriterlere ilişkin yaşamış oldukları deneyimlerini değerlendirme fırsatı verdiğini ifade etmiştir. Bu desen ile proje yöneticilerinin deneyimleri, düşünceleri ve algıları açığa çıkarılabilir. Bu çalışmada da benzer biçimde, fenomenolojik deseni kullanarak proje yöneticilerinin başarısızlık algısını anlama sürecine ilişkin izlenen adımlar şöyledir:

1. *Araştırma sorusunun belirlenmesi:* Proje yöneticileri başarısızlık durumunda ne gibi deneyimler yaşıyorlar ve bu deneyimleri nasıl algılıyorlar?
2. *Katılımcı seçimi:* Fenomenolojik desen, katılımcıların bireysel deneyimlerine odaklandığı için seçilen katılımcıların proje yöneticileri olması gerekmektedir. Bu çerçevede projelerde görev almış/alan ve başarısızlık deneyimi bulunan proje yöneticileri seçilmiştir.
3. *Görüşme:* Seçilen katılımcılarla derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme, katılımcıların proje yönetim sürecinde başarısızlık durumlarında yaşadıkları deneyimleri, duyguları, düşünceleri ve algıları hakkında ayrıntılı bilgi toplamak için kullanılmıştır. Katılımcılara, başarısızlık durumunu, bunun proje yönetimi süreciyle ilişkilerini ve bu durumun etkilerini anlatmalarına olanak sağlanmıştır.
4. *Veri analizi:* Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler, fenomenolojik analize uygun yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çalışmada katılımcıların bireysel ve müşterek başarısızlık deneyimleri ve buna ilişkin algılarını tespit etmek için veriler dikkatlice incelenmiş, bu verilerin kodlanmasıyla temalar oluşturulmuştur.
5. *Bulguların yorumlanması:* Veri analizinin ardından bulguların yorumuna geçilmiş; proje yöneticilerinin başarısızlık algısını daha iyi anlamaya yönelik çıkarımlar yapılmıştır. Bu çıkarımlar, projelerdeki potansiyel başarısızlık nedenlerini ve proje yöneticilerinin başarısızlıkla nasıl başa çıktıklarını anlamak için değerlendirilmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda, araştırmaya esas teşkil eden konu veya problemle ilgili birinci elden, ilk ağızdan veri toplanılması gerekmektedir. Bu sebeple çalışılacak alanla ilgili ön bilgiler edinilmesi, alanın yakından tanınması, araştırma probleminin özelliğine ve araştırmacının sahip olduğu kaynakların sınırlılığına göre örneklem ve genişliğinin iyi belirlenmesi çok önemlidir. (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 87).

Nitel araştırmalarda genellikle evren araştırmacının ulaşamayacağı kadar büyüktür. Çalışmalarda tüm evreni çalışmak yerine, evreni temsil edebilecek kadar sınırlı sayıda olay, olgu ve kişinin araştırmanın kapsamına dahil edilmesi daha pratik bir çözüm olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda örnekleme; bir evrenin sahip olduğu bütün özelliklerini yansıtan bir kısmı ya da alt seti olarak tanımlamak mümkündür. Nitel araştırmalar, araştırmaya konu olan olgu ile ilgili deneyim sahibi olup bu deneyimlerini paylaşmaya istekli olan, genellikle amaçlı bir şekilde seçilmiş küçük örneklem grupları üzerinden gerçekleştirilmektedir. (Baltacı, 2018; Creswell, 2020).

Bu çalışmada örneklem grubunun tespitinde amaçlı örnekleme stratejisi tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme, nitel araştırma geleneği içinde ortaya çıkan önemli bir örneklem yöntemidir. Burada temel amaç, araştırmada derinliğin sağlanabilmesi için bilgi ve deneyim açısından zengin durumların toplanabilmesidir. Zengin deneyim detayları ile çalışmanın, araştırmacıya deneysel genellemelerde bulunmaktan ziyade, söz konusu olguyu derinlemesine anlama olanağı sağladığı düşünülmektedir (Patton, 2018).

Nitel araştırmalarda görüşme verilerinin toplanabilmesi için gerekli para, enerji, zaman, kaynak ve organizasyon örneklemin seçimi konusunda göz önünde bulundurulması gereken önemli kriterler arasındadır. Bu sebeple tez araştırmasına katılan proje yöneticilerinin belirlenmesinde kartopu örnekleme stratejisi kullanılmıştır. Araştırmacının problemine ilişkin zengin bilgi kaynağı olabilecek durum ve bireylerin saptanmasında oldukça etkili olan bu örnekleme stratejisinde, ilk tespit edilen katılımcıdan itibaren "bu konuda kimler daha derinlikli bilgi sahibi olabilir, konuyla ilgili kim ya da kimlerle görüşmemi önerirsiniz?" şeklindeki sorular yöneltilmektedir (Yağar ve Dökme, 2018). Süreç ilerledikçe katılımcılardan elde edilen isimler ve ortaya çıkan durumlar bir kar topu gibi büyümektedir.

Bu strateji deneyimlerde ortaya çıkan anlamların uzlaşmaya başlaması ile araştırmacının ilgilenmesi gereken durum veya görüşmesi gereken birey sayısını azaltarak daha verimli ve sağlıklı verilerin ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır (Başkale, 2016).

Nitel araştırmalarda veriler ile veri toplama yöntemleri örneklem grubunun büyüklüğünü doğrudan etkilemektedir. Örneğin görüşme formu yöntemi kullanılan araştırmalarda, 30-40 dakikadan az olmayan görüşmeler sırasında alınan ses kayıtlarının transkribe edilmesi, bu verilerden araştırmaya esas teşkil eden problem ve konuya dair anlamlı temaların oluşturulması ve bu temaların aralarındaki anlam ilişkilerin ortaya çıkarılması çok kapsamlı ve zahmetli bir süreçtir; dolayısıyla nitel araştırmalarda örneklem nicel araştırmalarda olduğu kadar büyük tutulmamaktadır (Koçak ve Arun, 2006). Örneklem büyüklüğü konusunda Karataş (2015), nitel araştırmalarda en sık başvuru alan veri toplama yöntemlerinden birisi olan görüşme yönteminde geniş bir örneklem grubuyla çalışmanın hem maliyet hem de zaman açısından zor olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanında büyük örneklem grubuyla yapılan görüşmeler sonunda elde edilen verilerin transkribe ve analiz edilmesinde ciddi zorluklar yaşanmaktadır. Belirtilen nedenlerden yola çıkarak nitel araştırmalarda temel amacın herhangi bir genelleme kaygısı taşımadan evrende bulunması gereken zenginlik, çeşitlilik, aykırılık ve farklılığı yansıtacak bütüncül bir tabloya ulaşmaktır. Benzer şekilde Polit ve Beck (2004), nitel araştırma yönteminde örneklem büyüklüğü konusunda herhangi bir kural ve kriterin olmadığını, örneklem büyüklüğünü belirlemede ihtiyaç duyulan bilginin esas alındığını ve örneklem sayısının veri doygunluğuna ulaşana kadar artırılabilirliğini ifade etmektedir. Yine de fenomenolojik araştırmalarda çalışma grubunun 5 ila 25 kişi arasında olması gerektiği ifade edilmektedir (Creswell, 2020). Baker ve Edwards (2012) ise görüşmeleri etkili planlayıp yapılandırabilmek için 12 ila 20 katılımcıdan fazlasının pratik olmayacağını ileri sürmektedir. Bu bilgiler ışığında evreni temsilen 20 proje yöneticisi çalışmaya dahil edilmiştir.

3.3. Veri Toplama

Nitel araştırmalarda odak grup görüşmesi, gözlem, görüşme, doküman incelemesi gibi veri toplama teknikleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Araştırmacı veri toplama tekniklerinin olumlu ve olumsuz yanlarını göz önünde bulundurarak araştırma sorusuna cevap verebilecek tek bir teknik kullanabileceği gibi birden fazla teknikten oluşan bir bileşimi de araştırma

desenine dahil edebilir (Karataş, 2017). Diğer bir deyişle araştırma probleminin özelliğine ve çalışmanın amacına uygun olarak bu tekniklerden bir ya da birkaçını belirlenerek bunların hangi kapsamda kullanılacağı açık biçimde belirtilmelidir (Creswell, 2020).

Bu çalışmada, araştırma sorusu ve seçilen desenle uyumlu olarak, proje yöneticilerinin deneyimleri temelinde projelerin başarısızlığına ilişkin görüşlerini almak için görüşme yöntemine başvurulmuştur. Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, daha önceden belirlenmiş ve belli bir amaç için gerçekleştirilen, soru sorma ve sorulan soruları yanıtlama tarzına dayalı etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlamaktadır. Patton'a (1987) göre görüşme; öngörü, yoğunlaşma, beceri, duyarlık, zihinsel uyanıklık, bireyler arası anlayış ve disiplin gibi birçok boyutu kapsamı bakımından hem bilim hem de sanat olarak değerlendirmektedir. Burada temel amaç; bir bireyin iç dünyasına girerek onun bakış açısını anlamaya çalışmaktır (Patton, 1987). Görüşmede tutumlar, deneyimler, yorumlar, niyetler, tepkiler ve zihinsel algılar gibi gözlenemeyen şeyleri anlama çabası söz konusudur (Seidman, 2006). Görüşme sürecinde karşı tarafın sorulan sorulara rahat, doğru ve dürüst bir şekilde cevap vermesi hem bu yöntemin verimliliğini artırmakta hem de sağlıklı verilere ulaşılmasına olanak tanımaktadır.

Marshall'a (1996) göre yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmış ve odak grup görüşmesi olmak üzere farklı görüşme teknikleri bulunmaktadır. Görüşmeler ne şekilde yapılırsa yapılsın iyi bir görüşme yapabilmesi için araştırmacının incelediği konunun kuramsal çerçevesini iyi bilmesi ve görüşmeye başlamadan önce iyi bir şekilde hazırlanması gerekmektedir (Baltacı, 2019). Araştırmacı görüşme öncesinde duygusal ve zihinsel olarak büyük ölçüde hazırlık yapmış olsa da görüşmenin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi ve verilerin kayıt altına alınabilmesi için görüşme formunun iyi hazırlanması da oldukça önemlidir (Marshall ve Rossman, 2014). Bu bağlamda görüşme formu hazırlanırken aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulmuş ve böylece katılımcının kendini rahat ifade edebileceği bir görüşme ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır.

- Katılımcılar tarafından anlaşılması kolay sorular yazılmalıdır
- Araştırmaya esas teşkil eden konunun detaylarını belirleyebilmek ve konuyu derinlemesine incelemeye fırsat veren sorular hazırlanmalıdır
- Cevaplaması uzun, katılımcıyı sıkı ve tekrara düşüren sorulardan kaçınılmalıdır

- Ele alınan konuda farklı bakış açılarını ortaya çıkarabilecek, konuyu nitelikli ve farklı kılabilircek çok yönlü sorular sorulmalıdır
- Katılımcılara yöneltilecek soruların mantıksal bir sırası olmalıdır
- Birbiriyle bağlantılı kurulan sorularla katılımcıların belirli bir mantık çerçevesi içerisinde kalması ve incelenen konunun farklı yönlerinin detaylandırılması ve geliştirilmesi gerekmektedir. (Kvale, 1994; Seidman, 2006; Forrester ve Sullivan, 2018; Baltacı, 2019).

Patton'a (1987) göre görüşme formu yöntemi, benzer problem ya da konulara yönelmek yoluyla farklı kişilerden bilgi alınması amacıyla hazırlanmaktadır. Görüşme formu yönteminde araştırmacı önceden hazırladığı alan ya da konuya bağlı kalarak hem daha önceden hazırlamış olduğu soruları yöneltme, hem de daha detaylı bilgi almak için ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Görüşme formu, araştırmaya esas teşkil eden problemle ilgili tüm boyut ve sorunların kapsanmasını güvence altına almak için geliştirilen bir teknik olarak anlaşılabilir. Araştırmacı görüşme sırasında soruların sırasını ve yapısını değiştirebilmekte ve ayrıca bazı konularda ayrıntıya girerek görüşmeyi bir sohbet tarzında gerçekleştirebilmektedir. Başka bir ifade ile, bu yöntem araştırmacı ve katılımcılara içerik ve zaman konusunda esneklik sağlamaktadır.

Bu çalışma kapsamında Hickson (2015) tarafından ABD’de başarısızlık algısı üzerine geliştirilen soru formu esas alınmış, iki akademisyenden oluşan panelle bu form geliştirilmiştir. Ayrıca, görüşme sırasında irdelenecek ve sondalara esas olabilecek bir konu listesi de hazır tutulmuştur. Görüşmeler için proje yöneticilerinden randevu alınmıştır. Görüşme yapılırken katılımcıların en rahat edecekleri yer ve zaman gözetilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda görüşmeler proje yöneticilerinin belirledikleri yer, tarih ve saatte yapılmış ve yaklaşık 40 ile 70 dakika aralığında sürmüştür. Görüşmelerin tamamı araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılara çalışmanın amacı aktarılmış, etik kurul izni ve bilgi güvenliği ile ilgili gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Ayrıca, katılımcılara diledikleri zaman görüşmeden ayrılacakları, diledikleri zaman ses kaydını durdurabilecekleri, bu davranışlardan dolayı hiçbir yükümlülükle karşılaşmayacakları sözlü olarak aktarılmıştır. Son olarak katılımcılardan onam formunu okuyarak verilen bilgileri yazılı olarak gözden geçirmeleri sağlanmış, bu formun imzalatılması suretiyle görüşmeler başlatılmıştır.

Araştırma kapsamında demografik bilgi formu ve açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır. Bu formun niteliğinin geliştirilmesini teminen, araştırma katılımcısı olmayan bir proje yöneticisi ve bir akademisyenden panel oluşturulmuş; bu panelden uygulama öncesi formla ilgili ve uygulama sonrası bulgu ve kısıtlar ile ilgili değerlendirmeler alınmıştır

3.4. Veri Analizi

Manning (1992) nitel veri analizini, araştırmacıların verileri düzenlediği, analiz birimlerine ayırdığı, sentezlediği, biçimleri ortaya çıkardığı, önemli değişkenleri keşfettiği ve hangi bilgileri rapora yansıtacağına karar verdiği önemli bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bir başka ifadeyle nitel analize başvuran araştırmacı, topladığı verilerden yola çıkarak veriler içerisindeki saklı bilgiyi keşfederek ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Özdemir (2010), nitel yöntemin tercih edildiği araştırmalarda analiz türleri konusunda farklı görüşlerin bulunduğunu, nitel veri analizinde uygulanan teknik, yöntem ve süreçler konusunda akademisyenler ve araştırmacılar arasında oluşan ortak bir fikirden söz edebilmenin mümkün görünmediğini ifade etmektedir.

Miles ve Huberman'a (1984) göre nitel veri analizi sürecinin, birbirini takip eden üç aşamalı bir sınıflandırma içerisinde incelemesi gerekmektedir. İlk aşama görüşme, gözlem veya doküman incelemesi gibi farklı teknikler kullanılarak toplanan verilerin azaltılması aşamasıdır. Bu aşamada katılımcılardan elde edilen ve ham bir şekilde bekleyen veriler sırasıyla ayıklama, özetleme ve dönüştürme işlemlerine tabi tutulmaktadır. Analizin ikinci aşaması verilerin görsel hale getirilmesi sürecinden oluşmaktadır. Bu basamakta veri azaltma sürecinde ayıklanarak dönüştürülen verilerin belli sonuçlara ulaşabilmeye dönük bir biçimde örülmesi hedeflenmektedir. Bu şekilde henüz bir anlam ifade etmeyen verilerin örülmesiyle birlikte daha görsel ve daha anlaşılır bir biçime sokulmaya çalışılmaktadır. Miles ve Huberman'ın (1984) önerdiği veri analiz sürecinin son aşaması sonuca ulaşma ve teyit etme işlemlerinden oluşmaktadır. Araştırmacı son aşamada sürecin başından itibaren toplanılan verilerin ne anlam ifade ettiğini anlamaya çalışmaktadır. Bu basamakta araştırma sürecinin henüz başında belirsiz bir şekilde verilerin içerisinde saklı kalan gerçeklik keşfedilerek gün yüzüne çıkarılmaktadır. Nitel veri analiz süreciyle ilgili bir başka yaklaşım ise Dey (1993)

tarafından geliştirilmiştir (Smit, 2002). "Nitel analiz" olarak adlandırılan bu yaklaşıma göre veri analiz süreçleri betimleme, sınıflandırma ve ilişkilendirme olmak üzere üç aşamalı bölümden oluşmaktadır. Karataş (2017)'e göre nitel veriler üç farklı şekilde analiz edilebilmektedir. Bunların ilkinde çalışma kapsamında elde edilen verilerin özgün haline dokunmadan ve gerektiğinde katılımcıların beyanlarından doğrudan alıntılama yaparak verilerin betimsel bir yaklaşımla sunulmasıdır. İkinci yolda veriler yine betimsel bir yaklaşımla sunulmakta ve bununla beraber bazı temalar belirlenerek oluşturulan temalar arasında ilişkiler kurulmaya çalışılmaktadır. Üçüncünde ise araştırmacı betimsel ve tematik analizle birlikte kendi yorumlarının da kapsama dahil ederek verileri analiz etmeye çalışmaktadır. Aynı araştırmada veri analizi yapmak için bu üç yaklaşımın bir arada kullanılması da söz konusu olabilmektedir. Demir ve Arslan (2017) çalışmalarında, nitel veri analizi için Walcott (1994) tarafından 3 aşamalı bir model önerildiğini, bu aşamaların betimleme, analiz ve yorumlama esasına dayandığını, betimleme aşamasında katılımcıların verdiği cevapların doğrudan sunulduğunu, analiz aşamasında verilerde gizli kalan unsurların gün yüzüne çıkarılarak fikir birliği/ayrılığı olan hususların okuyucuya sunulduğunu, yorumlama aşamasında ise araştırmacının önceki iki aşamada elde ettiği bulgulara tümevarımcı bir yaklaşımla anlam kazandığını veya kuram oluşturmaya çalıştığını ifade etmektedirler. Wade ve Tavis (1990)'e göre nitel veri analizinde sık görülmekte olan analiz türlerinden olan fenomenolojik analiz insanların çevrelerinde meydana gelen olayları nasıl değerlendirdiklerini anlamaya odaklanmaktadır. Özellikle sosyal bilimlerde alanında kişilerin kendi yaşamlarına dönük deneyim ve algılarının çalışılması bu analiz türü için büyük önem arz etmektedir. Günümüzde katılımcılarla araştırmacılar arasında etkin ve verimli bir etkileşim sürecinin yaşanmasına olanak tanıyan bu analiz türü, insanların bedensel, duygusal ve bilişsel durumlarını bütüncül bir perspektiften incelemektedir.

