

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PROJE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞININ PROJE
BAŞARISINA ETKİSİ : NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ESRA DUACIOĞLU

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON**

DANIŞMAN: PROF. DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ – 2009

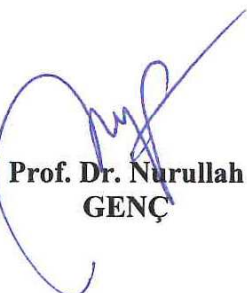
**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PROJE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞININ PROJE
BAŞARISINA ETKİSİ :NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : ESRA DUACIOĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 01/07/2009-2009/16


**Prof. Dr. Nurullah
GENÇ**


**Prof. Dr. Nihat
ERDOĞMUŞ**


**Yrd. Doç. Dr. İ.Figen
GÜLENC**

KOCAELİ – 2009

İçindekiler	I
Özet.....	IX
Résumé	X
Şekil Listesi	XI
Tablo Listesi.....	XII
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PROJE YÖNETİMİ

1. Proje Yönetimi	3
1.1 Proje Kavramı.....	3
1.2 Proje İle İlgili Kavramlar	5
1.2.1 Proje Üretimi.....	5
1.2.2. Proje Örnekleri	5
1.2.3 Proje Yaşam Çevrimi	6
1.2.4 Proje Organizasyonu	8
1.2.4.1 Klasik Fonksiyonel Organizasyon Yapısı.....	10
1.2.4.2 Saf Proje Organizasyonu.....	11
1.2.4.3 Matriks Organizasyon Yapısı	12
1.2.5 Proje Üçgeni	16
1.3 Proje Yönetimi Kavramı	19
1.4 Proje Yönetim Kavramlarının Tarihsel Gelişimi	22
1.5 Projelerde Yönetim Alanları	23
1.5.1 Zaman Yönetimi	24
1.5.2 Maliyet Yönetimi.....	25
1.5.3 Kapsam Yönetimi	26
1.5.4 Kalite Yönetimi	28
1.5.5 Tedarik Yönetimi.....	28
1.5.6 Risk Yönetimi.....	29
1.5.6.1 Projelerde Risk Kavramı.....	29
1.5.6.2 Risk Yönetim Sistemi	32
1.5.6.3 Bir Risk Yönetim Yapısının Geliştirilmesi.....	33
1.5.6.4 Risklere Karşılık Verme Yöntemleri	35

1.5.7 İletişim Yönetimi	36
1.5.8 İnsan Kaynakları Yönetimi.....	37
1.6 Proje Süreci Yönetimi	39
1.6.1 Tanımlama	39
1.6.2 Planlama	40
1.6.3 Uygulama.....	43
1.6.4 Kontrol.....	43
1.7 Proje Başarısı	44
1.7.1 Proje Başarısı Kavramı	44
1.7.2 Proje Başarısı Kriterleri	47
1.7.2.1 Makro ve Mikro Açından Proje Başarısı Kriterleri	50
1.7.3 Proje Başarısı Faktörleri	51
1.7.3.1 Proje Başarısına Etki Eden Faktörler	51
1.7.3.2 Proje Yönetimine Etki Eden Faktörler.....	56
1.7.4 Proje Başarısı İle Proje Yönetimi Başarısı Arasındaki Farklar	57
1.7.5 Projelerin Başarısında İnsan Faktörü.....	59
1.7.6 Proje Başarısızlıkları.....	60
1.7.7 Proje Başarısının Ölçülmesi	62

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2. Liderlik.....	65
2.1 Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	65
2.2 Liderlik Özellikleri	68
2.3 Liderlik Kaynakları	71
2.4 Yönetici İle Lider Arasındaki Farklar	72
2.5 Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi	74
2.5.1 Özellikler Okulu	76
2.5.2 Davranış Okulu.....	78
2.5.2.1 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	78
2.5.2.2 Michigan Üniversitesi Çalışmaları	79
2.5.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	80
2.5.2.4 Likert'in Sistem Yaklaşımı Modeli	80

2.5.2.5 Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	83
2.5.3 Durumsallık Okulu	85
2.5.3.1 Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi	86
2.5.3.2. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli	87
2.5.3.3 Victor H. Vroom, Philip W. Yetton'un Lider Katılım Modeli	88
2.5.3.4 Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	88
2.5.4 Duygusal Zeka Okulu	89
2.5.5 Yetkinlik Okulu	91
2.5.5.1 Yetkinlik Tipleri.....	92
2.6 Liderlik Modelleri	94
2.6.1 Yetkenin Kullanımına Göre Liderlik Modelleri	94
2.6.1.1 Otokratik Liderlik Modeli.....	94
2.6.1.2 Demokratik Katılımcı Liderlik Modeli.....	95
2.6.1.3 Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli.....	96
2.7 Günümüzde Önem Kazanan Bazı Liderlik Modelleri.....	97
2.7.1 Vizyoner Liderlik.....	97
2.7.2 Stratejik Liderlik.....	99
2.7.3 Karizmatik Liderlik	100
2.7.4 Transaksyonel ve Transformasyonel Liderlik	103
2.7.4.1 Proje Bazlı Organizasyonlarda Transformasyonel Liderlik	108
2.7.5 Entelektüel Liderlik	109

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROJE YÖNETİCİLİĞİ VE LİDERLİK

3. Proje Yöneticiliği ve Liderlik.....	112
3.1 Fonksiyonel ve Proje Yönetimi Rollerini.....	112
3.1.1. Program Yöneticisi	112
3.1.2 Proje Yöneticisi	112
3.1.3 Fonksiyonel Yönetici.....	113
3.2 Proje Yöneticisi	114
3.2.1 Proje Yöneticisinin Seçimi	114
3.2.2. Proje Yöneticisinin Görevleri	117

3.2.3. Proje Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelik ve Beceriler.....	121
3.2.4 Proje Yöneticilerinin Uyması Gereken İlkeler	126
3.2.5 Bir Başarı Faktörü Olarak Proje Yöneticisinin Rolü.....	128
3.2.6 Proje Yöneticisinin Başarısını Etkileyen Faktörler	129
3.3 Proje Organizasyonlarında Yöneticiler Arasındaki Rol İlişkileri	131
3.3.1 Proje Organizasyonu İçinde İşbirlikçi İlişki Yaratılması	131
3.3.2 Süregelen Diyalog ve Sürekli İyileştirme.....	132
3.4 Proje Liderliği.....	133
3.4.1 Proje Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Liderlik Özellikleri	136
3.4.2 Takım Kaynaşmasında Proje Liderinin Rolü	138
3.4.3 Proje Liderlik Görevleri.....	141
3.5.Proje Yöneticisinin Liderlik Davranışı ve Proje Başarısı	143
3.5.1 Proje Liderliğine Genel Bir Bakış	143
3.5.1.1 Proje Yöneticilerinin Liderlik Yetkinlikleri.....	145
3.6. Proje Başarı Faktörlerinin Tarihsel Gelişimi.....	147
3.7 Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Proje Başarısı Bağlamında İncelenmesi	150

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PROJE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞININ PROJE BAŞARINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

4. Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Proje Başarısına Etkisinin Araştırılması : Nitel Bir Araştırma.....	155
4.1 Araştırmanın Amacı	155
4.2 Araştırmanın Sınırları.....	156
4.3 Araştırmanın Yararları	156
4.4 Araştırmanın Problemi	157
4.5 Araştırmanın Kapsamı.....	157
4.6 Araştırmanın Yöntemi	157
4.7 Veri Toplama Süreci	160
4.8 Veri Toplama Tekniği	162
4.9 Araştırmanın Örneklemi	162
4.10 Görüşmelerin Yapılması.....	164

4.11 Verilerin Analizi.....	164
4.12 Kubilay Urhan İnş. Tic. Ltd. Şti.'Nin Yürüttüğü Projelerde Proje Yöneticisinin Liderlik Davranışının Proje Başarısına Etkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma.....	169
4.12.1 Kubilay Urhan İnşaat Tic. Ltd. Şti.'nin Tarihçesi	169
4.12.2 Şirketin Faaliyet Alanı.....	171
4.12.3 Şirketin Misyonu, Vizyonu Ve Değerleri.....	171
4.12.4 Şirketin Kalite Ve Çevre Politikası	173
4.12.5 Organizasyon Yapısı.....	174
4.12.6 Araştırma Kapsamına Alınan Projeler Hakkında Genel Bilgi.....	175
4.13 Bulgu Ve Yorumlar	176
4.13.1 Proje Yöneticilerinin Proje Başarısı Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgu Ve Yanıtlar	176
4.13.1.1 Proje Yöneticilerinin Yürüttükleri Projede 'Proje İçin Belirlenen Amaç Ve Hedefleri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz ?' Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	176
4.13.1.2 Proje Yöneticilerinin 'Yürüttüğünüz Projede Üst Yönetimin Projeye Olan İlgi Ve Desteğini Hangi Yönleri İle Değerlendirirsiniz?' Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar.....	178
4.13.1.3 Proje Yöneticilerinin 'Yürüttüğünüz Projede Proje Planını Nasıl Eleştirirsiniz?' Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	179
4.13.1.4 Proje Yöneticilerinin 'Yürüttüğünüz Projede Proje Takımının Projeye Katkıları Hakkında Neler Düşünüyorsunuz?' Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	180
4.13.1.5 Proje Yöneticilerinin 'Yürüttüğünüz Projede Proje Kontrol Sistemini Hangi Yönleri İle Eleştirirsiniz?' Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	181
4.13.1.6 Proje Yöneticilerinin 'Yürüttüğünüz Projede Proje Paydaşları Arasındaki Bilgi Paylaşımı Ve Dağıtımını Nasıl Değerlendiriyorsunuz?' Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Yorumlar.....	183
4.13.1.7 Proje Yöneticilerinin 'Yürüttüğünüz Projede Meydana Gelebilecek Problemler Hakkında İzlenilen Çözüm Yöntemleri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?' Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar.....	184

4.13.1.8 Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Projenin Müşteri Tarafından Kabul Süreci Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	186
4.13.1.9 Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Kullanılan Teknolojiyi Hangi Yönleri İle Eleştirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	186
4.13.2 Proje Bazında Proje Başarısının Değerlendirilmesi	187
4.13.2.1 Snop İzmit Metal San. Tic. A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin Yorumlar	187
4.13.2.2 Stoper Yapı Ve Yalıtım Sistemleri A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin Yorumlar.....	188
4.13.2.3 Enpay Endüstriyel Pazarlama Ve Yatırım A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin Yorumlar.....	189
4.13.2.4 Almesan Mutfak Eşyaları San. Tic. Ltd. Şti. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin Yorumlar	190
4.13.2.5 Howon Otomotiv A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin Yorumlar.....	191
4.13.2.6 Atilla Makine İnş. Tic. Ltd. Şti. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin Yorumlar	191
4.13.3 Araştırma Kapsamına Alınan Projelerin Başarı Sonuçları	192
4.13.4 Proje Takım Üyelerinin Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgu Ve Yanıtlara İlişkin Yorumlar	194
4.13.4.1 Araştırmaya Katılan Proje Takım Üyelerinin Demografik Özellikleri	195
4.13.4.2 Odak Grup Görüşmesinden Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi	196
4.13.4.3 Proje Takım Üyelerinin Liderlik Sürecine Ait Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	197
4.13.4.3.1 Proje Takım Üyelerinin ‘Astlara İtimat Ve Güven’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	197
4.13.4.3.2 Proje Takım Üyelerinin ‘Astların Üstleriyle Rahat Konuşabilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	200

4.13.4.3.3 Proje Takım Üyelerinin ‘Astların Fikirlerine Başvurma’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	203
4.13.4.4 Proje Takım Üyelerinin Motive Edici Faktörlere Ait Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar.....	205
4.13.4.4.1 Proje Takım Üyelerinin ‘Astların İşlerini İyi Yapabilmesini Sağlayacak Yöntemler’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	205
4.13.4.4.2 Proje Takım Üyelerinin ‘Proje Amaçlarının Başarılmasına Yönelik Sorumluluğun Üstlenilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	208
4.13.4.5 Proje Takım Üyelerinin Haberleşme Sürecine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar.....	212
4.13.4.5.1 Proje Takım Üyelerinin ‘Yönetimde Bilgi Akışının Yolu’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	212
4.13.4.5.2 Proje Takım Üyelerinin ‘Astların Karşılaştıkları Sorunlardan Üstlerinin Haberdar Olması’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	215
4.13.4.6 Proje Takım Üyelerinin Karar Verme Sürecine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	218
4.13.4.6.1 Proje Takım Üyelerinin ‘Astların Karar Alma Sürecine Katılımı’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	218
4.13.4.7 Proje Takım Üyelerinin Amaçların Belirlenmesine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	221
4.13.4.7.1 Proje Takım Üyelerinin ‘ Proje Amacının Belirlenmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar	221
4.13.4.8 Proje Takım Üyelerinin Kontrol Sürecine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar.....	224
4.13.4.8.1 Proje Takım Üyelerinin ‘Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunlaştığı Yer’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar.....	224
4.13.5 Araştırma Kapsamına Alınan Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Değerlendirilmesi	226
Sonuçlar	233
Ekler	237

Proje Başarısını Değerlendirme Görüşme Formu	237
Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışını Değerlendirme Görüşme Formu	239
Proje Yöneticileri Görüşme Takvimi	241
Görüşme Dökümü Formu	242
Görüşme Kodlama Anahtarı	261
Yararlanılan Yayınlar	265
Özgeçmiş	282

ÖZET

21. yüzyılda artan rekabet ortamında kuruluşların yürütmekte oldukları projelerin başarısı pazarda kalabilmeleri için daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Projelerin başarısı da daha çok projelerde çalışanların başarısıyla orantılıdır. Bu çalışma projelerde en önemli başarı faktörünün insan olmasından yola çıkılarak proje yöneticilerinin hangi liderlik davranışlarının projelerin başarısında etkili olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde proje ve proje yönetimi kavramları incelenmiştir. Aynı zamanda proje başarısına etki eden faktörler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı ve liderlik teorileri üzerinde durulmuştur. Liderlik kavramı içinde, geçmişten bugüne yapılan liderlik tanımları incelenmiş, yönetici ve lider arasındaki temel farklılıklar ortaya konmuştur. Ayrıca liderde bulunması gereken özellikler, liderlikte kullanılan güç ve otorite, liderlik davranış tipleri üzerinde durulmuştur. Liderlik teorileri bölümünde ise teoriler tarihsel gelişim sırasıyla ele alınarak incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde proje bazlı organizasyonlarda çok kritik bir rol oynayan proje yöneticiliği kavramı detayları ile incelenmiş, bir proje yöneticisinin sahip olması gereken yetkinlikler açıklanmıştır.

Son bölümde ise, oluşturulan model çerçevesinde proje yöneticilerinin liderlik davranışlarının proje başarısındaki etkileri nitel araştırma yöntemi kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma Kocaeli ili Arslanbey Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Kubilay Urhan İnş.Tic.Ltd. Şti.'nin yürüttüğü altı adet anahtar teslim proje üzerinde yapılmıştır.

RESUME

Au 21^{ème} siècle, l'environnement économique est de plus en plus concurrentiel et les entreprises qui veulent rester sur le marché se doivent de maîtriser la totalité du déroulement de leurs projets. La d'un projet depend essentiellement des employees qui y participent. Ce mémoire part de l'idée que l'humain est le facteur de succès le plus important dans les projets. Il cherche a connaitre l'impact du type de leadership sur la réussite du projet.

Une revue des themes projets et la gestion des projets a été effectuée dans la premiere partie de ce mémoire. Les facteurs majeurs contribuant à leurs réussites ont ainsi pu être soulignés.

Dans la deuxième partie du mémoire, le thème du leadership et les théories associées ont été développés. Parce que la notion de leadership a évoluée au travers des années, il a été nécessaire de remettre la définition de leadership dans un contexte historique. Les différences fondamentales entre un gestionnaire et un leader ont été analysées. En outre, les caractéristiques d'un leader , le pouvoir et l'autorité utilisés dans le leadership, le type de comportement du leadership ont été soulignés. Les théories ont été examiné chronologiquement dans le paragraphe lié aux théories du leadership.

Dans la troisième partie, le thème du gestionnaire du projets jouant un rôle essentiel dans l'organisation basée sur des projets a été examinés en détail et les compétences requises par un gestionnaire du projets sont décrites.

Dans la dernière partie, dans le cadre du modèle développé, l'impact du comportement de leadership des gestionnaires du projet sur la réussite du projet est mesuré en utilisant des méthodes de recherche qualitative. La recherche a été réalisé sur six projets « clés en main » de la société Kubilay Urhan İnş.Tic.Ltd, compagnie située dans la zone industrielle d'Arslanbey de la province de Kocaeli.

Şekil Listesi

Şekil 1 : Proje Yaşam Çevrimi	7
Şekil 2 : Klasik Fonksiyonel Organizasyon Yapısı	10
Şekil 3 : Saf Proje Organizasyonu	11
Şekil 4 : Matriks Proje Organizasyonu	15
Şekil 5 : Proje Üçgeni	16
Şekil 6 : Proje Yönetimi	20
Şekil 7 : Risk Yönetimi Yapısı	34
Şekil 8 : Proje Yönetimi Sistemi Elemanları	59
Şekil 9 : Amaç Yol Yaklaşımı	87
Şekil 10 : Takım Liderliğini Geliştirmede Önemli Boyutlar	138
Şekil 11 : Kubilay Urhan İnş. Tic. Ltd. Şti.'nin Organizasyon Şeması	174

Tablo Listesi

Tablo 1 : Proje Başarı Kriterleri Üzerine Yapılan Araştırmaların Özeti.....	49
Tablo 2 : İşletme Fonksiyonları Açısından Lider Ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	73
Tablo 3 : Liderlik Düşüncelerinin Tarihsel Gelişimi	75
Tablo 4 : Liderlerin Sahip Olduğu Özellikler	76
Tablo 5 : Likert’ın Liderlik Yönetimi Sistemi	81
Tablo 6 : Dulewicz Ve Higgs’in Önerdiği 15 Liderlik Yetkinliği Ve Üç Liderlik Stiline Göre Yetkinlik Profilleri	92
Tablo 7 : Dönüştürücü Liderlik Ve Etkileşimci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması	107
Tablo 8 : Lider Mi, Yönetici Mi?	135
Tablo 9 : Proje Liderlik Görevleri.....	142
Tablo 10 : Proje Başarısı Görüşme Kodlama Anahtarında Yer Alan Soruların Güvenirlilik Yüzdesi	168
Tablo 11 : Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Görüşme Kodlama Anahtarında Yer Alan Soruların Güvenirlilik Yüzdesi	168
Tablo 12 : Proje Yöneticilerinin Yürüttükleri Projede ‘Proje İçin Belirlenen Amaç Ve Hedefleri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz ?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	177
Tablo 13 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Üst Yönetimin Projeye Olan İlgi Ve Desteğini Hangi Yönleri İle Değerlendirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	178
Tablo 14 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Proje Planını Nasıl Eleştirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	179
Tablo 15 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Proje Takımının Projeye Katkıları Hakkında Neler Düşünüyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	180

Tablo 16 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Proje Kontrol Sistemini Hangi Yönleri İle Eleştirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	181
Tablo 17 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Proje Paydaşları Arasındaki Bilgi Paylaşımı Ve Dağıtımını Nasıl Değerlendiriyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	183
Tablo 18 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Meydana Gelebilecek Problemler Hakkında İzlenilen Çözüm Yöntemleri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımları	184
Tablo 19 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Projenin Müşteri Tarafından Kabul Süreci Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	186
Tablo 20 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Kullanılan Teknolojiyi Hangi Yönleri İle Eleştirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	187
Tablo 21 : Cevaplayıcıların Snop İzmit Metal San. Tic. A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçenekleri	188
Tablo 22 : Cevaplayıcıların Stoper Yapı Ve Yalıtım Sistemleri A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçenekleri	189
Tablo 23 : Cevaplayıcıların Enpay Endüstriyel Pazarlama Ve Yatırım A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçenekleri	189
Tablo 24 : Cevaplayıcıların Almesan Mutfak Eşyaları San. Tic. Ltd. Şti. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçenekleri	190
Tablo 25 : Cevaplayıcıların Howon Otomotiv A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçenekleri	191
Tablo 26 : Cevaplayıcıların Atilla Makine İnş. Tic. Ltd. Şti. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçenekleri	192
Tablo 27 : Araştırma Kapsamına Alınan Projelerin Başarı Sonuçları Ve Yüzde Dağılımları	192

Tablo 28 : Proje Takım Üyelerinin ‘Bir Projenin Başarılı Olabilmesi İçin Yöneticiniz Size Nasıl Davranmalıdır?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans Ve Yüzde Dağılımları.....	195
Tablo 29 : Araştırmaya Katılan Proje Takım Üyelerinin Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları	195
Tablo 30 : Araştırmaya Katılan Proje Takım Üyelerinin Eğitim Düzeylerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları	195
Tablo 31 : Araştırmaya Katılan Proje Takım Üyelerinin İş Deneyimlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları	196
Tablo 32 : Araştırmaya Katılan Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İnşaat Tic. Ltd. Şti.’ndeki Görevlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	196
Tablo 33 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astlara İtimat ve Güven’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	197
Tablo 34 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astlara İtimat ve Güven’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	198
Tablo 35 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astlara İtimat ve Güven’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	199
Tablo 36 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astlara İtimat ve Güven’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	200
Tablo 37 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Üstleriyle Rahat Konuşabilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	200
Tablo 38 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Üstleriyle Rahat Konuşabilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	201
Tablo 39 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Üstleriyle Rahat Konuşabilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	202

Tablo 40 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Üstleriyle Rahat Konuşabilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	202
Tablo 41 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Fikirlerine Başvurma’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	203
Tablo 42 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Fikirlerine Başvurma’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	204
Tablo 43 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Fikirlerine Başvurma’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	204
Tablo 44 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Fikirlerine Başvurma’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	205
Tablo 45 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde Astların İşlerini İyi Yapabilmesini Sağlayacak Yöntemler’Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	206
Tablo 46 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde Astların İşlerini İyi Yapabilmesini Sağlayacak Yöntemler’Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	206
Tablo 47 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde Astların İşlerini İyi Yapabilmesini Sağlayacak Yöntemler’Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	207
Tablo 48 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde Astların İşlerini İyi Yapabilmesini Sağlayacak Yöntemler’Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	208
Tablo 49 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amaçlarının Başarılmasına Yönelik Sorumluluğun Üstlenilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	209

Tablo 50 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amaçlarının Başarılmasına Yönelik Sorumluluğun Üstlenilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	210
Tablo 51 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amaçlarının Başarılmasına Yönelik Sorumluluğun Üstlenilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	210
Tablo 52 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amaçlarının Başarılmasına Yönelik Sorumluluğun Üstlenilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	211
Tablo 53 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Yönetimde Bilgi Akışının Yolu’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	212
Tablo 54 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Yönetimde Bilgi Akışının Yolu’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	213
Tablo 55 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Yönetimde Bilgi Akışının Yolu’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	213
Tablo 56 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Yönetimde Bilgi Akışının Yolu’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	214
Tablo 57 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karşılaştıkları Sorunlardan Üstlerinin Haberdar Olması’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	215
Tablo 58 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karşılaştıkları Sorunlardan Üstlerinin Haberdar Olması’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	216

Tablo 59 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karşılaştıkları Sorunlardan Üstlerinin Haberdar Olması’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	217
Tablo 60 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karşılaştıkları Sorunlardan Üstlerinin Haberdar Olması’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	217
Tablo 61 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karar Alma Sürecine Katılımı’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	218
Tablo 62 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karar Alma Sürecine Katılımı’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	219
Tablo 63 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karar Alma Sürecine Katılımı’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	219
Tablo 64 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karar Alma Sürecine Katılımı’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	220
Tablo 65 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amacının Belirlenmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	221
Tablo 66 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amacının Belirlenmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	222
Tablo 67 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amacının Belirlenmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	222
Tablo 68 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amacının Belirlenmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	223

Tablo 69 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunlaştığı Yer’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	224
Tablo 70 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunlaştığı Yer’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	225
Tablo 71 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunlaştığı Yer’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	225
Tablo 72 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunlaştığı Yer’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	226
Tablo 73 : Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışına İlişkin Frekans Dağılımları	226

GİRİŞ

Günümüzde insan unsurunun, örgütlerin en önemli faktörü olduğu anlaşılmış ve bu unsurdan en üst düzeyde faydalanılmaya başlanılmıştır. Özellikle liderlik vasfı taşıyan insanların kurumun verimliliğini önemli oranda artırdığı ve bu sayede örgüte olumlu yönde katkı yaptığı bilinmektedir. Bu konuda yapılan birçok araştırma da liderliğin örgütsel başarıyı artırdığını göstermektedir. Örgütlerin başarıları ve sürekliliği etkili yönetilmelerinden geçtiği bugün bilinen bir gerçektir. Bu nedenle liderlik kavramı oldukça önem taşımaktadır.

Çok uzun yıllardır organizasyon teorisinin kalbini oluşturan örgütsel etkinlik ve örgütsel başarı adı altında yapılan araştırmaların aksine proje başarısı hakkında yapılan araştırmalar standart bir yaklaşımda birleşmemişlerdir. Projelerin başarısında proje yöneticilerinin liderlik davranışından bahseden araştırmalar oldukça kısıtlıdır. Oysa ki bugün proje başarısı denkleminde yer alan bütçe ve performans amaçlarını karşılama gibi ölçütler; proje başarısını kısmen ölçmektedir. Bu ölçütler, planlama amaçlarını karşılayan (Program, bütçe ve performans amaçları) fakat son kullanıcı istek ve ihtiyaçlarını karşılayamayan ya da son ürünü pazarlayamayan projeleri de başarılı gösterebilmektedirler. Proje başarısına birçok faktör etki etmekle birlikte, etkili bir proje yöneticisinin de tüm bu faktörlere olumlu yönde etki edebileceği göz ardı edilmemelidir. Proje yöneticisinin sorumluluğu, farklı disiplinleri bütünleştirmek ve projenin çalışma programına, bütçeye, niteliğe ve süreye uygunluğunu sağlayarak başarıyla tamamlamasıdır.

Projelerin başarısı, insan kaynaklarının da proje amaçları doğrultusunda istekli bir biçimde harekete geçirilmesine bağlıdır. Bunun için ise liderlik şarttır. Çünkü liderlik bir grubu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçiren bir süreçtir.

Liderlik her çevrede oldukça kritik bir öneme sahiptir. Lakin özellikle proje yönetimi literatüründe bir başarı faktörü olarak liderlik kavramı üzerinde yapılan ampirik araştırmalarda büyük bir sıkıntı olduğu göze çarpmaktadır. Özellikle proje yönetimi başarı faktörlerine bakıldığı zaman bu faktörlerin arasında proje yöneticisinden ya da onun liderlik stili veya yetkinliğinden çok az bahsedildiği

görülmektedir. Proje başarısı özellikle kalite, maliyet ve zaman amaçları çerçevesinde değerlendirilmekte, insan ve yönetim kavramları göz ardı edilmektedir. Bu durum genel yönetim literatürüne oldukça ters düşmektedir. Liderliğin yönetim ve organizasyonun performansını artırdığını gösteren birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar, organizasyonların yönetiminde etkin liderliğin bir başarı faktörü olduğunu göstermiştir. Uygun liderlik stilinin yönetimin performansını artırdığı söylenmiştir. Liderliğin organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için bulunması gereken zorunlu bir fonksiyon olduğu görülmüştür.

Bu araştırmanın temel amacı proje yöneticilerinin liderlik davranışlarının proje başarısına etkisinin nitel araştırma yöntemi ile araştırılmasıdır. Araştırmada, proje yöneticisinin liderlik davranışının proje başarısına etkisi odak grup görüşmeleri yapılarak ölçülmüştür.

Çalışmanın her aşamasında değerli katkılarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Nurullah Genç'e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmanın başından sonuna kadar bana hem dostluğu hem de akademik bilgisiyle destek veren Araştırma Görevlisi Neslihan Akman'a ,

Çalışma süresince değerli önerileri için Doç. Dr. Sami Karacan'a, Araştırma Görevlileri Esra Pamukoğlu ve Özgür Doğan'a,

Ve son olarak çalışma süresi boyunca her türlü maddi ve manevi desteği gösteren aileme ve sevgili eşime sonsuz saygı ve teşekkürleri sunar

BİRİNCİ BÖLÜM

PROJE YÖNETİMİ

1. Proje Yönetimi

1.1 Proje Kavramı

Öncelikle ‘proje’ kavramına bakıldığında, bir işin proje olarak tanımlanabilmesi için üç özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar¹;

- Belli bir amacı olmak,
- Süre olarak kısıtlı olmak,
- Orijinal yani tek olmaktır.

Proje, belirli bir amacı olan ve bir zaman süreci içerisinde birbirleri ile ilgili faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir sistem çalışmasıdır. Süresi maliyeti ve kaynak gereksinimi belirli bir faaliyetler dizisidir. Bir çalışmanın proje olarak kabul edilmesi için çalışmanın; başının ve sonunun iyice tanımlanmış hergün karşılaşılmayan işlerle ilgili, özel bir önemi ve ağırlığı, karmaşık yapıda çeşitli organizasyon bölüm ve personelle ilişki içinde çok disiplinli olması gerekir².

Tanımlarda göze çarpan ortak nokta projelerin belirli bir amaç doğrultusunda ve belirli bir zaman, bütçe kısıtlaması içinde birtakım kaynakların bir araya getirilerek yürütülen bir süreç olduğudur. Yeni bir ürünün üretilmesi, yeni bir hizmetin ortaya konması, bir tesisin kurulması gibi faaliyetler proje olarak adlandırılır. Projelere inşaat, hizmet, imalat, araştırma ve geliştirme, savunma ve yönetim alanlarında rastlanabilmektedir.

‘Proje belirlenen bir zaman periyodunda istenilen çıktıların ortaya konulması için yerine getirilen birbiriyle ilişkili bir dizi iş olarak tanımlanabilir. Proje yönetimi projenin teknik, maliyet ve zaman kısıtlarını karşılamak için insan, araç- gereç,

¹ H. Murat Günaydın, ‘**Proje Yönetimi Kavramlarına Giriş**’, Meslek İçi Eğitim Kitapları Dizisi 2 , 1.b., İzmir: Mimarlar Odası İzmir Şubesi Yayınları, Kasım 2001, ss.1-2.

² Y.İlker Topcu, ‘**Proje Yönetimi**’, www.ilkertopcu.net, 01/02/2007.

materyal gibi kaynakların planlanması, yönetilmesi ve kontrolü olarak tanımlanabilir³.

Bir proje şu özellikleriyle tanımlanabilir⁴:

- İşletmenin günlük alışılmış işlerinden daha farklı ve açık, sınırlı ve değerleri belirlenmiş bir iş olmalıdır.
- Bu işin zamanı sınırlanmıştır, yani başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenmiştir.
- Bu iş varolan yapılanma biçimleri çerçevesinde gerçekleştirilemez, çünkü birden fazla bölümü ilgilendirmektedir. Bu yüzden yeni bir yapılanma biçimi gerekmektedir.

Projeler, bir değişim ihtiyacı sonunda ortaya çıkarlar ve yenilik getirmek amacıyla yapılırlar. Bu yenilikler bir ürün geliştirmek olabileceği gibi süreç geliştirme, yeni kalite standartlarının belirlenmesi de olabilir. Proje ihtiyaçlarının çıkmasında etkili olan faktörler arasında pazar şartlarının değişmesi, müşteri isteklerinin değişmesi, yeni üretim tekniklerinin bulunması ve organizasyonların kendi süreçlerinde meydana gelen aksaklıkların veya yetersizliklerin ortadan kaldırılması gibi etkenler sayılabilir⁵.

Proje tanımlarına bakıldığında şu sonuçlara varılmaktadır⁶:

- Orta ve uzun vadede başarıyı hedefleyen stratejik planlardır,
- Herhangi bir planın analiz edilebilen ve değerlendirilebilen en küçük bağımsız birimleridir,
- Mevcut alternatifler arasından seçilen, en uygun şekilde formüle edilmiş planlamalardır,
- Önceden belirlenmiş spesifik amaçlara belirli bir zaman diliminde optimum bir şekilde ulaşmak üzere kaynakların nasıl ve ne şekilde kullanılacağını gösteren planlamadır.

³ M. Hulusi Demir, Şevkinaz Gümüşoğlu, *‘Üretim Yönetimi’*, 6. b., İstanbul: Beta Yayınları, Kasım 2003, s. 537.

⁴ Margit Wermter, *‘Stratejik Proje Yönetimi’*, İstanbul: Evrim Yayınları, 1996, s.71.

⁵ Yasin Akil, *‘Proje Yönetimi ve Faaliyet Tabanlı Maliyet Analizi’*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, 2007, s.15.

⁶ *‘Proje Nedir?’*, karaman.meb.gov.tr/abdosyaları/PROJE%20NEDİR.doc, 10/02/2008.

Sonuç olarak, projeler bir ihtiyaçtan doğmalı ve bu ihtiyacı karşılamayı hedeflemelidir. Proje belirli bir zaman diliminde gerçekleşmeli ve belirli kaynakları tüketmeli, sonucunda ise belirli çıktıları sağlamalıdır. Projelerde bulunması gereken bir diğer özellik ise unsurları anlamında özgün ve tek olması gerektiğidir.

1.2 Proje İle İlgili Kavramlar

1.2.1 Proje Üretimi

Proje üretimi akışın sözkonusu olmadığı özel bir durum olarak düşünülebilir. ‘Apollo’nun aya gidişi proje üretiminin iyi bir örneğidir. Eğer bir gün aya seyahat çok sık rastlanan duruma gelirse, üretim akışı da aralıklı sisteme dönüşecektir’⁷.

‘Proje üretimi, özellikleri belirli bir ürünün yalnız bir kez üretilmesidir. Siparişe göre üretime benzer. Ancak proje üretiminde akış sözkonusu değildir. Proje üretimin en önemli özellikleri; ürünün sabit konumda bulunması, makine ve insanların ürün çevresinde veya içinde hareket etmesi ve aynı anda pek çok faaliyetin yürütülüyor olmasıdır. Proje üretiminde birim ürün maliyeti çok yüksektir ve faaliyetlerin planlanması CPM, PERT gibi özel yöntemlerin uygulanmasını gerektirecek şekilde karmaşıktır’⁸.

1.2.2. Proje Örnekleri

Projeleri şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- **Ticari Projeler** : Mühendislik uygulamaları gerektiren ve belirli bir müşteri talebini veya iç gereksimini karşılamak amacıyla üstlenilen her türlü sözleşme veya programlardır. Bunlar teknik, pazarlama, imalat ve diğer yönlerden oldukça karmaşık yapıdadırlar.

⁷ Eyüp İlyasoğlu, ‘Yönetim Açısından Üretim Sistem Tipleri’, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.T.İ.A., İstanbul, 1976, s.66’dan Murat Ölçer, ‘**İnşaat Sektöründe Proje Yönetimi ve Sorunları**’, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Programı, 1996, s.22.

⁸ Ölçer, a.g.e., s.22.

- **AR-GE ve Mühendislik Projeleri** : Yeni ürün veya üretim teknolojisi geliştirmek veya mevcut ürün ve teknolojiye önemli değişiklikler yapmak amacıyla başlatılan ve üstlenilen projelerdir.

- **İnşaat ve Sabit Sermaye Yatırım Projeleri** : Genellikle arazi, bina ve makine teçhizat satın alımları, vb. inşa edilmeleri amacıyla yapılan harcamaları veya mevcut sabit tesislerin büyük ölçüde değiştirmeleri ve yeniden düzenlenmeleri için gereken olağan dışı çabaları kapsar.

- **Bilgi Sistemleri ve Yönetim Projeleri** : İşin yürütülmesini, yeniden düzenlenmesini, işletme içindeki haberleşmeyi, denetimi ve yönetimi etkinleştirme amacıyla ele alınan her türlü projelerdir.

- **Büyük Bakım Projeleri** : Özellikle proses endüstrilerinde dönemsel olarak yapılan koruyucu bakım projeleridir.

1.2.3 Proje Yaşam Çevrimi

Projelerin özelliklerinden biri de belirli bir başlangıç ve bitiş tarihinin olmasıdır. Dolayısıyla projelerin bir yaşam çevrimi vardır. Bir projenin yaşam çevrimi dört ayrı evreden oluşur. Bunlar şu şekildedir⁹:

- **İş geliştirme** : Bir ihtiyacın ortaya çıktığı ve bunun ortaya vurulduğu aşamadır. Bu aşamada bir sonraki adım için doğru tanımlama yapabilmek adına fizibilite çalışmaları yapılmaktadır.

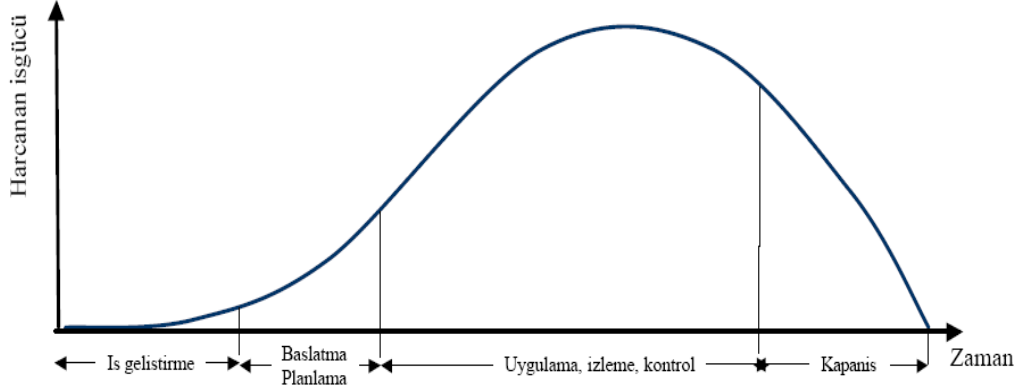
- **Başlatma ve Planlama** : Bu aşamada yapılacaklar kesin olarak belirlenir. Bu adımda hedeflerin, uygulamaya yönelik stratejilerin, detaylı iş planlarının, kontrol sistemlerinin, kalite güvence prosedürlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

- **Uygulama ve Kontrol** : Müşteriye proje ürününün teslim edilmesi sürecidir. Daha sonra yapılanla yapılması gereken karşılaştırılır ve ilgili aksaklıklar giderilir.

- **Kapanış** : Bu son aşamada ise proje yöneticisi ve takımı proje süresi boyunca neler öğrendiklerini, ne tür problemlerle karşılaştıklarını bunları nasıl çözdüklerini, kısacası neler yaşadıklarını hazırlayarak projenin kapanışını gerçekleştirirler. Birçok projede kapanış işlemleri görülmemekle beraber yazılı hale getirilecek tüm bu tecrübeler daha sonraki projeler için önemli bir kaynak oluşturacaktır.

⁹ Görkem Tekir, '**Proje Yönetimi, Kavramları-Metodolojisi ve Uygulamaları**', 1. b., İstanbul: Çağlayan Basımevi, 2005, ss. 9-10.

Şekil 1 : Proje Yaşam Çevrimi



Kaynak: Elif Baktır, *Proje Yönetimi*, www.tyd.org.tr/elif_projectmanagement, 10/11/2006

‘Her evrenin kendine özgü birtakım amaçları, faaliyetleri, araçları ve becerileri vardır. Proje yöneticisinin bu amaçları bilmesi, faaliyetlere yönelik hazırlıkları yapması, araç ve becerileri gerekli oldukça kullanması gerekir’¹⁰.

Ancak her evrenin kendine özgü nitelikleri olması tüm evrelerin birbirinden bağımsız bir şekilde ele alınması demek değildir. Tam tersine her evre birbiriyle oldukça örtüşür.

Bir projenin hayat sürecinde projenin kalite ve maliyetini en fazla etkileme gücü planlama aşamasındadır. Endüstriyel projelerde kalite problemleri ve hataların düzeltilmesinden kaynaklanan işlerin toplam maliyet içindeki payı ABD’de %12’leri bulmaktadır. Ülkemizde bir veri olmamakla beraber, inşaat ve endüstriyel projelerde planlama ve kalite problemlerinden kaynaklanan hataların düzeltilmesi işlemi toplam maliyeti artırmaktadır. Planlama ve yönetim süreçlerine gereken önemin verilmesi ilk yatırım maliyetini artırmakla beraber, orta ve uzun vadede proje maliyetini düşürücü etki yapmaktadır.¹¹ Bu ortamda, süreç içindeki iletişim projenin kalite, maliyet ve zamanını dolaylı ve dolaysız yollardan etkilemektedir.

¹⁰ Harvard Business School Press, **‘Proje Yönetimi’**, İstanbul: Optimist Yayınları, Eylül 2006, s.21.

¹¹ B.L. Joiner, **‘Fourth Generation Management: The new Business Consciousness’**, New York: Mc Graw-Hill, 1994’den Günaydın, a.g.e., ss.2-3.

1.2.4 Proje Organizasyonu

Bir projenin başarıya ulaşabilmesi, istenilen sonucun elde edilebilmesi, amacın gerçekleştirilebilmesi için; projenin işleyişini oluşturacak organizasyonun ve organizasyon yapısının özenle hazırlanması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Organizasyon (örgüt) kavramı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetimin bu yapıyı planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder. ‘Organizasyon sözcüğü aynı zamanda dar ve geniş anlamda da kullanılabilir. Dar anlamda organizasyon; herhangi bir amaç için gerekli çalışmaları belirlemek ve bu çalışmaları grup ilişkileri şeklinde düzenlemektir. Geniş anlamda organizasyon ise; insanların, fiziksel araç ve olanaklarını, belirli bir amacı gerçekleştirecek şekilde bir araya getiren yapıdır’¹².

Bir proje organizasyonu belirli bir projenin sınırlı bir zaman içerisinde tamamlanması için ihtiyaç duyulan kaynakları toplamının etkili bir yoludur¹³.

Proje yönetiminin projenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek bir yapıya ihtiyacı vardır. Bu yüzden her projeye uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Proje yönetimi için tek standart bir organizasyon yapısı yoktur. Bunun nedeni, projelerin bir kereye mahsus olarak yapılması ve her projenin bir diğerinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Projenin büyüklüğü proje organizasyonunun hiyerarşik yapısını belirler. Büyük projelerde, daha formal hiyerarşik seviyeler kurulur, uzmanlaşma daha önemli olur ve uzmanlıklar ayrı organizasyonel birimler olarak yaratılır. Ancak küçük projelerde, sofistike formal hiyerarşi göz ardı edilebilir. Her iki durumda da proje

¹² Nurullah Genç, ‘*Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*’, 1. b., İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2004, s. 99.

¹³ J. Heizer, B. Render, ‘Operations Management’, 5th Ed., New Jersey : Prentice Hall International, 1999, s.625’den Özge Kolaylıoğlu, ‘*İnşaat Sektöründe Proje Yönetimi ve Proje Yöneticisi*’, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006 , s.10.

organizasyonu, aksiyon yönelimli olmalı ve bürokratik olmamalıdır. Gereğinden fazla formallik esneklik ve yaratıcılığı azaltabilir¹⁴.

Bir projenin başarıya ulaşmasında, oluşturulan proje yapısının katkısı büyüktür. Uzun süreli ve karmaşık yapıli projelerin gerçekleştirilmesi için farklı uzmanlık alanlarına ihtiyaç vardır. Bu sebeple “etkin” bir proje organizasyonu ve yönetimi, iyi bir temel atılmasını sağlayacaktır. Örneğın, bir makinenin iyi işleyebilmesi için nasıl parçaların birlikte çalışması gerekiyorsa, bir organizasyondaki insanların da başarıya ulaşmaları için birlikte çalışma zorunlulukları vardır¹⁵.

Projelerin kendine has özelliklerinin olması nedeniyle var olan organizasyon yapıları proje türü işlerin yürütülmesinde yetersiz kalmıştır.

Proje adı altında toplanan işlerin tamamlanabilmesi için değişik kişi, bilgi, kaynak ve gruplara değişik zamanlarda ihtiyaç vardır. Bu nedenle proje organizasyonu farklı, tekdüze olmayan ve sık sık değişen ve farklı disiplin mensuplarını bir araya getiren bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Proje yönetimi ile ilgili uygulamalara bakıldığında, proje organizasyonu adı altında üç ayrı organizasyon yapısının ele alındığı görülmektedir. Bunlar¹⁶;

- Klasik fonksiyonel organizasyon yapısı ,
- Saf proje organizasyonu ,
- Matriks organizasyon yapısıdır.

Projenin yapısı ve özellikleri dikkate alınarak uygun organizasyon yapısının seçilmesi büyük önem taşımaktadır. Uygun organizasyon şeklinin belirlenmesinde şu prosedürler uygulanır¹⁷;

- Projenin amaçlarının ve projeden beklenen ana sonuçların tanımlanması ,
- Her bir amaca ulaşmak için yapılması gereken işlerin belirlenmesi ve bu işler için kuruluş içerisinde katkısına ihtiyaç duyulacak ünitelerin belirlenmesi ,
- Projedeki kritik işlerin sınıflandırılması ve alt iş gruplarına ayrılması ,

¹⁴ Banu Kefeli, ‘**Proje Yönetimi ve Bir Proje Uygulama Örneği**’, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, 2002, s. 11.

¹⁵ Mümin Ertürk, ‘**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**’, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s. 85.

¹⁶ Tamer Koçel, ‘**İşletme Yöneticiliği**’, 8. b., İstanbul: Beta Basım Dağıtım, Mart 2001, s. 254.

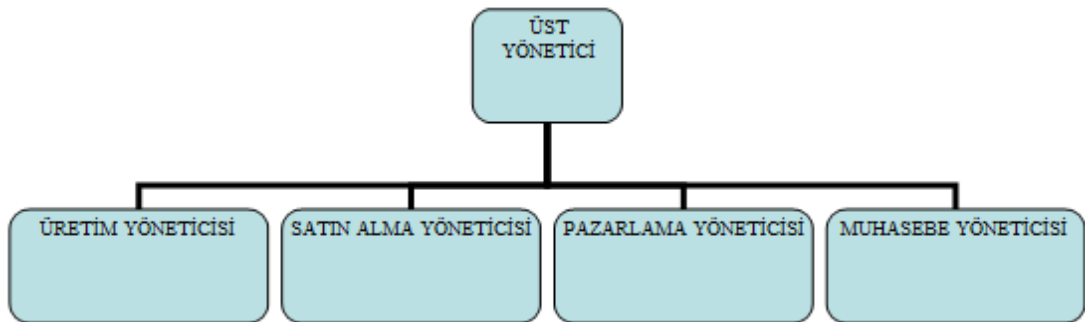
¹⁷ Akil, a.g.e., s. 23.

- Alt iş gruplarının yürütülmesi için oluşturulması gereken proje alt gruplarının belirlenmesi ,
- Projenin özelliklerinin ve yapılan kabullerin belirlenmesi, (ihtiyaç duyulan teknoloji, projenin büyüklüğü, personel ihtiyacı , muhtemel problemler vb...)
- Organizasyon şekillerinin avantaj ve dezavantajlarını dikkate alarak uygun seçimin yapılması

1.2.4.1 Klasik Fonksiyonel Organizasyon Yapısı

‘Klasik fonksiyonel organizasyon yapısının aynı zamanda bir proje organizasyonu olarak kullanılmasına daha çok küçük nitelikteki projelerde rastlanmaktadır. Klasik fonksiyonel yapı, organizasyon yapısının temel icrai fonksiyonlar üzerine kurulduğu yapıdır. Yapı içindeki fonksiyonel birimler, projenin kendi bölümleri ile ilgili faaliyetleri yerine getirmektedir. Fonksiyonel birimlerin içindeki personel, proje ile ilgili faaliyetler konusunda, kendi fonksiyonel yöneticisine karşı sorumludur. Proje ile ilgili işlerin son koordinasyonu, fonksiyonel birimlerin bağlı olduğu üst kademe yöneticisindedir. Bu yapının özelliği olarak, fonksiyonel yöneticiler emir komuta bağı ile üst yöneticiye bağlıdır. Projeye ilişkin işlerin tamamını gören üst yöneticidir. Fonksiyonel yöneticiler, üst yöneticinin emir ve komutasında, projenin kendi uzmanlıkları ile ilgili bölümlerinin gerçekleştirmekten sorumludurlar’¹⁸.

Şekil 2 : Klasik Fonksiyonel Organizasyon Yapısı



Kaynak : Koçel, a.g.e., s.255

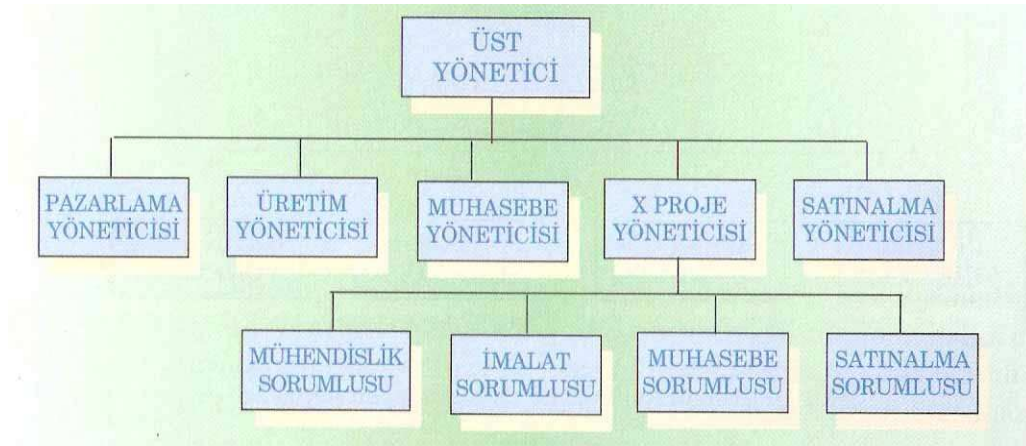
¹⁸ Koçel, a.g.e., ss. 255-256.

1.2.4.2 Saf Proje Organizasyonu

Bu organizasyonun en önemli özelliği, projenin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların ve birimlerin “proje yöneticisinin” denetiminde olması, onun emir-komuta sorumluluğunda yapılmasıdır.

Saf Proje Organizasyonunda önemli olan işletmenin geleceğinden çok, projenin gelişimidir.

Şekil 3 : Saf Proje Organizasyonu



Kaynak : Koçel, a.g.e., s.256

Projenin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynaklar ve projede çalışacak elemanlar, organizasyonun diğer bölümlerinden buraya getirilmişlerdir. Bir başka ifadeyle geçici niteliktedir¹⁹.

Proje ile ilgili işler tamamlandığında proje yöneticine bağlı olarak çalışan elemanlar yeniden organizasyondaki birimlerine döneceklerdir.

Genel olarak bakıldığında, “saf proje organizasyonu” ile “fonksiyonel bölümlendirme ile oluşturulmuş organizasyonlar” arasında pek bir fark yoktur²⁰. Belki de tek fark olarak proje organizasyonunun geçici olmasını gösterilebilir. Bu

¹⁹ Koçel, a.g.e., s. 256.

²⁰ Koçel, a.g.e., s. 256.

uygulamayla bazen bir işletmenin kendisi yani tamamı büyük bir projeyi oluşturmaktadır.

1.2.4.3 Matriks Organizasyon Yapısı

Örgütsel yapılar geleneksel yaklaşımın bir sonucudur. Bu yapılar daha çok dikey ilişkilere önem vermektedirler. Ancak teknoloji ve yaşamın diğer alanlarındaki gelişmeler örgütsel yapıların, sorunun niteliği ve eldeki yetenekli kişilerin durumuna göre yatay ya da çapraz ilişkiler biçiminde de gelişebileceğini göstermiştir. Özellikle gelişmiş askeri teknolojinin Amerikan Endüstrisi üzerine getirdiği önemli etkilerden biri, ordu için gerekli roket, uçak ve denizaltılarının yapımında yeni tip örgüt yapılarının ortaya çıkması biçiminde olmuştur. Bu yapılar proje ve matriks örgüt yapılarıdır²¹.

Matriks organizasyon yapıları, dikey ve yatay olmak üzere iki ayrı tür ilişki üzerine kurulurlar. Matriks yapılar daha çok belirli projeleri gerçekleştirmek için kurulurlar. Bir projede, farklı disiplinlere mensup bireylerin bilgi ve emeklerine ihtiyaç duyulması halinde bu tür örgüt yapılarına gidilir. Matriks yapıların sağladığı en büyük yarar, projenin bütün sorunlarının bir proje yöneticisi üzerinde toplanması sağlayarak, farklı projeler için yeterli ve yetenekli yönetici ve ekibin oluşturulması olanaklı olur. Bu yapının olumsuz tarafı ise, ikili bir sistem oluşturması nedeniyle, ‘proje yöneticisi’ ile ‘hat yöneticisi’ arasında, yetki ve görev uyumsuzluklarını ortaya çıkarmasıdır²².

Matriks organizasyon yapısına bakıldığında diğer iki organizasyon yapısının bir arada kullanıldığı ve bu iki organizasyon yapısının sakıncalarından korunmak için oluşturulduğu göze çarpmaktadır.

Matriks organizasyon, daha çok proje tipi çalışmalarda ortaya çıkmaktadır. Burada fonksiyonel ve idari süreçler, klasik hiyerarşik organizasyon yapısına göre farklı bir şekilde yapılanmıştır durumdadır. Proje tipi çalışma, zaten çok fazla rutin

²¹ Halil Can, ‘*Organizasyon ve Yönetim*’, 6. b., Ankara: Siyasal Kitabevi, Eylül 2002 , ss. 145-146.

²² Genç, a.g.e., ss. 122-123.

çalışmaya imkan vermemektedir. Diğer yandan matriks organizasyonda çalışanlar farklı konularda farklı kişilere bağlı olarak çalışmakta ve çalışma genellikle ekip çalışması şeklinde yürütülmektedir. Her iki durum da, en azından teorik olarak hiyerarşik organizasyon yapısına ve kitle üretimindeki sürekli işlere göre işin motive edici olması açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte proje tipi çalışma ve matriks organizasyon da bazı yeni sorunlara yol açabilmektedir. Özellikle istikrarlı kişilik tiplerindeki çalışanlar, işin sürekli olamayacağından kaygı duyabilmektedir. Yine aynı tipteki kişiler, birden fazla yönetici ile muhatap olmak istemeyebilmektedir. Diğer yandan proje süresince ve matriks organizasyon yapısında bile, işler rutin ve kişilere yetki verilmeden yaptırılıyor olabilir. Bu çalışma ve organizasyon şekli sürekli ve hiyerarşik çalışma şekline göre daha avantajlı olsa bile, yine de işin insancıllaştırılması için uygun yöntemlerin kullanılmasına gerek vardır²³.

Matriks organizasyon oldukça esnek bir yapıdır. Bu yüzden yeniliklere hemen uyum sağlayabilmektedir. Bu özelliği nedeniyle özellikle yüksek belirsizlik içeren proje tipi işlerde işlerin yapılmasını ve kontrolünü kolaylaştırmaktadır.

Matriks organizasyon yapısı bir işletmeye her ürün için özel sorumluluk alma ve teknik raporlarda uzmanlaşma imkanı sağlar. Bu çoklu yetki ilişkisi matriks organizasyonun dezavantajını oluşturur. Bir matriks organizasyonda işçi birden fazla yöneticiye sahip olur. Bir proje üzerine birden fazla yönetici iş emri verebilir ve aynı zamanda performansını da değerlendirebilir. Bu iki üstlü yapı çalışanlarca anlaşılmadığı takdirde bir takım anlaşmazlıklar çıkabilir. Bu dezavantajlarının yanı sıra, matriks organizasyon projeyi veren ve alan işletmeler arasında etkili ilişkiler sürdürmekte kolaylık sağlar. Örgüt tümüyle yeni ilişkiler ortaya koymaktadır. Ayrıca koordinasyonu kolaylaştırır ve verilen projeyi tam olarak anlama imkanı sağlar²⁴.

Matriks yapının avantajlarının yanında bir takım sakıncaları bulunmaktadır. Matriks yapı karışıklık ve düzensizliğe açık oluşu, iş ilişkilerinde açıklık ve sorun

²³ M. Cemil Özden, '*Motive Edici İş*', http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=199&Itemid=32, 19/04/2008.

²⁴ Ertürk, a.g.e., s.101.

çözme yaklaşımını gerektirmesi, kişilerin performansını değerlendirme sorunu, beşeri ilişkilerde yumuşaklık, tam bir haberleşme zorunluluğu ve çatışmalara açık olması nedeniyle eleştirilebilir. Bu yapının sakıncaları şöyle özetlenebilir:²⁵:

- **Karışıklık ve Düzensizliğe Açık Oluşu:** Matriks organizasyondaki iki başlılık, sorunların emirle değil fakat ikna ederek ve tartışılarak halledilme zorunluluğu, mevkiye dayanan yetki yerine bilgiye ve kişiliğe dayanan yetkinin geçmesi, işlerle ilgili sürekli değişiklik, matriks yapıya alışmamış kişiler üzerinde bir düzensizlik izlenimi oluşturabilir. Eğer matriks yapı içinde çalışacak olanlar, bu yapının özelliklerini tam olarak hazmetmemişlerse, bu organizasyonun işleyişi problemli olacaktır

- **İş İlişkilerinde Açıklık ve Sorun Çözme Yaklaşımını Gerektirmesi:** Matriks organizasyonun varlık nedeni “proje tipi” işlerin var olmasıdır. Projenin belli bir sürede, belli bir maliyetle ve belli bir kalitede tamamlanmak zorunda olması matriks yapı içinde çalışan herkesin tam bir işbirliği içinde olmasını gerektirir. Projedeki her gecikme, organizasyondaki herkesin geleceğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle tüm personelin, sorunları açıkça tartışan, yetki ve güç artırma oyunlarına girmeyen, her sorun çözümünü kendisini geliştirecek bir fırsat olarak gören bir tutum içinde olması gerekir.

- **Kişilerin Performansını Değerleme Sorunu:** Proje ekibi içinde yer alan ve iki amire bağlı olarak çalışan personelin performansının değerlendirilmesi bazen sorun olmaktadır. Fonksiyonel yönetici açısından olay, ekip içinde yer alan personelin uzmanlık bilgisine ne derece sahip olduğudur. Proje yöneticisi açısından ise, bu personelin projenin sorunlarını ne ölçüde çözebildiğidir. Dolayısıyla, performans değerlendirme olayının iki yönü vardır ve ilgili yöneticilerin ortak kararını gerektirmektedir.

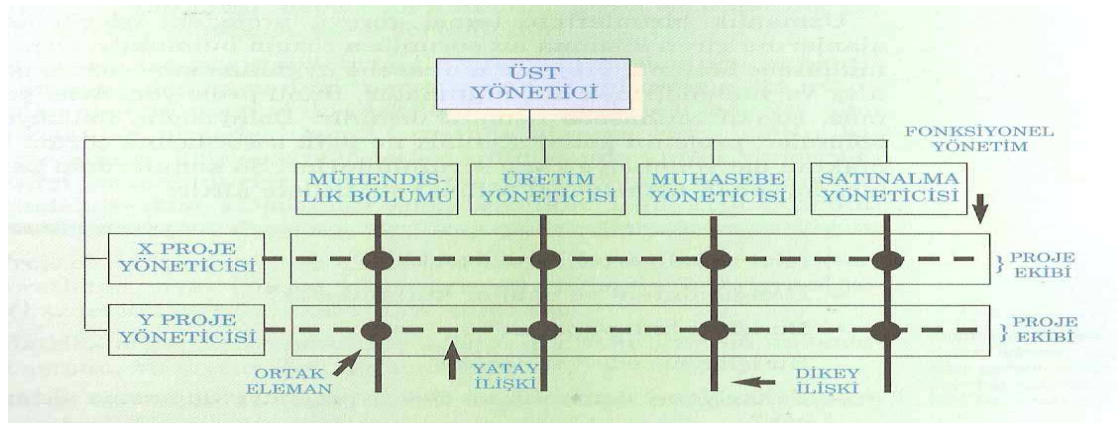
- **Beşeri İlişkilerde Yumuşaklık:** Matriks yapıdaki ilişkiler göz önüne alındığında, bir proje yöneticisi için en önemli güç kaynağı beşeri ilişkilerindeki yetenek olacaktır. Bir proje yöneticisi çeşitli uzmanlık dalları yöneticilerini ve proje ekibini etkileyerek projenin sorunlarını çözmeye ve bundan zevk alır hale getirmeye çalışacaktır. İkna edici olabilmenin en önemli şartı, kuvvetli bir beşeri yeteneğe sahip olmaktır.

²⁵ ‘**Matriks Yapının Sorunları ve Sakıncaları**’, <http://www.turkforum.gen.tr/vforum/matriks-yapinin-sorunlari-ve-sakincalari-t31734.html?s=37f5e91d72ff8f36031c3c7236a66e13&19/04/2008>.

- **Tam Bir Haberleşme Zorunluluğu:** Matriks Organizasyon rutin, sürekli aynı kalan ve durgun şartların değil, hepsi devamlı değişebilen şartların organizasyonudur. Bu yapının işleyişinin tahammül edemediği tek olay haberleşme aksaklıklarıdır. Projeyi ilgilendiren her türlü değişme ve kararların hızla tüm ilgili personele aktarılması gerekir. Bunun için çok yönlü bir haberleşme şarttır.

- **Çatışmalara Açık Olması:** Proje yöneticisi ile fonksiyonel bölümler arasında sürekli olarak maliyet, öncelik, zamanlama, araç-gereç, çözüm yolu konularında anlaşmazlıklar ve çatışmalar çıkacaktır. Bu anlaşmazlıkların sorun çözme yaklaşımı ile tartışılması ikna ederek çözülmesi gerekecektir.

Şekil 4 : Matriks Proje Organizasyonu



Kaynak : Koçel, a.g.e., s.259

Matriks örgütlenme süreci çeşitli aşamaları içerir. Bunlar²⁶:

- **Görev Gücü :** Rakip firma pazarı çabucak ele geçiren bir ürün geliştirdiğinde işletmenin hemen tepki göstermesi gerekmektedir. Klasik örgütlerde çeşitli bölümlerin eşgüdümleme zorunluluğu olduğundan yeni ürün geliştirme oldukça zaman alır. Bu nedenle yapılması gereken şey projeye görevli ve işlevsel bölümleri temsil eden kişilerden oluşan bir görev gücü oluşturmaktır.

- **Ekipler :** İkinci aşama her bir işlevsel bölümden temsilcilerin katıldığı daimi ekipler yaratmaktır.

- **Proje Yöneticileri :** Üst yönetim projenin sorumluluğunu üstlenecek proje yöneticiliği görevi yaratırlar. Bu yöneticiler ekiplere başkanlık ederler. Normalde üst

²⁶ Can , a.g.e., s.147.

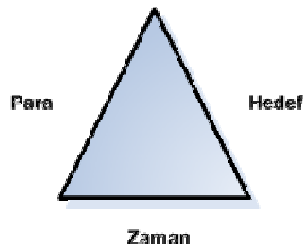
yönetime rapor verirler ama ekip üyeleri üzerinde biçimsel bir emir-komuta yetkisine sahip değildirler. Ekip üyelerini etkilemek için uzmanlık ve kişilerarası becerilerini kullanmak zorundadırlar.

-Proje Yönetimi Bölümleri: Matriks örgütlerin evriminde son aşama proje yönetimi bölümlerinin oluşmasıdır. Matriks örgütlerde 2 tür yönetici vardır: İşlevsel ve Ürün (proje) Yöneticileri. *İşlevsel Yöneticiler* üretim, kalite kontrol, envanter, zamanlama ve satış gibi uzmanlaşmış kaynakların kullanımından; *Ürün Yöneticileri* ise bir ya da birkaç ürünle bunların ürün stratejilerini saptamak ve işlevsel yöneticilere gerekli kaynaklar için başvurmaktan sorumludur.

1.2.5 Proje Üçgeni

Proje üretim sürecinde taraflar temelde projenin dört bileşeni üzerinde çalışırlar. Bunlar; projenin kapsamı, zamanı, maliyeti ve kalitesidir. Bir projenin zamanını kısarsak maliyetinin artacağını, kapsamını daraltırsak maliyetinin düşeceğini ve bu üç kavramın devamlı birbiriyle ilişkide oldukları görülür. Ancak kalite alışveriş yapılmaz bir biçimde bu saç ayağının ortasında dengededir; yani kaliteden taviz verilmez. Sanıldığı gibi aksine kalite yüksek maliyet değil, müşteri ihtiyaçlarına uygunluk ve bunun getireceği tasarruf demektir. Bu durumda müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve bunların kapsam, zaman, maliyet açısından dengede olduğu noktada karşılanması kaliteyi gerektirmektedir. Projelerin en önemli bileşeni ise insandır. Bu nedenle projeleri geliştirirken bu dört bileşenin ve insan faktörünün planlama aşamasında net olarak tanımlanması çok önemlidir²⁷.

Şekil 5 : Proje Üçgeni



Kaynak: Gökhan Çingay, Proje Üçgeni, <http://www.projeyoneticisi.com/category/sunumlar/> 11/02/2008

²⁷ Günaydın, a.g.e., ss. 1-2.

Daha önce de proje tanımında değinildiği gibi her projenin belirli bir süresi, belirli bir maliyeti ve belirli bir konusu vardır. Projeler bu kısıtlar altında gerçekleştirilir.

Zaman; belirli metotlarla mevcut projenin teslim edilmesi planlanan tarih aralığıdır. Süreler, standartlara ve proje yöneticisinin deneyimine bağlı olarak tahmin edilir.

Maliyet; istenen işin zaman aralığı tespitinden sonra, iş üzerinde çalışacak personelin maliyet çalışmasıdır. Bu aşamadan sonra tecrübe ya da sektörel ekonomi rakamlarından da yararlanılarak kar oranlarına göre projenin maliyeti tespit edilir. Her kaynağın bir maliyeti vardır ve bu maliyetler proje süresi boyunca değişebilir. Bu yüzden maliyet tahminlerini içerecek bir bütçenin hazırlanması oldukça önemlidir. Projenin gerçekleştirilmesi için hem kaynak maliyetine hem de yatırım maliyetine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kapsam; şirketlerde bulunan istihdamın proje içerisinde organize edilmesi ve verimliliği artıracak bir planlama yapılması anlamını taşımaktadır. Tüm personelin görevlerinin dağılımı ve sınıflandırılmış işler tablosunda tüm proje üyelerine dağılan görevlerin takibi kaynak yönetimidir. İşlerin yapılması için ihtiyaç duyulan en önemli kaynak insan olmakla birlikte bu tek kaynak değildir. Makine, ekipman, teçhizat, para vb. projelerde kullanılan diğer kaynaklardır.

Bu üç faktör ‘proje üçgeni’ denilen üçgeni oluşturmaktadır. Bu üçgenin bir kenarında yapılan bir değişiklik diğer kenarlara da yansımaktadır. Örneğin, zamanlanan bitiş tarihi yakınlştırılırsa, bu durum artan maliyetler ve azalan kapsamla sonuçlanabilmektedir. Proje bütçesi karşılanırsa, sonuç daha uzun bir zamanlama ve azalan bir kapsam olabilmektedir. Proje kapsamı artırıldığında ise, çalışanlar gibi kaynaklar açısından proje daha uzun sürebilmekte veya daha pahalıya mal olabilmektedir²⁸.

Proje yöneticileri için projenin zamanında bitirilmesi çok önemliyse, yani projeyi zamanında bitirememek daha büyük bir maliyet yaratacak ise projeye daha

²⁸ Gökhan Çingay, ‘**Proje Üçgeni**’, <http://www.projeyoneticisi.com/category/sunumlar/>, 11/02/2008.

fazla kaynak aktararak proje süresi öne çekilebilir. Bu durumda proje bütçesine de ek yük gelecektir. Aynı şekilde projenin planlanandan daha az bir bütçeyle tamamlanabilmesi için projeden kaynak çekilebilir. Üçgende yapılacak her bir oynama diğer kenarlara da yansıyacaktır.

Kaynaklarda ayarlama yaptıkça, zamanlamanın da değiştiği görülecektir. Örneğin, bir dizi kaynak fazla yüklenmişse (Fazla yükleme: Kaynağa kullanılabilen çalışma zamanında gerçekleştirebileceğinden daha çok görev atanmasının sonucudur.) ve projeyi seviyelendirilmişse (Seviyelendirme: Belirli görevleri geciktirerek ya da bölerek, kaynak çakışmalarını veya fazla yüklemeleri çözme. Proje bir kaynağı seviyelendirdiğinde, seçili atamaları dağıtılır ve yeniden zamanlanır.), zamanlama şimdi bölünmüş görevler (bölünen görev: Zamanlaması kesilen görev. Örneğin, kesintisiz çalışma gerektirmeyen iki günlük bir görev, ilk çalışma günü Pazartesi ve ikinci çalışma günü de Perşembe olarak zamanlanarak bölünebilir.) ve gecikmeler (gecikme: Görevin zamanlanan başlangıcı ile görevdeki çalışmanın fiili olarak başladığı zaman arasındaki süre; genellikle fazladan kaynak ayrılmasını çözmek için kullanılır. İki tür gecikme vardır: atama gecikmesi ve seviyelendirme gecikmesi.) içerebilir, bu da bitiş tarihini uzatır²⁹.

Proje üçgeninde yapılacak bazı ayarlamalarla projelerde ortaya çıkan sorunları çözmek mümkün olmaktadır. Lakin doğru ayarlamaları yapabilmek için üçgenin hangi kenarının değiştirilemeyeceğini bilmek gerekmektedir. En uygun ayarlamaların yapılabilmesi için şu adımlar izlenebilir³⁰:

-İlk yapılması gereken , üç ögenin hangisinin sabit olduğuna karar verilmesi gerekmektedir. Bu genellikle, proje başarısı için en önemli olan öğedir. Örneğin, bazı projeler için zamanında tamamlama en önemli başarı kriteri iken, bazı projelerde bütçeyi aşmama ya da üzerinde anlaşılan bir kapsam olabilmektedir.

-İkinci adımda ise, geçerli sorunun hangi kenarda ortaya çıktığını belirlemek gerekmektedir. Böylece, projenin yeniden düzeltilmesi için hangi öğelerle çalışılması gerektiği bilinir. Örneğin, projenin zamanında bitmesi gerekiyorsa ve

²⁹ Gökhan Çingay, **‘Proje Üçgeni’**, <http://www.projeyoneticisi.com/category/sunumlar/>, 11/02/2008.

³⁰ Gökhan Çingay, **‘Proje Üçgeni’**, <http://www.projeyoneticisi.com/category/sunumlar/>, 11/02/2008.

sorun projenin çok uzamasıysa, projeyi yeniden yoluna koymak için kaynaklar veya kapsam ayarlanılabilir.

Ancak burada unutulmaması gereken önemli bir nokta üçgenin herhangi bir kenarında yapılan değişikliğin diğer iki kenarı mutlaka etkileyeceğidir. Bu etki derecesi, projenin türüne göre değişmektedir.

1.3 Proje Yönetimi Kavramı

‘Yönetim kavramı ülkemizde yanlış anlaşılmakta ve idare kavramı ile karıştırılarak eşdeğerde kullanılmaktadır. ‘İdare’ mevcut kaynaklarla durumu idare etmeyi tanımlarken, ‘yönetim’ bir vizyonu gerçekleştirmek amacıyla kaynak aramayı, ileri atılımı, mevcutlarla yetinmemeyi tanımlar. Kısaca ‘proje idaresi’ herkesin yapabileceği bir işken, ‘proje yönetimi’ ancak bilinçli ve sistematik yaklaşımı gerektiren, uzmanlık isteyen bir iştir. Bu uzmanlık dalı proje yönetimi olarak tanımlanır’³¹.

Proje yönetimi, projenin planlama, hedef belirleme, tasarım, zamanlama, gerekli kaynakları belirleme, niteliği sağlama, iletişim ve izleme gibi tüm proje faaliyetlerinin ve aşamalarının yönetimi anlamına gelmektedir³².

Projelerin yapısında bulunan faaliyetler esnek yapıda olduğu için proje yönetimi klasik işletme yönetiminden farklıdır. Proje yönetiminde bütçe, zaman ve kaynakların etkili ve sistemli bir şekilde kullanılması ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak, proje yönetimi projenin planlandığı zamanda, bütçe dahilinde ve şartnameye göre tamamlanmasını sağlayan bir sanat ve bilimdir. Turner; proje yönetiminin vizyonu gerçeğe dönüştüren bir sanat ve bilim olarak tanımlanabileceğini önermiştir.

Proje yönetimi, iki temel amaç doğrultusunda organizasyonların etkili ve verimli yönetimini sağlamak için kullanılan ve popülerliği giderek artan bir süreçtir.

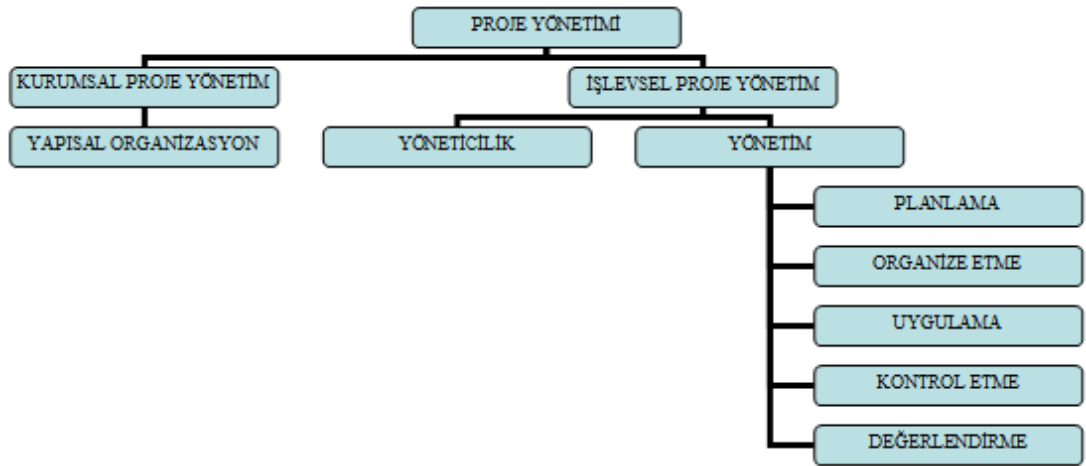
³¹ Project Management Institute, ‘**PMBok: A guide to the Project Management Body of Knowledge**’, 1996,’dan Günaydın, a.g.e, s.4.

³² A. Vural Örsdemir, Serdar Kabukçuoğlu, ‘**Proje Hazırlama Rehberi**’, <http://www.tugidem.org.tr/yayinlar/kitap/proje%20haz%C4%B1rlama%20rehberi.pdf>, s.9, 15/12/2008.

Bu iki temel amaç; önemli kazanç veya süreç iyileştirmesi sağlayabilecek ürün ve hizmetler yaratmak, bütçeler ve diğer işletme kaynaklarını kontrol altında tutmaktır³³.

Proje yönetimi, belli bir amacı gerçekleştirmek için faaliyetleri organize etmek üzere bu araçları ve teknikleri kullanma becerisidir. İletişim, kişiler arası beceriler, bütçe yapma gibi birçok yönetim becerilerini de içermesi gerekir³⁴.

Şekil 6 : Proje Yönetimi



Kaynak : Burhan Albayrak, Proje Yönetimi, 1. b, Nobel Yayın Dağıtım, Ocak 2005, ss.10-11

‘Daha başarılı bir yönetim için, proje yönetimi gereklidir. Çünkü, proje yönetimi kurumsal ve işlevseldir. Kurumsal yönetim; yapısal yönetim görevlerini, işlevsel yönetim ise, yöneticilik ve yönetim görevlerini (planlama, organize etme, uygulama, kontrol, değerlendirme) kapsar. Kurumsal proje yönetimi; yönetimin temel özelliklerini, sorunlara ve önlemlere yönelik danışmanlık ve proje ekiplerinin bir organizasyon sistemi içinde kurulmasını, bu ekiplerin ve karar birimlerinin türü ve düzeni ile görev, yetki ve karşılıklı ilişkilerini kapsar. İşlevsel proje yönetimi, yönetim görevlerini yönetmeyi kapsar. Yönetim sorunları, geniş ölçüde kurumsal yönetimin yetkili birimleri tarafından çözülür. İşlevsel yönetimin, bilgi toplama,

³³ Peg Thomas, Jeffrey K. Pinto, ‘*Project Leadership: A question of Timing*’, **Project Management Journal**, Vol.30, No:1, March 1999, s. 19.

³⁴ Jean Harris, ‘*Takımın Yeteneklerini Geliştirmede Proje Yönetimi*’, Çeviren: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayınları, Eylül 2003, ss.50-62.

planlama ve yöneltme görevleri, proje kararları için, gerekli bilginin elde edilmesine yardımcı olur³⁵.

İyi bir proje yönetimi, bir kurumun misyonu ile ilişkili, belirli bir aktiviteyi fark etmesine, kendi işlerini iyileştirmesine ve misyonunu uzun dönemde taşıyabilmesine yardımcı olacaktır³⁶.

Proje yönetimi önceden belirlenmiş bir takım amaçlara ulaşmak için kontrollü ve organize edilmiş çabaların bütünü ve bu doğrultuda kaynakları kullanma sürecidir. Proje yönetiminde beklenmedik olaylarla başa çıkabilmek için oldukça esnek davranılmalıdır. Bir yandan tüm küçük detaylarla ilgilenirken bir yandan büyük resim gözden kaçırılmamalıdır.

Proje yönetimine günlük hayatta oldukça rastlanmaktadır. Evini taşıyan bir kiracı, evlenmek üzere olan bir gelin, takımını deplasmana götüren bir koç, tatile çıkan bir turist birer proje yöneticisidir.

Proje yönetiminin özellikleri şu şekildedir³⁷:

- Hedef merkezlidir,
- İhtiyaç duyulan şeyleri elde etmek için değişim merkezlidir,
- Başarıya ulaşmak için çok yönlü becerileri bünyesinde toplar,
- Fırsatçıdır, bilinenleri gözardı ederek yeni çözümler arar,
- İşlerin zamanında bitmesi için kontrollü yürütülür,
- Performans merkezlidir.İşin kalitesi ve çalışma tarzı için yüksek standartlar belirler,
- Sorgulayıcıdır, eski adetleri gözardı ederek yeni yöntemler geliştirmeye çalışır.

‘Proje yönetiminde başarının ilk adımı koyulan hedeflerin ve kaynakların en iyi şekilde koordine edilmesiyle başlar. Operasyonların durumu ile ilgili etkin raporlama ve bilgi paylaşımı süreçleri ile devam eder. Bilgiye kolaylıkla erişebilen, bilgi akışını etkin biçimde yönetebilen proje yöneticileri, zaman kazanmanın yanı sıra doğru

³⁵ Burhan Albayrak, ‘**Proje Yönetimi**’, 1. b., Nobel Yayın Dağıtım, Ocak 2005, ss.10-11.

³⁶ Felissa Tibbitts, ‘**Stk’lar için Proje Yönetimi**’, İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Yönetimi Konferans Yazıları No:1, 2004, s.4, http://stk.bilgi.edu.tr/docs/tibbitts_stk_1.pdf, 15/12/2008.

³⁷ ‘**Proje Yönetimi ve Proje Lideri**’, <http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/proje-yonetimi-ve-proje-lideri.html> 20/07/2008.

raporlamalar yaparak süreci daha etkin kılacaktır. Zamanın çok önemli olduğu bu alanda, operasyonel yönetim işleriyle uğraşmak, planlama süreçlerinde zaman kaybetmek, işgücü-malzeme ve üçüncü parti ilişkiler gibi konularda sıkıntı yaşamak bir proje yöneticisinin korkulu rüyasıdır³⁸.

Proje Yönetimi ve Organizasyonu proje kalitesinin en önemli göstergesidir. Genellikle proje yönetimi tanımlarında ortak özellik maliyet, zaman ve kalite gibi başarı faktörlerinin yer almasıdır.

1.4 Proje Yönetim Kavramlarının Tarihsel Gelişimi

Proje yönetimi olgusunun gelişimi uygarlık tarihinin gelişimiyle örtüştürülebilir. Tarih öncesi zamanlardan günümüze insanlık pek çok projeyi gerçekleştirmiştir. Örneğin; tarih öncesi insan yerleşimleri, Mısır piramitleri, Çin Seddi vb. pek çok proje uygarlık tarihinde gözlenebilir. Bu projeler günümüzdeki proje yönetim anlayışıyla yapılmamış, zamanında hüküm süren güçlerin kaba insan ve köle gücüne dayanarak yapılan projeler olmuşlardır.

Proje yönetiminin bugünkü anlamıyla ele alınması 20. yüzyıldaki gelişmeler ışığında olmuştur. Bu gelişmeler ana hatlarıyla şöyle özetlenebilir: Taylor'un 20.yy. başlarındaki çalışanların verimliliği üzerindeki çalışmaları bilimsel yönetim kavramlarının temelini oluşturmuştur. Taylor, çalışanların yaptıkları işleri gözleyerek, birim zamanda yapılan işin miktarını belirlemeye ve bu miktarın artırılması için gerekenleri tesbit etmeye çalışmıştır. Böylece Taylor ilk kez verimlilik kavramını ortaya koymuştur. Bilimsel yönetim çalışmalarında çalışanlar figürlerle ifade edilmiş ve insani yönleri ele alınmamıştır. Ancak 1930'larda Mıt'den bilim adamlarının General Electric sponsorluğunda yaptıkları Hawthorne deneyleri yönetim perspektifinde köklü değişimlere yol açmıştır. Hawthorne deneylerinde çalışanların verimliliğinin, aydınlatma düzeyi ile olan ilişkisi incelenmiş, fakat hiç beklenmeyen sonuçlar elde edilerek, verimliliğin aydınlatma düzeyinden bağımsız olarak insani özelliklere bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu deneylerle birlikte insan faktörü yönetim bilimine önemli bir etken olarak girmiş, örgütsel davranış

³⁸ **'Etkin Bir Proje Yönetimi'**, <http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/business/insaati/ms.pxile>, 01/12/2006.

çalışmaları başlamıştır. II. Dünya savaşı ile birlikte artan üretim ihtiyacı, özellikle Amerikalıların ve Almanların bugünkü kullandığımız proje yönetim kavramlarını ortaya koymalarını sağlamıştır. Pasifikte seri biçimde yapılması gereken hava alanları, ordunun ihtiyacı olan kara , deniz ve hava araçlarının ve silahlarının yapımı bugün kullandığımız, kritik yörünge metodu (CPM) ve program değerlendirme ve inceleme tekniğini (PERT) ortaya çıkarmıştır. Proje yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak ortaya çıkışı da 1970'lerde başlamış, Proje Yönetim Enstitüsü'nün (PMI) ABD'de kurulmasıyla profesyonel proje yöneticilerinin örgütlenmesi başlamıştır. Proje yönetiminin gelişimine paralel olarak İkinci Dünya Savaşı'nda olgunluğa erişen kalite kontrol teknikleri, zamanla süreç kalitesinin arttırılmasına ve dolayısıyla toplam kalite yönetimi, yalın yönetim gibi insan merkezli yönetim felsefelerinin ortaya çıkmasına taban sağlamışlardır³⁹:

Görüldüğü üzere, tarihin en eski çağlarında bilinçsizce, daha sonra ise bilinçli bir şekilde proje yönetimi çalışmaları hep yapılmıştır. Profesyonel anlamda proje yönetimi ise özellikle II. Dünya Savaşı ile başlamıştır. Bugün ise proje yönetimi kavramına yönelik ilgi giderek artmakta ve proje yönetiminin gittikçe gelişen bir bilim olarak ilerlemeye devam ettiği görülmektedir.

1.5 Projelerde Yönetim Alanları

Proje yönetimi uluslar arası alanda bir uzmanlık dalı olarak kabul görülmüş olup, Proje Yönetim Enstitüsü tarafından tanımlanmış 9 dalda yeterliliği gerektirmektedir.Bunlar;

- 1- Zaman Yönetimi
- 2- Maliyet Yönetimi
- 3- Kapsam Yönetimi
- 4- Kalite Yönetimi
- 5- Tedarik Yönetimi
- 6- Risk Yönetimi
- 7- İletişim Yönetimi
- 8- Entegrasyon Yönetimi
- 9- İnsan Kaynakları Yönetimidir.

³⁹ Günaydın, a.g.e., ss:1-2.

1.5.1 Zaman Yönetimi

Zaman proje yöneticileri için kısıtlı kaynaklardan biridir. Projenin her aşamasında yeni problemler ve fırsatlar ortaya çıkabilir. Bu yeni durumlarda zamanında müdahale için iyi bir planlama ve organizasyon yapmak gerekmektedir. Zaman yönetimi, bir yöneticinin elindeki kaynaklarını günlük, haftalık ve aylık kapasitelerini ne kadar verimli kullandığı ile ilgilenir. Modern proje yönetimindeki gelişmeler de zaman diyagramları üzerinde yapılan PERT/CPM teknikleriyle mümkün olmuştur. Bir projenin başarılı olması için hem Proje Yöneticisinin hem de proje takımı üyelerinin zamanlarını verimli kullanmayı bilmesi gerekir⁴⁰.

Proje yöneticilerinin zamanlarını etkin bir şekilde kullanmaları, onların iyi bir zaman planı hazırlamalarına bağlıdır. Bir projeyi öngörülen sürede bitirmek kolay bir iş değildir. Bazen tahmin edilemeyen olaylar (Ör:iklim şartlarının bozulması, proje yöneticisinin vefatı) yüzünden projede gecikmeler olabilir. Zaman planı hazırlarken bu gibi gelişmeler de göz önünde bulundurulmalıdır.

Bir zaman planı hazırlarken şunlara dikkat edilmelidir⁴¹:

- Hangi teslim tarihlerinin kesin ve değişmez, hangilerinin esnek olduğu öğrenilmelidir.
- Hiçbir görev dört ile altı haftadan fazla sürmemelidir. Görevler bu zaman çerçevesinin sınırlarına yaklaşıyorsa, daha fazla ayrıştırılmaları gerekiyor demektir.
- Zaman planı bizzat kendinizin denetleyemeyeceği kadar çok ayrıntıya girmemelidir.
- Zaman planı mantıksal olarak mümkün olan şeylere göre hazırlanmalıdır.Kaynak dağılımı daha sonra yapılmalıdır.
- Bütün zaman dilimleri gün ya da hafta biçiminde aynı birim cinsinden yazılmalıdır.
- Projenin zaman planını başlangıçtaki hedef tarihlerini tutturabilmek için fazla mesai gerektirecek şekilde hazırlanmalıdır; yoksa daha sonra ortaya çıkabilecek sorunları halletmek için gerekli esnekliğe yer bırakılmamış olunur.

⁴⁰ Tekir, a.g.e., ss. 36-37.

⁴¹ Harvard Business School Press, a.g.e, s. 51.

Projeyi öngörülen sürede bitirmenin bir yolu da proje takımını iyi motive etmekten geçer. Ne kadar çok aksilik çıksa da iyi motive edilmiş bir proje takımı projeyi zamanında bitirmek için elinden geleni yapacaktır. Önemli olan proje takımına bu zahmete deyeceğini anlatmak ve onların gönüllerine girebilmektir.

1.5.2 Maliyet Yönetimi

Projelerin ortaya çıkmasında etkili olan bir neden de projenin sonunda bir gelir elde etmektir. Proje sona erdiğinde istenen geliri elde etmek için kuşkusuz maliyetler belirlenmelidir. Bu yüzden maliyetlerin planlanması büyük önem taşımaktadır.

‘Proje yöneticisi zaman konusunu hallettikten sonra, her görevin ne kadar paraya mal olacağını, hangi kaynaklara gerek duyacağını ve somut olarak hangi becerilerin gerekeceğini belirlemek üzere görevleri tek tek ele alır. Bu analizin sonucu, örgütten beklenecek mali ve kaynak taahhüt düzeyini ortaya çıkarır. Aynı zamanda yönetici, gerek duyulan beceriler açısından proje ekibinde yer alması gereken kişiler hakkında daha iyi fikir sahibi olur. Bu beceriler örgüt içinde bulunamayacak gibiyse, varolan açık, eğitimle, aranan becerilere sahip kişileri işe almakla ve/veya bağımsız uzmanlarla sözleşme yapma gibi yöntemlerle kapatılabilir; bütün bu giderler proje maliyetine yansıtılmak durumundadır’⁴².

Bir projenin maliyeti belirlenirken şu kategorilere ayrılabilir⁴³:

- Personel : Mevcut çalışanlar ve sözleşmeli işçilerin maliyetleri
- Seyahat : Çalışanlar başka yerden geliyorsa bunların ulaşım masrafları
- Eğitim : Proje ekibine gerekli bilgi ve beceriyi sağlayacak eğitim maliyetleri
- Malzeme : Sıradan bilgisayarlar, kalemler, kağıtlar, yazılım ve benzerlerine ek olarak özel ya da sıra dışı donanım maliyetleri
- Mekan : Mekan ihtiyacı ve bunun maliyeti
- Araştırma : Projeyi desteklemek için yapılacak araştırma maliyetleri

⁴² Richard Luecke, ‘*Proje Yönetimi*’, Çev: Ümit Şensoy, 1. b., İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ocak 2009, s.86.

⁴³ Harvard Business School Press, a.g.e, ss. 62-63.

- Sermaye harcamaları : İşin yapılması için pahalı donanım veya teknik güncelleştirmeler ihtiyaç varsa bunların maliyeti ve sermaye maliyeti içinde kendi maliyetini çıkartacakların belirlenmesi
- Genel giderler

Bu maliyet kalemleri içinde en büyük paya kuşkusuz işgücü sahiptir. İşgücü maliyetini belirlemek gerçeğe yakın bir bütçe tahmini için gerekli bir koşuldur.

Projelerde iki türlü maliyet kalemi ile karşılaşılır.Bunlar⁴⁴;

- Yatırımlar (Bir kez yapılır)
- Operasyonel Harcamalardır. (Proje süreci esnasında ortaya çıkar.)

Bu başlıklar altında bir çok maliyet kalemi yer almaktadır. Örneğin; yatırımların altında, makina satın alımı, insana yapılan eğitim, danışmanlık, operasyonel harcamaların altında ise bakım masrafları, sistemden sorumlu olacak kişilere yapılacak harcamalar vb. projenin ortaya çıkışından sonra sistemin işletilmesi için gerekli olan maliyetler vardır.

Maliyet hesabı yapılırken bu fiyat ile karıştırılmamalıdır. Maliyette önemli olan ürünün ne kadar harcama yapılarak üretilebileceğinin hesaplanmasıdır. Bunun için de parçalara ayrılmış iş yapısı, kaynak verileri, faaliyet süresi tahminleri, tecrübe ve hesap grafikleri kaynak alınır⁴⁵.

Maliyetlerin tahmini yapıldıktan sonra bu maliyet tahminleri ile projeden beklenen kar rakamları karşılaştırılması gerekmektedir. Eğer maliyetin projeden beklenen karı aşacağı düşünülüyorsa projeye başlamak anlamsız olacaktır.

1.5.3 Kapsam Yönetimi

Projelerde kapsam yönetimi, proje hedeflerine ulaşılabilmesi için yapılması öngörülen işlerin tam olarak yapıldığının ve bunun dışında kalan gereksiz işlerin

⁴⁴ Tekir, a.g.e., s. 69.

⁴⁵ www.gencbilim.com, 09/10/2006.

proje kapsamına dahil edilmediğinin onaylanması amacını taşıyan süreçtir. Birincil görevi, projenin neleri içerip neleri içermediğinin tanımlanması ve kontrolüdür⁴⁶.

Projelerde Kapsam Yönetiminin alt süreçleri şunlardır⁴⁷;

- **Yetkilendirme** : Biçimsel olarak yeni bir projenin doğduğunun veya mevcut bir projede, bir dönemden takip eden döneme geçildiğininin tanındığı alt süreçtir. Bazı örgütlerde yetkilendirme, projenin yapılabirlik döneminin sonunda gerçekleşir. Tipik olarak projeler aşağıdaki bir ya da birkaç durumun sonucunda yetkilendirirler:

- Pazar talebi,
- Yapılan işin gereği,
- Müşteri isteği,
- Teknolojik zorlamalar,
- Yasal zorunluluklar.

- **Kapsam Planlama** : Gelecekteki proje kararlarına temel oluşturacak biçimsel bir kapsam özetinin geliştirilmesi alt sürecidir. Kapsam özeti, proje hedeflerinin ve proje ürününün tanımlandığı, ileride proje ekibi ile işveren arasında bu konularda doğabilecek anlaşmazlıkları önleme amacını taşıyan bir belgedir.

- **Kapsam Tanımlama** : Kapsam özetinde tanımlanan proje ürününün aşağıdaki amaçlarla daha küçük ve yönetilebilir bileşenlere ayrılmasıdır:

- Maliyet, süre ve kaynak tahminlerinin daha sağlıklı hale getirilmesi,
- İlerleme ölçümleri ve kontrolü için temel oluşturma,
- Yetki ve sorumluluk atamalarının hızlandırılması,

Kapsam tanımlama, proje başarısı için son derece kritik bir alt süreçtir. Başarısız bir kapsam tanımlama; proje ritmini bozan değişiklikleri, aynı işlerin tekrar tekrar yapılmasını, proje süresinin uzamasını, verimlilik kaybını ve işgücünde moral çöküntüyü beraberinde getirir ve sonuçta proje maliyetlerinin artması kaçınılmaz olur.

- **Kapsam Değişim Kontrolü** : Proje kapsamında gerçekleşen sapmaların ortaya çıkarıldığı alt süreçtir. Şunları amaçlar:

- Proje kapsamında yapılan değişikliklerin sebeplerinin ortaya çıkarılması ,

⁴⁶ Ölçer, a.g.e., s. 34.

⁴⁷ Ölçer, a.g.e., ss. 35-36.

- Projede bir kapsam değişikliğinin oluştuğunun belirlenmesi ,
 - Gerçekleşen kapsam değişikliklerinin yönetilmesi ,
- Kapsam Kabul** : Proje kapsamının ana proje katılımcıları tarafından onaylanmasıdır. Yapılan tüm çalışmaların ve sonuçlarının eksiksiz ve tatminkar olduğunun kabul edilebilmesi için bu çalışmaların ve sonuçlarının incelendiği alt süreçtir.

1.5.4 Kalite Yönetimi

Kalite kavramı, tek başına düşünöldüğünde tanımlanması ve ölçölmesi oldukça zordur. Kalite ürün yada servisin mükemmeliğini ifade etmede kullanılır. Kalite bir bütündür ve ihtiyaçların karşılanmasıdır. Yüksek yada düşük kalite kavramı tanımlanamaz. Her organizasyon kendi yapısına uygun kalite çerçevesini çizer⁴⁸.

Kalite yönetimi; temel kalite kriterlerini içeren yeterli inceleme özelliklerinin proje geliştirme sürecinde kullanılmasını güvence altına alma işlemidir. Bir projede kazanılan bilgi ve deneyim, gelecekteki projeler için bir temel oluşturur, organizasyonda kalite seviyelerinin iyileşmesini sağlar. Firmanın kalitenin gerçekleştirilmesi adına geniş anlamda organize olmasıdır. Böyle bir sistemde⁴⁹;

- Proje ya da kalitenin üretim düzeyi belirlenir,
- Bu ihtiyacı karşılayacak önlemler planlanır,
- Gerçekleşmelerin denetimi için kalite kontrolleri yönetilir,
- Düzeltici önlemler planlanır.

1.5.5 Tedarik Yönetimi

Projelerde tedarik yönetimi, mal veya hizmetlerin mevcut proje örgütü dışından sağlanması sürecidir.

Projelerde tedarik yönetimi, alıcı-satıcı ilişkisi açısından ele alınmalıdır. Alıcı eğer taahhüt işi yapmakta olan bir yüklenici ise, bu durumda satıcı da bir alt

⁴⁸ Gökhan Çıngay, '**Kalite ve Proje Yöneticisi**', <http://www.projeyoneticisi.com/2006/09/28/kalite-ve-proje-yoneticisi/#more-66>, 11/02/2008.

⁴⁹ Gökhan Çıngay, '**Kalite ve Proje Yöneticisi**', <http://www.projeyoneticisi.com/2006/09/28/kalite-ve-proje-yoneticisi/#more-66>, 11/02/2008.

yüklenici olarak düşünebilir. Projelerde tedarik yönetimi, şu alt süreçlerden oluşmaktadır⁵⁰:

-Tedarik Planlaması : Hangi proje gereksinimlerinin dış örgütlerden karşılanacağını belirlediği alt süreçtir.

-Teklif Alma Planlaması : Teklif alma sürecine temel oluşturacak belgelerin hazırlandığı alt süreçtir.

-Teklif Alma : Proje gereksinimlerinin nasıl karşılanabileceği konusunda yüklenici adaylarından bilgi alınan alt süreçtir. Bu alt süreçteki çabaların büyük kısmı, proje maliyetine etkisi olmaksızın yüklenici adayları tarafından harcanır.

-Yüklenici Seçimi : Tekliflerin açılması ve değerlendirme kriterleri temel alınarak yüklenici seçiminin yapıldığı alt süreçtir.

-Sözleşme Yönetimi : Yüklenici performansının sözleşme şartlarına uygunluğunun takip edildiği alt süreçtir.

-Sözleşme Kapatma : Proje ürününün onaylanması ve idari kapatmayı kapsayan alt süreçtir. Sözleşme şartları, sözleşme kapatma alt süreci ilgili özel hükümler içeriyorsa, bu noktalar gözden kaçırılmamalıdır.

1.5.6 Risk Yönetimi

1.5.6.1 Projelerde Risk Kavramı

Bir projeyi ilk yatırım tahmini aşamasından alıp tamamlama ve kullanıma sokma işlemi; karmaşık, genellikle siparişe bağlı ve beraberinde zaman gerektiren tasarım ve üretim işlemleri içermektedir. Bu süreçte değişik yetenek ve ilgi alanlarına sahip çok sayıda insana ihtiyaç duyulur ve birbirinden farklı ancak ilişkili, geniş bir yelpazedeki pek çok işin koordinasyonu gerekir. Tüm bunların yanında bu karmaşıklık pek çok dış ve kontrol edilemeyen etken tarafından artırılır. Kısacası projeler birçok riskle karşı karşıyadır.

Risk içeren bir durum düşünülmesi gerekirse akla, muhtemelen ilk olarak paraşütle atlama veya motosiklet yarışı gibi fiziksel olarak tehlikeli sporlar

⁵⁰ Ölçer, a.g.e., ss. 47-48.

gelecektir. Bunun yanında davranış bilimciler, toplumun kolaylıkla bu şekilde tanımlamayacağı, örneğin evlilik gibi risk alınan kurumlara işaret edebilirler.

Risk kavramı, sonuçları belirsizlik içeren hemen hemen her türlü insani karar alma eylemine uygulanabilir. Bu belirsizlik, karar alma işleminin zorunlu bir özelliği olan geleceğe yönelik olmasından kaynaklanmaktadır ki, gelecek kendi özünde belirsizlik içeren bir kavramdır. Bu nedenle zaman, risk ile uğraşılırken göz önünde bulundurulması gereken merkezi bir değişkendir. Karar alma işlemi, sonucun taşıdığı öneme bağlı olarak sezgisel, pragmatik (faydacı), dogmatik (inançlara dayalı), tamamen akılcı yada bilimsel olabilir. En önemli iki soru projeden elde edilecek getirilerin riskleri karşılayıp karşılamadığı ve her şey ters gittiği takdirde kaybın boyutunun ne olacağıdır. Açıktır ki karar alıcının risk algısı, kumardaki varyanstan çok, kayıp olasılığı ve bu kaybın miktarı tarafından etkilenmektedir. Bu nedenle riski, karar alma işleminde bir yardımcı olarak niceleyen teknikler daha önemli hale gelmiştir. Bu teknikler, hem etkenlerin değerlendirmeye dahil edildiği mevcut şartlara, hem de bir öneri ile ilgili olarak, tamamen aynı durum ve bilgi dahilinde iki kişinin neden farklı kararlar aldığını açıklayacak uygun bir anlayış üzerine kurulmalıdır⁵¹.

PMBOK'a (Project Management Body of Knowledge, PMI'nın Proje Yönetimi Standart Kitabı) göre proje riski, belirsizliklerin proje hedeflerini olumsuz etkileme olasılıklarının birikmiş toplamı olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, proje riski, olumsuz olayların ve bunların olası sonuçlarının ortaya çıkma ve proje hedeflerini kapsam, kalite, zaman ve maliyet açısından etkileme derecesi olarak nitelendirilebilir⁵².

Riskler proje hedeflerini olumsuz yönde etkileyecek ve projenin başarılı bir biçimde ilerlemesini engelleyecektir. Proje risklerinin önceden tanımlanması, sınıflandırılması ve değerlendirilmesi kısacası risk yönetimi, projenin kapsam, zaman ve bütçe dahilinde gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

⁵¹ Latif Onur Uğur, '*İnşaat Sektöründe Riskler ve Risk Yönetimi*', Seminer Notları, TMB 2006, s. 12, http://www.yapi.com.tr/V/Images/arastirma/10.11.06_riskyonetimi.pdf, 10/11/2008.

⁵² Burak Akutsa, '*Proje Risk Yönetimi ve Önemi*', <http://www.projeyoneticisi.com/2007/01/16/proje-risk-yonetimi-ve-onemi/>, 11/02/2008.

‘Riskler, proje sonrası değerlendirmeleri için önemli birer inceleme alanıdır. ğrenme alanları, riskler ve risk yönetimi süreci ıktıları üzerinden kolaylıkla tespit edilerek proje yönetimi sürecindeki zayıflıklara ışık tutar. Proje sonrası değerlendirme süreci de, riskler konusunda bir bilgi bankasının oluşmasına yardımcı olur. Böylelikle geçmiş verilerin bulunduğu veritabanları kullanılarak risk kontrol listeleri oluşturulabilir, risk analizi için gerekli tahminlerin daha kolay yapılabilmesi sağlanır ve yanıt stratejileri geliştirilmesi kolaylaştırılmış olur’⁵³.

Bir inşaat projesinde tipik olarak rastlanan riskler arasında şunlar yer alır;

- Taahhüt edilen tasarım ve inşaat zamanında işin sonuçlandırılmaması,
- Beklenen taslak planının, detaylı planın veya bina yasal onaylarının tasarım programında izin verilen süre içinde alınamaması,
- Projenin gecikmesine neden olan beklenmeyen, ters zemin koşulları,
- Projenin gecikmesine neden olan aşırı derecede sert hava koşulları,
- Yasal grevler,
- İş gücü ve malzemede beklenmeyen fiyat artışları,
- İşin tamamlanmasının ardından bir kiracı/işletmeci bulunamaması,
- Operatrlerden birinde fiziksel bir yaralanmaya neden olan bir kaza,
- Yapıda, kötü işçilikten doğan örtülü eksik ve hatalar,
- Force Majeure (sel, deprem, vs.),
- Müteahhit tarafından, tasarım ekibinin tasarım detaylarının geç tamamlamasından kaynaklanan kayıp ve harcamaların karşılanması yönünde talep,
- Projenin, müşterinin btcesinin izin verdiği sınırlar dahilinde tamamlanamaması.

Risk kaynaklarının riskin etkilerinden ayrılması önemli bir konudur. En sonunda, bir projede karşılaşılan tüm risk, aşağıdakilerden bir veya bir kaçı ile iliřkilidir⁵⁴;

- Maliyet btcesi / öngörüsü / tahmini / teklifi dahilinde kalamamak,
- Onaylar, tasarım, inşaat ve yerleşim için şart koşulan sreler dahilinde kalamamak,

⁵³ Sema Nur Altuğ, ‘*Risk Management and Post Project Evaluation Processes for Research and Development Projects*’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sabancı Üniversitesi, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, 2002, s.7.

⁵⁴ Latif Onur Uğur, ‘*İnşaat Sektöründe Riskler ve Risk Yönetimi*’, Seminer Notları, TMB 2006, s. 14, http://www.yapi.com.tr/V/Images/arastirma/10.11.06_riskyonetimi.pdf, 10/11/2008.

- Kalite, işlev, amaca uygunluk, güvenlik ve çevrenin korunması için gerekli olan teknik standartların karşılanamaması.

Pek çok durumda, ters giden olayların etkileri finansal kayıp şeklinde ortaya çıkmaktadır. Profesyonel danışmanların, müteahhitlerin, taşeronların ve tedarikçilerin görevi; aksaklığın meydana gelmesine yol açabilecek birbirinden ayrı risk kaynaklarını belirlemek ve bu riskleri taşıyabilecek en uygun organizasyonu sağlayacak bir risk yönetim stratejisi geliştirmektir.

1.5.6.2 Risk Yönetim Sistemi

Bir projenin içinde bulunduğu durumun gözden geçirilerek, projenin geleceği için risk teşkil eden oluşumların tespit edilmesi ve bunların önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını içeren işlemler sürecine Proje Risk Yönetimi denir⁵⁵.

Proje risk yönetiminin amacı, proje risklerini tanımlamak, analiz etmek, karşılaştırmak, ve onların olumsuz sonuçlarını azaltmak veya ortadan kaldırmak için stratejiler geliştirmektir.

İyi performansın elde edilmesi için risklere karşı dikkatli olunmalıdır. Çoğu kişi, risk yönetiminin önemine karşı çıkmayacaktır, ancak sezgilerini ve deneyimlerini kullanmak yerine riskleri analiz etme yoluna giden de pek fazla kişi yoktur.

Risk yönetimi yeni bir kavram olmadığı gibi arka planında gizli, sihirli teknikler de barındırmaz. İş veya projenin açık olduğu tüm riskleri tanımlamayı ve nicelemeyi, daha sonra bu risklerin nasıl yönetileceği ile ilgili sağlıklı kararlar alınabilmesi için amaç edinen bir sistemdir. Risk yönetimi, sigortacılık ile eşanlamli olmadığı gibi bir iş alanının maruz kalabileceği bütün riskleri yönetmeye de çalışmaz. Pratikte doğru yaklaşım, iki uç noktanın arasında bir yerlerde bulunur. Bir risk yönetimi sistemi pratik, gerçekçi ve performansa karşı uygun maliyetli olmalıdır. Risk yönetiminin karmaşık olmasına veya çok yüksek miktarlarda veri içermesine

⁵⁵ **‘Risk Yönetimi’**, <http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=96&itype=i..>, 15/02/2008.

ihtiyaç yoktur. Bu bir sağduyu, analiz, yargı, sezgi, deneyim, iç his ve bir işin veya projenin riskin ortaya çıktığı en kritik özellikleri için disiplinli bir yaklaşımı uygulamaya karşı sahip olunan isteklilikle ilgili bir konudur. Riskin analiz edilebileceği derinlik, açıktır ki, içinde bulunulan duruma dayanır. Yalnızca karar verici yapısal bir risk analizine verilmesi gereken önemin ne kadar olduğuna karar verebilir. Risk yönetimi, gelecekteki olayların ters etkilere yol açabileceği gibi bir olasılıkla birlikte yaşama disiplindir⁵⁶.

Proje risk yönetiminin temel hedefi, proje risklerini belirlemek ve bu risklere karşı ya bu risklerin oluşma olasılıklarını düşürücü ya da bu risklerden kaçınmayı sağlayıcı stratejiler geliştirmektir. Öte yandan proje risk yönetiminde, proje sayesinde çıkarılabilecek fırsatların oluşma olasılığını artırıcı adımlar da atılmalıdır. Proje risk yönetimi, işlerin kötü gitmesi olasılığını ve oluşabilecek risklerin yapacağı net etkinin düşürülmesini sağlamaya yönelik planlamayı ve uygulamayı içermektedir. Bu işlem yapıcılık ve yaratıcılık isteyen bir işlemdir. Kısacası proje risk yönetiminin amacı şu şekilde özetlenebilir⁵⁷:

- 1.Kapsam, kalite, zaman ve maliyet açısından projeyi etkileyebilecek faktörleri kesin olarak belirlemek,
- 2.Her faktörün etki miktarını ölçmek,
- 3.Projedeki kontrol edilemeyen faktörlere bir sınır çizgisi belirlemek,.
- 4.Risklerin projedeki kontrol edilebilen faktörler üzerindeki etkileri deneyerek, oluşabilecek etkiyi hafifletmek.

1.5.6.3 Bir Risk Yönetim Yapısının Geliştirilmesi

Risk yönetimi süreci, risk ile başa çıkmadaki işlem sırasının verildiği şekilde de gösterilen risk yönetim sistemine ayrışır. Doğal olarak risk yönetim sistemi değerlendirme dahilindeki tüm seçeneklere uygulanmalıdır.

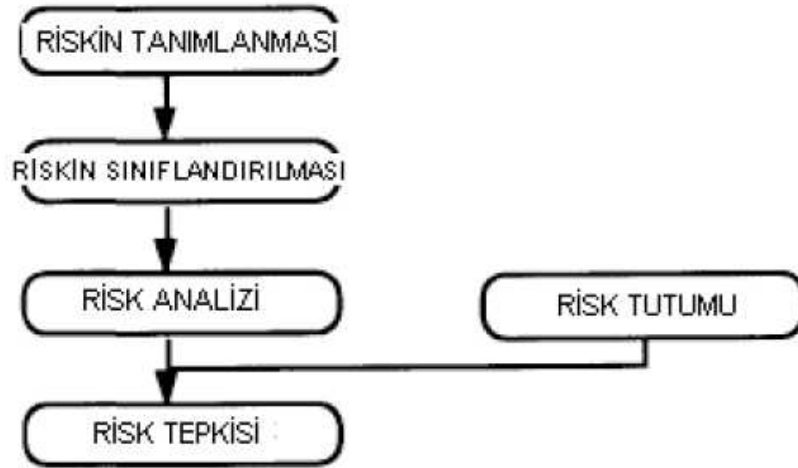
⁵⁶ Latif Onur Uğur, '*İnşaat Sektöründe Riskler ve Risk Yönetimi*', Seminer Notları, TMB 2006, s. 28, http://www.yapi.com.tr/V/Images/arastirma/10.11.06_riskyonetimi.pdf, 10/11/2008.

⁵⁷ Burak Akutsa, '*Proje Risk Yönetimi ve Önemi*', <http://www.projeyoneticisi.com/2007/01/16/proje-risk-yonetimi-ve-onemi/>, 11/02/2008.

Genellikle aşamaları şöyledir⁵⁸:

- 1- Riskin Tanımlanması: Riskin kaynak ve tipi tanımlanır.
- 2- Riskin Sınıflandırılması: Risk tipi gözönünde bulundurularak bunun kişi veya kuruluş üzerindeki etkisi değerlendirilir.
- 3- Risk Analizi: Riskin veya risk gruplarının tipine bağlı sonuçlar, analitik teknikler kullanılarak değerlendirilir. Çeşitli risk ölçüm teknikleri kullanarak riskin etkilerine değeri biçilir.
- 4- Risk Tutumu: Risk hakkındaki herhangi bir karar, kararı alan kişi veya kuruluşun tutumundan önemli derecede etkilenmektedir.
- 5- Risk Tepkisi: Riskin ne şekilde yönetilmesi gerektiği (bir başka tarafın üzerine aktararak mı yoksa yüklenerek mi) ele alınır.

Şekil 7 : Risk Yönetimi Yapısı



Kaynak : Latif Onur Uğur, '*İnşaat Sektöründe Riskler ve Risk Yönetimi*', Seminer Notları, TMB 2006, s. 29, http://www.yapi.com.tr/V_Images/arastirma/10.11.06_riskyonetimi.pdf, 10/11/2008.

Projelerde karşılaşılan riskleri sınıflandırmak, proje yöneticisi açısından riskin etkilerini azaltabilmek için önemli bir çalışmadır. Sınıflandırılan risklerin etkilerini azaltmada Üst Yönetime, Proje Yöneticisine ve Proje Takımına yetkileri

⁵⁸Latif Onur Uğur, '*İnşaat Sektöründe Riskler ve Risk Yönetimi*', Seminer Notları, TMB 2006, s. 28, http://www.yapi.com.tr/V_Images/arastirma/10.11.06_riskyonetimi.pdf, 10/11/2008.

doğrultusunda sorumluluklar yüklenir. Riskler örnek olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir⁵⁹;

- Stratejik Kararlara ait Riskler
- Projenin Teknik Özelliklerinden Doğan Riskler
- Projenin Kapsamı
- Proje Organizasyonundan Doğan Riskler
- Müşteri İsteklerinin Değişmesiyle Ortaya Çıkabilecek Riskler
- Plan ve Kontrol Eksikliklerinden Doğan Riskler

Risklerin değerlendirilmesi, tanımlanan risklerin, ortaya çıkma olasılıkları ile projeyi etkileme miktarları gözönüne alınarak, riskleri önem seviyesine göre sıralama çalışmasıdır. Düzenli aralıklarla yapılan bu çalışmalarda, içinde bulunan mevcut durum değerlendirilir ve risk oluşturabilecek faktörlerin zamana bağlı gelişimi incelenir. Risklere karşı geliştirilmesi gereken tedbirlerin aciliyetine göre de riskler sınıflandırılarak, risklerin önem seviyesi belirlenmelidir. Bu risk seviyeleri şu şekildedir⁶⁰:

- Acil
- ÇokRiskli
- Normal
- AzRiskli
- Risk Yok şeklindedir.

1.5.6.4 Risklere Karşılık Verme Yöntemleri

Riskler kaçınma, transfer etme, azaltma ve kabullenme olarak dört değişik şekilde yanıtlanabilir⁶¹:

- Kaçınma : Proje planında değişiklikler yaparak, çıkabilecek risklerden uzak durma ve işi gerçekleştirmek için başka yollar aramadır.
- Transfer Etme : Riski bir başka kuruma veya bireye devretme yöntemidir. Burada risk yok olmaz fakat riskin sorumluluğu başkasına devredilmiş olunur.

⁵⁹ ‘Risk Yönetimi’, <http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=96&itype=i>, 15/02/2008.

⁶⁰ ‘Risk Yönetimi’, <http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=96&itype=i>, 15/02/2008.

⁶¹ Tekir, a.g.e., s.77.

- Azaltma : Proje boyunca karşılaşılabilecek risklerin tanımlanarak bu risklerin etki ve gerçekleşme olasılıklarını azaltmak için ek önlemler alma yöntemidir.
- Kabullenme : Tüm risklere bir cevap aramak proje bütçesine çok fazla ek maliyet getirebilir.Bu yüzden bazı riskler göz ardı edilir.Bu riskler proje boyunca izlenir ve risk derecesi yükseldiğinde diğer yöntemlerden biri uygulanır.

1.5.7 İletişim Yönetimi

‘Proje işlemlerinin plana uygun yürütülmesi, iletişim yönetimi ile gerçekleşir. Bu da, iletişimin planlanması, bilgi akışının sağlanması, performans raporları ve yönetsel düzenlemenin yapılmasıyla mümkün olabilir. İletişim, proje ile ilgili kişilerin bilgi ve haberleşme gereksinimlerini tanımladığı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde kimin hangi bilgiye ne zaman gereksinimi olduğu ve bu bilginin o kişiye verileceği tanımlanır’⁶².

‘Proje iletişiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir⁶³:

- Proje yönetimi, politika ve kararların proje grubu çalışanlarına duyurulması ve anlatılması uyum içinde çalışmayı kolaylaştırır.
- Proje bütçesinin, kapsamının ve sorunlarının ilgili iç ve dış çevreye duyurulması, projenin tanınmasını ve proje yönetimine güveni sağlar.
- Projede kullanılacak teknolojinin ve elde edilecek kalitenin tanıtımı, insanların yeni teknolojilere ve kaliteye karşı ilgisini artırır ve bilgi sahibi olmalarını sağlar.
- Proje programına ilişkin bilgilerin çalışma grubuna sürekli iletilmesi, onların bu bilgileri öğrenmelerini ve uyum içinde ilişkilerini sürdürmelerini sağlar.
- Projeye ilişkin her türlü mevzuatın çalışma grubuna duyurulması, bu konuda olası hataları önlemeye çalışır.’

Projenin başarılı olması açısından proje yöneticisinin iyi bir iletişimci olması beklenir. Proje organizasyonunda doğabilecek sorunların ve çatışmaların çözümlenmesi bakımından bu oldukça önemlidir. Proje yöneticisi bu özelliği ile, örgütte çeşitli tartışma ve karar konularını açıkça ortaya koyabilecek ve bunların

⁶² Albayrak, a.g.e., s.162.

⁶³ Albayrak, a.g.e., s.163.

uygun bir şekilde proje takımına iletilmesini sağlayacaktır. İletişimin yetersizliği proje yöneticisi ve çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilir ki bu da projenin belirlenen amaçlara ulaşmasında yıkıcı bir etkiye yol açacaktır. Bu nedenle proje yöneticisinin örgütte etkin bir haberleşme sistemini kurması oldukça önemli bir konudur.

Örgütsel çatışmalara neden olan iletişimsel eksiklikler şunlardır⁶⁴:

- Anlam güçlükleri* ; İnsanların ortak sembollere veya ortak bir lisana sahip olmamalarından kaynaklanan güçlüklerdir.
- Yetersiz bilgi alışverişi* ; Kişilerin arasında yeterli haberleşe diyalogu kurmamasından kaynaklanır.
- İletişim kanallarında deformasyon* ; Bilginin iletişim kanallarında özünü, anlamını yitirmesi demektir.Böylece yanlış algılamalar ortaya çıkar.

1.5.8 İnsan Kaynakları Yönetimi

Bir projede en önemli kaynak insan kaynaklarıdır. Bir projenin başarılı olup olmaması projede çalışan kişilerin nitelikleri ile ilintilidir. İnsan faktörünün başarısız olmasının nedeni ise proje takımının niteliklerinin yetersizliği, liderliğin yokluğu ya da insan kaynaklarının verimli kullanılamamasından kaynaklanmaktadır. Projelerde insan kaynakları yönetimi proje yöneticisi, proje takımı, proje organizasyonu ve iletişim olmak üzere dört başlık altında incelenir⁶⁵:

Projelerin başarısı daha çok projede çalışan insanların başarısıyla orantılıdır. Unutulmamalıdır ki insan kaynakları bir projeyi yüceltebileceği gibi yerin dibine de sokabilir. Ne kadar iyi bir zaman ve bütçe planlaması yapılırsa yapılsın bu planlara uymayacak bir proje ekibinin oluşturulması tüm çabaları boşa çıkaracaktır.

⁶⁴ Nergis Ergün, ‘İletişim Türleri’, s. 17,
<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/balaban/admin/documents/ProjeYoneticisi.doc>,
15/02/2008

⁶⁵ Enver Ece, Ahmet Kovancı, ‘Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi’, **Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi**, Cilt.1 Sayı: 4, Temmuz 2004, s. 77.
<http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2004Temmuz/12.pdf>, 10/11/2008.

İnsan kaynaklarını planlamak, maliyet artışlarını, gecikmeleri ve kişilerin atıl kalmasını önleyecektir. İhtiyaç yokken personele sahip olmakta, ihtiyaç varken bulamamakta maliyet ve zaman problemlerine yol açacaktır. Bu suretle planlama aşamasında her görevi tamamlamak için gerekli kaynak ve miktar titizlikle belirlenmelidir⁶⁶.

Bugün birçok araştırmacı organizasyonların başarısında insan kaynağının kritik bir önemi olduğunu belirtmişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonlarda stratejik bir role sahiptir. Proje Enstitüsü tarafından da insan kaynakları yönetimi proje yönetiminin altı temel fonksiyonu arasında yer almaktadır. Bütün bunlara rağmen yapılan bazı araştırmaların sonucu sürpriz vericidir. Pinto ve Prescott proje yaşam çevriminin dört aşaması boyunca kritik başarı faktörlerinin önemini araştırmıştır. Sonuçlar; insan faktörünün proje başarısında düşük bir önemi olduğunu göstermiştir⁶⁷. Belout ve Gauvreau'nun yaptığı araştırma sonuçları da Pinto ve Prescott'un araştırmasını destekler niteliktedir. Bu araştırmada insan faktörü ve proje başarısı arasında bir bağlantı olmasına rağmen bu faktörün proje başarısında anlamlı bir etki oluşturmadığı bulunmuştur.

İnsan faktörünün proje başarısı üzerinde bir etkisinin olmamasının farklı açıklamaları vardır. Bunlardan bir tanesi; aracı değişkenlerin (yaşam döngüsü, iş alanı vb.) dikkate alınmamasıdır. Literatürde insan kaynakları yönetiminin etkinliği örgüt iklimi, çalışma organizasyonu, örgütün büyüklüğü gibi birtakım parametrelere bağlıdır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin etkileri organizasyonel bağlamla ilintilidir. Projelerde de aynı durum geçerlidir ve proje başarısı üzerinde insan kaynaklarının etkinliği, insan kaynaklarının organizasyonun diğer bileşenleriyle oluşturduğu harmoniye bağlıdır⁶⁸. Çalışmada ayrıca insan kaynakları yönetiminin proje başarısı üzerindeki etkisinin ölçülmesinde yaşanan bir takım zorluklara da değinilmiştir.

⁶⁶ http://members.tripod.com/war_project/projeler/proje2.html, 09/11/2006.

⁶⁷ Adnane Belout, Clothilde Gauvreau, 'Factors Influencing Project Success: The Impact Of Human Resource Management', **International Journal of Project Management**, Vol.22, No:1, 2004, s.10.

⁶⁸ Clotilde Gauvreau, 'L'impact De La Gestion Des Ressources Humaines Sur Le Succès Des Projets', Université De Montréal, Maitre és Science, Ecole Des Relations Industrielles, Faculté Des Arts et Des Sciences, 2000, ss. 79-80.

1.6 Proje Süreci Yönetimi

Proje süreci yönetimi projelerin entegre ve mantıksal çerçeve yaklaşımlarına dayalı olarak hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi yöntemidir⁶⁹.

Bir projenin yönetim açısından geçireceği aşamalar şu şekildedir:

- Projenin tanımlanması
- Projenin planlanması
- Projenin uygulanması
- Projenin tamamlanması

Proje yöneticisi bu dört aşamayı gözeterek projenin hedeflerine ulaşmasını sağlar.

1.6.1 Tanımlama

Bir projenin yönetim süreci projenin tanımlanmasıyla başlar. Bu aşamanın sistematik bir şekilde yapılması, kaydedilmesi ve projeye katılan bütün tarafların bilgisine sunulması gerekir. Göreceli tanımlardan kaçınmak, sayısal ve net tanımlar kullanmak önemlidir. Örneğin, yeterli sayıda personel yerine şu sayıda ve şu nitelikte personel demek gerekir. Bu aşamada gösterilen hassasiyet proje genelinde kendini gösterecektir. Bu evrede proje sürecine katılan tarafların ihtiyaçları göz önünde tutulmalı, yapılan proje tanımı net olmalı ve bütün taraflarla iletişim sağlanmalıdır. Tanımlama yapılacakların kesin olarak belirlendiği aşamadır.

Bu tanımlamada gösterilen zaman, maliyet, kapsam ve kalite hedeflerine ulaşmak için, projenin planlanması proje yönetimi tarafından yapılır. Projenin tamamlaması için yapılması gereken işlerin listesi bu aşamada yapılır. Yapılacak işler listesinin hazırlanması, işi yapacak uzman kişilerin katılımıyla yapılır.

⁶⁹A. Vural Örsdemir, Serdar Kabukçuoğlu, '*Proje Hazırlama Rehberi*', <http://www.tugidem.org.tr/yayinlar/kitap/proje%20haz%C4%B1rlama%20rehberi.pdf>, s.2, 15/12/2008.

Yapılacak işlerin listelenmesinde ne kadar detaya inileceğine ise uzmanlarla beraber süreci izleyecek olan proje yöneticisi karar verir⁷⁰.

Proje yönetiminin hedeflerini birincil ve ikincil hedefler olarak sınıflandırmak mümkündür⁷¹.

Birincil hedefler:

- Projenin bitirme planına göre veya daha önce tamamlanması,
- Projenin ayrılmış kaynaklarının aşılmadan tamamlanması,
- Projenin hazırlanan spesifikasyonlara uygun olarak tamamlanmasıdır.

İkincil Hedefler:

- Ülke dışından sağlanan kaynaklardan çok yerel kaynaklardan yararlanılmaya ağırlık verilmesi,
- Düzgün bir ilerleme hızının sağlanması, (Bu amaç, çalışma yoğunluğunun az olduğu dönemler ile fazla olduğu dönemler arasındaki dalgalanmayı önlemeyi amaçlamaktadır.)
- En az çelişki ve karışıklıkla tamamlanması,
- Kaynakların dönem bazında dengeli olarak kullanılmasıdır.

1.6.2 Planlama

‘Planlama; nerede olduğunu, nereye gitmek istediğini, ve oraya nasıl ulaşılacağını veya neyin, ne zaman , nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirleme sürecidir’⁷².

Bir proje planı⁷³;

- Neyin ne zaman yapılması gerektiğini söyler.
- Hangi kaynaklara ne zaman ihtiyaç olduğunu gösterir.
- Proje için nasıl bir bütçe gerektiğini gösterir.
- Projenin mümkün olup olmadığı kararının verilmesini sağlar.
- Kestirilemeyen olayların kötü sonuçlarından korunmamıza imkan verir.
- Projenin zamanında, istenen maliyet ve kalitede gerçekleştirilmesini sağlar.

⁷⁰ Günaydın, a.g.e, ss. 1-5.

⁷¹ Kolaylıoğlu, a.g.e., ss. 9-10.

⁷² Albayrak, a.g.e., s. 277.

⁷³ Harris, a.g.e, s.111.

Planlama başarılı bir projenin kapılarını açan anahtardır. Planlama yapmadan projenin kapılarını açıp projeye başlamak mümkün değildir. Böyle bir şey mümkün olduğunda proje başarısızlığa mahkum olacaktır. Çünkü projenin ileriki safhalarında meydana gelen kargaşadan kurtulmak mümkün olmayacak ve proje asla amacına ulaşamayacaktır.

Başarılı projeler kendiliğinden ortaya çıkmaz, planlama gerektirir. Planlama, çalıştığınız ortamın dinamiklerinden kaynaklanan kaosu içinden, düzen oluşturma sürecidir. Planlama aslında birtakım anahtar sorulara cevap bulma sürecidir. Bu sorular şöyledir⁷⁴:

- Ne tür işler gerçekleştirilmelidir?
- Bu işler ne zaman gerçekleştirilmelidir?
- Bunları kim gerçekleştirecektir?
- Ne tür ekipmanlar gerekecektir?
- Ne yapılmayacaktır?

Proje süresince bu sorulara cevap aramak, yanıtlayabilmek proje yöneticisinin sürekli aktif kalmasını sağlayacaktır. Proje yöneticisi proje planını hazırlarken ekibinin görüşlerine de yer vermeli ve böylece ekip ruhu oluşturmalıdır. Planlama sürecine dahil olmayan bir ekip kendilerine ait olmayan, onların rızaları alınmadan hazırlanan bir plana uymak istemeyebilir, dışlanma gibi bir psikolojiye bürünebilir ve proje yöneticisi bu konuda çıkan birtakım uzmazlaşmazlıklarla başa çıkmak zorunda kalabilir.

Bir proje planı yapılırken göz önünde bulundurulması gereken birçok faktör vardır. Bu yüzden projelerde çok çeşitli planlar yapılır. Bu planlardan bazıları şöyledir⁷⁵:

- Sistem geliştirme planı
- Sistem entegrasyon ve test planı
- Sistem işletme testleri planı
- Alt yüklenici yönetim planı

⁷⁴ Trevol L. Young, *'Daha İyi Basıl Proje Yönetimi?'*, İstanbul: Timaş Yayınları, 1998, s. 67.

⁷⁵ Elif Baktır, *'Proje Yönetimi'*, www.tyd.org.tr/elif_projectmanagement, 10/11/2006.

- Kalite güvence planı
- Konfigürasyon yönetimi planı
- Doküman planı
- Malzeme tedarik planı
- Risk yönetimi planı

Proje planlamasında temel olarak yapılan çalışmalar zaman, kaynak ve bütçe planlamasıdır. Ancak bir proje planına başlamadan önce proje amacının belirlenmesi, projenin daha iyi anlaşılması için gereklidir.

Proje yöneticileri, planlama esnasında genellikle iki önemli hatayı yapmaktan kurtulamazlar. Birincisi; projede görev alacak diğer departmanların bireylerinin zaman planlarına dikkat etmeden kendi projelerine dahil etmeleridir. Projeye dahil edilecek kaynakların iş yükleri, tecrübeleri, eğitim düzeyleri gibi faktörler göz önüne alınmadan yapılan proje planlarının geçerliliği tartışmaya açıktır. Özellikle kaynakların aktivitelere atanması ve sürelerin tahminlenmesinde, proje yöneticileri ilgili kaynaklardan bilgi almadan plan hazırlamakta ve bu durum, planların sapmasına sebep verebilmektedir. Projenin başında projeye destek vermesi gereken kaynakların, proje sürecinde yeterli desteği ver(e)memesi, proje yöneticilerini zor durumda bırakacağından, pek çok proje yöneticisi diğer kaynakların yapacağı işleri kendi kendilerine öğrenirler ve uygulamaya geçerler. En azından üst yönetime birşeyler raporlayabilme kaygısıyla projeyi yürütmeye çalışırlar. Yukarıdaki uygulamaların sayısının artması proje yöneticisi diye adlandırılan kişilerin joker eleman olmasına sebep verecek ve zamanla proje yönetiminin bir takım ruhu gerektirdiği gerçeğinden uzaklaşılacak, bireysel yapılan her iş proje olarak adlandırılmaya başlanacaktır. Planlamada yaşanan bir diğer sorun ise “Planlamama” olarak adlandırılabilir. Geçmişte yapılan planlara sadık kalınmaması, planlarda sapmaların yaşanması, proje yöneticilerinde plan yapmaya karşı bir isteksizlik uyandırır⁷⁶.

⁷⁶ ‘Planlama Hataları’, <http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=100&itype=i>, 15/02/2008.

1.6.3 Uygulama

Projenin uygulama safhasında amaç, kaydedilen ilerlemeyi rapor etmek ve süreci gözlemleyip kontrol etmektir. Bu aşamada yürüyen çalışma değerlendirilir, projenin kilometre taşları açıklanır, gelişme süreci yönetilir ve kaydedilen ilerleme ve sorunlar yarardışlara bildirilir. Proje yönetim sürecinin uygulama aşamasında özellikle proje yöneticisi takıma liderlik yapmalı ve takımı sürekli motive etmelidir. Yine bu evrede çıkabilecek anlaşmazlıkların ve sorunların çözümü ve etkili bir iletişim sağlanmalıdır. Kaydedilen tüm ilerlemelerin raporlanmasına özen gösterilmelidir. Bu araçlar kontrol evresinde büyük fayda sağlayacaktır⁷⁷.

1.6.4 Kontrol

‘Projede, planlanan ve gerçekleştirilen işlerin doğruluk derecesinin sürekli olarak kontrol edilmesi gereklidir. Bu süreç, planlama adımının devamı niteliğindedir. Genellikle kontrol süreci planlama sürecinden daha fazla bir süre ve performans gerektirmektedir. Ne kadar iyi bir planlama yapılırsa yapılsın iyi oluşturulmamış bir kontrol sisteminin yokluğu yüzünden planlamanın bir anlamı kalmayacaktır. Kontrol, öngörülen sonuçlara ulaşmak için işlerin yürütülmesi, aykırı gidiş ve tutumların yoluna konulmasıdır. Kontrol, projenin amaçlarını gerçekleştirmek için kaynakların, zamanın ve performansın uygun kullanılıp kullanılmadığını izlemek, sorunları belirlemek, seçenekleri geliştirmek, karşılaştırmak, planlamak ve uygulamak için strateji seçme eylemi olarak tanımlanabilir’⁷⁸.

Bugün risk yönetimi, birçok proje için bir kontrol parametresi niteliğindedir. Meydana gelebilecek riskleri tahmin etmek zor olsada proje yöneticileri projelerini etkileyebilecek olayları önceden sezebilme yeteneklerini mutlaka geliştirmelidirler. Denetim döngüsünün elemanları şunlardır⁷⁹:

- Beklenen performansın standart olarak belirtilmesi
- Mevcut performansın ölçülmesi

⁷⁷ Harvard Business Press, a.g.e., s. 22.

⁷⁸ Albayrak, a.g.e., ss. 419-420.

⁷⁹ A. Tanju Gültekin, ‘**Proje Yönetimi**’, Ankara: Palme Yayıncılık, Haziran 2007, s.76.

- Beklenen performansla mevcut performansın karşılaştırılması
- Sapma ve varyansların geri beslenmesi

Bir proje kontrol sistemi, proje amaçlarına ulaşmak için proje planlama ve uygulama arasındaki boşluğu azaltmayı amaçlar. Proje kontrol sonuçlarına daha fazla odaklanılırsa proje performansı artırılabilir. Etkin proje kontrol araçlarını kullanmak proje başarısızlıklarını önleyecektir. Ayrıca birçok araştırma göstermektedir ki proje başarısını etkileyen faktörler arasında kontrol sistemi de yer almaktadır. Bir kontrol sistemi proje başarı faktörleri ile olan uyumu doğrulanarak incelenebilir⁸⁰.

1.7 Proje Başarısı

1.7.1 Proje Başarısı Kavramı

Proje başarısının geleneksel tanımı zaman, maliyet ve kalite amaçlarına ulaşmak olarak ifade edilirdi. Geçen yıllarda ise daha farklı bir tanım yapılmıştır. Baker, proje başarısını şöyle tanımlamıştır: ‘Eğer proje teknik performansı ve/yada gerçekleşmesi gereken misyonu karşılıyorsa ve ana organizasyondaki kilit kişi, müşteri organizasyondaki kilit kişi, proje takımındaki kilit kişi ve proje çabalarının kilit kullanıcıları ya da müşterileri arasında yüksek seviyede tatmin varsa proje tam olarak başarılı kabul edilir’⁸¹.

Yukarıdaki tanımda maliyet ya da kalite gibi görüşler yer almamıştır. Geleneksel olarak zaman, bütçe ve performans hedeflerini karşıladıkları zaman projeler başarılı olarak görülmekteydi. Lakin son zamanlarda proje başarısının zaman ve bütçe hedeflerini karşılamaktan çok daha fazlası olduğu anlaşılmıştır. Bu da proje başarısının henüz standart bir tanımının olmadığına işaret etmektedir.

⁸⁰ Shai Rozenes, Gad Vitner, Stuart Spraggett, ‘Project Control: Literature Review’, **Project Management Journal**, Vol.37, Issue: 4, September 2006, ss.1-7.

⁸¹ BN Baker, DC Murphy, D. Fisher, ‘Factors Affecting Project Success’, Project Management Handbook, New York: Van Nostrand Reinhold: 1983, s.69

Proje başarısının önemi Proje Yönetimi Enstitüsü tarafından sunulan 1996'daki yıllık seminer ve sempozyumunda yansıtılmıştır. Proje başarısını tanımlamak çok güç bir görev olarak gözükmektedir⁸².

Freeman ve Beale her kişi için başarı tanımının farklı olduğu sonucuna varmışlardır. Proje başarısı; mimar için estetik, mühendis için teknik yetkinlik, muhasebeci için bütçenin altında harcanan para, insan kaynakları için çalışan tatmini olabilmektedir⁸³.

Bir projenin başarılı olması, iyi planlamasına, amacının gerçekçi olmasına, ilgili tarafların tam olarak belirlenmesine, finansman dengesinin iyi kurulmasına, zamanlamanın iyi yapılmasına ve uygulamadaki hassasiyete bağlıdır⁸⁴.

Proje planlama ve proje başarısı arasında yakın bir ilişki vardır. Tüm proje yöneticileri sağlam bir proje planı hazırlamalı ve başarıya ulaşmak için bu planı uygulamalıdır. Planlamanın proje takımının yaratıcılığını azalttığı söylene de minimum seviyede bir planlama yapılması mutlaka gereklidir.

Planlama yapmak proje başarısını garantilemese de, planlama eksikliği büyük bir olasılıkla başarısızlığa neden olacaktır. Buna rağmen, planlamaya sadık kalınarak yürütülmüş ama müşteri çıkarlarını gözetmediği ve organizasyona yeterli kar sağlayamadığı için birer başarısızlığa dönen projeler de bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, proje amaçlarına karar verilmesi ve proje uygulamasının planlanması gibi birçok önemli kararın alındığı başlangıç evresi proje başarısını en çok etkileyen etmendir. Aynı zamanda tasarım ve planlama dokümanlarının

⁸² Low Sui Pheng, Quek Tai Chuan, 'Environmental Factors and Work Performance of Project Managers in The Construction Industry', **International Journal of Project Management**, Vol.24, No: 1, 2006, s.25.

⁸³ Mark Freeman, Peter Beale, 'Measuring Project Success', **Project Management Journal**, Vol.23, No: 1, 1992, ss. 8-17.

⁸⁴ A. Vural Örsdemir, Serdar Kabukçuoğlu, '**Proje Hazırlama Rehberi**', <http://www.tugidem.org.tr/yayinlar/kitap/proje%20haz%C4%B1rlama%20rehberi.pdf>, s.8, 15/12/2008.

hazırlanması proje zaman ve bütçe amaçlarının karşılanması üzerinde pozitif bir etki bırakmakta ve müşteri çıkarlarına da katkı sağlamaktadır⁸⁵.

Bir karayolunun geçmesi için dağda açılan bir tünel projesini düşünelim. Tünelde başımıza gelebilecek muhtemel tehlikelere karşı önlem almazsak ve tünelin sonundaki ışığa öngörülen sürede, maliyette ve kalitede ulaşmak gibi açık, ölçülebilir ve net bir amacımız yoksa bu proje başarılı olabilir mi? Proje amacını ve kısıtlarını belirlemeden bu projeye başlanması tüneli gözü kapalı kazmakla eşdeğerdir.

Bu karayolunu kullanacak olan sürücülerin katılımı da göz ardı edilmemelidir. Sonuçta bu hizmeti kullanacak ve projenin başarısını değerlendirecek onlardır. Onların fikirlerinden yararlanmak oldukça faydalı olabilir.

Proje planlandıktan sonra bir takım aksilikler ortaya çıkabilir. Bu yüzden planlama yapıldıktan sonra projenin bu plana uyup uymadığı kontrol edilmeli, planlanandan sapmalar varsa bunlara önlem alınmalıdır. Proje yöneticisi ise bu sürecin merkezindedir. Proje başarısı üzerinde kilit bir rol oynayacaktır.

Projenin başarılı olarak tamamlanmasının bir takım taraflara getireceği faydalar vardır. Örneğin; başarının projeye ihtiyaç duyan organizasyona faydaları şöyledir⁸⁶:

- İsteneni sağlar,
- İsteneni ihtiyaç duyulduğunda sağlar,
- İsteneni üzerinde anlaşılan bütçeyle sağlar.

Tüm bunlar organizasyona ticari başarı getirir, pazardaki yerini güçlendirir. Başarılı bir proje takıma da bir takım avantajlar sağlar. Takımın etkinliğini artırır, hüsrana uğrama duygusunu ve stresi azaltır, takıma ahenk getirir ve iş tatminini artırır. Son olarak başarılı proje kişiye daha fazla kendini takdir, daha fazla iş güvenliği ve hüsrana ve strese uzaklık sağlayarak fayda temin eder.

⁸⁵ Don Dvir, Tzvi Raz, Aaron J. Shenhar, 'An Empirical Analysis Of The Relationship Between Project Planning and Project Success', **International Journal of Project Management**, Vol.21, No:2, 2003, ss .89-95.

⁸⁶ Harris, a.g.e., ss. 42-44.

Başarılı bir proje müşterileri ve sponsorlarını şu sonuçlarla tatmin eder⁸⁷:

- Projenin hedefleri zaman ve maliyet kısıtları içinde başılır,
- Kaliteli ürün üretilir,
- Uygun zamanda biter (Zaman ve parayı boş yere harcamaktan kaçınır)
- Projenin sahipleri (Projeyi yönetenler ve onların yönetimi de dahil olmak üzere) arasında uyumlu bir ilişki sürdürür ve teşvik eder,
- Organizasyonun projeden dersler çıkarmasına katkı sağlar.

Proje başarısını etkileyen en temel faktörlerden birisi de proje yöneticisinin projeye ve hedeflerine olan inancıdır. Proje yöneticisinin projeye ve hedeflerine odaklanarak inanabilmesi için bu konuda kendini motive etmesi ve karakter özelliklerini çok iyi bilmesi gerekmektedir.

Proje başarısı zaman, maliyet, kalite, performans, güvenlik gibi bazı parametreleri içeren önceden belirlenmiş proje amaçlarının başılması olarak düşünülebilir. Burada unutulmaması gereken proje organizasyonu ile kullanıcıların aynı amaçlara sahip olmaması ve bu yüzden proje başarısına olan bakış açılarının farklılaşmasıdır. Proje başarısı veya başarısızlığı ile ilgili algılama farklı çevrelerce farklı yorumlanacaktır.

Tüm bu farklı tanımlardan çıkan sonuç , proje başarısının sürekli tartışılan ama üzerinde anlaşılmamış bir konu olduğudur. Proje başarısı konseptinin tanımı belirsiz olarak kalmaya devam etmektedir. Kimin ve neyin proje başarısını tanımladığı ile ilgili soru işaretleri ve şüpheler sıklıkla ortaya çıkmaktadır.

1.7.2 Proje Başarısı Kriterleri

Proje başarı faktörlerinin tanımlanması proje başarı ya da başarısızlık nedenlerini analiz etmek için kullanılabilir. 1960'dan beri, proje başarı faktörleri üzerine birçok teorik ve deneysel çalışma yapılmıştır.

⁸⁷ George Pitagorsky, 'The Project Manager/Functional Manager Partnership', **Project Management Journal**, Vol.29, No: 4, 1998, s.7.

Başarı ölçütlerinin belirlenmesi tarafların bakış açılarına göre değişmektedir. Örneğin; yapılan bir araştırma göstermiştir ki müteahhit ve müşteriler tarafından vurgulanan başarı ölçütleri oldukça farklıdır. Sonuçlara göre, müteahhitler proje maliyetini ve süresini minimize etmeye vurgu yaparken, müşteriler diğer tedarikçilerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesine vurgu yapmaktadır. Lakin, proje yönetimi uygulamalarında müşteriler tedarikçilerin ihtiyaçlarının karşılanması konusunda, müteahhitlerden daha yüksek bir ilgi göstermemektedir⁸⁸.

Başarı kriterlerinin projenin iki farklı yönüne odaklandığı iddia edilmektedir. Bunlardan ilki, zaman, maliyet ve kapsamın gerçekleştirilmesi gibi projenin içsel karakteristikleri, diğeri ise proje çıktısıyla beraber müşteri tatmini gibi proje organizasyonunun dışsal karakteristikleridir. Projenin içsel karakteristikleri doğrudan onun teknik yönüyle, dışsal karakteristikleri ise ticari uygulamalarla ilgilidir⁸⁹.

Burada önemli olan bu iki kriter arasında bir denge kurabilmek ve proje organizasyonunun iki kriteri de tatmin edebilmesidir.

Proje başarı kriterleri bir projeden diğerine değişmektedir. Bir proje için, algılanan başarısına hiçbir etkisi olmayan kabul edilebilir bir faktör (daha iyi bir işleyişe varabilmek için bir yazılım projesinde 5 günlük bir gecikme) bir başka proje için çaresi olmayan bir başarısızlık olabilmektedir (Olimpik şehrin inşaatında aynı sürede bir gecikme). İnsanlar da projelerin başarısını kişisel amaçlarına göre farklı yorumlayabilmektedirler. Birisinin başarı dediğine bir diğeri başarısızlık olarak yorumlayabilir⁹⁰.

⁸⁸ David James Bryde, Lynne Robinson, 'Client Versus Contractor Perspectives on Project Success Criteria', **International Journal of Project Management**, Vol.23, No:8, 2005, s. 622.

⁸⁹ Nitin Agarwal, Urvashi Rathod, 'Defining Success for Software Projects: An Exploratory Revelation', **International Journal of Project Management**, Vol.24, No:4, 2006, s. 359.

⁹⁰ Ralf Müller, Rodney Turner, 'The Influence of Project Managers on Project Success by Type of Project', **European Management Journal**, Vol.25, No:4, 2007, s.299.

Tablo 1 : Proje Başarı Kriterleri Üzerine Yapılan Araştırmaların Özeti

Sonuç Alanları Proje Mükemmeliyet Modeli	Wateridge (1998)	Kerzner (1992)	Lim and Mohammed (1999)	Turner (1997)
Proje Sonuçları Zaman Maliyet Kalite/Alan		Zamanında Bütçe dahilinde Özelliklere göre	Mikro Başarı (Kısa Vade) Zamanında Bütçe dahilinde Özelliklere göre	Tesis zamanında ve bütçe dahilinde gerçekleşti
Müşteri Beğenisi	Proje işletme amaçlarına ulaştı ve Tanımlanmış amaçlar karşılandı Kalite eşiği karşılandı Sahibi için karlı oldu	Kabul edilmiş alan değişiklikleri minimum seviyede Şirket kültürünü değiştirmeksizin Müşterinin iş akışını rahatsız etmeksizin	Makro Başarı (Uzun Vade) Orijinal konsept başarıldı mı?	Proje sahibine tatmin edici bir kar sağladı Proje belirlenmiş işletme amacına ulaştı Proje tesisi kurmak için önceden belirlenen amaçları karşıladı
Proje Personelinin Beğenisi	Proje takımı projeden ve proje sonuçlarından mutlu idi.		Mikro Başarı (Kısa Vade) Proje takımının beğenisi	Proje proje takımının ve destekleyicilerinin ihtiyaçlarını karşıladı
Kullanıcının Beğenisi	Kullanıcı proje boyunca ve proje sonuçlarından mutlu idi.		Makro Başarı (Uzun Vade) Orijinal konsept başarıldı mı?	Proje kullanıcının ihtiyaçlarını karşıladı
Akit Ortakların Beğenisi	Yüklenici için karlılık		Mikro Başarı (Kısa Vade) Akit ortaklar için karlılık	
Tedarikçilerin Beğenisi	Tedarikçiler proje boyunca ve proje sonuçlarından mutlu idi.			Proje tedarikçilerin ihtiyaçlarını karşıladı

Kaynak : E. Westerveld, 'The Project Excellence Model:Linking Success Criteria And Critical Success Factors', **International Journal of Project Management**, Vol.21, 2003, s.413

Bu yorum farklarının nedenleri çok değişik faktörlerden kaynaklanabilir. Proje organizasyonlarının stratejik amaçları yada proje yöneticilerinin demografik profilleri proje başarı kriterlerinin farklı yorumlanmasına neden olabilmektedir.

1.7.2.1 Makro ve Mikro Açıdan Proje Başarısı Kriterleri

Wateridge'e göre geçmişte çok az insan ciddi olarak proje başarı kriterleri üzerinde düşünmüştür.

Lim ve Mohamed proje çıktısı beklentisinin ve proje başarısı ya da başarısızlığı algılamasının herkes için farklı olduğunu söylemişlerdir. Proje başarısını iki kategoriye ayırmışlardır. Bunlar; makro ve mikro görüş açılarıdır. Onlara göre, proje başarısının makro görüş açısı şu soruya işaret etmektedir: 'Orijinal proje konsepti başarılı mı?' Eğer proje konsepti başarılıysa proje başarılıdır denebilir. Eğer başarılmadıysa proje az başarılıdır ya da başarısızdır. Proje başarısının mikro görüş açısı ise, küçük bileşen seviyesinde proje ilerlemeleridir. Mikro açıdan proje başarısı daha çok projenin inşaat aşamasıyla ilgilidir. Proje başarısının mikro ve makro görüş açısıyla, orman ve ağaç gibi bir benzetmeyle bağlantı kurmuşlardır. Projeye bir ormana bakar gibi bakmak makro görüş açısıdır⁹¹. Projeye ormana bakar gibi bakanlar projede ne olup bittiğini bilemez. Dışarıdan her şey çok güzel gözükebilir ama küçük aksaklıklar gözden kaçırılabilir. Ormanı görmek kadar içindeki ağaçlar da görülmelidir.

Bitirme ve tatmin kriteri, proje başarısını tanımlamak için iki durumdur. Bu iki kriter bir takım faktörlerden etkilenir. Genellikle, proje sahibi, kullanıcılar, tedarikçiler ve toplum proje başarısına makro açıdan bakan gruptur. Öbür yanda proje geliştirici veya müteahhit proje başarısına mikro açıdan bakan taraflardır. Proje sahibi veya müteahhit finansal olan proje amaçları gerçekleştiği sürece projeyi başarılı olarak görürler⁹².

⁹¹ Cs. Lim, M. Zain Mohamed, 'Criteria of Project Success:An Explatory Re-Examination', **International Project Management Journal**, Vol.17, No: 4 , 1999, ss.243-248.

⁹² Pheng, Chuan, a.g.m., s.26.

Hayfield de başarılı proje çıktısını belirleyen mikro ve makro faktörler olduğunu söylemektedir. Makro faktörler projenin gerçek ve mükemmel tanımlarını, proje uygulamasının etkin biçimini, proje çevresinin anlaşılmasını ve projeyi gerçekleştirmek için organizasyonun seçimini içerir. Diğer yandan mikro faktörler proje politikalarının oluşumunu, açık ve basit proje organizasyonunu, kilit personelin seçimini, etkin ve dinamik yönetim kontrolünü ve güvenilir yönetim bilgi sistemini içerir⁹³.

1.7.3 Proje Başarısı Faktörleri

1.7.3.1 Proje Başarısına Etki Eden Faktörler

Başarı ve başarısızlık faktörleri ilk önce Rubin ve Seeling tarafından tanıtılmıştır. Proje başarısı veya başarısızlığı üzerinde proje yöneticisinin tecrübesinin etkisini araştırmışlardır. Proje yöneticisinin tecrübesinin proje başarısı ya da başarısızlığına çok az etki ettiğini ama daha önce yönetilen proje büyüklüğünün yönetici performansına etki ettiği sonucuna varmışlardır⁹⁴.

Might ve Fischer, proje başarısına etki ettiği varsayılan yapısal faktörleri araştırmışlardır. Bu faktörler; örgütsel yapıyı, proje yöneticisine verilen yetki derecesini ve proje büyüklüğünü içerir. Örgüt yapısı ve proje başarısı arasında zayıf bir ilişki bulmuşlar, proje başarısı ve proje büyüklüğü arasında ise hiçbir ilişki bulamamışlardır. Bütün iç başarı ölçüleriyle yetki dağıtımı arasında ise pozitif bir ilişki bulunmuştur⁹⁵.

Pinto ve Slevin program ve proje yöneticileri ile yaptıkları görüşmeler sonucu başarılı proje uygulamaları için on tane kritik başarı faktörü bulmuşlardır. Bunlar proje misyonu, üst yönetiminin desteği, proje programlama, müşteriye danışma hizmeti, personel işe alım süreci, teknik görevler, müşteri kabulü, yönetim ve geri

⁹³ F. Hyafied, 'Basic Factors For A Successfull Project', In:Proceedings of the Sixth İnternet Congress, 1979, ss.7-37'den Pheng, Chuan, a.g.m., s.26.

⁹⁴ IM Rubin , W Seeling, 'Experience as a Factor in The Selection and Performance of Project Managers', IEEE Trans Eng Manage, 1967;14(3):131-4'den Pheng, Chuan, a.g.m, s.26.

⁹⁵ RJ Might, WA Fisher, 'The role of Structural Factors in Determining Project Management Success', IEEE Trans Eng Manage 1985:32(2):121-4'den Pheng, Chuan, a.g.m., s.26.

bildirim, iletişim ve problem çözmedir.⁹⁶ Bu faktörlerden bazılarının önemi şu şekilde açıklanabilir:

-Proje Misyonu : Proje misyonu ve amaçlarını hem proje takımı hem de organizasyonda bulunan diğer departmanlar için açık ve anlaşılır olması gerekmektedir.

-Üst Yönetimin Desteği : İşletme içinde mevcut kaynakları kullanmak için daima bir rekabet vardır. Proje sürecinde var olan yüksek belirsizlik oranı projeyi bu yarışın dışında bırakabilir. Üst yönetimin projeye katılımı, projenin amaç ve önemini anlamalarına yardımcı olur. Bu farkındalık, eğer desteğe tahvil edilebilirse, krizler ve çatışmalar meydana geldiğinde, belirsizlik krizleri ortaya çıktığında çok değerli olabilir. Bu yüzden, proje yönetimi ve üst yönetim arasındaki devamlı, sıkı iletişim proje başarısı için şarttır⁹⁷.

-Proje Programlama/ Planlaması: Proje programlama uygulama sürecinin gerekli aşamaları için detaylı bir plan geliştirmenin önemini işaret etmektedir. Proje programlama projenin uygulanması için detaylı hareket adımlarını gösterir. Proje amaç, hedef ve performans ölçülerinin çalışabilir bir plana dönüştürülmesi kavramsal tasarım ve üretim safhası arasındaki bağıdır. Projenin bütün yönlerini (teknik, finansal, çizelgelemesi iletişim ve kontrole ait) kapsayan ayrıntılı bir plan projenin uygulanmasının temelidir. Program aynı zamanda bütçe ve zamana karşı olarak mevcut performansı yargılayan bir memnuniyet ölçme sistemini de içermelidir⁹⁸.

-Müşteriye Danışma : Projenin son kullanıcısı başarısının gerçek yargıcisıdır. Teknik spesifikasyonlara uygun, zamanında ve bütçe içinde tamamlanmış fakat kullanılamayan pek çok proje vardır. Projenin kavramsal planlama safhasında, amacı belirlemek ve hedefleri tespit etmek için müşterinin istekleri temel alınır. Daha sonraki safhalarda da müşteriye danışmak, hedefleri performansa çevirme sürecinde yapılan hataları azaltacaktır. Değişen ihtiyaç ve koşullara bağlı olarak, müşterinin isteklerini belirten amaç bildirgesi planlama ve uygulama safhalarında geçerliliğini sürdürmeyebilir⁹⁹.

⁹⁶ Jeffrey K. Pinto, Dennis P. Slevin, 'Critical Success Factors Across The Project Life Cycle', **Project Management Journal**, Vol.19, No:3, 1988, ss. 67-75.

⁹⁷ Özdemir Akmut, '**Proje Planlama ve Kontrol Yöntemleri**', Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 470, 1976, ss. 148-153.

⁹⁸ Jeffrey K. Pinto, Dennis P. Slevin, '**Critical Success Factors in Effective Project Implementation**', **Project Management Handbook**, NewYork: Van Nostrand Reinhold, 1988, ss.172-174

⁹⁹ Akmut, a.g.e., ss. 148-153.

-Proje Takımı : Teknik hedeflere, çizelge ve bütçe kısıtlarını ihlal etmeden, müşterinin de tatminini sağlayarak ulaşmak komple bir başarıdır. Eğer takım üyelerinin kendi aralarında ve takım üyeleri ile şirketteki diğer personel arasındaki ilişkiler zayıf ve moraller düşükse projenin başarısı kuşkulu olur. İyi motive olmuş projeye bağlı takım üyeleri ve müşterilerle iyi ilişkiler proje başarısının anahtarıdır¹⁰⁰.

-Teknik Konular : Projenin teknik yönlerini anlamak ve takım üyelerinin gerekli yeteneklere sahip olduklarından emin olmak proje yöneticisinin sorumluluklarındandır. Uygun olmayan teknolojiler ve teknik yetersizlikler, maliyetle, çizelge, gerçekleşen performansı ve moral başta olmak üzere projenin bütün yönlerini olumsuz etkileyebilir¹⁰¹.

-Müşteri Kabulü : Proje ömrü süresinde devamlı olarak müşteriye danışmak, kullanıcı kabulüne bağlı başarı olasılığını artırır. Projenin sonlarına doğru müşteri projenin sonuçlarını yargılar ve kabul edilir olup olmadığını belirler. Bu aşamada rededilen proje bir başarısızlık kabul edilmelidir¹⁰².

-Proje Kontrolü : Gerçekleşen ilerlemeyle ilgili sürekli bilgi akışının olması proje yöneticisinin belirsizliklerle baş edebilmesini sağlayacak bir geri besleme mekanizmasıdır. Gerçekleşen ilerlemeyi planla karşılaştırmakla sapmalar belirlenir, problemler önceden tespit edilir ve düzeltici hareketler yapılabilir. Çizelge ve teknik alanlarda umulandan az bir başarı ve maliyetdeki sapmaların erkenden tespit edilmesi, yöneticilere önemli konular üzerinde odaklanma imkanı verir. Planlar güncelleştirilebilir veya projeyi çizelge içinde tutmak için kısmi olarak değiştirilebilirler¹⁰³.

-İletişim : Her bir proje safhasında katılanlar arasındaki iyi bir koordinasyon kurulması süreli bir bilgi değişimini gerektirir. Genelde, eğer otorite hatları iyi tanımlanmışsa, proje takımı içindeki ve organizasyonun diğer kısımları ve müşteri ile ilişkiler daha kolay olur. Projenin organizasyonel yapısı iletişim kanallarını ve kimin kime bilgi aktarmakla yükümlü olduğunu belirlemelidir. Buna ek olarak bu bilgilerin ne sıklıkla üretileceğini ve aktarılacağını da göstermelidir. Resmi, yazılı iletişim

¹⁰⁰ D. Cleland, W. King, '*System Analysis and Project Management*', 3rd Ed., New York: Mc Graw Hill, 1983, s. 354.

¹⁰¹ Cleland, King, a.g.e., ss. 4-5.

¹⁰² Cleland, King, a.g.e., s. 427.

¹⁰³ Akmut, a.g.e., ss. 148-153.

kanalları, olumlu çalışma ortamı neticesi ortaya çıkan gayri resmi iletişim kanalları ile birlikte projenin başarısına olumlu katkı yapar¹⁰⁴.

-Problem Çözme : Kontrol sistemi problemleri tanımlamak ve eğer mümkünse izini organizasyonun içlerine kadar takip etmek için tasarlanır. Belirsizlik her zaman mevcut olduğundan elde bir acil durum, hatta felaket planının bulunması yerinde olur. Problemlerin çözümü için önceden hazırlanmış planların ve prosedürlerin bulunması, problemler gerçekten ortaya çıktığında onları çözmek için harcanacak çabayı azaltacaktır¹⁰⁵.

Anton, proje başarısını artıran altı faktör listelemiştir. Bunlar; tasarım ve inşaatta planlama çabaları, proje yöneticisi, amaç sorumluluğu, proje takım motivasyonu, proje yöneticisinin teknik yeterliliği, iş ve alan tanımları ve kontrol sistemidir¹⁰⁶.

Belassi ve Tükel dört ana grupta başarı faktörlerini toplamışlardır. Bunlar, proje yöneticisiyle, projeyle, organizasyonla ve dış çevre ile ilgili faktörlerdir¹⁰⁷.

Sayles ve Chandler proje için beş tane kritik başarı faktörü listelemişlerdir. Bunlar; proje yöneticisinin yetkinliği, aktivitelerin programlanması, kontrol sistemi ve sorumluluklar, projenin ve projede ortaya çıkan karışıklıkların izlenmesidir¹⁰⁸.

Martin projelerde sekiz başarı faktörü tanımlamıştır. Bunlar; amaçlar, örgüt kültürü, yönetimin desteği, görevlerin tam yetkisi, takımın seçimi, kaynakların tam dağıtımı, mekanizma bilgisi ve revizyonların planlanmasıdır¹⁰⁹.

Morris ve Hough bir projenin dokuz başarı faktörüne sahip olduğunu bulmuşlardır. Bunlar; açık proje hedefleri, teknik belirsiz buluşlar, politika,

¹⁰⁴ Cleland, King, a.g.e., s. 427.

¹⁰⁵ Akmut, a.g.e, ss. 148-153.

¹⁰⁶ Anton De Wit, 'Measurement of Project Success', **International Journal of Project Management**, Vol.6, No:3, 1988, ss.164-169.

¹⁰⁷ Walid Belassi, Oya Iemeli Tükel, 'A new Framework for Determining Critical success/Failure Factors in Projects', **International Journal of Project Management**, Vol.14, No: 3, June 1996, ss. 141-151.

¹⁰⁸ LR Sayles, MK Chandler, *Managing Large Systems*, Newyork:Harper and Row;1971'den Pheng, Chuan, a.g.m., s.24.

¹⁰⁹ CC Martin, *Project Management*, Newyork, Amaco, 1976'dan Pheng, Chuan, a.g.m., s.24.

toplumsal sorumluluk, acil süre programlanması, finans, yasal kabuller ve problemlerin çözümüdür¹¹⁰.

Lipovetzky ve diğerlerinin yaptığı araştırmalara göre en önemli proje başarısı boyutu son kullanıcının yararadır.

Proje başarısı faktörleri üzerinde değişik araştırmacılar değişik yorumlar getirmiştir. Proje başarısı tanımı üzerinde bir görüş birliği olmadığı gibi proje başarısını belirleyen faktörlerde de bir standartlık sözkonusu değildir. Proje başarısını tayin eden faktörler üzerinde tartışmalar devam etmekte ve hangi faktörlerin proje başarısını ölçmede etkili olduğu sorunu hala sürmektedir. Ayrıca değişik çevreler için de başarı farklı anlamlara geldiği için başarı faktörleri üzerinde de bir uzlaşa sağlanamamıştır.

Bir başka araştırma ise büyük inşaat projelerindeki başarı faktörlerinin neler olduğu üzerinedir. Bu çalışmada yirmi başarı faktörünün içinden projelerin başarılı olarak tamamlanmasında rol oynayan beş kritik faktörün olduğu belirlenmiştir. Bunlar¹¹¹;

- Yetenekli proje yöneticisi
- Proje tamamlanana kadar yeterli finansman
- Çok disiplinli/yetenekli proje takımı
- Proje taahhüdü
- Kaynakların bulunabilirliği

Bu kritik başarı faktörlerinin bir çoğu insanla ilişkilidir. Bu projelerin başarılı ya da başarısız olmasında insan faktörünün ne kadar önemli olduğunu birkez daha göstermektedir.

¹¹⁰ PWG Morris, GH Hough, The Anatomy of Major Projects:A study of the reality of Project Management, NewYork:Wiley, 1987'den Pheng, Chuan, a.g.m., s.24.

¹¹¹ Long Duy Nguyen, Stephen O. Ogunlana, Do Thi Xuan Lan, 'A Study On Project Success Factors In Large Consturion Projects In Vietnam', **Engineering, Construction and Architectural Management Journal**, Vol.11, No: 6, 2004, s. 411.

Tüm yapılan araştırmalardan hareketle herhangi bir projeyi başarılı kılan etkenlerin en önemlileri şu şekilde sıralanabilir¹¹²:

- Üst Yönetimin desteği
- Amaçların belirli olması
- Amaçların gerçekçi ve ölçülebilir olması
- Çalışanların katılımı
- Motivasyon
- Liderlik
- Eğitim

Projeler üzerinde büyük bir emek vardır. Bir projeye projenin büyüklüğüne göre kaynak, zaman ve para harcanır. Projeye ilgili tarafların bütün bu harcamalara karşılık tek bir beklentisi vardır: Başarı. Bu nedenle proje başarı faktörleri üzerinde düşünülmesi ve bu faktörlerin dikkate alınarak proje faaliyetlerinin yürütülmesi oldukça önem taşımaktadır.

1.7.3.2 Proje Yönetimine Etki Eden Faktörler

Mükemmel bir proje yönetiminde kritik başarı faktörleri şöyle sıralanabilir¹¹³:

- 1- Proje yönetim fonksiyonlarının, proje yönetimi ve üst yönetim düzeylerinde ortak anlayışla algılanması,
- 2- Proje finansörlüğü ve yaşam süreci yönetiminde zorunlu olan üst düzey yönetim yükümlülüğünün ve desteğinin sağlanması,
- 3- Proje yönetiminin alt basamaklarında yer alan basit proje organizasyonlarında da organizasyonel intibak kabiliyeti sergilenmesi,
- 4- Proje yöneticisi için belirlenen ortak kriterler; uyum kabiliyeti, bireysel beceriler, organizasyon anlayışı, ortak değerlerin sorumluluğu,
- 5- Proje yöneticisinin etkin liderlik biçimi; yetkili, sorumluluk sahibi, intibak kabiliyeti yüksek, ara birim yönetim kabiliyeti,
- 6- Planlama ve kontrol sorumluluğu.

¹¹² Serkan Bayraktar, '**Proje Yönetimi ve İnşaat Sektöründe Uygulamaları**', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s. 33.

¹¹³ H. Kerzner, 'In Search of Excellence in Project Management', Journal of Systems Management, Usa. February, 1987, s.30-39'dan Salih Sinanoğlu, '**Proje Liderlerinin Liderlik Özellikleri İle Karakter Profilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Agro-Kimya Sektöründe Bir Uygulama**', Yüksek Lisans Tezi , Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s. 12.

1.7.4 Proje Başarısı İle Proje Yönetimi Başarısı Arasındaki Farklar

Proje ve proje yönetimi başarısı arasında bir ayrım yapılmalıdır çünkü bu iki kavram aynı anlamı taşımamaktadır. Proje yönetimi, proje faaliyetlerinin ve aşamalarının yönetimidir. Bu nedenle proje ile proje yönetimi başarısı arasında bir fark bulunmaktadır.

Proje yönetimi başarısı, proje prosesine ve özellikle maliyet, zaman ve kalite amaçlarındaki başarıya odaklanır. Diğer yandan, ürün başarısı projenin son ürün ve amaçlarının etkisiyle ilgilidir¹¹⁴.