Eatough ve Smith'e (2007) göre fenomenolojik analizin en önemli varsayımı insanların duygu ve düşünceleri ile dil arasında sıkı ve kuvvetli bir bağ olduğu yönündedir. Ayrıca çalışmalarında fenomenolojik analizi uygulayan araştırmacının katılımcıların söylediklerine bağlı olarak onların duygu ve düşüncelerini anlamak ve yorumlamak için bir dizi işlemi takip etmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Vagle (2018), bir araştırma problemi veya çalışmasıyla ilgili araştırma metodolojisinden bahsedildiğinde bir araştırmacının neden yapıldığı, araştırma probleminin nasıl tanımlandığı, verilerin hangi yöntemle toplandığı, neden belirli bir veri analiz tekniğinin tercih edildiği ve buna benzer bir dizi başka soruların

yanıt bulduğunu ifade etmektedir. Langdridge (2017) fenomenolojide söz konusu üç farklı analiz türünden bahsetmektedirler. Bunlar;

- Yorumlayıcı fenomenolojik analiz (interpretativephenomenologicalanalysis)
- Hermeneutik/pedagojik fenomenoloji (hermeneuticphenomenology)
- Tematik analiz (thematicanalysis)

Yorumlayıcı fenomenolojik çalışmaların ortak noktası insanların bir deneyimi nasıl algıladıkları yani belirli bir deneyimin onlar için ne anlam ifade ettiğidir. Hermeneutik/pedagojik fenomenolojik yöntemler verilerle daha fazla yorumlayıcı etkileşim kurarak deneyimin anlamını anlamaya odaklanmaktadır. Son yöntem olan tematik analizde analistler katılımcının dünyasını anlamlandırmakla ilgilenmekte ve bu nedenle, ana temaları belirlemek için transkript üzerinde çalışarak önemli miktarda zaman harcamaktadırlar. Bu analiz tek bir vaka ile başlamakta ve belli aşamalardan geçmektedir. Fenomenolojik desende veri analizine ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

Bu çalışmada, analize ilişkin farklı yaklaşımlar entegre edilmiş; araştırmanın amacı ve kapsamına uygun olarak Tablo 3.1’de belirtilen adımlar izlenmiştir:

Tablo 3.1. Fenomenolojik Veri Analizi

1. Verilerin hazırlanması	Veri analizi sürecine başlamadan önce, toplanan verilerin düzenlenmiştir. Bu adımda, veri seti organize edilmiş, alan notları düzenlenmiş, numaralandırılmış ve analiz öncesi hazırlıklar tamamlanmıştır.
2. Veri transkripti	Görüşmelerden elde edilen sözlü veriler kelime işlemcisi aracılığıyla yazılı biçime dönüştürülmüştür.
3. Ön okuma	Veri seti, ilk görüşme dökümünden başlanarak dikkatlice ve birkaç kere okunmuştur. Bu adımda, verilerin içeriği ve katılımcıların deneyimlerini anlamak için bir ön fikir edinilmiştir.
4. Varsayımları terk etme	Araştırmacının önceden yorum sahibi olmaması ve önyargılarından arınması önemlidir; bu bakımdan verilere tarafsız bir şekilde yaklaşmak ve katılımcıların deneyimlerini doğru bir şekilde anlamak gerekmektedir.
5. Veri okuma	Katılımcıların ifadelerine ve deneyimlerine derinlemesine bir içgörü geliştirmek için veriler gerektiği ölçüde tekrar yapılarak okunmuştur.
6. Anlam birimlerinin belirlenmesi ve kodlanması	Verilerdeki anlamlı birimler (ifadeler, cümleler, paragraflar vb.) belirlenmiştir. Anlam birimleri, katılımcıların deneyimlerini yansıtan önemli ifadeleri içermektedir. Bu birimler, ortak temaları veya anlamları ifade eden kodlarla ilişkilendirilmiştir. Kodlar, verilerdeki ortak örüntüleri ve anlamları tanımlamaktadır. Verilerin analizinde araştırmacının tercihinə göre alternatif araçlar kullanılmaktadır. Bu çalışmada; nitel verilerin analizi için araştırmalarda sıklıkla başvurulmuş MAXQDA (2022) yazılımı kullanılmıştır. Transkribe edilen veriler yazılıma aktararak kodlama ve yorumlama süreci yürütülmüştür. Kodlar, benzer anlamları ifade eden birimlere göre gruplandırılmıştır.
7. Temaların betimlenmesi ve anlamlandırılması	Belirlenen temalar, katılımcıların deneyimlerini betimlemek ve anlamak için açıklanmıştır. Temaların derinlemesine analizi yapılmış; fenomenleri daha iyi anlamak için bu temaların anlamları yorumlanmıştır.
8. Analizin kontrolü	Analizin doğruluğunu sağlamak için, araştırmacı oluşturulan temaları ve yorumları, verilere geri dönerek kontrol eder ve doğrulamıştır. Bu aşama analizin kritik noktasını teşkil etmektedir. Analiz kapsamında belirlenen tüm kodlar, temalar ve buna bağlı alt temaların uygun şekilde oluşturulup oluşturulmadığının kontrolü için iki akademisyenin bilgisine başvurulmuştur.
9. Raporlama	Analiz sürecinden elde edilen bulgular rapor haline getirilmiş, deneyimlerin anlamı ve ortaya çıkan temalar açıklanmış ve araştırmanın amacına uygun olarak sunulmuştur.

3.5. Araştırmacının Rolü

Nitel araştırmalarda araştırmacı, araştırmaya katılan kişilerle doğrudan görüşen, onların bilgi ve deneyimlerini tecrübe eden ve elde ettiği verileri analizlerinde kullanan kişi olarak

tanımlanmaktadır. Nitel araştırma yöntem ve tekniklerine başvuran araştırmacının bilgi kaynağına yakın olması, katılımcılarla yüz yüze bir araya gelmesi, iyi gözlem yapması, elde ettiği bilgi ve dokümanları doğru analiz etmesi ve araştırdığı konu ile ilgili deneyime sahip olması oldukça önemlidir. Bunun yanında araştırmacı, araştırma konusuna dair bilgi ve veri elde etmeye çalıştığından zamanla araştırma sürecinin doğal bir parçası haline gelmektedir (Yıldırım, 1999: 11).

Araştırmacının bilgi kaynaklarına yakın olması ve sürecin doğal akışına etki edebilme olasılığının nitel araştırmalardaki nesnelliği olumsuz yönde etkilediği öne sürülmektedir. Her ne kadar bu endişe belli bir dereceye kadar mazur görülse de araştırmacının kullandığı bilgi toplama teknikleri ve görüşme ortamındaki davranışları ile bu endişeleri en aza indirmesi ve doğal akışı olumsuz etkileyecek söylem ve eylemlerden kaçınması gerekmektedir. Araştırmacı her ne kadar konu ve/veya olayı dışarıdan değerlendirmeye çalışsa da veri toplama yöntem, teknik ve araçlarının seçimi ve elde edilen verilerin analiz edilmesi sürecinde kendi bakış açısını belli bir ölçüde çalışmasına yansıtmaktadır. Bu sebeple tam bir nesnelliğe ulaşmanın pek mümkün olmadığı nitel araştırmalarda bu amaçla araştırmacının yakın olduğu kaynaklardan elde edeceği geçerli ve yararlı verileri göz ardı etmemesi gerekmektedir. Ayrıca nitel araştırmalara göre öznel olmak, olumsuz bir araştırmacı davranışı olarak değerlendirilmemektedir (Patton, 1990; Yıldırım, 1999;).

Fenomenoloji, araştırmacının katılımcıların deneyimlerini anlamak için doğrudan ve etkin bir rol oynadığı bir araştırma yaklaşımıdır. Genel olarak araştırmacının rolü şu hususları vurgulamalıdır:

- *Tarafsızlık:* Araştırmacı, önyargılardan arınmış bir tutum sergileyerek katılımcıların deneyimlerini doğru bir şekilde anlamaya çalışır. Öznellik ve kişisel değerlendirmelerden mümkün olduğunca uzak durmaya çalışır.
- *Empati ve deneyime değer verme:* Araştırmacı, katılımcıların deneyimlerini anlamak için empati ve anlayış gösterir. Katılımcıların bakış açılarını, hislerini ve deneyimlerini mümkün olduğunca derinlemesine kavramaya çalışır.
- *Refleksivite:* Araştırmacı, kendi ön kabullerini ve önyargılarını farkında olmak ve analiz sürecinde bu etkileri kontrol etmek için refleksif bir yaklaşım benimser. Kendi deneyimlerini ve düşüncelerini analiz sürecine dahil ederken, bunların katılımcıların deneyimlerini etkilememesine dikkat etmelidir.

- *Analiz ve sentez:* Araştırmacı, toplanan verileri analiz ederken analitik bir yaklaşım benimser. Öte yandan, verilerdeki ortak temaları ve anlamları belirlemek ve yorumlamak için sentez yapmak durumundadır.

Bu bağlamda, tez yazarının uzun yıllardan bu yana öğretmenlik yapıyor olması, araştırmaya dahil olan katılımcıların çoğunun eğitim hizmetleri sınıfında çalışan bireylerden oluşması, görüşmelerin daha rahat ve samimi bir ortamda gerçekleşmesine ve onların bilgi ve deneyimlerini daha kolay paylaşımlarına aracı olmuştur. Araştırmacı, proje yönetimi alanında yüksek lisans öğrenimini sürdürmektedir, disiplinin ve araştırma konusunun temel bilgilerine vakıftır. Bunun yanı sıra görev yaptığı kurumlarda çeşitli projelerde proje ekiplerinde yer almıştır. Görüşmeler araştırma ile ilgili önceden bilgi verilmek suretiyle katılımcıların rızası doğrultusunda randevu alınarak yapılmıştır. Araştırma konusuna ilişkin veri toplama sürecinde araştırmacının empatik tutum sergilemesi halinde katılımcılar kendilerine yöneltilen sorulara daha içten cevaplar vermektedir (Kuş ve Karatekin 2012; Kaçar ve Çakmak, 2022). Araştırmacının verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması süreçlerinde mümkün olduğunca objektif olması gerekmektedir (Thomas, 2006). Araştırmacı belirtilen tüm bu hususları göz önünde bulundurarak görüşmeler süresince katılımcıların kendilerini daha rahat hissetmelerine azami önem vermiştir.

3.6. Geçerlik

Geçerlik kavramı genel anlamda araştırma sonuçlarının doğruluğunu esas almaktadır. Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının incelediği konuyu veya olguyu olduğu gibi ve mümkün olduğunca tarafsız gözlemesi anlamına gelmektedir. Geçerlik aynı zamanda ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı olguyu doğru bir şekilde ölçmesi ile yakından ilişkilidir (Kirk ve Miller, 1986). Araştırma sürecinde toplanan verilerin gerçeği yansıtması, araştırma sonuçlarının geçerliğine katkı sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında üzerinde çalışılan olgu veya konunun bir bütün olarak ele alınarak ortaya net bir görünüm konabilmesi için araştırmacının elde ettiği verileri teyit etmesine yardımcı olacak uzman incelemesi, meslektaş teyidi, katılımcı teyidi gibi bazı araçları kullanması gerekmektedir. Bunun yanında elde edilen verilerin ayrıntılı bir şekilde rapor edilmesi, araştırmacının verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olması, bu

tutarlılığı nasıl sağladığını ve sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması da geçerliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çalışmada geçerlikle ilgili hususları en aza indirmek için dış etkenlerden kaynaklı oluşabilecek çevresel olumsuzluklar ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Bu önlemler kapsamında, görüşmeler katılımcıların kendilerini rahat hissedebileceği, iş ortamından uzak, yöneltilen soruları doğru anlayarak bu sorulara içtenlikle cevap verebilecekleri, üzerinde zaman baskısı hissetmeyecekleri sakin ve sessiz bir görüşme ortamında gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınarak sağlıklı bir şekilde transkribe edilmesi için kelime işlemcisine aktarılmıştır. Elde edilen bu veriler her bir katılımcıya ayrı ayrı teyit ettirilmiş, aynı şekilde bulgular katılımcılarla paylaşarak geri bildirim istenmiştir. Katılımcı kontrolü olarak da bilinen katılımcı teyidi, verilerden ve araştırma kapsamına dahil edilen kişilerden gelen sonuçlardan sistematik olarak geri bildirim alma işlemidir. Bu yöntem, katılımcıların ifade ettikleri ve yaptıkları şeylerin yanlış anlaşılma veya anlaşılmama ihtimalini, gözlenen şeyler üzerindeki yanlış anlaşılmaları ve yanlışlığı ekarte etmenin en önemli yoludur. Katılımcı teyidinin yanında görüşmeler sırasında elde edilen veriler ve bu verilere dayanarak oluşturulan kod, tema ve bulgular proje yönetimi alanında uzman iki akademisyene incelenilerek çalışmanın geçerliğine katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, yaşanmış deneyimler ışığında proje yöneticilerinin başarısızlık algısına ilişkin görüşmelerden elde edilen verilerin analizine yer verilmektedir. Bu kapsamda ilk olarak demografik veriler incelenmiş, bunu takiben veri analizinde ortaya çıkan temalar bağlamında bulgular değerlendirilmiştir.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde toplam 20 katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların yaşlarına ait bilgiler Tablo 4.1’de yer almaktadır. Buna göre 3 kişi 20-30 yaş aralığında, 6 kişi 31-40 yaş aralığında ve çoğunluğu teşkil eden 11 kişi 41-50 yaş aralığındadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Bilgiler

Yaş Aralıkları	N	Yüzde (%)
20-30 Yaş	3	15
31-40 Yaş	6	30
41-50 Yaş	11	55
Toplam	20	100

Katılımcıların medeni durumlarına ait bilgiler Tablo 4.2’de yer almaktadır. Çoğunluğu oluşturan 17 kişi medeni durumunu evli olarak beyan etmiş, 3 kişi ise bekar olduğunu bildirmiştir.

Tablo 4.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Bilgiler

Medeni Durum	N	Yüzde (%)
Evli	17	85
Bekar	3	15
Toplam	20	100

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcıların çalıştıkları sektörlerle ait bilgiler Tablo 4.3’de yer almaktadır. Durum incelendiğinde, katılımcıların 13’ü MEB/kamu sektöründe, 2 kişi bankacılık sektöründe, 4 kişi üniversitede ve 1 kişi de inşaat sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları sektörlerin projelerde görev almalarına etkisi göz

önüne alındığında MEB/Kamu sektöründe çalışan katılımcıların çoğunlukta oldukları ve bu durumun, kişilerin bürokratik işleyiş hakkında bilgi sahibi olmalarında önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.3. Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere İlişkin Bilgiler

Sektörler	N	Yüzde (%)
MEB/Kamu Sektörü	13	65
Bankacılık	2	10
Üniversite	4	20
İnşaat	1	5
Toplam	20	100

Araştırma kapsamında görüşmeler gerçekleştirilen katılımcıların çalıştıkları sektörlerdeki mesleki deneyimlerine yönelik bilgiler Tablo 4.4'te yer almaktadır. Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çoğu 11-20 yıl aralığında deneyime sahiptir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlerdeki Deneyimlerine İlişkin Bilgiler

Mesleki Deneyim Süresi	N	Yüzde (%)
1-10 Yıl	6	30
11-20 Yıl	13	65
21-30 Yıl	1	5
Toplam	20	100

Görüşmelerde ikinci olarak katılımcıların proje yönetimi alanındaki bilgi birikimleri, tecrübeleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede, katılımcıların kaç projede yöneticilik yaptığına ilişkin bilgiler Tablo 4.5'te yer almaktadır.

Tablo 4.5. Katılımcıların Proje Yöneticiliği Yapma Durumlarına İlişkin Bilgiler

Proje Sayısı	N	Yüzde (%)
1-5 Proje	10	50
6-10 Proje	6	30
10 proje ve üzeri	4	20
Toplam	20	100

Araştırma kapsamında katılımcıların başarı ve başarısızlık deneyimini temellendirmeye yönelik rakamsal bilgiler derlenmiştir. Tablo 4.6, daha önce başarı ile tamamlanana projelere ilişkin bilgileri göstermektedir. Çalışma grubunun tamamı en az 1 tane projeyi başarıyla tamamlamıştır.

Tablo 4.6. Katılımcıların Başarıyla Sonuçlanan Projelerine İlişkin Bilgiler

Proje Sayısı	N	Yüzde (%)
0-5 Proje	11	55
6-10 Proje	5	25
10 ve üzeri proje	4	20
Toplam	20	100

Katılımcılara ayrıca başarısız olarak niteledikleri kaç projede görev aldıkları sorulmuştur. Çalışma grubunun tamamı en az 1 tane projede başarısızlık deneyimlemiştir. Tablo 4.7’de buna ilişkin bilgiler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde araştırma kapsamında görüşmeler gerçekleştirilen katılımcıların büyük çoğunluğu olan 18 kişinin 1-3 projede başarısız olduğunu düşündüğü görülmektedir. 2 kişi ise 4 ve daha fazla sayıda projede başarısızlığı deneyimlemiştir.

Tablo 4.7. Katılımcıların Başarısızlıkla Sonuçlanan Projelerine İlişkin Bilgiler

Proje Sayısı	N	Yüzde (%)
1-3 Proje	18	%90
4 ve üzeri Proje	2	%10
Toplam	20	%100

Görüşmelerde katılımcıların proje yönetimi konusunda aldıkları eğitim de sorulmuştur. Katılımcılar tarafından verilen yanıtlara ilişkin derleme Tablo 4.8’de yer almaktadır. Veriler katılımcıların sağladığı farklı cevapların kodlar altında birleştirilmesi suretiyle oluşturulmuştur. Buna göre proje yöneticiliği eğitimi temaları altında olumsuz (proje yönetimi ile doğrudan ilişkisi bulunmayan) kategoride “Diğer Profesyonel Eğitim” kodu, olumlu kategoride ise “Profesyonel Eğitim, Yüksek Lisans, Deneyimleyerek Öğrenme, Bilgilendirme Toplantıları, Hizmet İçi Eğitim ve Okullarda Eğitim” kodları oluşturulmuştur. Katılımcılardan 1 tanesinin (K3) profesyonel eğitim aldığı, 2 tanesinin (K2 ve K11) yüksek lisans sırasında eğitime katıldığı, 2 tanesinin de (K4, K9) süreç içerisinde deneyimleyerek öğrenmeler

gerçekleştirdikleri, 3 tanesinin (K1, K6, K9 bilgilendirme toplantılarına katıldıkları, 7 tanesinin (K5, K7, K13, K14, K16, K18, K20) hizmet içi eğitimlere katıldıkları, 6 tanesinin (K2, K11, K13, K17, K18, K19) okullar bünyesinde eğitim aldıkları görülmektedir. Katılımcılardan 9 tanesinin (K1, K4, K6, K8, K9, K10, K12, K14, K20) proje yönetimi ve proje yöneticiliğine yönelik profesyonel bir eğitim almadığı görülmektedir. K1 hem profesyonel eğitim almadığını hem de bilgilendirme toplantısına katıldığını ifade etmiştir. Eğitim alan katılımcılar en fazla hizmetçi eğitim yolu ile proje yönetimi eğitimi alırken en az yüksek lisans ve deneyimleyerek öğrenme yolu ile eğitim almıştır.

Tablo 4.8. Katılımcıların Proje Yönetimi Konularında Aldığı Eğitimler

	1	2	3	4	5	6	7	Toplam
K-1	0	0	0	1	0	0	1	2
K-2	0	1	0	0	0	1	0	2
K-3	1	0	0	0	0	0	0	1
K-4	0	0	1	0	0	0	1	2
K-5	0	0	0	0	1	0	0	1
K-6	0	0	0	1	0	0	1	2
K-7	0	0	0	0	1	0	0	1
K-8	0	0	0	0	0	0	1	1
K-9	0	0	1	1	0	0	1	3
K-10	0	0	0	0	0	0	1	1
K-11	0	1	0	0	0	1	0	2
K-12	0	0	0	0	0	0	1	1
K-13	0	0	0	0	1	1	0	2
K-14	0	0	0	0	1	0	1	2
K-15	0	0	0	0	0	0	1	1
K-16	0	0	0	0	1	0	0	1
K-17	0	0	0	0	0	1	0	1
K-18	0	0	0	0	1	1	0	2
K-19	0	0	0	0	0	1	0	1
K-20	0	0	0	0	1	0	0	1
Toplam	1	2	2	3	7	6	9	30

Kısaltmalar: 1-Profesyonel eğitim (olumlu), 2-Yüksek lisans, 3- Deneyimleyerek öğrenme, 4- Bilgilendirme ve kısa eğitim toplantıları, 5- Hizmet içi eğitim, 6- Okullarda eğitim, 7- Profesyonel eğitim (Olumsuz).

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcıların farklı proje türlerinde deneyimi de araştırma konusu yapılmıştır. Bu çerçevede “Proje yönetici olarak ne kadar süre görev yaptınız, bu zamana kadar ne tür projelerde yer aldınız? Proje yöneticiliği kariyerinizden bahseder misiniz?” sorusuna yönelik katılımcı yanıtlarından elde edilen bilgiler derlenerek oluşturulan kategoriler Tablo 4.9’da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde

katılımcılardan elde edilen yanıtlar proje türleri teması altında “Eğitim/Araştırma Projeleri, TÜBİTAK, E-Twining, Erasmus ve SODES” kodları oluşturulmuştur. Katılımcılardan 6 tanesinin (K2, K5, K9, K13, K14, K19) SODES projeleri kapsamında yönetici olarak görev aldıkları, 4 tanesinin (K11, K13, K14, K18,) Erasmus projelerinde yönetici olarak görev aldıkları, 4 tanesinin (K6, K9, K11, K20) E-Twining projelerinde yönetici olarak görev aldıkları, 5 tanesinin (K3, K6, K7, K9, K20) TÜBİTAK projelerinde yönetici olarak görev aldıkları, 6 tanesinin (K1, K4, K5, K8, K12, K15) Eğitim/Araştırma Projelerinde yönetici olarak görev aldıkları görülmektedir (bkz. Tablo 4.9). Ayrıca katılımcılar 2 tanesinin (K10, K16) bankacılık projelerinde görev aldıkları, 1 katılımcının (K17) inşaat projelerinde görev aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.9. Farklı Proje Türlerinde Yöneticilik Deneyime Yönelik Kodlar

	1	2	3	4	5	6	7	Toplam
K-1	0	0	0	0	1	0	0	2
K-2	1	0	0	0	0	0	0	2
K-3	0	0	0	1	0	0	0	1
K-4	0	0	0	0	1	0	0	2
K-5	1	0	0	0	1	0	0	1
K-6	0	0	1	1	0	0	0	2
K-7	0	0	0	1	0	0	0	1
K-8	0	0	0	0	1	0	0	1
K-9	1	0	1	1	0	0	0	3
K-10	0	0	0	0	0	1	0	1
K-11	0	1	1	0	0	0	0	2
K-12	0	0	0	0	1	0	0	1
K-13	1	1	0	0	0	0	0	2
K-14	1	1	0	0	0	0	0	2
K-15	0	0	0	0	1	0	0	1
K-16	0	0	0	0	0	1	0	1
K-17	0	0	0	0	0	0	1	1
K-18	0	1	0	0	0	0	0	2
K-19	1	0	0	0	0	0	0	1
K-20	0	0	1	1	0	0	0	1
Toplam	6	4	4	5	6	2	1	30

Kısaltmalar: 1-Sosyal kalkınma projeleri, 2-Eğitim (Erasmus vb.), 3- Eğitim uluslararası işbirliği (Twining vb.), 4- TÜBİTAK kaynaklı projeler, 5- Araştırma projeleri, 6- Bankacılık projeleri, 7- İnşaat projeleri.

Çalışma kapsamında proje eğitimi ve deneyim sahibi olunan proje türlerine ilişkin bilgiler uzlaşma tablosunda derlenerek Tablo 4.10’da görselleştirilmiştir. Uzlaşma tablosuna göre sosyal kalkınma projeleri yürüten yöneticilerin 3’ü hizmet içi eğitim, 3’ü okullarda eğitim ve 1’er

tanesi yüksek lisans, deneyimleyerek öğrenme ve bilgilendirme toplantısı yolu ile eğitim almıştır. Profesyonel eğitim almadığını belirten iki katılımcı da bu tür projeler yürütmüştür. Eğitim projelerine ilişkin eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların 3 tanesi hizmet içi eğitim, 3 tanesi okullarda eğitim, 1 tanesi yüksek lisans eğitimi aldığını ifade etmiş ve 1 tanesi profesyonel eğitim almadığını belirtmiştir. Uluslararası iş birliği projeleri yürüten katılımcıların 2 tanesi bilgilendirme toplantısı, 1 tanesi yüksek lisans, 1 tanesi deneyimleyerek öğrenme, 1 tanesi hizmet içi eğitim ve 1 tanesi okullarda eğitim aldığını ifade etmiş olup 2 katılımcı profesyonel eğitim almadığını belirtmiştir. TÜBİTAK projesi yürüten katılımcıların 2 tanesi bilgilendirme toplantısı, 2 tanesi hizmet içi eğitim, 1 tanesi deneyimleyerek öğrenme yolu ile proje eğitimi aldığını ifade etmiştir. 1 katılımcı profesyonel eğitim aldığını belirtmiş ancak aldığı eğitimler kod tabanı içerisinde yer almamıştır. Ayrıca katılımcılardan 2 tanesi profesyonel eğitim almadığını ifade etmiştir. Araştırma projelerini yürüten katılımcılardan 5 tanesinin profesyonel eğitim almadıkları görülmektedir. Aynı projeyi yürüten 1 katılımcı deneyimleyerek öğrenme, 1 tanesi bilgilendirme toplantısı ve 1 tanesi de hizmet içi eğitim aldığını ifade etmiştir. Bankacılık projelerinde görev alan katılımcılardan 1 tanesinin herhangi bir eğitimi bulunmazken 1 tanesinin ise hizmet içi eğitimlere katıldığı tespit edilmiştir. İnşaat projelerinde görev alan 1 kişi ise okullarda eğitimlere katıldığını beyan etmiştir.

Tablo 4.10. Proje Eğitimi ve Proje Türlerinde Uzlaşılabilir Bilgileri

	1	2	3	4	5	6	7
Profesyonel eğitim(olumlu)	0	0	0	1	0	0	0
Yüksek lisans	1	1	1	0	0	0	0
Deneyimleyerek öğrenme	1	0	1	1	1	0	0
Bilgilendirme ve kısa eğitim toplantıları	1	0	2	2	1	0	0
Hizmet içi eğitim	3	3	1	2	1	1	0
Okullarda eğitim	3	3	1	0	0	0	1
Profesyonel eğitim (Olumsuz)	2	1	2	2	5	1	0

Kısaltmalar: 1-Sosyal kalkınma projeleri, 2-Eğitim (Erasmus vb.), 3- Eğitim uluslararası işbirliği (Twinning vb.), 4- TÜBİTAK kaynaklı projeler, 5- Araştırma projeleri, 6- Bankacılık projeleri, 7- İnşaat projeleri.

İlerleyen başlıkta, proje yöneticilerinin başarı ve başarısızlık deneyimi ve algısına ilişkin verilerin analiz bulguları sunulmaktadır.

4.2. Proje Yöneticiliğine İlişkin Başarı Faktörleri

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde “Proje yöneticisi deneyimi, nitelikleri, sertifikasyonu ve proje başarısı veya başarısızlığı arasındaki ilişkiye dair algınızı, yaşadığınız deneyimlere dayanarak tanımlayabilir misiniz?” sorusuna yönelik katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4.11’de yer almaktadır.

Tablo 4.11. Proje yöneticiliğine ilişkin faktörler

PROJE BAŞARISI						PROJE BAŞARISIZLIĞI		
	Ekip Çalışması	Yetkinlik ve Liyakat	Deneyim	Bilgi ve Donanıma Sahip Olma	Hedefler	Acemilik	Zamanlama Hatası	Toplam
K-1	0	0	1	0	0	0	0	1
K-2	0	0	1	1	0	1	0	3
K-3	0	0	1	0	0	1	0	2
K-4	0	0	0	0	1	0	1	2
K-5	1	1	1	0	0	1	0	4
K-6	0	0	1	0	0	0	0	1
K-7	0	0	1	1	0	0	0	2
K-8	0	0	1	1	0	0	0	2
K-9	1	0	1	1	1	0	0	4
K-10	0	1	1	0	0	0	0	2
K-11	0	0	1	0	1	0	1	3
K-12	0	0	0	1	0	0	1	2
K-13	0	1	1	0	0	0	0	2
K-14	0	0	1	0	1	0	0	2
K-15	0	1	1	0	0	0	0	2
K-16	0	0	1	1	0	0	0	2
K-17	0	0	1	0	0	0	0	1
K-18	1	1	0	0	0	0	0	2
K-19	0	1	0	1	1	0	0	3
K-20	1	0	0	0	0	0	0	1
Toplam	4	6	15	7	5	3	3	43

Katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak proje başarısı ve proje başarısızlığı temaları altında ekip çalışması, yetkinlik ve liyakat, deneyim, bilgi ve donanıma sahip olma, hedefler, acemilik ve zamanlama hatası şeklinde kodlamalar oluşturulmuştur. Proje başarısı teması altında olumlu kategoride 4 katılımcının (K5, K9, K18, K20) ekip çalışması, 6 katılımcının (K5, K10, K13, K15, K18, K19) yetkinlik ve liyakat, 15 katılımcının (K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K13, K14, K15, K16, K17) deneyim, 7 katılımcının (K2, K7, K8, K9, K12, K16, K19) bilgi ve donanıma sahip olma ve 5 katılımcının (K4, K9, K11,

K14, K19) hedefler kodlamalarına yönelik yanıtlar verdiği görülmektedir. Proje başarısızlığı teması altında olumsuz kategoride ise 3 katılımcının (K2, K3, K5) acemilik ve 3 katılımcının (K4, K11, K12) zamanlama hatası kodlamalarına yönelik yanıtlar verdikleri görülmektedir. Görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğu proje başarısına deneyimin etkili olduğunu düşünmektedir. Ekip çalışmasının proje başarısına olan etkisi olduğunu düşünen katılımcılar diğer etkilere göre daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Proje başarısızlığını acemilik ve zamanlama hatası olduğunu düşünenler eşit sayıda katılım göstermişlerdir.

Bulgular kapsamında gelişen proje başarısı teması altında olumlu kategoride yetkinlik ve liyakat kodlamalarında yer alan yanıtlar arasında katılımcıların değerlendirmeleri şöyledir:

K5: “Proje yöneticisinin zamanlama sürecini iyi yöneterek başarılı projeler yapması, deneyim, liyakat merkezli çalışma ve ekip anlayışına bağlı...”

K13: “Projeler her türden sektöre yönelik hazırlanabilir ve yürütülebilir; bu da farklı eğitim alt yapılarına sahip farklı meslek çalışanlarının proje yürütücüsü ve/veya yöneticisi olabileceği anlamına gelir. Ancak sektörel aidiyeti ne olursa olsun her proje kimi ortak teknik özelliklere, proje yöneticisinin ise hangi sektörden olursa olsun bu teknik bilgilere sahip olması ve alanında yetkin olması son derece önemlidir. Bu doğrultuda, tüm dünyada kabul gören Proje Döngüsü Yönetimi [PCM– Project Cycle Management] eğitimini en azından temel kaideleri çerçevesinde almış olmak başarılı bir proje yönetiminin temelidir.”

Katılımcı görüşlerinden hareketle proje başarısında yöneticinin yetkinliğinin oldukça önemli olduğu vurgulanmıştır.

K18: “Proje yönetimindeki başarı proje sürecinde yürütücü olarak karar verme ve uygulama alanındaki yetki ve yetkinliğe dayanıyor... Birlikte proje yürüttüğümüz kesimin projeye olan inancı, faaliyetlere katılım motivasyonu, grup iletişimi ve etkileşimi sürecin kalitesini etkiliyor. Projelerde ne kadar sorunla karşılaşsak o kadar deneyim kazanmış ve riskleri ve sorunları yönetmede o kadar başarılı oluyoruz.”

K19: “Projenin başarılı şekilde yürütülebilmesi için adımların iyi tanımlanması gerekmektedir. Kervan yolda dizilir anlayışıyla yürütülen projelerin başarısız olma ihtimali çok yüksek. Burada proje yöneticisinin yetkinliği ve konuya hâkimiyeti önemli. [Proje yönetimiyle ilgili] alınan eğitimler proje yöneticisinin ufku açar ve hata yapma oranını minimuma indirir”.

Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmelerde proje başarısında yetkinlik ve liyakatin oldukça önemli bir etken olduğunun işaret edildiği görülmektedir. Projede karşılaşılan sorunların çözümünde konu hakkındaki yetkinlik ve ekip çalışmasında işi yapmaya layık olma durumunun önemli olduğu ifade edilmektedir.

Görüşmelerde “deneyim” de proje başarısı teması altında olumlu bir kod olarak anlam bulmuştur. Birçok proje yöneticisi diğer faktörlerin yanı sıra proje başarısının yöneticinin deneyimiyle yakından ilişkili olduğunu düşünmektedir. Bazen bu değerlendirme diğer faktörlerinin önemini azaltabilecek düzeyde yorumlanmaktadır.

K1: “Ben deneyim ve proje başarısı arasında doğru orantılı bir ilişkinin olduğuna inanıyorum. Sertifikasyonun proje yöneticisinin bir projenin teorik olarak nasıl yönetilmesi gerektiğine çok aşına olmasını sağladığını da düşünüyorum. Ancak düzenli çalışma ve eğitime katılmak suretiyle sertifikalar elde edilebilir. Yine de proje kapsamında yer alan öğeleri/unsurları nasıl kullanacağını bilmek yani bu konularda deneyim sahibi olmak proje yöneticisinin bir projeyi ne kadar iyi yönetebileceğini bizlere açıkça gösterir. Tecrübe/deneyim olmadan nitelikler ve sertifikasyonlar bir projenin başarıyla sonuçlanmasında tek başına yeterli olmayabilir”.

K8: “Yaptığınız işi niçin ve nasıl yapacağınızı bilmek çok önemli. Başarı veya başarısızlık bunun sonucudur. Bu durum proje yönetimi için de geçerlidir. Neyi, ne zaman, nerede, hangi ekip ve hangi bütçeyle yapacağını bilmek hiç şüphesiz projenin başarısını artıracaktır. Proje yönetiminde deneyimli bir yönetici, bir projeyi nelerin başarıya götüreceğini, nelerin de projeyi başarısız kılacağını bilir ve tüm süreçleri buna göre yönetir”.

K10: “Teorik eğitim belli oranda projeye katkı sağlar ama öğrenme en çok işin içinde bulunmakla olur. Kitapta yazılan bilgilerin geçerli olmadığı zamanlar olabiliyor. Burada proje yöneticisinin tecrübesi devreye giriyor. Bir proje yöneticisi proje yönetimi konusunda aldığı eğitimleri uygulamada kazanmış olduğu deneyimleri ile birleştirirse projeler mutlak suretle daha başarılı oluyor”.

K17: “Kesinlikle kişinin aldığı eğitimin yanında işteki tecrübesi çok önemli. Çünkü kişi ne kadar çok uygulama görürse, o kadar çok inisiyatif alabiliyor ve çıkan sorunlara karşı alternatif ve hızlı çözümler üretip üstesinden gelebiliyor. Mimari projeler ... deneyimle harmanlandığında daha kaliteli sonuçlar ortaya çıkıyor”.

Bulgular, yetkinlik, liyakat, deneyim gibi hususların yanı sıra proje yöneticisinin yeterli bilgi ve donanıma sahip olması konusunda da işaretler sunmuştur.

K2: “Projenin başarı ile sonuçlandırılması birçok nedene bağlanabilir. Proje yöneticisinin iyi donanımlı olması ... projenin başarısını artırıyor.

K7: “Proje yöneticisi deneyimi, nitelikleri, sertifikasyonu ile proje başarısı arasında doğru bir orantının olduğuna inanıyorum. Projelerde farklı kişilik özelliklerine sahip personeli yönetecek proje yöneticilerinin de yönetim faaliyetlerini nasıl uygulayacağı konusunda gerekli bilgi ve donanıma sahip olmaları gereklidir”.

K9: “Bir projenin başarıyla sonuçlanmasını sağlayan en önemli faktörler...Doğal olarak bu özellikleri haiz olan yönetici donanımlı bir yöneticidir ve böyle yöneticilerin yönettiği projeler de elbette ki başarılı projelerdir.”

Görüşmelerde hedef odaklılık proje başarı faktörleri teması altında önemli bir kod olarak odaklanmıştır. Proje başarısını hedeflere tutunma ve bunları başarma olarak değerlendiren katılımcıların ifadeleri incelendiğinde;

K4: “Proje taahhüt ettiği kriterlerle zamanında karşılamış ise başarılıdır. Proje yöneticisi ise bu hedefleri tutturmaya çalışan kişidir. Proje yöneticisi... daha az maliyetle daha kaliteli bir ürün ya da sonuç ortaya koymanın peşine düşmüyor, projesini bir değere dönüştüremiyorsa yani proje başarılı olsa dahi proje yöneticisinin başarısı tartışılır”.

K9: “Görev amaçları/hedefleri açıkça ortaya koyan, hedeflere uygun olarak çalışma planını/ortamını oluşturan... kişi başarılı proje yöneticisidir”.

K15: “Kanaatimce herhangi bir projeyi başarılı kılan en önemli etmen hedeflendiği veya düşünüldüğü kadar sorunlara çözüm oluşturabilmesidir. Yani amacına tam anlamıyla ulaşabilmesidir.”

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde “Proje yöneticisi deneyimi, nitelikleri, sertifikasyonu ve proje başarısı veya başarısızlığı arasındaki ilişkiye dair algınızı, yaşadığınız deneyimlere dayanarak tanımlayabilir misiniz?” sorusuna yönelik proje başarısızlığı teması altında olumsuz kategoride acemilik (tecrübesizlik) kodunda yer alan yanıtlar arasında;

K2: “Proje yöneticisinin bu [tasarım] aşamadaki acemiliği uygulama aşamasında çok zorluklarla karşılaşılmasına neden olabilir. Ben de proje yöneticiliğimin ilk yıllarında tasarladığım projelerde bu tür sıkıntılarla karşılaştım”.

K3: “...İlk projelerinde birçok proje yöneticisinin acemilik yaşadığına, ancak zamanla daha fazla projede görev alarak kazanmış oldukları tecrübe ile projelerini başarıyla tamamladıklarına şahit oluyoruz”

Bu husustaki değerlendirmeler ekseriyetle henüz proje tasarımı ve uygulamasında yeni tecrübe edinen kişilerin olası acemiliklerine vurgu yapmaktadır. Ek olarak, bu durumun daha fazla proje deneyimi kazanılarak ve belli profesyonelleşme ile ortadan kaldırılabileceğine yönelik görüşler de belirtilmiştir. Burada ilgi çekici olarak, projede acemiliğin sonucu olarak fon kullanımının proje hedeflerinin bazı kişisel menfaatler ile yer değiştirmeyeyle sonuçlanabileceğine yönelik bir uyarı da bulunmaktadır.

K5: “Profesyonel yaklaşımların yerini, siyaset ve kurumsallıktan uzak yaklaşımlar alır, süreç içerisinde acemilik ortaya çıkarsa kişisel çıkarlar ön plana çıkıyor, bu da toplam başarıyı gölgeliyor”.

Görüşmelerde proje başarısızlığı teması altında olumsuz kategoride “zamanlama hatası” olarak kodlanan ifadeler incelendiğinde, birçoğunda bir projenin başarılı veya başarısız olmasında önemli faktörün zaman kavramı üzerinden okunduğu görülmektedir.

K4: “Proje söz verdiği kriterlerle zamanında tamamlanmış ise başarılı tamamlanamamışsa başarısızdır.”. Projede belirlenen hedeflere ulaşılması gereken zamandan farklı bir zamanda ulaşılması veya projenin zamanında sonuçlandırılmaması projelerin başarısızlığında önemli ölçüt olarak ifade edilmiştir.

K11: “Proje [sadece] teorik bilgilerle öğrenilecek bir şey değil. Bu alanda yazarak ve yaşayarak görmek gerekiyor. Projeleri yürütme aşamasında yer aldığında öğrendiğim şey şu ki projelerde yazılan faaliyetler gerçekçi ve uygulanabilir olmalı, belirlenen zaman çizelgesine uymaksa çok önemli, diğer türlü projenin yürütme aşaması başarısızlıkla sonuçlanabilir”.

K15: “Projelerdeki gerçek başarısızlık proje projenin asıl amacından uzaklaşarak hedeflerine zamanında ulaşılmamasıdır.

4.3. Proje Yöneticilerinin Çalışma Disiplini Algısı

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde “Bir proje yöneticisinin “çalışma disiplini” kavramından ne anlaması gerekmektedir, bir proje yöneticisinde ne gibi özellikler bulunmalıdır açıklayınız?” sorusuna yönelik katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4.12’de yer almaktadır.

Tablo 4.12. Çalışma Disiplini Kavramının Algılanmasına Yönelik Tema ve Kodlar

	Risk Yönetimi	Konuya Hâkim Olma	Ekip Ruhu ve Koordinasyon	Zaman Planlaması	Toplam
K-1	0	1	0	1	2
K-2	1	0	1	1	3
K-3	1	0	1	1	3
K-4	0	0	1	1	2
K-5	0	0	1	0	1
K-6	0	0	0	1	1
K-7	1	0	1	0	2
K-8	0	0	1	1	2
K-9	0	0	1	1	2
K-10	1	1	1	1	4
K-11	1	0	0	1	2
K-12	1	1	1	1	4
K-13	0	0	1	0	1
K-14	0	1	1	0	2
K-15	1	0	1	1	3
K-16	0	1	0	1	2
K-17	0	1	0	0	1
K-18	0	0	1	1	2
K-19	0	0	1	1	2
K-20	0	1	0	0	1
Toplam	7	7	14	14	42

Katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak proje yöneticisi teması altında "Risk Yönetimi, Konuya Hâkim Olma, Ekip Ruhu ve Koordinasyon ve Zaman Planlaması" kodları oluşturulmuştur (bkz. Tablo 4.12). Araştırmada proje yöneticisi teması altında 7 katılımcının (K2, K3, K7, K10, K11, K12, K15) risk yönetimi, 7 katılımcının (K1, K10, K12, K14, K16, K17, K20) konuya hâkim olma, 14 katılımcının (K2, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K12, K13, K14, K15, K18, K19) ekip ruhu ve koordinasyon ve 14 katılımcının (K1, K2, K3, K4, K6, K8, K9, K10, K11, K12, K15, K16, K18, K19) zaman planlaması kodlamalarına yönelik yanıtlar verdiği görülmektedir.

Görüşmelerde proje yönetiminde çalışma disiplininin zaman planlaması üzerinden okunduğu görülebilir. Örneğin;

K3: “Proje yöneticisini bir orkestranın şefine benzetebiliriz. Tüm ekip personelinin koordineli bir şekilde çalışabilmesi, faaliyetlerin aksamadan yürütülebilmesi, önceden planlanan hedeflerin beklenen şekilde gerçekleştirilebilmesi konusunda proje yöneticisine büyük görevler

düşmektedir. Proje yöneticileri kurumları için belirli projelerin tamamlanmasını planlamak, düzenlemek ve yönlendirmekten ve bu projelerin zamanında, bütçede ve kapsam dâhilinde olmasını sağlamaktan sorumludur. Sorumluluklarını bilen, etkili bir çalışma disiplinine sahip proje yöneticileri yürüttüğü projelerde olası risk ve olumsuzlukları en aza indirgeyerek projenin başarısına katkı sağlar.”

K4: “Çalışma disiplini; çalışmaların düzeni ve planlı ilerlemesini sağlayan bir oto kontrol mekanizması diyebiliriz. Çalışma disiplini; işleri vaktinde yetiştirmeye olanak sağladığı gibi, zaman ve emek kaybını da önler. “

K6: “Böylesine kapsamlı bir süreci yönetebilmek hiç de kolay bir iş değildir. Bu sebeple proje yöneticisinin çok planlı ve programlı davranması, zamanı iyi kullanması gerekmektedir”.

K9: Bir proje kapsamında her şeyin önceden planlanması, planlanan etkinliklerin zamanında uygulanmaya konması, süreçlerin iyi takip edilerek her gelişmenin kaydedilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi bir proje yöneticisinin çalışma disiplini içerisinde yer alması gereken unsurlardır”.

K12: “Belirlenen çalışma takvimine uyulması gereken disiplini sağlayacaktır.”

K20: “Çalışma disiplini verilen görevlerin veya proje kapsamında alınan sorumlulukların zamanında yerine getirilmesi için belirlenen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanabilir”.