Başarılı proje yönetimi proje yöneticileri ve diğer kilit kişilerin örgüt politikalarının önemini ve proje başarısı için onların nasıl uygulanacağını anlama yeteneği ile doğrudan ilişkilidir¹¹⁵.

Başarı kriterleri ile başarı faktörleri arasında bir ayrım yapmak da oldukça önemlidir. Kriter kelimesi, faktörler başarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırdığı zaman başarıyı ölçmek için kullanılır. Proje başarı kriterleri 2 bileşenden oluşur. Bunlar, ürün başarısı ve proje yönetimi başarısıdır.

Proje yönetimi başarısı, proje sürecine odaklanır ve 3 kriterden oluşur. Bunlar¹¹⁶;

- Zaman, maliyet ve kalite amaçlarını karşılamak,
- Proje yönetimi sürecinin kalitesi,
- Proje yönetimi süreci boyunca tedarikçileri tatmin etmek, (öncelikle sponsor ve proje takımı)

Ürün başarısı, proje son ürününün etkileriyle ilgilidir ve 3 kriterden oluşur. Bunlar¹¹⁷;

¹¹⁴ Pheng, Chuan, a.g.e., s. 26.

¹¹⁵ Jeffrey K. Pinto, 'Understanding the Role of Politics in Successful Project Management', **International Journal of Project Management**, Vol.18, No:2, 2000, s. 85

¹¹⁶ D. Baccarini, A. Collins, 'The Concept of Project Success : What 150 Australian Project Managers Think', http://espace.lis.curtin.edu.au/archive/00002336/01/Project_Success.pdf, s.1, 02/06/2008.

- Proje sahibinin stratejik örgütsel amaçlarını karşılamak,
- Kullanıcı ihtiyaçlarını tatmin etmek,
- Ürünle bağlantılı oldukları yerde tedarikçileri tatmin etmek, (öncelikle müşteri/kullanıcı)

Baccarini proje başarısının aşağıdaki karakteristiklerini ortaya koymuştur¹¹⁸;

- Proje Yönetimi Başarısı Ürün başarısının alt bileşenidir. Zaman, maliyet ve kalite gibi proje yönetimi başarısı kriterleri daha yüksek ürün başarısı amaçlarına ulaşmak için alt bileşenlerdir. Sonuç olarak, bir proje, proje yönetimi başarısızlığıyla sonuçlansa bile bu proje başarılıdır denilebilir çünkü yüksek seviyede ürün başarısı amacı karşılanmış olabilir.
- Proje yönetimi başarısı ürün başarısını etkilemektedir. Proje yönetimi başarısı ürün başarısının gerçekleşmesini etkileyebilir. İyi proje yönetimi ürün başarısına katkıda bulunabilir ama ne yazık ki ürün başarısızlığını engelleyemez. Örneğin, proje yönetimi projenin görünmeyen noktalarını belirlemeye yardımcı olabilir ve bunların değiştirilmesi ya da terk edilmesi gerektiğine işaret edebilir. Maliyet ve zaman anlamında kötü proje yönetimi, kar ya da Pazar payı gibi ürün başarısının elde edilememesi gibi sonuçlar doğurabilir.
- Proje başarısı zaman tarafından etkilenmektedir. Ürün başarısı için gerekli yargılar ancak ürün kullanılmaya başlandıktan sonra yapılabilir. Bu da projenin bitişinden sonra yıllar geçmesini gerektirebilir. Proje yönetimi başarısı için zaman, maliyet ve kalite amaçlarının başarılı bir şekilde karşılanmasına göre bir yargıya varılabilir. Bu da daha çok kısa vadeli bir ölçümdür ve projenin gerçekleşmesi sırasında veya proje bitiminde yapılabilir. Projenin kaliteli bir şekilde yönetilip yönetilmediği yada proje takımının ihtiyaçlarının başarılı bir şekilde karşılanıp karşılanmadığı ile ilgili yargılar proje boyunca yapılabilir.

¹¹⁷ D. Baccarini, A. Collins, 'The Concept of Project Success : What 150 Australian Project Managers Think', http://espace.lis.curtin.edu.au/archive/00002336/01/Project_Success.pdf, s.1, 02/06/2008.

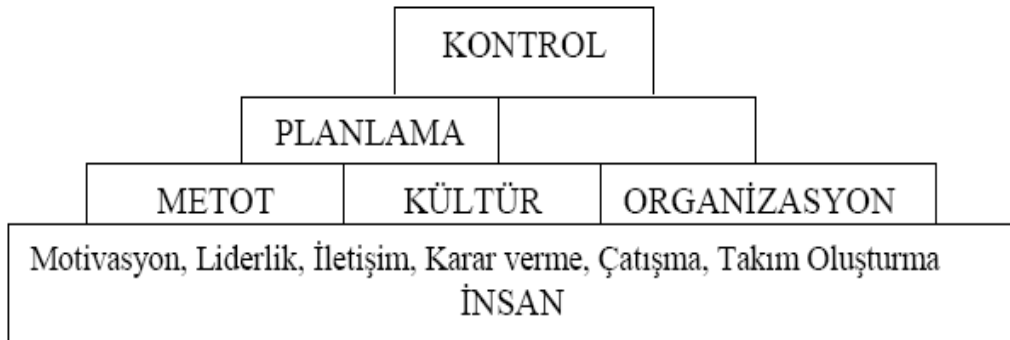
¹¹⁸ David Baccarini, 'The Logical Framework for Defining Project Success', **Project Management Journal**, Vol.30, No:4 , 1999, ss. 25-32.

1.7.5 Projelerin Başarısında İnsan Faktörü

Proje başarısı faktörleri sıralanırken çoğu araştırmacının insan faktörüne de değindiği görülmüştür. Özellikle proje liderinin ve proje takımının projeye olan katkısı inkar edilemezdir. Bir projeye ne kadar çok kaynak aktarılırsa aktarılınsın, ne kadar çok iyi planlama yapılırsa yapılsın tüm bunları uygulamaya koyacak iyi bir proje takımının ve liderinin yokluğu proje başarısını derinden etkileyecektir.

Bir proje yönetim sistemi altı bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden herhangi birinin olmaması ya da işlevini yerine getirememesi durumunda projelerin yönetiminde sorunlar ortaya çıkar. Bu bileşenler şekilde gösterilmiştir. Piramidin tabanı diğer tüm alt sistemlerin bu sisteme ve onun desteğine bağlı olduğunu göstermek için insan alt sisteminden oluşmaktadır. Başarılı bir proje yöneticisi bu alt sistemin tüm kısımlarından iyi anlamak ve bu konularda vasıflı olmak zorundadır. Liderlik, motivasyon, takım oluşturma, müzakere yeteneği, haberleşme, karar verme, gibi özelliklerin hepsinin bir proje yöneticisinde bulunması gerekir¹¹⁹.

Şekil 8 : Proje Yönetimi Sistemi Elemanları



Kaynak : Ece, Kovancı, a.g.m., s.77.

Bir projedeki en önemli kaynak insan kaynaklarıdır. Bir projenin başarılı olup olmaması projede çalışan kişilerin nitelikleri ile ilintilidir. Ancak insan faktörünün başarısız olmasının nedeni yanlış ya da eksik planlama değil, projede çalışan kişilerin

¹¹⁹ P.James Lewis, '*Project Planing and Scheduling and Control*', Mc Grow Hill, 1996 ; Jack Gido, James Clements, *Successfull Project Management*, South Western College Publishing, ITP, 1999'dan Ece, Kovancı, a.g.m., s. 76.

niteliklerinin yetersizliğinden ya da liderlik eksikliğinden veya insan kaynaklarının verimli kullanılmamasından kaynaklanmaktadır¹²⁰.

1.7.6 Proje Başarısızlıkları

Proje başarısında olduğu gibi, proje başarısızlığının tam olarak nasıl tanımlanacağı hakkında da çok az insan tanım birliğine varmıştır. Proje yönetimi literatürü proje başarısızlığı hakkında çok farklı tanımlara ve ayrı örneklere sahiptir. Bu yüzden birçok araştırmacı projelerinin başarı ve başarısızlık nedenlerinin yüksek derecede kişisel olacağı ve daha geniş bir proje çevresine genelleştirilemeyeceğini göz önünde bulundurmalıdır. Başarısızlık nedenleri proje tipine göre de değişebilmektedir. Bir diğer faktör ise proje yaşam çevrimidir. Başarısızlık faktörleri proje yaşam çevriminden de etkilenir. Projenin başlangıç aşamasında başarısızlık olarak gözüken bir neden daha sonraki bir aşamada (Ör; uygulamada) görülen bir başarısızlık nedeninden çok farklı olabilir¹²¹.

Projenin başarılı mı yoksa başarısız mı olduğuna karar vermek için projenin hedefine ne ölçüde ulaştığına bakmak gerekir. Projelerin genellikle üç ana hedefi vardır. Bunlardan ilki projeyi istenilen zamanda tamamlamaktır. Diğer hedefler ise projenin istenilen kalitede olması ve belirlenen bütçe çerçevesinde tamamlanmasıdır. Hedeflerde gerçekleşecek bir sapma, projenin başarısızlığıyla sonuçlanacaktır.

Hughes projelerin, yanlış davranışları ödüllendirmek ve amaçların iletişimindeki yetersizlik gibi yanlış yönetim prensiplerinden dolayı başarısız olduğu sonucuna varmıştır¹²².

Avots proje başarısızlık faktörlerini tanımlamış ve proje yöneticisinin yanlış seçimi, planlanmamış projeler, destekleyici olmayan tepe yönetimi gibi faktörlerin proje başarısızlığının en önemli nedenleri olduğu sonucuna varmıştır¹²³.

¹²⁰ Ece, Kovancı, a.g.m., s. 77.

¹²¹ Jeffrey K. Pinto, Samuel J. Mantel, 'The Causes of Project Failure', **IEEE Transactions On Engineering Management**, Vol.37, No:4, 1990, s. 269.

¹²² MW Hughes, Why Project Fails?The Effects of Ignoring The Obvious, Ind eng 1986:18(1)18-64'den Pheng, Chuan, a.g.m., s. 26.

¹²³ I Avots, Why does Project Management Fail?, Calif Manage Rev, 1969,24(4)77-88'den Pheng, Chuan, a.g.m., s. 26.

Shenhar’a göre proje başarısızlığı genellikle proje yönetimi başarısı ürün başarısını göz ardı edince meydana gelmektedir. Örneğin , proje çok etkin bir şekilde yönetilmiş fakat müşteri ya da örgüt beklentilerini karşılamamış olabilir. Bu da projenin sadece zaman, maliyet ve kalite hedeflerini yerine getirdiğinde başarılı olarak nitelendirildiğinin bir göstergesidir¹²⁴.

Wateridge bilgi işlem proje yöneticilerinin proje bütçe ve planlamasına uymadığı zaman projelerinin başarısız olarak yorumlandıklarını söylemişlerdir. Bu şunu göstermektedir ki proje yöneticileri proje prosesi ile ilgili kısa dönem kriterler üzerinde durmaktadır ve kullanıcıyı memnun eden bir sistem ortaya çıkarmak gibi ürünle ilgili uzun dönem kriterlerin aksine zaman ve bütçe kısıtlarını karşılamaya odaklanmaktadır¹²⁵.

‘Hangi projeler başarısız olarak değerlendirilir?’ sorusuna çoğunlukla zamanında ve belirlenen bütçede tamamlanmayan projeler başarısızdır cevabı verilir. Ancak projenin başlatma aşamasında belirlenen kapsamı sağlamayan projelerin başarısız olarak değerlendirilmesi daha doğru olacaktır. Bir diğer bakış açısı da projelerin başarılı veya başarısız olduğuna proje bittiği an karar verilemeyeceğidir. Projenin başarısı; projenin yaşam süresi sonunda değil, sunduğu çözümün yaşam döngüsü içerisinde tespit edilebilir¹²⁶.

Bugün başarısız olmuş fakat hayranlık uyandıran birçok proje örneği vardır. Bunlardan bazıları, Sidney Opera Binası, Concorde, Channel Tunnel vb.dir. Bu projeler bütçe ve zaman planlarına uymamışlardır, fakat eninde sonunda tamamlanmışlardır. Bugün Sidney Opera Binası’nı bilmeyen yoktur ve Avustralya’nın en önemli simgelerindendir. Bu projeye başarısız demek de çok doğru olmayacaktır. Bu nedenle proje başarısızlık faktörlerinin standart olarak

¹²⁴ Aaron J Shenhar, Ofer Levy, Don Dvir, ‘Mapping The Dimensions of Project Success’, **Project Management Journal**, Vol.28, No:2, 1997, ss. 5-13.

¹²⁵ John Wateridge, ‘IT Projects: a Basis for Success’, **International Journal of Project Management**, Vol.13, No:3, June 1995, ss. 169-72.

¹²⁶ Erim Yağcı, ‘Bilgi Teknolojisi Projelerinin Yönetimi ve Başarısızlıklarının Önlenmesi’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri/Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007, s. 24.

tanımlanması ve bu faktörlere uyulmaması halinde proje başarısız olacaktır demek ne derece doğru olacaktır?

Projeler bir çelişki yumağıdır. Projelerde belirsizlik çok fazladır. İyi bir plan ve kontrol yapılmadığı ve iyi yönetilmediği takdirde bir takım hatalar yapmak kaçınılmaz olacaktır. Lakin bu hataları azaltmak mümkündür. Bunu yapmanın en iyi yolu¹²⁷:

- Geçmiş tecrübesi olanlarla konuşmak,
- Bulunabilecek bütün verileri toplamak,
- Kendine aşırı güvenip, daha da iyisini yapabileceğini sanmamak,
- Geçmişten ders almaktır.

Proje yöneticileri ve araştırmacıları için proje başarısızlık nedenlerini anlamak oldukça önemlidir. Geçen yıllarda bir proje yönetimi uzmanı şöyle demiştir : ‘Proje yönetiminin başarısız olduğu birçok örnek başarılı proje hikayelerini gölgede bırakır.’ Eğer proje başarısızlık nedenleri hakkında bilgi sahibi olunursa proje uygulamalarındaki etkinlik de artırılabilir¹²⁸.

1.7.7 Proje Başarısının Ölçülmesi

Proje başarısının ölçülmesi oldukça zor ve belirsiz olarak gözükmektedir. Çünkü kimi için başarı olan bir başkası için başarısızlık faktörü olabilmektedir. Örneğin; bir mimarın görüş açısıyla bir proje büyük bir başarı olabilirken, bir müteahhitin görüş açısıyla aynı proje başarısız olabilir. Bu yüzden tek kaynaklı kriterler ile projeleri değerlendirme lüksü bulunmamaktadır. Projeler global bir bakış açısıyla değerlendirilmelidir.

Geçmişte yapılan birçok çalışmaya göre sanayide çalışan personeller proje başarısını değerlendirirken aşağıda yazan kriterlere başvurmaktadır:

- Teknik Performans : Projenin başında belirlenen amaçların gerçekleşmesi

¹²⁷ Harris, a.g.e., s.47.

¹²⁸ Ivars Avots, ‘Why Does Project Management Fail’, **California Management Review**, Vol.12, No:1, 1969, ss.77-82.

-Proje Uygulamasının Etkinliği : Zaman ve maliyet hedeflerinin karşılanma derecesi ve tedarikçi, satıcı ve üreticilerin etkinliği.

-Benchmark Uygulamasını Tatmin Ediciliği : Müşteri ve kullanıcı için tatmin ölçeği

Sidwell projeyi değerlendirmek için genellikle kullanılan birçok kriter listelemiştir. Bunlar zaman, maliyet ve estetik, fonksiyon, kalite, müşteri tatmini ve takım üyelerinin ilişkisi gibi kriterleri içerir¹²⁹.

Pinto ve Slevin projeleri değerlendirirken müşteri tatmininin önemli bir kriter olduğunu söylemiřtir¹³⁰.

Freeman ve Beale proje başarısını ölçmek için yedi ana kriter kullanmışlardır. Sıklıkla kullanılan beş faktör teknik performans, etkin uygulama, yönetsel ve örgütsel uygulamalar, kişisel büyüme ve üreticinin kapasitesi ve iş performansdır¹³¹. Shenhar başarıyı ölmek için projenin iki bileşeninin anlaşılmasının önemine dikkat çekmiştir. Bunlar; proje yönetimini ve ürün başarısını yada her ikisini kapsamaktadır. Proje yönetimi başarısı maliyet, zaman ve kalite gibi iç ölçümlerle, ürün başarısı ise projenin dış etkinliğiyle ölçülmektedir. Başarı ölçümü zaman, maliyet ve kalite gibi geleneksel kriterler ile sınırlandırılmaz. Proje başarısı bileşenleri proje yönetimi başarısı ya da ürün başarısı ya da her ikisi olabilir¹³².

Shenhar, Dvir ve Levy daha önceki çalışmalardan adapte ettikleri 13 başarı faktörünü kullanmış ve bu ölçütleri dört boyutta gruplandırmıştır. Bunlar; tasarım amaçlarını karşılamak, müşteri çıkarı, ticari başarı ve gelecek potansiyeldir. Bu dört boyutun hepsi aynı önemde deđildir¹³³. Diğer araştırmalar en önemli iki boyutun tasarım amaçlarını karşılamak ve müşteri tatmini olduğunu göstermiştir.

¹²⁹ Ac. Sidwell, A Critical Study Of Project Team, Organizational Forms within the Building Process, Unpublished PHD Thesis, University of Aston, 1983'den Pheng, Chuan, a.g.m., s. 27.

¹³⁰ Pinto, Slevin, a.g.m., ss. 67-75.

¹³¹ Freeman, Beale, a.g.m., ss. 8-17.

¹³² Shenhar, Levy, Dvir, a.g.m., ss. 5-13.

¹³³ Shenhar, Levy, Dvir, a.g.m., ss. 5-13.

Bir diğ er araştırma da ise proje başarı sı  l   lerinin, i   l   ler ( r: zaman, maliyet ve kalite) ve dış  l   ler ( r; müşteri tatmini, Pazar payı ve karlılık) olarak iki şekilde gruplanabileceği s ylenmiřtir¹³⁴.

Yapılan tüm araştırmalar göstermektedir ki bugün, ne proje başarı sı tanımı ne de proje başarı sı faktörleri üzerinde bir görüş birliği ve anlaşma bulunmaktadır. Dolayısıyla proje başarı sı nın nasıl  l  lmesi gerektiği konusunda da bir kesinlik yoktur. Değişik çevrelerin belirlediği değişik kriterler vasıtasıyla projelerin başarı sı  l  lse de, bu ölçümlerin ne kadar doğruyu yansıttığı ve bu ölçümlere bakılarak projenin başarılı yada başarı sı z olarak değerlendirmenin ne derece anlamlı olacağı sorusu kafaları kurcalamaya devam etmektedir.

¹³⁴Dragan Milosevic, Peerasit Patanakul, ‘*Standardized Project Management May Increase Development Project Success*’, **International Journal of Project Management**, Vol.23, No:3, 2005, s. 183.

İKİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

2. Liderlik

2.1 Liderlik Kavramı Ve Tanımı

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son ikiyüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Ancak farklı tanımların birleştiği ortak noktalar genelde aynıdır.

Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda; liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyerek harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir¹³⁵.

‘Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir’¹³⁶.

‘Liderlik, insanları, hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatıdır’¹³⁷.

‘Liderlik güzellik gibidir, tanımlamak zordur ama gördüğün zaman bilirsin’¹³⁸.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere lider başkalarının amaç ve hedeflerini, hayallerini gerçekleştirmek üzere yola çıkan kişidir. Bunu gerçekleştirirken kullandığı en önemli araç ise etkileyebilmedir Lider, bu özelliğini kullanarak

¹³⁵ Uğur Zel, **‘Kişilik ve Liderlik’**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, ss. 90-91.

¹³⁶ Koçel, a.g.e., s. 465.

¹³⁷ M. Kemal Imek, **‘Lider Olmak’**, 1. b., İstanbul: Beta Yayınları, s.23.

¹³⁸ Malcolm Higgs, ‘Do Leaders Need Emotional Intelligence?: A Study of the Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership of Change’, **International Journal of Organizational Behavior**, Vol.25, No:6, 2002, s. 203

peşinden kitleleri sürükler. Liderlik bu anlamda izleyicileri üzerinde bir güç sahibi olmayı değil, onları etkileyebilme ve yönlendirme sürecidir.

Liderlik bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde bir araya gelerek, istekli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçları benimsemesini ve gerçekleştirilmesi sağlayan enerjik bir süreç olarak açıklanabilir¹³⁹.

Liderlik çoğu kez insanların içinde bulunduğu şartlar ve zaman süreci tarafından biçimlendirilen bir süreçtir. Başka bir ifade ile liderlik içinde bulunduğunuz sahneye göre değişme özelliği göstermektedir¹⁴⁰.

Liderliğin ortaya çıkmasında en önemli etken ortak bir amacın olması ve bu amacı gerçekleştirmek için uygun bir ortamın varlığıdır. Bu koşullar var olmadığında liderlerin ortaya çıkması pek olası değildir.

Amerikan başkanı Eisonhower liderliği anlatmak için çok güzel bir örnek göstermiştir. Eisonhower bir parça ip alıp bunu masaya uzatmış sonra da ipi çekerek şöyle demiştir: İpi çekerseniz sizinle her yere gelir fakat iterseniz hiçbir şey olmaz. İşte liderlik kavramı da aynen böyledir. Liderlik kitleleri peşinden sürüklemeye kazanılır, kitleleri itip kalkmayla değil.

Davis ve Newstrom liderlik hakkında şöyle demişlerdir : ‘Liderlik, aynı zamanda potansiyeli gerçeğe taşıma sürecidir. Nasıl ki gizemli bir madde tırtılı potansiyel olarak sahip olduğu kelebeğe çeviriyorsa lider de örgütün potansiyellerini değerlendirerek , onu başarıya taşır’,¹⁴¹.

Liderlik sadece formal organizasyonlarda ortaya çıkan bir durum değildir. Küçük çocukların oyununda bile ortaya çıkabilir. Ayrıca lider gücünü yöneticinin tersine bulunduğu mevkiden almaz. Lider hiçbir yetkiye sahip olmasa da peşinden kitleleri sürükleyen kişidir. Liderle yönetici kavramlarını da birbiriyle eş tutmamak

¹³⁹ G. Murat Dengiz, ‘*Takım Çalışması Teknikleri*’, Ankara: Elma Yayınevi, Ekim 2000, s. 240.

¹⁴⁰ Acar Batlaş, ‘*Ekip Çalışması ve Liderlik*’, İstanbul: Remzi Kitabevi, Aralık 2000, s. 107.

¹⁴¹ Keith Davis, John W. Newstrom, ‘*Human Behavior at Work*’, New York: Mc Graw Hill Publishing Company, 1989, s. 205.

gerekmektedir. Her lider yöneticilik rolünü üstlenmediği gibi, her yönetici de lider olamayabilir¹⁴².

Organizasyonların faaliyetlerini tam ve başarılı bir biçimde yerine getirmeleri iyi yönetilmelerine bağlıdır. Bu görevi de çoğunlukla yöneticiler yerine getirmektedir. Organizasyonların başarısı için yöneticilerde bulunması gereken en önemli özellik ise liderliktir.

Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa öğrenebilen bazı beceriler bütünü mü olduğu tartışmalı bir konudur. Liderlik doğuştan bazı özellikler gerektirmekle birlikte ilk çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, yapılan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir¹⁴³.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak ortak bir tanım yapılması istenirse liderlik; lider özelliğini gerçekleştirmek için tespit edilen liderlik yönetim süreçlerini, ortak hedeflere ulaşmada kullanma yöntemi, türü, prensipleri ve özellikleridir. Bu tanımda belirtilen dört temel öge vardır¹⁴⁴:

-Amaç : Grup bireylerinin bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçlardan oluşan ögedir.

-Lider : Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt üyesidir.

-İzleyenler : Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir.

-Ortam : Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği, güdülenme ve motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel ögedir.

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen ve yönetsel otoriteye sahip olan kişiyi ifade etmektedir.

Etkili lider, ayrıntılar üzerinde fazla zaman harcamaz, kurallardan çok sonuçlara odaklanır, birlikte çalıştığı insanlarla sürekli iletişim içinde olur, bulunduğu

¹⁴² Koçel, s.466.

¹⁴³ Göksel Ataman, '*İşletme Yönetimi*', İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s. 454.

¹⁴⁴ İbrahim Ethem Başaran, '*Yönetimde İnsan İlişkileri*', Ankara Üniversitesi, Ankara: Eğitim Fakültesi Yayını, 1992, s.53.

pozisyonun başını döndürmesine izin vermez, zor ve karmaşık olayların üzerine gider, ancak bütün sorunları kendisi çözmeye kalkışmaz. Çalışanların potansiyelinin önemli olduğunu farkındadır¹⁴⁵.

Botsfort etkili bir liderliği gerçekleştirebilmek için aşağıdaki önerilerin dikkate alınabileceğini belirtmiştir¹⁴⁶:

- İnsanlara odaklaşın, ilişkiler oluşturun ve diğer insanları yönlendirmenin temelini insan faktörü olduğunu unutmayın.
- Unutmayın, iyi liderler ‘olayları’ yönetir, ‘insanları’ yönlendirir.
- İyi lider olmanın, disiplin ve çok çalışmayı gerektirdiğini unutmayın.
- Liderlik kişisel gelişmemizle eş anlamlıdır. Bu nedenle fiziksel, zihinsel, sosyal ve duygusal gereksinimlerimize özen göstererek kişisel gelişmemize zaman ve enerji harcayabiliriz.
- Yeteneklerimizi uygulamalara aktaralım. Klinik ortamlarda ve özel yaşamımızda geliştirmiş olduğumuz becerileri liderlik rollerimizle kaynaşturalım.

2.2 Liderlik Özellikleri

Bireylerin lider olabilmesi, her şeyden önce kendisini izleyecek olanlardan farklı bir kişiliğe sahip olmasını gerektirir. Lider kendisini izleyenlerden ortalama olarak zeki olmalıdır. Kendisini izleyenlerle çok iyi iletişim kurmalı ve ortak amaca ulaşmak için gereken işlem ve eylemleri yapmada, izleyenleri yönleltmede daha yeterli olmalıdır. Ayrıca uğraşılacak konudaki uzmanlık derecesi izleyicileri etkilemede başlı başına önemli bir araçtır. Çünkü lideri izleyenler, onun gücü ve bilgisine inandıklarında başarı daha kolay gelecektir. Tüm bunlara bağlı olarak liderler kendini izleyenlerin gücünü, değerini ve ortak amaçlarını gerçekleştirmek için onları nerede ve nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir¹⁴⁷.

¹⁴⁵ Rana Yiğit, ‘İyi Bir Lider Olmanın Yolları’, **Cumhuriyet Üniversitesi., Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**, Cilt.6, No:1, 2002, s. 1.

¹⁴⁶ Jeanni Bostford, ‘We Must Empower Our Leaders to Make a Difference’, **Aorn Journal**, Vol.66, No:2, August 1997, ss. 213-214.

¹⁴⁷ Dursun Bingöl, ‘**Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**’, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:676, 1990, ss. 90-91.

Sıradan bir insan kitleler tarafından koşulsuz şartsız izlenebilen bir insan olamaz. Liderin diğer insanlar üzerinde bir çekim gücünün olması, yani sıradan bir insana nazaran bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Liderlerin genel özelliklerine bakıldığında şunları görmek mümkündür¹⁴⁸:

1. Lider insan sevgisine sahip olan kimsedir.
2. Lider insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahiptir.
3. Lider kendine olan inancı ve güvenini kaybetmeyen kimsedir.
4. Lider iş tutkunudur.
5. Lider bir vizyoner olarak yön tayin eder.
6. Lider demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine önem verir.
7. Lider bir değişimin aktörüdür.
8. Lider çalışanlarının başarılarından mutluluk duyar.
9. Lider bir mesajın sahibidir.
10. Lider örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratan kimsedir.
11. Lider yalnızca insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi bilen kimsedir.

Aşağıda iyi bir liderin taşıması gereken nitelikler sıralanmıştır¹⁴⁹:

- Karar verebilme yeteneği
- Tutarlılık
- Şevk
- Hayal gücü
- Sıkı çalışma arzusu
- Analiz yeteneği
- Başkalarını anlayabilme yeteneği
- Fırsatları teşhis edebilme yeteneği
- Tatsız durumlara göğüs germe yeteneği
- Değişimlere hızla uyum sağlama yeteneği
- Riske gönüllü olarak katlanabilme
- Girişimcilik
- Açık ve anlaşılır konuşabilme kapasitesi

¹⁴⁸ Mehmet İnce, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, 'Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri', **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.11, 2004, s. 438

¹⁴⁹ Imek, a.g.e, s. 270.

- Pratik zeka
- Verimli yönetebilme yeteneği
- Açık düşüncelilik
- Sabır ve bağlılık
- Hırs
- Doğruluk
- Açık ve anlaşılır yazabilme yeteneği
- Merak
- Sayısal beceriler
- Sosyal düşünebilme yeteneği

İyi bir liderin sahip olması gereken en önemli niteliklerden birisi de iletişim becerisidir. Liderler izleyicilerine nasıl ulaşacaklarını bilmelidirler. Liderler mesajlarını gönderirken daima açık bir kapı bulmayı başarabilenlerdir. Bununla beraber liderlerin ne söyleyecekleri sadece bir başlangıçtır. Liderin davranışları, hareketleri, kararları da birer iletişim yoludur¹⁵⁰.

Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel özelliklerin olduğu bilinmektedir. Bu özellikler bilim adamları tarafından şöyle sıralanmaktadır:

- Liderler, lider doğar.Sonradan lider olunmaz,
- Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
- Liderler karizmatiktirler

Çeşitli zamanlarda ve farklı kişiler tarafından farklı liderlik anlayışları ortaya konmuştur. Bu yaklaşımların ortak noktalarını ele alırsak¹⁵¹;

- Liderliğin formal bir konuma bağlı olmadığı,
- Liderliğin politik olduğu,
- Liderliğin kültürel olduğu,
- Liderliğin bazı özelliklerin ortaya çıktığı bir süreç olduğu,
- Liderlik ile yöneticiliğin birbirinden farklı oldukları ortaya çıkmaktadır.

¹⁵⁰ Deborah Black, Susan Young, ‘*What Makes a Good Leader?*’, <http://hbswk.hbs.edu/item/2141.html#sharing>, 02/04/2001.

¹⁵¹ Özlem Yakut, ‘*Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.11.

2.3 Liderlik Kaynakları

Raven ve French yaptıkları sınıflamada liderlik kaynağını liderlik gücü ile ilgili beş temel güç ile belirtmişlerdir¹⁵²:

- 1- *Yasal Güç* : Örgütsel yapıda yöneticilere verilen pozisyonun sonucu olarak elde edilen güçtür. Bu güç yöneticilerin, görev, sorumluluk ve hakları ile ilgilidir.
- 2- *Zorlayıcı Güç* : Örgüt içerisinde iyi performans her zaman ödüllendirilmelidir. Bunun yanında disiplinsizlik ve düşük performans gibi durumlar ise cezalandırılmaktadır. Bu tür güçlerin kullanılması personelde bir korku yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır. Bu gücün başarılı bir şekilde kullanılması ise liderlerin bilgi, yetenek ve becerisine bağlıdır.
- 3- *Ödül Gücü* : Para, terfi, tanınma gibi personele verilecek ödüllerin kullanılması ile ilgili bir güçtür. Bu tür güçler örgütlerde yöneticilerin kontrolü altındadır. Ödül gücü liderler tarafından personelin performansının artırılması için olumlu bir şekilde kullanıldığında her zaman etkili bir güçtür.
- 4- *Karizmatik Güç* : Bu güç türü liderin ün ve karizmasına bağlıdır. Bu tür nitelikler personel tarafından görülen ve kabul edilen liderin kişiliğine has niteliklerdir. Karizmatik gücün etkililiği, personelin sadakat ve itaatinin artırılması karizmatik bir güç objesi olarak liderin davranışlarının diğer insanları etkilemesi açısından çalışanlara bir model olmaktadır.
- 5- *Uzmanlık Gücü* : Liderin bilgi, beceri ve tecrübelerinden kaynaklanan güçtür. Personel liderin uzmanlık gücüne inandığında ona karşı tutum ve davranışları da daha olumlu ve itaatkar olmaktadır.

Yukarıda da anlatıldığı gibi lider gücünü beş kaynaktan alır. Liderin bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için etkileyebilmesi bir güce sahip olmasına bağlıdır. Lider izleyicilerini etkilemede farklı güç kaynaklarından yararlanabilir ve bunları farklı biçimlerde kullanabilir.

¹⁵² Stevan Cavaleri, Krzysztof Obloj, '*Management System : A Global Perspective*', California: Words Worth Publishing Company, 1993, ss. 290-291.

2.4 Yönetici İle Lider Arasındaki Farklar

Yöneticilik ve liderlik birbiri ile çoğu defa karıştırılan ve aynı anlamda kullanılan iki kavramdır. Bu kavramlar birbirine yakın ve bazı ortak yönlere sahip olsalar da temelde büyük farklılıklar taşımaktadırlar.

Yönetici ve lider kavramları arasında bazı ortak yönler mevcuttur. Bir defa hem yöneticilik hem liderlik, insanların belli hedeflere yönetilmesi ile ilgilidir. İkincisi hem yönetici hem lider bu yönlendirme ve etkilme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Ayrıca hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır¹⁵³.

Lider ile yönetici arasında bu benzerliklerin yanı sıra birtakım farklılıklar da söz konusudur.

Her organizasyonun kısa veya uzun vadede ulaşmak istediği bir takım hedefleri vardır. Organizasyonların başındaki yöneticiler liderlik özelliklerini taşımasalar dahi çalışanlarını bu hedeflere ulaşma konusunda yönlendirirler. Fakat yönetici ile liderin yönlendirme süreci farklı olabilmektedir. Yönetici hedeflere ulaşma konusunda mevkisinden aldığı zorlayıcı gücü kullanabilmekte iken, lider bunu etkilme gücünü kullanarak yapar.

Liderle yönetici arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir¹⁵⁴:

- Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir,
- Yönetici muhafazakârdır, lider yenilikçidir,
- Yönetici sistemler ve yapılar üzerinde yoğunlaşır, lider ise, insanlar üzerinde yoğunlaşır,
- Yönetici kontrole güvenir, lider ise güven ilham eder,
- Yönetici dar görüşlüdür, liderin geniş bir perspektifi vardır,

¹⁵³ Esra Pamukoğlu, '*Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi*', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s.4.

¹⁵⁴ Genç, a.g.e., s.25.

- Yöneticinin gözü her zaman kar/zarar çizgisindedir, lider ise daha geniş bir perspektifle gözleri ufukları tarar,
- Yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru işler yapar,
- Yönetici kendi isteklerini zorla yerine getirmeye çalışır, lider ise kendi isteklerini başkalarının isteği haline getirir,
- Yönetici süreçlere teslim iken, lider süreçlere hakimdir,
- Yöneticiler işlerin nasıl yapılacağı üzerinde yoğunlaşırken liderler sonuçlar üzerinde yoğunlaşırlar.

Lider ve yönetici arasındaki farklar çeşitli araştırmacılar tarafından işletme yönetimi fonksiyonları açısından da ele alınarak incelenmiştir. Bunlardan birisi Kotter'in sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırma aşağıdaki tabloda görülmektedir¹⁵⁵.

Tablo 2 : İşletme Fonksiyonları Açısından Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

	Yönetici	Lider
Yapılacak işlerin belirlenmesi	Planlama ve Bütçeleme	Yön belirleme ve vizyon geliştirme
İşleri yapacak insan ağı oluşturma	Organizasyon ve personel temini	Takımların desteğini sağlama
Yürütme	Kontrol ve Problem Çözme	Güdüleme ve Esinlenme
Ulaşılabilecek Sonuçlar	Öngörülebilir ve düzenli sonuçlar elde etme	Yararlı ve Dramatik Değişim

Kaynak : Zeynep Nihan Aydın, ‘Yöneticisiniz, Peki ya Lider Misiniz?’, <http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/glokalarsivi/sayi13/yoneticimilidermi.pdf>, 14/08/2008

‘Yöneticinin amaçları, arzulardan çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara

¹⁵⁵ Zeynep Nihan Aydın, ‘Yöneticisiniz, Peki ya Lider Misiniz?’, <http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/glokalarsivi/sayi13/yoneticimilidermi.pdf>, 14/08/2008.

yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken astlara esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir¹⁵⁶.

Sonuç olarak, lider ve yöneticilik kavramları özdeş olmayan fakat birbirini tamamlayan eylem ve düşünceleri içermektedir. Yöneticilerin bu bütünlüğü iyi algılamaları ve liderliği bir zorunluluk olarak görmeleri gerekmektedir. Şirketlerde başarıya ulaşmak için belirlenen hedeflere ulaşmak bir zorunluluktur. Bunun için de hem yönetici olmak hemde etkin liderlik uygulamaları yürütmek gereklidir.

2.5 Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Liderlik kavramı bilim adamları tarafından yıllardır incelenen ve tarihin her döneminde göze çarpan bir kavramdır. İnsan oğlunun doğuşu ve toplum halinde yaşamaya başlamasından beri liderler her toplumda mutlaka olmuş ve olacaktır. Değişen sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimidir. Tarihi süreç incelendiğinde her dönemde yere, duruma, zamana ve şartlara göre değişik türde liderlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli değişme ve gelişme içinde olduğundan, insanlar ve çevre koşulları da değişmekte ve daha önce geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları da geçerliliğini kaybetmektedir. Buna bağlı olarak yeni lider tipleri ortaya çıkmaktadır¹⁵⁷.

Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi incelendiğinde ilk olarak 1920’li yıllarda Özellikler Yaklaşımı’nın Weber tarafından ortaya atıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımdaki baskın fikir, liderlerin bazı ayırt edici özelliklere sahip olması yönündedir. Daha sonra 1950’li yıllarda Davranışsal Liderlik Teori’si ortaya atılmış ve liderin özellikleri yerine izleyiciler üzerindeki davranışlarına vurgu yapılmıştır. 1960’lı yıllarda baskın düşünce ise her durumda geçerli olan tek bir liderlik tarzının olmadığıdır.

¹⁵⁶ Abraham Zaleznik, *‘Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı Mıdır?’*, İstanbul: Harvard Business Review, Liderlik, Mess Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1999, s. 67.

¹⁵⁷ Bekir Buluç, *‘Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik’*, <http://scholar.google.com.tr/scholar?q=liderlik&hl=tr&lr=&start=60&sa=N>, s.2, 15/08/2008.

1970’li yıllara gelindiğinde ise liderlikte geleneksel yaklaşımların yerini yeni ve çağdaş yaklaşımlara bıraktığı görülmektedir. Karizmatik liderlik, transformasyonel liderlik gibi yeni kavramlar doğmuştur.

Liderlik kuramlarının gelişimi, ‘özellikler kuramları’, davranışsal kuramlar’, ‘durumsallık kuramları’ ve ‘neo-karizmatik kuramlar’dan oluşan dört ana aşama olarak özetlenebilir. Liderleri tanımlayabilmek için sadece liderlik özelliklerinin araştırılması yeterli olmayınca davranışsal kuram ortaya atılmış ve lider davranışı ile grup performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Durumsal yaklaşımda ise, farklı durumlarda farklı liderlik biçimlerinin etkin olduğu görüşü ortaya atılmıştır. Neo-karizmatik kuramlar ya da bir diğer deyişle güncel liderlik yaklaşımları ise lider ile izleyicileri arasındaki ilişkileri bir bütün olarak ele almıştır.

Tablo 3 : Liderlik Düşüncelerinin Tarihsel Gelişimi

ZAMAN DİLİMİ	HAKİM OKUL	BASKIN FİKİRLER	ANAHTAR REFERANSLAR
1920’ler	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik iyi liderlerin ayırt edici özellikleri ayırt edilerek anlaşılabilir.	- Weber (1947)
1950’ler	Davranışsal Liderlik Teorisi	Liderin etkinliği uygun davranışlarıyla açıklanabilir ve geliştirilebilir.	- Tannenbaum&Schmidt (1958)
1960’lar	Durumsallık Teorisi	Liderlik şartlar ve çevreye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Değişik durumlar değişik liderlik tarzları gerektirmektedir.	-Fiedler (1967) -Hersey&Blanchard(1969)
1970’ler	Karizmatik Yaklaşım	Liderlik liderlerin karizmatik davranışları ve organizasyonları dönüştürme yetenekleriyle ilgilidir.	- House (1976) - Burns (1978) - Conger&Kanungo (1988) - Bryman (1992)
1980’ler	Yeni Liderlik/Neo-Karizmatik Okulu	Liderlik ve yönetim iki ayrı kavramdır. Lider karizmaya ek olarak bir takım özellik ve davranışları da içine alan bir transformasyonel odağıda gerektirmektedir.	- Bass (1985) - Avolio&Bass (1965;1997) -Conger&Kanungo (1988) - Shamir (1992) - Bennis (1985) - Alimo- Mecalfe (1995)
1990’ların sonları	Gelişen Yaklaşımlar	a)Liderlik yöneticiler tarafından stratejik karar almanın kontrolü ile anlaşılabilir. b)Liderlik değişim yönetimine değiştirilemez bir biçimde bağlıdır.	a)- Finhelstein&Hambrick (1996) - Hambrick&Brandon (1998) b)Kotter (1994) - Higgs&Rowland (2000) - Conner (1999)

Kaynak : Higgs, a.g.m., s.197.

Liderlik kavramının gelişim süreci aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁵⁸;

- 1920-1950 yılları arasında liderin özellikleri,
- 1950-1960 yılları arasında etkin liderlik davranışları,
- 1960-1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
- 1970-1980 yılları arasında liderin sembolik rolleri,
- 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar,
- 1990'dan sonra liderliğin kültürlerarası değişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

2.5.1 Özellikler Okulu

Thomas Carlyle 1910 yılında büyük adam kuramını geliştirerek insanlığın gelişimini büyük adamların bireysel başarılarına bağlamıştır¹⁵⁹. 1940'lı yılların ortalarına kadar bu görüşe paralel görüşler ileri süren araştırmacıların çalışmalarında liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal alanlardaki kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır¹⁶⁰. 1900'lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta 'kim lider olur?' veya hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?' sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Ancak liderde bulunması gereken özelliklerin sınırsız olduğu görülmüştür. Özellikle 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış ve daha sonra da günümüze değin sürdürülmüş olan araştırmalar neticesinde liderlerin sahip olduğu özellikler olarak ortaya çıkan özelliklerden bazıları aşağıdaki tabloda sunulmuştur¹⁶¹.

Tablo 4 : Liderlerin Sahip Olduğu Özellikler

Yaş	Boy	Kilo	Cinsiyet
İrk	Fiziki Görünüm	Sağlıklı Olma	Güçlü Olma
Zeka	Bilgi	Hareketlilik	Açıkgöz Olma
Düzenli Olma	Hevesli Olma	Girişken Olma	Strese Dayanıklılık
İleriye Görme	İnsiyatif Sahibi Olma	Duygusal Olgunluk	Dürüstlük
Açık sözlülük	Kendine Güven	Kararlılık	Kişiler arası ilişkiler
İş Başarma Yeteneği	Yaratıcılık	Objektif Olma	Becerikli Olma
Güven Verme	Cesaret	İletişim Becerisi	Hitabet Yeteneği
Mizah Anlayışı	Kişisel Bütünlük	Olgunluk	Sorumluluk Üstlenme

Kaynak : Zel, a.g.e., s.94

¹⁵⁸ Ferik Funda, 'İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi', **Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı:19, Temmuz Ağustos 2001, s.75.

¹⁵⁹ Halil Can, Meral Tecer, 'İşletme Yönetimi', Ankara: TODAİE Yayınları, No:169, s.174.

¹⁶⁰ Erol Eren, 'Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi', 8.b., İstanbul: Beta, 2004, s. 437.

¹⁶¹ Zel, a.g.e., ss. 94-95.

Özellikler yaklaşımında cevabı aranan temel soru ; ‘Kim veya hangi özelliklere sahip olan kişiler liderdir’ olmuştur. Bu çerçevede birçok araştırma yapılmış ve iyi bir liderin taşıması gereken özellikler ortaya konmuştur.

Bu yaklaşımın arkasındaki temel fikir, etkin liderlerin ortak bir takım özellikleri paylaştığıdır. Kişinin bir grupta lider olarak çıkmasındaki en büyük etken, o gruptaki grup üyelerinden farklı bir takım özelliklere sahip olmasıdır. Etkin liderlerin taşıdıkları ve onları gruptan ayıran özellikler 3 alana ayrılmıştır. Bunlar; yetenekler (yönetim becerileri), kişilik ve fiziksel görünümüdür. Yukarıdaki tabloda yer alan özellikleri taşıyan kişiler belirlenerek grubu yönetecek lider bulunabilir.

Ralf M. Stogdill, özellikler yaklaşımı ile ilgili birçok araştırmayı incelemiş ve bir liderin taşıması gereken özellikleri şöyle özetlemiştir¹⁶²:

- Sorumluluk almaya hazır ve istekli,
- Görevleri başarmaya odaklanmış,
- Gayelerin peşinde koşmaya odaklanmış,
- Sorun çözmede yaratıcı yöntemler kullanan ve riske girmeye hazır,
- Sosyal ortamlarda inisiyatif kullanma,
- Öz güveni olan,
- Aldığı kararların sonuçlarını kullanmaya hazır,
- Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stresle baş edebilen,
- Engelleri ve gecikmeleri tolere edebilen,
- Diğer insanları etkileyebilen
- Söz konusu amaç doğrultusunda sosyal sistemleri yapılandırabilen

Ancak bu yaklaşımın uygulamada liderleri belirlemede yetersiz kaldığı görülmüştür. Grup üyeleri arasında bu özellikleri fazlasıyla taşıyanlar lider olamazken, etkili bir şekilde liderlik yapanların da bu özellikleri taşımadıkları zaman zaman belirlenmiştir. Bunun üzerine liderlik konusunda ortaya atılan bir başka yaklaşım yani davranışsal yaklaşıma ağırlık verilmiştir¹⁶³.

¹⁶² Serkan Dolma, ‘**Örgütlerde Liderlik**’, <http://www.dolma.com/orgutlerde-liderlik.pdf>, 15/08/2008.

¹⁶³ Ertürk, a.g.e., s.135.

2.5.2 Davranış Okulu

Davranış okulu 1940 ile 1960 yılları arasında popüler olmuştur. Bu yaklaşımın temel varsayımı, etkin liderlerin bazı davranışları veya stilleri benimsediğidir.

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamada sadece lider değişkenini esas alan çalışmaları yetersiz kaldığı için dikkatler diğer bir değişken olan izleyicilere de yönelmiş ve liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin liderlik sürecini gerçekleştirirken izleyicilere nasıl davrandığı incelenmiştir. Yapılan araştırmalar kişilik özelliklerinin değişmemesine rağmen insanların farklı durumlar karşısında farklı davranışlar sergilediğini göstermektedir. Bu çalışmalar neticesinde liderlik sürecini lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimle açıklayan liderlik davranış teorileri ortaya çıkmıştır.

2.5.2.1 Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Bu yaklaşımla ilgili olarak Ohio State Üniversitesi çalışmalarında önderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli rolü olduğu belirlenmiştir. Bu iki faktör ‘kişiyi dikkate alma’ ve ‘insiyatif’tir. Liderlik davranışlarının bu iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Kişiyi dikkate alma faktörü liderin grup üyeleri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık oluşturma şeklindeki davranışlarını ifade etmektedir. İnsiyatif faktörü ise liderin, planlanan amaçlarla ilgili olan işin zamanında bitirilmesi için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini tespit etme, işe ilişkin süreleri belirleyerek bu yönde talimatlar verme şeklindeki davranışlarını ifade etmektedir¹⁶⁴.

Genel olarak Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁶⁵:

-İş, teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı fazlaysa, anlayış davranış gösteren lider başarılı olamayacaktır. Bununla beraber, liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça grup üyelerinin çabası da artacaktır.

¹⁶⁴ Koçel, a.g.e., s. 471.

¹⁶⁵ Uğur Zel, ‘*Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*’, Ankara: K.H.O. Matbaası, 1996, s. 21.

-Liderin astları dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır. Ancak astların liderle ilişkisi az ise, yönetim otoriter bir yöntemde olacaktır.

-Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa, liderin işe ağırlık veren davranışı tepki görecektir.

-İşin doğası, bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yolda güdülemenin yararı olmayacaktır.

-Çalışanlar, liderle sürekli ilişki içinde iseler liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

2.5.2.2 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Bir diğer önemli çalışma, University of Michigan'da Likert ve kendisine yardım eden araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu çalışmalarda ele alınan kriterlerden bazıları, iş tatmini, devamsızlık, maliyet ve motivasyondur¹⁶⁶.

Likert'ın gözetiminde yapılan çalışmalarda lider davranışı bakımından iki ana kategori belirlenmiştir. Bunlar işe yönelik lider ve işgörene yönelik liderdir. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden tespit edilen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve formel görevinden kaynaklanan resmi yetkisini kullanan bir davranış gösterir. İşgörene yönelik lider ise yetki devrini esas alır, izleyicilerin tatminini artıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemesine çalışır¹⁶⁷.

Bu çalışmaların sonucuna göre işgörene yönelik lider işe yönelik liderden daha etkilidir.

¹⁶⁶ Eren, a.g.e, s. 472.

¹⁶⁷ Ertürk, a.g.e., s.136.

2.5.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Bu yaklaşım konusunda yapılan bir diğer çalışma Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksidir. Blake ve Mouton önderlerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olmak üzere 2 grupta toplamışlardır.

Blake ve Mouton ölçekteki en etkili lider tipinin 9,9 tipi olduğunu ileri sürseler de bu tipin zenginleştirilmesi, verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla pozitif yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır¹⁶⁸.

-1,1 yönetim stili, insanlara görev ve üretime düşük ilgi gösterir. Bu stil bazen etkin olmayan yönetim olarak adlandırılır. Çünkü lider, liderlik rolünden çekilmektedir.

-1,9 yönetim stili, çalışana yüksek , üretime düşük ilgi gösterir.

-9,1 yönetim stili, üretim ve verimlilik için yüksek fakat çalışanlar için düşük ilgi gösterirler.

-5,5 yönetim stili, hem üretime hem de çalışan tatminine aynı ilgiyi gösterirler. Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışırlar.

-9,9 yönetim stili, hem üretim hem de çalışan morali ile tatminine yüksek ilgi gösterirler.

2.5.2.4 Likert'in Sistem Yaklaşımı Modeli

Lider davranışlarıyla ilgili olarak geliştirilen bir diğer model de Rensis Likert'in dörtlü sistem yaklaşımı modelidir. Bu modelde Likert dört tip liderlik davranışı geliştirmiştir.

¹⁶⁸ Zel, a.g.e., s. 7.

Tablo 5 : Likert’in Liderlik Yönetimi Sistemi

Liderlik Değişkeni	Sistem1 İstirmarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlarına İnancı ve Güven	Astlarına inancı ve güveni yoktur	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Güveni vardır ama tam değildir.Kararlarla ilgili kontrole hala sahip olmak ister.	Tüm konularda astlarına tam güven duyar
Astlarının Özgürlük Hissi	Astları işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini hiç özgür hissetmezler	Astlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini pek özgür hissetmezler	Astlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini oldukça özgür hissederler	Astlar işle ilgili konularda üstleriyle konuşmada kendilerini tümüyle özgür hissederler
Üstün astlarla olan ilişkisi	Sorunların çözümünde yönetici eğer olarak astların görüşünü ve fikirlerini alır	Sorunların çözümünde yönetici zaman zaman astların görüşünü alır	Sorunların çözümünde yönetici genel olarak astların görüşlerini ve fikirlerini alır ve bunları yapıcı olarak kullanır	Sorunların çözümünde yönetici daima astların görüşlerini sorar ve bunları her zaman yapıcı olarak kullanır

Kaynak : Fred Luthans, *‘Organizational Behavior’*, Fourth Edition, McGraw-Hill, 1985, s.506.

Likert, farklı özelliklere sahip örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının dört grup altında toplanabileceğini ortaya koymuştur.Bunlar¹⁶⁹;

-Sistem1 İstirmarcı (Sömürücü) Otoriter : Bu yaklaşımda astlarla üstler arasında güvensizlik egemendir. Sistem 1 altında çalışan yönetici çok otokrotiktir ve genellikle astlarını tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle kullanmaya çalışır. Ast üst arasındaki ilişki çok azdır. Örgüt kararlarının çok büyük bir kısmı üst düzeylerinde yapılır ve örgütün kontrol sürecinin genellikle üst kademe yönetimi tarafından yapıldığı bir liderlik yaklaşımıdır.

-Sistem 2 Koruyucu (Babacan, Yardımsever) Otoriter : Sistem 2 altında çalışan yönetici de otokrotiktir fakat babacan tavrıdır. Bu iyiliksever otokrat kontrolü katı bir şekilde elinde tutar ve astlarına asla yetki vermez. Astlar yöneticilerine karşı korku ve ihtiyatla hareket eder. Astları güdülemede hem ekonomik ödüller hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. İletişim sadece üstlerin duymak istediği bilgilerin

¹⁶⁹ İsmail Bakan, Yakup Bulut, ‘Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları:Likert’in Yöneim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması’, **İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:10, Ekim 2004, ss.157-158.

gönderilmesi koşuluyla çift taraflı işlemektedir. Karar ve kontrol süreci hala üst yönetim elindedir fakat bazı durumlarda alt düzeylere devredilir.

-Sistem 3 Danışmalı (Danışçı) Yönetim Tarzı veya Liderlik Yaklaşımı : Yönetimin astlara önemli ölçüde güveni vardır. Sistem 3 yöneticisinin danışman bir stili vardır.Yönetici astlarına sorular sorar ve onlardan bilgi alır ama son kararı kendisinin almasının hakkı olduğunu düşünür. Motivasyon aracı olarak, ödüller ve ender olarak uygulanan cezalar yanında ast sorunlarıyla ilgilenme de kullanılır. Politikaların düzenlenmesi ile ilgili kararlar büyük ölçüde yüksek kademeler tarafından verilirken işlerin nasıl yapılacağı konusunda karar vermede ve kontrol sürecine katılmalarında astlara büyük ölçüde yetki ve sorumluluk verilmiştir.

-Sistem 4 Katılmalı (Katılmalı Grup) Yönetim: Sistem 4 yöneticisi demokratik bir stil kullanır. Astlarına bazı talimatlar verir ama maksimum seviyede katılımı ve görüş birliği ve çoğunluk ile kararların alınmasını sağlar. Yönetim ile astlar arasında tam bir güven ortamı bulunmaktadır. Lider astları çalışmaya özendirir, ekonomik ödülleri arttırmanın yanında, amaçların saptanmasında, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesinde ve faaliyet amaçlarının değerlendirilmesinde bütün grupların katılımına izin vermektedir. Karar verme yetkisi tüm örgüte dağıtmıştır.

Likert ve arkadaşları hangi sistemin daha etkili olduğuna dair yüz yöneticiyle görüşmüşler ve sistem 3 ve sistem 4 esaslarına göre çalışan birimlerin daha verimli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmaya göre sistem 1 ve sistem 2 esaslarına göre çalışan birimler ise en düşük performansı göstermiştir.

Likert liderlik ve organizasyonların performansı arasında ilişkiyi etkileyen üç tane değişken bulmuştur. Bunlar şu şekilde özetlenebilir¹⁷⁰:

-Nedensel değişkenler : Bu değişkenler organizasyonun sonuçlarının ve gelişiminin seyrini belirleyen bağımsız değişkenlerdir. Bu değişkenler yönetimin kontrolünde olan değişkenleri içerir. Örneğin ekonomik koşullar bu değişkenlerin içinde yer almaz. Nedensel değişkenlere örnek olarak organizasyon yapısı , yönetim politikaları ve kararları ve onların liderlik stilleri, özellikleri ve davranışları verilebilir.

-Müdahil değişkenler : Bunlar organizasyonun iç iklimidir. Performans amaçları, davranışlar, algılar ve motivasyon bazı önemli müdahil değişkenler arasındadır. Bu

¹⁷⁰ Fred Luthans, '*Organizational Behavior*', Fourth Edition , McGraw-Hill , 1985, s.507.

değişkenler bir organizasyonda kişilerarası ilişkilere, iletişime ve karar vermeye etki ederler.

-Son sonuç değişkenleri : Bunlar bağımlı değişkenlerdir. Bu değişkenlere örnek, verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazançlardır.

Sistem 1 yöneticisi bir operasyonu ele aldığı anda iyi performans sonuçlarını elde etmektedir. Bu arada, müdahil değişkenler azalmaktadır. İyi sonuçlar nedeniyle sistem 1 yöneticisi ödüllendirilmektedir. Şimdi sistem 4 yöneticisi operasyonu ele almış olsun. Zaman farkı nedeniyle, sistem 1 yöneticisine etki eden müdahil değişkenler şimdi performansa etki etmeye başlamaktadır. Sistem 4 yöneticisinin altında performans düşmeye başlamakta fakat müdahil değişkenler artmaya başlamaktadır. Sistem 4 yöneticisi tarafından etkilenen müdahil değişkenler şimdi performansı etkilemektedir ve bu döngü kendini böyle tekrarlar. Müdahil değişkenlerin bu zaman farkı etkisi nedeniyle yanlış yöneticileri cezalandırma veya ödüllendirme yanılışına düşebilirler¹⁷¹.

Özetle; sistem 1 yöneticisi karlılığı artırabilir ama bunu yaparken müdahil değişkenleri (motivasyon, davranış vb) yok ederler. Zamanla, bu müdahil değişkenler karlılığın düşmesine neden olabilir. Dolayısıyla ilk başta sistem 1 yöneticisinin karı artırdığı gözüksede müdahil değişkenlerin etkisi nedeniyle sistem 1 karlılığın düşmesine neden olacaktır. Aynı durum sistem 4 stilinin uygulamasında da geçerli olacaktır. Kısa dönemde karlılık düşük olabilir ama müdahil değişkenlerin etkisiyle zaman içerisinde karlılığı artıracaktır.

2.5.2.5 Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Mc Gregor yönetim ve denetim üzerine olan geleneksel görüşü şöyledir : Her yönetsel karar ve eylemin temelinde insan yapısı ve davranışı ile ilgili sanılar yer alır. Bunların bazıları pek yaygındır ve organizasyon ile ilgili literatür ve halen geçerli yönetim politika ve uygulamalarında kapalı olarak ima edilirler. Şöyle ki¹⁷²;

¹⁷¹ Luthans, *a.g.e.*, s.508.

¹⁷² Tuğray Kaynak, '*Organizasyonel Davranış*', İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1990, s.37.

1. Ortalama insan işe karşı doğal bir isteksizlik duyar ve elindeyse iş yapmaktan kaçınır,
2. Bu niteliğinden ötürü çoğu kimseleri, organizasyonel amaçlara ulaşmada başarılı kılmak için , ileriye dönük çabalarda bulunmaya zorlamak, yöneltmek, denetlemek ve ceza ile tehdit etmek gerekir.
- 3.Ortalama insan yönetilmeyi yeğ tutar, sorumluktan kaçınır, nisbeten az hırslıdır ve her şeyin ötesinde güvenliğini arzular.

Bu sanılar X diye adlandırılan teoriyi şekillendirmektedir. Buna karşılık bir de Y teorisi bulunmaktadır. Y teorisinin varsayımları aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁷³:

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir.Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

Mc Gregor, organizasyonel bir kuruluştaki başarı düşüklüğünün yönetimden kaynaklandığını , yönetimin insanda var olan potansiyel psikolojik gücü gereğince işleyememesinden doğduğunu varsaymaktadır¹⁷⁴.

Sonuç olarak Mc Gregor'a göre X teorisi inancındaki yöneticiler ile Y teorisi inancındaki yöneticiler farklı liderlik davranışlarını benimsemektedirler. Yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inançları onların davranışlarını da etkileyecektir. Buna göre X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter, Y teorisi inancındaki yöneticiler ise demokratik ve katılımcı bir davranış göstereceklerdir.

Bu yaklaşım altında yapılan başka araştırmalar da bulunmaktadır. Sonuç olarak davranışsal yaklaşım başlığı altında yapılan tüm çalışmalar liderlik davranışlarını göreve yönelik olma ve kişiye yönelik olmak üzere iki grupta toplamıştır. Bu yaklaşımın en büyük sakıncası ise çevreye ve koşullara eğilim göstermemesidir. Hangi koşullarda göreve yönelik liderlik hangi koşullarda kişiye yönelik liderlik tarzının etkili olduğu tam bir soru işaretidir. Bu nedenle farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının etkin olduğunu öne süren Durumsallık Okulu ortaya çıkmıştır.

¹⁷³ Koçel, a.g.e., s. 474.

¹⁷⁴ Kaynak, a.g.e., s.39.

2.5.3 Durumsallık Okulu

Durumsallık yaklaşımı, tek bir felsefenin düşüncesinden ve toptan uygulamasından kaçınmayı önerir. Bunun yerine ana teoriler ışığında makul denemelerle ilerlenmeli ve diğerlerine nispetle daha iyi sonuç verdiği gözlenen pragmatik çözümlerin uygulanmasının yaygınlaştırılmasını savunur¹⁷⁵.

Durumsallık teorilerine göre liderlikte başarı, belli bir örgütsel durum içinde, liderle asları arasında yer alan karşılıklı etkileşimin bir ürünüdür. Her durumda kullanılacak tek bir liderlik davranış tarzının sürekli başarılı olma olasılığı yoktur. Davranış teorileri, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini, ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını belirtmemiştir. Bunun yerine, kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini dolayısıyla liderin etkinliğini artıracaklarını varsaymıştır. Oysa, durumsallık teorilerine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu sebeple, durumsallık teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir¹⁷⁶.

Özetle bu yaklaşım liderlik olayının oluştuğu şartları ele almaktadır. Değişik durumlarda tek tip liderlik biçimi uygulamak etkin olmayacaktır. Bunun yerine farklı şartlara uygun liderlik biçimleri geliştirmek ve uygulamak gerekmektedir.

1960 sonundan 1980'lere uzanan Durumsallık Yaklaşımları'na göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışdır. Bu yaklaşıma göre liderlik; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde algılanmasıyla ortaya çıkar. Durumsallık Yaklaşımları 4 başlık altında incelenmektedir¹⁷⁷:

'1.Durumsallık Yaklaşımları'nın ilki Fiedler'in Durumsallık Modeli'dir. Model, örgütteki lider-üye ilişkileri, görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik

¹⁷⁵ Brad Lee Thomson, '*Yönetimin Fonksiyonları*', Çev:Vedat Diker, İstanbul: Hayat Yayınları, 1998, s. 125.

¹⁷⁶ Koçel, a.g.e., s. 598.

¹⁷⁷ '*Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar*', www.insankaynaklari.com, 03/04/2006.

mevkiinden aldığı yetki ilişkilerinin, etkin liderlik tarzındaki belirleyici rolünü incelemektedir. Sıralanan faktörler, liderin işe ve iş görene yönelik davranışlarını etkilemekte ve lider kimi zaman “işe dönük”, kimi zaman da “iş görene dönük” bir yaklaşım sergilemektedir. Savunulan düşünce, “doğru durumda kullanıldığı zaman tüm liderlik tarzları etkilidir”.

2.Hersey & Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı’na göre liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesi, izleyicilerinin hazır olmalarına dayanmaktadır.

3.House & Mitchell’ın Yol-Amaç Kuramı, liderin izleyicilerini nasıl etkilediğini, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığını ve amaca erişme yollarının neler olduğunu incelemektedir.

4.Vroom & Yetton’un Lider Katılım Modeli’nde liderlik davranışları ile karar almaya katılım ilişkilendirilmektedir.”

Liderliği, içinde bulunulan şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır¹⁷⁸:

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri,
- Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri,
- Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri

2.5.3.1 Robert House ve Martin Evans’ın Amaç-Yol Teorisi

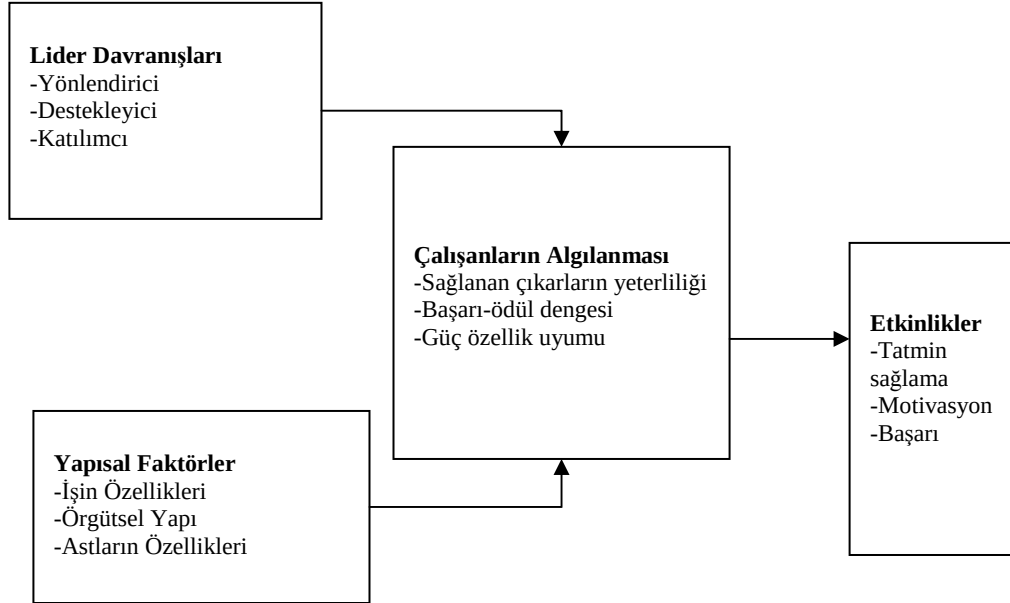
Bu teori House ve Evans tarafından ortaya koyulmuştur. Amaç teorisi liderin sergilediği davranışların izleyenlerinin motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

‘Amaç yol yaklaşımına göre lider, grup üyelerinin işlerini başarmaları için yapacakları çalışmada, amaca varmak için takip edecekleri yolun belirlenmesinde en önemli rolü üstlenmek durumundadır. Bu teoriye göre lider, yönlendirici, destekleyici, atılımcı ve başarıya yönelik davranışları sergilemek suretiyle izleyenlerinin motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecelerini etkileyebilir. House’a göre değişik durumlar karşısında tek bir lider bu liderlik davranışlarını

¹⁷⁸ Zel, a.g.e., s. 598.

(yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik davranışlar) sergileyebilir¹⁷⁹.

Şekil 9 : Amaç- Yol Yaklaşımı



Kaynak : Salih Güney, a.g.e., s.161.

2.5.3.2 Fred Eduard Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli

Fiedler'in etkin önderlik modeli Durumsallık Teorisinin en çok bilinen modelidir. Fiedler bu modelinde hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmıştır.

'Fiedler iki çeşit liderlik davranışı ile ilgili bir ölçü kullanmıştır. Bunlar, 'insanlararası ilişkilere yönelmiş' ve 'göreve yönelmiş' lider kategorileridir. Uygulanan testte , liderden birlikte çalışmış olduğu bütün kişileri düşünmesi ve sonra birlikte çalışmaktan en çok güçlük çektiği kişiyi tarif etmesi istenir. Bu, o ferдин 'en az tercih edilen çalışma arkadaşı' (LPC) olarak belirlenir. LPC puanı bu yirmi boyutun her birine 1 ile 8 arasında değişen puanlar vermek ve sonra her boyutun aldığı puanları toplamak suretiyle elde edilir. Böylece yüksek bir LPC puanına sahip

¹⁷⁹ Salih Güney, '*Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*', Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, ss.160-161.

bir lider ‘en az tercih edilen çalışma arkadaşını nispeten olumlu ifadelerle tanımlayan kişidir. Yüksek LPC grup puanlarına sahip bulunan liderin daha çok insanlararası ilişkilere yönelmiş bir liderlik biçimine LPC grup puanı düşük olan liderlerin ise görevi yakından kontrol edici, direktif verici, ve otoriter bir liderlik biçimine sahip oldukları görülmüştür’¹⁸⁰.

Fiedler’e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri yaratır. Uygun durumlarda uygun davranışı gösteren liderlerin başarılı olduğunu savunur.

2.5.3.3 Victor H. Vroom, Philip W. Yetton’un Lider Katılım Modeli

Vroom ve Yetton modeline göre, bir liderin en önemli görevi karar vermesidir. Etkili bir liderlik tarzı etkili karar verme demektir. Vroom ve Yetton beş ayrı karar verme tarzı belirlemişlerdir. Bu kurama göre, tek bir tarz karar verme yerine durumun gerektirdiği şekilde karar vermek etkililiği belirlemektedir.

2.5.3.4 Paul Hersey ve Kenneth Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı’na göre, astlar daha az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri az ise; yetenek, eğitim ve kendilerine güven seviyesi yüksek olan astların, liderlerinden görmek istedikleri davranışlarından farklı davranış görmek isteyeceklerdir. Olgun olmayan astlar için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem verecek, ancak olgunluk seviyesi arttıkça hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı sergileyecektir. Olgunluk, yüksek seviyelere ulaştığında ise lider, astların görüş ve fikirlerine önem vermeye başlayacak , onları da karar verme sürecine dahil edecektir¹⁸¹.

¹⁸⁰ Toker Dereli, ‘*Organizasyonlarda Davranış*’, İstanbul: Ar Yayınları, 1981, ss. 206-207.

¹⁸¹ Yakut, a.g.e., s.27.

2.5.4 Duygusal Zeka Okulu

Duygular liderlik sürecinde kilit role sahiptir. Duygusal zekaya sahip bir insan, kendisinin ve başkalarının duygularını fark eder ve bunları problemleri çözmede ve davranışları yönlendirmede kullanır.

Duygusal zeka okulu 1990'lı yılların sonunda popülerlik kazanmış ve liderin başarısında ve takımın performansı üzerinde duygusal zekanın büyük bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Liderin başarısında duygusal zekanın bilişsel zekadan daha fazla bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Duygusal zeka; özbilinç, duyguları idare edebilme, motivasyon (kendini harekete geçirme), empati (başkalarının duygularını anlamak) ve sosyal beceriler başlıkları altında incelenmektedir. Bu beş unsur karşılıklı bağımlıdır, hiyerarşiktir, gereklidir ama yeterli değildir ve kendilerine ait özellikleri vardır¹⁸².

Duygusal zeka tanımı üzerinde henüz bir görüş birliği sağlanamamıştır. Duygusal zeka kavramı, son on yıl içerisinde insan davranışları ve insan beyninin fonksiyonları üzerinde yapılan bilimsel araştırma verilerinin ışığında dünyada gittikçe artan bir ilgiyle kabul görmektedir. Duygusal zeka kavramını ortaya atan Salovey ve Mayer duygusal zekayı, “bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekanın bir alt formu” olarak tanımlamaktadırlar¹⁸³.

Duygusal zeka bir anlamda duyguların algılanması, analiz edilmesi ve kontrol edilmesi yetenekleridir. Ayrıca kişinin kendini motive edebilmesi ve empati kurması da duygusal zeka kapsamına girmektedir.

Harvard Üniversitesi'nden Daniel Goleman, yaptığı araştırmalarla duygusal zeka yeteneklerini iş yaşamındaki faktörlerle eşleştirmiş ve konuyu örgüt yaşamına

¹⁸² Daniel Goleman, *‘İşbaşında Duygusal Zeka’*, İstanbul: Varlık Yayınları, 1998, s. 37.

¹⁸³ Füsün Acar, *‘Duygusal Zeka ve Liderlik’*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri Meslek Yüksek Okulu, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı .12, 2002, s.54.

taşıymış, çarpıcı sonuçlar elde etmiştir. Goleman, duygusal zekayı beş ana başlıkta toplamıştır¹⁸⁴;

- a) Benlik bilinci; bireyi saran duygularının farkında olması,
- b) Duyguların kontrolü; duygu yüklü olaylara gösterilen tepkinin kontrol edilmesi böylece, verilen tepkilerin duruma uyum sağlaması,
- c) Kendi kendini motive etmek; amaçlanan hedeflere ulaşmak için duyguların yönlendirilmesi,
- d) Empati; başkalarının duygularının farkında olmak,
- e) İlişkiyi yürütmek; diğerlerinin duygularını yönetmek

Liderlik, üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Literatüre bakıldığı zaman liderlik teorileri çerçevesinde, liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları, neler yaptıkları, nasıl davrandıkları, nasıl karar verdikleri, liderin örgütsel süreçlerde ne kadar etkin olduğu gibi konularda detaylı bir çok araştırma yapılmıştır. Ancak liderlerin duygularını, hislerini ve ruh durumlarını göz önüne alarak, duyguların liderlik sürecindeki rolünü inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadar azdır. Uzun yıllar boyunca duyguların hep saklanması, ortaya çıkarılmaması gerektiği düşüncesi hakim olmuştur. İnsanlar hep zihinsel faaliyetlerle uğraşmış, duyguların ise bu faaliyetleri olumsuz yönde etkilediklerini savunmuşlardır. Oysa gerçek hiçte böyle değildir.

Değişen zaman içinde liderlik daha fazla duygusal faaliyetler gerektirmektedir. Lider pozisyonunda yer alan birey, sürekli olarak astlarının, müşterilerinin, daha üst düzeydeki yöneticilerin duygusal talepleri ile kuşatılır. Bu duygusal talepleri fark edebilen, değerlendiren ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilenler etkin liderler olacaklardır¹⁸⁵.

Duygusal zeka yetenekleriyle hareket eden bir lider yönetici, insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları kontrol edemediği yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcamayacak, yeni fırsatlar yaratacak ve enerjisini

¹⁸⁴Goleman, a.g.e, s. 51.

¹⁸⁵Acar, a.g.m., s. 57.

daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebilecektir¹⁸⁶. Bu yüzden duygusal zeka bir liderde olmazsa olmaz bir özelliktir. Bir liderdeki duygusal zeka yetkinlikleri, örgütlerin çalışma ortamı ve performansları üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Örgütlerde bir takım problemlerin çıkması oldukça doğaldır. Somut problemler kolayca tespit edilip mantık kullanılarak değişik yöntemlerle kolayca çözülebilmekte iken, kişilerin ruh dünyasında ortaya çıkan problemleri teşhis etmek oldukça zordur. Bu tarz problemlerin çözülememesi örgütlerde büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biridir. İyi bir lider aynı zamanda izleyicilerinin duygusal problemlerini de görüp çözüm üretebilen liderdir.

Kurumlarda büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. Bu sorunları teşhis etme ve uygun çözümler getirme sorumluluğu da öncelikle liderlere verilmiştir. Etkin liderler, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açılarını değerlendirmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan bireylerdir. Kendisini tanıyan, karşısındakinin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderler, çalışanlarıyla güçlü ilişkiler kurabilmekte ve bu ilişkileri sürekli olarak geliştirip güçlendirebilmektedirler. Lider pozisyonunda yer alan birey, astlarından ve müşterilerinden gelen duygusal talepleri fark edebildiği, değerlendirebildiği ve onlara uygun tepkiler verebildiği ölçüde etkin olacaktır¹⁸⁷.

2.5.5 Yetkinlik Okulu

1990'lı yılların sonundan itibaren etkin liderlerin yetkinliklerini tanımlamaya yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu durum özellikler yaklaşımına bir geri dönüş olarak değerlendirilebilir. Aslında yetkinlik okulu bundan önceki okulları içermektedir.

Yetkinlik, bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklerdir. Yetkinlikler; kişisel özellikleri (Özellik okulu tarafından

¹⁸⁶ Daniel Goleman, '*Leadership That Gets Results*', Harvard Business Review, 78, No:2, March April 2000, ss.78-90.

¹⁸⁷ Acar, a.g.m., s. 56.

anlaşılan özellik ve duygusal zeka) ,bilgi ve beceriyi (Zeka ve problem çözme becerisi aynı zamanda yönetim becerisi) kapsamaktadır. Yetkinlikler, iş performansı bakımından önemli davranışların ortaya çıkmasına neden olan bireysel özelliklerdir. Çünkü bireyin bu davranışları ne kadar etkili ya da etkisiz biçimde sergilediği, performans düzeyini belirlemektedir. Yetkinlikler daha sonradan kazanılabilir. Dolayısıyla yetkinlik okuluna göre liderlik daha sonradan kazanılabilir , kişi doğuştan lider değildir.

2.5.5.1 Yetkinlik Tipleri

Dulewicz ve Higgs yönetsel performansı açıklayan 3 tip yetkinlik ortaya çıkarmıştır.Bunlar şu şekildedir¹⁸⁸:

- Entelektüel (IQ)
- Yönetsel Beceri (MQ)
- Duygusal (EQ)

Dulewicz ve Higgs'in yaptıkları çalışmalar göstermektedir ki entelektüel yetkinlik liderlik performansının %27'sini yönetsel yetkinlik %16'sını, duygusal yetkinlik ise %36'sını açıklamaktadır. Bu yüzden duygusal yetkinlik liderlik performansını açıklayan en anlamlı değişkendir fakat diğer iki değişkenin de önemi göz ardı edilmemelidir.

Tablo 6 : Dulewicz ve Higgs'in önerdiği 15 Liderlik Yetkinliği ve Üç Liderlik Stiline Göre Yetkinlik Profilleri

Grup	Yetkinlik	Amaç	İlgili	İlmlil
Entelektüel (IQ)	Kritik Analiz ve Yargılama	Yüksek	Orta	Orta
	Vizyon ve Hayal Gücü	Yüksek	Yüksek	Orta
	Stratejik Bakış Açısı	Yüksek	Orta	Orta
Yönetsel (MQ)	İlmlil İletişim	Orta	Orta	Yüksek
	Kaynakları Yönetme	Yüksek	Orta	Düşük
	Güçlendirme	Düşük	Orta	Yüksek
	Geliştirme	Orta	Orta	Yüksek
	Başarma	Yüksek	Orta	Orta

¹⁸⁸ V.Dulewicz, M.J. Higgs , 'Design of a New Instrument to Assess Leadership Dimensions and Styles', Henley Working Paper Series HWP 0311, Henley on Thames, Uk:Henley Management College, 2003'den Turner, Müller, a.g.m., s.54.

Tablo 6 : Dulewicz ve Higgs’in önerdiği 15 Liderlik Yetkinliği ve Üç Liderlik Stiline Göre Yetkinlik Profilleri
(Devam)

Grup	Yetkinlik	Amaç	İlgili	İlmlı
Duygusal (EQ)	Kendinin Farkında Olma	Orta	Yüksek	Yüksek
	Duygusal Esneklik	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Motivasyon	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Hassaslık	Orta	Orta	Yüksek
	Etki	Orta	Yüksek	Yüksek
	Sezgisellik	Orta	Orta	Yüksek
	Vicdanlı Olma	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Kaynak : V.Dulewicz, M.J. Higgs , ‘**Design of a New Instrument to Assess Leadership Dimensions and Styles**’, Henley Working Paper Series HWP 0311, Henley on Thames, Uk:Henley Management College, 2003’dan Turner, Müller, a.g.m., s.54.

Liderlik etkinliği açısından son derece önemli olan bazı yetkinlikler bulunmaktadır.Bunlar şu şekildedir¹⁸⁹:

-Kendini Kabul Ettirme : Gerçek liderler işleri gerçekleştirmek ve rakiplerini yenilgiye uğratmak isteyen kişilerdir. Kendilerinden emin oldukları için insanları kendi arzu ve istekleri doğrultusunda işler yapmaya yönlendirebilirler.

-Sosyallik : Liderler vakitlerinin çoğunu insanlarla geçirirler. Bu nedenle başarılı liderler sosyal becerilere sahiptir.

-Kavrayışlılık : Başarılı liderler yeni fikir ve deneyimlere açık maceracı insanlardır.

-Uzlaşılabilirlik : İyi bir lider işbirlikçi ve esnektir. Zor durumları olumlu bir şekilde yeniden çerçevelendirebilirler.

-Güvenilirlik : Etkin liderler güvenilir kişilerdir kendilerinden bir şey istendiğinde bunu mutlaka yaparlar.

-Analitik Zeka : Etkin liderlerin çoğunda sahip oldukları analitik zeka ortalamanın üstündedir. Bu sayede stratejik düşünebilirler.

-Duygusal Zeka : Başarılı liderler duygularını nasıl yöneteceklerini ve başkalarının duygularını okumayı bilirler. Neyin arkasında durduklarını ve ilişkileri nasıl kurup devam ettireceklerini bilirler.

¹⁸⁹ Manfred Kets de Vries, ‘**Liderliğin Gizemi İşletmelerde Liderlik Davranışı**’, Çev.Zülfü Dicleli, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2007, s. 209.

2.6 Liderlik Modelleri

2.6.1 Yetkenin Kullanımına Göre Liderlik Modelleri

Yetkenin kullanımına göre liderlik modelleri otokratik liderlik modeli, demokratik katılımcı liderlik modeli ve tam serbesti tanıyan liderlik modeli olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

2.6.1.1 Otokratik Liderlik Modeli

Otokratik (otoriter) liderlik kavramına değinmeden önce “**Otorite**” kavramının ne olduğunu tanımlamak gerekmektedir. Otoriteyi çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir¹⁹⁰:

- Emir verme yetkisi veya gücü, bir işi başlatma veya sona erdirmeye kararı alma ve yargılama yetkisi veya bu tür yetkilere sahip olma konumu
- Nüfuz ya da bilgiden kaynaklanan güç ve etki
- Özellikle idari kadroda bulunan kişilerin kanun ve emirleri uygulama yetki ve gücüne sahip olması

Otokratik liderlik davranışı iki şekilde sergilenebilir. Bunlardan birincisi “**sıfır katılım**” la gerçekleştirilmesi boyutudur.

Burada, otokratik liderler, grup üyelerini yönetim dışında tutarlar. Ekip çalışması anlayışının hakim olmadığı, işlerin emir-komutaya göre yönetildiği söylenebilir. Yönetim yetkisi tamamıyla liderde bulunmaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermezler. Bu liderler, astlarını ya da izleyenlerini etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme, cezalandırma, ödüllendirme gibi taktikler kullanırlar çünkü onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünürler. Makamlarının otoritesini kullanırlar.

¹⁹⁰ Mehmet Baktır, ‘Hz. Peygamberin Otoritesinin Dayanakları’, Cumhuriyet Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi, Cilt.8, No: 1, 2004, s. 23.