İkinci durumda çalışma disiplini ekip ruhu ve koordinasyon üzerinden yorumlanmıştır. Örneğin;

K5: “Bir projede proje yöneticisi ve onun çalışma disiplini oldukça önemlidir. Proje yöneticisinin ekip personeli ve paydaşlarla koordineli bir şekilde hareket etmesi ve uygulamalarda herhangi bir yeknesaklığa mahal vermemesi bir proje yöneticisinin çalışma disiplini anlayışında yer alması gereken kavramlardır”.

K8: “Proje yöneticisinin iş disiplini olarak birlikte çalıştığı takım arkadaşlarına sürekli görevler vermeli ve onları çalışma grubunda daha etkin çalışabilmeleri için teşvik etmelidir. Her hafta düzenli toplantılar yapmalı ve takımdaki herkesin o hafta yaptıklarını birlikte değerlendirmelidir. Böylece hem disiplinli çalışma ortamı sağlanmış hem de çalışma şevki tüm takıma yayılmış olur”.

Katılımcının iş disiplini kapsamında proje yöneticisinin takım arkadaşlarını yönlendirme ve etkili faaliyetlerde bulunmalarını teşvik etmesi ifadelerine yer verdiği görülmektedir. Bazı yöneticilerin, proje yöneticisinin asli görevi olarak ekiplerin oluşturması ve ekibi

sürece dahil etmelerinin çalışma disiplinin ortaya çıkmasında önemli bir faktör olduğunu ileri sürdükleri görülmektedir. Örneğin;

K18: Asıl işimiz kişisel çalışma takvimi ve grupları görev ve sorumluluklarına göre oluşturma ve [grupları] sürece dahil etmek, işte bu disiplini getirir”.

Diğer bir kod da “konuya hâkim olma” olarak belirmektedir. Bu kod yalnızca teknik veya metodolojik olarak değil ayrıca stratejik olarak da (çevre, değişim, beklenti vb.) proje süreçlerine hâkim olunması gerekliliğini vurgulamaktadır.

K1: “Başarılı bir proje yönetiminde, gelişmeler doğrultusunda konuya hâkim olmak ve hızlı kararlar alabilmek, maliyetleri, zamanı, kaliteyi ve müşteri/paydaş beklentilerini de göz önünde bulundurarak “çok yönlü olabilmek” iyi bir çalışma disiplinine sahip proje yöneticisinin en temel özelliği olarak değerlendirilebilir”.

K7: “Değişen dünya düzenine her anlamda adapte olabilmek ve projelerin etkin yöntem ve tekniklerle yönetilmesi için çalışma disiplinine sahip, profesyonel yöneticilere olan gereksinim her geçen gün daha da artmakta”.

K11: “Proje yöneticisinin konuya hâkim olması gerekli. Aksi durumda zamansal aksamalar projeyi başarısızlığa sürükleyebilir... bu nedenle proje yöneticisi olası riskleri öngörebilen ve aksiyon alabilen, planlı, dakik kişilerden seçilmeli”.

K15: “Bir projeyi yönetmek öncelikle yoğun bir çalışma ve kusursuz bir disiplin olmadan neredeyse imkânsızdır. Proje boyunca pek çok kurum, firma, organizasyon, muhasebe vb. muhatap olmak durumundayız. Bu süreçte uygulanması gereken bir sürü prosedür ve resmi işlem bulunuyor. Gözden kaçan veya ertelenen bir iş olması durumunda proje süreci sıkıntıya girecektir”.

K16: “Projenin en başında detaylı araştırma yapmak, konuya hâkim olmak, sektörü takip etmek, zamanlamayı belirlemek muhakkak hem iş yönetimini kolaylaştırır hem de başarı getirir”.

Risk yönetimi de başarılı bir proje yöneticisinin çalışma disiplini içinde beliren kodlardan biridir. Proje yöneticisinin proje sürecinde ortaya çıkabilecek muhtemel riskleri tahmin etme ve çözüm önerileri ortaya koymasının önemine vurgu yapıldığı görülebilir.

K7: “Çağımızın gereği olarak yöneticilerin eskiye nazaran daha farklı özelliklere sahip olması gerektiği aşikardır. İyi bir proje yöneticisinin... olası riskleri öngörme ve bunlara çözüm önerileri getirme konularında yetkin olması gerekir”.

4.4. Proje Yöneticilerinin Proje Tanımı Yaklaşımı

Görüşmede “Yaşanmış deneyimlerinize dayanarak bir projenin ne olduğunu tanımlayabilir misiniz? Sizce bir projenin olmazsa olmaz mihenk taşları nelerdir, açıklayınız?” sorusuna yönelik katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4.13’te yer almaktadır.

Tablo 4.13. Projenin Tanımlanmasına Yönelik Bulgular

Süreçe Yönelik				Sonuca Yönelik			
	Amaç/Hedef	Zaman	Bütçe/Maliyet	Ürün Ortaya Koyma	Probleme Çözüm	Değişim/Dönüşüm	Toplam
K-1	1	1	1	1	0	1	5
K-2	0	1	1	0	0	0	2
K-3	0	1	1	0	1	0	3
K-4	1	1	1	0	1	0	4
K-5	1	1	1	0	0	1	4
K-6	1	1	1	0	1	0	4
K-7	0	1	1	1	1	0	4
K-8	1	1	1	1	0	0	4
K-9	0	1	1	1	1	0	4
K-10	1	1	1	0	1	0	4
K-11	0	1	1	0	1	0	3
K-12	1	0	1	1	0	0	3
K-13	1	1	0	0	1	1	4
K-14	0	0	0	0	0	0	0
K-15	1	1	1	1	0	0	4
K-16	0	1	1	1	0	0	3
K-17	1	0	0	0	0	0	1
K-18	1	1	1	1	0	0	4
K-19	1	0	0	0	1	0	2
K-20	1	1	0	1	0	0	3
Toplam	13	16	15	9	9	3	65

Katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak “Süreçe Yönelik ve Sonuca Yönelik” temaları altında; “Amaç/Hedef, Zaman, Bütçe/Maliyet, Ürün Ortaya Koyma, Probleme Çözüm ve Değişim/Dönüşüm” kodları bulunmaktadır. Araştırmada sürece yönelik teması altında olumlu kategoride 13 katılımcının (K1, K4, K5, K6, K8, K10, K12, K13, K15, K17, K18, K19, K20) amaç/hedef, 16 katılımcının (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K13, K15, K16, K18, K20) zaman, 15 katılımcının (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K15, K16, K18) bütçe/maliyet kodlarına yönelik yanıtlar verdikleri

görülmektedir. Sonuç odaklı “sonuca yönelik” teması altında 9 katılımcının (K1, K7, K8, K9, K12, K15, K16, K18, K20) ürün ortaya koyma, 9 katılımcının (K3, K4, K6, K7, K9, K10, K11, K13, K19) probleme çözüm, 3 katılımcının (K1, K5, K13) ise değişim/dönüşüm kodlamalarına yönelik yanıtlar verdikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde proje tanımının daha ziyade süreç değişkenleriyle ilişkilendirildiği görülmektedir. Katılımcı yanıtlarından elde edilen sürece yönelik teması altında odaklaşan “amaç/hedef”, “zaman” ve “bütçe/maliyet” kodlamalarına yönelik bir değerlendirme örneği şu şekildedir:

K2: Belirli bir zamanda, belirli bir bütçe ve faaliyetlerle hedef kitle üzerinde planlanan etkinin gerçekleştirilme sürecine proje diyebiliriz. Zaman, mekân, bütçe, faaliyetler, hedef kitle, sürdürülebilirlik projenin olmazsa olmaz mihenk taşları diyebiliriz

Bazı tanımlar da sonuca yönelik “ürün ortaya koyma”, “probleme çözüm” ve “değişim/dönüşüm” kodlarında odaklaşmıştır. Örneğin;

K18: Projeyi basitçe belli bir plan ve bütçe dahilinde yeni bir ürün ya da hizmet ortaya çıkarmak için yapılan amaçlı faaliyetler bütünü olarak tanımlayabiliriz.

K16: Proje belli bir bütçeyle belirli bir zaman aralığında yeni bir hizmet üretme sürecidir. Finansman olarak değerlendirdiğimde bir yatırım projesinde yatırımın fayda maliyet analizinin yapılması, sektöre ve ülkeye katkısı, yatırımın gerekliliği, finansmanın doğru yönetilmesi önemlidir.” şeklinde görüşlerini açıklamıştır.

K15: Proje zor bir uğraştır diyebilirim. Fakat, herhangi bir projeyi başarıyla tamamladıktan sonra edinilen tecrübelerden sonra, projeyi ... herhangi bir sorunun tamamına ya da herhangi bir kısmına çözüm üretebilme süreci ya da çözüm arama süreci diye tanımlayabilirim”.

4.5. Proje Yöneticilerinin Proje Yönetimi Süreci Yaklaşımı

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılardan proje kavramına ek olarak proje yönetim sürecini tanımlamaları da istenmiş, bu amaçla “Projeleri geliştirmenize, sürdürmenize, değiştirmenize ve kontrol etmenize yardımcı olacak proje yönetimi metodolojilerini, sürecini veya araçlarını nasıl kullandığınızı açıklayabilir misiniz? Sorusu yöneltilmiştir. Katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4.14’de yer almaktadır.

Tablo 4.14. Proje Yönetimi Sürecine İlişkin Yaklaşımlar

Sürece Yönelik				Kullanılan Yöntem/Araçlara Yönelik			
	İş Planı	Ekip Uyumu	Konu Hakkında Araştırma	CPM	PERT	SWOT Analizi	Toplam
K-1	0	0	0	1	0	0	1
K-2	0	0	0	1	0	0	1
K-3	0	0	1	0	0	0	1
K-4	1	0	0	0	0	0	1
K-5	1	0	0	1	1	0	3
K-6	1	1	0	1	1	0	4
K-7	0	0	1	0	0	0	1
K-8	0	0	0	1	0	1	2
K-9	0	0	0	1	1	1	3
K-10	0	0	0	1	0	0	1
K-11	0	0	0	1	0	0	1
K-12	0	0	0	0	0	0	0
K-13	0	1	1	0	0	0	2
K-14	0	1	0	0	0	0	1
K-15	0	1	0	1	0	0	2
K-16	0	0	0	0	0	0	0
K-17	0	0	0	0	0	0	0
K-18	1	1	0	0	0	0	2
K-19	0	0	0	0	0	0	0
K-20	1	0	0	0	0	0	1
Toplam	5	5	3	9	3	2	27

Katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak “Sürece Yönelik ve Kullanılan Yöntem/Araçlara Yönelik” temaları altında; “İş Planı, Ekip Uyumu, Konu Hakkında Araştırma, CPM, PERT ve SWOT (GZFT) Analizi” kodları belirmiştir. Araştırmada sürece yönelik teması altında olumlu kategoride 5 katılımcının (K4, K5, K6, K18, K20) iş planı, 5 katılımcının (K6, K13, K14, K15, K18) ekip uyumu, 3 katılımcının (K3, K7, K13) konu hakkında araştırma kodlarına yönelik yanıtlar verdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan yöntem/araçlara yönelik teması altında olumlu kategoride 9 katılımcının (K1, K2, K5, K6, K8, K9, K10, K11) CMP, 3 katılımcının (K5, K6, K9) PERT ve 2 katılımcının (K8, K9) SWOT Analizi kodlamalarına yönelik yanıtlar verdikleri tespit edilmiştir. Kullanılan yöntem/araçlara yönelik kategoride en fazla kullanılan yöntem CPM’dir. En az kullanılan ise SWOT analizidir.

4.6. Proje Başarısı ve Başarısızlığının Tanımına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde “Yaşanmış deneyimlerinize dayanarak proje başarısını ve proje başarısızlığını nasıl tanımlarsınız, projenin başarı ve başarısızlığına etki ettiğini düşündüğünüz kriterleri açıklayabilir misiniz? sorusuna yönelik katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4.15’de yer almaktadır.

Tablo 4.15. Proje Başarısı ve Başarısızlığına Yönelik Tanımlar

Proje Başarısı						Proje Başarısızlığı			
	İletişim ve Koordinasyon	Risk Yönetimi	Hedefe Ulaşma	Bütçeye Uyma	Zamanlama	Giderilmeyen Riskler	Zamanında Sonuçlandırmama	Planlama Eksikliği	Toplam
K-1	0	0	1	1	1	0	0	0	3
K-2	0	0	1	1	1	0	1	0	4
K-3	0	0	1	1	1	0	1	1	5
K-4	0	0	0	1	1	0	1	0	3
K-5	0	0	0	1	1	1	0	0	3
K-6	0	0	0	0	0	0	1	1	2
K-7	0	0	0	1	1	0	1	1	4
K-8	0	0	1	1	1	0	0	1	4
K-9	0	0	1	1	1	0	1	0	4
K-10	0	0	1	1	1	0	0	0	3
K-11	0	0	1	0	0	0	0	0	1
K-12	0	0	1	0	0	0	0	0	1
K-13	0	0	1	1	1	1	0	1	5
K-14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K-15	0	1	1	1	1	0	0	0	4
K-16	1	0	0	0	0	0	0	0	1
K-17	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K-18	0	0	0	0	0	0	0	1	1
K-19	1	0	0	0	0	0	0	0	1
K-20	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Toplam	3	1	10	12	11	2	6	6	51

Verilerin analiziyle “Proje Başarısı ve Proje Başarısızlığı” temaları altında toplanan olumlu-başarı kategorisinde; “İletişim ve Koordinasyon, Risk Yönetimi, Hedefe Ulaşma, Bütçeye Uyma ve Zamanlama” kodlarına buna karşın olumsuz-başarısızlık kategorisinde “Giderilemeyen Riskler, Zamanında Sonuçlandırmama ve Planlama Eksikliği” kodları belirlenmiştir. Araştırmada proje başarısı teması altında olumlu kategoride 3 katılımcının (K16, K19, K20) iletişim ve koordinasyon, 1 katılımcının risk yönetimi, 10 katılımcının (K1,

K2, K3, K4, K5, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K15) hedefe ulaşma, 12 katılımcının (K1, K2, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K13, K15, K20) bütçeye uyma, 11 katılımcının (K1, K2, K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K13, K15) zamanlama kodlarına yönelik yanıtlar verdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada proje başarısızlığı teması altında olumsuz kategoride 2 katılımcının (K5, K13) giderilemeyen riskler, 6 katılımcının (K2, K3, K4, K6, K7, K9) zamanında sonuçlandıramama, 6 katılımcının (K3, K6, K7, K8, K13, K18) planlama eksikliği kodlarına yönelik yanıtlar verdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun yanında proje başarısı teması altında yer alan kodlarla ilgili olarak görüş belirten katılımcıların bu kodlara (başarı kriterleri) uyulmaması durumunda aynı kodların projede başarısızlığa neden olacağını da ifade etikleri tespit edilmiştir.

Katılımcı yanıtlarından elde edilen proje başarısı teması altında olumlu kategoride hedefe ulaşma, bütçeye uyma ve zamanlama kodlarına yönelik katılımcılar arasında;

K1: “Önceden belirlenen hedeflere öngörülen zaman ve maliyet kapsamında ulaşılmışsa o proje başarılı, ulaşılammış ise o proje başarısız bir proje olarak değerlendirilebilir, tabii başarı ve başarısızlık durumlarını etkileyen bir çok faktör daha bulunmaktadır”.

K2: “Başarılı projeler, planlanan hedeflerin/faaliyetlerin zamanında ve bütçe aşılmadan tamamlandığı projeler olarak tanımlanabilir. Başarısız projeler ise zamanında bitirilemeyen, bütçeyi aşan ve faaliyetlerin tamamlanamadığı projedir diyebiliriz”.

K3: “Amaçlanan kazanımlara ve hedeflere ulaşılması, maliyelerin aşılmaması, projenin hedeflenen sürede tamamlanması, paydaşların memnun kalması bir projenin başarısını ortaya koyan faktörlerdir.”

K5: “İstenilen etkiyi yaratan, hedeflere belirlenen süre ve maliyet dahilinde ulaşan, paydaşların tümünü sürece dahil eden, süreç sonunda özgün bir hizmet, ürün ve sonuç ortaya koyan, verimlilik ve karlılığı artıran projeler başarılı projeler olarak değerlendirilebilir.”

Katılımcı görüşlerinde başarı veya başarısızlığın kişiden kişiye göre değişebileceği ancak başarılı projelerde zamanlama ve planlamanın önemine vurgu yapıldığı görülmektedir.

K6: “Ben başarı ve başarısızlığın kişiden kişiye göre değiştiğine inanmaktayım. Bazılarına göre projenin planlanan zamandan sonra bitirilmesi başarısızlık olarak değerlendirilirken diğerlerine göre projenin ne surette olursa olsun tamamlanmış olması başarı olarak görülebilmekte. Kapsamın net olarak belirlenmesi, proje planının iyi yapılması, üst yönetimin desteğinin alınması,

gerçekçi zaman planlaması, paydaş katılımının sağlanması ve proje yöneticisinin deneyimli olması projenin başarısına etki etmektedir”.

K7: “Stratejik hedeflere bütçe, kaynak ve zaman kısıtlamaları dahilinde ulaşan, tüm kalite gerekliliklerini yerine getiren ve nihayetinde tüm paydaşları mutlu eden proje başarılı bir projedir”.

K13:“Deneyimlerime dayanarak, bir projenin başarısının projenin çapının, bütçesinin, ortaklık yapısının büyüklüğü ile orantılandırıldığını gözlemekteyim. Ancak bir proje çapı, bütçesi, vb. ne olursa olsun belirlenmiş hedeflerine belirli süresi ve bütçesi çerçevesinde ulaşmış ise başarılıdır”.

Katılımcıların proje başarısızlığı teması altında olumsuz kodlarda “giderilemeyen riskler”, “zamanında sonuçlandırmama” ve “planlama eksikliği” genel bir örüntü olarak belirmektedir. Proje başarısızlığını örnekleyen bazı ifadelerde; B

K7: İletişim ve planlama eksikliği olan, zaman, maliyet ve kalite kriterlerinde sorun yaşanan, sponsor/paydaşlar tarafından beklenen değeri karşılamayan, makul olmayan maliyet aşırımlarıyla teslim edilen veya kararlaştırılan program dahilinde teslim edilmeyen projeler ise başarısız projelerdir”.

K8: “Birçok yazılım projelerinde ve diğer proje türlerinde, kapsam değişikliklerinin kötü yönetilmesi, proje yönetim süreçlerinin doğru yönetilememesi, gereksinimlerin doğru ve net olarak belirlenememesi, doğru bir çalışma ekibinin oluşturulamaması, bütün paydaşlar için gerçekçi hedeflerin belirlenememesi, çalışma için uygun ve rahat bir ortamın oluşturulamaması, uygun donanım ve ekipmanın seçilememesi, süreçlerin düzenli olarak gözden geçirilmemesi, yakalanan ivmenin sürdürülememesi ve kalite takibinin iyi yapılamaması projenin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır.”

Katılımcı görüşlerinde projelerin başarısız olarak nitelendirilmesinde planlama eksikliği, zamanında sonlandırmama ve gereksinimlerin tam belirlenmemesi etkenlerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır.

K3: “Başarısızlığa etki eden kriterler; profesyonel ekiple çalışmamak, malzeme ve donanım eksikliği, planlama eksikliği, amaç, yöntem ve uygulamaların uyumsuzluğu, şartnamelerin gereklerinin yerine getirilmemesi, projede bütçe ve zaman aşımı, iletişimde yaşanan kopukluk”.

Bazı görüşlerde projenin başarısızlığında risk ve değişimlerin öngörülüp çözüm önerileri üretilmeyen projelerin başarısızlıkla sonuçlanmasının kaçınılmaz olduğuna vurgu yapıldığı görülmektedir.

K5: “Projelerde risk veya değişimleri öngörüp bunlara dair çözüm önerileri geliştiremeyen ve uyumlu ekip çalışmasını içermeyen projeler başarısızlıkla sonuçlanmaya mahkûm oluyor”.

K16: “Projelerde başarısızlık yaşadığım dönemler genelde Türkiye ekonomik krizleri veya sektörel daralmalar nedeniyle...öngöremeyen durumlar ve değişimlerden kaynaklandı”.

4.7. Proje Başarısızlığının Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde “Proje başarısızlığından hareketle, başarısız olduğunuz bir proje deneyiminizden bahseder misiniz? Projenizin başarısız olmasına neden olan faktörler nelerdir? Projenin planlanma aşamasından sona erdirilmesi aşamasına kadar neler yaşadınız, bu süreci detaylı olarak anlatır mısınız? sorusuna yönelik katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4.16’da görülmektedir.

Verilerin temalandırılmasında “Proje Başarısızlığı” teması altında olumsuz kategoride; “Bürokratik Problemler, COVID-19, Maliyet Değişimi, Ekip Uyumsuzluğu ve Zaman Yönetimi” kodlamaları tespit edilmiştir. 6 katılımcının (K3, K8, K10, K14, K17, K19) bürokratik problemler, 5 katılımcının (K1, K7, K8, K9, K15, K16) COVID-19, 5 katılımcının (K2, K5, K7, K12, K13) maliyet değişimi, 6 katılımcının (K4, K6, K8, K11, K13, K20) ekip uyumsuzluğu ve 8 katılımcının (K3, K5, K8, K9, K11, K15, K19, K20) zaman yönetimi olarak kodlanan yanıtlar verdiği görülmüştür. Tablo 4.15’te de görüldüğü üzere proje sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olan en önemli etken zaman yönetimidir COVID-19 pandemisi beklenmeyen bir risk olduğu ve bununla birlikte maliyet değişimleri meydana getirdiği için proje başarısızlığına önemli oranda kaynaklık ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.16. Proje Başarısızlığının Kaynakları

	Bürokratik Problemler	COVID-19	Maliyet Değişimi	Ekip Uyumsuzluğu	Zaman Yönetimi	Toplam
K-1	0	1	0	0	0	1
K-2	0	0	1	0	0	1
K-3	1	0	0	0	1	2
K-4	0	0	0	1	0	1
K-5	0	0	1	0	1	2
K-6	0	0	0	1	0	1
K-7	0	1	1	0	0	2
K-8	1	1	0	1	1	4
K-9	0	1	0	0	1	2
K-10	1	0	0	0	0	1
K-11	0	0	0	1	1	2
K-12	0	0	1	0	0	1
K-13	0	0	1	1	0	2
K-14	1	0	0	0	0	1
K-15	0	1	0	0	1	2
K-16	0	1	0	0	0	1
K-17	1	0	0	0	0	1
K-18	0	0	0	0	0	0
K-19	1	0	0	0	1	2
K-20	0	0	0	1	1	2
Toplam	6	6	5	6	8	31

Proje başarısızlığı teması altında dışsal kaynaklara atıfla COVID-19, maliyet değişimi, bürokratik problemler belirmiştir. Örgütsel kaynaklar ise ekip uyumsuzluğu ve zaman yönetimini işaret etmektedir. Bazı katılımcıların örneklemeleri istenen başarısızlık kaynaklarına göndermeleri aşağıdaki ifadelerden anlaşılmaktadır:

K1: “Bu zamana kadar sadece bir projemiz başarısız oldu diyebilirim. 2020 yılında hazırladığımız bir projemiz tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de patlak veren pandemiden dolayı uygulanamamıştır”.

K2: “[A Kurumu] destekli [B] projemizde, ekonomik kriz sonucunda inşaat maliyetlerinin %25 oranında artmasından dolayı bütçeyi aşmak zorunda kaldık. Aynı zamanda olumsuz hava koşullarından dolayı inşaat süreci uzadı ve faaliyetlerin başlama süresi gecikti...Gecikmeli de olsa projemizi tamamlamayı başarabildik. Proje planlama aşamasında değişkenlik ilkesini göz ardı ettiğimiz için muhtemel riskleri öngöremedik”.

K5: Projelerimden sadece bir projeyi çalışma takviminin ortasında teslim aldım. Geçen süre içerisinde hiçbir gelişme sağlanamamış bir yatırım projesiydi. Boş geçen sürede maliyetler çok arttığı için mevcut bütçe ile artık istenilen düzeyde bir yatırımın yapılması mümkün

görülmendiğinden destek sözleşmesinin karşılıklı feshi yoluna gittim. Böylece projemiz başarısızlıkla sonuçlandı.”

K7: Başarısızlıkla sonuçlanan projemizde yapmış olduğumuz en büyük yanlışlardan birisi mali/ekonomik değişimleri ve pandemi sürecini önceden ön görmememizdi. Her ne kadar bütçeleme ve planlamada gereken özeni göstersek de pandeminin bu kadar uzun süreceğini ve maliyetlerin bu kadar artacağını öngöremedik. Bu da doğal olarak başarısızlığı kaçınılmaz kıldı”.

Örgütsel kaynaklara atıfla başarısızlık şöyle anılmaktadır:

K3: “2019 yılında uygulayarak başarısız olduğumuz projemizde ... zamanı doğru planlayamadığımız için proje hedeflenen zamanda bitirilemedi... bu sıkıntı bize ekstra bürokrasiye sebep oldu”.

K4: “Alanlarında başarılı fakat birlikte çalışmaya yani bir takımın parçası olma fikrine sahip olmayan bir ekiple çalıştığım bir projeydi. Ekip üyelerini ben seçmediğim için projenin her bir aşamasında ortak karar alma işleri bir sırada yapma konusunda büyük sıkıntılar yaşadık ve en nihayetinde proje istenen zamanda ve kalitede bitirilemedi.”

K6: Projeye çok güvenerek yola çıktık, ancak süreçte ekibin beklenen performansı göstermemesi sorun olarak ortaya çıktı ve beklediğimiz gibi süreç başarısızlık sonuçlandı”.

Tablo 4.17, proje başarısızlığının kaynaklarına ilişkin temalar arasındaki ilişkiyi göstermek için oluşturulmuştur.

Tablo 4.17. Proje Başarısızlığına Neden Olan Faktörlere İlişkin Kod İlişkiler Tarayıcısı

Kod Sistemi	Bürokratik Problemler	COVID-19	Maliyet Değişimi	Ekip Uyumsuzluğu	Zaman Yönetimi
Bürokratik Problemler	-				
COVID-19	1	-			
Maliyet Değişimi	0	1	-		
Ekip Uyumsuzluğu	1	1	1	-	
Zaman Yönetimi	3	3	1	3	-

Proje başarısızlığına neden olan faktörlerin birbirleri ile olan ilişkisi incelendiğinde zaman yönetimin en fazla kesişme alanı bulunduğu görülmektedir. Nitekim zaman yönetiminde sorun

yaşayanların 3'ü bürokratik problemler yaşamış, 3'ü COVID-19 nedeniyle problem yaşamış, 1'i maliyet değişimi ile ilgili sorun yaşamış, 3'ü ekip uyumsuzluğu ile karşı karşıya kalmıştır. COVID-19 beklenmeyen bir durum olduğundan bu dönemde en fazla zaman yönetimi sorunu yaşanmış daha sonra bürokratik problemler, maliyet değişimi ve ekip uyumsuzluğu yaşanmıştır. Ekip uyumsuzluğu sorunu yaşayanların 3'ü zaman yönetimi, 1'i bürokratik problemleri 1'i COVID-19, 1'i maliyet değişimi sorununu da yaşamışlardır. Maliyet değişiminin diğer kodlar ile kesişimi düşük düzeyde kalmıştır. Nitekim maliyet değişimi sorunu yaşayanların 1'i COVID-19, 1'i ekip uyumsuzluğu ve 1'i zaman yönetimi sorunu yaşamıştır. Bürokratik problemler yaşayanların 3'ü zaman yönetimi, 1'i COVID-19 ve 1'i ekip uyumsuzluğu sorunu yaşamıştır.

Tablo 4.18'de Katılımcılara sorulan proje başarısı ve başarısızlığına etki eden faktörlere ilişkin değerlendirmeler ile kendi deneyimlerinde projelerin başarısız olmasına neden olan faktörlerin kod ilişkileri bir araya getirilmiş, kod tarayıcısı analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.18. Proje Başarısı/Başarısızlık Faktörleri ile Kaynakları Arasındaki İlişkiler

Kod Sistemi	Bürokratik Problemler	COVID-19	Maliyet Değişimi	Ekip Uyumsuzluğu	Zaman Yönetimi
Başarı \İletişim ve Koordinasyon	1	1	0	1	2
Başarı \Risk Yönetimi	0	1	0	0	1
Başarı \Hedefe Ulaşma	3	4	3	3	5
Başarı \Bütçeye Uyma	3	5	4	4	6
Başarı \Zamanlama	3	5	4	3	5
Başarısızlık \Giderilmeyen Riskler	0	0	2	1	1
Başarısızlık \Zamanında Sonuçlandırmama	1	2	2	2	2
Başarısızlık \Planlama Eksikliği	2	2	2	3	2

Tablo incelendiğinde zaman yönetimi nedeniyle proje başarısızlığı yaşayan katılımcıların 6'sı bütçeye uymanın, 5'i zamanlamanın ve 5'i hedefe ulaşmanın önemli faktörler olduğunu düşünmüşlerdir. Olumsuz kategoride ise 2 katılımcı zamanında sonuçlandırmama, 2 katılımcı planlama eksikliği ve 1 katılımcı giderilmeyen risklerin proje başarısızlığına neden olacağını düşünmektedir. Proje başarısızlığı yaşayan katılımcıların çoğunluğu proje başarısında hedefe ulaşma, bütçeye uyma, zamanlama faktörlerinin etkili olduğunu düşünmektedirler. En düşük ilişki ise risk yönetimi, iletişim ve koordinasyon ve giderilmeyen risklerdir.

4.8. Proje Sürecinin Başında Risk Yönetimine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde “Sürecin henüz başında yani hedeflerin belirlenerek projenin planlanması aşamasında projenizin başarısız olmasına neden olabileceğini düşündüğünüz durumları/riskleri belirleme ve bunları ortadan kaldırma veya en aza indirme konusunda ne gibi çalışmalarınız olmuştur? Projenizin başarısızlıkla sonuçlanmasında bu süreçteki çalışmalarınızı yetersiz buluyor musunuz? sorusuna yönelik katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4.19’da yer almaktadır.

Tablo 4.19. Projede Risk Belirlenmesine Yönelik Bulgular

	Deneyim	Doğru Planlama	Farklı Seçenekler	Ekip Seçimi	Analiz	Toplam
K-1	0	0	0	0	1	1
K-2	0	0	0	0	1	1
K-3	0	1	0	0	0	1
K-4	0	0	0	1	0	1
K-5	0	1	0	0	0	1
K-6	1	0	0	0	0	1
K-7	0	0	0	0	1	1
K-8	0	1	0	1	1	3
K-9	0	0	1	0	0	1
K-10	0	0	0	0	1	1
K-11	0	1	0	0	1	2
K-12	0	0	1	0	0	1
K-13	0	1	0	0	0	1
K-14	0	0	0	0	0	0
K-15	0	0	1	0	0	1
K-16	0	0	0	0	1	1
K-17	1	0	0	0	0	1
K-18	0	1	0	0	0	1
K-19	0	0	0	0	1	1
K-20	0	1	0	0	1	2
Toplam	2	7	3	2	9	23

Verilerin analizinde "Süreç Başlangıcı" teması altında olumlu kategoride "Deneyim, Doğru Planlama, Farklı Seçenekler, Ekip Seçimi ve Analiz" kodları birleştirilmiştir. Araştırmada süreç başlangıcı teması altında olumlu kategoride 2 katılımcının (K6, K17) deneyim, 7 katılımcının (K3, K5, K8, K11, K13, K18, K20) doğru planlama, 3 katılımcının (K9, K12,

K15) farklı seçenekler (b planı), 2 katılımcının (K4, K8) ekip seçimi ve 9 katılımcının (K1, K2, K7, K8, K10, K11, K16, K19, K20) analiz kodlarına yönelik yanıtlar verdikleri tespit edilmiştir.

K5: “Projenin henüz planlanması aşamasında riskleri önceden belirlemek, riskleri minimize etmek için alternatif yöntemler geliştirmek ve asgari bir çalışma alanı yaratmak amacıyla doğru analizler yapılması en önemli başarı kriterindendir. Bu alanı yeterince detaylandıramadığım çalışmalarda başarı şansı azalıyor. Başarısız olduğum projede bu kriterleri gözden kaçırdığım için başarısızlık geldi”.

K7: “Projenin planlanması aşamasında, gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleştirmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatları net bir şekilde analizlerle tespit etmeye çalıştık. Ekip olarak en önemli risklerimiz nelerdir ve bu riskleri nasıl yönetebiliriz, bunun analizini çok iyi yapmaya çalıştık.”

Bir önceki sorudan hareketle projenin yürütülmesi ve sona erdirilmesi süreçlerinde muhtemel riskleri ve olumsuzlukları ortadan kaldırma veya en aza indirme konularında neler yaptınız, hangi yöntem, metot ve araçları kullandınız? Bu çalışmaların projenin başarısı/başarısızlığına yansımaları nasıl olmuştur? Sorusuna yönelik katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4.20’de yer almaktadır.

"Proje Süreci" teması altında olumlu kategoride “Alternatif planlar, İletişim ve İş Birliği, Farklı Seçenekler, Ekibin Yetkinliği, İş Takibi ve Uzman Desteği” kodları tespit edilmiştir. Araştırmada proje süreci teması altında olumlu kategoride 4 katılımcının (K3, K13, K15, K18) alternatif planlar, 7 katılımcının (K2, K5, K6, K10, K17, K18, K19) iletişim ve iş birliği, 2 katılımcının (K9, K12) farklı seçenekler, 4 katılımcının (K4, K5, K15, K17) ekibin yetkinliği, 4 katılımcının (K6, K7, K8, K11) iş takibi ve 2 katılımcının (K8, K14) uzman desteği kodlarına yönelik yanıtlar verdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 4.20. Risklere Çözüm Önerilerine Yönelik Bulgular

	Alternatif Planlar	İletişim ve İş Birliği	Farklı Seçenekler	Ekibin Yetkinliği	İş Takibi	Uzman Desteği	Toplam
K-1	0	0	0	0	0	0	0
K-2	0	1	0	0	0	0	1
K-3	1	0	0	0	0	0	1
K-4	0	0	0	1	0	0	1
K-5	0	1	0	1	0	0	2
K-6	0	1	0	0	1	0	2
K-7	0	0	0	0	1	0	1
K-8	0	0	0	0	1	1	2
K-9	0	0	1	0	0	0	1
K-10	0	1	0	0	0	0	1
K-11	0	0	0	0	1	0	1
K-12	0	0	1	0	0	0	1
K-13	1	0	0	0	0	0	1
K-14	0	0	0	0	0	1	1
K-15	1	0	0	1	0	0	2
K-16	0	0	0	0	0	0	0
K-17	0	1	0	1	0	0	2
K-18	1	1	0	0	0	0	2
K-19	0	1	0	0	0	0	1
K-20	0	0	0	0	0	0	0
Toplam	4	7	2	4	4	2	23

Proje sürecinde katılımcıların birçoğu iletişim ve iş birliğini kullanarak muhtemel risk ve olumsuzlukları en aza indirmeye çalışmıştır.

K2: “Projenin yürütülmesi ve sona erdirilmesi süreçlerinde muhtemel riskleri ve olumsuzlukları ortadan kaldırma veya en aza indirme konusunda iletişim ve işbirliği benim için en güçlü yöntem oldu. Hem proje uygulayıcısı kurumun lideri hem de hibeyi veren kurumun temsilcisi ile sürekli iletişim halinde olarak durum değerlendirmesi yapılarak fikir alışverişinde bulunduk. Yapılan düzeltmeler ile projeye müdahale edilerek projenin başarıyla tamamlanması sağlanmıştır”.

K9: “Projenin yürütülmesi ve sona erdirilmesi süreçlerinde, hizmet ve ürünlerin tedariki konusunda yaşanan sorunlarla ilgili olarak başka firmalarla görüşülerek sorun en kısa sürede giderilmeye çalışıldı. Proje kapsamında daha önceki tedarikçilerle yapılan sözleşmenin gerekleri yerine getirilmediğinden sözleşme hükümleri gereğince sözleşme feshedilerek ilgili firma bu durumdan sorumlu tutuldu. Tüm bu süreçler bir takım yazışma ve bürokrasiye neden olduğundan ürün tedarikinin gecikmesine bağlı olarak faaliyetlerin tamamlanma süreci gecikti, bu da ister istemez projenin bitiş tarihini ileri bir tarihe erteledi.”

K19: “Faaliyetin gecikmesine sebebiyet verecek bürokratik engelleri aşmak amacıyla üst yöneticinin iletişim ve iş birliği ile sürece dahil edilmesi sayesinde olası gecikmelerin önüne geçildi. Bu şekilde proje aksamadan devam etmiş oldu.”

4.9. Başarısızlık Deneyimine Dayalı Öğrenmeye İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde “Başarısızlıkla sonuçlanan projenizden ne gibi sonuçlar çıkardınız? Bu deneyimizin sonraki proje çalışmalarınıza yansımaları nasıl olmuştur? Kariyeriniz boyunca öğrendiklerinizi 'yeniden' yapabileceğiniz bir program veya proje olsaydı, yaşadığınız deneyimleri temel alarak o program veya projenin hangi ana sorunlarını düzeltir veya değiştirirdiniz? Yani projeleri bugün geçmişte olduğundan farklı mı yönetiyorsunuz? Yaklaşımınızın bugün geçmişten nasıl farklı olduğunu açıklayın? sorusuna yönelik katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4.21’de yer almaktadır.

Tablo 4.21.Başarısızlık Deneyimine Dayalı Öğrenme

	Planlama	İletişim ve İş Birliği	Risk Yönetimi	Bütçe	Tecrübe/Deneyim	Ekip Seçimi	Toplam
K-1	0	1	1	0	0	0	2
K-2	0	0	0	1	0	0	1
K-3	0	1	0	1	1	0	3
K-4	0	0	0	1	0	1	2
K-5	0	0	1	1	1	0	3
K-6	0	1	0	0	0	1	2
K-7	0	0	1	0	1	1	3
K-8	0	0	1	0	0	1	2
K-9	1	1	1	1	1	0	5
K-10	0	1	0	0	0	1	2
K-11	0	0	0	0	0	0	0
K-12	1	1	0	1	0	0	3
K-13	1	1	0	0	1	1	4
K-14	0	0	0	1	1	0	2
K-15	1	0	1	0	0	0	2
K-16	0	0	0	0	0	0	0
K-17	0	0	0	0	1	0	1
K-18	0	0	0	0	0	1	1
K-19	0	1	0	0	0	0	1
K-20	1	0	1	1	0	1	4
Toplam	5	8	7	8	7	8	43

Temalandırmada Proje Süreci teması altında kategoride “Planlama, İletişim ve İş Birliği, Risk Yönetimi, Bütçe, Tecrübe/Deneyim ve Ekip Seçimi” kodlamaları tespit edilmiştir. 5 katılımcının (K9, K12, K13, K15, K20) planlama, 8 katılımcının (K1, K3, K6, K9, K10, K12, K13, K19) iletişim ve iş birliği, 7 katılımcının (K1, K5, K7, K8, K9, K15, K20) risk yönetimi, 8 katılımcının (K2, K3, K4, K5, K9, K12, K14, K20) bütçe, 7 katılımcının (K3, K5, K7, K9, K13, K14, K17) tecrübe/deneyim ve 8 katılımcının (K4, K6, K7, K8, K10, K13, K18, K20) ekip seçimi kodlarına yönelik yanıtlar verdikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların proje başarısızlığı deneyimi noktasında görüşleri benzer şekilde ortaya çıkmıştır. Ancak iletişim ve iş birliği, ekip seçimi ve bütçe konusunda daha hassas olunması gerektiği katılımcıların üzerinde daha çok durdukları konulardır. Bunu örnekleyen katılımcılara ilişkin bazı bakış açıları şöyle örneklendirilebilir:

K1: “Başarısız olan projemizden sonra proje başarısı için risk yönetiminin oldukça önemli olduğunu, başarısız olan projeler incelendiğinde yüksek bir oranda risk yönetimini iyi yapılmadığının görüldüğünü, başarılı bir proje yapmak ve başarılı bir proje yöneticisi olmak için projelerde risk yönetimi yapılması gerektiğini anladım. Buna bağlı olarak son zamanlarda birçok örgüt/kurum bileşenleri haline geldikleri için kurumsal risk ve yönetişimi dikkate almak için muhtemelen daha fazla zaman harcıyorum, ayrıca paydaş katılımının etkisini de daha fazla önemsiyorum”.

K4: “Biz çoğunlukla araştırma projeleri ve sosyal projeler yürütüyoruz, [bunlarda] ekip çok kıymetlidir. İlk yaptığım proje başarısız oldu. Bundan yola çıkarak sonraki projelerde öncelikle planlama aşamasında işin uygunluğuna göre doğru ekipleri seçiyorum ve olabilecek finans problemlerine karşı yedek akçe hesaplıyorum”.

K6: “Başarısızlıkla sonuçlanan projelerimden sonra profesyonel bir yardım istemekten çekinilmemesi gerektiğini öğrendim. Tüm kariyerim boyunca öğrendiklerimden bir proje çıkaracak olsam, öncelikle daha iyi bir ekip derdim, çalışacağım ekibi daha özenle seçerdim, iş birliği olmayan bir projede çok fazla çabalamazdım. Tüm yükü kendi üzerime alıp tüm başarısızlıktan sorumluymuşum hissini bana yüklemelerine izin vermezdim”.

K13: “Geriye dönüp değiştirmem gereken, yeniden yapacağım ya da ileride kesinlikle yapmam diyeceğim bir şey söylemem gerekirse o da yetkinliği veya yeterliği ne olursa olsun iletişime kapalı, takım çalışmasına uyumsuz, stres yönetimi zayıf, dar bakış açısına sahip ve gelişime kapalı kimi takım arkadaşlarıyla çalışmamak diyebilirim”.

4.10. Proje Ekibine Yönelik Değerlendirmelere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde “Sizce bir projede görev alan kişilerin projenin başarısı üzerine etkisi nedir, proje ekibinde yer alan personelde ne gibi özellikler olmalıdır, siz ekip personelini seçerken/belirlerken hangi kriterlere dikkat edersiniz, başarısızlıkla sonuçlanan projenizde ekip personelini yanlış seçtiğinizi hiç düşündünüz mü, projenizi sürdürürken ekip personelinde değişikliğe gittiniz mi, değişiklik yaptıysanız bunun gerekçeleri nelerdir, açıklayınız? sorusuna yönelik katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4.22’de yer almaktadır.