Otokratik liderlik davranışının ikinci sergilenme boyutu ise “*düşük katılım*” a imkan tanıma şeklinde gerçekleşir. Burada lider, kendi elinin altındakilere ek olarak uygun gördüğü çalışanlardan veya izleyenlerden bilgi toplar, sonra tek başına karar verir. Sorunun ne olduğu konusunda çalışana ya da izleyene bilgi verip vermeme lidere bağlıdır. Çalışan ya da güven duyulan izleyici bilgi sağlama dışında başka bir şey yapmaz¹⁹¹. Yönetim boyutunda düşündüğümüzde ise cezalandırma ve korkutma yanında ödüllendirme yolu ile de astlarını güdelemektedir. İş konularında astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler. Astların kararlarına katılımına olanak az da olsa tanımakta ve yakın denetim uygulamaktadır. Buna rağmen sıfır katılımıda yaşanan olumsuzluklar burada da biraz daha hafiflemiş boyutuyla yaşanabilmektedir. Bunun yanı sıra sıfır katılımın sağladığı yararlar da sağlanır.

Otokratik liderliğin yararları olarak; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması söylenebilir. Hemen her türlü iş ortamında olumlu sonuç verir ama özellikle başıboş bırakılmış organizasyonlarda etkindir; toparlayıcı bir etkisi vardır. Sonuç odaklılık gerektiren işlerde, ne olursa olsun sonuç getirmeye önem vermesi dolayısıyla etkin olduğu gözlemlenmiştir.

Sakıncaları olarak ise; liderin aşırı bencil davranabileceği, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirebileceği ve tatminsizlik yaşatabileceği, yaratıcılığı azaltabileceği sayılabilir. Ayrıca örgütsel boyutta düşünüldüğü takdirde, bir yöneticinin bu tip bir liderlik davranışı sergilemesi çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltabilir.

2.6.1.2 Demokratik Katılımcı Liderlik Modeli

Bu tür liderlik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böyle örgütlerde lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu, inanç ve

¹⁹¹ <http://www.gencbilim.com> , 12/04/2008.

arzularına değ er verilmekte buna bağlı olarak onların iş   rme arzu ve istekleri artmaktadır¹⁹².

Demokratik liderlik biçiminde lider yetkisini başkalarıyla paylaşma eğilimi göstermektedir. Demokratik liderlik amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği yönetim řeklidir¹⁹³.

Yöneticiler çalışanlarını demokratik liderlik stiliyle yöneterek her çalışanın grup eylemlerine maksimum katılımını sağlamaya çalışır. Böylece  alışanlar arası çatışmaların ve örgüt içi çekişmelerin en az seviyede olması ama lanmıřtır¹⁹⁴.

Sonuc olarak demokratik liderler yönetim yetkilerini izleyicileriyle paylaşırlar. Liderin davranışı astlarının fikir ve düşünceleri doğrultusunda belirlenir. Bu liderlik tipinin en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olması, önemli ve önemsiz tüm düşüncelere yer ayrıldığı için karar sistemini yavaşlatmasıdır.

2.6.1.3 Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli

Serbest bırakıcı liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan, ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar göstermektedirler. Diğer, bir ifadeyle, serbest bırakıcı liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar¹⁹⁵.

Serbest bırakıcı liderlik tarzı, ellerindeki otoriteyi neredeyse hiç kullanmayan, astlarını kendi halinde bırakan ve tanınan kaynaklar doğrultusunda planlar hazırlamalarına olanak sunan bir liderlik tarzıdır. Liderin asıl görevi astlara malzeme

¹⁹² Erol Eren, '**Yönetim Psikolojisi**', 3. b., İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitü Yayınları, No:105, s. 383.

¹⁹³ S.J. Guastello, '*Facilitative Style, Individual Innovation and Emergent Leadership in Problem Solving Groups*', **The Journal of Creative Behavior**, Vol.29, No:4,1995, s.226.

¹⁹⁴ Orhan Veli şafaklı, '*KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri  zerine Bir  alışma*', **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı.6, No:1, 2005, s. 143.

¹⁹⁵ Selen Doğan, '*Liderlik Mi Yöneticilik Mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış*', **Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt:15, Sayı:3-4, Eylül 2001, s. 257.

ve kaynak sağlamak ya da konuyla ilgili sorunlarını çözmektir. Konusunda uzman olan, yüksek tecrübe ve bilgiye sahip astların yeni düşünce üretebilmesi için son derece uygun olan bu tarz, kültür düzeyi düşük sorumluluk duygusundan yoksun astların yönlendirilmesinde son derece başarısız kalan bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik anlayışında lider sadece kendine yöneltilen konularda katılmaktadır¹⁹⁶.

Serbest bırakıcı liderlik tarzını benimseyen örgütlerde çalışanlar kendilerini oldukça özgür hissederler. En büyük yararı her bireyin katılımını sağlaması ve harekete geçirmesidir. En büyük sakıncası ise, liderin hiçbir otoritesi olmadığı için her grup üyesinin farklı amaçlara doğru yönelme olasılığıdır. Grup başarısı oldukça azalır.

2.7 Günümüzde Önem Kazanan Bazı Liderlik Modelleri

İşletmelerde toplam kalite yönetimi ve yönetim alanında gerçekleşen değişimler, liderlik alanında da yeni kavramların doğmasına yol açmıştır. 1978 yılından itibaren liderlik tarzlarındaki geleneksel yaklaşımların yapılan çalışmalar sonucunda yeterli olmadığı bulunmuştur. Bu yeni yaklaşımlar aşağıda ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır.

2.7.1 Vizyoner Liderlik

Vizyon, kavram olarak görüş, vizyon geliştirme ise; ileriye görebilmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre örgütün ana hedeflerini ve stratejilerini belirlemektir¹⁹⁷.

Vizyonerlik okulu 1980 ile 1990 yılları arasında popülerlik kazanmıştır. Vizyoner lider vizyon yaratabilen ve bunu tüm izleyicilerine benimseten liderdir. Vizyoner liderler, örgütlerini sadece güncel durumdaki yapıyı dikkate alarak değil, gelecekteki değişimleri de dikkate alarak yönetirler¹⁹⁸. İzleyicilerini belirlediği

¹⁹⁶ Muammer Doğan, *‘İşletme Ekonomisi ve Yönetimi’*, İzmir: Anadolu Matbaacılık, 1998, s. 254.

¹⁹⁷ Canan Çetin, *‘Vizyon Geliştirme’*, Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt.12, Sayı:1-2, 1997, s.173.

¹⁹⁸ Ali Akdemir, *‘Temel İşletmecilik Bilgileri’*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003, s. 146

hedefler doğrultusunda yoğun bir şekilde çalışmaya ikna eder, örgütsel hedeflere ulaşılması konusunda bir öncelik duygusu yaratırlar¹⁹⁹.

Geleceğe odaklanan ve geleceği görmeye çalışan bu anlayış kurumun değişime ayak uydurmasını sağlama misyonunu vurgular. Bu liderlik tarzına sahip liderler gelecekle ilgili bakış açısı ve yenilikçilikle orijinal iş fikirleri oluşturmaya teşvik eder. Vizyoner liderliğin iki boyutu, stratejik değişimi üstlenmek ve proaktif vizyon oluşturmaktır.

‘Bir vizyonu etkili şekilde ifade etmek için kullanılan sözcükler yeterli olmayabilir. Liderin kendi yarattığı vizyonu yaşaması ve etrafındakilere yaşatması gerekmektedir. Lider bunu sadece sözleriyle değil, günlük yaşama ilişkin fiili davranışları ve eylemleriyle başarabilecektir. Başka bir deyişle, lider ortaya koyduğu vizyona önce kendisi inanmalı, vizyonu somutlaştırarak kendi hayatında yaşamalıdır. Böylece, lider, etrafındaki kişilerde güven duygusu oluşturacak ve vizyonunun diğerleriyle paylaşımını kolaylaştıracaktır. Liderin yalnızca kabul edilebilir, anlamlı bir vizyona sahip olması yeterli değildir. Bunun dışında, vizyona uygun bir misyon geliştirmesi ve bunu takipçilerine veya astlarına kabul ettirmesi gerekir’²⁰⁰.

Vizyona dayalı liderliğin uygulamaya aktarılması, oldukça önemli ve üzerinde düşünülmesini gerektiren temel birkaç aşamaya dayanmaktadır. Aşağıda vizyona dayalı liderliğin sağlanabilmesi ve fikirlerin uygulamaya aktarılmasında temel beş aşamadan söz edilecektir²⁰¹:

- Bir noktaya odaklanmak ve yön vermek,
- O anki gerçekleri gözler önüne serebilmek, tanımlayabilmek,
- Engelleri teşhis etmek ve ortadan kaldırmak,
- Sahiplik hissini geliştiren bir ortam yaratmak,
- Kişilerin kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmek.

¹⁹⁹ Genç, a.g.e., s.151.

²⁰⁰ Doğan N. Leblebici, ‘21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bir Bakış’, **Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.32, No:1, Mayıs 2008, s.66.

²⁰¹ Management, ‘**Visionary Leadership**’, Vol: 43, December 01, 1996, ss.13-14’den Hüseyin Özgen, Selen Doğan, ‘*Türkiye’de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Deneme*’, **Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi**, Cilt.56, Sayı: 4, 2001, s. 113.

Vizyoner ve yenilikçi bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir. Vizyoner lider yeni bir bakış açısıyla geleceğe bakabilen bir liderdir. Örgütler geleceği bugünden gören vizyoner liderler sayesinde gelişmektedir.

2.7.2 Stratejik Liderlik

Kelime anlamı olarak ‘karşı güçleri yenilgiye uğratmak için sahip olunan güçleri yönetme yeteneği’ olarak kullanılan strateji günümüzde özellikle örgüt üst yöneticilerinin kısa ve uzun vadeli karar verme ve süreçlerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Son dönemlerde artan rekabet ve değişimin örgüt üst yöneticilerinin kararlarını önemli hale getirmesi, stratejik liderliğe ilgiyi arttırmıştır. Stratejik liderlik, “diğerlerini gönüllü olarak etkileyerek günlük kararları alma ve bu yolla örgütün uzun dönemli faydalarını ve kısa dönemli finansal dengesini sağlama” olarak tanımlanmaktadır²⁰².

Dinçer stratejik lideri, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır²⁰³.

Stratejik liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi önermek, tasarlamak, değişim sürecinde esnekliği sağlamak ve izleyicileri değişim için yüreklendirmektedir. Stratejik liderler, başkaları aracılığıyla değişimi sağlar, bütün örgütü bir değişim sürecine sokar ve fonksiyonel ufukların ötesine geçebilme potansiyelini yaratırlar. Günümüzde baş döndürücü hızdaki sosyal ve teknolojik değişimlerin yarattığı belirsizlik nedeniyle stratejik liderler, yüksek belirsizlik ortamında insan doğası ile nasıl ilgileneceklerini bilmek ve ayrıca değişimin tüm sorumluluğunu omuzlarında taşıyabilmek zorundadırlar²⁰⁴.

Stratejik liderlik; geleceği tahmin ederek şekillendirmek ve bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmektir. Stratejik lider bu amacını

²⁰² W.Glenn Rowe, ‘Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership’, **The Academy of Management Executive**, Vol.15, No:1, February 2001, ss. 81-83.

²⁰³ Ömer Dinçer, ‘**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**’, 6.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2003, ss.5-6.

²⁰⁴ Kutlu Merih, ‘**Stratejik Liderlik**’, www.eylem.com, 08/04/2007.

gerçekleştirmek için diğer yönetici ve çalışanlarını yetkilendirir ve onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yeni ve yaratıcı hedeflere yönlendirir. Böylece stratejik liderler, örgütlerin karşı karşıya kaldığı rekabet ortamında hızlı stratejik değişimleri rahatlıkla yerine getirirler.

Etkin stratejik liderler, zamanında, yürekli ve pragmatik kararlar almaya isteklidirler ve çoğu zaman örgüt için bir varlık mücadelesi olan bu kararların tüm sorumluluğunu üstlenir, değişimi gerçekleştirmek için risk almaktan çekinmezler²⁰⁵.

Değişimle başa çıkabilecek en etkili liderlik tipi stratejik liderliktir. Stratejik liderler gerekli olduğu durumlarda tüm kurumu değişime sokmak gibi zor bir görevi kolaylıkla yürütebilirler. Bir örgütte alınan stratejik kararların ve planların stratejik lider olmadan uygulanması çok zordur. Stratejik bir lidere sahip olan örgütler aynı zamanda rakiplerine karşı stratejik bir üstünlük sağlarlar. Bu stratejik üstünlük örgüte mükemmel iş sonuçları olarak geri dönecektir.

Stratejik liderler günlük sorunlarla ilgilenmez ve büyük resmi gözden kaçırmamaya çalışırlar. Ödül ve teşvik sistemlerini özellikle fikir üretme çabalarını ödüllendirmek için kullanırlar.

2.7.3 Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi köken olarak Yunanca bir kelimedir ve ‘ihsan edilmiş, bağışlanmış’, ‘ilahi ilham yeteneği’ anlamına gelmektedir²⁰⁶.

Karizma kavramı ilk kez ünlü alman sosyologu Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber’den günümüze kadar karizma konusunda pek çok araştırma yapılmış ancak bu çalışmalarda karizma kavramı daha çok politik, sosyal ya da dini liderlik kapsamında değerlendirilmiştir. Ancak 1980’li yıllardan itibaren karizmanın örgütsel liderlik bağlamında da ele alındığı görülmektedir²⁰⁷:

²⁰⁵ Erol Eren, ‘*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*’, 6.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2002, s. 442.

²⁰⁶ <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42-43/aytac.htm>, 10/11/2006.

²⁰⁷ Hasan Gül, ‘*Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?*’, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl, 22/09/2006.

Günümüzde karizma kavramı çok yaygın fakat genellikle asıl anlamından oldukça uzak bir şekilde kullanılmaktadır. Karizma deyince insanların aklına gelen ilk şey dış görünüş olmaktadır. Fiziksel olarak çekici, kıyafeti düzgün, takım elbise giyen, diksiyonu kuvvetli her bireyi karizmatik olarak görenler büyük bir yanılgıya düşmektedirler. Çünkü bilinenin aksine karizma sadece fiziksel çekiciliği değil, sahip olunan olağan üstü özelliklerle bireylerin ilgisini çekmekle ilgili bir kavramdır. Karizmatik insan özel bir bireydir ve başkalarını kendi isteği yönünde davranmaya sevk eder. Bunu yapmak için de özel bir çaba sarf etmez çünkü kendisine bağlılanmış olan ilahi yetenek sayesinde kolayca başkalarının güvenini kazanır, kendi düşüncesini onların düşüncesi gibi benimsenmesini sağlar.

Asırlardan beri bazı liderler izleyenlerinin tutum ve davranışlarını değiştirmede son derece etkili olmuştur. Bu tür insanlar vizyonları doğrultusunda tüm toplumu ya da sosyal yapıyı değiştirmiştir. İşte bu tür liderler karizmatik olarak bilinirler.

Karizmatik liderler, izleyenleri üzerinde derin, şaşırtıcı ve olağanüstü etkiler bırakırlar. Karizmanın ve karizmatik konseptin eski yunanlılara ve İncil'e dayanmasına rağmen modern gelişime Robert House'ın çalışmaları katkıda bulunmuştur. Politik ve dini liderlerin analizine dayanarak, House karizmatik liderlerin özgüven, astlarına güven, astları için yüksek beklenti, vizyon gibi özelliklere sahip olduğunu söylemektedir²⁰⁸.

Karizmatik liderler amaç, değer, özlem ve inançlarda değişiklikler yaratarak izleyicileri dönüştürebilmektedirler. Karizmatik liderler, çalışanların motivasyonunu olumlu etkilemektedirler. Çalışanların çaba ve amaçlarının içsel değerlerinin artırılması bu yollardan biridir. İzleyiciler motive olduklarında, örgütün vizyon ve değerlerine bağlanarak yüksek bir çaba göstermektedirler²⁰⁹.

Max Weber, karizmatik liderlerin daha çok kriz dönemlerinde ortaya çıktığını ve kendilerinin tarihsel bir misyonu gerçekleştirmek için göreve geldiklerine

²⁰⁸ Fred Luthans, George Holmes, 'Organizational Behavior', Sixth Edition, 1992, s.283.

²⁰⁹ Çiğdem Kirel, 'Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe', **Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.1, No:1, 2001, s. 46.

inandıklarını söyler. Böylece zor durumdaki insanların bir kurtarıcı arayışı içinde oldukları için bu kişilere sıkı sıkı bağlandıklarını vurgular.

Tüm bunlardan anlaşılacağı üzere karizmatik liderler özellikle bunalımlı dönemlerde ortaya çıkarlar. Bu dönemlerde karizmatik liderler çaresizlik içinde kıvranan bireylere bir çıkış kapısı açarlar.

Karizmatik liderler; ne yapılabileceği hakkında ortak bir vizyon oluşturmaya çalışırlar, fırsatlar ararlar ya da yaratırlar, örgüt üyelerini kendi yazgıları üzerindeki kontrolü desteklerler. Karizmatik liderler aynı zamanda izleyenleri desteklemelidirler. Onları daha güçlü, daha kendinden emin ve yetenekli, kendi kaderlerini kontrol eden bireyler haline getirmelidirler²¹⁰.

Karizmatik liderler bundan önce ortaya atılan diğer liderlik tiplerinden oldukça farklıdır. Karizmatik liderler alışlagelmiş liderlerin ötesinde bir özelliğe sahiptirler. Sahip oldukları bu özel güç onları güvenilir, saygın, kendilerine gıpta ile bakılan, takdir edilen ve hürmet gösterilen kişiler yapmaktadır. Karizmatik liderin amacı, diğer kişiler için ulaşılması bir hayalmiş gibi gözükse de lidere asla güvenmemelik etmezler ve kayıtsız şartsız peşinden giderler. İşte karizmatik liderlerin böylesine üstün bir çekim gücü vardır. Karizmatik liderin kimi zaman bir bakışı, kimi zaman bir sözü, kimi zaman da bir hareketi onun çekim alanına girmeniz için yeterlidir. Bu çekim hiçbir zaman zorla değildir, bireyler gönülden kendilerini bu güce teslim ederler.

‘Karizmatik iktidar, kişiye özgü olma niteliği gereği öteki iktidar tiplerine göre daha az istikrarlı, daha kısa ömürlü ve özü bakımından geçicidir. Bu nedenle genellikle liderin yaşamıyla sınırlıdır; onun sahneden çekilişinden sonra kurumsallaşmaya, geleneksel ya da hukuki iktidar tipine dönüşmeye, Weber’in deyimiyle ‘rutinleşmeye’ yüz tutar’²¹¹.

²¹⁰ Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, *‘Organizational Behavior’*, The Dryden Pres, 1990, s.408.

²¹¹ Imek, a.g.e, s. 37.

Karizmatik liderler de kendi ilerinde olumlu ve olumsuz diye ikiye ayrılmışlardır. Kimi karizmatik liderler ülkelerini veya kurumlarını daha iyi duruma getirirken bazıları daha kötü duruma sokmaktadır. Karizmanın ekim gücü her zaman iyi yönlü olmamaktadır.

Olumsuz karizmatik liderler bireysel davranmaktadırlar, kendilerine sadakat gösterilmesini isterler ama izleyicilerin ihtiyaçlarına hiç önem vermezler. Kendilerini bir örgütün ya da bir toplumun başına gelmiş olağan üstü özelliklere sahip biri olarak görürler ve izleyicilerin kendisinden asla vazgeçemeyeceğini düşünürler. Bu özelliklere sahip karizmatik liderlerin başında Hitler ve Mussolini gelmektedir.

Olumlu karizmatik liderler ise kendilerini düşünmeden toplumun veya örgütün refahı için didinirler. Olumlu karizmatik liderler kötü performansı cezalandırmaz ancak iyi performansı ödüllendirir. Bireyler arasındaki işbirliğini cesaretlendirir, onların beklentilerini karşılar. Bu tip lidere örnek de bunalımlı bir dönemde ortaya çıkıp halkını İngiliz sömürgesinden kurtaran Mahatma Gandhi verilebilir.

2.7.4 Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik

Heraklitos'un "Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir." deyişi ile insanlığın değişimi anlama, algılama ve ona uyum sağlama sürecinin başladığı kabul edilir. Değişim denen bu karmaşık olgu, günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı iletişim ile birlikte derinden etkilemektedir. Bu değişim sürecinde yükümlülüğü oluşturmak ve bunu başarmak için "liderlik" olgusu önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümü sağlamada geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığının bilinmesi de, değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişim temelli bir liderlik anlayışının yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik anlayışının da Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik olduğu ileri sürülmektedir. Aralıksız devam eden değişim sürecinde, dönüşümcü liderliğin tüm sektörlerde önemi gittikçe artmaktadır. Dönüşümcü liderler, vizyon yaratarak ve bu vizyonu paylaşarak izleyenleri ile sürekli iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan sosyal

mimarlardır. Yeni zorlukların yaşanacağı yeni çağda; dönüşümcü liderlik bu zorlukların aşılmasında en iyi çözüm yolu olarak kabul edilmektedir²¹².

Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi örgütsel değişme kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır. Bu ani ve etkili değişiklikleri yapabilecek liderler transformasyonel liderlerdir.

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak siyaset bilimci James Mc Gregor Burns tarafından kullanılmıştır. Burns 1978 yılında yazdığı ‘liderlik’ adlı kitabında politik liderliği işe yönelik (transactional) ve dönüştürücü olmak üzere ikiye ayırmıştır²¹³. 1978 yılında James MC Gregor Burns tarafından ortaya konan etkileşimci liderlik modeli 1980’ li yıllarda Bernard Bass tarafından geliştirilmiş günümüzde de üzerinde en çok araştırma yapılan liderlik tarzlarından biri haline gelmiştir.

Dönüşümcü lider, işletme çalışanlarını kuvvetli bir biçimde etkileyerek, örgütsel amaçların, çalışanların kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur. Yani örgütsel amaçlar, çalışanlar için daha fazla anlam kazanır. Böyle bir durumda, çalışanlar için öncelik işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle, kendi beklentilerini ikinci plana atarlar ve görevlerine yoğunlaşarak sorumluluklarını arzulu ve istekli bir şekilde yerine getirirler²¹⁴.

Günümüzde örgütler dinamik, sürekli değişen koşulları içeren bir çevre içinde faaliyet göstermektedir. Bunun sonucunda ise örgütler ayakta kalmak için çareyi değişimi temel stratejilerinden bir haline getirerek bulmuşlardır. Lakin örgüt çalışanları tarafından değişimi kabullenmek bu kadar kolay olmamaktadır ve örgütler büyük bir dirençle karşılaşmaktadır. Bu anlamda transformasyonel liderler, yeniliğin ve değişimin önemini çalışanlara aşılayarak bu dirençle kolayca başa çıkabilmektedirler.

²¹²Levent Eraslan, ‘*Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*’, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, ISSN: 1303-5134, www.insanbilimleri.com, 09/05/2008.

²¹³ John Nicholls, ‘*The Paradox of Managerial Leadership*’, **Journal of General Management**, Vol. 18, No: 4, 1993, s. 9.

²¹⁴ Hüner Şencan, ‘*Dönüşümcü Liderlik*’, www.hunersencan.com, 09/05/2008.

Dönüşümcü liderlikte, lider ve izleyici birbirlerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayarak güdülenirler ve bu sayede ulaşılması çok güç olan hedeflere bile ulaşmayı başarırlar. Lider ve izleyici arasında bu kadar yoğun bir etkileşimi gerektiren dönüşümcü liderlik davranışının temel özellikleri karizmaya sahip olma, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım sağlama ve bireyselleştirilmiş ilgidir. Bunlar şu şekilde açıklanabilir²¹⁵:

1- *Karizma* : Dönüşümcü liderlik için anahtar bir yapıdır. Çünkü dönüşümcü liderin izleyicilerini dönüştürme isteği ve izleyicilerinden beklediği yüksek performans, izleyicilerle arasında güçlü bir duygusal bağın oluşmasını gerektirir. Bunun içinde karizma bir zorunluluktur .

2- *Esin kaynağı olma* : Bir liderin izleyicilerine yüksek beklentileri olduğunu ifade etmesi, onların çabalarını odaklayabilmek için semboller kullanması ve önemli amaçları basit şekillerde ifade edebilmesine dayalıdır. Bu sayede izleyicilerin ulaşmak istedikleri hedefler soyut kavramlar olmaktan çıkıp zihinlerinde canlanır.

3- *Entelektüel uyarım* : Bu özellik izleyicilerinin zekalarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı yaklaşımlarını, problemleri alternatif yollarla çözmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamalarını teşvik eder. Bu sayede izleyiciler kendi inançlarını sorgularlar ve yaratıcılıklarını harekete geçirirler. Entelektüel uyarım temelde daha bilişsel bir boyut olmasına karşın izleyicinin lidere yönelik olumlu duygularının etkisiyle daha etkin bir şekilde ortaya çıkar.

4- *Bireyselleştirilmiş ilgi* : Liderin izleyicilerine grubun herhangi bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranması, onlara bireysel fakat eşit ilgi göstermesi, koçluk yapması ve tavsiyelerde bulunmasıdır. Lider bunu gerçekleştirirken izleyicilerinin güçlerini ve zayıflıklarını bilerek hareket eder ve bu sayede izleyiciler gerçek potansiyellerine ulaşma ve geliştirme imkanı bulurlar.

Bugünün hızla değişmekte olan dış çevre koşulları karşısında birçok işletme yeniden yapılanma ve canlanma ihtiyacını duymaktadır. Ayrıca, belirsizliğin yüksek olduğu, uzun dönemli plan yapmanın ve doğru kararlar almanın giderek güçleştiği çevre koşullarında, yöneticiler, örgütsel değişim konusunda daha temkinli davranmaktadırlar. Buna karşılık işletmeler hayatta kalmak ve gelişmek için, değişim

²¹⁵ Ulaş Çakar, Yasemin Arbak, 'Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir Mi?:Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma', **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt.18, Sayı:2, 2003, ss.85-86.

sürecini başlatarak örgüt üyelerini değişim gerekleri doğrultusunda yönlendiren, dönüştürücü liderlere ihtiyaç duymaktadırlar²¹⁶.

Etkileşimci liderlik, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiler (alış-veriş) üzerine yoğunlaşmıştır. Ne yapılması gerektiği hakkındaki uzlaşmada her iki taraf alışverişte bulunur. Lider, rolü ve görevi tanımlar, işin yapılması için astına yeterli güven verir. Lider ulaşılması istenen amaca ulaşmada izleyicisine yardım edebilir. Eğer izleyen amaca ulaşırsa lider işi tamamladığı için astına pozitif bir geri bildirim ve ödüller verir. Eğer amaca ulaşamazsa lider yaptırımları kullanır. Etkileşimci lider daha çok kurumunun bakımı, korunması, idare ve yönetimi ile ilgilenmektedir.

Etkileşimci liderlikte, karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kademeli ve yüksek kademeli davranıştır. Düşük kademeli davranış mal ve haklara dayanırken yüksek kademeli davranış kişisel bağlara dayanır. Düşük kademeli davranış maaş politikasındaki değişimler gibi maddi öğeleri içerirken yüksek kademeli ilişkiler, ölçülemeyen tipteki ödüllendirmeleridir. Liderin gerçek gücünü belirleyen davranış ise yüksek kademeli ilişkilerle belirlenen yöntemlerdir.

Transformasyonel (Dönüşümcü) liderler astlarını, onların sahip olduğu tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırıp beklenenden daha üstün bir sonuç elde edebilmek için motive ederler. Esnektirler ve her zaman değişime açıktırlar.

Transaksiyonel (Etkileşimci) liderler ise, transformasyonel (Dönüşümcü) liderlerin aksine, astlarının geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getirerek iş yaptırma tarzını uygularlar²¹⁷.

²¹⁶ İnan Özalp, Hülya Öcal, 'Örgütlerde Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı', **Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.3, Sayı:4, 2000, s.221.

²¹⁷ İnsankaynaklari.com içerik ekibi; '**Liderlik Anlayışında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel, Transaksiyonel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları**', www.insankaynaklari.com, 09/05/2008.

Tablo 7 : Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	ETKİLEŞİMCİ	DÖNÜŞTÜRÜCÜ
ZAMAN YÖNELİMİ	KISA BUGÜNE DÖNÜK	UZUN YARINA DÖNÜK
AMAÇLARININ YAPISI	FAYDACI	İDEALİSTLİK
KOORDİNASYON MEKANİZMASI	ROL VE DÜZENLEMELERLE	AMAÇ VE DEĞERLERLE
DİĞERLERİNİ ETKİLEME STRATEJİSİ	FAYDACILIK	DİĞERLERİNİ DÜŞÜNEN
İLETİŞİM	DÜŞEY AŞAĞIYA DOĞRU	ÇOK YÖNLÜ
SONUÇLAR	BEKLENEN PERFORMANS	BEKLENENİN ÜSTÜNDE PERFORMANS
KİŞİLİK	REAKTİF	PROAKTİF
GÜÇ KAYNAĞI	POZİSYONDAN	TAKİPÇİLERİNDEN
DİĞERLERİYLE İLİŞKİSİ	BAĞIMSIZ BAŞINA BUYRUK	ORGANİK BİRBİRİNE BAĞIMLI
NİYET / GÜDÜ	KARŞILIKLI DÜŞÜNEN	AHLAKİ YÖNÜNÜ DE DÜŞÜNEN
ÖDÜL SİSTEMİ	ORGANİZASYONA HARİCİ	KİŞİSEL KENDİNE ÖZGÜ
KARAR ALMA	MERKEZİ GEÇMİŞ TECRÜBELERLE	YAYILMIŞ DAĞITILMIŞ YUKARIYA DOĞRU GELECEK YÖNELİMLİ
KENDİNİ İDRAK TARZI	BEN KENDİ MERKEZLİ	BİZ SOSYAL MERKEZLİ
ÇALIŞANLAR	YERİNE KONABİLİR BİR ARAÇ	DEĞERLENDİRİLEBİLİR BİR KAYNAK
REHBER MEKANİZMA	KAR	VİZYON VE DEĞERLER
DEĞİŞİME TUTUMU	ÖNLENEBİLİR DİRENÇ STATÜKO	KAÇINILMAZ DEĞİŞİMİ KUCAKLAMAK
KONTROL	SERT UYULMALI	KENDİ KENDİNE KONTROL
EMİR KOMUTA MEKANİZMASI	YÖNLENDİRİCİ	AKILCI ANLATICI İKNA
PERSPEKTİF	İÇSEL	DİŞSEL
GÖREV DİZAYNI	BÖLÜMLERE AYRIMLI BİREYSEL	ZENGİNLEŞTİRİLMİŞ GRUP

Kaynak : Tichy ve Devana, 1990, ss. 271-280'den Mehmet Erdal, *‘İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışının Analizi’*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.40.

‘Tablodan da anlaşılacağı üzere türbülanslı, piyasalarda proaktif bir özellikle organizasyonunu uyarlayan, ahlak, moral, inanç gibi manevi boyutları göz ardı etmeyen dönüştürücü lider evrensel insan haklarını, insan boyutunu ön plana çıkararak değerlerle sonuca, daha yüksek performansla ulaşabileceğine inanmaktadır.Etkileşimci lider çalışanlarını yönlendirmede; faydayı esas alan, çalışanları bir araç olarak algılayan, ödül ve cezanın en etkin yöntem olduğunu düşünen, değişimler meydana geldiğinde bir şeyler üretmeye çalışan liderlik tarzını

sergiler. Etkileşimci lider anlamları sonuçların yaratacağını düşünür ve onun için tüm adaptasyonu sonuçlara yönlendirir²¹⁸.

Liderlik teorileri ile ilgili yukarıda bahsedilen özellikler incelendiğinde transformasyonel (Dönüşümcü) liderlerin transaksiyonel (Etkileşimci) liderlerden daha başarılı olacağı düşünülebilir. Oysa ki, ideal bir yönetici hem transaksiyonel (Etkileşimci) hem de transformasyonel (Dönüşümcü) liderlik özelliklerini taşıyan kişidir. Günümüz liderlerinin, günlük işlerin beklenen kalitede, müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlanmasında transaksiyonel (Etkileşimci) liderlik özelliklerine; yarının dünyasını düşleyerek bugünün dünyasına şekil vermede ise transformasyonel (Dönüşümcü) liderlik özelliklerine ihtiyaçları vardır²¹⁹.

2.7.4.1 Proje Bazlı Organizasyonlarda Transformasyonel Liderlik

Genel liderlik literatüründe olduğu kadar proje yönetimi literatüründeki birçok çalışmada da transformasyonel liderliğin önemine değinilmiştir.

Transformasyonel liderlik son on yıldır ortaya çıkan, vizyonerlik ve karizmatik liderlik gibi terimlerle ilişkili bir kavramdır. Transformasyonel liderler değişim ihtiyacını tanımlarlar, yeni vizyonlar yaratırlar, bu vizyonlarını harekete geçirirler ve takipçilerini veya organizasyonlarını dönüştürürler. Transformasyonel liderlikle ilgili bu bulgular proje bazlı olmayan organizasyonlardan elde edilmiştir. Proje bazlı olan organizasyonlarda çalışanların nasıl yönetileceği sorusunun cevabını arayan araştırmalar transformasyonel liderliğin proje bazlı bağlamda da dikkate değer bir ilgisinin olduğunu önermeye başlamışlardır. Proje yöneticilerinin duygusal ve motivasyonel rolünün büyüyen önemine ve geçici organizasyonlardaki genel müdür rollerinde daha geniş bir amaç için güven ve sorumluluk geliştirmedeki gerekliliğini vurgulamışlardır²²⁰.

²¹⁸ Erdal, a.g.e., ss.40-41.

²¹⁹ Cansel Akyol Yavuz, 'Liderlikte Güncel Yaklaşımlar', www.insankaynaklari.com, 09/05/2008.

²²⁰ J.Rodney Turner, Ralf Müller, 'On The Nature of the Project as a Temporary Organisation', **International Journal of Project Management**, Vol.21, No:1, 2003, ss.1-5

Proje tipi organizasyonlar çevresel değişimlerden çok fazla etkilenirler. Meydana gelen bu değişimlere hemen cevap verebilmek proje başarısı için oldukça önemlidir. Ani ve etkili değişimleri kolaylıkla gerçekleştirmeleri açısından transformasyonel liderler proje bazlı organizasyonlarda önemli bir rol oynamaktadırlar.

Proje yönetiminde liderlik geleneksel liderlikten oldukça farklıdır. Proje yöneticileri, çoğu zaman, takım üyelerinin uzun periyodlar için gün ve gün çalışmasından sorumlu olmasına rağmen, proje takım üyelerinin uzun dönemli amaçları, kariyer planları ve gelişmeleri üzerinde açık bir rol oynamazlar. Ancak tam bir potansiyel göstermeleri için astlarının gelişimine yardımcı olmak transformasyonel liderliğin bir parçasıdır. Bu yüzden bu rolü gerçekleştirmek proje yöneticileri için geleneksel bir fonksiyonel hiyerarşide biraz zor olabilmektedir²²¹.

Proje yöneticileri ve fonksiyonel yöneticiler transformasyonel liderlik stilleri açısından farklılık göstermemekte fakat çalışanların motivasyonu, sorumluluğu ve stresi açısından proje yöneticilerinin etkisi fonksiyonel yöneticilerin etkisinden daha istikrarsız ve durgun olabilmektedir. Aynı liderlik stiline sahip olmalarına rağmen fonksiyonel yöneticilerin proje yöneticilerine göre daha fazla etki bırakmasının nedenleri birçok faktörden ileri gelebilir. Örneğin bunlardan biri, proje yöneticileri ya da fonksiyonel yöneticilerle onları izleyenler arasındaki arabulucu veya ılımlı organizasyonel faktörlerden kaynaklanabilir. Örneğin; organizasyonun kariyer sistemi, fonksiyonel yöneticilerin çalışanların motivasyonlarını artırma ve sorumluluk kazandırma gibi çabalarını destekliyorken, proje yöneticilerinin bu tür çabalarını desteklemiyor olabilir²²².

2.7.5 Entelektüel Liderlik

Bilgi çağının yaşandığı bu günlerde, bilginin, bilgi işçilerinin ve entelektüel sermaye yönetiminin artan önemi ile birlikte artık liderlerin entellektüel özellikleri ön plana çıkmaya başlamıştır.

²²¹ Ae Keegan, Jr Turner, 'Quantity Versus Quality In Project Based Learning Practices', Manage learning 2001,32 (1):77-98'den Anne E. Keegan, Deanne N. Den Hartog, a.g.m., s.611.

²²² Anne E. Keegan, Deanne N. Den Hartog, a.g.m., s.615.

Entelektüel kişi; öncelikle, çağının bilgisiyle tutarlaşmış kişidir. Entelektüel olan kişi, çağdaş bilgi düzeyinde düşünceleri ve davranışları tutarlı olan kişidir. Bu ise; çağdaş ve bilimsel bir dünya görüşüne varmakla gerçekleşebilmektedir.

Entelektüel liderler, orijinal düşünebilme, yaratıcılığı sağlama, geleneksel düşüncelerle baş edebilme, örgütsel buzdağının görünmeyen kısımlarına yönelerek sorunları çözebilme, yaratıcı paradigmaları ortaya koyabilme ve organizasyon mimarisini hızla yeni şekillere odaklayabilme gibi nitelikleriyle günümüze kadar bilinen diğer liderlik modellerine meydan okuyan liderlerdir²²³.

Entelektüel liderler, teknolojiye, değişime, insan ilişkilerine ve topluma oldukça duyarlıdırlar. Bu tip liderler geçmişin alışkanlıklarıyla hareket etmek yerine bunlarla savaşırlar. Yaratıcılık ve esneklik süreçlerinde başarı kriterlerinin sınırlarını zorlayan bir liderlik modelidir.

Entellektüel liderler, uzmanlıklarının, deneyimlerinin yanı sıra yönetime ilişkin bilgiye de sahiptirler. Yüksek bir teknik yetenek, üstün bir yönetsel beceri, kültürel duyarlılıkta açıklık, uyum gösterme yeteneği, esneklik, üstün becerili ve kavrayışlı dil yeteneği, kişisel zenginlik ve olgunluk, duygusal dengelilik, uyum ve birlik yeteneği, müzakarelere açıklık, gelecek ağırlıklı yaratıcı düşünce ve vizyoner bakış açısı ile, barış ve sevgiyi her an bir yerde gerçekleştirebilecek bir esneklik ve sadeliğe sahiptirler²²⁴.

Entelektüel liderlerde ortaya çıkan belirgin özellikler; kişisel gelişime ağırlık verme, bağımsızlığa değer verme, çalışma yaşamıyla iş yaşamını dengelemedir. Bu özellikleriyle örgütlerde beklenen performansın elde edilmesinde büyük bir rol oynayarak, işletmelere büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

Liderlerin sahip olması gereken entelektüel özellikler şöyle sıralanabilir²²⁵:

- 1- Genel kültür (Tek konuda uzmanlaşma yerine bir çok konu hakkında bilgi sahibi olma)

²²³ www.odevsitesi.com, 08/04/2008.

²²⁴ Akın Marşap, '**Yaratıcı Liderlik**', Ankara: Öncü Kitap, 1999, s.116.

²²⁵ Erol Eren, '**Yönetim ve Organizasyon:Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**', 8. b., Beta Yayınları, 2008, ss.10-11.

- 2- Mantıklılık (Genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilme)
- 3- Analiz ruhu (Bir olayın nedenlerini analitik olarak inceleyebilme)
- 4- Sentez ruhu (Bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirebilme)
- 5- Sezgi gücü (İmkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilme)
- 6- Hayal gücü (Geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırabilme)
- 7- Muhakeme gücü (İyiye kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilme)
- 8- Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklayabilme yeteneği
- 9- Düşünce ve duyguların açık seçik ifade edebilme yeteneği

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üstte bulunan, bireyin kendini kanıtlaması, yeteneklerini geliştirmesi ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri, bilgi toplumunda ancak entelektüel liderler sayesinde karşılanabilecektir²²⁶.

Entelektüel liderlik, firmanın kritik aktifi olarak müşterilerinin, günümüze özgü davranışlarını ve eğilimlerini doğru biçimde algılayarak, bunları değere dönüştürmede kendisinden beklenen performansı ortaya koyacaktır. Sürekli kendini geliştirmesi, bilinen doğruları yenileriyle çabucak ikame ederek farklılıklara değer katabilmesi entelektüel liderin müşterilerin gereksinimlerine uygun ve en iyi cevapları vermede etkili olmaktadır. Entelektüel liderler, sadece kar kontrolü, teknoloji ya da salt müşteri güdümlü olmayan, pazarı algılamakla ilgili kompetanslarını sürekli gözden geçirerek öngörülebilir bulunan liderlerdir. Doğru ve etkin teknolojileri istihdam ederek firma dengesini müşteri lehine yeniden tasarlamada doğru platformları tercih edebilme özellikleri olan entelektüel liderler, siber müşterilerin eğilimlerine karlı tepkileri geliştirmede önemli rol oynamaktadırlar. Çekirdek fonksiyonu bilgiyi üretmek ve değer haline getirmek olan entelektüel liderlerin yeni kuşak müşteriler içinde gereken mükemmel çözümleri geliştirebileceği görülmektedir²²⁷.

²²⁶ Ali Akdemir, '*Entelektüel Liderlik*', www.yenibir.com, 08/05/2008.

²²⁷ '*Entelektüel Liderlik Modeli ve İşletmeler İçin Önemi*', <http://www.forumvenus.com/entelektuel-liderlik-modeli-ve-isletmeler-icin-onemi-t1581.html?s=90ec6d72e094c66c580f671206600e06&t=1581>, 29/06/2008.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM PROJE YÖNETİCİLİĞİ VE LİDERLİK

3. Proje Yöneticiliği Ve Liderlik

Proje yöneticisi projelerin oluşmasından sonlandırılmasına kadar tüm evrelerde yer alan ve projeyi birebir yürüten kişidir. Projelerde hayati öneme sahiptir.

3.1 Fonksiyonel Ve Proje Yönetimi Roller

3.1.1 Program Yöneticisi

Program yöneticisi bir programın toplam başarısından sorumludur. Bir program, projeler ve devam etmekte olan operasyonel aktiviteler (üretim, destek vb) grubudur. Program yöneticisi genellikle müşteri ile ilk kontağı kurar ve program planlama (iş yapısının daha üst kademelerinde), idare ve yönetimden sorumludur. Ürün yöneticileri, programın ürün geliştirme ve hayat döngüsü yönetimi olduğu yerde program yöneticisidir²²⁸.

3.1.2 Proje Yöneticisi

Proje yöneticisi, önceden belirlenmiş proje hedeflerine ulaşmak için bir araya getirilmiş proje ekibini ve o proje için ayrılmış bütçeyi optimum seviyede verimli kullanarak belirlenen süre içerisinde projeyi başarılı sonuca ulaştırmakla yükümlü kişidir²²⁹. Proje yöneticisi her projenin hayati ve vazgeçilmez bir parçasıdır.

Profesyonel proje yöneticisi, farkındalık seviyesinde teknik alan bilgisi ve genel yönetim bilgisi ile uzmanlık seviyesinde proje yönetim bilgisine sahip olması gerekmektedir. Uluslararası projelerde proje yöneticilerinden Proje Yönetim Enstitüsü tarafından verilmiş ‘profesyonel proje yöneticisi’ belgesi aranmaktadır. Bu belgeyi alabilmek için adayların yukarıda belirtilen bilgi alanlarında yeterli olduklarını proje yönetim enstitüsünün dünya çapında açtığı sınav ile ispat etmeleri gerekmektedir. Ülkemizde proje yönetim enstitüsü temsilcilikleri İstanbul ve Ankara’da faaliyet göstermektedir²³⁰.

²²⁸ Kefeli, a.g.e., s.58.

²²⁹ D. Lock, Project Management Handbook, Gower, Hants, 1989’dan Sinanoğlu, a.g.e., s. 12.

²³⁰ Günaydın, a.g.e., ss. 1-4.

Proje yöneticisinin, projenin erken safhalarında atanması ve tanımlanması uygundur. Proje yöneticisi proje planının uygulamasının başlatılmasından önce atanmalıdır, fakat çoğunlukla projenin planlanma safhasından önce atanır.

Proje yöneticisinin proje boyunca organizasyonun farklı kişi yada gruplarıyla güç ilişkisi vardır. Bunlar: üst yönetim, alt gruplar (proje takımı, sekreteryası vb.) kesişim personeli (çatışma halinde olan personel), fonksiyonel yöneticiler, örgüt dışındaki kişi yada gruplardır (müşteri, tedarikçi vb). Projenin başarı yada başarısızlığı proje yöneticisinin bu gruplara nüfuz edebilmesine yani gruplarca kabul görmesine bağlıdır. Proje yöneticisinin müşteriye projenin içine çekmesi ve örgütle arasında etkili bir iletişim sağlaması gerekir. Özellikle büyük çaplı projelerde bu ilişki daha da önem kazanmakta hatta projenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Proje yöneticisinin müşteri ile ilişkisi iletişim becerisine bağlıdır. İyi bir proje yöneticisi; müşteriye teknik, bütçe, ve program hakkında bilgilendirir. Müşterinin proje üzerindeki dikkatinin dağılmasını önler²³¹.

3.1.3 Fonksiyonel Yönetici

Projeler ve programlarla ilgili olarak fonksiyonel yöneticiler kendi alanlarındaki insan kaynaklarının uygun eğitimini, değerlendirilmesini ve motivasyonunu garantilemekten; fonksiyon içindeki ana proseslerin etkililiğinden ve programın performansı için yeterli kaynağın sağlanmasından sorumludurlar. Bazı organizasyonlarda fonksiyonel yöneticiler , projeye ilgili olmayan ve devam eden operasyonlardan sorumludurlar. Bazen, fonksiyonel yöneticiler proje işlerinin performansından direkt olarak sorumludurlar ve bazen yöneticileri tarafından idare edilen kaynakları sağlamakla yükümlüdürler²³².

Fonksiyonel yönetici rolünün iki yönü vardır: İdari ve teknik liderlik. Operasyonel olmayan fonksiyonel grupların yöneticileri (projeler için kaynak havuzu olan fonksiyonlar) temelde idarecidirler. Bazen bu yöneticiler fonksiyonel

²³¹ Ece, Kovancı, a.g.e., s. 78.

²³² Kefeli, a.g.e., s. 60.

standartları koyan ve fonksiyonel kaynakları yöneten fonksiyonel disiplin içindeki uzmanlardır. Mütahhid olarak proje işlerini yöneten gruplarda, hem idareci, hem de teknik liderlik rolleri üstlenilmelidir. Genellikle bu iki rol en iyi şekilde farklı kişiler tarafından oynanır.

3.2 Proje Yöneticisi

3.2.1 Proje Yöneticisinin Seçimi

Proje yöneticileri daha önce de bahsedildiği üzere tüm proje süreçlerine hakim olan, projede atılan her adımı takip eden, projenin sorumluluğunu birebir üzerine alan kişidir. Bütün bu görevleri layıkıyla yerine getirecek kişinin seçimi elbette kolay olmayacaktır. Gelecekte proje yöneticilerinin daha çok sorumluluk üstleneceklerini düşünülürse, eğitimlerini değerlendirmek önemli hala gelmektedir. Bu doğrultuda, personel kayıtları, akademik başarılar, performans değerlendirme sonuçları, psikolojik testler ve kariyer geliştirme kayıtları proje yöneticilerinin seçiminde kullanılacaktır.

Formal eğitim, proje yöneticileri için iş hayatında tam anlamıyla bir ölçü olmamakta, değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek için kendilerini sürekli güncellemeleri gerekmektedir. Aldıkları formal eğitim disiplininin yanısıra, iletişim ve genel yönetim becerilerine, insan - makina - bilgisayar ilişkileri konusunda bilgiye, devlet kaynaklı kısıtlar hakkında bilgiye, politik kararların içeriklerini anlamaya, iş ekonomisine bütünsel bakmaya ve insan davranışını anlamaya gereksinim duyacaklardır. Kariyer gelişimlerinin değişik noktalarında proje yöneticileri üst yönetimle sürekli bir ilişki içinde olacak, stratejik hedeflerin nasıl geliştirildiğini, bu hedeflerin nasıl proje amaçları haline getirildiğini ve proje sonuçlarının organizasyonu nasıl etkilediğini anlamaya çalışacaklardır. Üniversiteler, lisans ve lisansüstü Proje Yönetimi eğitimleri vermeye başlayacaktır²³³.

Proje yöneticileri çok fazla ve değişik sayıda insanla, çoğunun üzerinde çok az doğrudan kontrolleri olmasına rağmen bir şeyler elde etmeye ve projeyi en etkin şekilde yerine getirmeye çalışırlar. Proje yöneticilerinin ne yaptığını, ne tarzda

²³³ Savaş Sakar, *'2000'li Yıllarda Proje Yönetimi'*,
<http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak1.pdf>, ss.3-4, 12/03/2008.

özellikler gösterdiğini ve kariyer yollarının ne olduğunu bilmek etkili yöneticileri seçmek ve geliştirmek için çok önemli bir adım olarak gözükmektedir. Günümüzde seçilen proje liderleri, yetenekli ve iş görme kapasitesi yüksek olan ekip üyeleri arasından seçilmektedir.

Projeler, başlangıcı ve bitişi tanımlı olan, bir defada yapılan işlere denilmektedir. Operasyonlar gibi süreklilik arz etmezler. Projeler önceden yapılmayan işleride içerdiğinden yapısı itibariyle belirsizlik içerir ve bu da projelerin operasyonlara göre riskli taraflarıdır. Projeler operasyonlara göre farklılık içerdiğinden proje yöneticilerinin yetkinlikleri de operasyon yöneticilerine göre farklı olmalıdır. Projeler bir şirketin kaynaklarının çoğunu bağladığı ve şirketi ileriye hızla götürecek olan iddialı faaliyetler olabilir. Bu sebeple özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi açısından bir proje yöneticisinin seçim kriterleri önem arz etmektedir. İnsan Kaynakları Yöneticileri projeler ve projeleri yönetmek için yöneticilerin hangi nitelikte olması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmak durumundadır. Proje yöneticisi başta iyi bir planlamacı ve dikkatli bir denetimci olmak durumundadır. Uygulama esnasında yapılan işlerin plana uygun gitmediğinin sürekli takibi gerekmektedir. İK yöneticisi öncelikle işletmede yapılan projeleri gözlemeli veya yapılması planlanan projelerin özelliklerini tanımlamalıdır. Gözlemler aşağıdaki kriterler göz önüne alınarak bilgi toplanabilir²³⁴:

- Şirketteki projelerde planlama ihtiyacı ne boyuttadır?
- Planlama için yazılım kullanılmasını gerektiren projeler mi yapılmaktadır ?
- Proje ekibindeki çalışanlar farklı bölümlerden kişilerden mi oluşmaktadır?
- Genellikle proje yöneticisine verilen yetkiler ve sorumluluklar nelerdir?
- Şirketteki projelerin yöneticileri hangi kıstaslara göre seçilmektedir?
- Projelerde yönetim ve organizasyon yapısı nasıl oluşturulmaktadır?
- Raporlama ilişkileri tanımlanabilir mi?
- Proje yöneticilerinin yaptıkları işlerle ilgili tecrübeleri nelerdir?
- Proje yöneticilerinin proje performansına ilişkin bilgileri var mıdır?
- Projelerde çalışan ekip üyelerinin proje performanslarına ilişkin bilgiler var mıdır?
- Projelerde bir proje yönetim yöntemi kullanılmakta mıdır?

²³⁴ **‘İk Yöneticileri Proje Yöneticilerini Seçerken Nelere Dikkat Etmeli?’**
<http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=93&itype=i>, 15/02/2008.

Bu soruların cevapları şirkette hâlihazırda yürütülen projelerdeki yönetim yapısını ve proje yöneticilerinin profilini ortaya çıkaracaktır. Bu bilgilerden hareketle ilk adımda İK yöneticisi şirkette projelerin yönetiminde güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyacaktır. Daha sonra yapılması gereken bir proje yöneticisinde genel olarak nelerin beklendiğinin belirlenmesidir.

Projelere özgü olarak bir yöneticide aranması gereken yönetsel özellikler aşağıda açıklanmıştır²³⁵:

1. **Liderlik Yeteneği** : Her yöneticide olması gereken bu beceri projelere uygulandığında proje yönünün belirlenmesi ve kişilerin bu yönde harekete geçirilerek sürekli motive olacak şekilde çalışmasının sağlanması olarak açıklanabilir.
2. **İletişim Yeteneği** : Özellikle projelerde üretilen proje bilgilerinin farklı ihtiyaçları olan proje taraflarına en uygun ve en doğru biçimde nasıl aktarılacağı yetisi.
3. **Müzakere Yeteneği** : Proje ekibini kurarken şirket içinde diğer yöneticilerle en iyi kaynağı projeye dahil etmek için yapılan müzakereler ve projeye ilişkin konularda müşteri ve şirket üstyönetimiyle uzlaşma, anlaşma için müzakere yeteneği
4. **Problem Çözme** : Herhangi bir sorunun çözümü için alternatiflerin ortaya çıkarılması ve aralarından en uygununun seçilmesi.

Bu genel yönetim becerilerinin yanısıra projelerde kullanılan bilgi alanlarının proje yöneticileri tarafından iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu bilgi alanlarında yöneticilerin yetkin olup olmadığının çok kesin bir yanıtı vardır: Dünya çapında kabul görmüş PMP sertifikası sahibi olmak.PMP (Project Management Professional) merkezi ABD’de olan ve dünyanın önde gelen proje uzmanlığı organizasyonu PMI’nın (Project Management Institute) düzenlediği sınavdır. Bu sınav proje yöneticisinin planlama, yürütme, kontrol yeteneklerini sorularla sınamaktadır. Özellikle ABD’de proje yöneticilerinin hemen hepsinde bu sertifikasyon aranmaktadır. Ülkemizde de yurtdışı firmalarla yapılan projeler ve şirketlerimiz yaptıkları işlerin boyutu arttıkça proje yöneticilerinde PMP sertifikasyonu daha fazla aranır hale gelecektir. İK yöneticileri PMP sahibi olan bir proje yöneticisinin en

²³⁵ ‘İk Yöneticileri Proje Yöneticilerini Seçerken Nelere Dikkat Etmeli?’
<http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=93&itype=i>, 15/02/2008.

azından proje yönetim bilgisinin tam olduğundan emin olabilirler. Türkiye’de de yapılan PMP sınavına hazırlıklı girebilmek için PMI tarafından kabul görmüş bir eğitim kurumundan (REP: Registered Education Provider) eğitim almak faydalı olmaktadır. İK Yöneticisi, şirketindeki projeleri gözleyip bu projelere ilişkin saptamalarını yaptıktan sonra elde ettiği bilgileri proje yöneticisinde olması gereken becerilerle karşılaştırmalıdır. Bu durumda mevcut proje yöneticilerinin eksiklikleri, geliştirilmesi gereken yönleri ortaya çıkacaktır²³⁶.

Bir proje yöneticisi, projenin başlangıcından, planlamasına, uygulanmasına ve kapanışına kadar kilit rol oynayan tek kişidir. Projeye ilgili tüm karar ve sorumluluklar ona aittir. Proje yöneticisinin en büyük görevlerinden biri de proje takımını yönetmektir. Bu yüzden teknik bilgi yanında yüksek derecede yönetsel yetkinliklerle de donatılmış olmalıdır. Projeyi ve proje takımını yönetemeyen bir proje yöneticisi ne denli yüksek teknik bilgi birikimine sahip olursa olsun başarısız olacaktır. Sonuç olarak, bir proje yöneticisinin seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar kişinin yönetsel ve teknik becerilere aynı anda sahip olup olmadığıdır.

3.2.2 Proje Yöneticisinin Görevleri

Proje uygulamalarında genel kabul, proje yöneticisinin projenin tüm ilerleyişinden, klavuzluğundan, kaynakların motivasyonundan ve kontrolünden tek başına sorumlu olduğu yönündedir. Bu durumda aşağıdaki roller Proje Yöneticisine yüklenmektedir²³⁷:

- Liderlik
- Projenin Teknik Direktörlüğü
- Proje – Sistem Entegrasyon Sorumluluğu
- Proje Planlayıcısı
- Proje Yürütücüsü
- Takım İçi İletişim Sorumlusu

²³⁶ ‘İk Yöneticileri Proje Yöneticilerini Seçerken Nelere Dikkat Etmeli?’

<http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=93&itype=i>, 15/02/2008.

²³⁷ ‘Takım Oluşturma ve Proje Yöneticisinin Roller’,

<http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=97&itype=i> 15/02/2008.

Bu rolleri üstlenmek bir proje yöneticisinin insan üstü güçleri olması gerektiğini düşündürebilir. Lakin bir projeye başlandığında projede görev alanlar kendi sorumluluklarını ve rollerini belirleme arayışına girerler. Bu noktada proje yöneticisinin kararlı ve tutarlı davranış sergilemesi çok önemlidir. Ancak bu sayede proje yöneticisi yukarıda başlıklar halinde belirlediğimiz rolleri doğal olarak üstlenmiş olacaktır.

Bir proje yöneticisinin temel görevi proje yönetim işlevleridir. Bu işlevleri yerine getirebilmesi için proje yöneticisinin gerekli bilgi, yetenek ve özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bir proje yöneticisinin amacının tipik bir tanımı ise; bir projeyi zamanında, belirlenen bütçede tamamlamak ve planlanan performansı ya da son ürün amaçlarını karşılamaktır.

Proje yöneticisinin görevleri şu şekilde sıralanabilir²³⁸:

- Proje ekibinin oluşturulması,
- Görev ve sorumlukların dağıtılması,
- Organizasyonun tamamlanması,
- Ekip üyelerini yönlendirme, teşvik etme, önlerini açma
- Çalışma iklimini oluşturma,

Projelerde yönetsel anlamda en önemli görevi “proje yöneticisi” yapar. Proje yöneticisi, projenin başlangıcından planlamasına, ilerlemesinden kapanışına kadar tüm evrelerin birebir içinde olan ve kendisinden habersiz olarak projede karar alınmaması gereken kişidir. Projenin başından sonuna kadar sorumluluğun tek bir noktada toplanmasını sağlayan, projenin hayat döngüsü içinde her noktada bir rolü olan kişidir. Proje yöneticiliği rolünü üstlenecek kişinin hem teknik, hem de teknik olmayan bazı becerilere sahip olması gerekir. Çoğu zaman, “teknik olmayan” becerilere sahip olması bir proje yöneticisi için daha değerlidir. Liderlik, müşteri beklentilerine cevap verebilme, yönlendirme, koordinasyon, takipçilik, empati gibi bu “teknik olmayan” özellikler genelde proje yöneticisini başarılı/başarısız kılan ve fark yaratmasını sağlayan en önemli yanlardır. Teknik bilgisi çok fazla olsa da

²³⁸ Oygur Yamac, ‘**Proje Yönetim Teknikleri**’, 1. b., İstanbul: Komputran Yayınevi, Nisan 1998 s.117.

projelerde gerekli takibi, iletişimi, risk yönetimini, organizasyonu yapamayan ve “proje takımı” ruhunu yaratamayan kişilerin başarıya ulaşması çok da kolay olmaz²³⁹.

Proje yöneticisinin en büyük görevlerinden biri proje takımını oluşturmak ve yönetmektir. Proje takımı projeyi plana göre yerine getirecek, uygulayacak ve ortaya eşsiz bir ürün koyacak unsurdur. Dolayısıyla projeyi başarılı bir şekilde uygulayacak proje takım üyelerinin seçimi, onların proje amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, uygun bir çalışma ikliminin oluşturulması proje yöneticisinin başlıca ve en zor görevlerinden biridir.

Amerikan Proje Yönetimi Enstitüsü (American Project Management Institute), proje yöneticisinin altı fonksiyonunu şöyle tanımlamıştır²⁴⁰:

- Hedefleri ve yapılacak işleri yeteri kadar ayrıntılı bir şekilde, anlamayı ve düzeltici faaliyetlere girişmeye imkan vermek için belirleyip, proje ölçeğini yönetmek,
- Projeye dahil olan insan kaynaklarını yönetmek,
- Projeye dahil olan çeşitli taraflar arasında bilgi akışını sağlamak ve projeyi çizelge dahilinde yürütmek için yeterli bilgiye sahip olmak, iletişimi yönetmek,
- Projenin sonuçlarının tatmin edici olması için kaliteyi yönetmek,
- Projenin en düşük maliyetle ve bütçe içinde bitirilmesi için maliyetleri yönetmek.

Bir projenin kaynaklarını en optimal bir şekilde yönetme sorumluluğu proje yöneticisine aittir. Bir projeye yön veren, koordine eden, işin yapılmasını sağlayan tek kişi proje yöneticisidir. Projenin hem başarısından hem de başarısızlığından birinci derecede sorumludur. Bu nedenle proje yöneticisinin görevi oldukça ağırdır.

Proje yöneticisi proje yapısı, konusu ve çerçevesi gibi etkenlerle farklılaşan yetki sorumluluk ve görevlere sahiptir. Proje yöneticisi belirli bir süre dahilinde eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak proje amaçlarına ulaşmayı hedefleyen bireydir. Projenin zamanında, uygun maliyet ve kaynak kullanımıyla, işbirliği içerisinde başarıyla tamamlanmasında çok büyük bir role sahiptir. Bu nedenle

²³⁹ Gökhan Çingay, ‘*Proje Yöneticisinin Projedeki Rolü*’, <http://www.projeyoneticisi.com/2006/08/28/proje-yoneticisinin-projedeki-rolu/#more->, 11/02/2008.

²⁴⁰ Michael Thomsett, ‘*Proje Yönetimi*’, Çeviren: M. Yetik, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1996, s. 183.

amaçların etkin bir şekilde belirlenerek faaliyetlerin planlanması, amaçlar doğrultusunda maddi ve beşeri kaynakların örgütlenmesi, bunların amaçlara yönltilmesi, koordinasyon ve kontrolü proje yöneticisinin temel görevlerini oluşturur²⁴¹.

Proje yöneticisi projelerde 4 temel alanla ile ilgilidir²⁴²:

- **Planlama** : Bir projenin iyi yönetilmesi için doğru planlama şarttır, çünkü proje tamamlandığında gerçekleşen değerlerle planlanan değerlerin ne kadar yakın olduğuna bakılarak başarılı olup olmadığı kararı verilir.
- **Organizasyon** : Proje bir ekip işidir ve ekibin organizasyonu, rol dağılımı, yetki ve sorumlulukların temini projenin “olmazsa olmaz”larından biridir. Her görevin bir veya birkaç sorumlusu olmalıdır.
- **Uygulama** : Proje sonucunda bir ürünün ortaya çıkarılması için yoğun çalışmaların yapıldığı “uygulama” aşamasındaki proje yöneticisi “iş yapan” değil ama “işin yapılmasını sağlayan” kişidir.
- **Ölçme ve İzleme** : Projenin planına uygun şekilde devam ettiğinin izlenmesi, elde edilen sonuçların takibi sürekli olarak yapılmalıdır. Zaman, bütçe ya da kapsamdan bir sarkma olması durumunda bundan en kısa zamanda haberdar olup gerekli aksiyonun alınmasını sağlayacak kişi yine proje yöneticisidir.

Proje yöneticisinin planlama, organizasyon, uygulama, ölçme ve izleme gibi faaliyetlerin sorumluluğunu yürütürken, proje takımı üyeleri ile iletişim halinde olması beklenir. Proje yöneticisinin proje takımıyla olan diyalogu projenin büyüklüğüne ve organizasyonun yapısına bağlı olarak değişebilir. Bu iki faktöre bağlı olarak proje yöneticisi tüm proje takımıyla iletişim kurmak yerine, bazı kilit kişilerden gereksinim duyduğu bilgiyi alabilir. Proje yöneticisi, projeyi planlanan bütçe, zaman ve kalite çerçevesinde bitirmek için projeye ilgili tüm gelişmelerden haberdar olmak zorundadır. Proje ekibinin bir takım ruhu ile çalışmasını sağlamak proje yöneticisinin görevidir.

²⁴¹ M.Sinan Kara, ‘**Proje Yöneticisinin Görevleri**’,
<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/balaban/admin/documents/ProjeYoneticisi.doc>,
20/07/2008.

²⁴² Mehmet Dönmez, ‘**Proje Yöneticisinin Projedeki Rolü**’,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=525 , 29/06/2008.

3.2.3 Proje Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelik ve Beceriler

Birçok proje organizasyonunda proje yöneticiliği kısa vadeli bir iştir ve kısa zamanda bazen bir bazen birden fazla projenin tamamlanmasından sorumludur. Proje yöneticisinin görevi kurumun diğer branşlarında çalışan yöneticilerin işine kıyasla biraz daha karışık ve zordur.

Bu nedenle proje yöneticileri normal yöneticilik beceri ve sorumluluklarının yanı sıra fazladan bir takım becerilere sahip olmak zorundadır. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir²⁴³:

- Değişik branşlardan gelen ve projenin yanı sıra bir takım görevleri olan bir grup insanı idare edebilmek,
- Takımın kendi müdürlerinin kararları ile istikrarlı bir şekilde projeye devam edememesi durumunda ortaya çıkabilecek boşlukları doldurabilmek,
- Devamlı değişen elemanlara sahip etkili bir ekip ortamı yaratabilmek,
- Birbirini tanımayan insanlardan etkili bir ekip ortamı yaratabilmek,
- Takımın birbirini tanımamasından kaynaklanan zayıf iletişimin ve yetersiz bilgi paylaşımının önüne geçebilmek,
- Takımı kendi asli görevleri ile ilgisi olmayan işlere motive edebilmek,
- Takımın daha sık bir araya gelmesi ve birbirlerinden bir şey öğrenebilmesine yönelik bir ekip ruhu oluşturmak.

Meredith proje yöneticilerinin sahip olması gereken özellikleri beş alanda tanımlamıştır. Bunlar; iletişim, organizasyon becerisi, takım kurma, liderlik ve teknik özelliklerdir²⁴⁴. Bunun yanında Meredith proje yöneticilerinin genel olarak sosyal, arkadaş canlısı, anlayışlı, yardımsever ve nazik olduğunu belirtmiştir. Proje yöneticilerinin belirli proje amaçlarına ulaşmak için enerjilerini diğerlerine yol göstermek için harcadıklarını söylemiştir. Kendine güvenen, azimli, enerjik ve iletişimci gibi bazı özellikler iyi bir proje yöneticisinin karakteristik özelliklerindendir.

²⁴³ ‘*Proje Yönetimi ve Proje Lideri*’, <http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/proje-yonetimi-ve-proje-lideri.html>, 20/07/2008.

²⁴⁴S. El-Sabaa, ‘*The Skills and Career Path of An Effective Project Manager*’, **International Journal of Project Management**, Vol.19, No:1, 2001, ss.1-2.

Bir proje yöneticisinin proje tanımlama ve kontrol etme, kaynakları koordine etme, yöntemleri uygulayabilme, izleme ve değerlendirme gibi konularda bilgi ve deneyime sahip olması, aynı zamanda sonuç, bütçe, zaman ve kalite arasındaki ilişkileri görebilmesi gereklidir.

PETKİM bünyesinde çalışan ve projelerle ilgili 19 uzman ile yapılan saha çalışması sonucunda proje yöneticilerinin şu niteliklere sahip olması sonucu çıkmıştır²⁴⁵:

- Tecrübeli olmak
- Liderlik özelliklerine sahip olmak
- İnsiyatif almak
- Örnek olmak
- Yeniliğe açık olmak
- Teknik bilgi sahibi olmak
- Yabancı dil bilmek (gerekirse)
- Proje yönetimi bilgisine hakim olmak
- İletişim yeteneği gelişmiş olmak
- Yaratıcı olmak
- Esnek olmak
- Problem çözme yeteneğine sahip olmak
- İnsan ilişkileri gelişmiş olmak (yatay ve dikeyde)
- Kontrol ve denetimi iyi yapabilmek
- Sakin olmak
- Ekibi motive edebilmek
- Uluslar arası ticaret ve hukuk bilgisine sahip olmak (gerekirse)
- Oragnizasyon ve koordinasyon yapabilmek
- Yönetim bilgi ve becerisi sahibi olmak
- Katılımcılığı sağlamak
- Bireysel çekişmeleri azaltmak
- Değişik disiplinlerle bağlantı kurabilmek
- Hatip olabilmek

²⁴⁵ H. Murat Günaydın, Nurgül Biçer, '*Endüstriyel Yatırımlar Proje Yöneticisinin Formasyonu-Petkim Tecrübesi*', ss.1-2, http://www.mmo.org.tr/resimler/ekler/9973360c01076d9_ek.pdf, 15/12/2008

- Takım çalışmasına yatkınlık
- Stresle baş edebilmek
- Baskı altında sağlıklı düşünebilmek
- Uzlaşmacı olmak

Bir proje yöneticisinin aşğıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir²⁴⁶:

- Temel mühendislik bilgilerini, tasarım ve uygulama becerilerini kazanmış olmak,
- Yaratıcı,
- Sorgulayıcı,
- Yenilikçi,
- Girişimci
- Analitik düşünebilen,
- Takım çalışmasına yatkın,
- Sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye odaklanmış,
- Yapılan işi genel olarak bilen,
- Münazara ve ikna kabiliyeti yüksek olan,
- İletişim yetenekleri güçlü,
- Tartışma ve ikna etme yetenekleri gelişmiş,
- Lider ruhuna sahip,
- Bütçeleme ve maliyet yönetimi yetenekleri olan,
- Çizelgeleme ve zaman yönetimi becerileri bulunan.

Proje yöneticisinin görevini etkin ve verimli bir şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken nitelik ve özellikler üç ana grupta toplanabilir²⁴⁷:

- Proje yöneticisi, temel yönetim bilgisine ve yöneticilik deneyimine sahip olmalıdır.
- Proje yöneticisi, liderlik, motivasyon, iletişim, problem çözme ve karar verme becerilerine sahip olmalıdır.

²⁴⁶ Young L. Trevor, '*Daha İyi Nasıl Proje Yönetimi*', Çeviri:A. Çimen, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1996, s.60

²⁴⁷ Gökhan Çingay, '*Yönetim Becerileri*', <http://www.projeyoneticisi.com/2007/05/25/yoneticinin-becerileri/#more-146>, 20/07/2008.

-Proje yöneticisi, proje yönetim sürecini oluşturan proje planlama, proje organizasyonu, proje uygulama ve izleme faaliyetleri hakkında bilgi ve deneyime sahip olmalıdır.

Katz etkili yönetimin üç temel geliştirilebilir beceri üzerine kurulduğunu önermiştir. Bunlar; beşeri beceriler, kavramsal beceriler ve teknik becerilerdir. Bu beceriler birbiriyle bağlantılı olsa da bağımsız olarak geliştirilebilir²⁴⁸.

Beşeri beceriler, grup üyesi olarak etkin çalışabilmek ve liderlik yaptığı takım için çaba göstermek gibi proje yöneticisinin doğuştan gelen nitelikleri için kullanılır. Bu özellik, proje yöneticilerinin üstlerini, meslektaşlarını ve astlarını anlamak ve tanımak yoluyla gösterilmektedir. Beşeri beceriler birincil olarak insanlarla çalışmakla ilgilidir. Proje yöneticisinin kişisel özellikleri yüksek derecede gelişmiş ise projesinde yer alan diğer kişilerin ihtiyaç ve motivasyonları üzerinde oldukça hassas olacaktır²⁴⁹.

Proje yöneticisi, proje takımında yer alan tüm bireylerin düşündüklerini rahatlıkla ifade edebileceği, projenin her evresinde en yüksek seviyede katılımı teşvik edecek, proje takım üyelerini kendilerini serbest hissettirecek bir ortamı hazırlayabiliyorsa o kişinin beşeri becerileri yüksektir denilebilir. Proje yöneticisi grup çalışmasını desteklemeli ve takım bireyleri arasında bulunan görüş farklılıkları ile çalışabilmelidir.

Örgütsel ve kavramsal beceriler, bir projenin çeşitli fonksiyonlarının bir diğerine nasıl bağlı olduğunu ve bir bölümdeki değişimin diğer parçaları nasıl etkileyeceğini anlamakla ilgilidir. Ana organizasyon ile projenin ilişkisini gözlemlemeyi kapsamaktadır. Proje yöneticisi projenin ve ana organizasyonun refahını sağlayacak şekilde, bu ilişkileri tanımalı, meydana gelebilecek farklı durumları sezebilmelidir. Proje yöneticisi, açık amaçlara ve kusursuz planlamaya sahip olmalı, genel çevreyi sezmeye çalışmalı ve projesinin tümü üzerinde açık bir vizyonu olmalıdır. Sonuç olarak, kavramsal ve örgütsel özellik birbiriyle ilişkilidir.

²⁴⁸ RI Katz, Skills of an Effective Administer, Harvard Business Review, Business Classics:Fifteen Key Concepts for Managerial Success, 1991'den El-Sabaa, a.g.m, s.1.

²⁴⁹ El-Sabaa, a.g.m., ss.1-2.

Teknik beceriler ise, metod, proses prosedür ve teknikleri içeren özel bir aktivitedeki uzmanlık için kullanılır. Başarılı proje yöneticileri yönettikleri proje için gerekli teknolojik bilgiye ve ilgili deneyime sahip olmalıdır²⁵⁰.

Teknik beceriler uzmanlık alanıyla ilgilidir. Yöneticiler uzmanlık alanlarına ait teknikleri, araçları ve bilgilerini kullanarak bu beceriyi yerine getirirler.

Sonuç olarak, teknik bilgi ve beceri bir projeyi etkili yönetebilmek için yeterli değildir. Özellikle teknik becerilere sahip olmak proje yöneticilerine artık bir kariyer olanağı sağlamamaktadır. Proje bir takım işidir. Bu yüzden proje yöneticisi için teknik becerilerden daha çok değerli olan beşeri beceriler ve organizasyon becerisidir. Proje ekibiyle sürekli diyalog içerisinde olan proje yöneticisinin projede takım ruhunu oluşturması oldukça önemlidir. Proje ekibine uygun rol ve sorumlulukların dağıtılması ve organizasyonu ise en az beşeri ilişkiler kadar önem arz etmektedir. Bu nedenle, proje yöneticisini diğerlerinden farklı kılan ve onu başarıya götüren de teknik becerinin yanında sahip oldukları bu iki özelliktir.

Bu üç temel beceri etkili proje yönetiminin en önemli faktörlerinden biridir. Bu nedenle bir yöneticinin²⁵¹;

- Görevini yerine getirebilmesi için yeterli teknik beceriye,
- Etkili bir lider olabilmesi için beşeri beceriye,
- Örgütün bütün üniteleri üzerinde önerilen politikaların ve eylemlerin etkisinin belirlenmesi için bütünü görme ve kavrama becerisine sahip olması gerekmektedir.

Birçok proje kriz, belirsizlik, ani çevresel değişimler gibi faktörlerden etkilenir. Bütün bu faktörler proje yöneticisine daha çok sorumluluklar yüklemektedir. Bu nedenle proje yöneticilerinin görevi oldukça ağırdır. Proje yöneticilerinin görevleri kaliteli bir şekilde yerine getirebilmeleri için bir takım ek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Proje yöneticisi tüm bunların üstesinden gelmek için, işi sevmeye, teknik bilgi ve beceriye, analitik zekaya ve sabıra, insanları dengeleme yeteneklerine ve liderlik özelliklerine sahip olmak zorundadır.

²⁵⁰ El-Sabaa, a.g.m., s.2.

²⁵¹ <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/balaban/admin/documents/ProjeYoneticisi.doc>, 20/07/2008.

3.2.4 Proje Yöneticilerinin Uyması Gereken İlkeler

Proje Yönetimi Derneği Yönetmeliğine göre proje yöneticilerinin uyması gereken ilkeler şu şekilde sıralanmıştır²⁵²;

Proje yönetimi alanında çalışanlar, mesleğin uğraş alanı içinde - ister kamu sektörü, ister özel sektör olsun - dolaylı ya da dolaysız olarak, toplumun tüm üyelerinin yaşam niteliğini etkilerler. Bu nedenle Proje Yöneticileri, birlikte görev yaptıkları ekip üyelerinin, meslektaşlarının, çalışanlarının, projenin paydaşlarının ve halkın güvenini kazanmak ve bu güvenin devamını sağlamak üzere mesleklerini, aşağıda belirlenen ilkelerden sapmadan yürütmekten sorumludurlar.

İlke 1: Proje yöneticileri kişisel ve mesleki çalışmalarında yüksek ahlak standartlarını muhafaza edecekler ve;

- Davranışlarının sorumluluğunda ve bilincinde hareket edecekler,
- Eğitim veya deneyim ile ehliyet kazanmadan ya da ilgili niteliklerini işverenine, ekibine, proje paydaşlarına tam olarak açıklamadan projeleri üstlenmeyecek ve sorumluluğunu almayacaklar,
- Mesleki yeteneklerinin güncelliğini korumak üzere çaba gösterecekler, kişisel eğitim ve gelişmenin sürekliliğinin önemini her zaman gözönünde bulunduracaklar,
- Mesleğin bütünlüğünü ve itibarını, ağırbaşlı davranışlar göstererek koruyup geliştirecekler,
- Mesleğin ilkelerini destekleyecek, meslektaşlarını ve çalışma arkadaşlarını bu ilkelere göre davranmaları için teşvik edecekler,
- Faaliyetlere aktif olarak katılarak, meslektaşlarını ve çalışma arkadaşlarını katılmaya teşvik ederek meslek örgütünü kollayacaklar,
- İşin yapıldığı ülkenin yasalarına uyacaklardır.

İlke 2: Proje yöneticileri mesleklerini yürütürken;

- Bir yandan proje maliyetini düşürmeye çalışırken, bir yandan da azami verimliliği sağlamak üzere gerekli proje liderliğini yürütecekler,
- Proje planında açıklandığı biçimde kalite, maliyet ve program hedeflerine ulaşmak üzere çağdaş proje yönetim araçlarını ve tekniklerini kullanacak ve uygulayacaklar,

²⁵² ‘**Proje Yöneticilerinin Uyması Gereken İlkeler**’, http://www.pyd.org.tr/web/t_tuzuk.html, 15/02/2008.

- Tüm proje ekibi üyelerine, meslekdaşlarına, çalışma arkadaşlarına ırk, din, cinsiyet ve etnik köken ayrımı gözetmeksizin eşit ve adil davranacaklar,
- Proje ekibi üyelerinin fiziksel ve zihinsel olarak zarar görmelerini engellemek üzere gerekli önlemleri alacaklar,
- Proje ekibi üyelerine uygun çalışma koşulları ve olanakları sağlayacaklar,
- İşin yürütülmesi sırasında dürüst eleştirilere açık olup teşvik edecek, önerecek ve diğerlerinin işe katkılarına gerekli saygıyı gösterecekler,
- Proje ekibi üyelerine, meslekdaşlarına ve çalışanlarına mesleki gelişimlerinde yardımcı olacaklardır.

İlke 3: Proje yöneticileri işvereni ve proje paydaşları ile olan ilişkilerinde;

- Mesleki ya da iş konularında işvereni ve müşterilerinin güvenilir bir temsilcisi ya da vekili gibi davranacaklar,
- İşverenin ya da müşterilerinin iş ilişkilerine ya da teknik bilgilerine ait sırları, çalıştığı sürece ya da daha sonra kendileri tarafından açıklanıncaya kadar sır olarak saklayacaklar,
- Her hangi bir meslek kurumuna ya da kamu kurumuna üye olduğunda ya da bunlarla temas içinde olduğunda ya da her hangi bir çıkar çatışması yaratabileceğini düşündükleri durumlarda işverenine ya da proje müşterisine bilgi verecekler,
- İşvereni ve müşterisi ile iş ilişkileri bulunan kurumlardan, kişilerden dolayı ya da dolaysız olarak değerli nitelendirilebilecek hediye, ödeme, ya da hizmet kabul etmeyecek ve önermeyecekler,
- Proje kalitesini, maliyetini ve programını rapor ederken dürüst ve gerçekçi olacaklardır.

İlke 4: Proje yöneticileri topluma karşı sorumluluklarını yerine getirirken;

- Halkın güvenliğini, sağlığını ve refahını gözeterek ve halkın çıkarının kötüye kullanılmasına karşı açıkça karşı çıkacaklar,
- Proje yönetim mesleği ve ortaya koyduğu işlerle ilgili olarak halkın bilgisini ve takdirini artırma yollarını arayacaklar,
- Çevre kirliliği ve doğal kaynakların verimli kullanılmasına karşı duyarlı olacaklardır.

3.2.5 Bir Başarı Faktörü Olarak Proje Yöneticisinin Rolü

Bir geminin uzun bir seyahate çıkmasında ve okyanusları aşmasında, geminin tüm personelinin payı vardır. Gemide görevli personelden bir kısmı mutfakta, bir kısmı kazan dairesinde, bir kısmı rotayı izlemekle görevlidir. Ancak gemiye yön veren ve gemiden sorumlu olan kişi kaptandır. Başarı ile tamamlanan her yolculuk kaptana itibar kazandırırken, bir başarısızlık ya da geminin karaya oturması da yine kaptanın sorumluluğu olarak görünür. Proje yöneticisinin, bir projede aldığı görev, bir kaptanın gemiyi idaresinde aldığı göreve bu açıdan çok benzer. Proje yöneticisi, işi yapan değil, koordine eden ve yapılmasını sağlayan kişi konumundadır. Ancak projenin başarısından da başarısızlığından da birinci derecede sorumlu görünecek kişi de yine odur. 1912’de Titanic’in batmasının sebebi de dev transatlantiğin kaptanının kendisine gelen verileri ve yardımcılarının (gemi yolculuğunu bir proje olarak düşünürsek proje takımının) uyarılarını dikkate almayarak kendisine fazla güvenmesi değil miydi²⁵³?

Yukarıda verilen örnek çok iyi göstermektedir ki projenin başarısında proje yöneticisinin rolü oldukça fazladır. Proje yöneticisinin göstereceği performans ya yıllar boyunca üzerinde konuşulacak eşsiz bir ürünün ya da bir felakatin ortaya çıkmasıyla sonuçlanacaktır.

Proje yöneticilerinin performansının tanımı için çok farklı görüşler vardır. Proje yönetimi yetkinliği, proje yöneticilerinin performansını temsil eden kriterlerden biridir. Proje başarısının dayanak noktası zaman, maliyet ve kalite hedeflerinin ulaşılması ile birlikte proje yöneticisinin performansıdır. Bugün ise birçok başka faktör de rol oynamaktadır. Proje başarısı, proje yöneticisi için oldukça önemlidir fakat tanımını yapmak çok kolay değildir²⁵⁴.

Proje yöneticisinin sahip olduğu liderlik ve etkinlik derecesi proje üyeleri üzerindeki etkinliğini dolayısıyla da projenin başarısını etkiler. Proje yöneticisinin kalitesi, projenin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için çok önemlidir. Bu durum

²⁵³ Gökhan Çingay, ‘*Proje Yöneticisinin Projedeki Rolü*’, <http://www.projeyoneticisi.com/2006/08/28/proje-yoneticisinin-projedeki-rolu/#more-22>, 11/02/2008.

²⁵⁴ Pheng, Chuan, a.g.m., s. 25.

proje üyelerini de önemli bir şekilde etkiler. Bir projenin uygulanma koşulları yüksek motivasyon ve performans ile desteklenirse oluşabilecek muhtemel sonuçlar; proje ekibinde yer alan üyelerin projeye ilgileri artar, proje üyeleri kişisel hedefleri ile projenin hedeflerini daha kolay bir şekilde bir araya getirerek ortak hedeflere odaklanırlar, projenin başarısı için proje üyelerinin gayret gösterebilme yeteneklerinin ortaya çıkarılması sağlanır²⁵⁵.

Sonuç olarak, projenin merkezi ve sürükleyici gücü olarak proje yöneticisi ürün kalitesi, zaman ve maliyet faktörleri arasındaki gerekli ayarı yaparak proje başarısında anahtar bir rol oynamaktadır.

3.2.6 Proje Yöneticisinin Başarısını Etkileyen Faktörler

Fryer, sosyal yetenekler, karar verme yetenekleri, problemleri ele alma yetenekleri, fırsatları tanımlama yetenekleri ve değişim yönetimi gibi kişisel vasıfların proje başarısına etki ettiğini söylemiştir²⁵⁶.

Bir proje yöneticisi başarılı olmak için aşağıdaki sekiz paradoksu başarı ile yönetebilmelidir²⁵⁷:

- **Ben merkezci – Egosuz** : Proje yöneticileri, projelerinin başarılı olması için aylar hatta yıllarca çalışmaktadırlar. Firma içinden ve dışından bir çok paydaş ile çalışırlar ve çoğunlukla ekip üyeleri üzerinde yetkileri çok kısıtlıdır. Çoğu zaman projelerinde görevli teknik uzmanların ne yaptıkları işi ne de uzmanlıklarını değerlendirecek birikimde olmazlar. Dahası, projelerinde çalışan uzmanların yaptıkları işlere karşı yoğun egoları vardır ve olması gerekir. Onlar yaptıkları işle övünmek isterler ve bu en doğal haklarıdır. Fakat sonuçta, proje yöneticilerinin egosuz olması gerekir.
- **Diktatör – Yetkilendiren** : Zor anlarda, proje yöneticisi komutayı ele almalı hızlı karar vermeli, projeyi düzlüğe çıkartmalıdır. Bunu yapmak için proje yöneticisi çok

²⁵⁵ D.S. Kezsbom, '*Leadership and Influence: The Challenge of Project Management*', USA, American Association of Cost Engineers Transactions, 1988, ss. 121-124'den Sinanoğlu, a.g.e., s. 49.

²⁵⁶ B. Fryer, '*The Practice of Construction Management*', London, Collins, 1985'den Pheng, Chuan, a.g.m., s. 25.

²⁵⁷ Tom Peters, '*Liberation Management*', Pan Books, 1992, s. 207'den Orhan Kalaycı, '*Yazılım Projelerinde Başarının Mimarları Proje Yöneticileri*', <http://nitelik.net/yayinlar/ProjeYonetimi/YazilimdaInsanBoyutu.pdf>, 23/08/2008.

önceden ekipte sahiplik duygusu yaratmış ve kişilerin sorumluluklarını bilmesini sağlamış olmalıdır. Proje yöneticisi kendisinin haberi bile olmadan birçok sorunun daha oluşmadan çözülmesini sağlayan bir ekibi yetkilendirmiş olmalıdır.

- **Lider – Yönetici** : Proje yöneticisi ekip üyelerini motive eden, heyecanlandıran vizyonlar çizen, kıvılcımlar yayan, kendi hırsını başkalarına geçirebilen bir lider olduğu gibi aynı zamanda detaylara dikkat eden, son zamanlara uyulması için uğraşan bir yönetici olmak zorundadır.

- **Yeterli – Mükemmeliyetçi** : Çok karmaşık projeler çoğunlukla muğlak tanımlar ile başlar. Proje yöneticisi projenin başında mükemmel olmayan, muğlak tanımlar ile yaşabileceği gibi teslim tarihi yaklaştığında mükemmel sonuçlar isteyebilen mükemmeliyetçi biri haline gelebilmelidir.

- **Sözlü – Yazılı** : Çoğu insan ya sözlü iletişimde ya da yazılı iletişimde iyidir. Proje yöneticisinin her iki alanda da çok iyi olması gerekir. Yazılı dokümanları okumak ve ekibi ve ekip dışı paydaşlar ile yazılı iletişimde iyi olmak kadar sözlü iletişimde de çok iyi olması gerekir.

- **Karmaşıklık – Basitlik** : Bir çok organizasyonun (şirketin) aynı anda rol aldığı ileri teknoloji ile ilgili bir projeyi yönetmek dünyanın en karmaşık işlerinden bir tanesidir. Projenin başarısı için bu karmaşık işlemin altından kalkacak olan proje yöneticisinin bir aşırı basitlik fanatiği olması gereklidir.

- **Büyük – Küçük** : Proje yöneticisi, ormanı, ağaçları ve yaprakları aynı rahatlıkla görebilmelidir. Her an ve sürekli, ormandan yapraklara, yapraklardan ormana rahatlıkla ilişki kurabilmelidir.

- **Sabırlı – Sabırsız** : İşlerin yetişmesi için bir aksiyon fanatiği olması gereken proje yöneticisi aynı zamanda projenin sosyal dinamiklerini göz önünde bulundurmalı, farklı insanların birarada çalışması için gerekli sabır sahibi olmalıdır.

Design Management Journal 1991 ilkbahar sayısında yayınlanan makalesinde Tokyo Üniversitesi'nden Takahiro Fujimoto küresel otomotiv endüstrisi üzerinde yaptığı Proje Yönetimi pratikleri hakkındaki araştırması ile en başarılı proje yöneticilerinin şu beş ortak özelliğe sahip olduğunu saptamıştır²⁵⁸:

²⁵⁸Takahiro Fujimoto, 'Product Integrity and the Role of Designer as Integrator', **Design Management Journal**, Vol.2, No: 2, 1991, s. 29.

1. Kavramsal tasarım aşamasından ürünün piyasaya sunulmasına kadar projenin bütün aşamalarından sorumludur,
2. Koordinasyon dışında kavram yaratma ve tasarım konusunda da katılır, (Bazen, pasif moderator ya da koordinatör olmak dışında, belli bir tasarım yaklaşımını ateşli bir şekilde savunur)
3. Maliyetler kadar teknik detaylar ve tasarımdan da sorumludur,
4. Müşteriler ile doğrudan yakın temas içindedir, piyasa araştırma çalışmalarına aktif olarak katılır,
5. Yazışmalar ve resmi toplantılar yerine yüz yüze bire bir görüşmeleri tercih eder.

3.3 Proje Organizasyonlarında Yöneticiler Arasındaki Rol İlişkileri

3.3.1 Proje Organizasyonu İçinde İşbirlikçi İlişki Yaratılması

Proje organizasyonlarında kimi zaman proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında bir takım çatışma ve problemlerin çıkması doğaldır. Her proje organizasyonu kendine has özellikler taşıması yüzünden bu tür çatışmaların çözümünde iş birlikçi bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır.

Organizasyon içi ilişkilerde sürekli bir iyileştirme yaratmak için bazı değişiklikler gerekebilir. Bu değişiklikler ve dikkat edilmesi gereken noktalar şöyle özetlenebilir²⁵⁹:

- Fonksiyonel yöneticiler ile proje veya program yöneticileri arasında otorite dengesi yaratılır.
- Özellikle fonksiyonel yöneticinin projenin başlatılması, planlanması, gerekliliklerin tanımlanması, müşteriyle anlaşmanın yapılması ve fonksiyonel kaynak performansının yönlendirilmesine katılımının sağlanmasıyla, roller ve sorumluklar açıkça tanımlanır ve düzenli olarak gözden geçirilir.
- Proje raporlama sistemi ile herkesin taahhütlerini yerine getirmesi sağlanır. Bu sistemle, fonksiyonel yöneticiler ve onların astlarının proje yöneticisine planlar ve gerçekleştirenlerle ilgili rapor vermesi gereklidir ve proje yöneticileri de üst yönetime sonuçları raporlarlar.

²⁵⁹ Pitagorsky, a.g.m., ss. 8-16.

- Proje yöneticisinin, fonksiyonel kaynakların ve fonksiyonel grupların performans değerlendirmesine formal ve dürüst bilgi vermesi sağlanır.
- Fonksiyonel kaynakların proje performansını motive etmek için ödüllendirme sistemleri değiştirilir. Proje yöneticisinin, fonksiyonel birim çalışanlarının ve fonksiyonel grupların performans değerlendirmesinin performans ve ücret belirlemelerinde kullanılması sağlanır. Proje performansı ve desteğinin fonksiyonel grupların misyonunda olması sağlanır. Proje prim planlarına fonksiyonel gruplar ve kaynaklar da sokulur.
- Projeler, proje işleri ve operasyonel işler arasındaki kaynaklar için yapılan gereksiz çekişmelerden uzak tutulur.
- Kaynak mevcudiyetinin doğru tahminini yapabilmek için proje ana planının takibi yapılır.
- Rekabet eden projeler arasındaki kaynak atamasını politize etmemek için projelerin öncelikli olanları açıkça ortaya konur.
- Projeler ve projeler içindeki işler için gereksinimler ve kabul kriterleri açıkça tanımlanır ve bunların karşılıklı olarak anlaşılıp kabul edildiği teyit edilir.

3.3.2 Süregelen Diyalog ve Sürekli İyileştirme

Projenin sağlıklı bir biçimde yürümesi ve iyi ilişkilerin kurulması fonksiyonel yöneticiler, proje yöneticileri, program yöneticileri ve müşteriler arasında iyi bir diyalog kurulmasına bağlıdır. Bu diyalog formal kalite güvencesinin bir parçasıdır. Bu diyalog sayesinde, proje organizasyonunda neyin iyi neyin kötü gittiği değerlendirilir ve yüksek performans için yapılması gereken değişiklikler ortaya konulur.

Geleneksel sebeplerden dolayı eski yapıyı devam ettirmek pratik değildir ve verimliliği azaltır. Organizasyonun düzenli olarak sürekli kendini iyileştirmesine fırsat veren bir yaklaşım izlenerek etkisizlik düşürülmeye çalışılmalıdır. Proje organizasyonunda yer alan kişiler birbirinin rakibi olmak yerine ortak hareket etmeleri gerektiğini öğrenmelidirle

3.4 Proje Liderliği

Proje yöneticisinin teknik ve yönetsel anlamda inandırıcılığının bulunması, konulara duyarlı olması, başkalarını projeye bağlama yeteneğinin bulunması gerekir. Tek kelimeyle özetlemek gerekirse proje yöneticilerinin ‘liderlik’ vasfına sahip olması gerekmektedir²⁶⁰. Proje yöneticileri, liderlik özelliklerini bir projeden diğerk projeye, tecrübeleri arttıkça geliştirirler. Bir önceki projede yapılan doğrular ve yanlışlar bir sonraki projede gözden geçirilerek uygulanmalıdır. Önceki projelerde yapılan liderlik hataları analiz edilmeli, performans değerlendirmesi yapılmalı ve yeni projede ortaya konacak yeni stratejik liderlik özellikleri tespit edilmelidir²⁶¹.

Projeler bir çelişki yumağıdır. Proje yönetiminde, projenin yürütülmesi esnasında başlangıçtan sonuna kadar sıkı çalışma, beklenmedik durumlarla başa çıkabilme ve zorluklardan yılmama esastır. Bunu sağlayabilmek için proje yönetiminde görev alan proje yöneticisinin, liderliğin gerektirdiğı özelliklere en üst düzeyde sahip olması şarttır.

Projeler tekrarlanan, olağan, alışılmış bir görev yerine zamanında bitmesi gereken bir iş oldukları için, asgari seviyede kabul edilebilir bir performansla çalışan takım üyelerine ihtiyaçları vardır. Çünkü her proje rekabetçi bir çevrede hayatını sürdürmek için organizasyon tarafından karşılanması gereken bir ihtiyaca yöneliktir. Bu nedenle liderliğin gerekmediğı bir projeyi hayal etmek çok zordur²⁶².

Proje liderinin klasik anlamda bir yönetici gibi değıl, çalışanları motive eden, onları ekip çalışması kuralları için de yönlendiren, yollarını açan bir lider gibi davranması gerekir. Proje lideri projenin uygulanmasından sorumlu olan kişidir. Bu kişinin ortaya çıkabilecek olası bütün sorunları ve bunlara ait çözümleri bütün olarak değerlendirebilecek, herhangi bir sorunu çözebilecek nitelikte olması gerekir.

²⁶⁰Yamak, a.g.e., s. 116.

²⁶¹ N.Whitten, ‘*Are You Learning from Project To Project?*’, USA, PM Network, March, 1999, s. 16’dan Sinanoğlu, a.g.e., s. 13.

²⁶² James P. Lewis, ‘*Project Leadership*’, USA: McGraw- Hill Professional, 2002, s.11.

Proje yöneticisi projenin düzgün yürümesi için liderlik stilini değiştirmek zorunda kalabilir. Bu konuda bazı öneriler sunulmuştur²⁶³:

-Liderlik rolünüzü iyice belirleyin : Bir departman yöneticisi kişisel özellikleri ne olursa olsun zamanla elemanlarının saygısını kazanabilir. Fakat proje yöneticisi, liderlik rolüne ekibin diğer elemanları gibi geçici olarak, fakat diğer departmanların üzerine atanmıştır. Bu durumda, proje yöneticisinin üstlendiği rolü proje elemanlarının bilmesini sağlamak önemlidir.

-İşin her kısmını takip edin : Projeler her zaman hazırlanmadığı için elemanlar görevlerini proje yöneticisinin düşündüğü gibi anlamamış olabilirler. İstenen sonuçları ve süre limitini anlamış olduklarından emin olabilmek için verilen her görevin takibini yapmak gerekir.

-Organizasyon ve programa önem verin : Proje liderlerinin başarısı çok iyi organize edilmiş işlerin programlanması ve görevlerin ayrılmasına bağlıdır. Dolayısıyla her şeyi yazıya dökmek çok önemlidir. Programa uygun ilerlediğinizden, herkesin kendisinden beklenileni ve işin ne zaman tamamlanacağını bildiğinden emin olmak için kontrol listeleri kullanmak gerekmektedir.

-Ekibin neye öncelik verdiğinden ve sorunlarınızdan haberdar olun : Projenin elemanları nadiren her zamanki işlerini bırakıp sadece proje için çalışır. Sizin projeniz onlar için ekstra bir görevdir. Bundan dolayı bazı elemanlar projeyi daha az öncelikli olarak görürler. Tüm bu nedenlerden ötürü programla ilgili sorunları size önceden bildirmelerini istemek ve çözümü araştırmak gerekirse görevlerin dağılımı yeniden yapmak gerekmektedir.

-Elemanlarınızın ihtiyacı olduğunda hazır olun : Proje yöneticisi ne kadar baskı altında olursa olsun, ne kadar çok işi olursa olsun ekip elemanlarının ihtiyacı olduğunda onlar için hazır olmalıdır. Proje yöneticisine bir problem veya soru ile başvurduklarında zaman ayırıp çözüm bulabilmelidir.

-Katılım isteyin ve istendiğinde katılın : Proje yöneticisi, ekibinize fikirlerini, çözüm önerilerini ve yöntemlerini danışmalıdır. Böylece ekibin projenin amacına ulaşılması için yapılan çalışmada katkıları olabilir. Ekip elemanlarının fikirlerini iyi dinlemek, bu fikirler geçerli fikirler ise varsayımlarınızı değiştirmeye istekli olmak gerekir.

-Her zaman sonuçta isteneni hatırlatın : Program ve bütçeyle ilgili problemleri çözmekle meşgulken ve bilgi edinmede oluşan gecikmelerle uğraşırken projenin

²⁶³ Thomsett, a.g.e., ss. 27-30.

amacını unutmak çok kolaydır. Proje ekibine devamlı neyi başarmak zorunda olduğunuzu hatırlatmak, kararları ve hareketleri sonuca göre yönlendirmek oldukça önemlidir.

Proje yöneticisinin ve proje liderinin projede odaklandığı konular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 8 : Lider Mi, Yönetici Mi?

<u>Liderlerin Odaklandığı Konular</u>	<u>Yöneticinin Odaklandığı Konular</u>
Vizyon	Hedefler
Ne satıyoruz ve niçin satıyoruz ?	Nasıl ve ne zaman olduğunu anlatmak
Uzun menzil	Kısa menzil
İnsanlar	Organizasyon ve yapısı
Demokrasi	Otokrasi
Olanak tanıma	Engellemek
Geliştirme	Sürdürmek (Var Olan Düzeni)
Meydan okuma	Uymak (İtaat)
Yaratıcılık	Taklitçilik (Örnek Alma)
Yenilikçilik	İdarecilik
Politika	Kurallar
Esneklik	Kararlılık
Risk (Fırsatları Bulma)	Risk (Tehlikeden Kaçınma)
Tepe noktası	Dip Nokta

Kaynak : V.K. Verma, R. M. Wideman, ‘Project Manager to Project Leader?and The Rocky Road Between’, Canada, Project Management Institute’s 25 th Annual Seminar&Symposium, October 1994, s. 3, <http://www.maxwideman.com/papers/leader/PM2PL.pdf>, 13/02/2008.

Tablodan da görüldüğü üzere, proje yönetiminde liderin ve yöneticinin odaklandığı konular oldukça farklıdır. Proje liderleri doğru işler yaparken, yöneticiler işi doğru yaparlar. Bu da proje yöneticilerini ve liderlerini ayıran en önemli farklardan biridir. Proje yöneticileri; planlama, bütçeleme, personel yönetme, organizasyon ve kontrol gibi temel fonksiyonları yerine getirme rolünü üstlenirken, proje lideri bunlara ek olarak vizyon oluşturmak, proje takımına yol göstermek, çalışanların uyumunu sağlamak, onları motive etmek ve desteklemek gibi rolleri üstlenmektedir. Bu nedenle proje yöneticilerinin aynı zamanda proje lideri olması gerekmektedir.

Tecrübeli ve gözlemci proje yöneticileri, pozitif başarı söz konusu olmasına rağmen negatif liderliğin proje yönetiminde hatalara neden olduğunu tespit etmişlerdir. Bu hataların oluşumunda liderin efektif karakter özelliklerinin, teknik

özelliklerine oranla daha fazla etkisinin olduğu saptanmıştır. Proje yöneticisinin liderlik etkinliğini, liderlik ve yönetim yetisini direkt olarak etkiler. Teknik beceriler, liderlik ve yönetim yetilerine kıyasla daha az öneme sahiptir. Bu konu da yapılan çalışmalar göstermiştir ki, projenin sistematik olarak başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için yani organizasyonel etkinliğin sağlanabilmesi için proje yöneticilerinin teknik becerilerinin yanı sıra liderlik özelliklerine de sahip olması gerekir²⁶⁴.

Etkin proje liderleri aşağıda belirtilen prensiplere her zaman uygun hareket etmeye çalışırlar²⁶⁵:

- 1- Projeyi sahiplen ama başarıyı proje üyeleriyle paylaş
- 2- Sorumluluğu delege et ama kontrolü bırakma
- 3- Proje vizyonunu sağla ama işleri ilk elden yönet
- 4- Beklenmeyi bekle ama mükemmellikten taviz verme
- 5- Sözlü ve yazılı iletişimi dengeli kullan
- 6- Projenin karmaşıklığına, başarının basitliğine inan
- 7- Projenin amaçları ile projenin detaylarını dengele
- 8- Hareket kabiliyetine sahip ol ama görüş açını koru.

3.4.1 Proje Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Liderlik Özellikleri

Projelerin felakete sürüklenmemesi için proje yöneticilerinin özellikle liderin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir²⁶⁶:

- *Hevesli ve Enerjik Olma* : Liderin içerisindeki heves tüm takım elemanlarına bulaşacaktır ve hepsi başarı için çok çalışacaklardır. Liderin enerjik olması diğer çalışanları da harekete geçirecektir.

-*Karar Verme* : Bilgiler arasından doğru olanı seçip uygulamak gerekir. Lider proje takım üyelerinin önerilerine önem vererek en uygun kararı vermelidir.

²⁶⁴ T.W. Zimmerer, M.M. Yasin, 'A Leadership Profile of American Project Managers', **Project Management Journal**, Vol.29, No:1, 1998, ss. 31-38.

²⁶⁵ B. Puccinelli, Principles of Project Leader, Inform, USA, Januray, 1999, s.50-51'den Sinanoğlu, a.g.e., s. 52.

²⁶⁶ Altan Demirbaş, Özalp Vayvay, '**Proje Yönetiminde Takım Liderliği**', V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, ss.370-371.

-*Hoşgörü* : Proje liderleri belirsizlik altında çalışabilirler. Bu gibi durumlarda ilişkilerinde olumlu davranırlarsa başarılı bir çalışma ortamı yaratabilirler. Hataları yerine göre hoşgörüyle karşılayarak çalışanların katılımını sağlayabilirler.

- *Vizyon Sahibi Olma* : Vizyon gizli potansiyel amacı görebilmektir. Vizyon, bir insana, bir şirkete veya bir ulusa, yeni olanaklar doğuracak olanı bulmaktır. Takım oluşturma geniş bir vizyonla başılır. Hedefe giden yolu takım çalışanlarına iyi anlatmak gerekir.

- *Proje Yönetim Süreçlerini Kullanma* : Başarılı bir proje yöneticisi, planlama, organize etme, yönetme, motive etme, ve kontrol etme gibi temel proje yönetimi fonksiyonlarını proje ve organizasyonun hedeflerine ulaşmada başarıyla kullanıp etkili bir liderlik sergileyebilir.

- *Etkili Takım Gelişimi* : Etkili bir takım proje başarısı için çok önemlidir. Vizyonu olan bir liderle çalışan ve kurumsal değerleri olan bir takım hedefini daha iyi görecektir.

-*Kişisel Özellikler* : Proje yönetiminde iyi liderler öncelikle ikna edici, müzakere edici, anlaşmazlıkları çözümleyici, etkileyici olmalıdır. Takım içinde başarıya giden bir hava yaratmak liderin elindedir. Takım ruhu ve değerler yaratmak liderin en büyük görevlerindendir.

- *Kavramsal Özellikler* : Kavramsal özellikler proje gerçekleşirken büyük resmi görme yeteneği ve proje çevresini tüm bileşenleriyle analiz etme yeteneğidir. Proje lideri takım üyelerine proje hedeflerini tek tek anlatmalıdır. Takım üyelerinin niçin seçildiği açıklanmalıdır. İzlenecek rota, karşılanacak olası sorunlar ve projenin başarı durumunda kazanılacaklar anlatılmalıdır. Takım üyelerinin tavsiye ve önerileri dinlenmelidir.

Proje takım lideri üç önemli boyutta dengeyi iyi bir iletişimle sağlar ve proje başarısını bu denge getirir. Bu üç boyut; proje, organizasyon ve takım üyeleridir. Bu üç boyut arasındaki ilişkinin başarısı proje liderliğini geliştirir²⁶⁷.

²⁶⁷ V. K. Verma, '*The Human Aspects of Project Management*', USA, PMI Inc., 1996'dan Demirbaş, Vayvay, a.g.e., s. 371.

Şekil 10 : Takım Liderliğini Geliştirmede Önemli Boyutlar



Kaynak : V. K. Verma, The Human Aspects of Project Management, PMI, Inc. USA, 1996'dan Demirbaş, Vayvay, a.g.e., s. 371

3.4.2 Takım Kaynaşmasında Proje Liderinin Rolü

Bir projede kaynaklar sadece makine, araç ve teçhizatlardan oluşmaz, bunun yanında insan gücü de kaynak kapsamına girmektedir. Projelerin başarısı daha çok projede çalışan insanların başarısıyla orantılıdır. Bu yüzden proje yöneticisinin bu önemli kaynağı göz ardı etmemesi gerekmektedir.

Proje ekibi genellikle çalıştığınız kurum tarafından belirlenen bir yapı içerisinde şekillenir. Projenin ilk safhalarında birbirini tanımayan insanlar değişik bir ortamda çalışacağı için bazı çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Ekip üyeleri zamanla çalışarak oluşturacakları davranış kalıpları ile bu çatışmaların önüne geçecektir. Sonuca gitmek için her zaman doğru araç ve tekniklerin kullanılması yeterli olmayabilir. Böylesi durumlarda devreye liderin liderlik yetenekleri girmeli ve potansiyel çatışma ve risklerin önüne geçmelidir²⁶⁸.

Projenin başarısı, nasıl yönetildiği ve proje ekibindeki üyelerin projenin yürütülmesine gösterdikleri ilgi ile yakından ilişkilidir. Projeye karşı en üst düzeyde ilgiyi gösterecek etkin proje ekibini kurmak proje yöneticisinin görevleri

²⁶⁸ **'Proje Yönetimi ve Proje Lideri'**, <http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/proje-yonetimi-ve-proje-lideri.html> , 20/07/2008.

arasındadır.Etkin bir proje ekibini bir araya getirerek, ekip üyeleri arasında olumlu iletişimi tesis ederek, bu etkin ekibi hedefe yönlendirmek ancak proje yöneticisinin liderlik becerilerine sahip olması ile mümkündür. Etkin bir proje ekibi kurularak, projenin bu ekip ile yürütülmesi durumunda, kaliteli iş ve kararlarda artış, kolektif ekip gücünde artış muhtemel sonuçlar olarak ortaya çıkacaktır²⁶⁹.

Günümüzde proje yöneticisinin yöneticilik rolünün yanına bir de liderlik rolü eklenmiştir. Proje yöneticisi, proje üyeleri aracılığıyla projeyi yürütürken bu ekibe liderlik etmek zorundadır. Proje yöneticisinin üstlendiği bu yeni rol, projenin başarısını direkt olarak etkileyecek ölçüde bir öneme sahiptir. Tecrübeli proje yöneticileri, proje üyelerinin fikirlerine değer verir. Başarı için iyi iletişimin ne kadar gerekli olduğunu bilir ve bunun oluşmasını sağlar. Gelecekte proje yöneticisini zorlayacak en önemli sorun, liderlik rolünü nasıl yerine getirmesi gerektiğidir²⁷⁰.

Proje takımı ne kadar büyük ve takım ne kadar değişik departmandan meydana gelmişse anlaşmazlıkların çıkma olasılığı da o kadar fazla olacaktır. Proje takımı büyüdükçe onlara proje hedeflerini anlatmak, onlarla iletişimi sağlamak ve onları motive etmek bir o kadar zorlaşacaktır. Proje yöneticisi, tüm bu zorlukların üstesinden gelmelidir.

Takımın proje yöneticisine güven duyması ve proje yöneticisini izlemesi, anlaması, sevmesi proje başarısı için gerekli bir koşuldur. Bu durumda takımla yönetici arasındaki iletişim de çok önemli bir faktördür. Proje yöneticisi kendini ve projeyi takımına iyi bir şekilde anlatmalıdır. Yöneticinin takımının gönlüne girebilmesi projenin zamanında ve öngörülen bütçede tamamlanabilmesi açısından önemlidir.

Etkin bir proje takımı oluşturmak için proje yöneticisinin göz ardı etmemesi gereken konular şöyledir²⁷¹:

²⁶⁹ Lawrence Todryk, 'The Project Manager As A Team Builder: Creating An Effective Team', **Project Management Journal**, Vol.21, No: 4, 1990, ss.17-22.

²⁷⁰ E.A. Stallworthy, O.P.Kharbanda, The Project Manager in The 1990's, International Journal of Operations and Project Management, MCB University Press Ltd, England, 1987, s.3'den Sinanoğlu, a.g.e., s. 55.

²⁷¹ Tekir, a.g.e., s. 45.

- Takım üyelerini birlikte çalışmaya motive etmek,
- Her bir takım üyesinin fikrine değer vermek ve tartışmaya açmak,
- Rekabete ve çatışmalara ölçülü biçimde destek vermek,
- Takım üyelerini dışarıdan gelecek tepkilere karşı yalnız bırakmamak,
- Başarıyı bütün takım üyelerine paylaşmak.

Motive etmek bilimden daha çok sanatsal bir beşeri özelliktir. Herhangi bir takım üyesini motive den bir unsur diğer takım üyesini motive etmeyebilir. Bu yüzden her üye için ayrı bir strateji izlemek gerekmektedir. Bireyi motive eden onun değerlerinin kişiliğinin, mevcut kariyer basamağının ve mesleki amaçlarının bir fonksiyonudur. Her takım üyesiyle dolaysız bir sohbe girerek onu motive den unsur bulunmalıdır. Takım üyesine kendi motivasyon kaynağını bulması için ona açık uçlu sorular sorulabilir. Bu tip sohbetler projenin başında yapılmalıdır. Bu konuşmalar boyunca proje yöneticisi dürüst ve gerçekçi olmalıdır, gerçekleştiremeyeceği konular hakkında söz vermemelidir. Proje takım üyesinin isteklerini ve kapasitesine etki eden proje aktiviteleri konusunda yardımcı olunmalıdır.

Proje takımını oluşturan kişiler aynı mesleği yapabilir fakat unutulmaması gereken her birinin farklı kişilikleri, değerleri ve ilgi alanları olduğudur. Proje yöneticisi bu farklılıkları görebildiği ve yönetebildiği ölçüde başarılı olacaktır.

Unutulmamalıdır ki bir projede en önemli unsur insandır. İyi seçilmiş bir ekip tüm olumsuzluklar karşısında yılmayıp, projeyi zamanında ve tahmin edilen bütçede başarılı bir şekilde tamamlayacaktır.İyi bir ekip çalışmasıyla aşılmayacak hiçbir sorun yoktur. Bu anlamda takım ruhunu oluşturmak proje yöneticisinin en büyük görevlerinden biridir..

Sonuç olarak; farklı çevrelerden gelen takım üyelerinin sorunları ve projelerin karnaşıklığı liderlik sayesinde aşılabılır. Proje yaşam döngüsü içerisinde kaynakların elde edilmesi ne kadar önemliyse çevresel ve çalışan desteğinin de alınması o kadar önemlidir. Kültürel farklılıkları yönetmek ayrı bir beceridir. Bu farklılıkları peşinden

sürükleyebilmek proje yöneticisinin liderlik becerisine sahip olup olmadığı ile alakalıdır²⁷².

3.4.3 Proje Liderlik Görevleri

Proje liderliği, projenin her aşamasında liderlik yaklaşımlarının ve özelliklerinin sistematik olarak uygulanmasıdır. Proje sorunları diğer sürekli organizasyonların sorunlarından çok daha karmaşıktır. Bunun nedeni projelerin geçici ve tek bir ürün vermesinden dolayı olağandışı ihtiyaçlarının olmasından kaynaklanır.

Proje liderlerinin üç tip sorumluluğu vardır. Bunlardan ilki, proje liderlerinin önceliklerini belirlemesi ve bu önceliklere bağlanmasıdır. İkinci olarak, proje liderleri sürekli olarak proje detaylarının farkında olmalı ve değişen koşullara göre karar vermelidir. Son olarak proje liderleri ana organizasyon ve müşteri organizasyonunda projenin nasıl bütünleştirileceğini görmeli ve anlatmalıdır. Proje liderinin kişisel sorumlulukları usule ve davranışa ilişkin olmak üzere ikiye ayrılır. Usule ilişkin (İnsan Kaynakları) görevleri; proje katılımcılarını seçmek ve işe almak, yaptıkları işi kontrol etmek ve proje tamamlandığında işlerinin devam edeceğini garanti altına almaktır. Davranışsal (İnsan İlişkileri) sorumlulukları; proje takımına iletişim ve yürütme metotlarını geliştirmede yardım etmek, takımlara liderlik etmek ve başarılı katılımcıların çabalarından dolayı ödüllendirileceğini garanti etmektir. Başarılı projeler taahhütleri gerçekleştirmek için farklı tedarikçilere ihtiyaç duyarlar. Proje lideri her ilgili tarafın proje taahhütlerini yapmayı isteyecekleri bir şekilde projesini savunma sorumluluğu vardır. Bu resmi olmayan savunma iyi yapılırsa dokümanların resmi imzalanması daha kolay olacaktır²⁷³.

²⁷² Demirbaş, Vayvay, a.g.e., s. 369.

²⁷³ Timothy J. Kloppenborg, Arthur Shriberg, Jayashree Venkatraman, *'Project Leadership'*, Management Concepts, 2003, ss.17-18.

Tablo 9 : Proje Liderlik Görevleri

Proje Liderlik Görevleri Kategorileri	Proje Liderlik Aşamaları			
	Başlangıç	Planlama	Uygulama	Kapanış
Proje Öncelikleri	Projeyi ana organizasyonla uyumlu hale getirmek	Müşteriyi anlamak ve cevap vermek	Yetkilendirmek	Projeyi denetlemek
Proje Detayları	Risk analizi yapmak	Detaylı planı gözden geçirmek	Gelişimi izlemek ve değişimleri kontrol etmek	Projeyi sonlandırmak
Proje Bütünleştirilmesi	Projeyi seçmek ve ispat etmek	Proje planlarını bütünleştirmek	Çoklu projeler yoluyla işi koordine etmek	Öğrenilen dersleri unutmamak ve paylaşmak
İnsan Kaynakları	Anahtar proje katılımcılarını seçmek	Kalan proje katılımcılarını seçmek	İş performansını denetlemek	İşçileri tekrar atamak
İnsan İlişkileri	Takım yürütme metodlarını belirlemek	İletişim planlarını geliştirmek	Takımlara liderlik etmek	Katılımcıları tanımak ve ödüllendirmek
Proje Ödüllendirmesi	Üst yönetim desteğini geliştirmek	Tüm katılımcıları motive etmek	Morali sürdürmek	Proje tamamlanışını kutlamak
Proje Taahhütü	Proje taahhüdü yapmak	Anahtar tedarikçi onayını garanti altına almak	Müşteri kabulünü garanti altına almak	İdari kapanışı denetlemek

Kaynak : Kloppenborg, Shriberg, Venkatraman, a.g.e. , s.18

Sonuç olarak proje liderleri proje süresince birçok farklı rolü yerine getirmek durumundadırlar. Bu roller, proje yaşam çevrimi boyunca değişmektedir. Çünkü projeler proje yaşam çevriminin farklı aşamalarında liderlerinden farklı şeyler beklemektedir.

3.5 Proje Yöneticisinin Liderlik Davranışı Ve Proje Başarısı

3.5.1 Proje Liderliğine Genel Bir Bakış

Bir proje yöneticisinin etkili ve başarılı olabilmesi için yalnızca yönetim ve teknik becerilere değil, liderlik yeteneğine de sahip olması gerekir. Proje liderliği, projenin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanı etkilemesi ve yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir²⁷⁴.

‘Proje yöneticileri, bir projede hayati öneme sahip en önemli kişidir. Çünkü proje yöneticileri projelerin oluşmasından sonlandırılmasına kadar tüm evrelerde yer alan ve projeyi sonlandıran kişidir. Birçok proje yöneticisi kendi teknik alanlarında uzmanlaşmış, teknolojiye hakim kişiler olmakla birlikte işlerin başarıyla yürütülmesi için gerekli yönetim ve liderlik fonksiyonlarına sahip olmayabilmektedirler. Bundan dolayı, bir proje yöneticisinin teknik bilgisinin yeterli düzeyde olduğu varsayılarak, görevlerin tanımlanmasında yönetsel gereksinimler üzerinde yoğunlaşılması gerekir’²⁷⁵.

Proje yönetiminde insan hayati bir öneme sahiptir.Liderlik şarttır.Proje lideri kızılgınlıklarla, yıldılgınlıklarla, üzüntülerle mücadele etmesini bilmelidir.Proje lideri tüm bunlara karşı hazırlıklı olmalıdır.Çatışmaları çözebilmeli, proje ekibini motive edebilmeli, proje ekibiyle her zaman doğru bir iletişim içerisinde olmalıdır.Proje yöneticileri ekip üyeleri arasında öncelikle lider rolünü üstelenerek onlardan neyi başarmaları gerektiğini anlatmalı ve büyük bir çaba göstermelerini sağlayacak bir ortam oluşturmalıdır.

Başarılı bir proje yönetimi hem proje liderliği hem de proje yöneticiliği becerilerini gerektirir. Özellikle büyük projelerde proje yöneticisinin yöneticilik vasıflarının yanı sıra liderlik vasıflarına da sahip olması beklenir. Bununla birlikte liderlik proje yönetimiyle sınırlı değildir. Proje yönetiminde çeşitli bireylerce çeşitli zamanlarda ortaya konabilir²⁷⁶. Takım elemanlarının kabul edecekleri ölçüde,

²⁷⁴ Albayrak, a.g.e., s. 67.

²⁷⁵ Ece, Kovancı, a.g.m., s. 77.

²⁷⁶ Proje Yönetim Derneği, Proje Yönetim Bilgi Kitabı, 1998’den Ece, Kovancı, a.g.m., s.78.

uzmanlık alanları da dikkate alınarak liderlik sorumluluğunun verilmesi proje başarısına olumlu katkı yapar.

Proje yöneticilerinin liderlik rolleri , projenin bulunduğu aşamaya, mevcut problemin doğasına, insanların sorunlarına göre değişebilir. Liderlik rolü vizyonun açıklanması, işlerin nasıl ve niçin yapılması gerektiği hakkındaki konular üzerinde durur. Lider bir rolden diğerine çabucak geçebilmeli, aynı anda ve aynı tartışmada birden fazla rolü yerine getirebilmelidir. Proje yöneticilerinin liderlik rolü takımdaki ‘Niçin’ sorularına netlik kazandırmayı sağlar. Liderlik, takım üyelerine bir projeye istekli, meraklı ve motive bir şekilde başlamalarını sağlar. Liderlik rolü sadece neyin yapılması gerektiğinin değil niçin yapılması gerektiğini hatırlatır. Proje yöneticisinin yöneticilik rolü ise projenin idari alt yapısını ve kalite, maliyet ve programların kurulumuyla ilgili görevleri içerir. Detaylara dikkat etmek ve sorumluluk almak bu rolün belirgin nitelikleridir. Bu rol olmazsa, proje tehlikeli yönlere sürüklenir.

Proje liderlerinin projeleri başarılı biçimde yönetebilmeleri, yönetim becerilerinin çeşitliliğine bağlıdır. Bunlar; proje ekibini yönetme, teşvik etme, ve motive etme becerileridir. Proje liderliği için sunulan bu kavramsal yaklaşım, proje yöneticisinin liderlik biçiminin seçiminde kendisine yardımcı olacaktır. Önerilen modelde, liderlik sistemi ile ilgili iki anahtar soru yöneticinin karar verebilmesi için kendisini zorlar:

- 1- Kime sorarım?
- 2- Kararı kim verir?

Birinci soru, modelin enformasyon boyutunu ortaya koyar.İkinci soru ise karar otoritesini ifade eder. İnformasyona dayalı liderlik biçimi, Bonoma- Slevin liderlik modeli olarak adlandırılır.(Yatay yönetim anlayışı) Karar otoritesinin bizzat proje liderinin kendisinin olduğu liderlik biçiminde ise proje lideri, tüm kararları kendisi tek başına alır ve bu kararların grup üyeleri tarafından da paylaşılmasını bekler. (Dikey yönetim anlayışı)

Proje lideri takım üyelerini hedefe yönlendirir. Kararların takım üyelerinin katılımıyla alınmasını sağlar. Bütçe ile ilgili, kaynakların kullanımı ile ilgili ve

planlarla ilgili görüş alışverişinde bulunur ve alınacak kararlarda uzlaşmayı sağlar. Ayrıca üst yönetimin desteğini sağlar. Proje takımını oluşturan proje üyelerine yaptıkları işlerde saygı duyar, alanlarına gerekmedikçe müdahale etmez ve çevreden gelebilecek tepkilere karşı takımını korur²⁷⁷. Dış çevreyle ve üst yönetimle bütçe konularında, proje planları konusunda, insan kaynaklarının kullanımı konusunda, teknik destek alma konusunda, maliyet konularında, personel çatışmalarını önleme konusunda uzlaşma içerisinde olur, takımın haklarını korur ve destek alır, gereksiz tartışmaları önler. Özellikle projenin gerçekleşme sürecinde en küçük başarısızlıkta bile dış çevreden gelebilecek tepkilere karşı takımın bir bütün olduğunu ve projenin en iyi şekilde gerçekleştirileceğinden herkesin emin olması gerektiğini ilan eder²⁷⁸. Tüm bunlar proje başarısı için oldukça önemli faktörlerdir. Proje lideri tüm bu rolleri gerçekleştirerek proje başarısına oldukça katkıda bulunur.

Proje çalışması çok fazla parametre içerdiği için de daha üst düzeyde bilinmeyenleri kapsar.Yönetim mühendislikte hem düşünsel uzmanlaşmayı hemde proje çalışmasını idare etmek zorundadır.Teknik bilgi birikiminin yanı sıra Liderlik, Zaman Yönetimi, Kariyer Yönetimi, Proje Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Problem Çözme Teknikleri, gibi yönetim becerilerine de sahip olması beklenir.

3.5.1.1 Proje Yöneticilerinin Liderlik Yetkinlikleri

Dulewicz ve Higss'in geliştirdiği yetkinlik boyutları şu şekildedir:

1- Entelektüel Boyut (IQ)

-*Kritik Analiz ve Yargı*: Çok geniş bilgi kaynağından gerekli bilgileri elde etmek, olayları derinlemesine incelemek ve sorgulamak, avantaj ve dezavantajları belirlemek. Doğru ve kusursuz karar vermek ve yargılamak, yapılan varsayımların etkilerinin farkına varabilmek.

-*Vizyon ve Hayal Gücü*: Yaratıcı ve yenilikçi olmak, gelecek için açık bir vizyona sahip olmak, iş dünyasındaki gerçekliklerdeki ve uygulama sonuçlarındaki değişimlerin etkilerini önceden görebilmek

²⁷⁷ H. Murat Günaydın, Nurgül Biçer, '*Endüstriyel Yatırımlar Proje Yöneticisinin Formasyonu-Petkim Tecrübesi*',s5, http://www.mmo.org.tr/resimler/ekler/9973360c01076d9_ek.pdf, 15/12/2008

²⁷⁸ Demirbaş,Vayvay, a.g.e., s. 372.

-*Stratejik Bakış Açısı*: Kısa ve uzun dönem kararları dengelemek, fırsat ve tehditleri görebilmek

2.Yönetmel Boyut (MQ)

-*Kaynak Yönetimi*: Kaynakları organize etmek ve onları etkin ve verimli bir şekilde koordine etmek. Açık amaçlar ortaya koymak, uzun dönem amaçları hareket planlarına çevirmek

-*İletişimi Hareketlendirmek*: Diğerlerini harekete geçirmek, her izleyici için uyarlanmış iletişim yoluyla onların desteğini kazanmak, yaklaşılabilir ve ulaşılabilir olmak

-*Güçlendirmek*: Otonomi vermek ve mücadelelerinde, problem çözmelerinde ve kendi sorumluluklarını geliştirmede cesaretlendirmek

-*Geliştirme*: Daha çok talep edilen sorumluluklar, görevler ve roller almak için diğerlerini cesaretlendirmek, yetkinliklerini geliştirmek ve onlara koçluk etmek için zaman ayırmak ve çaba sarfetmek.

-*Başarma*: Amaçlara ulaşmak ve kararları uygulamak için tereddüt etmeden bir çaba göstermek

3.Duygusal Boyut (EQ)

-*Kendinin Farkında Olma*: Kendi duygularının farkında olma, tanıma ve kontrol edebilme

-*Duygusal Esneklik*: Bir dizi olayda aynı istikrarı gösterebilmek,

-*Sezgisellik*: Açık kararlara ulaşmak ve bunları belirsiz ve eksik bilgiler karşısında rasyonel ve duygusal sezgileri kullanarak uygulamak

-*Kişilerarası Duyarlılık*: Kararlara varmada diğerlerinin algılarının ve ihtiyaçlarının farkında olmak ve bunları hesaba katmak, problemler ve zorluklara çözümler sunmak

-*Etki*: Başkalarının mevcut durum üzerindeki bakış açılarını değiştirmek için etkilemek

-*Motivasyon*: Açık sonuçlara ulaşmak için diğerlerini harekete geçirmek ve etkilemek

3.6 Proje Başarı Faktörlerinin Tarihsel Gelişimi

Geçen 20 yıl içinde proje başarısını hangi faktörlerin oluşturduğu konusundaki bilinenler oldukça değişmiştir. 1980’li yıllarda araştırmacılar daha çok araç ve tekniklerin uygulanması üzerine odaklanmışlardı. Bu yıllarda daha çok planlama ve kontrol teknikleri ile müşteriyle proje takımı arasında ilişki üzerinde durulmuştur. O zamanlar proje yönetimi, proje çıktısının etkinliğini sağlamak için planlama, organize etme ve kontrol etme görevi olarak görülmekteydi. 1990 ‘lı yıllarda, davranış bilimine ve kişilerarası ilişkilere artan ilgi nedeniyle projelerde başarı insanları yönetmek ile ölçülmeye başlandı. İnsanları yönetme becerisi görevi, projeyi yönetme becerisinden daha önemli hale geldi. Son zamanlarda ise daha çok risk yönetimi ve devlet desteği üzerine odaklanılmıştır. Geçmişte proje yönetimindeki araştırmalar davranışsal ya da kişiler arası ilişkilere odaklanmak yerine etkinliğe odaklanmıştır. Bu da proje yönetimi başarı faktörlerinin tanımlanmasında insan faktörünün göz ardı edilmesi sonucunu vermiştir.

1980’li yıllar proje başarısı faktörleri üzerinde yoğun araştırmaların yapıldığı yıllar idi. Bu yıllarda birçok yazar, proje başarı faktörlerinin listesini yayınlamaktaydılar. Proje yöneticisi, liderlik stili veya yetkinlikleri nadir de olsa listelenen bu faktörler içerisinde yer almaktaydı. Bu listeler, proje yöneticisinin yetkin olması gerektiğini belirtmiştir. Belki de bu olgu, proje yöneticilerinin eğitime ihtiyacı olmadığı ve iş yoluyla tecrübe edinerek yetkinlik kazanabileceği düşüncesinin oluşmasına sebep vermiştir.

Baker, Murphey, Fisher başarı faktörleri üzerine bir liste yayınlamışlardır. Lakin listelerinde proje yöneticisi özellikle belirtilmemiştir. Pinto ve Slevin de proje başarı faktörleri üzerine on maddeden oluşan bir liste yayınlamışlardır. Bu en yaygın kotasyon listesidir. Onlar da proje yöneticisini başarı faktörü olarak açık olarak belirtmemişlerdir. Andersen ve diğerleri ise başarısız projeleri inceleyerek bir liste belirlemişlerdir. Bu liste proje yöneticileri tarafından mevcut proje performansı değerlendirilerek yapılmıştır²⁷⁹.

²⁷⁹ J. Rodney Turner, Ralf Müller, ‘*The Project Manager’s Leadership Style As A Success Factor On Projects : A Literature Review*’, **Project Management Journal**, Vol.36, No: 2, 2005, s. 56.

Literatürde yer alan araştırmalara göre konuyla ilgili çalışmalar geniş olarak seksenli yıllarda yapılmıştır. Konuyla ilgili yapılan bazı önemli araştırmalar şu şekilde özetlenebilir²⁸⁰:

Baker ve diğerleri Proje başarısı algılamasında başarısızlığın zaman ve maliyetin bir maliyeti olmadığını söylemişlerdir.

Kerzner başarılı projeler için altı kritik başarı faktörü tanımlamıştır.

- Proje yönetimiyle ilgili birleşmiş anlayış
- Proje Yönetimi Yükümlülüğü
- Örgütsel intibak yeteneği
- Proje yöneticisi seçim kriteri
- Proje yöneticisinin liderlik stili
- Planlama ve kontrol yükümlülüğü

Pinto ve Slevin on faktör tanımlamışlardır.

- Proje Misyonu
- Üst yönetim
- Proje programı/planı
- Müşteri danışmanlığı
- Personel
- Teknik görevler
- Müşteri tarafından kabul
- Kontrol ve geri bildirim
- İletişim
- Arabuluculuk

Morris ve Hough proje başarısı ve başarısızlığı ile ilgili 22 tane hipotez listelemişlerdir.

Pinto ve Prescott proje yaşam çevrimi üzerine on kritik başarı faktörü üzerine çalışmışlardır.

Rosenau, proje yönetimi başarısının, zaman, maliyet ve performans kısıtlarını aşmakla mümkün olduğunu önermiştir.

²⁸⁰ Lim, Mohamed, a.g.m., ss. 243-244.

Ancak bu araştırmaların hiç biri projelerin bir taraf için başarılı diğeri bir taraf için başarısız algılanmasının nedenini açıklamamıştır.

Olsen yaklaşık 50 yıl önce maliyet, zaman ve kaliteyi başarı kriterleri olarak tanımlamıştır. Wright bu listeyi daha da kısaltmış ve müşterinin görüşünü de alarak sadece iki parametrenin önemli olduğunu önermiştir. Turner, Morris ve Hough, Wateridge, deWitt, McCoy, Pinto ve Slevin, Saarinen ve Ballatine gibi birçok yazar da maliyet, zaman ve kalitenin başarı kriteri olarak kullanılabileceğini kabul etmişler fakat bunların tek başarı kriteri olmadığını da söylemiřlerdir²⁸¹.

Kriterlerin ne olması gerektiğı konusunda hala belirsizlik sürmektedir. Bununla beraber bu kriterleri kimin belirlemesi gerektiğı ayrı bir sorudur. Struckenbruck kriterlerin ne olması gerektiğı konusunda karar verebilecek dört grup tespit etmiştir. Bunlar ; proje yöneticisi, üst yönetim, müşteri ve takım üyeleridir²⁸².

Tüm bu araştırmalardan çıkarılacak sonuç proje başarısının durağan bir amaç olmadığıdır. Proje başarısını yargılamak için kullanılan faktörlere her geçen gün yenileri eklenmektedir.

Proje başarı ve başarısızlık faktörlerinin araştırılması proje yöneticilerine projelerini iyileştirmek için yardım edecektir. Eğeri proje başarısı ya da başarısızlığına değeri biçilmesinde kullanmak için daha temel ölçüler bulunursa proje yöneticileri başarılı uygulamalar için bir fırsat elde etmiş olacaklar ve belki de piyasanın başarısız olduğı için projeyi cezalandırmadan önce bunları iyileştirmek yönünde hareket etme şansı elde edeceklerdir.

Sonuç olarak proje yönetimi tanımlarına bakıldığında hala maliyet, kalite ve zaman gibi sınırlı başarı kriterlerini içermektedir. Literatür başka başarı kriterlerine dikkat çekse de maliyet, zaman ve kaliteden oluşan bu demir üçgen hakimiyeti sürdürmeye devam edeceğı görölmektedir.

²⁸¹ Roger Atkinson, 'Project Management: Cost, Time And Quality, Two Best Guesses And A Phenomenon, Its Time To Accept Other Success Criteria', **International Journal Of Project Management**, Vol.17, No:6, 1999, ss. 337-340.

²⁸² Struckenbruck L. Who determines project success. Project management Institute Seminar/Symposium Montreal Canada, Sep. 1987, 85–93'den Atkinson, a.g.e., s.5

Proje başarı faktörlerini doğru olarak belirlemek için proje başarısına neyin etki ettiğini ölçmek gerekmektedir. Bu çalışmada da proje liderinin proje başarısına etkisinin olup olmadığı araştırılarak proje başarısı faktörleri arasında yer alıp alamayacağı karar verilecektir.

3.7 Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Proje Başarısı Bağlamında İncelenmesi

21. yüzyılda meydana gelen hızlı değişimler sonucu iş hayatında yöneticilik kavramı gittikçe önemli hale gelmeye başlamış ve kötü yönetim beraberinde başarısızlığı da getirmiştir. Bugün, yöneticilerin görevlerini en etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri ise sahip oldukları liderlik nitelikleriyle doğrudan orantılıdır. Bu alanda yapılan araştırmalar göstermektedir ki etkin yönetimin önemli bir parçasını liderlik oluşturmaktadır. Yöneticilerin liderlik özelliklerini taşıması örgütlerin performanslarının düşmesine neden olabilmektedir.

‘Liderin organizasyon üzerindeki yapısal etkisi, onun işletmenin örgütsel başarısı üzerindeki etkisidir. Yerli ve yabancı bilim adamlarınca yapılan bir dizi araştırmanın sonuçları örgütsel başarının satış rakamı, işletmenin karı, kar oranı, yıllara göre gösterdiği olumlu ekonomik gelişme gibi göstergelerle açıklanmasının doğru olacağı sonucunu ortaya koymuştur. Liderlik alanında yapılan çalışmaların bazıları ise, liderin yapısal özellikleri ve grup içerisindeki davranışlarının sözü edilen örgüt başarı faktörlerini belirlemede etkin olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme yönetiminde liderin bir diğer etkisini doğrudan liderlik etkisi şeklinde görmek mümkün olacaktır. Etkili bir liderin bulunmadığı durumlarda organizasyonun başarılı olmasını beklemek doğru değildir. İşletmenin örgütsel başarısında liderin zorlayıcılığı vardır. Etkili lider işletmenin başarısını farklılaştırır. Kısacası işletme içerisinde yapının oluşumundan, grubun saptanan hedefler doğrultusunda işleyişine ve işletme ile çevresi arasındaki olumlu koordinasyonun gerçekleşmesine kadar

giden bir dizi faaliyetin etkinliği liderin özelliğine, lider-işletme bütünleşmesine özetle lidere bađlıdır²⁸³.

Liderlik her çevrede oldukça kritik bir öneme sahiptir. Lakin özellikle proje yönetimi literatüründe bir başarı faktörü olarak liderlik kavramı üzerinde yapılan ampirik araştırmalarda büyük bir sıkıntı olduğu göze çarpmaktadır. Özellikle proje yönetimi başarı faktörlerine bakıldığında zaman bu faktörlerin arasında proje yöneticisinden ya da onun liderlik stili veya yetkinliğinden çok az bahsedildiği görölmektedir. Proje başarısı özellikle kalite, maliyet ve zaman amaçları çerçevesinde değerlendirilmekte, insan ve yönetim kavramları göz ardı edilmektedir. Bu durum genel yönetim literatürüne oldukça ters düşmektedir. Liderliğin yönetim ve organizasyonun performansını artırdığını gösteren birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar, organizasyonların yönetiminde etkin liderliğin bir başarı faktörü olduğunu göstermiştir. Uygun liderlik stilinin yönetimin performansını artırdığını söylenmiştir. Liderliğin organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için bulunması gereken zorunlu bir fonksiyon olduğu görölmüştür.

Örgütlerin başarısında parasal ve fiziki imkanlar kadar önemli bir etmende yöneticilerin sahip olduğu beceri ve yetenekleridir. Çünkü personel ve fiziki kaynakları yönetenler, etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayanlar o örgütün yöneticileri yani liderleridir. Buna bağlı olarak liderin beceri ve yetenekleri kendisinin ve örgütün başarılı olmasında çok önemli faktörlerdir. Örgütsel yapının oluşturulması, stratejilerin belirlenmesi, örgüt kültürünün oluşturulması ve izlenecek yolların belirlenmesinde liderler anahtar rol oynamaktadır. Arzu edilen sonuçlara kısa zamanda ulaşabilmek için bu araçların herbirinin liderler tarafından mutlaka belirlenmesi gerekir. Çünkü örgütlerin kısa zamanda amaçlarını gerçekleştirmesi sistemin araçlarının etkili bir şekilde kullanılmasıyla mümkündür. Bu da ancak liderler tarafından sađlanabilir²⁸⁴.

²⁸³ İlhan Erdoğan, *‘İşletmelerde Davranış’*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1991, ss. 356-357.

²⁸⁴ Bekir Buluç, *‘Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik’*, <http://scholar.google.com.tr/scholar?q=liderlik&hl=tr&lr=&start=60&sa=N>, s.3, 15/08/2008.

Bugüne kadar yapılan liderlik çalışmalarının önemli amaçlarından biri çalışma grubundaki bireylerin yaptıkları işlerde daha etkin, verimli ve yaratıcı olabilmeleri için olanakların araştırılmasıdır. Bugün liderlik kavramı işletmecilik alanında üzerinde en çok durulan ve önemsenen kavramlardan biri haline gelmiştir. Bu nedenle çalışılan kurum ve konum ne olursa olsun nasıl liderlik edileceğini öğrenmek neredeyse bir zorunluluktur.

Genel yönetim literatürü yöneticilerinin liderlik stiline ve yetkinliğinin işletme performansı üzerinde anahtar bir role sahip olduğunu söylemektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar, yöneticilerin liderlik stili ve yetkinliğiyle şirketlerin veya organizasyonların performansı arasında bir korelasyon olduğunu doğrulamıştır. Fakat proje yönetim literatürü incelendiğinde, proje yöneticilerinin liderlik stilleri ve bunun proje başarısına katkısı hakkında herhangi bir araştırma yapılmadığı ve bu alanda ciddi bir eksiklik olduğu görülmektedir.

Proje başarısı faktörleri arasında proje yöneticisinin rolü ve liderlik stili ya da yetkinliğinin yer almaması oldukça şaşırtıcıdır. Liderlik stili ve yetkinlik projelerde kritik başarı faktörü olarak nadiren tanımlanmıştır. Bunun bir nedeni belkide proje yöneticisinin proje başarısına bir katkıda bulunmamasıdır. Bir başka neden, projenin doğası ve proje takımının başarısının proje yöneticisinin liderlik stiline veya yetkinliğine dayanmadığı olabilir. Ama bu şekilde bir çıkarım, önceden yapılmış liderlik çalışmalarına ve aynı zamanda insan kaynakları ve örgütsel davranış yönetimine oldukça ters düşmektedir.

Proje başarısı literatürü proje yöneticisi kavramını (Yetkinliğini, kişiliğini yada liderlik stilini) bir başarı faktörü olarak ele almasa da bu konuda birçok yazarın önerileri vardır²⁸⁵:

- Proje yöneticisinin yetkinliğinin proje yöneticiliği başarısıyla bir ilişkisi vardır.
- Değişik proje liderlik stilleri proje yaşam çevriminin her evresinde uygulanabilir.
- Çoklu kültürel projeler için özel liderlik stilleri uygundur.
- Proje yöneticilerinin proje takımı için etkin çalışma çevresinin yaratılmasında bir liderlik rolü vardır.

²⁸⁵ Turner, Müller, a.g.m., s. 57.

-Proje yöneticileri görev odaklı liderlik stili yerine insan odaklı liderlik stilini tercih etmektedir.

-Proje yöneticilerinin liderlik stili değişik durumlardaki başarı algılamasını etkilemektedir.

Her durumda uygun olacak teknik bir liderlik stili olmamakla birlikte projelerin uygulanmasında kritik bir başarı faktörü olarak uygulanabilecek esnek bir stil bulunabilir. Liderliğin başarısı aynı zamanda tepe yönetimin desteği, proje misyonunun açıklığı ve teknik kaynaklara da bağlıdır.

Dulewicz ve Higgs'in yaptıkları çalışmalarda 3 tip liderlik stili belirlemişlerdir. Bunlar: Amaç odaklı, ilgili, ılımlı. Örgütsel değişim projelerinde yaptıkları çalışmaya ait sonuçlara göre az karmaşık projelerde amaç odaklı, orta derecede karmaşık projelerde ilgili, yüksek derecede karmaşık projelerde ise ılımlı liderlik stili en uygundur. Böylece Dulewicz ve Higgs liderlik stilinin proje sonuçlarına etki ettiğini göstermiştir.

Her projenin ulaşılması beklenen bazı amaçları vardır. Eğer birey, proje yöneticisinin göstermiş olduğu amaçları gerçekleştiremeyecek kadar düşük performans gösteriyorsa projede başarıya ulaşmak için proje yöneticisinin liderlik vasıfları ön plana çıkmalıdır. Bu durumda, proje lideri etkileme fonksiyonunu devreye sokarak organizasyonun hedeflediği amaçlar ile bireyin gösterdiği performans arasındaki boşluğu kapatmalıdır.

Projeler daha çok belirsizlik gibi riskler altında yürütülürler. Bazı projelerin süresinin uzun olmasıyla birlikte belirsizlik projelerin karşı karşıya kaldığı önemli bir risk haline gelmektedir. Dolayısıyla liderlik, değişim ve belirsizlikle başa çıkmanın temel unsuru olarak çok daha önemli hale gelmiştir. Liderlerin bu hızlı değişim ve belirsizlikleri proje organizasyonları için fırsata dönüştürmeleri de uygun liderlik davranışını sergilemekle mümkün olacaktır.

Proje yöneticisi liderlik görevlerini yerine getirmek için proje başarısına ilişkin bilgileri almak zorundadır. Liderin proje performansı üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi ölçüm ve denetim sistemlerinin sağlıklı bir şekilde yürütmesine bağlıdır.

Yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yöntemi o kişinin lider olarak etkinliğine yön verir. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve uygun dışsal motivasyon, hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yol açar. Eğer uygun olmayan liderlik davranışı ve motivasyon teknikleri kullanılırsa örgütsel amaçlar gerçekleştirilemez. Çalışanlar mutsuz, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilirler²⁸⁶. Tüm bunlar proje başarısını etkileyecektir.

Yapılan araştırmalar birden çok liderlik türü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bugün, belirli bir liderlik türünün her koşulda uygun olacağı konusunda bir fikir birliği yoktur. Belirli bir durumda başarılı olan bir liderin, başka koşullarda da başarılı olacağı söylenemez. Liderlik ve liderlik davranışı konusunda yapılan çalışmalar en iyi liderlik davranışının hangisi olduğu sorusuna cevap bulamamışlardır.

Birçok liderlik davranışı tanımlanmış olmasına rağmen, üzerinde en fazla görüş birliğine varılan tanımlama; otokratik, demokratik katılımcı, ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları şeklindedir. Yöneticiler bu üç tarzın tamamını aynı anda kullanabilirler. Bu üç liderlik davranışının ortaya çıkmasında, durumsal etmenlerin rolü büyüktür. İzleyicilerin kişilikleri, kültür yapıları, iş deneyimleri, ortam koşulları, işin aciliyeti gibi etkenler liderlik biçimini etkilemektedir²⁸⁷.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalışanlarda iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu ve işlerini daha çok sahiplenerek kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettikleri görülmüştür. Bunun tam tersine, otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalışanların tatmin düzeylerinin ve örgüte bağlılıklarının düşük olduğu görülmüştür. Tam serbesti liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalışanlar ise tatmin düzeyi otokratik liderlerle çalışanlara göre daha yüksek olmakla birlikte, kendi başlarına bırakıldıklarında verimliliğin oldukça düştüğü görülmektedir.

²⁸⁶ Neslihan Okakın, Pınar Tınaz, *'Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma: Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları'*, 21. yy.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul: DHO Matbaası, 1997, s. 2.

²⁸⁷ Gökhan Ateş, *'Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Bir Uygulama'*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s. 138.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PROJE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞININ PROJE BAŞARINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

4. Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Proje Başarısına Etkisinin Araştırılması

4.1 Araştırmanın Amacı

Liderlik kavramının yönetsel başarıyı artırdığı bilinse de bu kavramın proje başarısı üzerindeki etkileri pek dikkate alınmamıştır. Liderlik üzerine yapılan araştırmaların yaklaşık yüz yıllık geçmişi bulunmaktadır. Proje başarısı ile ilgili araştırmalar ise özellikle 1980’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalarda proje yöneticisi kavramına proje başarısı faktörleri arasında nadiren rastlanmaktadır. Belki de proje yöneticisi gerçekten proje başarısına etki etmemektedir. Lakin bu tarzdaki bir düşünce insan kaynakları yönetimi veya örgütsel davranış gibi bilimlerin ortaya koymuş oldukları bulgulara oldukça ters düşmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, proje yönetiminde liderliğin önemini ortaya çıkarmak ve proje yöneticilerinin hangi liderlik tarzının projeler için bir başarı faktörü olup olmadığını belirlemek ve bu modeli nitel olarak test etmektir.

Araştırma, proje yöneticilerinin liderlik davranış biçiminin proje başarısını artırıp artırmadığını öğrenmeye yönelik yapıldığı için proje bazlı çalışan inşaat sektörü seçilmiştir.

Bu araştırmada şu sorulara cevap aranacaktır:

- 1- Proje takımı üyeleri yöneticilerinin liderlik davranışını nasıl algılamaktadır?
- 2-Proje liderleri daha önceden yürüttükleri projelerin başarısını nasıl değerlendirmektedir?
- 3- Proje başarısı değerlendirmeleri ile proje takımı üyelerinin algıladıkları liderlik davranışları arasında bir ilişki var mıdır?

4.2 Araştırmanın Sınırları

Zaman ve kaynak kısıtları nedeniyle araştırma Kocaeli ili ile sınırlı tutulmuştur.

Odak grup tartışmalarına katılan bireyler diğer bireylerin kendi cevaplarını yöneticilerine aktaracaklarını düşündüklerinden yöneticilerini objektif değerlendirmek istememiş olabilirler. Bunun yanında araştırmacı bu kişilerle daha önce aynı şirket çatısı altında çalıştığından yaşadıklarını rahatlıkla anlatma yoluna gitmiş olabilirler.

Araştırmanın bir diğer kısıtlılığı görüşmenin kamera kaydı ile alınmasıdır. Grup üyeleri kamera kayıtlarının yöneticiler tarafından izlenmesinden çekinmişlerdir. Bu nedenle kayıtların gizli tutulacağı güvencesi kendilerine verilmiştir.

Görüşmenin sonlarına doğru katılımcılarda sıkıntı hali gözlemlenmiştir. Bu durum son sorulara alınan cevapların kalitesini etkilemiştir.

4.3 Araştırmanın Yararları

Bu araştırmanın yararları şu şekildedir :

- 1- Bu araştırmanın sonuçları proje yöneticilerinin seçimi ve eğitiminde uygun rol model ipuçlarını sağlanması açısından önemlidir.
- 2- Bu araştırma, başarılı ve başarısız proje uygulamalarında ortaya çıkan liderlik davranışlarını ortaya çıkararak yöneticilerin liderlik stillerini belirlemelerine yardımcı olacaktır.
- 3- Bu araştırma inşaat proje liderliği için geçerli bir model oluşturacak kavramsal ve ampirik çalışmalar için bir yol göstericidir.
- 4- Bu araştırma inşaat proje yönetiminde proje başarısı için önemli olan faktörleri belirleyerek proje yöneticilerine etkili proje yönetimi uygulamalarında yol gösterici niteliğindedir.
- 5- Bu araştırma ile proje yönetimi alanında yapılacak diğer araştırmalara kaynak teşkil etmesi, bu konuda daha sonra yapılacak araştırmalara , model geliştirme ve kuram oluşturma açısından yardımcı olması amaçlanmıştır.

4.4 Araştırmanın Problemi

Bu araştırmada, projelerin başarısında proje yöneticisinin liderlik davranışı etkili midir?, sorusuna cevap aranacaktır.

Bu problemi çözmek için cevap bulunması gereken alt problemler ise şunlardır:

- 1- İstismarcı otoriter liderlik davranışı proje başarısını artırır mı?
- 2- Koruyucu otoriter liderlik davranışı proje başarısını artırır mı?
- 3- Danışmalı yönetim liderlik davranışı proje başarısını artırır mı?
- 4- Katılmalı yönetim liderlik davranışı proje başarısını artırır mı?

4.5 Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde proje başarısının ölçülmesi amaçlanmıştır. Proje başarısını değerlendirme soruları, proje hakkında tüm bilgilere sahip olan ve bu yüzden proje başarısını daha doğru değerlendireceği düşünülen proje yöneticilerine yönelmiştir. İkinci bölümde ise, proje yöneticilerinin liderlik davranışı ortaya çıkarılmak istenmiştir. Proje yöneticilerinin liderlik davranışını belirlemeye ilişkin sorular ise proje yöneticileriyle birebir yakından çalışan, bu şekilde onları iyi tanıyabilecek ve en objektif şekilde değerlendireceği düşünülen proje takım üyelerine yöneltilmiştir. Bu nedenle araştırmanın kapsamını Kocaeli’de faaliyet gösteren bir inşaat işletmesinde çalışan farklı projeleri yürüten proje yöneticileri ve proje takım üyeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini proje takım üyesi olarak mühendis, şantiye şefi, tekniker, mimar, ustabaşı statüsünde ve proje yöneticisi olarak çalışan personel oluşturmaktadır.

4.6 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak İnşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme üzerinde araştırma yapılmıştır. ‘Nitel araştırma kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre

içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır'²⁸⁸. Araştırmada nitel yöntemin kullanılmasının nedeni nicel araştırma yöntemleriyle sağlıklı veriler alınamayacağının düşünülmesi ve durumun derinlemesine araştırılmak istenmesidir. Hem proje başarısını hemde proje yöneticilerinin liderlik davranışını belirlemeye yönelik sorular yoruma açık olması nedeniyle yargı cümleleriyle cevaplayıcıların cevaplarının kısıtlanması engellenmek istenmiştir. Araştırmada proje yöneticilerinin liderlik davranışını belirlemek için odak grup görüşmesi, proje başarısını belirlemek için görüşme formu yöntemi ve şirket genel müdürüyle araştırma kapsamına alınan projelerin genel başarı değerlendirmesinin yapılması için de sohbet tarzı görüşme olmak üzere üç farklı nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Odak grup görüşmeleri sayesinde katılımcıların genel kabul gören bir görüşe katılıp katılmadıklarını öğrenmek yerine sadece kendi görüşlerini ortaya koymalarını sağlayacak özgür bir ortam oluşturulmak amaçlanmıştır. Odak grup görüşmeleri yoluyla cevaplayıcıların bakış açıları, fikirleri ve deneyimlerine dair derinlemesine ve çok boyutlu nitel bilgi elde edilmek istenmiştir. Araştırmada bireysel görüşme yerine odak görüşme yönteminin seçilmesinin bir diğer nedeni daha fazla bireye ulaşmaktır. Bireysel görüşme ile her bir bireyle görüşme zamanı en az yarım saat sürerken odak grup görüşme yöntemi sayesinde bu zaman engeli aşılarak daha fazla bireyle görüşmek hedeflenmiştir. Görüşme formunda açık uçlu sorular yer almaktadır. Böylece katılımcıların duygu ve düşünceleri gayet açıklıkla, kendi dillerinden ifade etmeleri sağlanmıştır.

Araştırma örneklemini Kubilay Urhan İnşaat şirketinde çalışan proje takım üyeleri ve proje yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanması amacıyla bir görüşme formu oluşturulmuş, görüşme formunda yer alan sorular sistematik olarak her bir katılımcıya sorulmuş, ayrıca katılımcılara ayrıntılara inebilmeleri için yeterince özgürlük sağlanmıştır. Yapılan görüşmeler kamera kaydı ve ses kaydı ile kayıt edilmiştir. Görüşme formu, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümdeki sorular proje başarısını belirlemek için hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular oluşturulurken Enver Ece'nin Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi'nde

²⁸⁸ Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, '*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*', 5. b, Ankara:Seçkin Yayınevi, 2006, s. 39.

yayınlanan Sanayi İşletmeleri Projelerinde Başarı ve Başarısızlık Nedenlerinin Analizi adlı makalesinde yer alan Proje Başarısını Değerlendirme Anket Soruları'ndan yararlanılmıştır. Bu anket sorularından yola çıkılarak ve Pinto ve Slevin'in geliştirmiş olduğu proje misyonu ve amaçları, üst kademe yönetiminin desteği, proje plan ve programı, personel, kontrol (izleme), teknik konular, proje kabulü, haberleşme-iletişim ve problem çözme olmak üzere dokuz proje başarı faktörü ele alınarak sorular hazırlanmıştır. Bu bölümde yer alan sorular proje hakkında en ince detayları bilen ve takip eden, tüm projenin yönetiminden sorumlu olan ve projeyi değerlendiren proje yöneticilerine yöneltilmiştir. Görüşme formunun ikinci bölümünde proje yöneticisinin liderlik davranışına yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde yer alan sorular oluşturulurken İsmail Bakan ve Yakup Bulut'un İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi'nde yayınlanan 'Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları:Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması' adlı makalesinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Liderlik davranışını belirlemeye yönelik sorular Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımları'na dayanmaktadır. Bu sorular proje yöneticilerinin kendi liderlik davranışlarını objektif olarak değerlendiremeyeceği düşünüldüğü için ilgili proje yöneticisiyle çalışan proje takım üyelerine yöneltilmiştir. Araştırmada liderlik tiplerleri arasında karşılaştırma yapabilmek için Likert'in geliştirdiği ankette yola çıkılmış ve liderlik süreci, motive edici faktörler, haberleşme süreci, karar verme süreci, amaçların belirlenmesi ve kontrol süreci olmak üzere altı farklı değişken esas alınmıştır.

Liderlik süreci değişkeni liderin astlara olan itimat ve güveni, astların üstleriyle rahat konuşabilmesi, astların fikirlerine başvurma gibi alt kriterlerden, motive edici faktörler değişkeni ise; astların işlerini iyi yapabilmesini sağlayacak yöntemler ve proje amaçlarının başarılmasına yönelik sorumluluğun üstlenilmesi gibi alt kriterlerden oluşmaktadır. Haberleşme sürecine ait değişkenin alt kriterleri yönetimde bilgi akışının yolu, astların karşılaştıkları sorunlardan üstlerinin haberdar olmasıdır. Karar verme süreci değişkeninin alt kriteri; astların karar alma sürecine katılımıdır. Amaçların belirlenmesi değişkenini ölçmek için şu alt kritere uygun sorular geliştirilmiştir:proje amacının belirlenmesi. Nihayet kontrol süreci

değişkenine ait alt kriter kontrol faaliyetinin yoğunlaştığı yer olarak belirlenmiştir. Veriler betimsel analiz yoluyla analiz edilecektir.

4.7 Veri Toplama Süreci

Örneklemin değerlendirilmesi sürecinde ilk önce Kubilay Urhan İnşaat Genel Müdürü Kubilay Urhan ile konuşularak kendisinden randevu alınmış ve 20/12/2008 tarihinde kendisiyle yaklaşık iki saat görüşülerek şirket hakkında bilgiler elde edilmiştir. Bu yapılan görüşmede elde edilen bilgiler hem ses kaydı yapılarak kaydedilmiş hemde görüşmeci tarafından not edilmiştir. İkinci aşamada araştırma kapsamına alınacak projeler belirlenmiş, bu projeler hakkında bilgi edinilmiş, odak grup görüşmesine katılacak proje takım üyeleri seçilmiş ve kendisinin isteği üzerine proje çalışmalarını aksatmayacak şekilde bir gün belirlenerek görüşme gerçekleşmiştir. Bu araştırmada, araştırmaya konu olan tüm projelerde beraber çalışmış ortak elemanlar odak grubu oluşturmaktadır. Bunun nedeni, proje takımı üyeleri değişmeksizin farklı yöneticilerin yönettiği projelerin başarısını karşılaştırarak, başarının proje yöneticisinin liderlik davranışından kaynaklandığını bulabilmektir. Bir diğer neden, tüm takım üyeleriyle görüşmenin zaman açısından kısıtlı olmasıdır. Proje başarısını belirlemek amacıyla ise proje yöneticileriyle görüşme formu yöntemi kullanılarak bireysel görüşmeler yapılmıştır.

Görüşme formunun iç geçerliğini sağlamak için görüşme formu bir inşaat teknikerine verilmiş ve incelemesi sağlanarak forma son şekli verilmiştir. Bir inşaat teknikeri ile pilot görüşme yapıldıktan sonra, soruların açık ve anlaşılır olup olmadığının, verilen yanıtların sorulan soruların yanıtlarını yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesi amacıyla, görüşme sırasında kaydedilen görüntüler, bilgisayar ortamında yazılı biçime dönüştürülmüştür. Bir başka uzmandan, dökümleri inceleyerek sorulan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığını, ele alınan konuyu kapsayıp kapsamadığını ve gerekli olan bilgileri sağlama olasılığını da düşünerek, kontrol etmesi istenmiştir. Bu çalışmanın sonunda, soru maddelerinin geçerliliği saptanmıştır.

Odak grup tartişmaları Kubilay Urhan İnaaat Tic. Ltd. şti.'nde toplantı odasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme yerinde katılımcıların rahatça yerleşebileceği masa ve sandalyelerin olmasına zen gösterilmiştir. Görüşme yaklaşık 2 saat sürmüştür. Araştırmada odak grup için seçilen kişilerin 4 farklı proje yöneticisiyle yürüttüğü toplam 6 adet proje çalışması için görüşme yapılmıştır. Proje yöneticileriyle yapılan bireysel görüşmelerde aynı mekanda farklı tarih ve saatlerde yapılmış her bir görüşme yaklaşık 40 dakika arasında sürmüştür.

Proje takım üyelerine 10 sorudan, proje yöneticilerine ise 9 sorudan oluşan görüşme formu yöntemiyle sorular yöneltilmiştir. Form oluşturulurken araştırılacak konular tespit edilmiş ve taslak form hazırlanmıştır.

Tüm görüşmeler araştırmacının kendisi tarafından yönetilmiştir. Görüşme sırasında proje takım üyelerinin verdiği cevaplar bir yardımcı tarafından kamera kaydı ile kaydedilmiştir. Böylece görüşme sırasında en ufak bir ayrıntının bile gözden kaçması engellemek, aynı zamanda cevaplayıcıların soruları yanıtarken ki tavrı ve mimiklerini gözlemlemek amaçlanmıştır. Proje yöneticileriyle yapılan görüşmeler ise ses kaydı ile kaydedilmiştir.

Proje takım üyelerine görüşmenin amacı ve işleyişi hakkında kısa bir bilgi verildikten sonra kamera çekimi için kendilerinden izin istenmiştir. Katılımcıların proje yöneticilerini objektif değerlendirmeleri hedeflendiği için kendilerine görüşme süresince elde edilen bilgilerin başka bir kişi veya gruplara kesinlikle verilmeyeceği aynı şekilde kamera kayıtlarının da gizli tutulacağı açıklanmıştır.

Odak grup görüşmesine başlangıçta sohbet tarzında olan ve kolay sorulardan başlanılmıştır. Formun ilk soruları proje takım üyesinin demografik özelliklerine ilişkin sorulardan, daha sonraki sorular ise araştırma kapsamına alınan projeleri yürüten proje yöneticilerinin liderlik davranışi ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

4.8 Veri Toplama Tekniği

Çalışmada verilere elektronik ortam, gerekli literatür taramaları ile ikincil veri kaynaklarından ve görüşme yoluyla birincil veri kaynaklarından ulaşılmıştır. Literatür taramasında bilimsel bilgi niteliği taşıyan kaynaklar, görüşme formu yaklaşımı, bireysel görüşmeler ve odak görüşme sonucu elde edilen bilgiler değerlendirilmiştir.

‘Odak grup görüşmesi, ‘ılımlı ve tehditkar olmayan bir ortamda önceden belirlenmiş bir konu hakkında algıları elde etmek amacıyla dikkatle planlanmış bir tartışmalar serisi’olarak tanımlanabilir. Odak görüşmesinin temel amacı, bir konu, ürün veya hizmet hakkında insanların ne düşündüğünü ve ne hissettiğini anlamaktır. Morgan’a göre, odak grup görüşmesi araştırmaya konu problem hakkında grup içinde ortaya çıkan bir etkileşimdir²⁸⁹.

Görüşme formu yöntemi ise benzer konulara yönelmek yoluyla, değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır. Bu teknikte görüşmeci önceden hazırladığı konu veya alanlara sadık kalarak, hem önceden hazırlanmış soruları sorma , hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi alma amacıyla ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir²⁹⁰.

Proje yöneticilerinin liderlik davranışını belirlemek için gerekli veriler odak grup görüşmesi ile ve onların daha önce yürüttükleri projelerin performanslarını belirlemek için gerekli veriler ise görüşme formu yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu veriler sayesinde yüksek performanslı projeleri yürüten proje yöneticilerinin liderlik profilleri ortaya çıkarılmıştır.

4.9 Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini Kocaeli’nde bulunan inşaat şirketlerinde çalışan proje takım üyeleri ve proje yöneticileri, örneklemini Kocaeli Arslanbey Organize

²⁸⁹ Yıldırım, Şimşek, a.g.e., s. 152.

²⁹⁰ Yıldırım, Şimşek, a.g.e., s. 122.

Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Kubilay Urhan İnşaat Tic. Ltd. Şti'nde mühendis, şantiye şefi, tekniker, mimar, ustabaşı statüsünde çalışan proje takım üyeleri ve proje yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem oluşturulurken genelleme yapılabilmesi için katılımcıların homojen olması ve benzer özelliklere sahip olmasına dikkat edilmiş özellikle teknik uzmanlığı bulunan kişiler seçilmiş, düz inşaat işçileri örnekleme dahil edilmemiştir. Örnekleme yöntemi olarak ölçüt örnekleme ele alınmış, ölçüt olarak araştırmaya konu olan tüm projelerde beraber çalışmış ortak elemanlar örnekleme alınmıştır.

Nitel araştırmalarda görüşme ve gözlem verilerinin toplanması için gereken zaman, enerji, organizasyon ve para örneklemin sınırlı tutulmasını gerektirir. Ayrıca gözlem ve görüşmeler yoluyla elde edilen verilerin yoğunluğu ve çokluğu da bu seçimde rol oynar. En az yarım saatten başlayıp birkaç saate yayılabilecek bir kasetin yazıya dökülmesi , yazıya dökülen bu görüşme metninden veya veriden araştırma problemine ilişkin anlamlı temaların çıkarılması, nitel araştırmalarda yaygın olarak karşımıza çıkan çalışma biçimidir. Bu nedenle nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü nicel araştırmalardaki büyüklüğe çoğu zaman ulaşamaz²⁹¹.

Odak grup görüşmelerinde ideal katılımcı sayısı 6-8 kişi arasındadır. Daha fazla sayıda bireyin görüşmeye katılması görüşme süresini uzatarak, cevaplayıcıların sıkılmasını sonucu yaratabilir ve bu nedenle görüşmeden istenilen verim alınamayabilmektedir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü 6 kişi olarak belirlenmiştir.

Kubilay Urhan İnşaat firması toplam 39 adet proje gerçekleştirmiştir. Fakat bu projelerin çoğu kısa süren, projenin sadece belirli bir kısmının yüklenildiği ve profesyonel anlamda proje yönetiminin uygulanmadığı projelerdir. Bu projelerden anahtar teslim olanlarda ise işin karmaşık ve uzun süreli olması nedeniyle daha profesyonel yaklaşmıştır. Bu nedenle örnekleme alınan projelerde de benzeşik (homojen) örnekleme yöntemi kullanılarak sadece anahtar teslim projeler örnekleme dahil edilmiştir. Dolayısıyla örnekleme bu projeleri yürüten dört adet proje yöneticisi alınmıştır.

²⁹¹ Yıldırım, Şimşek, a.g.e., ss. 106-107.