Tablo 4.22. Proje Ekibine Yönelik Bulgular

Yetkinlik				İnsani Özellikler			
	Liyakat	Tecrübe/Deneyim	İş Disiplini	Sorumluluk Alabilen	Güvenilir	Uyumlu	Toplam
K-1	0	1	0	1	1	1	4
K-2	0	0	1	0	0	0	1
K-3	1	1	1	0	0	0	3
K-4	1	0	0	0	0	1	2
K-5	1	1	0	0	0	1	3
K-6	0	0	0	1	0	0	1
K-7	1	1	1	1	0	1	5
K-8	0	0	0	0	0	1	1
K-9	1	0	1	1	0	1	4
K-10	1	0	1	0	0	0	2
K-11	1	1	0	0	0	0	2
K-12	1	0	1	1	0	1	4
K-13	1	1	0	0	0	1	3
K-14	1	0	0	0	0	1	2
K-15	0	0	0	0	0	1	1
K-16	1	0	0	0	0	1	2
K-17	0	0	0	1	1	0	2
K-18	0	0	1	1	0	1	3
K-19	0	0	0	0	0	1	1
K-20	0	0	1	1	0	1	3
Toplam	11	6	8	8	2	14	49

Yetkinlik teması altında Liyakat koduna yönelik 11 katılımcı (K3, K4, K5, K7, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K16), Tecrübe/Deneyim koduna yönelik 6 katılımcı (K1, K3, K5, K7, K11, K13) ve İş Disiplini koduna yönelik 8 katılımcının (K2, K3, K7, K9, K10, K12, K18, K20) yanıtları dikkate alınmıştır. İnsani özellikler teması altında ise 2 katılımcının (K1, K17) güvenilir, 14 katılımcının (K1, K4, K5, K7, K8, K9, K12, K13, K14, K15, K16, K18, K19,

K20) uyumlu ve 8 katılımcının (K1, K6, K7, K9, K12, K17, K18, K20) sorumluluk alabilen kodlarına yönelik yanıtlar verdikleri tespit edilmiştir. Bazı ifadeler yer vermek gerekirse;

K1: “Projede görev alan personelin projenin başarısına katkısı kesinlikle göz ardı edilemez. Projemde yer alacak personeli belirlerken, projenin neye ihtiyacı var ve bu ihtiyacı kimler karşılar şeklinde düşünürüm. Ayrıca proje personeli belirlerken; proje konusu ile ilgili bilgi sahibi mi, yani tecrübesi var mı, proje ekibine katılımı ne gibi getiriler/götürüler sağlayabilir, güvenilir biri mi gibi sorulara yanıt ararım”.

K2: “Proje kağıttaki bir fikirdir, onu hayata geçirecek olan projede görev alan proje ekibidir. Proje ekibini belirlerken projedeki görev tanımına uyan kriterlere sahip, objektif, disiplinli, iletişimi güçlü kişiler seçmeye gayret gösteriyorum. Projede görev alacak personeli seçerken titiz davrandığım için proje süresince ekip personelinde herhangi bir değişikliğe gitmedim”.

K7: “Proje ekibinde yer alacak personelin birlikte çalışmaya uyumlu, sorumluluk sahibi, iletişime açık, görevden kaçmayan ve deneyimli personellerden seçilmesi gerekir. Biz planlama sürecinde bu hususlara gereken özeni gösterdiğimizden süreçte herhangi bir personel değişikliğine gitmedik”.

K20: “Projede görev alan kişilerin proje başarısına etkisi oldukça önemlidir. Proje ekibinde yer alan kişilerde sorumluluk bilinci, iş disiplini, proje konusunda yetkinlik gibi özellikler bulunmalıdır. Ben proje ekibimi seçerken yetkinliğe, sorumluluk bilincine ve iş disiplinine bakarak karar verdim”.

4.11. Proje Profesyonellerine Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde “Kariyerinize ve yaşanmış deneyimlerinize dönüp baktığınızda, deneyimli proje yönetimi profesyoneli olarak, proje başarısı veya başarısızlığı konusunda proje yönetimi acemisine ve proje ekibinde görev alacaklara nasıl bir rehberlik yaptınız? sorusuna yönelik katılımcı yanıtlarından elde edilen veriler kullanılarak oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4.23’te yer almaktadır. Beliren kod kategorilerinde iletişim ve iş birliği, eğitim alma, sistemli çalışma, riskleri öngörme, plan oluşturma ve uzman desteği görülmektedir. 4 katılımcının (K1, K2, K7, K13), eğitim alma koduna yönelik 9 katılımcı (K1, K9, K11, K12, K13, K14, K15, K18, K20), sistemli çalışma koduna yönelik 6 katılımcı (K1, K4, K5, K6, K7, K8), riskleri öngörme koduna yönelik 9 katılımcının (K1, K2, K3, K4, K5, K7, K8, K14, K16), plan oluşturma koduna yönelik 9 katılımcının (K1, K3, K4, K5, K7, K8, K10, K15, K20) ve uzman desteği koduna yönelik 4 katılımcının (K3, K6, K15, K18) yanıtlar verdikleri görülmektedir.

Tablo 4.23. Proje Yöneticiliğinde Rehberlik Çalışmalarına Yönelik Tema ve Kodlar

	İletişim ve İş Birliği	Eğitim Alma	Sistemli Çalışma	Riskleri Öngörme	Plan Oluşturma	Uzman Desteği	Toplam
K-1	1	1	1	1	1	0	5
K-2	1	0	0	1	0	0	2
K-3	0	0	0	1	1	1	3
K-4	0	0	1	1	1	0	3
K-5	0	0	1	1	1	0	3
K-6	0	0	1	0	0	1	2
K-7	1	0	1	1	1	0	4
K-8	0	0	1	1	1	0	3
K-9	0	1	0	0	0	0	1
K-10	0	0	0	0	1	0	1
K-11	0	1	0	0	0	0	1
K-12	0	1	0	0	0	0	1
K-13	1	1	0	0	0	0	2
K-14	0	1	0	1	0	0	2
K-15	0	1	0	0	1	1	3
K-16	0	0	0	1	0	0	1
K-17	0	0	0	0	0	0	0
K-18	0	1	0	0	0	1	2
K-19	0	0	0	0	0	0	0
K-20	0	1	0	0	1	0	2
Toplam	4	9	6	9	9	4	41

Öneriler, bir bakıma proje yöneticilerinin başarısızlık deneyimleri ve buna ilişkin çıkardıkları dersler etrafında şekillenmektedir. Diğer bir deyişle bu temaların yakın ilişki içinde bulunduğu görülmektedir. Durumu katılımcı ifadeleriyle örneklemek gerekirse;

K5: “Deneyimli bir proje yöneticisi olarak bu işe yeni başlayacaklara zamanı ve bütçeyi iyi kullanmalarını, profesyonel bakış açısıyla, disiplinli ve kurumsal bir yaklaşımla proje süreçleri yönetmelerini, kaynakları doğru koordine etmelerini, risk ve değişikliklere dair her zaman B planlarının olmasını tavsiye ederim. Başarı hiçbir zaman tesadüf olmamıştır. Sistemli ve organize çalışmaları durumunda sürprizlerle karşılaşmayacağını bilmelerini isterim”.

K8: “Proje yönetimi kariyerine yeni başlayanlara öncelikle ne yapmak istediklerini net ve doğru bir şekilde belirlemelerini, hedeflerine ulaşmak için gerekli olan metodoloji, yöntem, teknik, personel, donanım, ekipman bütçe, zaman vb. gibi bileşenleri iyi yönetmelerini, olası riskleri her zaman göz önünde bulundurarak bunlara dair mutlaka bir önlem ve eylem planı belirlemelerini ve ekip personellerini iyi belirlemelerini öneririm”.

5. SONUÇ

Bu bölümde temel bulgular literatür ışığında değerlendirilmekte, araştırmacılara ve uygulamacılara öneriler geliştirilmektedir. Bölüm sonuç ile tamamlanmaktadır.

5.1. Proje Başarısızlığı Deneyiminde İletişim ve Koordinasyonla İlgili Bulgular ve Tartışma

Projeye ait bilgilerin uygun bir şekil ve içerikte üretilmesi, bilgilerin toplanması, dağıtılması, saklanması, erişilmesi ve gerektiği zaman yeniden düzenlenmesi için gereken tüm süreçleri kapsayan bilgi alanı iletişim yönetimi bilgi alanı olarak tanımlanmaktadır (Uysal, 2019). Literatürde bu bilgi alanıyla ilgili çalışmalara sık rastlanılsa da, bu kavrama daha çok projenin başarısına etki eden faktörler başlığı altında bir alt başlık olarak yer verildiği gözlemlenmiştir. Tuncer (2004)'in araştırmasında, proje başarısını olumsuz etkileyen en önemli etkenlerden birinin iletişim eksikliği olduğu, projenin başarıyla tamamlanmasının proje bilgilerinin proje paydaşlarına zamanında ve doğru bir şekilde iletilmesine bağlı olduğu ifade edilerek iletişimin önemine vurgu yapılmaktadır. Ünal (2015)'in çalışmasında, proje yönetim sürecinde paydaşlarla kurulan ilişkide duygusal emek boyutunun doğru şekilde kurgulanmasının projeye yönelik ortak bir inancın oluşması ve paydaşların projeye sadece bürokratik olarak değil, bunun yanında içtenlikle bağlanmasını sağlayacağını, doğru iletişimin proje başarısına etki eden temel unsurlardan biri olduğunu değerlendirilmektedir.

Proje başarısı ve iletişim/koordinasyon ilişkisine dair yapılan bir çok araştırmada, iletişimin duygu, düşünce ve anlayışın bir bireyden diğerine aktarılması ve aktarılanların karşılıklı olarak anlaşılması süreci olduğu, proje personeli arasında hızlı ve etkili iletişim ağlarının kurulmasının, projenin ilerlemesini hızlandırmanın yanı sıra ortaya çıkacak problemlerin tanımlanmasına ve proje performansının yükselmesine katkı sağlayacağı, müşteriler ve paydaşlarla kurulacak sağlıklı bir iletişimin memnuniyeti artırarak muhtemel sürprizleri önleyeceği belirtilerek proje başarısı ile iletişim ve işbirliği arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğu sonucuna varılmıştır (Ece ve Kovancı, 2004; Schnetler ve diğerleri, 2015; Alsaç ve Kasapoğlu, 2022).

Bu çalışmaya katılan proje yöneticilerinin bir çoğu, amaçları ve hedefleri açıkça ortaya koyan, hedeflere uygun olarak çalışma planını/ortamını oluşturan, ekip personelinin belirleyen, ekip

üyeleri arasında etkin bir iletişim ortamı oluşturan, görev dağılımını yapan, koordinasyonu, katılımı ve uzlaşmayı sağlayan, uzlaşmazlıkların çözümüne katkı sunan, gelişmeleri gözden geçirmek amacıyla toplantılar düzenleyen ve bu toplantıları yöneten, ekip çalışması üzerinde olumsuz etkileri olan davranışları zamanında fark ederek bunlara çözüm üreten proje yöneticilerinin yönettiği projelerin başarı oranlarının daha yüksek olduğunu ifade etmekle birlikte iletişim sürecinde yaşanacak sorunların, bürokratik problemlere, ekip uyumsuzluğuna ve projede yer alan faaliyetlerin planlanan sürede tamamlanamamasından dolayı gecikmelere neden olabileceğinden tüm bu olumsuzlukların proje başarısını olumsuz etkileyeceğine vurgu yapmıştır. Her ne kadar proje başarısı ve/veya başarısızlığında iletişimin önemine dair literatür ve bu çalışmada benzer sonuçlara ulaşılsa da diğer araştırmalarda iletişimin diğer bilgi alanları ve süreçleriyle nasıl bir etkileşim içerisinde olduğu konusunda bir boşluğun olduğu görülmektedir. Bu çalışma kapsamında, iletişimin proje başarısı üzerinde etkisinin yanı sıra bürokratik süreç, zaman, risk ve maliyet yönetimi üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

5.2. Proje Başarısızlığı Deneyiminde Belirsizlik ve Risk Yönetimiyle İlgili Bulgular ve Tartışma

PMI Proje Yönetimi Bilgi Birikim Kılavuzunda yer alan ifadeye göre risk yönetimi, risk yönetiminin planlanması, risklerin tanımlanması, risklerin analizlerinin yapılması ve risklerin izlenmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, proje yönetiminde risk faktörünü konu edinen birçok çalışmaya rastlanılmıştır. Bu çalışmaların bazılarında, risklerin kaynağının belirsizlik olduğu, zorunluluklar, kısıtlamalar ve varsayımların proje sürecinde risk oluşmasına neden olabileceği, hedeflenen amaçlara ulaşmak için bu risklerin zamanında öngörülerek önlenmesi gerektiği ve etkili bir risk yönetimiyle önceden tespit edilen riskleri önlemenin bu risklerin proje üzerindeki etkisini azaltacağı sonucuna varıldığı görülmektedir (Uzuntaş, 2010; Erdem ve Younis 2012). Akintoye ve MacLeod'un (1997) çalışmasında, inşaat projelerinde riskin genellikle projenin zaman, maliyet ve kalite hedeflerini etkileyen olaylar olarak algılandığı, risk yönetiminin kayıpları en aza indirerek karlılığı artırma noktası çok önemli olduğu, inşaat projelerinde risk analizinin temel olarak sezgi, muhakeme ve deneyime bağlı olduğu sonucuna varıldığı ifade edilmektedir.

Bu çalışmada proje yöneticileri; doğru planlama, deneyim, doğru ekip seçimi, analizlerin iyi yapılması ve farklı seçenekleri içeren alternatif planların projenin başarısına katkı sağlayacağını, aksi durumların yaşanması halinde proje sürecinin olumsuz etkileneceği sonucuna işaret etmektedir. Bunun yanında yaşamış oldukları proje deneyimlerine dayanarak, kendileri için öngörebildikleri veya öngöremedikleri risklerin neler olduğu ve bu risklerin projelerine nasıl yansıdığı sorulduğunda, dünya genelinde etkili olan COVID-19 salgınının yürütmekte oldukları projelerde gecikmelere, bazen projelerinin tamamlanamamasına neden olduğunu, buna bağlı olarak bütçe ve zaman yönetiminin olumsuz etkilendiğini, ekip içinde yaşanan uyumsuzluğun temel risk faktörlerini oluşturduğu ifade edilmiştir.

Gerek literatürde gerekse bu çalışmanın bulgularında, proje sürecinde oluşabilecek belirsizlik ve risklerin önceden öngörülerek önlenememesi durumunda projenin zaman, maliyet ve kalite hedeflerinin olumsuz etkilenebileceği değerlendirilmekte ve projenin başarıyla sonuçlandırılması için riskin iyi yönetilmesi gerektiği konusunda benzer görüşlerin olduğu görülmektedir. Her ne kadar yukarıda belirtilen bazı noktalarda ortak görüşler bulunsada projelerde belirsizlik ve riske neden olabilecek ve tüm dünyayı etkisi altına alabilecek çapta büyük sosyal, çevresel ve sağlık problemleri (salgın hastalık, deprem vb.) ve bu problemlerle ilgili alınması gereken tedbirleri konu edinen çalışmalara pek sık rastlanılmamaktadır. Bu tür krizlerin içinde bulunduğumuz dönemde bir anda artmasının, ilerleyen dönemde buna ilişkin kurguların gelişmesinde önemli bir etken olacağı değerlendirilebilir.

5.3. Proje Başarısızlığı Deneyiminde Amaç ve Hedefe Ulaşmayla İlgili Bulgular ve Tartışma

Literatür incelemesinde; projenin başarısı ve başarısızlığına etki eden hususlarla ilgili birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda proje başarısının kalite, zaman ve bütçe gibi geleneksel proje başarı kriterleri ile ilişkilendirildiği, önceden belirlenen bütçe, zaman ve kalite hedefleri doğrultusunda tamamlanan projelerin daha başarılı olduğu, belirtilen hedeflerden uzak olan projelerin ise başarısız olarak değerlendirildiği, hedeflere ulaşma noktasında yukarıda belirtilen üç kıstası önceliğe alan geleneksel yaklaşımın hala güçlü bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Collins ve Baccharini, 2004; Shokri-Ghasabeh ve Kavousi-Chabok, 2009). Albert ve arkadaşlarının (2017) çalışmalarında ise hedeflere ulaşma noktasında geleneksel yaklaşımın yanında paydaş grupların memnuniyetinin önemine vurgu

yapılmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi bu değerlendirmeler bir bütün olarak projelerin bağlamsallığına gönderme yapmaktadır.

Bu çalışmada katılımcıların birçoğu; kendi proje deneyimlerinden yola çıkarak proje sürecinde ihtiyaç ve hedeflerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi ve hedeflere ulaşmada noktasında doğru planlama, yürütme, kontrol, değerlendirme faaliyetlerinin iyi organize edilmesi gerektiğini, zaman, maliyet, kalite ve işbirliğinin projenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan önemli unsurlardan olduğunu, süreç sonunda hedeflere ulaşan projelerin başarılı, beklentiyi karşılamayan ve paydaş memnuniyetini sağlayamayan projelerin ise daha başarısız olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca katılımcıların proje hedeflerini bürokratik engeller, COVID-19 salgını, maliyet değişimi, ekip uyumsuzluğu ve zaman yönetimi gibi temalarla ilişkilendirdiği görülmektedir. Hem literatürde hem de bu çalışmada zaman, maliyet, kalite ve paydaş memnuniyeti gibi kısıtların proje hedeflerinin ana unsurlarını oluşturduğu noktasında ortak bir kanaat bulunsa da proje sonucuna ve hedeflere etki edebileceği düşünülen ve yukarıda belirtilen diğer kriterler noktasında belirgin bir benzerliğin olmadığı tespit edilmiştir. Bu da yukarıda belirtildiği gibi projelerin bağlamsallığına ilişkin önemli bir ipucu olarak görülebilir.

5.4. Proje Başarısızlığı Deneyiminde Bütçe ve Maliyet Yönetimiyle İlgili Bulgular ve Tartışma

Günümüzde yaşanan ekonomik belirsizlik ve istikrarsızlık ile artan rekabet ortamı gibi dışsal faktörler proje uygulayıcıları ve işletmeleri kalite, zaman ve maliyet hedeflerini eş zamanlı ve en yüksek düzeyde gerçekleştirmek durumuyla karşı karşıya bırakmaktadır (Duacıoğlu, 2009). Ne var ki birçok organizasyonda görülen bilgi ve deneyim eksikliğinin yanı sıra halen geleneksel anlayışı benimseyen bir maliyet yönetimi anlayışının hakim olmasından kaynaklı oluşan zararların bu kurumların hem dünyada hem de ülkemizde rekabet avantajını kaybetmelerine neden olduğu, bu nedenle her bir proje türünde maliyet yönetiminin büyük önem arz ettiği değerlendirilmiştir (Irak, 2013). Maliyet yönetimi, projenin hedeflenen ve kararlaştırılmış bütçe dahilinde tamamlanabilmesi için projede görev alan personelin maliyet tahmini, kaynak, bütçeleme ve maliyet kontrolü aşamaları ile ilgili bilmeleri gereken tüm konuların yer aldığı süreci ve bu hedef doğrultusunda yapılan tüm faaliyetleri tanımlamaktadır (Demirel, 2014; Kömürlü ve Toltar, 2018). Irak'a (2013) göre maliyet

yönetimi, projenin süresi içerisinde hedeflerin ve çıktıların hem kapsam hem de kalite düzeyini koruyarak mümkün olduğunca projenin maliyetinin azaltması anlamına gelmektedir. İşletmeler için kısa vadede karlılığı artırmak, uzun vadede piyasalarda rekabet gücünü elde edebilmek için proje yöneticilerinin gereksinim duyacağı bilgiyi sağlayan etkin ve verimli bir maliyet yönetimi anlayışıyla maliyetler daha net hesaplanarak kaynak kullanımındaki kayıplar en aza indirilmekte, ürün ve faaliyetler önceden belirlenen bütçe dahilinde gerçekleştirilmekte, maliyetler projenin planlama aşamasından sonlanma aşamasına kadar sürekli takip edilmekte, varsa sapmalara anında müdahale yapılmakta ve buna bağlı olarak rekabet ortamında işletmeler tarafından doğru kararlar alınmaktadır (Demirel, 2014; Merter vd., 2020). Yasan (2019) çalışmasında, proje bütçesinde yaşanan küçük sapmaların projenin kötü yönetildiği anlamına gelmediği ifade edilmekle birlikte, büyük bütçe sapmalarının kötü proje yönetimi ile ilişkilendirildiğine vurgu yapılmaktadır. Shokri-Ghasabeh ve Kavousi-Chabok'un (2009) çalışmalarında, maliyet yönetiminin çok önemli bir proje başarı kriteri olduğu, hatta çalışmalarına katılanların maliyet yönetiminin projenin başarısına etki eden birçok başarı kriteri arasında en önemli ikinci kriter olduğunu kabul ettiği ifade edilmektedir.

Bu çalışma kapsamında, yaşadıkları deneyimlerinden yola çıkarak proje yöneticilerinin proje başarısızlığını nasıl algıladıkları ve projenin başarısına etki ettiğini düşündükleri kriterlerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bulgular maliyet yönetiminin projenin başarısına etki eden üçlü kısıtlardan biri olduğu, zaman, kalite ve maliyet yönetiminin projelerin vazgeçilmez unsurları arasında yer aldığı, hedeflerin kararlaştırılan bütçe aşılmadan tamamlamaması durumunda projelerin başarılı olacağı, öngörülen bütçeyi aşan projelerin ise başarısız olacağı, bürokratik problemler, COVID-19 gibi geniş çaplı salgınlar, öngörülemeyen maliyet değişimleri, ekip uyumsuzluğu nedeniyle yaşanan değişimlerin zorunlu kıldığı ek ödemeler ve zamanın iyi yönetilememesine bağlı olarak yaşanan problemlerin projenin maliyetine etki edebileceği sonucuna varmıştır. Bu haliyle maliyet yönetiminin projenin başarısı üzerindeki etkisi ile ilgili olarak bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar ile literatürdeki sonuçların aynı doğrultuda olduğu, ancak proje bütçesinde sapmalara neden olan kriterlerin detaylı olarak açıklanarak ilişkilendirilmesi konusunda bu çalışmanın diğer çalışmalardan ayrıştığı görülmektedir.

5.5. Proje Başarısızlığı Deneyiminde Zaman Yönetimiyle İlgili Bulgular ve Tartışma

Zaman yönetimi, proje kapsamındaki faaliyetler için gerekli sürenin belirlenmesi ve uygulanabilir iş takviminin oluşturulmasını içeren geniş kapsamlı bir süreçtir (Duacıoğlu, 2009). Projede zaman yönetiminde etkili planlanma, iş ve işlemlerin aksamadan yürütülmesini sağlamakta ve zaman kısıtına bağlı sorunları en aza indirmektedir (Demirel, 2014) Etkili bir takvim belirlenmemesi durumunda, proje bütçesi ve kaynakları etkilenmekte, projenin kalite ve kapsamına bağlı kalınamamakta ve bundan dolayı bir çok risk katsayısı da değişebilmektedir (Yasan, 2019).

Çalışmada katılımcılar, proje kapsamında neyin ne zaman yapılması gerektiğine dair bir çalışma takviminin oluşturularak zamanın iyi kullanılması gerektiğini ve projelerin söz verdiği kriterlerle zamanında tamamlanmış ise başarılı, tamamlanamamışsa başarısız olacağını ifade etmiştir. Literatür incelendiğinde de genel olarak zaman kavramının projelerde temel kısıtlardan biri olduğu ve projenin başarısı üzerindeki potansiyel etkileri değerlendirilmektedir (Müller ve Turner, 2007). Bu alanda yapılan çalışmalarda genel olarak, zaman kavramının önemli proje başarı kriteri arasında yer aldığı, proje kapsamında zaman yönetiminin iyi planlanamamasından dolayı hedeflenen zamanın aşılmasının projelerde başarısızlığa neden olacağı belirtilerek proje başarısı ile zaman yönetimi arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğuna ilişkin bulgular sunmaktadır (Al-Ahmad ve arkadaşları, 2009; Shokri-Ghasabeh ve Kavousi-Chabok, 2009; Iriarte ve Bayona, 2020; Lamprou ve Vagiona, 2022).

Bu çalışmanın bulguları, projelerin başarıyla tamamlanabilmesi için zaman yönetiminin önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Öte yandan, yukarıda atıfta bulunan çalışmalarda olduğu gibi literatürde genel olarak zaman yönetiminin projenin başarısı üzerindeki etkisinden bahsedilmekle birlikte, zaman yönetiminin diğer proje yönetimi bilgi alanlarıyla ilişkisine yönelik yeteri kadar çalışma yapılmadığı da görülmektedir. Bu çalışmada proje başarısızlığına neden olan faktörlerin birbirleri ile olan ilişkisi incelendiğinde, zaman yönetiminin en fazla kesişme alanına sahip tema olduğu görülmüştür. Zaman yönetiminde sorun yaşayanların bazılarının bürokratik kaynaklı problemler yaşadığı, bazılarının ise COVID-19, maliyet değişimi ve ekip uyumsuzluğuna bağlı olarak problemler yaşadığı görülmektedir.

5.6. Proje Başarısızlığı Deneyiminde Planlamayla İlgili Bulgular ve Tartışma

Projelerde planlama aşaması, proje fikrinden başlayarak mutabakatların sağlandığı aşamaya kadar olan karar verme süreci olarak bilinmektedir. Yasan (2019) planlama aşamasını projenin yürütme aşamasındaki planlarını gerçekleştirmek için yapılan eylemler olarak tanımlamakta ve projelerin en önemli aşaması olarak göstermektedir. Projelerde hedeflere ulaşabilmek için proje kısıtlarının ne zaman, nasıl ve kimler tarafından kullanılması gerektiğine planlama safhasında karar verilmektedir. Bu sebeple iyi planlama yapılmadığı durumlarda kaynakların yetersiz kalacağı ve bu durumun projenin başarısına olumsuz etki yapacağı bilinmektedir. İyi bir planlama aşamasına her işletme ve proje türünde ihtiyaç duyulmaktadır.

Literatürde planlamanın proje başarısı üzerine etkisine yönelik çalışmalara rastlamak mümkündür. Kömürlü ve Toltar (2018) çalışmalarında, başarılı bir proje oluşturulabilmesi için proje yönetim tekniklerinin ne şekilde belirlenmesi gerektiğinin bilinmesine, proje kapsamında yapılacak olan faaliyetlerin başlangıç ve bitiş süreleri ile bu faaliyetlerin sıralarının belirlenmesine, süreç ve işlemlere dair ortaya bir organizasyon şeması çıkarılmasına vurgu yaparak iş akış şemasının projelerde yaşanacak gecikmeleri ve dolayısıyla maliyetleri en aza indirerek projenin başarılı bir şekilde sonlandırılmasına katkı sağlayacağını savunmaktadırlar. Yapılan bir çok çalışmada; bir projenin başarılı bir şekilde tamamlanması için planlama aşamasının düzgün bir şekilde uygulanması gerektiği, kötü planlamanın projenin diğer süreçlerine etki ederek proje hedeflerine ulaşılmasına izin vermeyeceği, planlama ve proje başarısı arasında güçlü bir bağlantıya işaret edildiği, planlama kalitesi ve başarı korelasyonunda tutarlı ampirik sonuçlar gözlemlendiği yönünde benzer fikirler paylaşılmaktadır (Globerson ve Zwikael, 2002; Ljungquist ve Rosander, 2004; Serrador, 2013).

Çalışma kapsamında görüşme yapılan proje yöneticileri, iyi bir plana sahip olan projenin başarıyla sonlandığını, proje ekibinin rollerinin açıkça belirtildiği projelerin rollerin belirsiz olduğu projelere göre daha iyi yönetildiğini, projelerin takip ve raporlama kriterlerinin açıkça belirlenmesi durumunda projelerin daha rahat yönetileceğini ifade ederek planlamanın önemine vurgu yaptığı, bu yönüyle bulguların literatürün işaret ettikleriyle benzer sonuçlara ulaştığı gözlemlenmiştir.

5.7. Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu tez çalışmasının sınırlılıklarına dayalı olarak bazı öneriler geliştirilebilir. Öncelikle çalışmanın ana sınırlılığı tercih edilen araştırma yaklaşımıyla ilgilidir. Bilindiği üzere fenomenolojinin kullanımı literatürde daha sık görülmekle (Güçlü, 2019; Akyol ve Erdem, 2020; Suveren, 2022) ve kabul edilmekle birlikte tartışmalıdır (Tekindal ve Arsu, 2020). Fenomenolojinin birçok avantajı kimilerine göre bazı dezavantajları da yaratmaktadır (Çarpar, 2020). Örneğin araştırmanın belli bir katılımcı grubunun deneyimine dayalı olarak spesifik bir olguyu açıklayabilmesi önemli bir avantajken aynı sebeple; yalnızca deneyime dayalı olması, bir eleştiri konusudur da. Bu, epistemolojik bir tercih olması itibarıyla bir kısıt olmasa da ulaşılan sonuçların genellenebilirliği bakımından ilerleyen araştırmalar için yalnızca bir zemin teşkil edebilir niteliktedir. Bulguların genellenebilirliği bir amaç olmamakla birlikte, bu bulgular ilerleyen niceliksel ve karma desenli araştırmalar açısından bir hareket noktası teşkil edebilir.

İkinci olarak, bu çalışmanın önemli bir sınırlılığı bulguların yalnızca Türkiye'deki proje yöneticilerinin deneyimleri üzerine odaklanmasıdır. Burada ilk olarak, kültürler arası proje başarısızlığı algılarındaki farklılıklar bu alanda çalışacak araştırmacılara önemli içgörüler sağlayabilir (Sezgili, 2021). Ayrıca, araştırmanın sadece proje yöneticilerinin deneyimlerine dayanması da bir diğer sınırlılıktır. Bu sınırlılık, tercih edilen yöntemin diliyle; proje yöneticileri dışındaki kişilerin deneyimlerinin göz ardı edildiği anlamına gelebilir. Gelecek araştırmalarda proje ekibinde yer alan ve yönetsel bir görevi bulunmayan çalışanların deneyimlerini içerecek bir tasarım da kullanılmalıdır.

Üçüncüsü, çalışmada yer almayı kabul eden katılımcılar yoğun olarak eğitim sektöründe görev almaktadır. Oysa proje yönetiminin dinamikleri bir diğerinden hayli farklı olabilir. Tez çalışmasında sıklıkla bağlamsallığa gönderme yapılmıştır. Bu, yalnızca sektörel bağlamda değil aynı zamanda her bir projenin kendine özgü dinamikler içermesinden de kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle her proje benzersiz özelliklere sahiptir (Bayraktaroğlu, 2015; Kazan, 2020); her biri kendi hedefleri, kaynakları, kısıtları ve paydaşları gibi bileşenler dahil olmak üzere kendine özgü niteliklere sahiptir. Bu nitelikler projenin başarı veya başarısızlığına etki edebilir. Örneğin, birden fazla paydaş ve çok katmanlı yönetim yapıları içeren bir proje ile tek bir paydaş ve sınırlı yetki yapısıyla donatılan bir proje

karşılaştırıldığında, yönetimsel gereklilikler ve bununla ilişkili olarak başarı ve başarısızlık algısı değişebilir. İşte bu durum, tercih edilen yöntemle ilgili olarak, bir yönüyle bulgunun genelleştirilmesinin önünde bir engel gibi görülebilirse de başarısızlıkta söz konusu olan faktörleri değerlendirmek bakımından projenin bağlamını ve özelliklerini analiz etmek ve her projenin kendine özgü niteliklerini odağa almanın önemini de vurgulamaktadır. Bu ise tam olarak fenomenolojik yaklaşımın sunduğu bir avantajdır. Gelecekteki araştırmalarda, projelerin çeşitliliği ve karmaşıklığını odağa alan, farklı paydaşları içeren alternatif araştırma tasarımlarının kullanımı önerilmektedir. Araştırmacılar bu sayede bulgularının geçerliliğini ve güvenilirliğini artırabilir ve proje yöneticileri ile paydaşları için daha ayrıntılı bilgiler sağlayabilir. Ayrıca, her projenin benzersizliğini kabul etmek, farklı paydaşların ve bakış açılarının değerini ve katkısını tanıyan daha kapsayıcı ve çeşitlendirilmiş bir proje yönetimi perspektifini de teşvik edebilir.

Son olarak, COVID-19, depremler, iklim krizleri gibi büyük ölçekli ve maliyeti yüksek krizlerin gösterdiği kaos ortamlarını göz önünde bulundurarak, kriz ve risk yönetimi gibi konuların acilen gözden geçirilmesi, proje başarısını sadece zaman, bütçe ve kalite gibi geleneksel üçlü kısıtlarla değerlendirmenin yanında, proje yönetim sürecine etki eden tüm faktörler ile diğer bilgi alanlarının da göz önünde bulundurulması, proje yöneticilerinin değişik projelerden elde ettikleri kazanım ve tecrübelerini yayacakları ve bunlardan maksimum düzeyde verim alabilecekleri süreç veya yöntemlerin araştırılması, proje başarısı veya başarısızlığı ile proje yöneticisi deneyimi, nitelikleri ve sertifikasyonu arasında bir ilişki olup olmadığının net bir şekilde ortaya konulması önerilmektedir.

5.8. Uygulamacılar İçin Öneriler

Proje yönetimi iş süreçleri, hatalı biçimde ve yaygın olarak bir projenin başarısı ve teknik sorunları üzerinde geçici etkileri olan idari işlevler olarak değerlendirilebilmektedir. Paydaşlar ise bu konuya maliyet açısından bakarak proje yönetimini, proje başarısına çok az faydası olan ek bir maliyet olarak görme hatasına düşebilirler. Öncelikle proje yönetiminin bir bütün olarak iyi anlaşılması, organizasyonların proje yönetimine ve bu işte uzmanlaşmaya gereken önemi vermesi, uygulamada ise proje liderlerinin projeyi süreçlerinde iletişim, koordinasyon, liderlik ve çatışma yönetimi gibi konulara daha fazla önem ve öncelik vermesi gerektiği değerlendirilebilir.

Nitelik olarak birbirinden farklı projelerde görev alan birçok proje yöneticisi, proje yönetimi metodolojileri ve uygulamaları konusunda yeterli deneyim ve donanımına sahip olmadıklarından projeleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu ve diğer araştırmalara dayanarak, proje yöneticilerinin proje yönetimi sorunlarıyla nasıl başa çıkılacağı konusunda belirli rehberliğe, etkili yöntemlere ve en iyi uygulamalara ihtiyaç olduğu değerlendirilebilir. Bu çerçevede, aşağıda maddeler halinde sıralanan öneriler; planlama, gereksinimler, iletişim, araçlar, insanlar, sosyal beceriler ve risk yönetimi gibi önemli alanlar bağlamında dikkate alınabilir.

- Proje yöneticilerinin projenin karmaşıklığı konusunda temkinli olmaları gerektiği değerlendirilebilir. Çevresel veya örgütsel kaynaklı faktörler konusunda tedbirleri uygulamamak ve gerekli stratejik araçlardan faydalanmamak öngörülme risklere ve nihayet proje başarısızlığına neden olabilir. Bu çalışmadaki katılımcıların birçoğu karmaşıklık ve olası risklere karşı daima temkinli olmayı önermektedir. Bu noktada, proje yöneticileri ve ekipleri, proje başlangıcında gereksinimleri ve başarı kriterlerini açıkça belirlemeli ve bunları kabul etmelidir. Proje yönetim ekibi ve paydaşların gereksinim ve başarı kriterleri konusunda mutabık kalması olası karmaşıklığın önüne geçebilir. Planlanarak yapılan iş ve işlemlerde hata ve karmaşıklık riski daha azdır. Ayrıca katılımcılar, planlama konusunda paydaşların neleri başarı kriterleri olarak gördüklerini tam olarak anlayarak projeyi buna göre planlamak için her türlü girişimin yapılması gerektiğini önemle vurgulamaktadırlar. Bir bütün olarak bu öneri, strateji ve operasyon arasındaki açıklığın giderilmesine de katkı sağlayabilir.
- İkinci olarak, projeye dahil olan proje yöneticisi, proje ekibi ve tüm paydaşlar arasında yüksek derecede iletişim ve iş birliği ara yüzleri oluşturulması önemlidir. Katılımcılardan bazıları, projenin her aşamasına paydaşları dahil etmek ve onları bilgilendirmek için onlarla sıklıkla ve zamanında iletişimin kurulması gerektiğini tavsiye etmektedirler. Bunun yanında proje yöneticilerinin sorunları ve riskleri mümkün olduğunca en kısa sürede tespit ederek ilgili birim veya paydaşlara iletmeleri gerektiği vurgusu yapılmaktadır.
- Proje yönetimi temel olarak insanlarla ilgilidir; yönetilmesi gereken en önemli ve değerli kaynak insandır. Bu nedenle proje yöneticileri, bir ekip ortamında insanları yönetmek, yönlendirmek ve onlarla koordineli çalışmak için gereken yönetsel

becerilere sahip olmalı ve bunları sürekli olarak geliştirmelidir. Proje yöneticilerinde ve ekip üyelerinde bulunması arzu edilen sosyal ve davranışsal beceriler; ekip içinde ve paydaşlarla bilgi paylaşımı, işbirliği, iletişim, fikir birliği ve şeffaflık konusunda tutarlı olmayı içerebilir.

- Proje yöneticileri proje ekibini karar alma konusunda yetkilendirmelidir. Araştırmalar, liderlik kapasitesi gelişen ekip üyelerinin lidere uyum ve operasyonel başarı anlamında daha etkili olduğunu göstermektedir. Proje yöneticileri, ekip personelinin görevlendirilmesini onların deneyimlerine, niteliklerine ve eğitimlerine göre yapmalı ve onları projeyi sahiplenmeleri konusunda teşvik etmelidir. Proje yönetimi ekibinin, proje yönetimi metodolojilerini doğru bir şekilde uygulama becerisine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca proje için uygun metodolojinin belirlenememesi, uygulamada yaşanan aksaklıklar ve eksikliklerin tespit edilememesi, proje başarısızlığına neden olabilmektedir.
- Proje yöneticilerinin projenin her aşamasında şeffaf olması, tüm paydaşların güçlü katılımını sağlaması, risk ve değişiklikleri en iyi şekilde yönetmesi projenin başarı oranını artıran kritik faktörler arasındadır. Bunun yanında proje yöneticileri riskler sorun haline gelmeden en kısa sürede tespit etmeli ve bunları tüm ekip ile paylaşmalıdır. Risk yönetimi başarılı proje yönetimine olanak sağlayan önemli bir faktördür. Bu amaçla, yapılacak en iyi uygulama, tüm paydaşların katılımı, fikir birliği ve desteği ile gereksinimleri doğrulamak ve riskleri mümkün olduğunca en erken zamanda belirlemektir. Buna ilave olarak, paydaşların iş birliği ve fikir birliği ile devam eden gereksinim değişikliği kontrolü, risk tanıma, doğrulama ve riskleri azaltmak için bir süreç oluşturma ve bu süreci etkin bir şekilde yönetme, tavsiye edilen uygulamalar arasında gösterilmektedir.
- Son olarak, projelerde yaşanan bazı karmaşıklıklarda proje yöneticisi ve ekibinin deneyimi bazen yetersiz kalabilir. Bu gibi durumlarda proje yöneticileri ihtiyaç duyulan alanlarda hızla eğitilmelidir. Bu noktada eğitim ihtiyaçları düzenli olarak belirlenmeli, proje yöneticisi bu hususta yetersiz kaldığı takdirde diğer deneyim sahibi proje yöneticileri veya ilgili uzmanların görüşlerine başvurmalıdır.

5.9. Sonuç

Bu çalışmada, proje yöneticilerinin deneyimlerine odaklanarak fenomenolojik bir bakış açısıyla projelerde başarısızlığın ortak anlamları keşfedilmeye çalışılmıştır. Bulgular, başarı ve başarısızlığı belirgin temalar altında birleştigini göstermiştir. Çalışma, sınırlılıkları çerçevesinde, ilerleyen araştırmalar ve proje yönetimi uygulamacıları için çeşitli öneriler sunmaktadır. Araştırmanın sonuçları, organizasyonların ve proje yöneticilerinin projelerde başarıya ulaşmak ve başarısızlığı engellemek için nelere dikkat etmeleri gerektiğine dair ipuçları sağlamaktadır.



KAYNAKÇA

- Akagündüz, S., Kurnaz, S. ve Sarı, M. (2008). Yazılım Proje Yönetiminde Proje Başarısını Getiren Faktörler. *XIV. Akademik Bilisim Konferansı*, 23(25), 1-6.
- Akintoye, A. S., ve MacLeod, M. J. (1997). Risk analysis and management in construction. *International journal of project management*, 15(1), 31-38. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(96\)00035-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(96)00035-X)
- Akyol, T. ve Erdem, H. (2021). “Başarılı bir öğretmenin çocukların katılımına önem vermesi gerektiğini düşünüyorum.”: Okulda Çocuk Katılımına İlişkin Fenomenolojik Bir Çalışma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1655-1677. <https://doi.org/10.15869/itobiad.820944>
- Al-Ahmad, W., Al-Fagih, K., Khanfar, K., Alsamara, K., Abuleil, S. ve Abu-Salem, H. (2009). A taxonomy of an IT project failure: root causes. *International Management Review*, 5(1), 93.
- Albayrak, B. (2016). Proje Yönetimi Analizi ve Danışmanlık, Ankara: Nobel Yayın.
- Albert, M., Balve, P. ve Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 796-821. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>
- Alsaç, İ. ve Kasapoğlu, E. (2022). İnşaat Sektöründe İletişim Türleri ve İletişim Kaynaklı Sorunlar: Kütahya Örneği. *ArtGRID-Journal of Architecture Engineering and Fine Arts*, 4(2), 129-150.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Sakarya Yayıncılık, Sakarya*, 226, 103-118.
- Archer, N. P. ve Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207-216. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00032-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5)
- Archibald, R. D. (2003). *Managing high-technology programs and projects*. John Wiley & Sons.
- Avşar, G. ve Özgen, P. (2022). Proje Başarı Faktörü Olarak Paydaş Analizinin Ağırlıklandırılması: Savunma Sanayiinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 686-701.