4.10 Görüşmelerin Yapılması

Araştırmada iki tür görüşme sözkonusudur. Birinci görüşme proje başarısını ölçmek amacıyla proje yöneticileriyle yapılan görüşmedir. Bu görüşmeler proje yöneticilerinden gerekli randevular alındıktan sonra, 06/02/2009 ve 12/02/2009 tarihleri arasında, kendilerinin belirledikleri gün ve saatte yapılmıştır. Her bir görüşme yaklaşık 40 dk. sürmüştür. Bununla ilgili Proje Yöneticileri Görüşme Takvimi ekte verilmiştir.

İkinci görüşme ise proje yöneticilerinin liderlik davranışını belirlemek amacıyla proje takım üyeleri ile yapılmıştır. Bu görüşme 21/02/2009 tarihinde saat 10:30'da gerçekleşmiş, görüşme yaklaşık 2 saat sürmüştür.

Son olarak şirket genel müdüründen araştırma kapsamına alınan projeler hakkında genel bir başarı değerlendirmesi yapması istenerek, bu kişiyle 29 Mart 2009 tarihinde saat 11:30'da yaklaşık 6 dk. süren sohbet tarzı bir görüşme yapılmıştır.

Görüşmelerin tümü araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce her bir katılımcıya araştırmanın amacı ile ilgili bilgiler verilmiş ve kendilerinden kayıt alınması için izin istenmiştir.

Görüşme soruları her bir katılımcıya aynı sırayla sorulmuştur. Görüşme sırasında katılımcılar tarafından herhangi bir sorunun cevabı tam olarak alınmıyorsa 'Biraz açarmısınız?' ya da 'Başka söylemek veya eklemek istediğiniz bir şey var mı?' ek bir soru sorularak cevapların daha açık olması sağlanmıştır.

4.11 Verilerin Analizi

Yapılan araştırmalar sonucu toplanan veriler betimsel analiz ile değerlendirilmiştir. Bu analiz türünde elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık

sık yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Araştırma sonucu elde edilen veriler aynı zamanda sayısallaştırılarak ortaya konmuştur.

Proje yöneticilerinin liderlik davranışı ile ilgili veriler bazı aşamalardan geçilerek çözümlenmiştir:

1- **Betimsel Analiz İçin Bir Çerçeve Oluşturma:** Öncelikle kamera kayıtlarının dökümü yapılmıştır. Her bir proje için ayrı bir görüşme dökümü formu kullanılmıştır. Proje yöneticilerinin liderlik davranışı ile ilgili görüşme dökümü formlarından birer tane yansız atama yöntemi ile seçilmiş ve bir akademisyenden ses kayıtları ile görüşme dökümü formlarını karşılaştırması istenmiştir. Bu yöntemle görüşme dökümü formundaki eksiklikler varsa düzeltilmiştir. Daha sonra her bir katılımcıyla yapılan görüşme formundaki her bir soruya verilen yanıtlar ilgili soru altında toplanmıştır. Buradaki amaç Görüşme Kodlama Anahtarı hazırlarken ve güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yaparken araştırmacı ve uzmanlara kolaylık sağlamaktır.

2- **Tematik Çerçeveye Göre Verilerin İşlenmesi:** Bu aşamada görüşme soruları ve her bir soruya verilen yanıtlar birer birer ele alınmış ve verilen yanıtlar doğrultusunda seçenekler sıralanmıştır. Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda her bir soru maddesinin altında soru ile ilgili cevap seçeneklerinin yazılı olduğu Görüşme Kodlama Anahtarı formu oluşturulmuştur. Bu formda görüşme sorularına ve bu soruların yanıtlarını kapsayacak bir biçimde oluşturulan seçeneklere yer verilmiştir. Görüşme Kodlama Anahtarında yer alan yanıt seçeneklerinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla proje başarısı ve proje yöneticilerinin liderlik davranışı ile ilgili üçer adet görüşme dökümü formu yansız atama ile seçilmiş ve bunlar bir akademisyene verilmiştir. Görüşme dökümü formları ve görüşme kodlama anahtarları araştırmacı ve akademisyen tarafından bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme, görüşmecilerin görüşüne uygun bulunan seçeneğin ilgili görüşme kodlama anahtarına işaretlenmesi biçiminde yapılmıştır.

Bulguların Tanımlanması: Bu aşamada görüşme yoluyla elde edilen veriler yorumlanmış ve Görüşme Kodlama Anahtarında yer alan proje yöneticilerinin liderlik davranışı ile ilgili cevap seçeneklerinden uygun olan yanıt bulunarak tablolar halinde sunulmuştur. Tüm tablolarda ilk cevap seçeneği istismarcı otoriter, ikinci cevap seçeneği koruyucu otoriter, üçüncü cevap seçeneği danışmalı yönetim,

dördüncü cevap seçeneği ise katılmalı yönetim liderlik davranışını temsil etmektedir. Daha sonra görüşme yoluyla elde edilen veriler sayısallaştırılmış, sayısal analizlerde frekans ve yüzde hesapları kullanılmıştır. Son olarak her bir proje yöneticisi her bir soru itibarıyla hangi liderlik davranışı kapsamına girdiği bulunmuş ve buna ilişkin frekans dağılımları tablo olarak sunulmuştur. Proje yöneticisinin liderlik davranışı tespit edilirken en yüksek frekans gösteren liderlik davranışı ele alınmıştır.

Proje başarısı ile ilgili veriler ise şu aşamalardan geçilerek çözümlenmiştir:

1- Betimsel Analiz İçin Bir Çerçeve Oluşturma: Öncelikle ses kayıtlarının dökümü yapılmıştır. Her bir proje için ayrı bir görüşme dökümü formu kullanılmıştır. Proje başarısı ile ilgili görüşme dökümü formlarından birer tane yansız atama yöntemi ile seçilmiş ve bir akademisyenden kamera kayıtları ile görüşme dökümü formlarını karşılaştırması istenmiştir. Bu yöntemle görüşme dökümü formundaki eksiklikler varsa düzeltilmiştir. Daha sonra her bir katılımcıyla yapılan görüşme formundaki her bir soruya verilen yanıtlar ilgili soru altında toplanmıştır. Buradaki amaç Görüşme Kodlama Anahtarı hazırlarken ve güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yaparken araştırmacı ve uzmanlara kolaylık sağlamaktır.

2- Tematik Çerçeveye Göre Verilerin İşlenmesi: Bu aşamada görüşme soruları ve her bir soruya verilen yanıtlar birer birer ele alınmış ve verilen yanıtlar doğrultusunda bir takım cevap seçenekleri sıralanmıştır. Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda her bir soru maddesinin altında soru ile ilgili cevap seçeneklerinin yazılı olduğu Görüşme Kodlama Anahtarı formu oluşturulmuştur. Bu formda görüşme sorularına ve bu soruların yanıtlarını kapsayacak bir biçimde oluşturulan seçeneklere yer verilmiştir. Görüşme Kodlama Anahtarında yer alan yanıt seçeneklerinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla proje başarısı ve proje yöneticilerinin liderlik davranışı ile ilgili üçer adet görüşme dökümü formu yansız atama ile seçilmiş ve bunlar bir akademisyene verilmiştir. Görüşme dökümü formları ve görüşme kodlama anahtarları araştırmacı ve akademisyen tarafından bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme, görüşmecilerin görüşüne uygun bulunan seçeneğin ilgili görüşme kodlama anahtarına işaretlenmesi biçiminde yapılmıştır.

3- Bulguların Tanımlanması: Bu aşamada görüşme yoluyla elde edilen veriler yorumlanmış ve Görüşme Kodlama Anahtarında yer alan proje başarısı ile ilgili cevap seçeneklerinden uygun olan yanıt bulunarak tablolar halinde sunulmuştur.

Görüşme yoluyla elde edilen veriler sayısallaştırılmış, sayısal analizlerde frekans ve yüzde hesapları kullanılmıştır.

Daha sonra her bir proje tek tek ele alınmış, proje başarısı ile ilgili sorulara verilen yanıtı uygun bulunan cevap seçeneği olumlu bir yargıyı ifade ediyorsa tabloda ‘Olumlu’, olumsuz bir yargıyı ifade ediyorsa ‘Olumsuz’ olarak yorumlanmıştır. Olumlu olarak yorumlanan ifadelerin sayısı proje başarısı ile ilgili soru sayısına bölünerek projenin yüzde olarak başarısı bulunmuştur.

Nitel verilerin sayılara indirgenmesindeki amaç, istatistiksel yöntemlere başvurarak genellemeler yapmak ya da sınırlı sayıdaki belirli değişkenler arasında ilişki aramak değildir. Amaç; güvenilirliği artırmak, yanlılığı azaltmak, tema ve kategoriler arasında karşılaştırma yapılmasına olanak tanımak ve küçük ölçekli bir araştırmanın ya da bir durum çalışması sonuçlarının, daha sonra anket gibi araçlarla daha geniş bir örnekleme ulaşılarak tekrar sınanmasına olanak vermesidir²⁹².

Araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması amacıyla görüşme kodlama anahtarları tüm katılımcılar için çoğaltılmış, araştırmacı ve bir akademisyen birbirinden bağımsız olarak araştırma kapsamındaki tüm katılımcılar için görüşme kodlama anahtarında her sorunun yanıtını içeren uygun seçeneği kodlamışlardır.

Daha sonra, araştırmacı ve akademisyenin doldurdukları görüşme kodlama anahtarlarının tutarlılığını karşılaştırmıştır. Karşılaştırma yaparken, araştırmacı ve akademisyenin işaretlediği her soru maddesini kapsayan yanıt seçeneği tek tek kontrol edilerek ‘Görüşme Birliği’ veya ‘Görüşme Ayrılığı’ gibi işaretlemeler yapılmıştır. Araştırmacı ve akademisyen ilgili soruda aynı yanıt seçeneğini işaretlemişlerse aralarında görüş birliği olduğu kabul edilmiştir. Soruya farklı yanıtlar verilmişse aralarında görüşme ayrılığı olduğu kabul edilmiş ve bu sorularda araştırmacının işaretlediği seçenek temel alınmıştır.

²⁹² Yıldırım, Şimşek, a.g.e, ss. 242-243.

Gerçekleştirilen çalışmanın güvenilirlik hesaplaması Türnüklü'nün, Croll (1986, s. 152),Robson (1993, s. 222), Bekeman ve Gottman'dan (1997, s. 60) aktardığı “Uyuşum Yüzdesi Formülü (Agreement Percentage)” kullanılarak yapılmıştır.

$$P = \frac{Na}{Na + Nd} \times 100$$

P: Uyuşum Yüzdesi

Na: Uyum miktarı

Nd:Uyuşmazlık miktarı

Aşağıdaki tabloda görüşme kodlama anahtarlarında yer alan soruların güvenilirlik yüzdeleri verilmiştir:

Tablo 10 : Proje Başarısı Görüşme Kodlama Anahtarında Yer Alan Soruların Güvenirlilik Yüzdesi

Proje Başarısı İle İlgili Sorular	Güvenirlilik Yüzdesi
Soru 1	100
Soru 2	100
Soru 3	100
Soru 4	100
Soru 5	100
Soru 6	100

Proje başarısı görüşme kodlama anahtarında yer alan tüm soruların güvenirliliği %100 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 11 : Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Görüşme Kodlama Anahtarında Yer Alan Soruların Güvenirlilik Yüzdesi

Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışı İle İlgili Sorular	Güvenirlilik Yüzdesi
Soru 1	92
Soru 2	100
Soru 3	96
Soru 4	100
Soru 5	100
Soru 6	100
Soru 7	100
Soru 8	92
Soru 9	92
Soru 10	100

Proje yöneticilerinin liderlik davranışı görüşme kodlama anahtarında yer alan sorularda güvenilirlik 1., 8. ve 9. sorularda %92, 3. soruda %96, diğer sorularda ise %100 olarak gerçekleşmiştir. Görüşme kodlama anahtarının güvenilirlik ortalaması %97,2 olarak gerçekleşmiştir.

Tüm bu işlemlerin sonucunda araştırmaya katılanların verdikleri yanıtların hangi sıklıkta tekrar ettiği hesaplanarak frekans olarak ifade edilmiştir. Bulguların yorumlanmasında hem bu yanıtların frekansları tablolar halinde verilmiş hem de görüşmecilerin görüşlerinden doğrudan alıntılar verilmiştir

4.12 Kubilay Urhan İnş. Tic. Ltd. Şti.’Nin Yürüttüğü Projelerde Proje Yöneticisinin Liderlik Davranışının Proje Başarısına Etkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma

4.12.1 Kubilay Urhan İnşaat Tic. Ltd. Şti’nin Tarihçesi

Kubilay Urhan İnşaat Tic. Ltd. Şti. şirkete de ismini veren Güney Kubilay Urhan tarafından 2003 yılında kurulmuştur. Şirketin hem kurucusu hem de genel müdürü olan G. Kubilay Urhan 1975 Ankara doğumludur. 1998 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği bölümünden mezun olan Kubilay Urhan’ın tüm üniversite tercihleri İnşaat Mühendisliği üzerine idi. Bunun nedenini kendisi şöyle açıklamaktadır : ‘10 yaşında iken babam mali koordinatör olarak bir inşaat firmasında çalışıyordu. Babamın çalıştığı şirket Tunus’da Gabes liman inşaatını yürütmekteydi. Bu sebeple babamla Tunus’ta bir sene kaldık. Orada şantiye ortamından çok etkilendim ve 10 yaşında İnşaat Mühendisi olmaya karar verdim.’

G. Kubilay Urhan 1999 yılında askerden döndükten sonra Marmara Güçbirliği Holding’de Saha Mühendisi olarak işe başladı. Kolsan fabrikasının inşaatını yüklenen bu şirket şantiyesine şantiye şefi olarak G. Kubilay Urhan’ı atadı. İlk iş deneyimi olmasına rağmen şantiye şefi olarak büyük sorumluluk üstüne alan Kubilay Urhan burada kendini geliştirme fırsatı buldu. Bu şirkette 1999 yılında Türk Pirelli Lastikleri A.Ş. Kolsan Lastik Fabrikası İnşaatı’nda ve aynı yıl Uzer Makine A.Ş. Fabrika Binası İnşaatı’nda Şantiye Şefi olarak görev aldı.2000 yılında Yeni Teknik

Yapı'dan transfer teklifini değerlendiren G. Kubilay Urhan kariyerine burada devam etmeye karar verdi. Bu firmada ilk görevi Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San. Tic. A.Ş. Fabrika binaları deprem hasarları onarım projesinde şantiye şefliği idi. 6-7- ay süren bu projeden sonra Hollanda Rotterdam Belediyesi'nin Gölcük Belediyesi'ne hibe olarak yaptırdığı 15 Derslikli İlköğretim Okulu ve Kapalı Spor Salonu İnşaatı'nı şantiye şefi olarak yürüttü. Bu proje de sona erdikten sonra 2002 yılında yeni görevini ifa etmek üzere Mersin'e gitti. Burada sırasıyla Mersin Yenitaşkent'te Enerji Sa Enerji Üretim A.Ş. Kombine Çevrim Güç Santarlı İnşaatı, Siemens San. Tic. A.Ş. boru Köprüleri İnşaatı ve ABB elektrik Sanayi A.Ş. Enerji Sa 154 KV Şalt Sahası İnşaat İşleri'nde görevini şantiye şefi olarak sürdürdü. 2003 yılında Çanakkale'de T.C. Milli Savunma Bakanlığı İnşaat Emlak ve NATO Enfrastrüktür Bölge Başkanlığı Çanakkale Boğaz Kom. Helikopter Üssü İnşaatı ve Helikopter Üssü Arıtma Tesisi İnşaatları'nda görev aldı. Bu proje sona erdikten sonra Kocaeli'ne döndü ve şirketine ayrılma kararını bildirdi.

Güney Kubilay Urhan ilk hayali olan İnşaat Mühendisliği'ni gerçekleştirdikten sonra ikini hayalini de daha fazla beklemeden içindeki ateş sönmeden ve cesaretini yitirmeden gerçekleştirmek istiyordu. Kendi şirketini kurma ve önemli projelere imza atma hayali üniversite yıllarından beri kafasında canlanıyordu. Yürütmüş olduğu projelerle yeterli bilgi, deneyim ve donanıma ulaştığını düşünen genç mühendis 2003 yılının Ağustos ayında memleketi Ankara'da kendi adını verdiği şirketini kurdu ve genel müdür olarak şirketinde vazifesine başladı. Şirket merkezi Ankara'da bulunmasına rağmen fiziken hep Kocaeli'nde bulunan Kubilay Urhan Kocaeli'nde bulunduğu yıllarda gelişen çevresinden ve artan sanayileşmenin getireceği fırsatlardan yararlanmak istiyordu. Şirketini kurduktan sonra yaklaşık altı-yedi ay hiçbir projeyi üstlenmeyen girişimci mühendis Tüpraş İzmit Rafineri Müdürlüğü LPG Tank Dayklarının Beton ve Kilit Taşı Kaplanması İş'i'ni moral bulmak adına maliyetine yakın bir bedelle üstlendi. Sonrasında sırasıyla çeşitli projeleri üstlendi ve bu projelerin hepsinin Kocaeli'nde bulunması üzerine şirket merkezini Ankara'dan Kocaeli Arslanbey Organize Sanayi Bölgesi'ne aldı.

Şirket 2003 yılında Limited Şirket olarak kurulmuştur. Bir ortağı Güney Kubilay Urhan Diğer ortağı ise annesi Sebahat Urhan'dır. O yıllarda kendisine uygun bir ortak bulamayan, aynı zamanda daha hızlı karar vermek, daha esnek olmak adına

şirketin ikinci ortağının annesi olmasına karar vermiştir. Şirket aile şirketi olmasına rağmen yazışma düzeni, personel alım ve seçim işlemlerinde kurumsal olmaya özen göstermektedir. Güney Kubilay Urhan bu konuda şu şekilde bir açıklama yapmıştır: ‘Daha değişik il ve ükelere iş yaptığımız zaman oradaki başarımız kurumsal olup olmadığımızı gösterecek’.

Kurulduğu günden bugüne kadar birçok başarılı projeye imza atmış şirket büyümeyi amaçlamaktadır. Halen birçok projeyi sürdüren şirket ayrıca ISO 9001:9000 Kalite Belgesi’ne de sahiptir.

4.12.2 Şirketin Faaliyet Alanı

Şirket faaliyet alanını şu şekilde tanımlamıştır : İnsanlığın başlangıcından beri sığınma ve korunma insanoğlunun en temel ihtiyaçlarından olmuştur. Mağarayla başlayan inşaat serüveni günümüzde yüzlerce metre yüksekliklerde mühendisliğin sınırlarını zorlar hale gelmiştir. İnşaat sektörü her devirde dünya ekonomisinin lokomotiflerinden olmuştur.

İnşaatı sadece bir mekan olarak tanımlamak yanlış olur. İnsanlığa yaptığınız inşaatlar sonunda bir yaşam alanı sunarsınız, bunu yaparken birinci amacınız insanlara yaşanabilir mutlu olabilecekleri atmosferler yaratmaktır.

Şirket olarak inşaat ve uygulamadaki birinci prensibimiz müşteri arzularının ön planda tutulduğu yaşanabilir modern mekanlar yaratmaktır.

Şirket bünyesinde inşaat grubumuz başta endüstriyel tesisler olmak üzere her türlü alt-üst yapı projelerinde ve iç mimarlık konularında faaliyetleri göstermektedir. Dinamik ekibimizle ortaya çıkarttığımız proje ve inşaatlarda birinci hedefimiz ülkemizin modernleşmesine ve çağdaşlaşmasına ufakta olsa bir katkıda bulunmaktır.’

4.12.3 Şirketin Misyonu, Vizyonu Ve Değerleri

Şirketin misyonu şu şekilde tanımlanmıştır:

‘İnsanlığı ve gelişimi ön planda tutan, yüksek kaliteye inanan, teknolojiye önem veren bir anlayışla;

-Sanayi Tesisleri

-Nitelikli Binalar

-Kojenerasyon Tesisleri İnşaat İşleri

-Askeri tesisler

-Konut Projeleri

-Beton ve Çelik Güçlendirme İşleri gibi sektörel alanlarda faaliyet sürdüren, bitirdiği projeler ve büyük bir ivmeyle artan iş hacmi nedeniyle, dinamizmini yitirmeden, sağlıklı bir kurumsal kimlik ve çağdaş üretim yapısına ulaşmayı amaç edinmiş bir inşaat ve taahhüt kuruluşudur.’

Şirketin vizyonu ise şu şekildedir:

‘Çalıştırdığı unsurlara yönelik, genel ‘Güven’ ilkesinden asla ödün vermeden inşaat alanında yenilikleri sürekli takip ederek etkin ve teknolojik çözümler üreterek, müşterilere beklentilerinin üzerinde hizmet ve proje sunarak ulusal ve uluslar arası platformda sektörün öncüleri arasında seçkin ve saygın bir yer edinmeyi amaçlamaktadır.

Milli ve manevi değerlerimiz ışığında, evrensel gelişmeleri değerlendirerek, insanlığın hayat seviyesi ile donanım kalitesinin yükseltilmesi için gayret göstermek.

Sağladığımız kaliteli ve etkin hizmet anlayışıyla Ulusal ve Uluslararası teknolojik gelişmeleri sürekli yenilik çerçevesinde uygulayarak iş alanımızda lider kurum ve müşterilerimizin en önemli iş ortağı olabilmek.’

Şirket değerlerini aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

‘Türk İnşaat Sektörü’nde ilerleyen dönemlerde hep üst sıralarda olmayı kendisine amaç edinen Kubilay Urhan İnşaat, 2008 sonu itibariyle yıl sonu hedeflerine ulaşmıştır. 2009 yılında Kubilay Urhan İnşaat, yoğun olarak iç ve dış talepler ışığında inşaat sektöründeki gelişmeleri takip ederek emin adımlarla büyümeyi planlamaktadır.

-Müşteri Odaklılık

- Güvenilirlik
- Yenilikçilik
- Liderlik
- Girişimcilik
- Araştırmacılık
- Dinamizm
- Verimlilik
- Takım Ruhu

4.12.4 Şirketin Kalite ve Çevre Politikası

Şirket kalite politikasını şöyle belirlemiştir: ‘Oluşturduğumuz vizyon, misyon ve kurumsal değerler ışığında uğraş verdiğimiz inşaat alanında hizmet kalitemizi ölçülebilir ve sürdürülebilir kılmayı amaçlarız. Bu amaç doğrultusunda;

- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini çalışmalarımızın her aşamasına entegre ederek, kendimizi sürekli yenileyen bir şirket olmaya çalışırız.
- Müşteri memnuniyetini, projelerimiz sırasında ve sonrasında ölçer ve gerekli aksiyonları alırız.
- Performans göstergeleri tanımlarak, iş süreçlerimizi etkin kılarız.
- Projeleri istenen süre ve bedellerde tamamlamak için gerçekçi kaynak ve iş planlaması yaparız.
- Yetkin ve deneyimli bir takım oluşturabilmek için, çalışanlarımızın gelişimini sağlamak yönünde iletişim ve eğitim kanallarını etkin kılarız.
- Geliştirdiğimiz sosyal sorumluluk projeleri ile topluma katkı sağlama yolunda adımlar atarız.’

Şirketin çevre politikası şöyledir: ‘Kubilay Urhan İnşaat çalışanları ve üst yönetimi olarak çevreye ve topluma karşı sorumluluklarımız çerçevesinde, şantiye içinde ve dışındaki tüm faaliyetlerimizi çevreye ve insana saygıyı ön planda tutarak gerçekleştirmek temel ilkemizdir. Bu nedenle çevreye yönelik politikamız;

- Çevre ile ilgili tüm yasa ve yönetmeliklere uymayı minimum yeterlilik kabul edip yasal şartlara uyumu sürekli iyileştirmek

-Firmamız personelini çevre konusunda eğitip, bilinçlenmesini sağlayarak çevresel bir firma kültürü oluşturmak

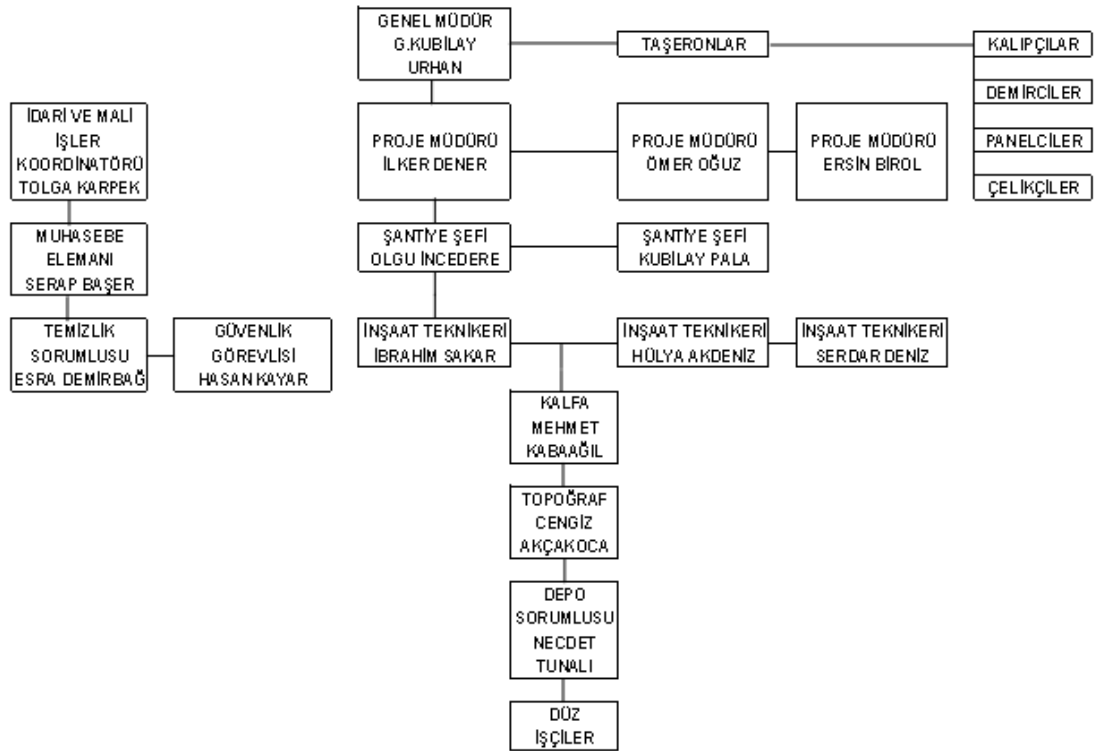
-Atıklarımızı ayrı toplayıp mümkün olduğunca geri dönüşüme katkıda bulunarak ve diğer doğal kaynak tüketimini azaltarak, doğal kaynakların ömrünü uzatmak

-Faaliyetlerimizden kaynaklanan atıklarımızı mümkün olduğunca azaltmak, insana ve çevreye saygılı olmak

Bugünün insanına ve gelecek kuşaklara karşı sorumluluklarımızı yerine getirmek, ülkemiz ve dünya için çevre koruma bilinciyle davranmak ve bu bilinci yaymak görevimizdir. Bu politika tüm halka, kamuya ve çevre komşularına açıktır. Çevre politikasını uygularken, hedeflerimize ulaşmada tüm personelimizin her türlü gayret ve çabayı göstereceğine inancımız tamdır.'

4.12.5 Organizasyon Yapısı

Şekil 11 : Kubilay Urhan İnş. Tic. Ltd. Şti.'nin Organizasyon Şeması



4.12.6 Araştırma Kapsamına Alınan Projeler Hakkında Genel Bilgi

Araştırma kapsamına alınan projelerin kapsamı aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır:

- Birinci Proje:Snop İzmit Metal San. Tic A.ř.

33 dönüm arazi üzerine, komple çevre duvarı ve çevre aydınlatması yapılması ve otomotiv sektörüne yedek parça üretecek Fransız menşeli firmanın üç fazdan oluşacak fabrikasının birinci fazının (5000 m² fabrika kapalı alanı) ve 1000 m² idari bina inşaatının anahtar teslimi yapılması işidir. Tesis Kocaeli Arslanbey Organize Sanayi Bölgesinde kurulmuştur.

- İkinci Proje : Howon Otomotiv A.ř.

40 dönüm arazi üzerine, komple çevre duvarı ve çevre aydınlatması yapılması ve otomotiv sektörüne metal parça üretecek Kore menşeli firmanın üç fazdan oluşacak fabrikasının birinci fazının (8000 m² fabrika kapalı alanı) ve 1200 m² idari bina inşaatının anahtar teslimi yapılması işidir. Tesis Kocaeli Sarımeşe'de kurulmuştur.

- Üçüncü Proje : Stoper Yapı Ve Yalıtım Sistemleri A.ř.

40 dönüm arazi üzerine , komple çevre duvarı ve çevre aydınlatması yapılması, polimer bitümlü membran üretecek 7000 m² fabrika kapalı alanı ve 800 m² idari bina inşaatının anahtar teslimi yapılması işidir. Tesis Kocaeli Arslanbey Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuştur.

- Dördüncü Proje : Atilla Makine İnşaat Ltd. şti.

20 dönüm arazi üzerine komple çevre duvarı ve çevre aydınlatması yapılması, çelik konstrüksiyon yapıların imalatı ve montajı işini yapacak 10 000 m² fabrika

kapalı alanı ve 900 m² idari bina inşaatının anahtar teslimi yapılması işidir. Tesis Kocaeli Arslanbey Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuştur.

- Beşinci Proje : Enpay Endüstriyel Pazarlama Ve Yatırım A.Ş.

35 dönüm arazi üzerine, komple çevre duvarı ve çevre aydınlatması yapılması, transformatör endüstrisi için magnetik nüveler, yüksek gerilim izolasyon komponentleri ve trafo kazanları üretecek 17 000 m² fabrika kapalı alanı anahtar teslimi yapılması işidir. Tesis Kocaeli Kullar'da kurulmuştur.

- Altıncı Proje : Almesan Mutfak Eşyaları San. Ve Tic. Ltd. Şti.

120 dönüm arazi üzerine, komple çevre duvarı ve çevre aydınlatması yapılması, alüminyum hadde üretecek tesisin 15 000 m² fabrika kapalı alanı anahtar teslimi yapılması işidir. Tesis Kocaeli Arslanbey Organize Sanayi Bölgesi'nde kurulmuştur.

4.13 Bulgu Ve Yorumlar

4.13.1 Proje Yöneticilerinin Proje Başarısı Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

4.13.1.1 Proje Yöneticilerinin yürüttükleri projede 'Proje için belirlenen amaç ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz ?' Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Proje başarısını değerlendirmek amacıyla hazırlanan görüşme formunda yer alan ilk soru yürütmüş olduğunuz projede proje için belirlenen proje amaç ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz sorusuna ilişkin görüşlere ait cevap seçenekleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 12 : Proje Yöneticilerinin yürüttükleri projede ‘Proje için belirlenen amaç ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz ?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
Proje amaç ve hedeflerine tamamiyle ulaşılmıştır.	2	%33,3
Proje amaç ve hedeflerine kısmen ulaşılmıştır.	1	%16,6
Proje amaç ve hedeflerine ulaşılamamıştır.	3	%50

Görüşmeye katılan G. Kubilay Urhan yürütmüş olduğu Snop İzmit Metal projesiyle ilgili belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması konusunda şu şekilde bir açıklama yapmıştır:

‘Proje amaç ve hedeflerine kısmen ulaşıldı. Çünkü sürede bir gecikme oldu. Müşterinin istekleri projenin değişmesine neden oldu. Bununda süreyle ilgili saptanan hedefte sapma oluşturacağını belirtmemize rağmen müşteri değişikliklerin yapılmasında ısrar etti. Proje değişikliklerinin yanı sıra hatalı taşeron seçimi, proje süresinde gecikmelere sebebiyet verdi. Bu gecikmeler başta belirlediğimiz maliyet hedefine de ulaşmamızı engelledi. İnşaat işlerinde geri dönüş her zaman daha zordur. Sürekli tadilat yapmak daha maliyetlidir ve daha çok zaman alır. Tüm bu nedenlerden ötürü proje için belirlediğimiz zaman ve bütçe hedeflerine tam ulaşamadık.’

Ömer Oğuz ise şöyle bir cevap vermiştir :

‘Projenin kaliteli olması, kaliteli bir tesisin inşa edilmesi Kubilay Urhan İnşaat’ın yeni bir firma olması nedeniyle kendimizi ispatlamak, piyasaya tanıtmak, kaliteli bir iş yaptığımızı göstermek kaliteden ödün vermemek birincil amacımızdı. Diğer amaçlarımız ise projenin zamanında ve belirlediğimiz bütçe dahilinde tamamlanmasıydı. Biz bu amaçların hepsine ulaştık.’

İlker Dener’in vermiş olduğu cevap ise şöyledir:

‘Proje amacı yaklaşık 10 000 m² bir fabrikayı 4-5 ay gibi bir sürede bitiş aşamasına getirmektir. Hem işveren hem yüklenici kaynaklı problemlerden dolayı 6 ayda ancak kabası bitmiştir. Bir süre belediye , mali idarelerden dolayı bekledikten sonra üst yapısına geçilip bitirilmiştir. Süre gecikmesinden dolayı bütçemizde büyük sıkıntılar

yaşadık. Bütçede dengelemeler yapabilmek için kimi zaman kaliteden ödün vermek zorunda kaldık.’

4.13.1.2 Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz projede üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteğini hangi yönleri ile değerlendirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Görüşme formunda yer alan ikinci soru üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteğini belirlemek amacıyla sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplara ait yorumlar şu şekildedir:

Tablo 13 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz projede üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteğini hangi yönleri ile değerlendirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
Üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteği tamdır	5	%83,3
Üst yönetimin projeye ilgi ve desteği eksiktir.	1	%16,6

G. Kubilay Urhan bu soru hakkındaki görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

‘Bu projede üst yönetim proje ile birebir ilgilendi. Hatta projenin yürütülmesiyle ilgili tüm safhalarda şirket genel müdürü G. Kubilay Urhan bizzat aktif rol aldı. Proje işleyişini aksatabilecek bir takım bürokratik engellerin (örneğin; inşaat ruhsatının alınması, İzgaz’dan onay alınması, suyun açtırılması, Belediye ile ilgili tüm işlemlerin gerçekleştirilmesi) aşılmasında üst yönetim bizzat ilgilendi. Projenin en iyi şekilde yürümesi için gerekli tüm tedarikçi ve taşeron firmaların bulunması üst yönetim tarafından gerçekleştirildi.’

Ersin Birol’un cevabı şöyledir :

‘Üst yönetimin projedeki desteği imalat projeleri hakkında olmuştur. Ayrıca yönetimin yaptığımız iş programında bizi değerlendirerek kontrol ederek bizi bazı konularda uyarmaları ve kolaylık sağlamaları projemizi zamanında bitirmemizi sağlamıştır.’

İlker Dener ise üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteğini yeterli bulamamış ve şöyle yanıt vermiştir :

‘İş yapılan firma şirket üst yönetimi ile hem ticari hem de arkadaşlık ilişkisi olduğundan üst yönetim işverenin nakit akışlarının aksamasına kanuni yoldan itiraz edememiştir. Bu tür işler cepten finanse edilemez. Dolayısıyla iş kaybı ve gecikmeler ortaya çıktı. Üst yönetim dostani ilişkilerden dolayı işverenin arsa vasfını gerekli izinleri alıp almadığını incelemeden sadece inşaat ruhsatı olduğu işin işe başlayıp işe devam etmiştir. İşin yapıldığı belediyenin verdiği ruhsat ve iş yapım izin belgeleri daha sonra, Büyükşehir Belediyesi tarafından onay görmediğinden dolayı belli bir süre durdurma cezası alınmıştır.’

4.13.1.3 Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Proje Planını Nasıl Eleştirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Görüşme formunda yer alan üçüncü soru yapılan proje planına uyulup uyulmadığını belirlemek amacıyla sorulmuştur.

Tablo 14 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz projede proje planını nasıl eleştirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
Proje planında işgücü, zaman ve bütçe planları gerçeğe uygun olarak belirlenir , sapmalar azdır.	1	%16,6
Projede planlanan zamana, bütçeye ve işgücü programına uyulamadı geri dönüşler oldu.	5	%83,3

Bu konudaki cevaplar şu şekildedir:

İlker Dener : ‘Proje aşamasında projeler yapılırken ve pazarlık süreci içerisinde çok fazla zaman kaybedilmesi ki bu zamanda inşaatı yaptığımız zaman kadar yani şöyle söyleyeyim 180 gün kadar projelerin yapılması ve pazarlık sürdü. Bu arada havalar çok güzeldi. Bu süreç bahar ve yaza denk geldi. Tabi sonuçta inşaatla başlamak sonbahara gelince bazı yapılan zaman planlamaları inşaat malzemelerinin kimyalarından yağmurdan soğuktan kaynaklanan süre uzamalarına sebep oldu. Zaman kayıpları bütçe uzamalarına da neden oldu.’

Ömer Oğuz: ‘Bizim yaptığımız projeler oldukça hassastır. Bu projede yapılan tüm planlara uyuldu. Zaten mühim olan zamandır. Bu tesisin açılış tarihi bize söylendi. Membran’ın üretim tarihini müşteri bize belirtti. Bizde zaman planımızı buna göre yaptık ve tesis zamanında açıldı. Yalnız ülkemizde proje detayları mutlaka değişir.20 senedir çalışıyorum 20 defa proje değişir.’

4.13.1.4 Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz projede proje takımının projeye katkıları hakkında neler düşünüyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Görüşme formunda dördüncü soru proje takımının projede verimli çalışıp çalışmadığını ölçmek amacıyla sorulmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi takımın motivasyonunun ve kişilerarası ilişkilerin iyi olmasının proje başarısıyla bir ilintisi vardır.

Tablo 15 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz projede proje takımının projeye katkıları hakkında neler düşünüyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
Proje takımının işe bağlılığı ve ekip ruhu her zaman yüksektir.	3	%50
Proje takımının teknik bilgi, eğitim ve nitelikleri tam değildir.	1	%16,6
Proje takımında örgütlenme şekli ve motivasyonunda görülen eksiklikler proje işleyişini zorlaştırmıştır.	2	%33,3

Kubilay Urhan’ın proje takımının katkıları hakkındaki cevabı şöyle olmuştur: ‘Proje takımında iş takibi ve sonuçlandırılması açısından bazı sorunlar yaşadık. Proje takımında bazı kopmalar yaşandı. Proje şantiye şefi projenin ortasında projeyi bıraktı. Başka bir şantiye şefi bulundu fakat projenin ortasında geldiği için projeye adaptasyon sorunlar yaşadı. Şantiye şefinin değişmesi proje takımında da adaptasyon sorunlarının yaşanmasına neden oldu. Neticede proje takımında bir takım motivasyon eksiklikleri yaşanmıştır. Proje örgütlenmesinde de sorunlar olmuştur.’

Ömer Oğuz ise tek bir cümleyle durumu ifade etmiştir : ‘Herkes kendi bölümünün detaylarının çözülmesi ve kaliteli olması için ile ilgili gerekli gayreti gösterdi.’

Ersin Birol projede var olan durumu izah etmeden önce projelerde takımın önemiyle ilgili de yorum da bulunmuştur : ‘İş programını uygularken 2 kriter çok önemli rol oynar.Birincisi, projenin tamamı ikincisi ekiptir. Bu maddeye paralel olarak özellikle ekibin iş programındaki önemini söyleyecek olursak bir makinenin tüm parçaları olarak düşünebiliriz. Bunlardan birinin aksaklığı makinenin çalışmasını nasıl engelliyorsa ekip çalışmasındaki her kişinin önemi de o derece büyüktür. Ekipte çalışan her bireyin aynı heyecan ve özveriyle çalışması işin en kaliteli şekilde ortaya çıkmasını sağlar. Almesan’da ekip çalışmasında hep beraber çalışılmış gerek sahada gerekse ofis işlerinde bir bütünlük sağlanmıştır. Üst kadro olarak projelerin hazırlanışı, revizyonlar, saha çalışanlarına detaylarıyla aktarılıp imalatlar zamanında ve kaliteli olarak bitirilmiştir.’

İlker Dener farklı bir açıklama getirmiştir: ‘Genç bir ekiple çalıştık. Dinamizmleri projeye avantaj sağlarken az tecrübeli oldukları için risk alma ve karar verme yetilerini eksik kullanımlarından kaynaklı zaman, işgücü ve malzeme kaybımız oldu. Sonuç olarak proje takımının nitelik ve tecrübe konusundaki eksiklikleri projeye olumsuz yansıdı.’

4.13.1.5 Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Proje Kontrol Sistemini Hangi Yönleri İle Eleştirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Görüşme formunda beşinci soru projede kontrol sisteminin ne derece sağlıklı yapıldığını ortaya çıkarmak amacıyla sorulmuştur. Proje kontrolü gerçekleşen ilerlemeyle ilgili bir bilgi akışının olmasını sağlayarak belirsizliklerle baş edilmesini sağlayan bir mekanizmadır. Böylece gerçekleşen ilerlemeyi planla karşılaştırmakla sapmalar belirlenir, problemler önceden tespit edilir ve düzeltici hareketler yapılabilir.

Tablo 16 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Proje Kontrol Sistemini Hangi Yönleri İle Eleştirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
Tüm faaliyetler zaman, maliyet ve kalite kriterleri açısından kontrol edilir ve plandan sapmalarda anında düzeltici işlem uygulanır.	3	%50
Etkin bir kontrol sistemi kurulamamıştır	3	%50

Kubilay Urhan yürüttüğü Snop İzmit Metal projesinde gerçekleşen kontrol faaliyetlerini şu şekilde izah etmiştir :

‘Yapılan tüm planlar kontrol edilmiştir. Özellikle proje kalite açısından sürekli kontrol altında tutulmuştur. Sapmayla karşılaştığımız zaman aksiyon planıyla bir takım düzeltmelere gidilir.’

Ömer Oğuz’un açıklaması şöyledir:

‘Projenin zamanında yetişmesi, detayların projeye uygunluğunu sağlamak için sürekli kontrol edildi. Çizilen projenin sahada uygulamaya dökülenle uygunluğu her saat hergün kontrol ediyordum. Betonun kaliteli olması, demirlerin projeye uygun olması, kalıbın betona göre özelliğini sürekli kontrol edildi. Örneğin beton dökülürken hep başındaydım.’

Ersin Birol kontrol sisteminin zayıflığını şu cümlelerle açıklamıştır:

‘Almesan projesindeki kontrol sistemimiz tek birey tarafından yapılmıştır. Almesan’ın sağlamış olduğu bu sistemde kontrol işiyle ilgilenen mühendis arkadaşın iş konusundaki tecrübesizliği işin zaman zaman durmasına terminlerin aksamasına neden olmuştur. Tüm imalatlar birebir olarak kontrol edilmiştir. Ama kontrol biriminin proje okumadaki tecrübesizliği iş programı olarak takip zayıflığı her yönden işin yavaş işlemesine neden olmuştur. Dolayısıyla burada düzgün bir kontrol mekanizmasının kurulduğunu düşünmüyorum.’

İlker Dener kontrol mekanizmalarının etkin işlememesinin nedenini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

‘Proje kontrolünü İşveren firmanın patronu yapıyordu. Sizde takdir edersiniz ki Patronun denetlediği bir şantiye nasıl düzgün olabirse o kadar düğündü. Sonuçta patron inşaat mühendisi değil, mimar değil. Patron inşaattan hiç anlamıyordu. Patronun denetlemesi etken. Sen bir program yapmışsın bu işliyorken patron geliyor bunu niye böyle yaptın değiştir diyor Ama parayı veren de o olduğu için bazı şeylere olmaz diyemiyorsun. Sonuçta senin de projeyi idame ettirmen için karşı taraftan para alman lazım. Parayı veren düdüğü çalar hesabı. Bu gerçekten böyle. Programı kontrol edince biz sapma bulamıyorken işveren nedeniyle değiştirmek zorunda

kalıyoruz. Bu projede dış etkenlerden dolayı standart proje yönetimi uygulayamadık.’

4.13.1.6 Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Proje Paydaşları Arasındaki Bilgi Paylaşımı ve dağıtımını nasıl değerlendiriyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Yorumlar

Görüşme formunda altıncı soru proje paydaşları arasında bilgi paylaşımını ve dağıtımının etkin bir şekilde yapılıp yapılmadığını ölçmeye yöneliktir. Her bir proje safhasında katılanlar arasındaki iyi bir koordinasyon kurulması sürekli bir bilgi değişimini gerektirir. Buna ek olarak bu bilgilerin ne sıklıkla üretileceğini ve aktarılacağını da göstermelidir. Resmi, yazılı iletişim kanalları, olumlu çalışma ortamı neticesi ortaya çıkan gayri resmi iletişim kanalları ile birlikte projenin başarısına olumlu katkı yapar.

Tablo 17 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Proje Paydaşları Arasındaki Bilgi Paylaşımı ve Dağıtımını Nasıl Değerlendiriyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
Proje ilgi grupları arasında gerekli olan bilgi paylaşımı ve dağıtımı her zaman vardır.	2	%33,3
Proje ilgilileri arasındaki haberleşme kanalları tam olarak açık değildir	2	%33,3
Projeye ilişkin toplantılar zamanında yapılmadı, ilgili rapor ve dokümanlar hazırlanarak ilgililere zamanında ulaştırılmadı	2	%33,3

Kubilay Urhan’ın açıklaması şöyledir:

‘Proje toplantıları yeterli sıklıkta yapılmadı. Proje takımı müşteri istekleri konusunda yeterince bilgilendirilmedi. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışı olmadı.’

İlker Dener’in cevabı olumsuz olmuştur:

‘Çok iyi değerlendirmiyorum. Proje firması projeyi çizdiği süre içerisinde işveren firma çok fazla değişiklik yaptı. Fenni yönden tacizde bulundu. Yani proje müellifi mimar mühendisler kendi ülkelerinde olan sistemin daha doğru olacağını söyledi. Türkiye şartlarını göz önünde bulundurmadan sürekli dikte ettikleri için proje

müelliflerinin inşaat süresince bikkınlıkları, kaçışları müteahhit firmanın proje hakkında düzgün açılımlara sahip olamamasını sağladı. Bu nedenle proje hakkında bize de bilgi vermediler. Projeyi aradığımda biz oraya yapacağımız yaptık bize sorma dediler. Sen git işverene sor dediler. Çok sıkıntı yaşadık.’

İlker Dener’in yürüttüğü diğer projeyle ilgili yaptığı yorum da şöyledir:

‘Burada da problem oldu. Çünkü projeyi hazırlayan çizen firma Ankara’daydı. Temsilcileri burada olmadığı için inşaatçı çıkan problemleri ilettik. Onlarda kağıt üzerinde kendilerine göre detay çizdiler. Bu tekrar geldi. Süre çaldı. Proje müellifinin sürekli şantiye alanına gelmemesi sıkıntı oldu. Biz yüzyüze yapmamız gereken toplantıları gerçekleştiremedik. Zamanında projeler elimize geçmedi.’

4.13.1.7 Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Meydana Gelebilecek Problemler Hakkında İzlenilen Çözüm Yöntemleri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Belirsizlik her zaman mevcut olduğundan elde bir acil durum, hatta felaket planının bulunması yerinde olur. Problemlerin çözümü için önceden hazırlanmış planların ve prosedürlerin bulunması, problemler gerçekten ortaya çıktığında onları çözmek için harcanacak çabayı azaltacaktır. Görüşme formundaki yedinci soruya verilen yanıtlar projede meydana gelebilecek problemler hakkında izlenilen çözüm yöntemlerini belirlemeye yöneliktir.

Tablo 18 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Meydana Gelebilecek Problemler Hakkında İzlenilen Çözüm Yöntemleri Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
Projede meydana gelebilecek problemler erken fark edilir ve çözümleri için bir takım yöntemler belirlenir.	2	%33,3
Önceden görülemeyen krizleri giderebilme konusunda proje yöneticisinin kabiliyeti vardır	2	%33,3
Projede meydana gelebilecek problemler önceden fark edilememiştir	2	%33,3

Kubilay Urhan'ın bu soruya vermiş olduğu yanıt şu şekildedir:

'Projede problemler geç fark edildi. Bu problemlerin bir çoğu müşteri ürünü kullanmaya başladıktan sonra müşteri tarafından fark edilip tarafımıza iletili. Tarafımıza iletilen tüm problemleri için etkili çözüm yöntemleri geliştirmemize rağmen bunları uygulamakta oldukça eksik kaldığımızı düşünüyorum.'

Ömer Oğuz şöyle yanıtlamıştır :

'Proje birkaç kısma ayrılır. İnşaat, elektrik, mimari, mekanik Bunların birbirine uygunluğunu birbirine bağlantılarını çok iyi irdelemek lazım. Yoksa sorunlar olur. Genellikle tüm kısım projelerini herkes ayrı ayrı çizdiği için birbirinin projesine pek bakmazlar. Ör; tesisatla elektrik elektriğin batıyla kalorifer peteği aynı yere denk gelebilir. Bu tarz problemler doğar. Ben bunları bildiğim için bir projeyi tesisatıyla elektriğiyle mekaniğiyle bir bütün olarak incelerim. Mimari projeyi , tesisat projesini elektrik projesini yan yana koyar çıkabilecek problemleri tespit ederim. Buna göre aksiyon planı geliştirdim.'

Ersin Bey soruya değişik bir bakış açısıyla yanıt vermiştir:

'En büyük sorun projede revizelerdi. Burada nasıl bir yol izlediğimiz konusunda örnek vermek istiyorum. Mesela; belli bir makine temeli için varolan bir proje vardı. Bu projede daha önce tüm demir imalatlarını hazırladığımız için projedeki her değişiklik bize ekonomik ve zaman açısından zarar verdi. İzlediğimiz yolda şu oldu. Revize projeyi elimize aldığımızda bir önceki projede hazırlık yaptığımız ne kullanabiliriz diye düşündük. Kendi işimiz için özellikle demir imalatında sıkıntı olduğu için demir hazırlığında revize projede kullanabileceğimiz demirlerimizi ayırdık. Bunun yanında kazı işlerinde olan revizeleri de zaman kaybını önlemek için fazla beton dökülmeyi giderdik. Özetle böyle bir proje değişikliğinde hemen geriye dönüp böyle bir projede neyi kullanabiliyoruz en az nasıl zarara uğruyorum ve zaman kaybını minimuma nasıl indiriyorum bunu düşünüyorum. Bu yöntemde oldukça etkili oluyor.'

4.13.1.8 Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Projenin Müşteri Tarafından Kabul Süreci Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Görüşme formunda sekizinci soru projenin müşteri tarafından kabul süreci ile alakalıydı. Projenin sonlarına doğru müşteri projenin sonuçlarını yargılar ve kabul edilir olup olmadığını belirler. Bu aşamada reddedilen proje için bu durum bir başarısızlık olarak kabul edilmelidir. Aşağıda sekizinci soruya verilen yanıtlara yer almaktadır:

Tablo 19 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Projenin Müşteri Tarafından Kabul Süreci Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
Proje tamamlandığında müşteri tarafından kabul ve tesliminde sorun yaşanmaz	4	%66,6
Müşteri proje bitiminde projeyi kabul edilebilir bulmadı ve revizyonlar sonrasında kabul etti	2	%33,3

Kubilay Bey şöyle yanıt vermiştir:

‘Proje tamamlandığında müşterinin kabul süreci konusunda sorunlar yaşadık. Proje bitmesine rağmen müşterinin revizyon talepleri oldu. Bu revizyonlar gerçekleşmeden müşteri projeyi teslim almak istemedi.’

Ömer Oğuz’un yanıtı şöyledir:

‘Projede bizden kaynaklanan hiçbir aksaklık olmadı.Gece gündüz kar yağarken bile çalıştık. Bu nedenle kabul sürecinde bir sorun yaşamadık.’

4.13.1.9 Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz Projede Kullanılan Teknolojiyi Hangi Yönleri İle Eleştirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Görüşme formundaki son soru ise teknoloji ile alakalıdır. Uygun olmayan teknolojiler ve teknik yetersizlikler, maliyetle, çizelge, gerçekleşen performansı ve

moral başta olmak üzere projenin bütün yönlerini özellikle başarısını olumsuz etkileyebilir. Bu soruya proje yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar şöyledir:

Tablo 20 : Proje Yöneticilerinin ‘Yürüttüğünüz projede kullanılan teknolojiyi hangi yönleri ile eleştirirsiniz?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sıklık	Yüzde
Projede ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve teknolojiye sahip olundu	4	%66,6
Maliyet nedeniyle bazı teknolojiler projede kullanılmadı	2	%33,3

Ersin Birol şu şekilde bir açıklama yapmıştır:

‘Almesan’da inşaat işlerimizde betonarme ve çelik olarak yaptığımız tüm imalatlar aynıydı. Ekstra kullandığımız makine temellerinde ankraj sistemlerimiz vardı. Bunların imalatı yerlerine yerleştirilmesi teknik açıdan bizim için çok önemliydi. Kimi yerde proje hatasından dolayı unutulmuş ankrajlar daha sonra epoksi imalatıyla yapıldı. Epoksi imalatı da mevcut betona röntgen çekilmesiyle yapıldı. Verdiğimiz bu örneklerle anlaşıldığı gibi imalatların yapımında oluşan aksaklıklarda tüm teknolojik imkanlar ve yenilikler uygulanmaya çalışıldı.’

İlker Dener’in açıklaması şöyledir:

‘İşveren firma bakış açısı en ucuz maliyet olduğundan dolayı her inşaat kaleminde birinci sınıf malzeme kullanamadık. Örneğin; hayati önem taşıyan inşaat sisteminde çelik, beton, strüktür elemanlarını hiçbir kaliteden ödün vermeden kullandık. Ama üst yapı elemanları diye tabir edebileceğimiz pencere, doğrama, panel epoksi gibi malzemelerde maliyet önemli olduğu için bunlarda ucuz olanları kullandık.’

4.13.2 Proje Bazında Proje Başarısının Değerlendirilmesi

4.13.2.1 Snop İzmit Metal San. Tic. A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Snop İzmit Metal San. Tic. A.Ş. projesi için belirlenen 9 başarı kriteri için verilen cevaplara ilişkin yorumlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 21 : Cevaplayıcıların Snop İzmit Metal San. Tic. A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçenekleri

	Yorum
Proje amaç ve hedeflerine kısmen ulaşılmıştır.	Olumsuz
Üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteği tamdır	Olumlu
Projede planlanan zamana, bütçeye ve işgücü programına uyulamadı geri dönüşler oldu.	Olumsuz
Proje takımında örgütlenme şekli ve motivasyonunda görülen eksiklikler proje işleyişini zorlaştırmıştır.	Olumsuz
Tüm faaliyetler zaman, maliyet ve kalite kriterleri açısından kontrol edilir ve plandan sapmalarda anında düzeltici işlem uygulanır.	Olumlu
Projeye ilişkin toplantılar zamanında yapılmadı, ilgili rapor ve dokümanlar hazırlanarak ilgililere zamanında ulaştırılmadı	Olumsuz
Projede meydana gelebilecek problemler önceden fark edilememiştir	Olumsuz
Müşteri proje bitiminde projeyi kabul edilebilir bulmadı ve revizyonlar sonrasında kabul etti	Olumsuz
Projede ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve teknolojiye sahip olundu	Olumlu

Belirlenen 9 başarı kriterinden sadece üçüne ulaşılmış, geri kalan altısına ulaşamamıştır.

Proje yöneticisinin verdiği yanıtlara göre projede proje amaç ve hedeflerine tam olarak ulaşamamış, yapılan planlara uyulamamış, proje takımı verimli çalışmamış, proje ilgilileri arasında iletişimde sorunlar yaşanmış, meydana gelebilecek problemler önceden fark edilememiş, bunların sonucunda müşteri tarafından kabul sürecinde bazı sorunlar yaşanmıştır.

Tüm bu cevaplara istinaden Snop İzmit Metal San. Tic. A.Ş. projesinin başarısız olduğu söylenebilir.Bu projedeki başarısızlık oranı %66, başarı oranı ise %33,3'dür.

4.13.2.2 Stoper Yapı ve Yalıtım Sistemleri A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Stoper Yapı ve Yalıtım Sistemleri A.Ş. projesi için belirlenen 9 başarı kriteri için verilen yanıtlara ait cevap seçenekleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 22 : Cevaplayıcıların Stoper Yapı ve Yalıtım Sistemleri A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçenekleri

	Puan
Proje amaç ve hedeflerine tamamiyle ulaşılmıştır	Olumlu
Üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteği tamdır	Olumlu
Proje planında işgücü, zaman ve bütçe planları gerçeğe uygun olarak belirlenir , sapmalar azdır.	Olumlu
Proje takımının işe bağlılığı ve ekip ruhu her zaman yüksektir.	Olumlu
Tüm faaliyetler zaman, maliyet ve kalite kriterleri açısından kontrol edilir ve plandan sapmalarda anında düzeltici işlem uygulanır.	Olumlu
Proje ilgilileri arasındaki haberleşme kanalları tam olarak açık değildir.	Olumsuz
Projede meydana gelebilecek problemler erken fark edilir ve çözümleri için bir takım yöntemler belirlenir.	Olumlu
Proje tamamlandığında müşteri tarafından kabul ve tesliminde sorun yaşanmaz	Olumlu
Projede ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve teknolojiye sahip olundu	Olumlu

Stoper Yapı ve Yalıtım Sistemleri A.Ş. projesini yürüten Ömer Oğuz'un verdiği cevaplar incelendiğinde 9 başarı kriteri içinde sadece proje ilgilileri arasındaki uzak mesafe nedeniyle iletişimde bazı sorunlar yaşadıkları, diğer tüm başarı kriterlerinin ise tam olarak yerine getirildiği görülmektedir. Bu nedenle Stoper Yapı ve Yalıtım Sistemleri A.Ş. projesi %88,8 oranında başarılıdır.

4.13.2.3 Enpay Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Belirlenen dokuz adet proje kriterine proje lideri Ömer Oğuz'un verdiği yanıtlara ait cevap seçenekleri şu şekildedir:

Tablo 23 : Cevaplayıcıların Enpay Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçenekleri

	Puan
Proje amaç ve hedeflerine ulaşamamıştır.	Olumsuz
Üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteği tamdır	Olumlu
Projede planlanan zamana, bütçeye ve işgücü programına uyulamadı geri dönüşler oldu.	Olumsuz
Proje takımının işe bağlılığı ve ekip ruhu her zaman yüksektir.	Olumlu
Tüm faaliyetler zaman, maliyet ve kalite kriterleri açısından kontrol edilir ve plandan sapmalarda anında düzeltici işlem uygulanır	Olumlu
Proje ilgi grupları arasında gerekli olan bilgi paylaşımı ve dağıtımı her zaman vardır.	Olumlu
Önceden görülemeyen problemleri giderebilme konusunda proje yöneticisinin kabiliyeti vardır	Olumlu
Proje tamamlandığında müşteri tarafından kabul ve tesliminde sorun yaşanmaz	Olumlu
Projede ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve teknolojiye sahip olundu	Olumlu

Enpay Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş. projesini yürüten Ömer Oğuz projesinde proje amaç ve planlarının gerçekleştirilmesinde bazı sorunlar yaşandığını ayrıca müşterinin istekleri doğrultusunda bazı değişiklikler yapılması zorunluluğundan yapılan planlamaya uyulmaması olmuştur. Bunun dışında diğer cevaplar olumlu yönde gerçekleşmiştir. Proje başarısı %77,7’dir.Enpay Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş. başarılı bir projedir.

4.13.2.4 Almesan Mutfak Eşyaları San. Tic. Ltd. Şti. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Almesan Mutfak Eşyaları San. ve Tic. Ltd. Şti. projesini yürüten proje yöneticisi Ersin Birol’un yürüttüğü bu projenin başarısıyla ilgili olarak kendisine yöneltilen sorulara verdiği yanıtlara ait cevap seçenekleri şu şekildedir:

Tablo 24 : Cevaplayıcıların Almesan Mutfak Eşyaları San. Tic. Ltd. Şti. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçenekleri

	Puan
Proje amaç ve hedeflerine tamamiyle ulaşılmıştır.	Olumlu
Üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteği tamdır	Olumlu
Projede planlanan zamana, bütçeye ve işgücü programına uyulamadı geri dönüşler oldu.	Olumsuz
Proje takımının işe bağlılığı ve ekip ruhu her zaman yüksektir.	Olumlu
Etkin bir kontrol sistemi kurulamamıştır	Olumsuz
Proje ilgi grupları arasında gerekli olan bilgi paylaşımı ve dağıtımı her zaman vardır.	Olumlu
Önceden görülemeyen problemleri giderebilme konusunda proje yöneticisinin kabiliyeti vardır	Olumlu
Proje tamamlandığında müşteri tarafından kabul ve tesliminde sorun yaşanmaz	Olumlu
Projede ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve teknolojiye sahip olundu	Olumlu

Almesan Mutfak Eşyaları San. Tic. A.Ş. projesini yürüten Ersin Birol’un proje başarısı hakkında verdiği cevaplara göre sadece proje planlama ve kontrol sisteminde sorunlar yaşanmıştır. Bu cevaplar analiz edildiğinde proje başarısının %77,7 olduğu görülmektedir. Sonuçlar, Almesan Mutfak Eşyaları San. Tic. A.Ş. projesinin başarılı olduğunu göstermektedir.

4.13.2.5 Howon Otomotiv A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Howon Otomotiv A.Ş. projesini yürüten İlker Dener'in yürütmüş olduğu projenin başarısıyla ilgili olarak sorulan sorulara verdikleri yanıtlara ait cevap seçenekleri şu şekildedir:

Tablo 25 : Cevaplayıcıların Howon Otomotiv A.Ş. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçenekleri

	Puan
Proje amaç ve hedeflerine ulaşamamıştır.	Olumsuz
Üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteği tamdır	Olumlu
Projede planlanan zamana, bütçeye ve işgücü programına uyulamadı geri dönüşler oldu.	Olumsuz
Proje takımının teknik bilgi, eğitim ve nitelikleri tam değildir.	Olumsuz
Etkin bir kontrol sistemi kurulamamıştır.	Olumsuz
Proje ilgilileri arasındaki haberleşme kanalları tam olarak açık değildir	Olumsuz
Projede meydana gelebilecek problemler erken fark edilir ve çözümleri için bir takım yöntemler belirlenir.	Olumlu
Müşteri proje bitiminde projeyi kabul edilebilir bulmadı ve revizyonlar sonrasında kabul etti	Olumsuz
Maliyet nedeniyle bazı teknolojiler projede kullanılmadı	Olumsuz

İlker Dener'in yürütmüş olduğu Howon Otomotiv A.Ş.'de proje amaç ve hedeflerine tam ulaşamamasının nedeni işveren'in uzakta olmasına bağlanmıştır. İnşaata başlama süresinin birtakım nedenlerle uzaması sebebi ile yapılan zaman ve bütçe planlarına uyulamamış yine işverenin uzakta olmasına bağlı olarak etkin bir kontrol sisteminin kurulamadığı söylenmiştir. Tüm bu olumsuzluklar sonucunda müşteri kabul sürecinde de aksaklıklar yaşanmıştır. Tüm bu cevaplar analiz edildiğinde projenin %77,7 oranında başarısız, %22,2 oranında ise başarılı olduğu görülmektedir. Sonuçlar İlker Dener'in yürütmüş olduğu Howon Otomotiv A.Ş. projesinin başarısız olduğunu göstermektedir.

4.13.2.6 Atilla Makine İnş. Tic. Ltd. Şti. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verilen Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Bu projeyi yürüten İlker Dener'in proje başarısını değerlendirmek amacıyla sorulan sorulara verdiği yanıtlara ait cevap seçenekleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 26 : Cevaplayıcıların Atilla Makine İnş. Tic. Ltd. Şti. Projesinin Başarısı Hakkında Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçenekleri

	Puan
Proje amaç ve hedeflerine ulaşamamıştır.	Olumsuz
Üst yönetimin projeye ilgi ve desteği eksiktir.	Olumsuz
Projede planlanan zamana, bütçeye ve işgücü programına uyulamadı geri dönüşler oldu.	Olumsuz
Proje takımında örgütlenme şekli ve motivasyonunda görülen eksiklikler proje işleyişini zorlaştırmıştır.	Olumsuz
Etkin bir kontrol sistemi kurulamamıştır	Olumsuz
Projeye ilişkin toplantılar zamanında yapılmadı, ilgili rapor ve dokümanlar hazırlanarak ilgililere zamanında ulaştırılmadı	Olumsuz
Projede meydana gelebilecek problemler önceden fark edilememiştir	Olumsuz
Proje tamamlandığında müşteri tarafından kabul ve tesliminde sorun yaşanmaz	Olumlu
Maliyet nedeniyle bazı teknolojiler projede kullanılmadı	Olumsuz

Araştırmadan elde edilen yanıtlara ait cevap seçeneklerinden de anlaşılacağı üzere proje için başarı kriteri sayılan birçok faktör yerine getirilmemiştir. Bu başarı kriterlerinin sağlanamamasının nedeni ise tamamen işveren kaynaklı olduğunu söylenmiş işverenin de bunun farkında olduğunu bu nedenle projeyi teslim almada sorun çıkarmadığı anlatılmıştır. Proje sadece müşteri kabul kriterini yerine getirdiği için %11,1 oranında başarılı olarak gerçekleşmiştir. Bulgular, Atilla Makine İnş. Tic. Ltd. Şti. %88,8 oranında başarısız bir proje olduğunu göstermektedir.

4.13.3 Araştırma Kapsamına Alınan Projelerin Başarı Sonuçları

Sonuç olarak proje bazında proje başarıları değerlendirildiğinde Kubilay Urhan'ın yürütmüş olduğu proje ve İlker Dener'in yürütmüş olduğu projeler başarısız olarak bulunmuştur. Buna karşın Ersin Birol'un yürütmüş olduğu proje ve Ömer Oğuz'un yürütmüş olduğu projeler yüksek oranda başarılı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlar aşağıdaki tablo ile özetlenebilir:

Tablo 27 : Araştırma Kapsamına Alınan Projelerin Başarı Sonuçları ve Yüzde Dağılımları

Proje Adı	Proje Yöneticisi	Başarı Durumu	Başarı Yüzdesi
Snop İzmit Metal San. Tic. A.Ş.	G. Kubilay Urhan	Başarısız	%33,3
Stoper Yapı ve Yalıtım Sist. A.Ş.	Ömer Oğuz	Başarılı	%88,8

Tablo 27 : Araştırma Kapsamına Alınan Projelerin Başarı Sonuçları ve Yüzde Dağılımları
(Devam)

Enpay Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş.	Ömer Oğuz	Başarılı	%77,7
Almesan Mutfak Eşyaları San. Ve Tic. Ltd. Şti.	Ersin Birol	Başarılı	%77,7
Howon Otomotiv A.Ş.	İlker Dener	Başarısız	%22,2
Atilla Makine İnş. Tic. Ltd. Şti.	İlker Dener	Başarısız	%11,1

Şirket Genel Müdürü Kubilay Urhan’dan araştırma kapsamına alınan projelerin başarısını genel olarak yorumlaması istendiğinde kendisi şu açıklamalarda bulunmuştur:

‘Bana göre Snop projesi başarısız bir projedir. Süre olarak zamanında bitmemiş olup bizim planladığımız maddi olarak kar realizasyonu istediğimiz gibi gerçekleşmedi. Bunlardan dolayı bir müşteri memnuniyetsizliği doğmuştur. Bizim için başarı kriterleri gerekli sürede bitmesi, istediğimiz kara ulaşabilmek, artı müşterimizin memnun olmasıdır. Her ne kadar işin sonunda çok kaliteli bir iş , çok temiz bir iş olsa da bu söylediğim üç faktörden dolayı bana göre başarısızdır.

Howon Otomotiv projesi her ne kadar sizin raporunuzda başarısız gibi gözükse de bana göre başarılı bir projedir. Zamanında bitmiştir. Müşteri memnun kalmıştır. İsteddiğimiz kara ulaştığımızdır. Sizin değerlendirmenize o noktada katılmıyorum.

Atilla Makina projesi başarısız bir projedir.Orada da bizden kaynaklanan şartların dışında bir takım gelişmeler olmuştur. Faal bir fabrikanın içerisinde iş yapılması ve çok iyi planlanması gerektiği için o planlamayı yapacak arkadaşımız gerekli hassasiyeti göstermediği için gene süre, müşteri memnuniyeti ve şirketin edinmesi gereken kar açısından başarısız bir projedir.

Enpay başarılı bir projedir. Orada çok büyük proje eksiklikleri olmasına rağmen tüm temrinler yakalanmıştır. İnanılmaz güzel bir imalat kalitesi vardır. İşçilikler çok güzel çıkmıştır. Büyük bir müşteri memnuniyeti vardır ki çok zor şartlar olmasına rağmen. Yani kış şartları artı inşaat açısından çok bozuk bir zemin nerdeyse deniz

seviyesine yakın hertaraftan su çıkan bir arazi. Ona rağmen kış şartlarında bitirilip iş teslim edilmiştir. Yani başarılı bir projedir.

Stoper Membran da başarılı bir projedir. Tüm terminler yakalanmıştır. Müşteri memnuniyeti iyidir. Halen görüşmeler sürmektedir. Kuvvetle muhtemel bundan sonraki yatırım ve etapları bizim tarafımızdan yapılacaktır.

Almesan da başarılı bir projedir. Zamanlama olarak maliyet muhasebesi açısından o da tam planladığımız ve istediğimiz gibi gitmiştir.’

Şirket genel müdürünün yaptığı açıklamalara bakıldığında araştırma sonuçlarına büyük oranda katıldığı görülmektedir. Kubilay Urhan yalnızca Howon Otomotiv projesinin araştırmamızın sonuçlarına ters bir biçimde başarılı olarak gerçekleştiğini ifade etmiştir.

4.13.4 Proje Takım Üyelerinin Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgu Ve Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Araştırmaya katılan proje yöneticilerinin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları Rensis Likert’in Sistem 4 modeli kapsamında incelenmektedir. Bu amaca ulaşabilmek için geliştirilen sorular belirlenen altı projeyi yürüten proje yöneticileri ile daha önce çalışmış proje takım üyelerine yöneltilmiştir. Araştırmada liderlik tiplerleri arasında karşılaştırma yapabilmek için Likert’in geliştirdiği anketten yola çıkılmış ve liderlik süreci, motive edici faktörler, haberleşme süreci, karar verme süreci, amaçların belirlenmesi ve kontrol süreci olmak üzere altı farklı değişken esas alınmıştır.

Araştırmaya katılan proje takım üyelerine bir projenin başarılı olması için proje yöneticisinin onlara nasıl davranması gerektiği konusunda genel bir soru sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 28 : Proje Takım Üyelerinin ‘Bir Projenin Başarılı Olabilmesi İçin Yöneticiniz Size Nasıl Davranmalıdır?’ Sorusuna Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Etkili ve Açık İletişim	2	33,3
Saygı ve Disiplin	2	33,3
Takıma Yetki Verme ve Güven	2	33,3

4.13.4.1 Araştırmaya Katılan Proje Takım Üyelerinin Demografik Özellikleri

Araştırma odak grup görüşmeleri ile yapılmış olup bu görüşmeye katılanların yaş dağılımları aşağıdaki gibidir:

Tablo 29 : Araştırmaya Katılan Proje Takım Üyelerinin Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Yaş	Sayı	%
30-34	3	50
35-40	3	50

Araştırmaya katılan proje takım üyelerinin yaşları 30-40 arasında değişmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumları aşağıdaki gibidir:

Tablo 30 : Araştırmaya Katılan Proje Takım Üyelerinin Eğitim Düzeylerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Öğrenim	Sayı	%
İlköğretim	1	%16,6
Lise	1	%16,6
Meslek Yüksek Okulu	3	%50
Üniversite	1	%16,6

Araştırmaya katılan proje takım üyelerinin %50’si Meslek Yüksek Okulu mezunu, %16,6’sı İlköğretim, %16,6’sı Lise ve %16,6’sı ise Üniversite mezunudur.

Araştırmaya katılanların iş deneyimleri yıl olarak aşağıdaki gibidir :

Tablo 31 : Araştırmaya Katılan Proje Takım Üyelerinin İş Deneyimlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Sene	Sayı	%
5-9	1	16,6
10-14	1	16,6
15-19	3	50
20-24	1	16,6

Araştırmaya katılan proje takım üyelerinin %50'sinin deneyimleri 15 ile 19 sene arasında değişmektedir.%16,6'sı 5 ile 9 sene arasında, %16,6'sı 10 ila 14, %16,6'sı 20 ila 24 sene arasında değişmektedir.

Araştırmaya katılan kişilerin Kubilay Urhan İnşaat Tic. Ltd. Şti.'ndeki görev dağılımları şu şekildedir:

Tablo 32 : Araştırmaya Katılan Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İnşaat Tic. Ltd. Şti.'ndeki Görevlerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Kalfa	1	16,6
Depo Sorumlusu	1	16,6
İnşaat Teknikeri	3	50
Mali ve İdari İşler Koordinatörü	1	16,6

Araştırmaya katılan proje takım üyelerinin %50'si projelerde İnşaat Teknikeri olarak görevlerini yerine getirmektedir.Araştırmaya katılan katılımcıların %16,6'sı kalfa olarak, %16,6'sı depo sorumlusu olarak, %16,6'sı ise mali ve idari işler koordinatörü olarak çalışmaktadır.

4.13.4.2 Odak Grup Görüşmesinden Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi

Bu bölümde proje takım üyelerine proje yöneticilerinin liderlik davranışını analiz etmeye yönelik sorulan soruların değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu çerçevede elde edilen veriler önce tabloda gösterilip sonra yorumlanmıştır. Yorumlar önce genel anlamda yapılmış olup sonra Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı odaklı olarak gerçekleştirilmiştir.

4.13.4.3 Proje Takım Üyelerinin Liderlik Sürecine Ait Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Yöneticilerin liderlik konusunda hangi yaklaşım içerisinde yer alacaklarını belirlemek amacıyla aşağıdaki sorular sorulmuştur. Sorular proje takım üyelerine proje yöneticisi belirtilerek sorulmuştur.

4.13.4.3.1 Proje Takım Üyelerinin ‘Astlara İtimat ve Güven’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Proje takım üyelerine İlker Dener ile yürüttükleri projelerde yöneticilerinin ne kadar güven ve itimat ettikleri sorulduğunda aşağıdaki tabloda verilen değerlere ulaşılmıştır.

Tablo 33 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astlara İtimat ve Güven’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Hemen hemen hiç*	-	-
Biraz**	1	16,6
Önemli bir miktar***	3	50
Oldukça fazla bir miktar****	2	33,3

*İstismarcı Otoriter ** Koruyucu Otoriter *** Danışmalı Yönetim ****Katılmalı Yönetim

(Bu ölçek tüm tablolar için geçerlidir)

Görüşmeye katılan proje takım üyelerine göre İlker Dener astlarına %33,3 oranında tam anlamıyla güven duyarken, yine %50 oranında önemli ölçüde güven ve itimat duyulduğu düşünülmektedir. Proje takım üyelerinden %16,6’sı ise yöneticisinin ona karşı biraz güven duyduğunu vurgulamıştır.

Bu konuda Tolga Karpek şu şekilde bir yanıtta bulunmuştur:

‘Benim şantiyelerde görevim para lojistiğidir, finansman olarak bakabiliriz. Doğru zamanda doğru malzemenin finansmanını sağlamak benim görevim. Burada bana olan güveni şu onların beklenmedik durumlarda acil bir malzeme veya para ihtiyacı olduğunda benim onun sorunlarını çözebileceğime karşı bir güveni her zaman var oldu. Yani onların hak edişlerinin gelmesinin ve burada merkezde değerlendirilmesi

onların ihtiyaçlarının, şantiyenin tüm malzeme akış şemasını ihtiyaçlarının karşılanması adına her zaman destek vereceğimi biliyordu. Normalde projelerde iş programı dışında bir de nakit akış programı vardır. Başta yapılmış nakit akış şemasının uygulanması konusunda güveni %100'dü. '

İnşaat teknikeri olan Hülya Akdeniz'in yanıtı şu şekildedir:

'İlker Bey mimardır. İnşaat konusunda sürekli mimari işlerle uğraştığı için betonarme konusunda pek bir bilgisi olmadığı için bizim de tecrübemizi gördüğü için iş konusunda önemli bir miktarda bize güveniyordu ve onun daha yeni ve farklı şeylerde öğrendiğini düşünüyorum ben bizden görerek. Çünkü dediğim gibi kendisi mimar ve hep mimari dekorasyon işleriyle uğraştığı için betonarme işlerindeki proje okumalar demir imalatlarının montajı fakat ince işlerde bize kesinlikle çok faydası olduğunu düşünüyorum. Ben orada ince işlerin başında sorumluydum ve yeteri kadar güvendiğinden de eminim.'

Sonuç olarak İlker Dener astlara itimat ve güven değişkeninde danışmacı anlayışa sahip olduğu söylenebilir.

Görüşmeye katılan proje takım üyeleri Ömer Oğuz'u ise şu şekilde değerlendirmiştir;

Tablo 34 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde 'Astlara İtimat ve Güven' Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Hemen hemen hiç	-	-
Biraz	-	-
Önemli bir miktar	5	83,3
Oldukça fazla bir miktar	1	16,6

Görüşmeye katılan proje takım üyelerine göre Ömer Oğuz astlarına %83,3 oranında tam anlamıyla güven duyarken, yine %16,6 oranında önemli ölçüde güven ve itimat duyulduğu düşünülmektedir.

İnşaat teknikeri Serdar Bey şöyle bir cevap vermiştir:

‘ Büyük ölçüde güven duyuyordu.’

Ömer Oğuz için yapılan değerlendirmelerde kendisinin %83,3 oranında danışmalı yönetim anlayışına sahip olduğu söylenebilir.

Görüşmeye katılan proje takım üyeleri Ersin Birol’u ise şu şekilde değerlendirmiştir:

Tablo 35 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astlara İtimat ve Güven’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Hemen hemen hiç	2	33,3
Biraz	-	-
Önemli bir miktar	-	-
Oldukça fazla bir miktar	4	66,6

Görüşmeye katılan proje takım üyelerine göre Ersin Birol astlarına %66,6 oranında oldukça fazla miktarda güven duyarken, cevaplayıcıların %33,3’ü kendilerine hemen hemen hiç güvenmediğini söylemiştir.

Depo Sorumlusu Nejdet Tunalı’nın cevabı şu şekildedir:

‘Bizim üstümüz olduğu için pek alt kademeye güvenmeyi sevmez. Ben biliyorum böyle olacak der.’

Hülya Hanım ise şöyle yanıtlamıştır:

‘Bence tam anlamıyla güven duyduğunu düşünüyorum. Çünkü Ersin Bey biliyor ki iş hayatında insanların tecrübeleri çok önemli. Birebir tecrübeleri çok önemli olduğu için önemli bir derecede bize güvendiğini düşünüyorum.’

Ersin Birol verilen yanıtlara göre astlara itimat ve güvende katılmalı anlayışa sahiptir.

Görüşmeye katılan proje takım üyeleri Kubilay Urhan’ı ise şu şekilde değerlendirmiştir:

Tablo 36 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astlara İtimat ve Güven’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Hemen hemen hiç	-	-
Biraz	-	-
Önemli bir miktar	3	50
Oldukça fazla bir miktar	3	50

Görüşmeye katılan proje takım üyelerine göre Kubilay Urhan astlarına %50 oranında oldukça fazla miktarda güven duyarken, cevaplayıcıların %50’ü kendilerine önemli bir miktar güven duyduğunu söylemiştir.

Cevaplayıcılar Kubilay Urhan’ı değerlendirirken kesin bir yargıya varamamışlardır. Bu nedenle Kubilay Urhan’ın burada danışmalı yönetim anlayışı gösterdiği söylenebilir.

Bu konuda Tolga Bey’in yanıtı şöyledir:

‘Güvenmediği kimseye bir sorumluluk devretmez.Bu nedenle güveni tamdı.’

4.13.4.3.2 Proje Takım Üyelerinin ‘Astların Üstleriyle Rahat Konuşabilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Bu konuda İlker Dener hakkında verilen cevaplara ait yorumlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 37 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Üstleriyle Rahat Konuşabilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Çok özgür değil	-	-
Biraz özgür	1	16,6
Yeterince Özgür	3	50
Çok özgür	2	33,3

Tabloya bakıldığında proje takım üyelerine göre kendi işleriyle ilgili olarak İlker Dener ile konuşurken kendilerini yeterince özgür hissetmektedirler. Buna karşın cevaplayıcıların %16,6’sı biraz özgür olduklarını vurgulamışlardır.

Hülya Hanım’ın bu soruya verdiği yanıt aşağıdaki gibidir:

‘Eğer yapacağım iş doğruysa kendimi yeterince özgür hissederim. Çünkü bildiğim şeyin doğru olduğunu ve uygulanması gerektiğinden emin olarak karşısına çıkarım. Yeterince özgür hissederim. Yeterince özgür hissediyorum kendimi ona karşı çünkü insanları azarlayacak bir kişilikte değil. Gelecek olan problemi çok rahat bir şekilde dinleyebilecek ve çözebilecek bir kapasiteye ve yetkiye de sahip yönetici olarak. Çünkü şirketimizde yetkili yöneticilerden biri kendisi.’

İlker Dener astların üstleriyle özgürce konuşma kriterinde danışmalı yönetim anlayışında olduğu görülmektedir.

Bu konuda Ömer Oğuz hakkında verilen yanıtlara ait cevap seçenekleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 38 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Üstleriyle Rahat Konuşabilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Çok özgür değil	-	-
Biraz özgür	-	-
Yeterince Özgür	2	33,3
Çok özgür	4	66,6

Proje takım üyeleri Ömer Bey ile kendilerini çok özgür olarak konuşabildiklerini ifade etmişlerdir. Bu konuda %66,6 gibi bir oran kendilerini çok özgür olarak ifade etmiştir.

Serdar Bey’in yanıtı şu şekildedir:

‘Çok özgürdüm.Ömer bey dinleyen birisi. Bu yüzden daha çok kendimi ifade edebiliyorum.’

İnşaat kalfası Mehmet Kabaagıl ise şöyle yanıtlamıştır:

‘Çok rahatım.Normal birisiyle nasıl konuşursam öyle konuşuyorum. Ömer bey çok iyidir. Arkadaşımla konuşuyor gibi konuşuyorum.’

Ömer Oğuz bu değişkende katılmalı grup anlayışında olduğu görülmektedir.

Bu konuda Ersin Birol hakkında verilen yanıtlara ait cevap seçenekleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 39 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Üstleriyle Rahat Konuşabilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Çok özgür değil	1	16,6
Biraz özgür	1	16,6
Yeterince Özgür	2	33,3
Çok özgür	2	33,3

Proje takım üyeleri %33,3 oranında kendilerini yeterince özgür yine %33,3 oranında çok özgür olarak ifade etmişlerdi.

Bu konuda Nejdett Tunalı şöyle demiştir:

‘Özgür hissetmiyorum kendimi açıkçası.Hiç değil de biraz üstünde.’

İbrahim Bey şöyle demiştir:

‘Bizim aramızdaki feodal ilişkiden dolayı tam anlamıyla rahat konuşabiliyoruz.’

Ersin Birol’u astların üstleriyle özgürce konuşmaları değişkeninde değerlendiren cevaplayıcılar burada danışmalı yönetim ve katılmalı yönetim davranışında kararsız kalmışlardır. Lakin bu iki davranış birbirine oldukça yakınlık gösterdiğinden Ersin Birol’un danışmalı anlayış gösterdiği söylenebilir.

Bu konuda Kubilay Urhan hakkında verilen yanıtlara ait cevap seçenekleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 40 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Üstleriyle Rahat Konuşabilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Çok özgür değil	-	-
Biraz özgür	4	66,6
Yeterince Özgür	2	33,3
Çok özgür	-	-

Sadece 2 kişi yeterince özgür olduğunu ifade etmiş, cevaplayıcılardan %66,6'sı ise biraz özgür olduğunu vurgulamıştır. Bu konuda verilen cevaplar şöyledir:

Hülya: Biraz. Sonuçta karşıda bir patron var.

Nejdet: Bir işverenle işçi kadar

Sonuç olarak Kubilay Urhan koruyucu otoriter davranışını göstermektedir.

4.13.4.3.3 Proje Takım Üyelerinin ‘Astların Fikirlerine Başvurma’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Proje takım üyelerine İlker Dener'in fikirlerinize hangi sıklıkla başvurduğu sorulduğunda aşağıdaki gibi cevaplar alınmıştır:

Tablo 41 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Fikirlerine Başvurma’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Hemen hemen hiç	-	-
Bazen	5	83,3
Sık sık		
Çok sık bir şekilde	1	16,6

Cevaplayıcılardan büyük çoğunluğu proje yöneticilerinin bazen fikirlerine başvurduğunu söylemiştir. Bu oran %83,3'dür.

İbrahim Bey şöyle demiştir:

‘Beni ilgilendiren konularda ben onun yetişemediği konularda o benim bilgime başvuruyor. Saha ile ilgili bir konuda bazen başvuruyor.’

İlker Dener'in astların fikirlerine başvurma konusunda koruyucu otoriter davranışını gösterdiği görülmektedir.

Proje takım üyelerine Ömer Oğuz'un fikirlerinize hangi sıklıkla başvurduğu sorulduğunda aşağıdaki gibi cevaplar alınmıştır:

Tablo 42 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Fikirlerine Başvurma’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Hemen hemen hiç	1	16,6
Bazen	2	33,3
Sık sık	3	50
Çok sık bir şekilde	-	-

Proje takım üyelerinin %50’si sık sık yöneticilerinin fikirlerine başvurduğunu söylemiştir. Soruya verilen yanıtlar şu şekildedir:

Mehmet:İkimizde birbirimize başvuruyoruz. Ortak çözüm buluyoruz.

İbrahim:Sahada bir problem varsa sıklıkla başvuruyor.

Hülya:Bence hemen hemen hiç başvurmuyor. Ömer bey yeteri kadar bilgiye sahip bir insan. Kendisi karar verebiliyor. Ve uygulamada da sorun yaşamıyoruz.

Ömer Oğuz’un da bu değışkende danışmalı yönetim davranışını gösterdiği görölmektedir.

Proje takım üyelerine Ersin Birol’un fikirlerinize hangi sıklıkla başvurduğu sorulduğunda aşağıdaki gibi cevaplar alınmıştır:

Tablo 43 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Fikirlerine Başvurma’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Hemen hemen hiç	-	-
Bazen	5	83,3
Sık sık	1	16,6
Çok sık bir şekilde	-	-

Cevaplayıcılar %83,3 oranında bazen yöneticilerinin fikirlerine başvurduğunu söylemişlerdir.

Hülya Hanım bu soruya şöyle yanıt vermiştir:

‘Bazen çünkü kendisi de bazı fikirleri veya uygulamaları kendisi de karar verdiği için pek sık fikir alışverişı görünmeyen bir durum.’

Cevaplayıcılara göre astların fikirlerine başvurma değişkeninde Ersin Birol koruyucu otoriter davranışını göstermektedir.

Proje takım üyelerine Kubilay Urhan'ın fikirlerinize hangi sıklıkla başvurduğu sorulduğunda aşağıdaki gibi cevaplar alınmıştır:

Tablo 44 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Fikirlerine Başvurma’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Hemen hemen hiç	1	16,6
Bazen	5	83,3
Sık sık	-	-
Çok sık bir şekilde	-	-

Proje takım üyeleri büyük bir oranda bazen fikirlerimize başvuruyor diye yanıt vermişlerdir.

İnşaat teknikeri İbrahim Bey'in yanıtı şöyledir:
'Fikirlerime başvuruyordu ama çok sıklıkla değil. Bazen başvururdu çünkü ben merkezci bir yapısı vardır işini çok iyi bildiği için.'

Sonuç olarak Kubilay Urhan bu değişkende koruyucu otoriter davranışını gösterdiği ortaya çıkmıştır.

4.13.4.4 Proje Takım Üyelerinin Motive Edici Faktörlere Ait Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

4.13.4.4.1 Proje Takım Üyelerinin ‘Astların İşlerini İyi Yapabilmesini Sağlayacak Yöntemler’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

İlker Dener ile yürütülen proje için cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 45 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde Astların İşlerini İyi Yapabilmesini Sağlayacak Yöntemler’Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Korkutma	1	16,6
Cezalandırma	-	-
Ödüllendirme	-	-
Katılımcılığı sağlama	5	83,3

Proje takım üyelerinin büyük bir çoğunluğu İlker Dener’in kullandığı yöntemin katılımcılığı sağlama olduğunu söylemiştir.

Nejdet Bey bu konuda şöyle demiştir:

‘İnsanlara abi kardeş gibi yaklaştığı zaman olumlu sonuçlar aldığını farkında.Bu yüzden bize bu şekilde davranarak iş yaptırıyordu.’

Hülya Hanım ise şöyle bir açıklama yapmıştır:

‘Katılımcı olarak görüyorum çünkü bana verdiği yetkide eksiklerimi tamamlayabilecek kişi bilgisi kendi araştırarak bana verdiği yetkileri tamamlayabilecek bir proje müdürü olarak görüyorum onu.’

İlker Dener’in burada katılımcı yönetim davranışını gösterdiği görülmektedir.

Ömer Oğuz ile yürütülen proje için cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 46 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde Astların İşlerini İyi Yapabilmesini Sağlayacak Yöntemler’Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Korkutma	-	-
Cezalandırma	-	-
Ödüllendirme	2	33,3
Katılımcılığı sağlama	4	66,6

Araştırmaya katılan proje takım üyelerinin %66,6'sı Ömer Oğuz'un kullandığı yöntem hakkında hemfikir olmuştur. Bu yöntem katılımcılığı sağlamadır.

Araştırmaya katılan Serdar Bey'in bu konudaki yorumu şöyledir:
'Ödüllendirme teşvik etme yoluyla yaptırır. Hulusi Kentmen gibidir. Babacan bir şekilde aferin der gibi konuşur. Takdir eder.'

Sonuçlar Ömer Oğuz'un bu değişkende katılmalı yönetim davranışını benimsediğini göstermektedir.

Ersin Birol ile yürütülen proje için cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 47 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde Astların İşlerini İyi Yapabilmesini Sağlayacak Yöntemler'Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Korkutma	4	66,6
Cezalandırma	-	-
Ödüllendirme	-	-
Katılımcılığı sağlama	2	33,3

Proje takım üyelerinin %66,6'sı Ersin Birol'un iş yaptırma yönteminin korkutma olduğunu söylemiştir.

Proje takım üyeleri bu konuda kısa ama net cevaplar vermişlerdir:

Tolga:Sert bir tavır

Serdar:Otoriter olmaya çalışırdı

Nejdet:Emri vaki bir tavır'

Ersin Birol'un burada istismarcı otoriter davranışını sergilediği görülmektedir.

Kubilay Urhan ile yürütülen proje için cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 48 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde Astların İşlerini İyi Yapabilmesini Sağlayacak Yöntemler’Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Korkutma	-	-
Cezalandırma	-	-
Ödüllendirme	-	-
Katılımcılığı sağlama	6	100

Proje takım üyelerinin %100’ü Kubilay Bey’in işi yaptırmak için katılımcılığı sağladığını söylemişlerdir.

Bu konuda inşaat teknikeri İbrahim Bey’in yanıtı şu şekildedir:
‘Kubilay bey insana değer verir. İşçilerine olsun orta kademedeki yöneticilerine olsun değer verdiğini hissettiriyor. O hisle motive olabiliyorsun. Bizi her karar aşamasının içine katardı.’

Kubilay Urhan sonuçlara göre katılmalı yönetim anlayışına sahiptir.

4.13.4.4.2 Proje Takım Üyelerinin ‘Proje Amaçlarının Başarılmasına Yönelik Sorumluluğun Üstlenilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Proje takım üyeleri İlker Dener ile yürüttükleri projede proje amaçlarının başarılmasında en büyük sorumluluğu hangi kademedeki hissediyorsunuz sorusuna verdikleri cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 49 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amaçlarının Başarılmasına Yönelik Sorumluluğun Üstlenilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Üst düzey yönetimde	-	-
Üst ve orta yönetimde	1	16,6
Kısmen de olsa örgütün tümünde	1	16,6
Örgütün tümünde	4	66,6

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğu proje amaçlarının başarılmasında en büyük sorumluluğun örgütün tümü üzerinde olduğunu söylemişlerdir.

Tolga Bey’in cevabı şöyledir:

‘Burada belirli bir oran ifade etmek gerekirse bence her kademede eşit. Sonuçta bu bir ekip işi. Orta, üst ve alt kademede iyi olmalı. Üst kademenin çok iyi olduğunu varsayın. Bunun uygulama esnasında alt kademe iyi uygulamazsa projeye hasar verir. Veya tam tersi alt kademe çok iyi bir uygulama yapar ama üst kademenin vereceği bir stratejik hata alt kademeyi etkiler. Sonuçta bu bir bütün. Eşdeğer seviyede herkesin sorumluluğundaydı. Halkanın her parçasının aynı derecede başarılı olması önemli’

Sonuç olarak cevaplayıcıların büyük çoğunluğu proje amaçlarının gerçekleştirilmesinde en büyük sorumluluğun örgütün tümünde olduğunu söylemiştir. Bu sonuç İlker Dener’in katılmalı yönetim anlayışına sahip olduğunu göstermektedir.

Proje takım üyeleri Ömer Oğuz ile yürüttükleri projede proje amaçlarının başarılmasında en büyük sorumluluğu hangi kademede hissediyorsunuz sorusuna verdikleri cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 50 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amaçlarının Başarılmasına Yönelik Sorumluluğun Üstlenilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Üst düzey yönetimde	3	50
Üst ve orta yönetimde	1	16,6
Kısmen de olsa örgütün tümünde	2	33,3
Örgütün tümünde	-	-

Proje takım üyeleri %50 oranında en büyük sorumluluğun üst düzey yönetiminde olduğunu, %33,3’ü kısmen de olsa örgütün tümünde olduğunu ve %16,6’sı üst ve orta yönetimde olduğunu söylemişlerdir.

Tolga Karpek’in yanıtı şöyledir:

‘Ömer beyde olduğunu düşünüyorum. Çünkü birebir kontrolü vardı. Uygulanmasında da tabî ki alt kadronun.’

İbrahim Bey’in yanıtı şöyledir:

‘Her konuda yetkin olduğu için. Ömer abide biter iş. Uygulamada ise alt kademede.’

Ömer Bey burada istismarcı otoriter davranışı sergilemektedir.

Proje takım üyeleri Ersin Birol ile yürüttükleri projede proje amaçlarının başarılmasında en büyük sorumluluğu hangi kademede hissediyorsunuz sorusuna verdikleri cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 51 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amaçlarının Başarılmasına Yönelik Sorumluluğun Üstlenilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Üst düzey yönetimde	4	66,6
Üst ve orta yönetimde	1	16,6
Kısmen de olsa örgütün tümünde	-	-
Örgütün tümünde	1	16,6

Proje takım üyelerinin %66,6'sı üst düzey yönetimin sorumluluğunda olduğunu düşünmektedir.

Bu konuda Hülya Hanım'ın verdiği yanıt şöyledir:

‘En büyük sorumluluk şantiye yönetimi ve üst düzey yönetimdedir. Üst yönetim , proje koordinatörleri projelerin düzenli olması ve bunlar için uygulanması gerektiğinde ve maddi açıdan yetkililerin karar vermesi gerekiyor.’

Ersin Birol da burada istismarcı otoriter bir davranış göstermektedir.

Proje takım üyeleri Kubilay Urhan ile yürüttükleri projede proje amaçlarının başarılmasında en büyük sorumluluğu hangi kademede hissediyorsunuz sorusuna verdikleri cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 52 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amaçlarının Başarılmasına Yönelik Sorumluluğun Üstlenilmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Üst düzey yönetimde	5	83,3
Üst ve orta yönetimde	1	16,6
Kısmen de olsa örgütün tümünde	-	-
Örgütün tümünde	-	-

Kubilay Urhan ile çalışan proje takım üyeleri %83,3 oranında üst düzey yönetimde en büyük sorumluluğu hissettiklerini söylemişlerdir.

İbrahim Bey'in cevabı şöyledir:

‘Üst kademede idi çünkü Kubilay beyle yürütülen projelerde tüm kararların kendisinde olmasını ister.’

Cevaplayıcıların verdikleri yanıtlara göre Kubilay Urhan bu değişkende istismarcı otoriter liderlik davranışını sergilemektedir.

4.13.4.5 Proje Takım Üyelerinin Haberleşme Sürecine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

4.12.4.5.1 Proje Takım Üyelerinin ‘Yönetimde Bilgi Akışının Yolu’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Proje takım üyeleri İlker Dener ile yürüttükleri proje için bilgi akışının yolunu aşağıdaki gibi tarif etmişlerdir:

Tablo 53 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Yönetimde Bilgi Akışının Yolu’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Aşağıya doğru (tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlarına kadar)	1	16,6
Çoğunlukla aşağıya doğru (tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlarına kadar)	1	16,6
Hem aşağı hem de yukarı doğru (tepe yönetiminden alt kademeye, alt kademelerden tepe yönetimine)	3	66,6
Aşağı yukarı ve yanlara doğru (tepe yönetiminden alt kademelere alt kademelerden tepe yönetimine ve aynı düzeydeki çalışanlara doğru)	1	16,6

Proje takım üyelerinin %50’si İlker Dener ile yürüttükleri projelerde hem yukarı hem de aşağıya doğru bir bilgi akışının var olduğunu söylemişlerdir.

İbrahim Bey’in yanıtı şu şekildedir:

‘Projenin başlama aşamasında yukarıdan aşağıya doğru, uygulama aşamasında ise aşağıdan yukarıya doğruydı. Bu bir döngü olmalıdır. Yukarıdan ne kadar teorik bilgi gelirse gelsin aşağıda bu uygulanmazsa pratikte doğruluğu kanıtlanmazsa bu bilgi doğru değildir. Yanlışlar yukarıya iletilmelidir. Bu bir döngüdür. Aşağı yukarı ve yanlara doğru. İlker Dener ile de böyle olmuştur.’

Mehmet Bey ise kısa ama net bir cevap vermiştir:

‘Bilgi tabaka tabaka ilerler. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bir bilgi akışı vardı.’

İlker Dener yönetimde bilgi akışının yolu değişkenine verilen yanıtlara göre danışmalı yönetim tarzını benimsediği görülmektedir.

Proje takım üyeleri Ömer Oğuz ile yürüttükleri proje için bilgi akışının yolunu aşağıdaki gibi tarif etmişlerdir:

Tablo 54 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Yönetimde Bilgi Akışının Yolu’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Aşağıya doğru (tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlarına kadar)	2	33,3
Çoğunlukla aşağıya doğru (tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlarına kadar)	3	50
Hem aşağı hem de yukarı doğru (tepe yönetiminden alt kademeye, alt kademelerden tepe yönetimine)	1	16,6
Aşağı yukarı ve yanlara doğru (tepe yönetiminden alt kademelere alt kademelerden tepe yönetimine ve aynı düzeydeki çalışanlara doğru)	-	-

Ömer Oğuz ile çalışan proje takım üyeleri çoğunlukla aşağıya doğru bir bilgi akışının var olduğunu açıklamışlardır.

Bu konuda verilen yanıtlar şöyledir:

‘Tolga: Söylem şeklinde yapar. Sistematik bilgi aktarımı konusunda eksikleri var.Anında ve tek tek bilgi aktarımı sağlar. Burada da bazı aksamalar oluyor.Çoğunlukla bilgi kendisinden bize gelir.

Serdar: Genellikle kendisinden gelir ama bir işin yapılması sırasında işin amacının astına daha iyi belirtmesi gerektiğini düşünüyorum. İşin amacını ne olduğunu bilsek daha iyi yapardık.

Ömer Oğuz bu değişkende koruyucu otoriter bir yaklaşım içerisindedir.

Proje takım üyeleri Ersin Birol ile yürüttükleri proje için bilgi akışının yolunu aşağıdaki gibi tarif etmişlerdir:

Tablo 55 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Yönetimde Bilgi Akışının Yolu’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Aşağıya doğru (tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlarına kadar)	4	66,6
Çoğunlukla aşağıya doğru (tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlarına kadar)	-	-
Hem aşağı hem de yukarı doğru (tepe yönetiminden alt kademeye, alt kademelerden tepe yönetimine)	-	-
Aşağı yukarı ve yanlara doğru (tepe yönetiminden alt kademelere alt kademelerden tepe yönetimine ve aynı düzeydeki çalışanlara doğru)	2	33,3

Proje takım üyelerinin %66,6'sı aşağıya doğru bir bilgi akışı olduğu düşüncesindedirler.

Bu konuda verilen birkaç cevap aşağıdaki gibidir:

Nejdet: Net ve kesin yukarıdan aşağıya

Mehmet: Yukarıdan aşağıya

Hülya: Yukarıdan aşağıya doğru olur. Projelerde değişiklik olursa bundan ilk önce üst kademenin haberi olur.ve bu yukarıdan aşağıya doğru biz uygulamacılara doğru gelir.

Sonuçlar Ersin Birol'un burada istismarcı otoriter bir yaklaşıma büründüğünü göstermektedir.

Proje takım üyeleri Kubilay Urhan ile yürüttükleri proje için bilgi akışının yolunu aşağıdaki gibi tarif etmişlerdir:

Tablo 56 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde 'Yönetimde Bilgi Akışının Yolu' Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Aşağıya doğru (tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlarına kadar)	5	83,3
Çoğunlukla aşağıya doğru (tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlarına kadar)	1	16,6
Hem aşağı hem de yukarı doğru (tepe yönetiminden alt kademeye, alt kademelerden tepe yönetimine)	-	-
Aşağı yukarı ve yanlara doğru (tepe yönetiminden alt kademelere alt kademelerden tepe yönetimine ve aynı düzeydeki çalışanlara doğru)	-	-

Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu tepe yönetiminden aşağıya doğru bir bilgi akışının var olduğunu söylemişlerdir.

İbrahim Bey'in yanıtı şöyledir:

'Kubilay beyle bu projede sorunlar yaşadık. Bazı bilgiler ya geç geliyordu ya hiç gelmiyordu.. Bize bilgi aktarımı oluyordu bizden yoktu. Çoğunlukla aşağıya doğru idi fakat koordineli değildi.'

Serdar Bey'in yanıtı şöyledir:

'Direk kendisinden gelir.'

Kubilay Urhan da burada istismarcı otoriter bir yaklaşım içerisindedir.

4.13.4.5.2 Proje Takım Üyelerinin ‘Astların Karşılaştıkları Sorunlardan Üstlerinin Haberdar Olması’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Proje takım üyeleri İlker Dener ile yürüttükleri projede karşılaştıkları sorunlardan yöneticilerin ne kadar haberdar olduğu konusundaki cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 57 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karşılaştıkları Sorunlardan Üstlerinin Haberdar Olması’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Çok iyi değil	1	16,6
Biraz iyi	2	33,3
İyi		
Çok iyi	3	50

İlker Dener ile projeler yürüten proje takım üyeleri projelerde karşılaştıkları sorunlardan üstlerinin haberdar olma derecesini %50 oranla çok iyi olarak nitelendirmiştir.

Bu soruya verilen cevapların bir kaçı şöyledir:

Tolga: Tüm problemlerden haberdar idi. Burada sürekli iletişim halinde olduğumuz için herhangi bir şekilde problem çıktığında veya çıkma ihtimali olduğunda bunu rahatlıkla paylaştım. Üst düzeyde bir haberdarlık söz konusu idi.

Serdar:Orta derecede idi. Daha fazla olabilirdi.

Nejdet : Üst derecede olduğunu düşünüyorum çünkü bildiğiniz gibi bağlı olduğumuz için birbirimize bir işi yapmak için tüm kademelerden geçmesi gerekiyor. Üst düzeyde bir haberdarlık söz konusuydu.

İlker Dener bu değişkende katılmalı liderlik yaklaşımı göstermiştir.

Proje takım üyeleri Ömer Oğuz ile yürüttükleri projede karşılaştıkları sorunlardan yöneticilerin ne kadar haberdar olduğu konusundaki cevap seçenekleri şöyledir:

Tablo 58 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karşılaştıkları Sorunlardan Üstlerinin Haberdar Olması’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Çok iyi değil	1	16,6
Biraz iyi	3	50
İyi	-	-
Çok iyi	2	33,3

Ömer Oğuz ile projeler yürüten proje takım üyeleri projelerde karşılaştıkları sorunlardan üstlerinin haberdar olma derecesini %50 oranla biraz iyi olarak nitelendirmiştir.

Bu konuda verilen yanıtlar şöyledir:

Tolga: Fazla haberdar değil.İşi söyleyip dönüp arkasına gider.

Serdar: Orta derecede haberdardır.Daha fazla olabilirdi.

Nejdet: Orta derecede.Ömer bey daha çok kendi işini kendi çözmesini seviyor.

Ömer Oğuz asların karşılaştıkları problemlerden üstlerinin haberdar olması değişkeninde koruyucu otoriter liderlik davranışını göstermiştir.

Proje takım üyeleri Ersin Birol ile yürüttükleri projede karşılaştıkları sorunlardan yöneticilerin ne kadar haberdar olduğu konusundaki cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 59 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karşılaştıkları Sorunlardan Üstlerinin Haberdar Olması’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Çok iyi değil	1	16,6
Biraz iyi	3	50
İyi	1	16,6
Çok iyi	1	16,6

Ersin Birol ile projeler yürüten proje takım üyeleri projelerde karşılaştıkları sorunlardan üstlerinin haberdar olma derecesini %50 oranla biraz iyi olarak nitelendirmiştir.

Hülya Hanım’ın yanıtı şöyledir:

‘Bence yeterince haberdardır. Çünkü biz kendisiyle sorunlarımızı birebir rahat bir şekilde iletip çözüm arayabiliyoruz.’

Sonuç olarak burada Ersin Birol koruyucu otoriter bir anlayışa sahip olmuştur.

Proje takım üyeleri Kubilay Urhan ile yürüttükleri projede karşılaştıkları sorunlardan yöneticilerin ne kadar haberdar olduğu konusundaki cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 60 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karşılaştıkları Sorunlardan Üstlerinin Haberdar Olması’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Çok iyi değil	1	16,6
Biraz iyi	5	83,3
İyi	-	-
Çok iyi	-	-

Kubilay Urhan ile projeler yürüten proje takım üyeleri projelerde karşılaştıkları sorunlardan üstlerinin haberdar olma derecesini %83,3 oranla biraz iyi olarak nitelendirmiştir.

Bu soruya verilen cevaplardan birkaç tanesi aşağıda yer almaktadır:

İbrahim: Kubilay beye çok önemli bir sorun varsa söylüyorduk. Biraz haberdardı.

Mehmet: Gerektiği zaman bilir

Nejdet: Az bilir çoğunlukla söylemem

Kubilay Urhan'ın koruyucu otoriter bir anlayışta olduğu görülmektedir.

4.13.4.6 Proje Takım Üyelerinin Karar Verme Sürecine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

4.13.4.6.1 Proje Takım Üyelerinin ‘Astların Karar Alma Sürecine Katılımı’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Proje takım üyeleri İlker Dener ile yürüttükleri projede karar alma sürecine katılımınız sağlandı mı sorusuna verilen cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 61 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karar Alma Sürecine Katılımı’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Hemen hemen hiç katılmadım	3	50
Ara sıra bana danışılır (fikrim sorulur)	1	16,6
Genellikle bizlere de danışılır	2	33,3
Tamamen katılıyorum	-	-

Proje takım üyeleri'nin %50'si projede kararlara hemen hemen hiç katılmadıklarını söylemişlerdir.

Bu konuda verilen cevaplar şöyledir:

Nejdet: O konu bizi aşar. Çünkü bu konular üst kademelerde konuşulan konular. Biz uygulama aşamasındayız. Kararlara katılımım sağlanmadı.

Mehmet: Bu konular üst yönetimde sağlanır. Bizi aşar. Katılımım yok

İbrahim:Sahada beni ilgilendirecek bir konu var ise ve sahada projenin uygulanması ile ilgili bir konu ise onun çözümlenmesi için karar verirken benim kararı alıyor ve kararına saygı gösteriyor. Genellikle kararımı alır.

Sonuçlar İlker Dener’in burada istismarcı otoriter davranışına hakim olduğunu işaret etmektedir.

Proje takım üyeleri Ömer Oğuz ile yürüttükleri projede karar alma sürecine katılımınız sağlandı mı sorusuna verilen cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 62 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karar Alma Sürecine Katılımı’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Hemen hemen hiç katılmadım	2	33,3
Ara sıra bana danışılır (fikrim sorulur)	4	66,6
Genellikle bizlere de danışılır	-	-
Tamamen katılıyorum	-	-

Proje takım üyelerinin %66,6’sı ara sıra kendilerine danışıldığını söylemiştir.

Bu konuda verilen yanıtlar şöyledir:

Tolga: Benim konumla ilgili ara sıra sağlıyor. ama kendi konularıyla ilgili teknik konularla ilgili fikirlerimi sormuyor.

Serdar: Orta derecede sağlıyor.

Nejdet : Katılımı istemiyor sağlamıyor çünkü çok tecrübeli bir mühendis olduğu için bize gerek kalmıyor

Sonuçlar Ömer Oğuz’un burada koruyucu otoriter davranışına hakim olduğunu işaret etmektedir.

Proje takım üyeleri Ersin Birol ile yürüttükleri projede karar alma sürecine katılımınız sağlandı mı sorusuna verilen cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 63 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karar Alma Sürecine Katılımı’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Hemen hemen hiç katılmadım	3	50
Ara sıra bana danışılır (fikrim sorulur)	2	33,3
Genellikle bizlere de danışılır	-	-
Tamamen katılıyorum	1	16,6

Proje takım üyeleri %50 oranında kararlara katılmadıklarını söylemişlerdir.

Bu konuda farklı görüşler şöyledir:

Nejdet:Dediğim gibi kararlara katılımımız söz konusu değildir.

Hülya:Evet kattı.Çünkü karar alınması gereken şeylerde Teknik kadronun da önemli olduğunu düşürdü. Bence iyi bir uygulama. Çünkü bir kişinin görmediğini diğer kişiler görebilir. Katılım vardı bize yetkiler de verdi. Tamamen katılırdım.

Ersin Birol'un bu değışkende istismarcı otoriter anlayışına büründüğü görölmektedir.

Proje takım üyeleri Kubilay Urhan ile yürüttükleri projede karar alma sürecine katılımınız sağlandı mı sorusuna verdikleri cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 64 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Astların Karar Alma Sürecine Katılımı’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Hemen hemen hiç katılmadım	4	66,6
Ara sıra bana danışılır (fikrim sorulur)	2	33,3
Genellikle bizlere de danışılır	-	-
Tamamen katılım	-	-

Proje takım üyelerinin %66,6’si hemen hemen hiç katılmadıklarını söylemiştir.

Aşağıda bu soruya verilen birkaç yanıt yer almaktadır:

Mehmet:Karar sürecine katılmadım.Dışındaydım

Nejdet:Diğer projelerde olduğu gibi karar sürece katılmadım

Serdar:Katılmadım

Tolga:Evet katılıyorum karar sürecine katılım sağlanmadı.

Kubilay Urhan da burada istismarcı otoriter bir yaklaşım içerisinde.

4.13.4.7 Proje Takım Üyelerinin Amaçların Belirlenmesine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

4.13.4.7.1 Proje Takım Üyelerinin ‘ Proje Amacının Belirlenmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Proje takım üyeleri İlker Dener ile yürüttüğünüz projede proje amaçlarını nasıl belirlendiği sorusuna verdikleri cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 65 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amacının Belirlenmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Emirler verilerek	3	50
Emirler verilerek, ancak astlardan bazı yorumlar alınmak suretiyle	1	16,6
Tartışmalardan sonra emirler verilerek	1	16,6
Grup faaliyetleri yoluyla belirlenir (kriz dönemleri dışında)	1	16,6

Proje takım üyelerinin %50’si proje amaçlarının emirler verilerek belirlendiği kanısındadır.

Verilen yanıtlardan birkaçı şöyledir:

Nejdet: Biz inşaat şirketiyiz. Amaç yaptığımız projelerden belirli bir oranda kar elde etmektir. İlker Dener de bu amacı gerçekleştirmek amacıyla bize birtakım söylemleri oluyordu.

Mehmet: Proje amacını üstüm belirler, benim bir katkı yoktur.

İbrahim:Tartışmalardan sonra emir vererek amaç belirler. Çünkü bizim fikirlerimizle kendi fikirlerini karşılaştırarak doğru amaca ulaşmak ister.

Hülya : Yetki o kişilerde olduğu için projelerin gerçekleşmesinde emir vermeleri gerekiyor ki bizde onları yerine getirelim. Tabi ara sıra bizimde fikrimizi alıyordu öylesine. İlker Bey projenin zamanında bitmesi için bu şekilde bir yöntem kullandı. Yapılması gereken işlere göre dağılım yaptı ve bir takım emirler ve notlar doğrultusunda. Bunu bizim işi daha kısa sürede tamamlamamız ve projenin tamamlanması açısından önem taşıdığı için bu şekilde yaptı.

Cevaplayıcıların bu soruya verdikleri yanıtlar İlker Dener'in istismarcı otoriter yaklaşımında yer aldığını göstermektedir.

Proje takım üyeleri Ömer Oğuz ile yürüttüğünüz projede proje amaçlarını nasıl belirlendiği sorusuna verdikleri cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 66 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amacının Belirlenmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Emirler verilerek	5	83,3
Emirler verilerek, ancak astlardan bazı yorumlar alınmak suretiyle	-	-
Tartışmalardan sonra emirler verilerek	1	16,6
Grup faaliyetleri yoluyla belirlenir (kriz dönemleri dışında)	-	-

Proje takım üyelerinin %83,3'ü proje amaçlarının emirler verilerek belirlendiği kanısındadır.

Nejdet Bey'in cevabı şöyle olmuştur:

‘Otoriter bir yapı kullanıyor.Bu yapılacak diyor.’

Sonuç olarak Ömer Oğuz burada istismarcı otoriter liderlik davranışını göstermektedir.

Proje takım üyeleri Ersin Birol ile yürüttüğünüz projede proje amaçlarını nasıl belirlendiği sorusuna verdikleri cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 67 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Proje Amacının Belirlenmesi’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Emirler verilerek	5	83,3
Emirler verilerek, ancak astlardan bazı yorumlar alınmak suretiyle	1	16,6
Tartışmalardan sonra emirler verilerek	-	-
Grup faaliyetleri yoluyla belirlenir (kriz dönemleri dışında)	-	-

Proje takım üyelerinin %83,3'ü proje amaçlarının emirler verilerek belirlendiği kanısındadır.

Hülya Hanım'ın yanıtı şöyledir:

'Emirler verilerek amaçlara ulaşıldığını düşünüyorum. Bir yönetici zaten emir vermesi gerekiyor ki uygulama yerini bulsun.'

Ersin Birol da burada diğer proje yöneticileri gibi istismarcı otoriter davranışını sergilemiştir.

Proje takım üyeleri Kubilay Urhan ile yürüttüğünüz projede proje amaçlarını nasıl belirlendiği sorusuna verdikleri cevap seçenekleri şöyledir :

Tablo 68 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde 'Proje Amacının Belirlenmesi' Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Emirler verilerek	5	83,3
Emirler verilerek, ancak astlardan bazı yorumlar alınmak suretiyle	-	-
Tartışmalardan sonra emirler verilerek	1	16,6
Grup faaliyetleri yoluyla belirlenir (kriz dönemleri dışında)	-	-

Proje takım üyelerinin %83,3'ü proje amaçlarının emirler verilerek belirlendiği kanısındadır.

Bu konuda şöyle yorumlar yapılmıştır:

İbrahim: Proje amaçlarının belirlenmesinde benim bir katılımım yoktu.

Hülya: Bence karşılıklı tartışmalar yapılır yorumlar yapılır sonra kişilere emir vererek uygulamalar yapılır.

Sonuç olarak bu alt kriterde Kubilay Urhan istismarcı yönetim yaklaşımına sahiptir.

4.13.4.8 Proje Takım Üyelerinin Kontrol Sürecine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

4.13.4.8.1 Proje Takım Üyelerinin ‘Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunlaştığı Yer’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Yorumlar

Proje takım üyeleri İlker Dener ile yürüttükleri projelerde proje kontrollerinin yoğunlaştığı kademeyi şöyle tarif etmişlerdir:

Tablo 69 : Proje Takım Üyelerinin İlker Dener İle Yürüttükleri Projelerde ‘Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunlaştığı Yer’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Çok yüksek oranda tepe yönetiminde	1	16,6
Genellikle (büyük ölçüde) tepe yönetiminde	1	16,6
Orta düzeyde ancak alt kademelere havale edilir	4	66,6
Örgütün genelinde	-	-

Proje takım üyeleri %66,6 oranla proje kontrollerinin orta düzeyde gerçekleştiğini söylemişlerdir.

Bu soruya verilen yanıtlardan birkaçı şu şekildedir:

Tolga : Orta düzeyde gerçekleşti. Kontrol mekanizmasında bazı eksiklikler oldu. Bunun nedeni aramızda güven vardı. Bu nedenle sağlıklı bir kontrol mekanizması yoktu.

Serdar:Orta düzeyde

Nejdet :Az düzeyde orta kademede gerçekleşti. Böylece hep aşağıyı hem yukarıyı gördü.

Kontrol faaliyetlerinin yoğunlaştığı yer değişkeninde İlker Dener’in danışmalı bir anlayışa hakim olduğu görülmektedir.

Proje takım üyeleri Ömer Oğuz ile yürüttükleri projelerde proje kontrollerinin yoğunlaştığı kademeyi şöyle tarif etmişlerdir:

Tablo 70 : Proje Takım Üyelerinin Ömer Oğuz İle Yürüttükleri Projelerde ‘Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunlaştığı Yer’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Çok yüksek oranda tepe yönetiminde	4	66,6
Genellikle (büyük ölçüde) tepe yönetiminde	2	33,3
Orta düzeyde ancak alt kademelere havale edilir	-	-
Örgütün genelinde	-	-

Çok büyük bir oranda cevaplayıcılar kontrol faaliyetlerinin tepe yönetimde gerçekleştiğini söylemişlerdir.

Tolga Bey şöyle demiştir:

‘Kendi kontrol edip kendi çözdü. Tepe yönetimdeydi. Üst düzey bir kontrol sağladığı söylenemez.’

Hülya Hanım şu şekilde bir açıklama yapmıştır:

‘Bence büyük ölçüde kontrol sistemi yapıldı. Birebir yapılıyordu. Ve büyük ölçüde tepe yöneyimde yapılıyordu. Uyguladığı projelerin doğruluğunu birebir yöneticiler kontrol ediyordu.’

Sonuçlar bu değışkende Ömer Oğuz’un istismarcı otoriter bir davranış içerisinde olduğunu göstermektedir.

Proje takım üyeleri Ersin Birol ile yürüttükleri projelerde proje kontrollerinin yoğunlaştığı kademeyi şöyle tarif etmişlerdir:

Tablo 71 : Proje Takım Üyelerinin Ersin Birol İle Yürüttükleri Projelerde ‘Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunlaştığı Yer’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Çok yüksek oranda tepe yönetiminde	6	100
Genellikle (büyük ölçüde) tepe yönetiminde	-	-
Orta düzeyde ancak alt kademelere havale edilir	-	-
Örgütün genelinde	-	-

Bu konuda cevaplayıcılar hem fikirdir. Çok yüksek oranda tepe yönetiminde gerçekleştiğini söylemişlerdir.

Tüm cevaplayıcıların ortak kararıyla Ersin Birol bu alt kriter itibariyle istismarcı otoriter liderlik anlayışı içerisindedir.

Proje takım üyeleri Kubilay Urhan ile yürüttükleri projelerde proje kontrollerinin yoğunlaştığı kademeyi şöyle tarif etmişlerdir:

Tablo 72 : Proje Takım Üyelerinin Kubilay Urhan İle Yürüttükleri Projelerde ‘Kontrol Faaliyetlerinin Yoğunlaştığı Yer’ Alt Kriterine Ait Sorulan Sorulara Verdikleri Yanıtlara Ait Cevap Seçeneklerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Sayı	%
Çok yüksek oranda tepe yönetiminde	6	100
Genellikle (büyük ölçüde) tepe yönetiminde	-	-
Orta düzeyde ancak alt kademelere havale edilir	-	-
Örgütün genelinde	-	-

Bu konuda cevaplayıcılar hem fikirdir. Çok yüksek oranda tepe yönetiminde gerçekleştiğini söylemişlerdir.

Tüm cevaplayıcıların ortak kararıyla Kubilay Urhan bu alt kriter itibariyle istismarcı otoriter liderlik anlayışı içerisindedir.

4.13.5 Araştırma Kapsamına Alınan Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışının Değerlendirilmesi

Tablo 73 : Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışına İlişkin Frekans Dağılımları

	İstismarcı Otoriter	Koruyucu Otoriter	Danışmalı Yönetim	Katılnalı Yönetim
İlker Dener	2	1	4	3
Ömer Oğuz	3	3	2	2
Ersin Birol	6	2	1	1
Kubilay Urhan	5	3	1	1

Proje yöneticisi İlker Dener'in liderlik davranışını tespit etmeye yönelik sorulara proje takım üyelerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

-Proje takım üyeleri proje yöneticileri İlker Bey'in kendilerine önemli bir ölçüde itimat ve güven duyduklarını açıklamışlardır. İlker Bey burada danışmalı yönetim tarzını benimsemektedir.

-Proje takım üyeleri kendi işleriyle alakalı olarak proje yöneticileri ile konuşabilecekleri konularda kendilerini yeterince özgür hissetmektedirler. Burada da danışmalı yönetim tarzı benimsenmiştir.

-Proje takım üyeleri proje yöneticilerinin bazen fikirlerine başvurduğunu söylemiştir. İlker Dener burada koruyucu otoriter bir yaklaşım kullanmıştır.

-Proje takım üyeleri işlerini yapabilmeleri ve sorumluluklarını bilmeleri için proje yöneticilerinin katılımcı bir yönetim sağladığını söylemektedir.

-Proje takım üyeleri proje amaçlarının başarılmasında en büyük sorumluluğun örgütün tümünde hissedildiğini söylemiştir. Katımlı bir yaklaşım izlendiği görülmektedir.

-Proje takım üyeleri projede bilgi akışının yolunu tepe yönetimden alt kademelere, alt kademelerden de tepe yönetimine doğru olduğunu ifade etmişlerdir. İlker Bey burada danışmalı bir yönetim tarzı izlemiştir.

-Proje takım üyeleri karşılaştıkları sorunlardan proje yöneticilerinin çok iyi derecede haberdar olduğunu söylemişlerdir. İlker Dener burada katımlı yönetim tarzını göstermiştir.

-Proje takım üyeleri kararlara hemen hemen hiç katılmadıklarını ifade etmiştir. Bu da İlker Bey'in burada istismarcı otoriter bir yaklaşım içinde olduklarını göstermektedir.

-Proje takım üyeleri proje amaçlarının emirler verilerek belirlendiğini söylemişlerdir. Burada da İlker Bey istismarcı bir yönetim tarzı göstermektedir.

-Proje takım üyeleri kontrol faaliyetlerinin orta düzeyde gerçekleştiğini fakat alt kademelere de havale edildiğini söylemiştir. Burada da İlker Bey'in danışmalı yönetim tarzını gösterdiği görülmektedir.

Sonuç olarak İlker Dener için verilen tüm cevaplar incelendiğinde kendisinin daha çok danışmalı yönetim anlayışında olduğu görülmektedir.

Proje yöneticisi Ömer Oğuz'un liderlik davranışını tespit etmeye yönelik sorulara proje takım üyelerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

-Proje takım üyeleri proje yöneticileri Ömer Bey'in kendilerine duyduğu itimat ve güveni önemli bir miktar olarak nitelendirmişlerdir. Ömer Bey'in burada danışmalı yönetim tarzını benimsediği söylenebilmektedir.

-Proje takım üyeleri kendi işleriyle alakalı olarak proje yöneticileri ile konuşabilecekleri konularda kendilerini çok özgür hissetmektedirler. Burada da katılmalı yönetim tarzı benimsenmiştir.

-Proje takım üyeleri proje yöneticilerinin sık sık fikirlerine başvurduğunu söylemiştir. Ömer Oğuz burada danışmalı bir yaklaşım kullanmıştır.

-Proje takım üyeleri işlerini yapabilmeleri ve sorumluluklarını bilmeleri için proje yöneticilerinin katılımcılığı sağlama yöntemini kullandığını söylemiştir. Burada Ömer Bey'in katılmalı yönetimi kullandığı görülmektedir.

-Proje takım üyeleri proje amaçlarının başarılmasında en büyük sorumluluğun üst yönetimde hissedildiğini söylemiştir. Ömer Bey burada istismarcı otoriter bir yönetim yaklaşımı izlemiştir.

-Proje takım üyeleri projede bilgi akışının yolunun çoğunlukla tepe yönetimden en alt kademelere doğru olduğunu ifade etmişlerdir. Burada koruyucu otoriter bir yaklaşım sergilenmiştir.

-Proje takım üyeleri karşılaştıkları sorunlardan proje yöneticilerinin biraz iyi derecede haberdar olduğunu söylemişlerdir. Ömer Oğuz burada koruyucu otoriter yönetim tarzını göstermiştir.

-Proje takım üyeleri kararlar verilirken ara sıra kendilerine danışıldıklarını ifade etmiştir. Bu da Ömer Bey'in burada koruyucu otoriter bir yaklaşım içerisinde olduklarını göstermektedir.

-Proje takım üyeleri proje amaçlarının emirler verilerek belirlendiğini söylemişlerdir. Burada da Ömer Bey istismarcı bir yönetim tarzı göstermektedir.

-Proje takım üyeleri kontrol faaliyetlerinin çok yüksek oranda tepe yönetiminde gerçekleştiğini söylemiştir. Burada da Ömer Bey'in istismarcı otoriter liderlik yaklaşımını gösterdiği görülmektedir.

Sonuç olarak Ömer Oğuz için verilen tüm cevaplar incelendiğinde cevaplayıcıların kendisini herhangi bir kategoriye sokamadığı istismarcı otoriter ve koruyucu otoriter liderlik davranışlarında eşit görüş olduğu görülmektedir. Lakin cevaplarda Ömer Oğuz'un bazı alt kriterlerde danışmalı ve katılmalı yönetim davranışını izlediği görülmektedir. Buna istinaden, kendisinin daha çok koruyucu otoriter liderlik yaklaşımı gösterdiği söylenebilir.

Proje yöneticisi Ersin Birol'un liderlik davranışını tespit etmeye yönelik sorulara proje takım üyelerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

-Proje takım üyeleri proje yöneticileri Ersin Bey'in kendilerine oldukça fazla bir miktar güven duyduğunu ifade etmiştir. Ersin Bey'in burada katılmalı yönetim tarzını benimsediği söylenebilmektedir.

-Proje takım üyelerinin yarısı kendi işleriyle alakalı olarak proje yöneticileri ile konuşabilecekleri konularda kendilerini çok özgür diğer yarısı ise yeterince özgür hissetmektedirler. Her iki davranışın birbirine yakın özellik göstermesi nedeniyle burada da danışmalı yönetim tarzı benimsenmiş olduğu söylenebilir.

-Proje takım üyeleri proje yöneticilerinin bazen fikirlerine başvurduğunu söylemiştir. Ersin Birol burada koruyucu otoriter bir yaklaşım kullanmıştır.

-Proje takım üyeleri işlerini yapabilmeleri ve sorumluluklarını bilmeleri için proje yöneticilerinin korkutma yöntemini kullandığını söylemiştir. Burada Ersin Bey'in istismarcı otoriter liderlik yaklaşımını kullandığı görülmektedir.

-Proje takım üyeleri proje amaçlarının başarılmasında en büyük sorumluluğun üst yönetimde hissedildiğini söylemiştir. Ersin Bey burada istismarcı bir yönetim yaklaşımı izlemiştir.

-Proje takım üyeleri projede bilgi akışının yolunun aşağıya doğru olduğunu ifade etmişlerdir. Burada istismarcı otoriter bir yaklaşım sergilenmiştir.

-Proje takım üyeleri karşılaştıkları sorunlardan proje yöneticilerinin biraz iyi derecede haberdar olduğunu söylemişlerdir. Ersin Birol burada koruyucu otoriter yönetim tarzını göstermiştir.

-Proje takım üyeleri kararlar verilirken kendilerine hemen hemen hiç katılmadıklarını ifade etmiştir. Bu da Ersin Bey'in burada istismarcı otoriter bir yaklaşım içinde olduklarını göstermektedir.

-Proje takım üyeleri proje amaçlarının emirler verilerek belirlendiğini söylemişlerdir. Burada da Ersin Bey istismarcı bir yönetim tarzı göstermektedir.

-Proje takım üyeleri kontrol faaliyetlerinin çok yüksek oranda tepe yönetiminde gerçekleştiğini söylemiştir. Burada da Ersin Bey'in istismarcı otoriter liderlik yaklaşımını gösterdiği görülmektedir.

Sonuç olarak Ersin Birol için verilen tüm cevaplar incelendiğinde kendisinin daha çok istismarcı otoriter liderlik yaklaşımı gösterdiği görülmektedir.

Proje yöneticisi Kubilay Urhan'ın liderlik davranışını tespit etmeye yönelik sorulara proje takım üyelerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

-Proje takım üyelerinin yarısı proje yöneticileri Kubilay Bey'in kendilerine oldukça fazla bir miktar güven duyduğunu diğer yarısı ise önemli bir miktar güven duyduğunu ifade etmiştir. Kubilay Bey'in burada danışmalı yönetim tarzını benimsediği söylenebilmektedir.

-Proje takım üyeleri kendi işleriyle alakalı olarak proje yöneticileri ile konuşabilecekleri konularda kendilerini biraz özgür hissetmektedirler. Kubilay Urhan'ın buna göre koruyucu otoriter bir yaklaşım içerisinde olduğu söylenebilir.

-Proje takım üyeleri proje yöneticilerinin bazen fikirlerine başvurduğunu söylemiştir. Kubilay Bey burada koruyucu otoriter bir yaklaşım kullanmıştır.

-Proje takım üyeleri işlerini yapabilmeleri ve sorumluluklarını bilmeleri için proje yöneticilerinin katılımcılığı sağlama yöntemini kullandığını söylemiştir. Burada Kubilay Bey'in katılmalı yönetim yaklaşımını kullandığı görülmektedir.

-Proje takım üyeleri proje amaçlarının başarılmasında en büyük sorumluluğun üst yönetimde hissedildiğini söylemiştir. Kubilay Bey burada istismarcı bir yönetim yaklaşımı izlemiştir.

-Proje takım üyeleri projede bilgi akışının yolunun aşağıya doğru olduğunu ifade etmişlerdir. Burada istismarcı otoriter bir yaklaşım sergilenmiştir.

-Proje takım üyeleri karşılaştıkları sorunlardan proje yöneticilerinin biraz iyi derecede haberdar olduğunu söylemişlerdir. Kubilay Urhan burada koruyucu otoriter bir liderlik yaklaşımı göstermiştir.

-Proje takım üyeleri kararlar verilirken kendilerine hemen hemen hiç katılmadıklarını ifade etmiştir. Bu da Kubilay Bey'in burada istismarcı otoriter bir yaklaşım içinde olduklarını göstermektedir.

-Proje takım üyeleri proje amaçlarının emirler verilerek belirlendiğini söylemişlerdir. Burada da Kubilay Bey istismarcı bir yönetim tarzı göstermektedir.

-Proje takım üyeleri kontrol faaliyetlerinin çok yüksek oranda tepe yönetiminde gerçekleştiğini söylemiştir. Burada da Kubilay Bey'in istismarcı otoriter liderlik yaklaşımını gösterdiği görülmektedir.

Sonuç olarak Kubilay Urhan için verilen tüm cevaplar incelendiğinde kendisinin daha çok istismarcı otoriter liderlik yaklaşımı gösterdiği görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir :

-Proje yöneticilerinin proje başarısına ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular ve bulgulardan ortaya çıkan sonuçlara göre Snop İzmit Metal San. Tic. A.Ş., Howon Otomotiv San. Tic. A.Ş. ve Atilla Makine Ltd. Şti. projeleri başarısız, Almesan Mutfak Eşyaları San. Tic. A.Ş., Enpay Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş. ve Stoper Membran projeleri ise başarılı olarak gerçekleşmiştir.

-Proje takım üyelerinin verdikleri yanıtlara göre ise Snop İzmit Metal San.Tic.A.Ş. projesinin yöneten Kubilay Urhan istismarcı otoriter, Howon Otomotiv ve Atilla Makine Ltd. Şti. projelerini yürüten İlker Dener ise danışmalı yönetim liderlik davranışını göstermektedir. Dolayısıyla şirketin başarısız projelerinde Likert'in sistem 1 ve sistem 3 yaklaşımının izlendiği görülmektedir.

-Proje takım üyelerinin verdikleri yanıtlara göre Almesan Mutfak Eşyaları San. Tic. A.Ş. projesini yürüten Ersin Birol'un istismarcı otoriter, Enpay Endüstriyel Pazarlama ve Yatırım A.Ş. ve Stoper Membran projelerini yürüten Ömer Oğuz'un ise koruyucu otoriter bir yaklaşım sergilediği görülmektedir. Bu sonuçlara göre, şirketin başarılı projelerinde Likert'in sistem 1 ve sistem 2 yaklaşımının izlendiği görülmektedir.

-Proje takım üyeleri görüşme formunda yer alan sorulara vermiş oldukları yanıtlardan hareketle proje yöneticilerinin her konuda takip ettikleri tek bir yönetim anlayışına sahip olmadıkları, farklı konu ve durumlarda farklı davranışlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile bir proje yöneticisini tüm

yönetmel faaliyetlerinde koruyucu otoriter ya da katılmalı gibi tek bir tipteme içerisine sokmak mümkün olmamış, yönetici imajını tam olarak oluşturmamıştır. Bu nedenle sorulan on yönetmel faaliyetin çoğunda hangi liderlik yaklaşımı izlendiği çıkartılarak yöneticinin liderlik tarzı belirlenmiştir.

SONUÇLAR

Projeler kısıtlı kaynakların aktarıldığı, kendine özgü bir takım özellikleri olan işlerdir. Projeler genellikle bir defaya mahsus olarak gerçekleştirirler ve daima özgünlük içerdiklerinden dolayı yüksek risk taşırlar. Projeler, taşıdıkları bu stratejik önem nedeniyle genellikle üst yönetim tarafından atanan ve özel yetkileri olan bir proje yöneticisi tarafından idare edilirler.

Bir proje yöneticisinin görevi müşteri amaçlarını karşılamak için proje ön hazırlığından bitimine kadar tüm inşaat sürecini yönetmektir. Proje yöneticilerinde liderlik, problem çözme yeteneği, iletişim becerisi, stresle başa çıkma, kişisel gelişim etkileme ve ikna kabiliyeti vb. gibi birçok kabiliyetin bir arada olması gerekmektedir. Sayılan bu özelliklerin tamamı aslında ilk sırada sayılan liderlik özelliğinin içinde bulunmaktadır.

Liderlik kavramının örgütsel performansa etki ettiği birçok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur. Bunlardan biri de Rensis Likert'in geliştirdiği Sistem Dört Modeli'dir. Likert sistem Dört Modeli'ni 200 örgütte gerçekleştirdiği bir araştırma sonucuna dayandırmıştır. Likert yönetici davranışlarını dört grupta toplamıştır. Likert'in Sistem 1 (istismarcı otoriter) adını verdiği sınıflandırma, tamamen otoriter liderlik biçimini kapsar. Sistem 2 (koruyucu otoriter lider) astlarına işleri nasıl yapacakları konusunda biraz esneklik tanımaktadır. Ancak bu esnekliğin bir takım sınırları vardır. Sistem 3 (Danışmalı Yönetim)'de yöneticiler örgüt ve grup amaçları konusunda görevlerin nasıl yerine getirileceğine astlarla konuşarak karar verirler. Sistem 4 (Katılımcı Yönetim)'de ise bütün grup üyelerinin görüşü son kararda önce alınır. Astlar kendi çalışmalarını kendi denetler ve değerlendirir. Lider ile astlar arasında açık bir iletişim vardır. Likert'in araştırmalarının sonucuna göre verimi yüksek gruplar Sistem 3 ve Sistem 4 , verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında oldukları görülmüştür.

Projelerin başarılı olarak sonuçlanmasında kısıtlı kaynakların etkin ve zamanında sevk ve idare edilmesi oldukça önem taşımaktadır. Oysa ki proje yönetimi literatürüne bakıldığında liderlik kavramı ile proje performansının pek

ilişkilendirilmediği görülmüştür. Bu araştırmada liderlik davranışının proje başarısına etki edip etmediği Likert'in Sistem Dört Yaklaşımı kullanılarak araştırılmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre, literatürün ortaya koymuş olduğu sonuçlarla doğrusal bir yaklaşım ortaya çıkmamıştır. Likert'e göre Sistem 3 ve Sistem 4 liderlik tipi ile yönetilen organizasyonlar başarı gösterirken, araştırma sonuçlarına göre Sistem 1 ve Sistem 2 liderlik tipi ile yönetilen proje organizasyonları başarılı olmuştur.

Literatürün aksine araştırmada otokratik yaklaşımın proje başarısına etki etmesi inşaat sektörüne has bir neden olabilir. İnşaat sektörü teknik uzmanlığın çok önemli olduğu bir sektördür. İnşaat sektöründe üst kademedeki çalışanlar ile alt kademedeki inşaatın uygulamasını gerçekleştiren kişiler arasında eğitim ve uzmanlık yönünden büyük bir uçurum bulunmaktadır. İnşaat projeleri çok hassastır, yapılacak en küçük yanlış projenin felaketle sonuçlanmasını doğurabilir. Bu yüzden çoğu faaliyeti, proje yöneticileri kendisi bizzat yürütmek istemiş ve otoriter bir yaklaşıma bürünmüş olabilirler.

Bir diğer neden , araştırmaya katılan proje takım üyelerinin değerlendirmelerini doğru yapmamaları ve araştırmacıyı yanıltıcı cevaplarda bulunması olabilir.

Bir başka neden odak grup görüşmesine katılan proje takım üyelerinin görev dağılımı nedeniyle proje yöneticilerini çok farklı değerlendirmeleridir. Görevi nedeniyle proje yöneticisine çok yakın bir kademedeki olan cevaplayıcı yöneticiyi bir faaliyetinde katılmalı yönetim kategorisine sokarken, aynı yönetim faaliyeti için en alt kademedeki yer alan bir inşaat kalfası istismarcı otoriter liderlik yaklaşımı içerisine koyabilmektedir. Buna göre teknik kadroda yer alan kişiler kararlara katılabildikleri, fikirlerini söylebildikleri, proje amaçlarını gerçekleştirmede sorumluluk hissetmeleri nedeniyle yöneticilerini sistem 3 veya sistem 4 liderlik tipi içerisine yerleştirmişlerdir.

Araştırmada literatürle doğrusal bir sonuç çıkan tek proje Snop İzmit Metal San. Tic. A.Ş.'dir. Araştırmadan elde edilen veriler, bu projeyi yürüten proje yöneticisinin liderlik davranışının Sistem 1 olduğunu göstermektedir. Sistem 1 yaklaşımını izleyen Kubilay Urhan'ın projesinin başarısız olma nedenlerinden biri Kubilay Urhan'ın şirketteki pozisyonu nedeniyle olabilir. Kubilay Urhan şirketin genel müdürü sıfatıyla faaliyetini yürütmektedir. Şirketin yürüttüğü hiçbir projede proje yöneticiliği sıfatıyla çalışmamıştır. Yine kendi şirketini kurmasından bu yana proje yöneticiliği görevinde hiç bulunmamıştır. Lakin Snop İzmit Metal projesinde projenin başlamasından 1 ay sonra, proje yöneticisinin istifa etmesinden ve o dönemde yetkinlik bakımından bu kişinin yerine geçecek başka bir proje yöneticisi şirket bünyesinde olmamasından dolayı bu görevi devralmıştır. Kubilay Urhan şirkette genel müdür yani 'patron' fonksiyonunu yürütüyor olması nedeniyle takım üyeleri kendisinden çekindiği için bazı cevaplara olumsuz yanıt vermiş olabilir. Nitekim verilen cevaplar incelendiğinde cevaplayıcıların 'sonuçta patrandur' gibi ifadelerde bulunduğu görülmektedir. Kubilay Urhan şirkette genel müdür olarak görev yaptığı için sürekli şantiye alanında bulunmamış bu nedenle birçok faaliyeti proje takım üyelerine danışmaya fırsat ve zaman bulamadan yapmak zorunda kalmış olabilir. Yine proje takım üyeleri normalde şantiye alanında geçici olarak inşa edilen yönetim binasında sürekli duran bir proje yöneticisi yerine, şirkette genel müdür odasından faaliyetlerini sürdüren bir proje yöneticisiyle çalıştıklarından dolayı bazı faaliyetlere katılamamış, karşılaştıkları problemleri bu yüzden aktaramamış olabilirler. Bu nedenlerden ötürü Kubilay Bey projede sistem 1 yaklaşımı izliyormuş gibi algılanmış olabilir. Burada proje başarısına liderlik dışında başka faktörler etki etmiş olabilir.

Proje yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik davranışının proje başarısına olumlu veya olumsuz bir katkısı olmaktadır. Proje yöneticilerinin proje takımına karşı otoriter bir yaklaşım sergilemesi proje başarısını artıracaktır. Buna göre, başarılı proje yönetimi için proje yöneticilerine şunlar önerilebilir :

- Proje yöneticisi proje takımına önemli bir miktarda itimat ve güven duymalı, takımına bunu hissettirmelidir.
- Proje takım üyeleri projeye ilgili konuları proje yöneticileriyle özgür bir biçimde konuşabilmelidir.

- Proje yöneticisi proje takımına projeye ilgili konularda bazen fikirlerini sormalıdır.
- Proje amaçlarının başarılmasında en büyük sorumluluk üst yönetime verilmelidir.
- Projede bilgi akışı mutlak suretle üst yönetimden alt yönetime doğru olmalıdır.
- Proje takım üyeleri projeye ilgili karar sürecine katılmamalıdır ya da çok nadiren katılmalıdır.
- Proje yöneticisi proje amaçlarını emirler vererek belirleyebilir.
- Projede kontrol faaliyetleri tepe yönetimi tarafından gerçekleştirilmelidir.

Bu çalışmada proje yöneticilerinin liderlik davranışları sadece Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli kullanılarak ölçülmüştür. Araştırma ayrıca diğer liderlik yaklaşımları ile de araştırılabilir.

Araştırmada proje başarısını ölçmeye yönelik sorular sadece proje yöneticilerine sorularak belirlenmiştir. Proje başarısı müşteri ve tedarikçi açısından farklı değerlendirilebilir. Diğer taraflarında görüşleri alınabilir.

Liderlik davranışı ve proje başarısı ileriiki çalışmalarda nicel araştırma yöntemleriyle ve farklı örneklerle de araştırılabilir.

EK

PROJE BAŞARISINI DEĞERLENDİRME GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Sorusu:

Proje Yöneticisinin Liderlik Davranışı Proje Başarısını Arttırır Mı?

Tarih:.....

Başlangıç Saati:.....

Bitiş Saati:.....

Görüşmecisi:.....

GİRİŞ

Merhaba, benim adım Esra Duacıoğlu ve Kocaeli Üniversitesi'nde Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tez çalışması yapmaktayım. Proje yöneticilerinin liderlik davranışının proje başarısı üzerine etkisi üzerine bir araştırma yapıyorum ve sizinle daha önce yürütmüş olduğunuz projelerin başarısına etki eden faktörler hakkında konuşmak istiyorum. Bu görüşmede amacım, proje yöneticilerinin liderlik davranışının proje başarısına etki edip etmediğini ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmadan ortaya çıkan sonuçlar ile hangi hangi liderlik davranışının proje başarısına etki ettiğini bularak proje yönetimi alanına katkı sağlamayı ümit etmekteyim.

Lütfen bu görüşmede yer alan soruları daha önce yürütülmesinde rol oynadığınız, (X)* proje veya projelerini düşünerek cevaplayınız.

Görüşme sürecinde tarafıma anlatılanların tümü gizli olacaktır. Bu bilgilerin benden başkası tarafından görülmesi mümkün olmayacaktır. Görüşme süresince bana vermiş olduğunuz tüm bilgiler sadece bu araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Görüşmeye başlamadan önce araştırma konusu hakkında ya da görüşmeyle ilgili bir sorunuz var mı?

Bu görüşmeyi ses kayıt cihazı ile kaydetmek istemekteyim. Bu sayede vereceğiniz cevapların kaydını daha ayrıntılı tutabilme imkanı sağlayabilirim. Bunun sizin için bir sakıncası var mı?

Bu araştırmaya katıldığınız için çok teşekkür ederim.

*Görüşülen proje yöneticisinin yürüttüğü ve araştırma kapsamına alınan projesinin adı verilmiştir.

GÖRÜŞME SORULARI

-Kısaca kendinizi tanıtır mısınız?

Yaş

Cinsiyet

Meslek

-Yürüttüğünüz bu projede proje için belirlenen proje amaç ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

-Yürüttüğünüz bu projede üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteğini hangi yönleri ile değerlendirirsiniz?

-Yürüttüğünüz bu projede proje planını nasıl eleştirirsiniz?

- Yürüttüğünüz bu projede proje takımının projeye katkıları hakkında neler düşünüyorsunuz?
- Yürüttüğünüz bu projede proje kontrol sistemini hangi yönleri ile eleştirirsiniz?
- Yürüttüğünüz bu projede proje paydaşları arasındaki bilgi paylaşımı ve dağıtımını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Yürüttüğünüz bu projede projede meydana gelebilecek problemler hakkında izlenilen çözüm yöntemleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Yürüttüğünüz bu projede projenin müşteri tarafından kabul süreci hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Yürüttüğünüz bu projede kullanılan teknolojiyi hangi yönleri ile eleştirirsiniz?

EK

PROJE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞINI DEĞERLENDİRME GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Sorusu:

Proje Yöneticisinin Liderlik Davranışı Proje Başarısını Arttırır Mı?

Tarih:.....

Başlangıç Saati:.....

Bitiş Saati:.....

Görüşmecisi:.....

GİRİŞ

Merhaba, benim adım Esra Duacıoğlu ve Kocaeli Üniversitesi'nde Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tez çalışması yapmaktayım. Proje yöneticilerinin liderlik davranışının proje başarısı üzerine etkisi üzerine bir araştırma yapıyorum ve sizinle daha önce yürütülmesinde rol oynadığınız projelerde birlikte çalıştığınız proje yöneticilerinin liderlik davranışını belirlemeye yönelik bir takım sorular sormak istiyorum. Bu görüşmede amacım, proje yöneticilerinin liderlik davranışının proje başarısına etki edip etmediğini ortaya çıkarmaktır. Bu araştırmadan ortaya çıkan sonuçlar ile hangi hangi liderlik davranışının proje başarısına etki ettiğini bularak proje yönetimi alanına katkı sağlamayı ümit etmekteyim.

Lütfen bu görüşmede yer alan soruları daha önce beraber çalıştığınız, (X)* proje yöneticisini düşünerek cevaplayınız.

Görüşme sürecinde tarafıma anlatılanların tümü gizli olacaktır. Bu bilgilerin benden başkası tarafından görülmesi mümkün olmayacaktır. Görüşme süresince bana vermiş olduğunuz tüm bilgiler sadece bu araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Görüşmeye başlamadan önce araştırma konusu hakkında ya da görüşmeyle ilgili bir sorunuz var mı?

Bu görüşmeyi kamera ile kaydetmek istemekteyim. Bu sayede vereceğiniz cevapların kaydını daha ayrıntılı tutabilme imkanı sağlayabilirim. Bunun sizin için bir sakıncası var mı?

Kaydın temiz bir şekilde olması için lütfen teker teker konuşunuz. Bu araştırmaya katıldığınız için çok teşekkür ederim.

*Görüşülen proje takım üyelerine, araştırma kapsamına alınan projeleri yürüten proje yöneticisinin adı verilmiştir.

GÖRÜŞME SORULARI

-Kısaca kendinizi tanıtır mısınız?

Yaş

Cinsiyet

Meslek

-Sizce bir projenin başarılı olması için proje yöneticisi proje takım üyelerine nasıl davranmalıdır?

-X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede yöneticiniz size ne derece itimat ve güven duyduğunu açıklarmısınız?

- X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede işinizle ilgili konularda yöneticilerinizle konuşurken kendinizi ne kadar özgür hissetmektesiniz?
- X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede üstünüzün fikirlerinize başvurma sıklığını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede işinizi iyi yapmanız ve sorumluluklarınızı bilmeniz için üstünüzün kullandığı yöntemi nasıl eleştirirsiniz?
- X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede proje amaçlarının başarılı olmasında en büyük sorumluluğu hangi kademede hissediyorsunuz?
- X proje yöneticiniz ile yürüttüğünüz projede bilgi akışını nasıl değerlendirirsiniz?
- X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede sizce sizin karşılaştığınız problemlerden üstünüz ne derece haberdardır ve neden?
- X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede üstünüz yaptığınız işle ilgili olarak karar alma sürecine katılımınızı sağladı mı ?Bu konuda ne düşünüyorsunuz?
- X proje yöneticisiyle yürüttüğünüz projede üstünüzü proje amaçlarını belirlemesi konusunda kullandığı yöntem hakkında nasıl eleştirirsiniz?
- X proje yöneticisiyle yürüttüğünüz projede sizce kontrol faaliyetleri hangi düzeyde gerçekleşmektedir?

EK

PROJE YÖNETİCİLERİ GÖRÜŞME TAKVİMİ

Proje Adı	Katılımcı	Görüşme Tarihi	Görüşme Saati
Snop İzmit Metal San. Tic. A.Ş.	Kubilay Urhan	06/02/2009	11:00
Stoper Membran	Ömer Oğuz	06/02/2009	12:00
Enpay End.Paz. ve Yat. A.Ş.	Ömer Oğuz	06/02/2009	11:30
Almesan Mehtap Mutfakları	Ersin Birol	11/02/2009	08:30
Howon Otomotiv	İlker Dener	11/02/2009	08:00
Atilla Makina	İlker Dener	12/02/2009	08:45

EK
GÖRÜŞME DÖKÜMÜ FORMU

PROJE BAŞARISI DEĞERLENDİRME SORULARINA VERİLEN YANITLAR

PROJE ADI : SNOP İZMİT METAL SAN. TİC. .A.Ş.
PROJE YÖNETİCİSİ : G. KUBİLAY URHAN

SORU 1: ‘Proje amaç ve hedeflerine kısmen ulaşıldı. Çünkü sürede bir gecikme oldu. Müşterinin istekleri projenin değişmesine neden oldu. Bununda süreyle ilgili saptanan hedefte sapma oluşturacağını belirtmemize rağmen müşteri değişikliklerin yapılmasında ısrar etti. Proje değişikliklerinin yanı sıra hatalı taşeron seçimi, proje süresinde gecikmelere sebebiyet verdi. Bu gecikmeler başta belirlediğimiz maliyet hedefine de ulaşmamızı engelledi. İnşaat işlerinde geri dönüş her zaman daha zordur. Sürekli tadilat yapmak daha maliyetlidir ve daha çok zaman alır. Tüm bu nedenlerden ötürü proje için belirlediğimiz zaman ve bütçe hedeflerine tam ulaşamadık.

SORU 2 : Bu projede üst yönetim proje ile birebir ilgilendi. Hatta projenin yürütülmesiyle ilgili tüm safhalarda şirket genel müdürü G. Kubilay Urhan bizzat aktif rol aldı. Proje işleyişinin aksatabilecek bir takım bürokratik engellerin (örneğin; inşaat ruhsatının alınması, İzgaz’dan onay alınması, suyun açtırılması, Belediye ile ilgili tüm işlemlerin gerçekleştirilmesi) aşılmasında üst yönetim bizzat ilgilendi. Projenin en iyi şekilde yürütmesi için gerekli tüm tedarikçi ve taşeron firmaların bulunması üst yönetim tarafından gerçekleştirildi.

SORU 3: İnşaat projelerinin hazırlanması ve detay çözümlemeleri ile ilgili sıkıntı yaşanmıştır. Müşterinin istekleri tam anlaşılamadığından projenin başında yapılan planlara müşterinin istekleri tam anlaşılamadığından uyulamamıştır. Bundan dolayı gerçekleşen revizyonlar neticesinde yapılan iş planında zaman olarak geriye düşülmüştür. Buda yapılan bütçe planlarına doğrudan etki etmiştir. Netice olarak yapılan planlarda sapmalar olmuştur, bu da müşteri memnuniyetsizliğine yol açmıştır.

SORU 4: Proje takımında iş takibi ve sonuçlandırılması açısından bazı sorunlar yaşadık. Proje takımında bazı kopmalar yaşandı. Proje şantiye şefi projenin ortasında projeyi bıraktı. Şantiye şefinin değişmesi proje takımında da adaptasyon sorunlarının yaşanmasına neden oldu. Neticede proje takımında bir takım motivasyon eksiklikleri yaşanmıştır. Proje örgütlenmesinde de sorunlar olmuştur.

SORU 5 : Yapılan tüm planlar kontrol edilmiştir. Özellikle proje kalite açısından sürekli kontrol altında tutulmuştur. Sapmayla karşılaştığımız zaman aksiyon planıyla bir takım düzeltmelere gidilir.

SORU 6 : Proje toplantıları yeterli sıklıkta yapılmadı. Proje takımı müşteri istekleri konusunda yeterince bilgilendirilmedi. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışı olmadı.

SORU 7: Projede problemler geç fark edildi. Bu problemlerin bir çoğu müşteri ürünü kullanmaya başladıktan sonra müşteri tarafından fark edilip tarafımıza iletili. Tarafımıza iletilen tüm problemleri için etkili çözüm yöntemleri geliştirmemize rağmen bunları uygulamakta oldukça eksik kaldığımızı düşünüyorum.

SORU 8 : Proje tamamlandığında müşterinin kabul süreci konusunda sorunlar yaşadık. Proje bitmesine rağmen müşterinin revizyon talepleri oldu. Bu revizyonlar gerçekleşmeden müşteri projeyi teslim almak istemedi.

SORU 9 : Bölge iklim şartlarına, inşaat tekniğine uygun teknoloji kullanıldı.

PROJE ADI : STOPER MEMBRAN
PROJE YÖNETİCİSİ : ÖMER OĞUZ

SORU 1: Proje amaçlarına ulaşıldı. Çelikte betonarme arası ilişki projelendirmesi aşamasındaki çıkan aksaklıklardan dolayı bazı sorunlar oluştu. İyi bir detay uygulaması olmadı. Projenin kaliteli olması, kaliteli bir tesisin inşa edilmesi Kubilay Urhan İnşaat'ın yeni bir firma olması nedeniyle kendimizi ispatlamak, piyasaya tanıtmak, kaliteli bir iş yaptığımızı göstermek kaliteden ödün vermemek birincil amacımızdı. Diğer amaçlarımız ise projenin zamanında ve belirlediğimiz bütçe dahilinde tamamlanmasıydı. Biz bu amaçların hepsine ulaştık.

SORU 2 : Projeye üst yönetimin ilgi ve desteği olmasıydı zaten proje kalite hedefine ulaşamazdı. Üst yönetim projeyi içine sindirdi.

SORU 3 : Bizim yaptığımız projeler oldukça hassastır. Bu projede yapılan tüm planlara uyuldu. Zaten mühim olan zamandır. Bu tesisin açılış tarihi bize söylendi.Membran'ın üretim tarihini müşteri bize belirtti. Bizde zaman planımızı buna göre yaptık ve tesis zamanında açıldı. Yalnız ülkemizde proje detayları mutlaka değişir.20 senedir çalışıyorum 20 defa proje değişir.

SORU 4 : Proje takımının proje katkıları fazlaydı. Detay eksiklikleri olduğu için sürekli iletişim halindeydik. Projenin mimari projelendirmesini yapan bir Ankara firmasıydı. Projeye tam olarak ilgilendi.Yerinde geldi inceledi.Yanlışlıkları yerinde tespit etti.

SORU 5 : Projenin zamanında yetişmesi, detayların projeye uygunluğunu sağlamak için sürekli kontrol edildi.Çizilen projenin sahada uygulamaya dökülenle uygunluğu her saat hergün kontrol ediyordum. Betonun kaliteli olması, demirlerin projeye uygun olması, kalıbın betona göre özelliğini sürekli kontrol edildi. Örneğin beton dökülürken hep başındaydım.

SORU 6 :Proje mimari kısmı Ankara'da idi. Oradaki mimarla sürekli iletişim halindeydik. Mesafe uzak olduğu için bazı aksilikler yaşandı. Örneğin bazı konuları uzaktan telefonla anlatmakla birebir görmek arasında fark vardır.

SORU 7 : Proje birkaç kısma ayrılır.İnşaat, elektrik, mimari, mekanik Bunların birbirine uygunluğunu birbirine bağlantılarını çok iyi irdelemek lazım. Yoksa sorunlar olur. Genellikle tüm kısım projelerini herkes ayrı ayrı çizdiği için birbirinin projesine pek bakmazlar. Ör; tesisatla elektrik elektriğin buatıyla kalorifer peteği aynı yere denk gelebilir. Bu tarz problemler doğar. Ben bunları bildiğim için bir projeyi tesisatıyla elektriğiyle mekaniğiyle bir bütün olarak incelerim. Mimari projeyi , tesisat projesini elektrik projesini yan yana koyar çıkabilecek problemleri tespit ederim. Buna göre aksiyon planı geliştirdim.

SORU 8 : Proje zamanında bittiği için kabul sürecinde bir sorun yaşanmadı.

SORU 9 : Proje ne gerektiriyorsa o teknoloji kullanıldı. Örneğin betonun mukavemetinin testleri deneyleri yapıldı, demirin tüm testleri laboratuarda yapıldı.

PROJE ADI :ENPAY ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA VE YATIRIM A.Ş.
PROJE YÖNETİCİSİ : ÖMER OĞUZ

SORU 1 :Proje için belirlenen amaç tesisin üretime biran önce geçmesi için işin zamanında bitirilmesi idi. Bu amaca ulaşamadı. Çünkü mimari projeyi yapan firmalar Amerikan ve Alman idi ve bu projeler kısım kısım bize geldi. Sürekli ek projeler üretildi. Bize verilen ilk projelere göre kendimize bir amaç belirledik. Ama projenin ortasında proje değişikliğine detay değişikliğine gidildi. Başta belirlenen hedeflere bu nedenle ulaşamadık

SORU 2 : Projeye üst yönetim gerekli alaka ve ilgiyi gösterdi. Proje için ne söz verildiyse, zararına da olsa her tür gayreti gösterdi.

SORU 3 : Projelerde sonradan çıkan bazı değişikliklerden dolayı aksaklıklar meydana geldi. Makina detayları yurtdışından geldiği için buradaki uygulamayla gelen projeler arasında farklılıklar oldu. Biz yaptığımız planlara uyamadık.Yaptığımız şeyi sküp tekrar yapmak zorunda kaldık. Biz bir iş programı yapıp bu işi şu zamanda bitiririz dedik. Onlarda onayladı. Fakat belli bir süre sonra bize şu işi öne çekin şunu daha geç yapın dediler. Biz yaptığımız iş programlarını değiştirmek zorunda kaldık

SORU 4: Herkes kendi bölümünün detaylarının çözülmesi ve kaliteli olması için ile ilgili gerekli gayreti gösterdi.

SORU 5 :Proje kontrol sistemi standartlara uyulmasını sağlamak amacıyla kuruldu ve tam bir şekilde işledi. Kesinlikle yanlış yapılması engellendi. Kontrol mühendisi, proje mühendisi, yapı denetim firması ve müteahhit sürekli kontrol ettiler. Projenin gelişimin izlenmesinde bu taraflar arasında gerekli iletişim sağlandı, sapmalar konuşularak giderilmesine yönelik önlemler alındı.

SORU 6: Sürekli telefonla, e-maile toplantıyla projenin gidişatı hakkında bilgi alışverişi yapıldı.

SORU 7 : Proje değişiklikleri başımıza gelen en büyük problemdi. Tecrübem ve bilgim sayesinde bunları hemen giderdik.

SORU 8 : Projede bizden kaynaklanan hiçbir aksaklık olmadı. Gece gündüz kar yağarken bile çalıştık. Bu nedenle kabul sürecinde bir sorun yaşamadık.

SORU 9 : Tüm kalite standartlarına uygun ekipman ve makine kullanıldı.

PROJE ADI: ALMESAN MEHTAP MUTFAKLARI
PROJE YÖNETİCİSİ :ERSİN BİROL

SORU 1 : Almesan projesi en başından sonuna kadar süreci belli olan bir projeydi. Projeyi bitirme zaman dilimimiz yaklaşık 7-8 aydı. Yedi sekiz ay içerisinde ilk başta beton imalatlarla başlayıp çelik imalatlar ve cephe kaplamayla devam ettik. Projeyi zamanında bitirip teslim etmek ve bu süre zarfında işi kaliteli güvenli ve emniyetli bir şekilde bitirmek birincil amacımızdı. Yapılan iş programı sayesinde biz bu amaç ve hedeflerin hepsine ulaştık.

SORU 2: Üst yönetimin projedeki desteği imalat projeleri hakkında olmuştur. Ayrıca yönetimin yaptığımız iş programında bizi değerlendirerek kontrol ederek bizi bazı konularda uyarmaları ve kolaylık sağlamaları projemizi zamanında bitirmemizi sağlamıştır.

SORU 3: Özellikle inşaat işlerinde iş programının çok önemli bir yeri vardır. Bu yüzden işe başlarken verilen süre içerisinde imalatları tamamlamayı hedefliyoruz. Bizim Almesan projesindeki iş programımız ilk başta verilen projelere paralel olarak

hazırlanmıştır. Fakat daha sonra projedeki revizyonlar dolayısıyla iş programımız kimi yerde aksaklıklara uğramıştır. Burada iş programı tecrübeli bir şekilde yapılmasına rağmen aksaklıkların nedeni tamamen revizyonlar dolayısıyladır.

SORU 4: İş programını uygularken 2 kriter çok önemli rol oynar. Birincisi, projenin tamamı ikincisi ekiptir. Bu maddeye paralel olarak özellikle ekibin iş programındaki önemini söyleyecek olursak bir makinenin tüm parçaları olarak düşünebiliriz. Bunlardan birinin aksaklığı makinenin çalışmasını nasıl engelliyorsa ekip çalışmasındaki her kişinin önemi de o derece büyüktür. Ekipte çalışan her bireyin aynı heyecan ve özveriyle çalışması işin en kaliteli şekilde ortaya çıkmasını sağlar. Almesan'da ekip çalışmasında hep beraber çalışılmış gerek sahada gerekse ofis işlerinde bir bütünlük sağlanmıştır. Üst kadro olarak projelerin hazırlanışı, revizyonlar, saha çalışanlarına detaylarıyla aktarılıp imalatlar zamanında ve kaliteli olarak bitirilmiştir.

SORU 5: Almesan projesindeki kontrol sistemimiz tek birey tarafından yapılmıştır. Almesan'ın sağlamış olduğu bu sistemde kontrol işiyle ilgilenen mühendis arkadaşın iş konusundaki tecrübesizliği işin zaman zaman durmasına terminlerin aksamasına neden olmuştur. Tüm imalatlar birebir olarak kontrol edilmiştir. Ama kontrol biriminin proje okumadaki tecrübesizliği iş programı olarak takip zayıflığı her yönden işin yavaş işlemesine neden olmuştur. Dolayısıyla burada düzgün bir kontrol mekanizmasının kurulduğunu düşünüyorum.

SORU 6: Almesan'da işveren olarak iyi bir işverenle çalıştık. Ne istediğini hedefinin ne olduğunu bilen bir kadro ile çalıştık. İstekleri doğrultusunda hazırladıkları projelerde işimizi yapmamıza engel olmadı. Fakat işverenden sonra gelen kontrol birimi bir önceki maddede söylediğim aksaklıklar kimi yerde işin yavaşlamasına hatta durmasına neden oldu. İşverenle yüklenici arasında büyük köprü olan kontrol birimi bu projede biraz sıkıntılıydı. Müteahhit firma olarak az öncede belirttiğim gibi ne istediğini bilen işveren ve iyi bir proje bu işte başarılı olmamıza etki etmiştir. İyi bir proje olmasının biz müteahhite ve çalıştırdığımız taşeronlarımıza ekonomik yönden kazanç sağladı. Projeden aldığımız bilgiler doğrultusunda çalıştırdığımız sahadaki teknik arkadaşlar bu bilgileri imalata ve imalatı en iyi yapmak için çalıştırdığımız taşeronlara en iyi şekilde aktarmışlardır. Sonuç olarak ne istediğini bilen bir işveren var. Bu yüzden isteklerini bize gayet rahat bir şekilde aktarabiliyor. Buradaki tek kopukluk kontroldü. Bizde alt saha birimine onlarda sahadaki taşeronlara ilgili bilgileri aktardılar.