- Baker, S. E. ve Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough?* National Center for Research Methods. <http://eprints.ncrm.ac.uk/2273/>.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Barber, E. (2004). Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. *International Journal of Project Management*, 22(4), 301-307. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.08.001>
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bayraktaroğlu, İ. (2015). Proje yönetimi ve proje yönetiminde insan kaynakları yönetimi süreçleri: Bir örnek uygulama. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Belassi, W. ve Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International journal of project management*, 14(3), 141-151. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)
- Beleiu, I., Crisan, E. ve Nistor, R. (2015). Main factors influencing project success. *Interdisciplinary Management Research*, 11(2), 59-72.
- Besner, C. ve Hobbs, B. (2012). An empirical identification of project management toolsets and a comparison among project types. *Project Management Journal*, 43(5), 24-46. <https://doi.org/10.1002/pmj.21292>
- Bilir, C. ve Yafez, E. (2021). Project success/failure rates in Turkey. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(4), 24-40. <https://doi.org/10.12821/ijispm090402>
- Carvalho, M. M., Patah, L. A. ve de Souza Bido, D. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International journal of project management*, 33(7), 1509-1522.

- Carvalho, M. M. D. ve 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. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>
- Chou, J. S. ve Yang, J. G. (2012). Project management knowledge and effects on construction project outcomes: An empirical study. *Project Management Journal*, 43(5), 47-67. <https://doi.org/10.1002/pmj.21293>
- Cicmil, S. (2006). Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. *Project management journal*, 37(2), 27-37. <https://doi.org/10.1177/875697280603700204>
- Cleland, D. I. (1995). Leadership and the project-management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(2), 83-88. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)00018-8](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)00018-8)
- Cleland, D. I. ve Gareis, R. (2006). *Global project management handbook: Planning, organizing, and controlling international projects*. McGraw-Hill Education.
- Collins, A. ve Baccarini, D. (2004). Project success—a survey. *Journal of construction research*, 5(2), 211-231. <https://doi.org/10.1142/S1609945104000152>
- Creswell, J. W. (2020). “*Nitel Araştırma Yöntemleri*”. (Çev: M. Bütün ve B. Demir). (5.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L. ve Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- Çakar, T. ve Serdar, M. (2002). Kalite yönetim sistemleri. *Sakarya University Journal of Science*, 6(2), 87-91.
- Çarpar, M. C. (2020). Sosyolojide iki niteliksel desen: fenomenolojik ve etnografik araştırma. *The Journal of Social Science*, 4(8), 689-704.
- Çelik, H., Baykal, N. B. ve Memur, H. N. K. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379-406. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.8c.1s.16m>
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International journal of project management*, 32(2), 189-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>

- Demir, H. ve Arslan, E. T. (2017). Mobil sağlık uygulamalarının hastanelerde kullanılabilirliği: hastane yöneticileri üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(33), 71-83. <https://doi.org/10.18493/kmusekad.400161>
- Demirbaşı, A. ve Vayvay, Ö. (2005). Proje yönetiminde takım liderliği. *V. Ulusal Üretim Aratırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005.
- Demirel, K. (2014). Proje yönetimi el kitabı. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, Y. (2000). Proje yönetimi ve planlaması. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: A user friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Doğan, Ö. İ. ve Güler, M. E. (2006). *Proje Yönetimi: Araştırma ve Geliştirme Projelerinin Başarısına Etki Eden Kritik Faktörler*. Fakülteler Kitapevi, 25-77.
- Duacıoğlu, E. (2009). *Proje yöneticilerinin liderlik davranışının proje başarısına etkisi: Nitel bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A. ve Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research policy*, 27(9), 915-935. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00085-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00085-7)
- Eatough, V. ve Smith, J. A. (2007). Making sense of anger: A case study using interpretative phenomenological analysis. İçinde A. Coyle ve E. Lyons (Eds.), *Analysing qualitative data in psychology: A practical & comparative guide* (s. 205–215). Sage.
- Ece, E. ve Kovancı, A. (2004). Proje yönetimi ve insan kaynakları ilişkisi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(4), 75-85.
- Elmas, Ç. ve Elmas, A. (2018). *Uluslararası Standartlara Göre Proje Yönetimi*. Seçkin.
- Erdem, O. A. ve Younis, A. E. (2012). Yazılım projelerinde risk yönetimi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 5(1), 1-6.
- Ewusi-Mensah, K. (1997). Critical issues in abandoned information systems development projects. *Communications of the ACM*, 40(9), 74-80.

- Forrester, M. ve Sullivan, C. (2018). Doing qualitative research in psychology: A practical guide. *Doing Qualitative Research in Psychology*, 1-376.
- Geraldi, J. ve Lechter, T. (2012). Gantt charts revisited: A critical analysis of its roots and implications to the management of projects today. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 578-594. <https://doi.org/10.1108/17538371211268889>
- Geraldi, J., Maylor, H. ve Williams, T. (2011). Now, let's make it really complex (complicated) A systematic review of the complexities of projects. *International journal of operations & production management*, 31(9), 966-990. <https://doi.org/10.1108/01443571111165848>
- Gerger, Ö. G. A. ve Firuzan, A. R. (2010). Yalın Altı Sigma Projelerinin Başarısız Olma Nedenleri Reasons Of Failure In Lean Six Sigma Projects. *Journal of Yasar University*, 20(5), 3383-3393.
- Gido, J. ve Clements, J. (2014). *Successful project management*. Cengage Learning.
- Globerson, S. ve Zwikael, O. (2002). The impact of the project manager on project management planning processes. *Project management journal*, 33(3), 58-64. <https://doi.org/10.1177/875697280203300308>
- Gupta, S. K., Gunasekaran, A., Antony, J., Gupta, S., Bag, S. ve Roubaud, D. (2019). Systematic literature review of project failures: Current trends and scope for future research. *Computers & Industrial Engineering*, 127, 274-285. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.12.002>
- Güçlü, İ. (2019). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Nika yayınevi.
- Haven, T. ve Van Grootel, D. L. (2019). Preregistering qualitative research. *Accountability in research*, 26(3), 229-244. <https://doi.org/10.1080/08989621.2019.1580147>
- Heagney, J. (2016). *Fundamentals of project management*. Amacom.
- Hickson, R. C. (2015). Project managers' perceptions of the primary factors contributing to success or failure of projects: A qualitative phenomenological study. *Yayımlanmamış doktora tezi*, University of Phoenix, ABD.
- Hodgson, D. ve Cicmil, S. (2006). *Making projects critical*. Bloomsbury Publishing.
- Ibrahim, R., Ayazi, E., Nasrmaalek, S. ve Nakhat, S. (2013). An investigation of critical failure factors in information technology projects. *Journal of Business and Management*, 10(3), 87-92.

- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, 40(4), 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- İlgar, M. Z., İlgar, S. C. (2013). Nitel bir araştırma deseni olarak gömülü teori (temellendirilmiş kuram). *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 197-247.
- Iriarte, C. ve Bayona, S. (2020). IT projects success factors: a literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(2), 49-78.
- İrak, G. (2013). Proje maliyet yönetimi: Gemi inşa projelerinde bir uygulama. *Yayımlanmamış doktora tezi*, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Johnson, J., Boucher, K. D., Connors, K. ve Robinson, J. (2001). Collaborating on project success. *Software Magazine*, 7(2), 15.
- Jugdev, K. ve Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project management journal*, 36(4), 19-31. <https://doi.org/10.1177/87569728050360040>
- Jugdev, K. ve Thomas, J. (2002). 2002 student paper award winner: project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage?. *Project management journal*, 33(4), 4-14. <https://doi.org/10.1177/875697280203300402>
- Kaçar, İ. ve Çakmak, M. (2022). Veli toplantılarına yönelik sınıf öğretmenlerinin görüşleri: Fenomenolojik bir çalışma. *Başkent University Journal of Education*, 9(2), 112-121.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), 62-80.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal bilim araştırmalarında paradigma değişimi: Nitel yaklaşımın yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68-86.
- Kazan, H. (2020). Proje Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi*.
- Kerzner, H. (2022). *Project management case studies*. 6. Baskı. John Wiley & Sons.
- Kirk, J. ve Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research* (Vol. 1). Sage.
- Klein, G. ve Müller, R. (2019). Quantitative Research Submissions to Project Management Journal®. *Project Management Journal*, 50(3), 263-265. <https://doi.org/10.1177/8756972819840141>

- Kocak, A. ve Arun, O. (2006). The sampling problem in content analysis studies. *Selçuk İletişim*, 4(3), 21-28.
- Kömürlü, R. ve Toltar, L. (2018). İnşaatta Proje Yönetimi; Projenin Başarısına Etkisi. *Mimarlık ve Yaşam*, 3(2), 249-258. <https://doi.org/10.26835/my.488853>
- Kurşunoğlu, Z. (2017). Proje yönetiminde başarı kriterleri üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuvvetli, Ü., Firuzan, A. R., Alpaykut, S. ve Gerger, A. (2016). Determining Six Sigma success factors in Turkey by using structural equation modeling. *Journal of Applied Statistics*, 43(4), 738-753. <https://doi.org/10.1080/02664763.2015.1077375>
- Kvale, S. (1994). Ten standard objections to qualitative research interviews. *Journal of phenomenological psychology*, 25(2), 147-173.
- Lamprou, A. ve Vagiona, D. G. (2022). Identification and evaluation of success criteria and critical success factors in project success. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(2), 237-253.
- Langdrige, D. (2017). Phenomenology. *The Palgrave handbook of critical social psychology*, 165-183.
- Larson, E. ve Gray, C. (2014). *Project Management: The Managerial Process*. McGraw Hill.
- Laux, C., Johnson, M. ve Cada, P. (2015). Project barriers to Green Belts through critical success factors. *International Journal of Lean Six Sigma*, 6(2), 138-160. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-02-2014-0006>
- Lehtinen, T. O., Mäntylä, M. V., Vanhanen, J., Itkonen, J. ve Lassenius, C. (2014). Perceived causes of software project failures—An analysis of their relationships. *Information and Software Technology*, 56(6), 623-643. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.01.015>
- Lin, C. C., Ma, Z. ve Lin, R. C. P. (2011). Re-examining the Critical Success Factors of e-learning from the EU perspective. *International journal of Management in Education*, 5(1), 44-62. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2011.037754>
- Linberg, K. R. (1999). Software developer perceptions about software project failure: a case study. *Journal of systems and software*, 49(2-3), 177-192. [https://doi.org/10.1016/S0164-1212\(99\)00094-1](https://doi.org/10.1016/S0164-1212(99)00094-1)

- Ljungquist, A. ve Rosander, B. (2004). Software Project Planning: The Relationship between Project Planning and Project Success.
- Manning, K. (1992). A rationale for using qualitative research in student affairs. *Journal of College Student Development*, 33(2), 132-136.
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N. ve Rashid, Y. (2017). The impact of emotional intelligence, project managers' competencies, and transformational leadership on project success: An empirical perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58-75. <https://doi.org/10.1177/87569728170480030>
- Marshall, C. ve Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526. <https://doi.org/10.1093/fampra/13.6.522>
- McFarlan, F. W. (1989). Portfolio approach to information systems. In *Software Risk Management* (pp. 17-25).
- McHugh, O. ve Hogan, M. (2011). Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager. *International journal of project management*, 29(5), 637-646. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.001>
- Merter, A. K., Gökhan, Ö. ve Gök, M. Ş. (2020). Proje Maliyet Tahmini: Alternatif Yaklaşımlar. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15, 272-279.
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success—A conceptual framework. *International journal of project management*, 28(8), 807-817. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.007>
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft. *Educational researcher*, 13(5), 20-30. <https://doi.org/10.3102/0013189X013005020>
- Mir, F. A. ve Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International journal of project management*, 32(2), 202-217. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Montequin, V. R., Cousillas, S., Ortega, F. ve Villanueva, J. (2014). Analysis of the success factors and failure causes in Information & Communication Technology (ICT) projects in Spain. *Procedia Technology*, 16, 992-999. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.053>

- Moradi, S., Kähkönen, K. ve Aaltonen, K. (2020). Project managers' competencies in collaborative construction projects. *Buildings*, 10(3), 50. <https://doi.org/10.3390/buildings10030050>
- Müller, R. ve Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, 25(4), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
- Müller, R. ve Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of project management*, 28(5), 437-448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International journal of project management*, 28(3), 228-236. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.005>
- Oun, M. A. ve Bach, C. (2014). Qualitative research method summary. *Qualitative Research*, 1(5), 252-258.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 11(1), 323-343.
- Pankratz, O. ve Basten, D. (2013). Eliminating Failure by learning from it—Systematic review of IS project failure.
- Patah, L. A. ve de Carvalho, M. M. (2007, August). Measuring the value of project management. In *PICMET'07-2007 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (pp. 2038-2042). IEEE. 10.1109/PICMET.2007.4349533
- Pathak, V., Jena, B. ve Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in clinical research*, 4(3), 192. <https://doi.org/10.4103/2229-3485.115389>
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation* (No. 4). Sage.
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative research. *Encyclopedia of statistics in behavioral science*. <https://doi.org/10.1002/0470013192.bsa514>
- Patton M. Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri* (Çeviri M Bütün, SB Demir). Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık

- Pennypacker, J. S. ve Grant, K. P. (2003). Project management maturity: An industry benchmark. *Project Management Journal*, 34(1), 4-11. <https://doi.org/10.1177/875697280303400>
- Pinto, J. K. ve Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, (1), 22-27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>
- Pinto, J. K. ve Slevin, D. P. (1998). Critical success factors. *The Project Management Institute: Project management handbook*, 379-395.
- Project Management Institute, PMI. (2017). A Guide to the Project Management Body Of Knowledge (PMBOK).
- Project Management Institute, PMI. (2018). *Pulse of the profession*.
- Polit, D. F.ve Beck, C. T. (2004). *Nursing research: Principles and methods*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Radujković, M. ve Sjekavica, M. (2017). Project management success factors. *Procedia engineering*, 196, 607-615. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>
- Reyes, F., Cerpa, N., Candia-Véjar, A. ve Bardeen, M. (2011). The optimization of success probability for software projects using genetic algorithms. *Journal of Systems and Software*, 84(5), 775-785. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2010.12.036>
- Saban, A., Ersoy, A. F., Özden, M., Bozkurt, M., Ersoy, A., Akar, H. ve Yahşi, Z. (2017). *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. Anı Yayıncılık.
- Saleh, Y. ve Alshaw, M. (2005). An alternative model for measuring the success of IS projects: the GPIS model. *Journal of Enterprise Information Management*, 18(1), 47-63. <https://doi.org/10.1108/17410390510571484>
- Samset, K., Berg, P. ve Klakegg, O. J. (2006). Front end governance of major public projects. In *EURAM 2006 Conference in Oslo, May* (18/1).
- Savolainen, P., Ahonen, J. J. ve Richardson, I. (2012). Software development project success and failure from the supplier's perspective: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 30(4), 458-469. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.07.002>

- Schnetler, R., Steyn, H. ve Van Staden, P. J. (2015). Characteristics of matrix structures, and their effects on project success. *South African Journal of Industrial Engineering*, 26(1), 11-26. <https://hdl.handle.net/10520/EJC172213>
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.
- Serrador, P. (2013). The impact of planning on project success-a literature review. *The Journal of Modern Project Management*, 1(2).
- Seymour, T. ve Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), 233–240. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>
- Sezgili, K. (2021). Proje Yönetimine kültürel bakış: Kuramsal notlar ve öneriler. İçinde: Özsoy vd., Proje Yönetimi: disiplinlerarası bir bakış, Hiperyayın, İstanbul
- Shahid, S. ve Ramakrishnaiah, A. (2019). Analysis of Critical Success Factors for Construction Projects in India. *International Journal of Advanced Technology and Innovative Research*, 11(1). 26-33.
- Shenhar, A. J. ve Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.
- Shokri-Ghasabeh, M. ve Kavousi-Chabok, K. (2009). Generic project success and project management success criteria and factors: Literature review and survey. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 6(8), 456-468.
- Smit, B. (2002). Atlas. ti for qualitative data analysis. *Perspectives in education*, 20(3), 65-75.
- Sönmez, Ö. F., Karatekin, K. ve Kuş, Z. (2012). İlköğretim öğrencilerinin iletişim becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Turkish Studies*, 7(3b), 1695-1708.
- Sönmez, R., Ergin, A. ve Birgonul, M. T. (2007). Quantitative methodology for determination of cost contingency in international projects. *Journal of Management in Engineering*, 23(1), 35-39. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2007\)23:1\(35\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:1(35))
- Spinner, M. (1997). *Project management: principles and practices*. Prentice Hall.
- Stewart, J., Charles-Cash, B. ve William, I. (1985). *Interviewing: Principles and Practices*. Iowa: WC Brown Publishers.

- Suveren, Y. (2022). Sağlık bilimlerinde nitel araştırmaların yeri ve önemi üzerine bir değerlendirme. *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 12(1), 39-48. <https://doi.org/10.31020/mutftd.1002410>
- Şenkaya, E. (2009). Yazılım Projelerinde Başarı Anahtarları. *CIO CLUB Bilişim Dergisi*, Haziran, 54-57.
- Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020). A review on the scope and process of phenomenological approach as a qualitative research method. *Beyond the Horizon of Scientific Journal*, 20(1), 153-182.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Tindall, L. (2009). JA Smith, P. Flower and M. Larkin (2009), *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. London: Sage.
- Tuncer, S. (2004). Türkiye Elektronik Sektöründe Proje Yönetimi ve Proje İletişim Yönetimi İçin Bilgi Sistemleri Kullanımı, *Working Papers 0406*, STPS-Science and Technology Policy Studies Center, Middle East Technical University.
- Turner, J. R. (2009). *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations*. McGraw-Hill Education.
- Turner, R. ve Lloyd-Walker, B. (2008). Emotional intelligence (EI) capabilities training: can it develop EI in project teams?. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(4), 512-534. <https://doi.org/10.1108/17538370810906237>
- Turner, J., Ledwith, A. ve Kelly, J. (2009). Project management in small to medium-sized enterprises: A comparison between firms by size and industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(2), 282-296. <https://doi.org/10.1108/17538370910949301>
- Turner, J. R. ve Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1-8. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
- Turner, J. R. ve Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, 36(2), 49-61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>

- Uluocak, B. (2014). Project success perception and critical success factors affecting project performance: The case of Turkish information technology sector. *Yayımlanmamış doktora tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, M. P. (2018). Yazılım mühendisliğinde deneysel bir çalışma: proje tabanlı ve proje destekli yöntemlerin ürün ve akademik başarıya etkileri. *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 24(2), 226-237.
- Uysal, Ö. (2019). Proje yönetimi bilgi alanları ile özgün bir projenin geliştirilmesi: e-okuma takvimi. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 293-313. <https://doi.org/10.33905/bseusbed.477077>
- Uzuntaş, F. (2010). Proje Yönetiminde Risk Analizi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal, M. ve Ünal, Z. (2015). Proje Yönetiminde Paydaş İlişkilerinin Rolü ve Önemi. *Selçuk İletişim*, 8 (4), 90-103.
- Vagle, M. D. (2018). *Crafting phenomenological research*. Routledge.
- Van Manen, M. (2017). Phenomenology in its original sense. *Qualitative health research*, 27(6), 810-825. <https://doi.org/10.1177/1049732317699381>
- Vinekar, V. (2006). Towards a Theoretical Framework of Information Systems Development Strategy: The Contingent Effects of Organizational Culture and Project Uncertainty. *SAIS 2006 Proceedings*, 32.
- Vishnevsky, T. ve Beanlands, H. (2004). Qualitative research. *Nephrology Nursing Journal*, 31(2), 234.
- Wade, C. ve Travis, C. (1990). Thinking critically and creatively. *Skeptical Inquirer*, 14(4), 372-377.
- Westenberger, J., Schuler, K. ve Schlegel, D. (2022). Failure of AI projects: understanding the critical factors. *Procedia computer science*, 196, 69-76. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.11.074>
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of project management*, 21(6), 411-418. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)

- Wuni, I. Y. ve Shen, G. Q. (2020). Critical success factors for modular integrated construction projects: A review. *Building research & information*, 48(7), 763-784. <https://doi.org/10.1080/09613218.2019.1669009>
- Yafez, E. (2020). Türkiye'de proje başarısı ölçümleri üzerine bir araştırma *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yağlı, M. (2015) Proje Yönetimi Başarısını Etkileyen Faktörler: Bilgi Teknolojileri Projeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış doktora tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yasan, E. (2019). Proje yönetiminde başarı faktörleri: bir uygulama: *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- 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.20121>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zahavi, D. (2020). The practice of phenomenology: The case of Max van Manen. *Nursing Philosophy*, 21(2), e12276. <https://doi.org/10.1111/nup.12276>
- Zwikael, O., Shimizu, K. ve Globerson, S. (2005). Cultural differences in project management capabilities: A field study. *International Journal of Project Management*, 23(6), 454-462. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.04.003>