SORU 7: En büyük sorun projede revizelerdi. Burada nasıl bir yol izlediğimiz konusunda örnek vermek istiyorum. Mesela; belli bir makine temeli için varolan bir proje vardı. Bu projede daha önce tüm demir imalatlarını hazırladığımız için projedeki her değişiklik bize ekonomik ve zaman açısından zarar verdi. İzlediğimiz yolda şu oldu. Revize projeyi elimize aldığımızda bir önceki projede hazırlık yaptığımız ne kullanabiliriz diye düşündük. Kendi işimiz için özellikle demir imalatında sıkıntı olduğu için demir hazırlığında revize projede kullanabileceğimiz demirlerimizi ayırdık. Bunun yanında kazı işlerinde olan revizeleri de zaman kaybını önlemek için fazla beton dökülmeyi giderdik. Özetle böyle bir proje değişikliğinde hemen geriye dönüp böyle bir projede neyi kullanabiliyoruz en az nasıl zarara uğruyorum ve zaman kaybını minimuma nasıl indiriyorum bunu düşünüyorum. Bu yöntemde oldukça etkili oluyor.

SORU 8: İmalatlar belli bir iş programına göre yapıldığı için ve birebir her imalat kontrol edildiği için işin sonunda da kabulde zorlanmadık.

SORU 9 : Almesan’da inşaat işlerimizde betonarme ve çelik olarak yaptığımız tüm imalatlar aynıydı. Ekstra kullandığımız makine temellerinde ankraj sistemlerimiz vardı. Bunların imalatı yerlerine yerleştirilmesi teknik açıdan bizim için çok önemliydi.Kimi yerde proje hatasından dolayı unutulmuş ankrajlar daha sonra epoksi imalatıyla yapıldı. Epoksi imalatı da mevcut betona röntgen çekilmesiyle yapıldı. Verdiğimiz bu örnekle anlaşıldığı gibi imalatların yapımında oluşan aksaklıklarda tüm teknolojik imkanlar ve yenilikler uygulanmaya çalışıldı.

PROJE ADI :HOWON OTOMOTİV
PROJE YÖNETİCİSİ : İLKER DENER

SORU 1: Projenin amaç ve hedefi projeyi zamanında bitirebilmektir. Gerek işverenin uzakta olması yani Kore’de olması, gerekse arazi ve iklim şartlarından dolayı biraz gecikme oldu.Bu nedenle amaç ve hedefinden biraz uzak kaldı.

SORU 2: Bir hedef belirledik. O hedef doğrultusunda ilk başta yaptığımız programda gerek maddi gerekse lojistik her türlü desteği yaptığımız plan doğrultusunda uyguladı şirket üst yönetimi.

SORU 3: Proje aşamasında projeler yapılırken ve pazarlık süreci içerisinde çok fazla zaman kaybedilmesi ki bu zamanda inşaatı yaptığımız zaman kadar yani şöyle söyleyeyim 180 gün kadar projelerin yapılması ve pazarlık sürdü. Bu arada havalar çok güzeldi. Bu süreç bahar ve yaza denk geldi. Tabi sonuçta inşaatla başlamak sonbahara gelince bazı yapılan zaman planlamaları inşaat malzemelerinin kimyalarından yağmurdan soğuktan kaynaklanan süre uzamalarına sebep oldu. Zaman kayıpları bütçe uzamalarına da neden oldu.

SORU 4: Genç bir ekiple çalıştık. Dinamizmleri projeye avantaj sağlarken az tecrübeli oldukları için risk alma ve karar verme yetilerini eksik kullanımlarından kaynaklı zaman, işgücü ve malzeme kaybımız oldu. Sonuç olarak proje takımının nitelik ve tecrübe konusundaki eksiklikleri projeye olumsuz yansıdı.

SORU 5: İşveren firmanın bir müşavir firması vardı inşaatı kontrol eden. Ama inşaatın üçüncü ayında Kore’ye geri döndüler. Bu da projeye sekte vurdu. Çünkü tekrar aynı sistemi işveren firmanın inşaatla alakalı olmayan mühendisleri ile kurmak zorunda kaldık. Bizde yaptığımız planları kontrol ediyorduk. Sapmalar tespit ettik. Karar mekanizması çok olduğu için firma da yabancı kaynaklı olduğu için en son geri dönüşler Kore’deki işverene oldu. Dolayısıyla bir şeylerin sapmasını keşfedip sebeplerini bulup çözüm için işverene başvurduğumuzda karar mekanizması da uzakta olduğundan bu da bir zaman kaybına neden oldu. Dolayısıyla projedeki sapmayı kontrol etmekte çok anlamlı olmadı. Çünkü problemlerin farkında olsanız da çözümler çok geç geldi. Anında müdahale edebilecek merciler olmadı.

SORU 6: Çok iyi değerlendirmiyorum. Proje firması projeyi çizdiği süre içerisinde işveren firma çok fazla değişiklik yaptı. Fenni yönden tacizde bulundu. Yani proje müellifi mimar mühendisler kendi ülkelerinde olan sistemin daha doğru olacağını söyledi. Türkiye şartlarını göz önünde bulundurmadan sürekli dikte ettikleri için proje müelliflerinin inşaat süresince bıkkınlıkları, kaçışları müteahhit firmanın proje hakkında düzgün açılımlara sahip olamamasını sağladı. Bu nedenle proje hakkında bize de bilgi vermediler. Projeyi aradığımızda biz oraya yapacağımız yaptık bize sorma dediler. Sen git işverene sor dediler. Çok sıkıntı yaşadık.

SORU 7: Problemleri görüp çözümüyle beraber işverene başvuruyoruz. Örneğin; işveren fabrika içi ısıtma sistemi istemedi. Bizde fabrikanın coğrafik konum, hava durumu, hangi aylarda soğuk olacağı ve bu fabrikanın ısıtılmazsa iş kaybına sebep

olacağını işveren firmaya yazılı olarak bildirdik. Çevre düzenleme yapıldıktan sonra tesis edilemeyecek hatları (yer altı doğalgaz hattı) fabrika girişine kadar getirmeyi önerdik, kabul ettirdik. Ayrıca fabrika içinde ısıtma yapmamalarının kendi tercihleri olduğuna dair imzalı yazı aldık. Bize göre bu çözüm yöntemleri etkili oldu.

SORU 8: Gecikme süresi haricinde inşaat kalitesi hakkında memnun kaldılar. Bu bir tekstil fabrikası olsaydı bu sürede ve bu standartlarda yapmak başarılı olurdu. Ama bu otomotiv sektörüne hizmet edecek bir fabrika olduğu için süre, planlama, organizasyon, temizlik gibi konular otomotiv sektöründe çok ince bir çizgi üzerinde olduğu için bu süreçte bazı problemler yaşadık.

SORU 9: İşveren firma bakış açısı en ucuz maliyet olduğundan dolayı her inşaat kaleminde birinci sınıf malzeme kullanamadık.Örneğin; hayati önem taşıyan inşaat sisteminde çelik, beton, strüktür elemanlarını hiçbir kaliteden ödün vermeden kullandık.Ama üst yapı elemanları diye tabir edebileceğimiz pencere, doğrama ,panel epoksi gibi malzemelerde maliyet önemli olduğu için bunlarda ucuz olanları kullandık.

PROJE ADI :ATILLA MAKİNA

PROJE YÖNETİCİSİ : İLKER DENER

SORU 1: Proje amacı yaklaşık 10 000 m² bir fabrikayı 4-5 ay gibi bir sürede bitiş aşamasına getirmekti. Hem işveren hem yüklenici kaynaklı problemlerden dolayı 6 ayda ancak kabası bitmiştir. Bir süre belediye , mali idarelerden dolayı bekledikten sonra üst yapısına geçilip bitirilmiştir. Süre gecikmesinden dolayı bütçemizde büyük sıkıntılar yaşadık. Bütçede dengelemeler yapabilmek için kimi zaman kaliteden ödün vermek zorunda kaldık.

SORU 2: İş yapılan firma şirket üst yönetimi ile hem ticari hem de arkadaşlık ilişkisi olduğundan üst yönetim işverenin nakit akışlarının aksamasına kanuni yoldan itiraz edememiştir. Bu tür işler cepten finanse edilemez. Dolayısıyla iş kaybı ve gecikmeler ortaya çıktı. Üst yönetim dostani ilişkilerden dolayı işverenin arsa vasfını gerekli izinleri alıp almadığını incelemeyen sadece inşaat ruhsatı olduğu işin işe başlayıp işe devam etmiştir. İşin yapıldığı belediyenin verdiği ruhsat ve iş yapım izin belgeleri daha sonra, Büyükşehir Belediyesi tarafından onay görmediğinden dolayı belli bir süre durdurma cezası alınmıştır.

SORU 3: Planlar güzeldi sonuç olarak işveren kaynaklı belediye kaynaklı problemler müteahhite hem maddi hem iş programı açısından. Kağıt üzerinde iyi uygulanması gerekirken dış etkenlerden dolayı planlamaya uyulamadı. Bana sorarsan planlaması düzgün ama uygulamaya geçilirken oradaki konjonktürün değişmesinden dolayı bir sürü etkenin değişmesinden dolayı başarıya ulaşamadı.

SORU 4: İş sürekli sektöre uğradığı için dış etkenler yüzünden proje takımı da ister istemez sabit ve konsantre şekilde çalışamadı İş durdurulunca takımın belli elemanlarını başka bir projeye çektik iş kaybının olmaması için. İş tekrar başladığında tekrar bu projeye çektik. Dur kalk adaptasyon süreci bozuldu. Arabayı sürekli trafikte durdurup kaldırırsan hararet yapar.elemanlar da bir oraya bir buraya kaydı. Şantiyedeki ahenk, bütünlük bozuldu.elemanları sıfırdan motive etmek zorunda kaldık. Bu yüzden zorlandık.

SORU 5: Proje kontrolünü İşveren firmanın patronu yapıyordu. Sizden takdir edersiniz ki Patronun denetlediği bir şantiye nasıl düzgün olabilir o kadar düğüdü. Sonuçta patron inşaat mühendisi değil, mimar değil. Patron inşaattan hiç anlamıyordu. Patronun denetlemesi etken. Sen bir program yapmışsın bu işliyorken

patron geliyor bunu niye böyle yaptın değiştir diyor Ama parayı veren de o olduğu için bazı şeylere olmaz diyemiyorsun. Sonuçta senin de projeyi idame ettirmen için karşı taraftan para alman lazım. Parayı veren düdüğü çalar hesabı. Bu gerçekten böyle. Programı kontrol edince biz sapma bulamıyorken işveren nedeniyle değiştirmek zorunda kalıyoruz. Bu projede dış etkenlerden dolayı standart proje yönetimi uygulayamadık.

SORU 6: Burada da problem oldu. Çünkü projeyi hazırlayan çizen firma Ankara'daydı. Temsilcileri burada olmadığı için inşaatta çıkan problemleri ilettik. Onlarda kağıt üzerinde kendilerine göre detay çizdiler. Bu tekrar geldi. Süre aldı. Proje müellifinin sürekli şantiye alanına gelmemesi sıkıntı oldu. Biz yüzyüze yapmamız gereken toplantıları gerçekleştiremedik. Zamanında projeler elimize geçmedi.

SORU 7 : En büyük problem belediye idi. Bunun önceden farkına varamadık. Zaten varsak da bürokrasi sana ne zaman cevap vermek isterse o zaman verirdi.

SORU 8: Her ne kadar proje süre açısından problemlili olsa da inşaat kalitesi yapılan testler sonucunda başarılı olduğunu söylediler. Bu gecikmeler de işverenin kendi taahhütlerini yerine getirmediğinden dolayı fazla söz söyleme hakları olmadı. Kabul ettiler.

SORU 9 : Proje firması başarılı olduğu için inşaat teknolojisi detay çözümleri yükleniciyi hızlı ve düzgün iş yapmaya yöneltiyordu. Ama bu projelere işverenin maliyetleri düşürmek açısından müdahalesi olduğu için projedeki istenilen şeyler tam manasıyla uygulanmadı.

PROJE YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞINI BELİRLEMeye YÖNELİK SORULAN SORULARA VERİLEN YANITLAR

GÖRÜŞME TARİHİ:21/02/2009
SAATİ:10:30

SORU 1: Sizce bir projenin başarılı olması için proje yöneticisi proje takım üyelerine nasıl davranmalıdır?

Tolga :Her şeyden önce bilgi aktarımının yoğun olması gerekiyor. Çünkü üstten aşağıya doğru bilgi aktarımı olması gerekiyor. Burada davranış açısından bakarsak tabiki belirli bir disiplinin olması gerekiyor. Ancak iletişimin en iyi seviyede olması için belirli bir arkadaşlık seviyesinin olması gerektiğini düşünüyorum ben. Daha çok birincil ilişkilerin biraz fazla olması gerektiğini düşünüyorum ama tabi belirli bir disiplin çerçevesinde. Disiplinden de kastım şu herkes yapacağı işi, sorumluluğu, görev tanımını doğru yaparsa , inisiyatifi kullanacağı yere kadar kullanıp ondan sonra üstüne danışırsa üstü de bu organizmayı aşağıya kadar sağlarsa bence başarılı olur. Yani burada tamamen görev ve sorumluluklarını yerine getirdiği takdirde birincil derecede ilişkilerin iyi olmasının şirkete ve projeye faydalı olacağını düşünmekteyim.

Serdar :Adil ve isabetli görevlendirme, sürekli iletişim sağlama, bilgi ve tecrübe paylaşımını sürekliliği, ve en nihayetinde karşılıklı saygı proje başarısını artırır.

Nejdet:Saygı en önemlisi bence. Bir proje lideri elemanlarına ne kadar iyi davranırsa iş konusunda o kadar başarılı olur. Tam tersi ne kadar olumsuz şekilde davranırsa o kadar projeye olumsuz etkisi olur.

Mehmet :Saygı ve disiplin çok önemlidir. Disiplini çok güzel organize edebilirse yapamadığımızı üstümüze söylerim. Bizim çözemediğimizi üstümüz çözer. Böyle birbirimize bağlantılı olarak gideriz.

İbrahim:Projenin başarılı olabilmesi için öncelikle ekip ve ekipmanların düzgün seçilmesi gerekiyor. İlk öce proje yöneticisi ekibine güvenecek ve koordinasyonunu iyi yapacak

Hülya : Yönetici öncelikle bilmeli ki teknik personel sayesinde o projeyi tamamlayacağını teknik personel olmayınca kendisinin de bu işi başaramayacağını kendisi benimsemeli ve bizim bu işi başatabileceğimizi üstesinden gelebileceğimizi düşünerek bir takım yetkiler vererek bizi o şantiyede veya o projede yetkilendirmesi gerekiyor.

PROJE YÖNETİCİSİ :İLKER DENER

SORU 1 : İlker Dener ile yürüttüğünüz projelerde yöneticiniz size ne derecede itimat ve güven duydu?

Tolga : Benim şantiyelerde görevim para lojistiğidir, finansman olarak bakabiliriz. Doğru zamanda doğru malzemenin finansmanını sağlamak benim görevim. Burada bana olan güveni şu onların beklenmedik durumlarda acil bir malzeme veya para ihtiyacı olduğunda benim onun sorunlarını çözebileceğime karşı bir güveni her zaman var oldu. Yani onların hak edişlerinin gelmesinin ve burada merkezde değerlendirilmesi onların ihtiyaçlarının, şantiyenin tüm malzeme akış şemasını ihtiyaçlarının karşılanması adına her zaman destek vereceğimi biliyordu. Normalde projelerde iş programı dışında bir de nakit akış programı vardır. Başta yapılmış nakit akış şemasının uygulanması konusunda güveni %100'dü.

İbrahim: İlker bey'le projeye başladığımızda birbirimizi tanıma aşamasını geçtikten sonra sahadaki yetkinliğimizi gördükten sonra bize tam anlamıyla güvenmeye başladı. Saha ve inşaat konusunda tam anlamıyla güveniyordu.

Serdar: Yeterince güven duyduğuna inanıyorum. Sadece ara sıra iletişim eksikliğinden dolayı aramızda problemler oldu. Eğer derecelendirmek gerekirse orta düzeyde bir güveni vardı bana karşı.

Mehmet: Yeterli güveni biz sağlamıştık kendilerine, güveni sağlamak içinde belirli bir işi temiz sağlam bir şekilde yapmak zorundasın. Bize %80 güven duyuyordu.

Nejdet: Güveninin tam olduğunu düşünüyorum. Biz malzeme temincisi ve satın almacı olarak bize güveniyor ki işler devam ediyor.

Hülya : İlker Bey mimardır. İnşaat konusunda sürekli mimari işlerle uğraştığı için betonarme konusunda pek bir bilgisi olmadığı için bizim de tecrübemizi gördüğü için iş konusunda önemli bir miktarda bize güveniyordu ve onun daha yeni ve farklı şeylerde öğrendiğini düşünüyorum ben bizden görerek. Çünkü dediğim gibi kendisi mimar ve hep mimari dekorasyon işleriyle uğraştığı için betonarme işlerindeki proje okumalar demir imalatlarının montajı fakat ince işlerde bize kesinlikle çok faydası olduğunu düşünüyorum. Ben orada ince işlerin başında sorumluydum ve yeteri kadar güvendiğinden de eminim.

Soru 2: İlker Dener'le yürüttüğünüz projede işiniz ile ilgili konularda yöneticinizle konuşurken kendinizi ne kadar özgür hissetmektesiniz?

Tolga : Yani oldukça. Sonuçta tüm oluşabilecek sıkıntıları rahatlıkla söyleyebiliyordum. Her türlü şeyi anlatabiliyordum. Soruyorduk, cevabını alıyorduk. Bir sıkıntım yoktu. Maksimum düzeyde iletişim kurmuşluğumuz vardır.

Serdar: Yeterince özgür hissediyoruz. Sonuçta bizim tecrübelerimizin olduğunu o da biliyor. Bizde var olup onda olmayan ya da onda var olup bende var olmayan tecrübelerin ancak konuşarak aktarılabilceğinin o da farkında. olduğu için yeterince özgür hissediyorum.

Nejdet : Bir alt ve üst kademenin konuşabileceği kadar özgür hissediyorum. Derecelendirme olarak şöyle söyleyeyim bir arkadaş – ağabey ile konuşur gibi konuşamıyorsun sonuçta amir işçi ilişkisi mevcut.

Mehmet: Kendi derdini açamazsan başarılı olamazsın. Fikrini söyleyeceksin ki ona göre de cevabını alacaksın sağlıklı veya sağlıksız.

İbrahim: İlker bey öngörülerimize değer veriyor. Öngörülerimizi paylaşabiliyoruz. Aramızdaki feodal ilişkiden dolayı bir yakınlığımız var. Gayet rahat konuşabiliyoruz. Kendimi özgür hissediyorum. Ast ve üst ilişkisini de suistimal etmemek lazım.

Hülya : Eğer yapacağım iş doğruysa kendimi yeterince özgür hissederim. Çünkü bildiğim şeyin doğru olduğunu ve uygulanması gerektiğinden emin olarak karşısına çıkarım. Yeterince özgür hissederim. Yeterince özgür hissediyorum kendimi ona karşı çünkü insanları azarlayacak bir kişilikte değil. Gelecek olan problemi çok rahat bir şekilde dinleyebilecek ve çözebilecek bir kapasiteye ve yetkiye de sahip yönetici olarak. Çünkü şirketimizde yetkili yöneticilerden biri kendisi.

SORU 3: İlker Dener ile yürüttüğünüz projede yöneticinizin fikirlerinize başvurma sıklığını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Tolga : Dönem dönem değişiyor. Bazen aynı gün içinde çok sık başvurduğu oluyor. Bazen hiç başvurmuyor. O tamamen neye ihtiyacı olduğuyla alakalı. Benimle ilgili tüm konularda hep fikrime başvurur. Benimle ilgili konularda %100 sıklıkla bana başvuruyordu.

Serdar : Nadir başvuruyor. Daha fazla başvurmalı. Biraz bir iletişim eksikliği var. Bu iletişim eksikliğinin aşılabileceğini umuyorum.

Nejdet:Nadir olarak başvuruyor .Daha çok biz başvuruyoruz onun bilgilerine. Kendisi mimar olduğu için bilgisi haliyle fazla bizden daha çok.

Mehmet :Kendim başvurmam gereken bir sorun olursa gidip başvuruyorum. Başımda bir üstüm varsa ilk önce onunla iletişimi kuruyorsun. Genellikle saha şeflerinin bilgisine başvurur. Çok nadir bize danışır.

İbrahim:Beni ilgilendiren konularda ben Onun yetişemediği konularda o benim bilgime başvuruyor, Saha ile ilgili bir konuda bazen başvuruyor.

Hülya: Bazen yani o kadar sıklıkla değil. Karar alırken veya uygulama yaparken fikrimize bazen başvuruyor. Çünkü kendisi araştırmayı çok seven bir insan. Ne yapılacağını ilk önce araştırıyor. Ondan sonra kişilere yapılması yönünde talimat veriyor.

SORU 4: İlker Dener ile yürüttüğünüz projede işinizi yapmanız ve sorumluluklarını bilmeniz için üstünüzün kullandığı yöntemi nasıl eleştirirsiniz?

İbrahim: Motivasyonun sağlanabilmesi için insana değer verilmelidir. Değer verildiği zaman, insanın bilgilerine başvurulduğu zaman önemsendiği zaman motive olunur. İlker bey bunu yapıyordu bilgilerimize başvuruyordu. Çözüm önerilerimizi göz önünde bulunduruyordu, öngörülerimize başvuruyordu. Sonuç olarak çok sık bir şekilde başvuruyordu.

Tolga :Eleştirel anlamda bakacak olursanız bazen agresif olduğunda kestirip atma huyu kötü ancak daha sonra normale dönüyor. Sorumluklar bazen eksik yapınca sizi daha az dinler. Bunu bazen sert bir usulle yapıyor. İşverenle olan gerginlikte bize yansıyor. Fakat bu geçici ve olması gereken bir şey olduğunu düşünüyorum. İşin daha iyi yapılmasını, sorumlulukların gözden geçirilmesini sağlıyor. Olumsuz gibi dursa da projenin daha iyi işlenmesini sağlıyor bu yaklaşım.

Serdar:Daha önceki soruda da söylediğim gibi isabetli bir görevlendirme ve fikir ve tecrübe paylaşımının sürekliliği gerekli. Eleştirilerde ve fikir danışmalarında konularda yapıcı davranıp fikirlerimize önem veriyor. Herşey karşılıklı iletişimle çözülüyor.

Nejdet : İnsanlara abi kardeş gibi yaklaştığı zaman olumlu sonuçlar aldığının farkında. Bu yüzden bize bu şekilde davranarak iş yaptırıyordu.

Mehmet :Arkadaş gibi davranıyor, iş temiz çıktığı zaman aramızda bir sorun yok.

Hülya: Katılımcı olarak görüyorum çünkü bana verdiği yetkide eksiklerimi tamamlayabilecek kişi bilgisi kendi araştırarak bana verdiği yetkileri tamamlayabilecek bir proje müdürü olarak görüyorum onu.

SORU 5: İlker Dener ile yürüttüğünüz projede Proje amaçlarının başarılı olmasında en büyük sorumluluğu hangi kademede hissediyorsunuz?

Tolga: Burada belirli bir oran ifade etmek gerekirse bence her kademede eşit. Sonuçta bu bir ekip işi. Orta, üst ve alt kademede iyi olmalı. Üst kademenin çok iyi olduğunu varsayın. Bunun uygulama esnasında alt kademe iyi uygulamazsa projeye hasar verir. Veya tam tersi alt kademe çok iyi bir uygulama yapar ama üst kademenin vereceği bir stratejik hata alt kademeyi etkiler. Sonuçta bu bir bütün. Eşdeğer seviyede herkesin sorumluluğundaydı. Halkanın her parçasının aynı derecede başarılı olması önemli.

Serdar :Üst kademenin bilgi ve tecrübesi çok önemli. Aynı zamanda orta kademe ve alt kademeye iletişim eksik olmaması lazım. Üst kademede büyük bir sorumluluk vardı. Üst kademe ilk hareketi başlatır. Burada her ne kadar üst kademe bilgi ve deneyim birikimine sahip olsa da orta ve alt kademe de de bilgi birikimi olması gerekmekte. Bütün kademeler birbiri ile entegreli olarak çalıştı.

Nejdet: İnşaat sektöründe makine parçaları gibidir. Birisi eksik olduğunda çalışmaz. Dolayısıyla bu kişiden kişiye değişmez.

Mehmet :Üst kademe alt kademeye sağlıklı olarak anlatabilirse işi bu şekilde başarı sağlanmış olur. Dolayısıyla herkes işin içindedir.

İbrahim: Bu konu öznel olamaz, nesnel bakmalıyız. Koordineli olmalıdır tüm kademeler. Örgütün tümünde olmalıdır. Üst kademe bilgileri düzgün aktarır ise iş başarılı olur. Üst kademe bilgileri doğru aktaramazsa alt kademe ne kadar başarılı olursa olsun başarıya ulaşmaz. Birbirinden ayrılmaz halkalardır.

Hülya:Üst ve orta yönetimde kararlar sonucu oluşan bir durum olduğu için üst ve orta düzeyden geçer.

SORU 6: İlker Dener ile yürüttüğünüz projede bilgi akışını nasıl değerlendirirsiniz?

Tolga : Projenin gerçekleşmesi için ana doneler projenin fiziki detayların çözümü üst yönetim gerçekleştirdiği için bilgi akışı yukarıdan aşağıya olmalı. Öbür tarafından bakacak olursanız uygulama esnasında beklenmedik olayların bilgi aktarımı da aşağıdan yukarıya olması için. İlker Dener ile ise daha çok yukarıdan aşağıya oldu. Bazen aşağıdan yukarıya oldu.

Serdar :Bu daha çok homojen bir yani yatay bilgi akışı oldu.

Nejdet : Çift yönlü bir yol gibi görün bunu. Bazen karşı yönden çok araba gelir bazen diğer yönden. Yukarıdan aşağıya bilgi gelir ama sorun olduğunda aşağıdan yukarıya bilgi gider çözüm de yukarıdan aşağıya gider. Bu böyle olmak zorunda ki böyle oldu. Olmasaydı şirkete zarar verirdi.

Mehmet : Bilgi tabaka tabaka bilgi ilerler. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bir bilgi akışı vardı.

İbrahim: Projenin başlama aşamasında yukarıdan aşağıya doğru, uygulama aşamasında ise aşağıdan yukarıya doğruydı. Bu bir döngü olmalıdır.Yukarıdan ne kadar teorik bilgi gelirse gelsin aşağıda bu uygulanmazsa pratikte doğruluğu kanıtlanmazsa bu bilgi doğru değildir. Yanlışlar yukarıya iletilmelidir. Bu bir döngüdür. Aşağı yukarı ve yanlara doğru. İlker dener ile de böyle olmuştur.

Hülya :Bilgi akışı ilk önce yukarıdan başlıyor.sonra teknik personele veya sahadaki işçiye kadar gelir. Çünkü üst kademe karar verir sonra uygulamacılara gelir ve bizde bunu sahada uygulatırız. Yani yukarıdan aşağıya doğru bilgi gelir ve uygulamalar yapılır.

SORU 7: İlker Dener ile yürüttüğünüz projede yöneticiniz karşılaştığınız problemlerden ne derece haberdardır?

Tolga: Tüm problemlerden haberdar idi.Burada sürekli iletişim halinde olduğumuz için herhangi bir şekilde problem çıktığında veya çıkma ihtimali olduğunda bunu rahatlıkla paylaşırdım.Üst düzeyde bir haberdarlık söz konusu idi.

Serdar:Orta derecede idi.Daha fazla olabilirdi.

Nejdet :Üst derecede olduğunu düşünüyorum çünkü bildiğiniz gibi bağlı olduğumuz için birbirimize bir işi yapmak için tüm kademelerden geçmesi gerekiyor.Üst düzeyde bir haberdarlık söz konusuydu.

Mehmet :Tüm problemlerden haberdar idi.

İbrahim: Sorunun çözebildiğim müddetçe tabiki haberdar ediyordum ama küçük önemsenmeyecek şeyleri söylemiyordum.Büyük bir problem varsa haberdar oluyordu.Orta derecede haberdardı.Sahada çözebileceğimi çözüyordum.

Hülya :Bence yeteri kadar haberdar etmiyoruz bir takım sorunlarımızı.Çünkü bazı şeyleri de biz çözmeye çalışıyoruz.Bazen de sorunlarımızın o kadar büyütülmemesi gerektiğini düşünüyoruz.

SORU 8: İlker Dener ile yürüttüğünüz projede yöneticiniz yaptığınız işle ilgili olarak sizi karar alma sürecine kattı mı? Bu katılımı nasıl değerlendirirsiniz?

Tolga : Genellikle kararları beraber alırdık. Kendi işiyle ilgili kararları kendisi alırdı. Benimle ilgili bir konu varsa bana danışıyordu, benim katılımı sağlıyordu. Bazen aksaklıklar oluyordu. Bazen mali konulara da bir etkisi olacağını düşünmeden bensiz bazı konularda kararlar aldı. Bunlarda sıkıntı olacağını söyleyince karşılıklı anlaşip çözdük.

Serdar: Kimi zaman kararlara katılımım orta derecede kimi zaman sık olarak sağlandı.

Nejdet: O konu bizi aşar. Çünkü bu konular üst kademelerde konuşulan konular. Biz uygulama aşamasındayız. Kararlara katılımım sağlanmadı.

Mehmet: Bu konular üst yönetimde sağlanır. Bizi aşar. Katılımım yok

İbrahim: Sahada beni ilgilendirecek bir konu var ise ve sahada projenin uygulanması ile ilgili bir konu ise onun çözümlenmesi için karar verirken benim kararı alıyor ve kararına saygı gösteriyor. Genellikle kararımı alır.

Hülya : Bence katmadı. Ben öyle düşünüyorum. Çünkü bizim karar almada pek bir yetkimiz olduğunu düşünmüyorum. Biz uygulamacı gözüyle görüldüğümüz için yöneticilerin karar aldığını düşünüyorum. Kararda bizim bir katkımız yok.

SORU 9 : İlker Dener ile yürüttüğünüz projede proje amaçlarının belirlenmesi konusunda yöneticinizin kullandığı yöntemi nasıl değerlendirirsiniz?

Tolga: Alt amaçlar var. Bunlar süre, maliyet ve kalite. Bu amaçların belirlenmesinde işveren ve projeyi çizen taraflarla sürekli irtibat halindedir. Beraber konuşulur ve proje amaçları ile işletme amaçlarını paralel olması sağlanır. Proje amaçları ile şirket amaçlarının paralel gitmesini sağlıyor.

Serdar: Projenin kaliteli, kısa sürede tamamlanması yüksek çalışma verimi ve en az zayıat, konusunda amaçlar belirlenirken koordinasyonu iyi sağlamaya çalıştı. Kimin ne yapacağını, nerden ne sağlanacağı, programlar hepsini kendi belirledi. Biz bunları yerine getirmek için uğraştık

Nejdet: Biz inşaat şirketiyiz. Amaç yaptığımız projelerden belirli bir oranda kar elde etmektir. İlker dener de bu amacı gerçekleştirmek amacıyla bize birtakım söylemleri oluyordu.

Mehmet: Proje amacını üstüm belirler, benim bir katkım yoktur.

İbrahim: Tartışmalardan sonra emir vererek amaç belirler. Çünkü bizim fikirlerimizle kendi fikirlerini karşılaştırarak doğru amaca ulaşmak ister.

Hülya : Yetki o kişilerde olduğu için projelerin gerçekleşmesinde emir vermeleri gerekiyor ki bizde onları yerine getirelim. Tabi ara sıra bizimde fikrimizi alıyordu öylesine. İlker Bey projenin zamanında bitmesi için bu şekilde bir yöntem kullandı. Yapılması gereken işlere göre dağılım yaptı ve bir takım emirler ve notlar doğrultusunda. Bunu bizim işi daha kısa sürede tamamlamamız ve projenin tamamlanması açısından önem taşıdığı için bu şekilde yaptı.

SORU 10: İlker Dener ile yürütmüş olduğunuz projede kontrol faaliyetleri hangi kademedede gerçekleşti?

Tolga : Orta düzeyde gerçekleşti. Kontrol mekanizmasında bazı eksiklikler oldu. Bunun nedeni aramızda güven vardı. Bu nedenle sağlıklı bir kontrol mekanizması yoktu.

Serdar: Orta düzeyde

Nejdet : Az düzeyde orta kademedede gerçekleşti. Böylece hep aşağıyı hem yukarıyı gördü.

Mehmet: Orta kademedede.

İbrahim: Büyük ölçüde tepe yönetiminde gerçekleşir. Çünkü kaliteyi yakalayabilmek için en üst seviyede kontrol etmek ister.

Hülya :Kontroller iyi bir seviyede yapıldı. Çok yüksek oranda tepe yönetiminde bile patronumuza varana kadar denetimler yapıldı işin uygulanması açısından. Bence denetim iyi idi.

PROJE YÖNETİCİSİ : ÖMER OĞUZ

SORU 1 : Ömer Oğuz ile yürüttüğünüz projelerde yöneticiniz size ne derecede itimat ve güven duydu?

Tolga : Büyük ölçüde güven duyduğunu söyleyebiliriz.

Serdar: Büyük ölçüde güven duyuyordu.

Nejdet:Aynen %80 şeklinde güven duyuyordu.

Mehmet:Rahattım demek ki güveniyordu.

İbrahim.Saha konusunda yeterince güveniyordu.

Hülya:Bence önemli ölçüde itimat ve güven duyuyor. Çünkü o işi başarabileceğimizi biliyor.

Soru 2:Ömer Oğuz ile yürüttüğünüz projede işiniz ile ilgili konularda yöneticinizle konuşurken kendinizi ne kadar özgür hissetmektesiniz?

Tolga:Ömer Bey'in proje yönetimindeki durumu tamamen güvene dayalı olduğu için çok özgür hissediyordum.

Serdar:Çok özgürdüm. Ömer bey dinleyen birisi. Bu yüzden daha çok kendimi ifade edebiliyorum.

Nejdet:Yeterli derecede yetkiler çerçevesinde özgürdüm.

Mehmet:Çok rahatım. Normal birisiyle nasıl konuşursam öyle konuşuyorum. Ömer bey çok iyidir.Arkadaşımla konuşuyor gibi konuşuyorum.

İbrahim:Bende çok rahattım. Ömer ağabeyle tüm projelerde arkadaşım la konuşur gibi konuşuyordum

Hülya:Yeterince özgür hissediyorum. Ömer beyle birebir konuşmalarda rahat bir şekilde hareket edebiliyorum.

SORU 3: Ömer Oğuz ile yürüttüğünüz projede yöneticinizin fikirlerinize başvurma sıklığını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Tolga: Çok sık başvuruyordu. Benim işlerimle ilgili başvuruyordu.

Serdar:Ortanın üstünde başvuruyordu.

Nejdet:Benim işlerimle ilgili başvuruyordu. Benim işlerim haricinde başvurmaz tabii ki.

Mehmet:İkimizde birbirimize başvuruyoruz. Ortak çözüm buluyoruz.

İbrahim:Sahada bir problem varsa sıklıkla başvuruyor.

Hülya:Bence hemen hemen hiç başvurmuyor. Ömer bey yeteri kadar bilgiye sahip bir insan. Kendisi karar verebiliyor. Ve uygulamada da sorun yaşamıyoruz.

SORU 4: Ömer Oğuz ile yürüttüğünüz projede işinizi yapmanız ve sorumluluklarını bilmeniz için üstünüzün kullandığı yöntemi nasıl eleştirirsiniz?

Tolga: Ödüllendirme.Ömer bey babacandır. Kendini sevdire. Bu şekilde iş yaptırır.

Serdar: Ödüllendirme teşvik etme yoluyla yaptırır. Hulusi Kentmen gibidir. Babacan bir şekilde aferin der gibi konuşur. Takdir eder.

Nejdet:Ömer bey özel bir yöntem kullanmadı. Kişiyeye göre özel ödüllendirme ve cezalandırmasını görmedim.Gerçekçi konuşursak böyledir. Herkese eşit seviyededir.

Mehmet:Biz işi temiz yaparsak kendi de rahat ediyor. Bizde rahat ediyoruz. Bizimle ilgilenir, ilgilendiğini görmek bizim işimizi daha iyi yapmamızı sağlar.

İbrahim:Ömer bey işi yaptırmak için bağırır fakat bu otokrotik bir tavırla değildir. Bizimle ilgilendiğini gösteren bir yaklaşım içerisindedir.

Hülya:Ben de diğer arkadaşlarıma katılıyorum. Ömer bey'in bu konudaki tavrı çok net.

SORU 5: Ömer Oğuz ile yürüttüğünüz projede Proje amaçlarının başarılı olmasında en büyük sorumluluğu hangi kademede hissediyorsunuz?

Tolga:Ömer beyde olduğunu düşünüyorum. Çünkü birebir kontrolü vardı. Uygulanmasında da tabii ki alt kadronun.

Serdar:Tecrübe konusunda üst kademede paylaşım konusunda alt kademede olduğunu düşünüyorum.

Nejdet: Üst ve alt kademede ortaklaşa

Mehmet:En büyük sorumluluk üst kademede sonra tabaka tabaka iner

İbrahim: Her konuda yetkin olduğu için. Ömer abide biter iş. Uygulamada ise alt kademede.

Hülya:Üst ve orta kademelerde var. Birçok kararlar orta kademenin katılımıyla üst kademede alınır.

SORU 6: Ömer Oğuz ile yürüttüğünüz projede bilgi akışını nasıl değerlendirirsiniz?

Tolga:Söylem şeklinde yapar. Sistematiik bilgi aktarımı konusunda eksikleri var. Anında ve tek tek bilgi aktarımı sağlar. Burada da bazı aksamalar oluyor. Çoğunlukla bilgi kendisinden bize gelir.

Serdar:Genellikle kendisinden gelir ama bir işin yapılması sırasında işin amacının astına daha iyi belirtmesi gerektiğini düşünüyorum. İşin amacını ne olduğunu bilsek daha iyi yapardık.

Nejdet:Yukarıdan aşağıya olduğunu düşünüyorum.

Mehmet:Bilgi yukarıdan aşağıya gelir, aşağıdan yukarıya da gider.

İbrahim:Ömer ağabeyle çalıştığımız projelerde genellikle yukarıdan aşağıya bilgi akışı oluyor.

Hülya :Yukarıdan aşağıya ilk önce üst kademe bilir.

SORU 7: Ömer Oğuz ile yürüttüğünüz projede yöneticiniz karşılaştığınız problemlerden ne derece haberdardır?

Tolga:Fazla haberdar değil. İş söyleyip dönüp arkasına gider.

Serdar:Orta derecede haberdardır. Daha fazla olabilirdi.

Nejdet:Orta derecede. Ömer bey daha çok kendi işini kendi çözmesini seviyor.

Mehmet:İşin sağlıklı olup olmadığını kendisine haber veriyoruz. Biraz haberdar oluyor.

İbrahim:Tüm sorunlardan haberdar olmak ister. Bizde haberdar ederiz.

Hülya:Çok haberdardı. Biz sorunlarımız çok rahat bir şekilde Ömer beye iletebiliyoruz.

SORU 8: Ömer Oğuz ile yürüttüğünüz projede yöneticiniz yaptığınız işle ilgili olarak sizi karar alma sürecine kattı mı?Bu katılımı nasıl değerlendirirsiniz?

Tolga:Benim konumla ilgili ara sıra sağlıyor ama kendi konularıyla ilgili teknik konularla ilgili fikirlerimi sormuyor.

Serdar:Orta derecede sağlıyor .

Nejdet :Katılımı istemiyor sağlamıyor çünkü çok tecrübeli bir mühendis olduğu için bize gerek kalmıyor.

Mehmet:Katılımım gerekiyorsa mutlaka geliyor katıyor.

İbrahim:Ben katılamıyorum. Geliyor bize uygulamasını söylüyor.

Hülya:Tabi kattı. Uygulamalarda bize sordu. Hangisi uygunsa projeye o şekilde katılım sağlandı. Ara sıra kararımıza danıştı.

SORU 9 : Ömer Oğuz ile yürüttüğünüz projede proje amaçlarının belirlenmesi konusunda yöneticinizin kullandığı yöntemi nasıl değerlendirirsiniz?

Tolga:Amacını kendi belirler

Serdar:Kendi düşüncesiyle kuruyor sonra bize yansıtıyor.

Nejdet:Otoriter bir yapı kullanıyor. Bu yapılacak diyor

Mehmet:Doğru öyle yapıyor

İbrahim:Evet katılıyorum, otoriterdir bu konuda

Hülya:Tartışılarak ilk önce karşılıklı mukayeseler yapılır ve tartışılır. Ondan sonra uygulanması için emirler verilir.

SORU 10:Ömer Oğuz ile yürütmüş olduğunuz projede kontrol faaliyetleri hangi kademede gerçekleşti?

Tolga:Kendi kontrol edip kendi çözdü. Tepe yönetimdeydi. Üst düzey bir kontrol sağladığı söylenemez.

Serdar:Daha çok kendi kontrol sağlıyor. Astlara daha az kontrol imkanı sağlıyor.

Nejdet:Tamamen onda. Her işi kendi kontrol ediyor.

Mehmet:İş onun elindeyse tamamen kontrol onda

İbrahim:Çoğunlukla kontrol onun elinde olacak. Bazı konularda bize bırakır.

Hülya:Bence büyük ölçüde kontrol sistemi yapıldı. Birebir yapıyordu. Ve büyük ölçüde tepe yöneyimde yapıyordu. Uyguladığı projelerin doğruluğunu birebir yöneticiler kontrol ediyordu.

PROJE YÖNETİCİSİ : ERSİN BİROL

SORU 1 : Ersin Birol ile yürüttüğünüz projelerde yöneticiniz size ne derecede itimat ve güven duydu?

Tolga:Güveni tamdı.Güven konusunda bir sıkıntı yoktu.

Serdar:Sonuçta yaş ve tecrübe düzeyimiz hemen hemen aynı olduğu için birbirimize daha çok güven duyuyorduk. Çok düzeyde diyebiliriz.

Nejdet:Bizim üstümüz olduğu için pek alt kademeye güvenmeyi sevmez. Ben biliyorum böyle olacak der.

Mehmet:Nejdet ustaya katılıyorum.kendine daha çok güvenir

İbrahim:Benim sorumluluk alanımda bana tam güveniyordu.

Hülya:Bence tam anlamıyla güven duyduğunu düşünüyorum. Çünkü Ersin Bey biliyor ki iş hayatında insanların tecrübeleri çok önemli. Birebir tecrübeleri çok önemli olduğu için önemli bir derecede bize güvendiğini düşünüyorum.

Soru 2:Ersin Birol ile yürüttüğünüz projede işiniz ile ilgili konularda yöneticinizle konuşurken kendinizi ne kadar özgür hissetmektedirsiniz?

Tolga:Her konuda full özgür hissedemeyebilirsiniz. Biraz özgürüm.

Serdar:Çok özgürüm

Nejdet:Özgür hissetmiyorum kendimi açıkçası. Hiç değil de biraz üstünde.

Mehmet: Normal derecede konuşabiliyorum.

İbrahim:Bizim aramızdaki feodal ilişkiden dolayı tam anlamıyla rahat konuşabiliyoruz

Hülya: Bence yeterince özgürüm. Çünkü Ersin Beyle arada fazla bir yönetici sertliği falan yok. Hele teknik personelle ilgili kesinlikle böyle bir tavır da olmamıştır .

SORU 3: Ersin Birol ile yürüttüğünüz projede yöneticinizin fikirlerinize başvurma sıklığını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Tolga:Benimle ilgili konularda başvuruyor ama kendi konularıyla ilgili teknik konularla ilgili fikirlerimi sormuyor.

Serdar:Sık derecede başvuruyor.

Nejdet:Orta derecede

Mehmet:Yerine göre fikrimi almak zorunda kalıyor.

İbrahim:Orta derecede görüyorum. Kendi fikirlerine başvurur

Hülya: Bazen çünkü kendisi de bazı fikirleri veya uygulamaları kendisi de karar verdiği için pek sık fikir alışverişi görünmeyen bir durum.

SORU 4: Ersin Birol ile yürüttüğünüz projede işinizi yapmanız ve sorumluluklarını bilmeniz için üstünüzün kullandığı yöntemi nasıl eleştirirsiniz?

Tolga:Sert bir tavır

Serdar:Otoriter olmaya çalışırdı

Nejdet:Emri vaki bir tavır

Mehmet:Sert bir tavırla

İbrahim:Görev paylaşımı yapıyordu. Şuralarda sen tam yetkilisin derdi. Bizi vereceği tüm kararlar içerisine dahil ederdi.

Hülya: Ersin bey bir şeyler yapıyorsa ekibinin katılımıyla daha iyi sonuçlar doğacağını düşünür.

SORU 5: Ersin Birol ile yürüttüğünüz projede Proje amaçlarının başarılı olmasında en büyük sorumluluğu hangi kademede hissediyorsunuz?

İbrahim:İş kendisinde biterdi ama orta kademe ile iletişim içindeydi

Mehmet:Ersin beyin kendisinde

Nejdet:Üst kademede

Serdar:Her kademede eşit

Tolga:Ersin beyde toplanırdı. Ben merkezci bir yapı vardı

Hülya :En büyük sorumluluk şantiye yönetimi ve üst düzey yönetimdedir.Üst yönetim , proje koordinatörleri projelerin düzenli olması ve bunlar için uygulanması gerektiğinde ve maddi açıdan yetkililerin karar vermesi gerekiyor.

SORU 6: Ersin Birol ile yürüttüğünüz projede bilgi akışını nasıl değerlendirirsiniz?

Tolga:Yukarıdan aşağıya

Serdar:Karşılıklı

Nejdet:Net ve kesin yukarıdan aşağıya

Mehmet:Yukarıdan aşağıya

İbrahim:Yatay bizden de bilgi akışı oluyordu

Hülya:Yukarıdan aşağıya doğru olur. Projelerde değişiklik olursa bundan ilk önce üst kademenin haberi olur.ve bu yukarıdan aşağıya doğru biz uygulamacılara doğru gelir.

SORU 7: Ersin Birol ile yürüttüğünüz projede yöneticiniz karşılaştığınız problemlerden ne derece haberdardır?

Tolga:Tümünden haberdardı

Serdar:Az

Nejdet:Yeterli derecede gerektiği zaman haberdardı, çözülebilen bir şeyse değildi

Mehmet:Mutlaka haberdar olması gereken bir konuya haberdar olması şarttır. Yeteri kadar haberdardı.

İbrahim:Çözümeyecek konularda haberdardır. Çözülecek konuda değildir

Hülya:Bence yeterince haberdardır. Çünkü biz kendisiyle sorunlarımızı birebir rahat bir şekilde iletip çözüm arayabiliyoruz.

SORU 8: Ersin Birol ile yürüttüğünüz projede yöneticiniz yaptığınız işle ilgili olarak sizi karar alma sürecine kattı mı?Bu katılımı nasıl değerlendirirsiniz?

Tolga:Ara sıra beni ilgilendirecek bir konuda katılımımı isterdi.

Serdar:Nadir de olsa bazen katılımım sağlanır.

Mehmet:Bu konu bizi aşar.

Nejdet:Dediğim gibi kararlara katılımımız söz konusu değildir.

İbrahim: Kendi kararlarını kendi alır.

Hülya:Evet kattı.Çünkü karar alınması gereken şeylerde teknik kadronun da önemli olduğunu düşürdü. Bence iyi bir uygulama. Çünkü bir kişinin görmediğini diğer kişiler görebilir. Katılım vardı bize yetkiler de verdi. Tamamen katılırdım.

SORU 9 : Ersin Birol ile yürüttüğünüz projede proje amaçlarının belirlenmesi konusunda yöneticinizin kullandığı yöntemi nasıl değerlendirirsiniz?

Tolga:Kendi belirler bizi de az bir derecede katar bir takım yorumlar alır bizden.

Serdar:Çok özenlidir, programlı bir şekilde amaçlarını kendi belirler bize söyler

Nejdet:Bizi aşar bu sürece dahil olmayız. Biz ancak üstümüzden bu konuda emir alırız.

Mehmet:Kademe meselesi bizi aşar. Biz emir kuluyuz.

İbrahim:Orda da ben merkezci bir yapı içerisinde. Biraz titiz davranır. Kendi belirler bize sormaz.

Hülya :Emirler verilerek amaçlara ulaşıldığını düşünüyorum. Bir yönetici zaten emir vermesi gerekiyor ki uygulama yerini bulsun.

SORU 10:Ersin Birol ile yürütmüş olduğunuz projede kontrol faaliyetleri hangi kademe de gerçekleşti?

İbrahim:Kontrolü elinde tutmak ister ve titiz olmasını sağlamak ister.

Mehmet:Kontrolü kendi elinde tutar disiplini bırakmaz

Nejdet:Mehmet beye katılıyorum

Serdar: Teknik açıdan üst seviyede personel açısından orta seviyede kendi yapar

Tolga:Kendine özgü bir kontrol sistemi vardı.Kendi elinde tutardı

Hülya:Üst kademe şantiye uygulamalarının kontrolünü yapmaktadır.

PROJE YÖNETİCİSİ : KUBİLAY URHAN

SORU 1 : Kubilay Urhan ile yürüttüğünüz projelerde yöneticiniz size ne derecede itimat ve güven duydu?

İbrahim:Kubilay beyin katılımcı bir yapısı var. Sahada tam anlamıyla güveniyor.

Mehmet:Kubilay bey bana güveniyor, aksi bir düşünce içerisinde olduğunu düşünmüyorum.%80 duyuyordu.

Nejdet:Yeteri kadar güven duyuyordu.

Serdar:Kubilay bey projesine tanıdığı ve güvendiği insanları seçer. Bu yüzden büyük oranda güven duyduğunu düşünüyorum.

Tolga:Güvenmediği kimseye bir sorumluluk devretmez. Bu nedenle güveni tamdı.

Hülya:Bence önemli bir ölçüde çünkü verilen sorumluluklar yerine getirebileceğimizi biliyordu.

Soru 2:Kubilay Urhan ile yürüttüğünüz projede işiniz ile ilgili konularda yöneticinizle konuşurken kendinizi ne kadar özgür hissetmektesiniz?

İbrahim:Onunla çalıştığımız projelerde bir patron işçi ilişkisi vardı. Ama yinede kendimi rahat hissediyordum. Tabiki belirli bir mesafeyi koruyordum. Yeterince

Mehmet:Biraz özgürüm. Sonuçta bizim patronumuzdur.

Nejdet:Bir işverenle işçi kadar

Serdar:Ast üst ilişkisinde belirli bir resmiyet içerisinde ama yinede rahat

Tolga:Kesinlikle rahat olduğumu düşünüyorum ama tabi ki belirli bir saygı çerçevesinde

Hülya:Biraz.Sonuçta karşıda bir patron var.

SORU 3: Kubilay Urhan ile yürüttüğünüz projede yöneticinizin fikirlerinize başvurma sıklığını nasıl değerlendiriyorsunuz?

İbrahim: Fikirlerime başvuruyordu ama çok sıklıkla değil. Bazen başvururdu çünkü ben merkezci bir yapısı vardır işini çok iyi bildiği için

Mehmet:Kubilay beyle farklıdır biz onun fikirlerine başvururuz o bizim fikirlerimize başvurmaz

Nejdet:Nadir olsa da gerektiği zaman başvurur.

Serdar:Kime ne konuda başvuracağını bildiği için gerektiği zaman gerekli kişilere başvurur

Tolga:Çok sık olduğu söylenemez

Hülya:Bazen Uygulamalarda özellikle uygulama kararlarında arasıra başvuruyordu.

SORU 4: Kubilay Urhan ile yürüttüğünüz projede işinizi yapmanız ve sorumluluklarını bilmeniz için üstünüzün kullandığı yöntemi nasıl eleştirirsiniz?

İbrahim:Kubilay bey insana değer verir. İşçilerine olsun orta kademedeki yöneticilerine olsun değer verdiğini hissettiriyor. O hisle motive olabiliyorsun. Bizi her karar aşamasının içine katardı.

Mehmet:Evet doğrudur, değer verir sana. Bu değerın kıymetini bilip işimizi temiz yaparız.

Nejdet:İşçilerle diyalogu çok iyidir. Konuşma üslubu, davranış şekli iyi olduğu için herkes her işini yapar

Serdar:Doğru bir görevlendirme, iyi bir organizasyon, iyi bir koordinasyonla sağlar.

Tolga:Cezalandırma bağırmadan ziyade bak burada bir sorun çıkmış bunun çözümü bu şekilde bir yöntemi var. Dolayısıyla sorumluluk sahibi kişi yaptığı hatanın nasıl çözüleceğini öğrenir

Hülya:Karar vermelerdeki katılımcılığıyla değerlendiriyorum.

SORU 5: Kubilay Urhan ile yürüttüğünüz projede Proje amaçlarının başarılı olmasında en büyük sorumluluğu hangi kademede hissediyorsunuz?

İbrahim:Üst kademede idi çünkü Kubilay beyle yürütülen projelerde tüm kararların kendisinde olmasını ister.

Mehmet:Üst kademede idi.

Nejdet :Üst kademede idi.

Serdar:Üst kademede

Tolga:Özellikle kubilay beydedir

Hülya:Ben üst ve orta yönetim olarak gibi düşünüyorum her zamanki gibi

SORU 6: Kubilay Urhan ile yürüttüğünüz projede bilgi akışını nasıl değerlendirirsiniz?

İbrahim: Çalıştığımız bu projede bilgi akışını orta düzeyde yaşadık. Bazı bilgiler ya geç geliyordu ya hiç gelmiyordu. Kubilay beyle bu projede sorunlar yaşadık. Bize bilgi aktarımı oluyordu bizden yoktu. Çoğunlukla aşağıya doğru idi fakat koordineli değildi.

Tolga:Kubilay bey hem şirket sahibi hem de proje yöneticisi olduğu için haliyle aksamalar oldu. Bu da proje başarısını etkiledi. Vakit ayıramadığından dolayı yeteri kadar olmadı. Sadece kendisinden gelen bir bilgi akışı vardı.

Hülya:Bilgi akışı direk kendisinden geldiği için yukarıdan aşağıya doğru bir bilgi akışı oldu.

Serdar:Direk kendisinden gelir.

Mehmet:Kubilay bey'e benden giden bir bilgi olmazdı. Tek taraflıydı.

Nejdet:Tek taraflıdır doğrudur.

SORU 7: Kubilay Urhan ile yürüttüğünüz projede yöneticiniz karşılaştığınız problemlerden ne derece haberdardır?

İbrahim:Kubilay beye çok önemli bir sorun varsa söylüyorduk. Biraz haberdardı.

Mehmet:Gerektiği zaman bilir

Nejdet:Az bilir çoğunlukla söylemem

Serdar:Yeterince gerektiği zaman söylerim

Tolga:Bilmesi gerektiği zaman söylerim

Hülya:Biraz. Çünkü iş konusunda ki sorunlarımızı direk söyleyebiliyoruz ama bazı iç sorunları düzen konusundaki sorunları kendisine iletmiyoruz.

SORU 8: Kubilay Urhan ile yürüttüğünüz projede yöneticiniz yaptığınız işle ilgili olarak sizi karar alma sürecine kattı mı?Bu katılımı nasıl değerlendirirsiniz?

İbrahim:Beni az derecede kattı. Ara sıra bana danıştı. Projeye hakim olmasından kaynaklı olarak karar alma sürecini sadece kendi çerçevesinde gerçekleştirdi.

Mehmet:Karar sürecine katılmadım. Dışındaydım

Nejdet:Diğer projelerde olduğu gibi karar sürece katılmadım

Serdar:Katılmadım

Tolga:Evet katılıyorum karar sürecine katılım sağlanmadı

Hülya:Ara sıra katılım oldu. Zaten bu olması gereken şey. Uygulamacılara da sorulmalı bazı şeyler.

SORU 9 : Kubilay Urhan ile yürüttüğünüz projede proje amaçlarının belirlenmesi konusunda yöneticinizin kullandığı yöntemi nasıl değerlendirirsiniz?

İbrahim:Proje amaçlarının belirlenmesinde benim bir katılımım yoktu.

Mehmet:Bizi aşar.

Nejdet:Arkadaşıma Katılıyorum

Serdar: Arkadaşıma Katılıyorum

Tolga:Evet katılım sağlanamadı.

Hülya:Bence karşılıklı tartışmalar yapılır yorumlar yapılır sonra kişilere emir vererek uygulamalar yapılır.

SORU 10:Kubilay Urhan ile yürütmüş olduğunuz projede kontrol faaliyetleri hangi kademedede gerçekleşti?

İbrahim:Üst düzeyde gerçekleştiğini söyleyebiliriz.

Mehmet:Üst kademedede olabilir.

Nejdet:Üst kademedede

Serdar:Üst kademedede

Tolga:Kendi Bizzat kontrol ediyordu.

Hülya:Bence yüksek yönetimde gerçekleşti. Kendisi birebir işi kontrol ediyord

EK

GÖRÜŞME KODLAMA ANAHTARI

Proje Başarısını Ölçmeye Yönelik Sorular

Kodlamaları ilgili seçenekleri (a, b, c)yuvarlak içine alarak yapınız.

1.Proje için belirlenen amaç ve hedefleri hakkında ne düşünüyorsunuz?

- | |
|--|
| a) Proje amaç ve hedeflerine tamamıyla ulaşılmıştır. |
| b) Proje amaç ve hedeflerine kısmen ulaşılmıştır. |
| c) Proje amaç ve hedeflerine ulaşılamamıştır. |

2. Yürüttüğünüz projede üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteğini hangi yönleri ile değerlendirirsiniz?

- | |
|--|
| a) Üst yönetimin projeye olan ilgi ve desteği tamdır |
| b) Üst yönetimin projeye ilgi ve desteği eksiktir. |

3. ‘Yürüttüğünüz projede proje planını nasıl eleştirirsiniz?

- | |
|---|
| a) Proje planında işgücü, zaman ve bütçe planları gerçeğe uygun olarak belirlenir , sapmalar azdır. |
| b) Projede planlanan zamana, bütçeye ve işgücü programına uyulamadı geri dönüşler oldu. |

4. ‘Yürüttüğünüz projede proje takımının projeye katkıları hakkında neler düşünüyorsunuz?

- | |
|---|
| a) Proje takımının işe bağlılığı ve ekip ruhu her zaman yüksektir. |
| b) Proje takımının teknik bilgi, eğitim ve nitelikleri tam değildir. |
| c) Proje takımında örgütlenme şekli ve motivasyonunda görülen eksiklikler proje işleyişini zorlaştırmıştır. |

5. Yürüttüğünüz projede proje kontrol sistemini hangi yönleri ile eleştirirsiniz?

- | |
|---|
| a) Tüm faaliyetler zaman, maliyet ve kalite kriterleri açısından kontrol edilir ve plandan sapmalarda anında düzeltici işlem uygulanır. |
| b) Etkin bir kontrol sistemi kurulamamıştır |

6. ‘Yürüttüğünüz projede proje paydaşları arasındaki bilgi paylaşımı ve dağıtımını nasıl değerlendiriyorsunuz?

- | |
|--|
| a) Proje ilgi grupları arasında gerekli olan bilgi paylaşımı ve dağıtımı her zaman vardır. |
| b) Proje ilgilileri arasındaki haberleşme kanalları tam olarak açık değildir |
| c) Projeye ilişkin toplantılar zamanında yapılmadı, ilgili rapor ve dokümanlar hazırlanarak ilgililere zamanında ulaştırılmadı |

7. ‘Yürüttüğünüz projede meydana gelebilecek problemler hakkında izlenilen çözüm yöntemleri hakkında ne düşünüyorsunuz?’

a) Projede meydana gelebilecek problemler erken fark edilir ve çözümleri için bir takım yöntemler belirlenir.
b) Önceden görülemeyen problemleri giderebilme konusunda proje yöneticisinin kabiliyeti vardır
c) Projede meydana gelebilecek problemler önceden fark edilememiştir

8. Yürüttüğünüz projede projenin müşteri tarafından kabul süreci hakkında ne düşünüyorsunuz?’

a) Proje tamamlandığında müşteri tarafından kabul ve tesliminde sorun yaşanmaz
b) Müşteri proje bitiminde projeyi kabul edilebilir bulmadı ve revizyonlar sonrasında kabul etti

9. ‘Yürüttüğünüz projede kullanılan teknolojiyi hangi yönleri ile eleştirirsiniz?’

a) Projede ihtiyaç duyulan teknik bilgi ve teknolojiye sahip olundu
b) Maliyet nedeniyle bazı teknolojiler projede kullanılmadı

Proje Yöneticilerinin Liderlik Davranışını Ölçmeye Yönelik Sorular

Kodlamaları ilgili seçenekleri (a, b, c)yuvarlak içine alarak yapınız.

1. X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede yöneticiniz size ne derecede itimat ve güven duyduğunu açıklarmısınız?

a) Hemen hemen hiç
b) Biraz
c) Önemli bir miktar
d) Oldukça fazla bir miktar

2. X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede işinizle ilgili konularda yöneticinizle konuşurken kendinizi ne kadar özgür hissetmektesiniz?

a) Çok özgür değil
b) Biraz özgür
c) Yeterince Özgür
d) Çok özgür

3. X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede üstünüzün fikirlerinize başvurma sıklığını nasıl değerlendiriyorsunuz?

a) Hemen hemen hiç
b) Bazen
c) Sık sık
d) Çok sık bir şekilde

4. X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede işinizi iyi yapmanız ve sorumluluklarınızı bilmeniz için üstünüzün kullandığı yöntemi nasıl eleştirirsiniz?

a) Korkutma
b) Cezalandırma
c) Ödüllendirme
d) Katılımcılığı sağlama

5. X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede proje amaçlarının başarılı olmasında en büyük sorumluluğu hangi kademede hissediyorsunuz?

a) Üst düzey yönetimde
b) Üst ve orta yönetimde
c) Kısmen de olsa örgütün tümünde
d) Örgütün tümünde

6. X proje yöneticinizi ile yürüttüğünüz projede bilgi akışını nasıl değerlendirirsiniz?

a) Aşağıya doğru (tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlarına kadar)
b) Çoğunlukla aşağıya doğru (tepe yönetiminden en alt kademe çalışanlarına kadar)
c) Hem aşağı hem de yukarı doğru (tepe yönetiminden alt kademeye, alt kademelerden tepe yönetimine)
d) Aşağı yukarı ve yanlara doğru (tepe yönetiminden alt kademelere alt kademelerden tepe yönetimine ve aynı düzeydeki çalışanlara doğru)

7. X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede karşılaştığınız problemlerden üstünüz ne derece haberdardır?

a) Çok iyi değil
b) Biraz iyi
c) İyi
d) Çok iyi

8. X proje yöneticisiyle yürüttüğünüz projede üstünüzü yaptığınız işle ilgili olarak karar alma sürecine katılımızı sağlama konusunda nasıl eleştirirsiniz?

a) Hemen hemen hiç katılmadım
b) Ara sıra bana danışılır (fikrim sorulur)
c) Genellikle bizlere de danışılır
d) Tamamen katılım

9. X proje yöneticisiyle yürüttüğünüz projede proje amaçlarının belirlenmesi konusunda yöneticinizi kullandığı yöntem hakkında nasıl eleştirirsiniz?

a) Emirler verilerek
b) Emirler verilerek, ancak astlardan bazı yorumlar alınmak suretiyle
c) Tartışmalardan sonra emirler verilerek
d) Grup faaliyetleri yoluyla belirlenir (kriz dönemleri dışında)

10. X proje yöneticinizle yürüttüğünüz projede sizce proje kontrol faaliyetleri hangi düzeyde gerçekleşmektedir?

a) Çok yüksek oranda tepe yönetiminde
b) Genellikle (büyük ölçüde) tepe yönetiminde
c) Orta düzeyde ancak alt kademelere havale edilir
d) Örgütün genelinde

YARARLANILAN YAYINLAR

Kitaplar

Akdemir Ali, ‘Temel İşletmecilik Bilgileri’, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2003

Akmut Özdemir, ‘Proje Planlama ve Kontrol Yöntemleri’, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 470, 1976

Albayrak Burhan, ‘Proje Yönetimi’, 1. b., Nobel Yayın Dağıtım, Ocak 2005

Ataman Göksel, ‘İşletme Yönetimi’, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001

Baker BN , Murphy DC, Fisher D., ‘Factors Affecting Project Success’, Project Management Handbook, NewYork:Van Nostrand Reinhold,1983

Başaran İbrahim Ethem, ‘Yönetimde İnsan İlişkileri’, Ankara Üniversitesi, Ankara: Eğitim Fakültesi Yayını, 1992

Batlaş Acar , ‘Ekip Çalışması ve Liderlik’, İstanbul: Remzi Kitabevi, Aralık 2000

Bingöl Dursun, ‘Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler’, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:676, 1990

Can Halil, ‘Organizasyon ve Yönetim’, 6. b., Ankara: Siyasal Kitabevi, Eylül 2002

Can Halil, Tecer Meral, ‘İşletme Yönetimi’, Ankara: TODAİE Yayınları, No:169

Davis Keith, Newstrom John W., ‘Human Behavior at Work’, New York: Mc Graw Hill Publishing Company, 1989

Cavaleri Stevan, Obloj Krzystof, ‘Management System : A Global Perspective’, California,: Words Worth Publishing Company, 1993

Cleland D., King W., 'System Analysis and Project Management', 3rd Ed., NewYork: Mc Graw Hill,, 1983

Demir M. Hulusi, Gümüşoğlu Şevkinaz, 'Üretim Yönetimi', 6. b., İstanbul: Beta Yayınları, Kasım 2003

Demirbaş Altan, Vayvay Özalp, 'Proje Yönetiminde Takım Liderliğı', V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005

Dengiz G. Murat , 'Takım Çalışması Teknikleri', Ankara: Elma Yayınevi, Ekim 2000

Dereli Toker, 'Organizasyonlarda Davranış', İstanbul: Ar Yayınları, 1981

Dinçer Ömer, 'Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası', 6.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2003

Doğan Muammer, 'İşletme Ekonomisi ve Yönetimi', İzmir: Anadolu Matbaacılık, 1998

Genç Nurullah, 'Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar', 1. b., İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2004

Eren Erol,' Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi', 8.b., İstanbul: Beta, 2004

Eren Erol, 'Yönetim Psikolojisi', 3. b., İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitü Yayınları, No:105

Eren Erol, 'Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası', 6.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2002

Eren Erol, 'Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar', 8. b., Beta Yayınları, 2008

Erdoğan İlhan, 'İşletmelerde Davranış', İstanbul: Beta Basım Dağıtım, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1991

Ertürk Mümin, 'İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon', İstanbul: Beta Yayınları, 1998

Goleman Daniel, 'İşbaşında Duygusal Zeka', İstanbul: Varlık Yayınları, 1998

Goleman Daniel, 'Leadership That Gets Results', Harvard Business Review, 78, No:2, March April 2000

Gültekin A. Tanju, 'Proje Yönetimi', Ankara: Palme Yayıncılık, Haziran 2007

Güney Salih, 'Yönetim ve Organizasyon El Kitabı', Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000

Günaydın H. Murat, 'Proje Yönetimi Kavramlarına Giriş', Meslek İçi Eğitim Kitapları Dizisi 2 , 1.b., İzmir: Mimarlar Odası İzmir Şubesi Yayınları, Kasım 2001

Güney Salih, '**Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**', Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000

Harris Jean, 'Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Proje Yönetimi', Çeviren:Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayınları, Eylül 2003

Harvard Business School Press, 'Proje Yönetimi', İstanbul: Optimist Yayınları, Eylül 2006

Imek M. Kemal, 'Lider Olmak', 1. b., İstanbul: Beta Yayınları

Kaynak Tuğray, 'Organizasyonel Davranış', İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1990

Kets de Vries Manfred, ‘Liderliğin Gizemi İşletmelerde Liderlik Davranışı’, Çev.Zülfü Dicleli, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2007

Kloppenborg Timothy J., Shriberg Arthur, Jayashree Venkatraman, ‘Project Leadership’, Management Concepts, 2003

Koçel Tamer, ‘İşletme Yöneticiliği’, 8. b., İstanbul: Beta Basım Dağıtım, Mart 2001

Lewis James P., ‘Project Leadership’, USA: McGraw- Hill Professional, 2002

Luecke Richard, ‘Proje Yönetimi’, Çev: Ümit Şensoy, 1. b., İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ocak 2009

Luthans Fred, ‘Organizational Behavior’, Fourth Edition , McGraw-Hill , 1985

Luthans Fred, Holmes George, ‘Organizational Behavior’, Sixth Edition, 1992

Marşap Akın, ‘Yaratıcı Liderlik’, Ankara: Öncü Kitap, 1999

Northeraft Gregory B., Neale Margaret A, ‘Organizational Behavior’, The Dryden Pres, 1990

Okakın Neslihan, Tınaz Pınar, ‘Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma:Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları’, 21. yy.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul: DHO Matbaası, 1997

Pinto Jeffrey K. Slevin Dennis P., ‘Critical Success Factors In Effective Project Implementation’, Project Management Handbook, NewYork:Van Nostrand Reinhold, 1988

Tekir Görkem, ‘Proje Yönetimi, Kavramları-Metodolojisi ve Uygulamaları’, 1. b., İstanbul: Çağlayan Basımevi, 2005

Thomsett Michael, 'Proje Yönetimi', Çeviren: M. Yetik, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1996

Thomson Brad Lee, 'Yönetimin Fonksiyonları', Çev: Vedat Diker, İstanbul: Hayat Yayınları, 1998

Trevor Young L., 'Daha İyi Nasıl Proje Yönetimi', Çeviri: A. Çimen, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1996

Wermter Margit 'Stratejik Proje Yönetimi', İstanbul: Evrim Yayınları, 1996

Yamak Oygur, 'Proje Yönetim Teknikleri', 1. b., İstanbul: Komputran Yayınevi, Nisan 1998

Yıldırım Ali, Şimşek Hasan, 'Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri', 5. b., Ankara: Seçkin Yayınevi, 2006

Young Trevor L., 'Daha İyi Nasıl Proje Yönetimi?', İstanbul: Timaş Yayınları, 1998

Zaleznik Abraham, 'Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?', İstanbul: Harvard Business Review, Liderlik, Mess Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 1999

Zel Uğur, 'Kişilik ve Liderlik', Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001

Zel Uğur, 'Liderlik Teorileri ve Araştırmaları', Ankara: K.H.O. Matbaası, 1996

Makaleler

Acar Füsün, 'Duygusal Zeka ve Liderlik', Erciyes Üniversitesi, Kayseri Meslek Yüksek Okulu, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.12, 2002

Avots Ivars, 'Why Does Project Management Fail', California Management Review, Vol.12, No:1, 1969

Agarwal Nitin, Rathod Urvashi, 'Defining Success For Software Projects:An Explotary Revelation', International Journal of Project Management, Vol.24, No:4, 2006

Atkinson Roger, 'Project Management:Cost, Time And Quality, Two Best Guesses And A Phenomenon, Its Time To Accept Other Success Criteria', International Journal of Project Management, Vol.17, No:6, 1999

Baccarini David, 'The Logical Framework for Defining Project Success', Project Management Journal, Vol. 30, No:4 , 1999

Bakan İsmail, Bulut Yakup, 'Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları:Likert'in Yöneim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması', İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No.10, Ekim 2004

Baktır Mehmet, 'Hz. Peygamberin Otoritesinin Dayanakları', Cumhuriyet Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi, Cilt.8, No: 1, 2004

Belassi Walid, Tukel Oya Iemeli, 'A new Framework for Determinig Crtical success/Failure Factors in Projects', International Journal of Project Management, Vol.14, No: 3, June 1996

Belout Adnane, Gauvreau Clothilde, 'Factors Influencing Project Success:The Impact Of Human Resource Management', International Journal of Project Management, Vol.22, No:1, 2004

Bostsford Jeanni, 'We Must Empower Our Leaders To Make A Difference', Aorn Journal, Vol.66, No:2, August 1997

Bryde David James, Robinson Lynne, 'Client Versus Contarctor Perspectives on Project Success Criteria', International Journal of Project Management, Vol.23, No:8, 2005

Çakar Ulaş, Arbak Yasemin, 'Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir Mi?:Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma', Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt.18, Sayı:2, 2003

Çetin Canan, 'Vizyon Geliştirme', Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt.12, Sayı:1-2, 1997

De Wit Anton, '*Measurement of Project Success*', International Journal of Project Management, Vol.6, No:3

Doğan Selen, 'Liderlik Mi Yöneticilik Mi?Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış', Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt.15, Sayı:3-4, Eylül 2001

Dvir Don, Raz Tzvi, Shenhar Aaron J., 'An Empirical Analysis Of The Relationship Between Project Planning and Project Success', International Journal of Project Management, Vol.21, No:2, 2003

El-Sabaa S., The Skills and Career Path of An Effective Project Manager, International Journal of Project Management, Vol.19, No:1, 2001

Ece, Enver Kovancı Ahmet, 'Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi', Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt .1 Sayı 4, Temmuz 2004
<http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2004Temmuz/12.pdf>, 10/11/2008

Ferik Funda, 'İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi', Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı:19, Temmuz Ağustos 2001

Freeman Marj, Beale Peter, 'Measuring Project Success', Project Management Journal, Vol.23, No: 1, 1992

Fujimoto Takahiro, 'Product Integrity and the Role of Designer as Integrator', Design Management Journal, Vol.2, No: 2, Spring 1991

Guastello S.J., 'Facilitative Style, Individual Innovation and Emergent Leadership In Problem Solving Groups', The Journal of Creative Behavior, Vol:29, No:4, 1995

Higgs Malcolm, 'Do Leaders Need Emotional Intelligence?: A Study of The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership of Change', International Journal of Organisational Behaviour, Vol.5, No:6, 2002

İnce Mehmet, Bedük Aykut, Aydoğan Enver, 'Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri', Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.11, 2004

Kırel Çiğdem, 'Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe', Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.1, No:1, 2001

Leblebici Doğan N., '21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bir Bakış', Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.32, No:1, Mayıs 2008

Lim, C.S. Mohamed M. Zain, 'Criteria of Project Success: An Exploratory Re-examination', Vol: 17, No: 4, 1999

Milosevic Dragan, Patanakul Peerasit, 'Standardized Project Management May Increase Development Project Success', International Journal of Project Management, Vol.23, No:3, April 2005

Müller Ralf, Turner Rodney, 'The Influence Of Project Managers On Project Success By Type Of Project', European Management Journal, Vol.25, No:4, August 2007

Müller Ralf, Turner J.Rodney, ‘*On The Nature of the Project as a Temporary Organisation*’, International Journal of Project Management, Vol.21, No:1, 2003

Neguyen Long Duy, Ogunlana Stephen O., Do Thi Xuan Lan, ‘A Study On Project Success Factors In Large Constrution Projects In Vietnam’, Engineering, Construction and Architectural Management Journal, Vol .11, No: 6, 2004

Nicholls John, ‘*The Paradox of Managerial Leadership*’, Journal of General Management, Vol. 18, No: 4, 1993

Özgen Hüseyin, Doğan Selen, ‘Türkiye’de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Deneme’, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, Cilt. 56, Sayı: 4, 2001

Özalp İnan, Öcal Hülya, ‘Örgütlerde Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı’, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.3, Sayı:4, 2000

Pheng Low Sui, Chuan Quek Tai, ‘Enviromental Factors and Work Performance of Project Managers in The Construction İndustry’, International Journal of Project Management, Vol: 24, No: 1, 2006

Pitagorsky, George, ‘The Project Manager/Functional Manager Partnership’, Project Management Journal, Vol.29, No: 4, December 1998

Pinto Jeffrey K., ‘Understanding The Role Of Politics in Successful Project Management’, International Journal of Project Management, Vol. 18, No:2 , April 2000

Pinto Jeffrey K., Mantel Samuel J., ‘The Causes of Project Failure’, IEEE Transactions On Engineering Management, Vol.37, No:4, November 1990

Pinto Jeffrey K., Slevin Dennis P., 'Critical Success Factors Across The Project Life Cycle', Project Management Journal, Vol. 19, No:3, 1988

Rowe W.Glenn, '*Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*', The Academy of Management Executive, Vol.15, No:1, February 2001,

Rozenes Shai, Vitner Gad, Spraggett Stuart, 'Project Control:Literature Review', Project Management Journal, Vol.37, Issue 4, September 2006

Shenhar Aaron J, Levy Ofer, Dvir Don, 'Mapping The Dimensions of Project Success', Project Management Journal, Vol.28, No:2, 1997

Şafaklı Orhan Veli, 'KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma', Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı. 6, No:1, 2005

Thomas Peg, Pinto Jeffry K., 'Project Leadership:A question of Timing', Project Management Journal, Vol.30, No:1, March 1999

Todryk Lawrence, 'The Project Manager As A Team Builder: Creating An Effective Team', Project Management Journal, Vol. 21, No: 4, 1990

Turner J. Rodney, Müller Ralf, 'The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects : A Literature Review', Project Management Journal, Vol. 36, No: 2, Jun 2005

Wateridge John, 'IT Projects: a Basis for Success', International Journal of Project Management, Vol.13, No:3, June 1995

Westerveld E., 'The Project Excellence Model:Linking Success Criteria And Critical Success Factors', International Journal of Project Management, Vol.21, 2003

Yiğit Rana, 'İyi Bir Lider Olmanın Yolları', Cumhuriyet Üniversitesi., Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, Cilt.6, No:1, 2002

Zimmerer T.W., Yasin M.M., 'A Leadership Profile of American Project Managers', Project Management Journal, Vol.29, No:1, 1998

İnternet

Deborah Black, Susan Young, 'What Makes a Good Leader?', <http://hbswk.hbs.edu/item/2141.html>sharing, 02/04/2001

'Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar', www.insankaynaklari.com, 03/04/2006

Hasan Gül, 'Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?', www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl, 22/09/2006

www.gencbilim.com, 09/10/2006

http://members.tripod.com/war_project/projeler/proje2.html, 09/11/2006.

Elif Baktır, 'Proje Yönetimi', www.tyd.org.tr/elif_projectmanagement, 10/11/2006

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42-43/aytac.htm>, 10/11/2006

'Etkin Bir Proje Yönetimi', <http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/business/insaat/ms.pxile>, 01/12/2006

Y.İlker Topcu, 'Proje Yönetimi', www.ilkertopcu.net, 01/02/2007

Kutlu Merih, 'Stratejik Liderlik', www.eylem.com, 08/04/2007

Proje Nedir?', karaman.meb.gov.tr/abdosyolari/PROJE%20NEDİR.doc, 10/02/2008

Gökhan Çıngay, 'Proje Yöneticisinin Projedeki Rolü', <http://www.projeyoneticisi.com/2006/08/28/proje-yoneticisinin-projedeki-rolu/#more->, 11/02/2008

Burak Akutsa, 'Proje Risk Yönetimi ve Önemi', <http://www.projeyoneticisi.com/2007/01/16/proje-risk-yonetimi-ve-onemi/>, 11/02/2008

Gökhan Çıngay, 'Proje Üçgeni', <http://www.projeyoneticisi.com/category/sunumlar/>, 11/02/2008

Gökhan Çıngay, 'Kalite ve Proje Yöneticisi', <http://www.projeyoneticisi.com/2006/09/28/kalite-ve-proje-yoneticisi/#more-66>, 11/02/2008

V.K. Verma, R. M. Wideman, 'Project Manager to Project Leader?and The Rocky Road Between', Canada, Project Management Institute's 25 th Annual Seminar&Symposium, October 1994, s. 3, <http://www.maxwideman.com/papers/leader/PM2PL.pdf>, 13/02/2008

Gökhan Çıngay, '**Yönetim Becerileri**', <http://www.projeyoneticisi.com/2007/05/25/yoneticinin-becerileri/#more-146>, 11/02/2008

'*Takım Oluşturma ve Proje Yöneticisinin Roller*i', <http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=97&itype=i>, 15/02/2008.

Risk Yönetimi', <http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=96&itype=i>, 15/02/2008

Nergis Ergün, 'İletişim Türleri', s. 17, www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/balaban/admin/documents/ProjeYoneticisi.doc, 15/02/2008

‘Proje Yöneticilerinin Uyması Gereken İlkeler’,
http://www.pyd.org.tr/web/t_tuzuk.html, 15/02/2008

Planlama Hataları’, <http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=100&itype=i>,
15/02/2008

‘İlk Yöneticileri Proje Yöneticilerini Seçerken Nelere Dikkat Etmeli?’
<http://www.projeyonetimi.com/tc.asp?icid=93&itype=i>, 15/02/2008

Savaş Sakar, ‘2000’li Yıllarda Proje Yönetimi’,
<http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak1.pdf>, ss.3-4, 12/03/2008

www.odevsitesi.com, 08/04/2008

M. Cemil Özden, ‘Motive Edici İş’,
http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=199&Itemid=32, 19/04/2008

Matriks Yapının Sorunları ve Sakıncaları’,
<http://www.turkforum.gen.tr/vforum/matriks-yapinin-sorunlari-ve-sakincalari-t31734.html?s=37f5e91d72ff8f36031c3c7236a66e13&> 19/04/2008

Ali Akdemir, ‘Entelektüel Liderlik’, www.yenibir.com, 08/05/2008

Levent Eraslan, ‘*Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*’,
Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN: 1303-5134, www.insanbilimleri.com,
09/05/2008.

İnsankaynaklari.com içerik ekibi; ‘Liderlik Anlayışında Yeni Yaklaşımlar: Transformasyonel, Transaksiyonel ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımları’ ,
www.insankaynaklari.com, 09/05/2008

Cansel Akyol Yavuz, ‘Liderlikte Güncel Yaklaşımlar’, www.insankaynaklari.com,
09/05/2008

Hüner Şencan, ‘Dönüşümcü Liderlik’, www.hunersencan.com, 09/05/2008

D. Baccarini, A. Collins, ‘The Concept of Project Success : What 150 Australian Project Managers Think’,
http://espace.lis.curtin.edu.au/archive/00002336/01/Project_Success.pdf, s..1,
02/06/2008

‘Entelektüel Liderlik Modeli ve İşletmeler İçin Önemi’,
<http://www.forumvenus.com/entelektuel-liderlik-modeli-ve-isletmeler-icin-onemi-t1581.html?s=90ec6d72e094c66c580f671206600e06&t=1581>, 29/06/2008

Mehmet Dönmez, ‘Proje Yöneticisinin Projedeki Rolü’,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=525 , 29/06/2008
<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/balaban/admin/documents/ProjeYoneticisi.doc>, 20/07/2008

Proje Yönetimi ve Proje Lideri’,
<http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/proje-yonetimi-ve-proje-lideri.html>
20/07/2008

M.Sinan Kara, ‘Proje Yöneticisinin Görevleri’,
<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/balaban/admin/documents/ProjeYoneticisi.doc>, 20/07/2008

Gökhan Çingay, ‘Yönetim Becerileri’,
<http://www.projeyoneticisi.com/2007/05/25/yoneticinin->
<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/ogrelem/balaban/admin/documents/ProjeYoneticisi.doc>, 20/07/2008

‘Proje Yönetimi ve Proje Lideri’, <http://www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/proje-yonetimi-ve-proje-lideri.html> , 20/07/2008

Zeynep Nihan Aydın, ‘Yöneticisiniz, Peki ya Lider Misiniz?’, http://www.ba.metu.edu.tr/~manclub/yayinlar/glokal/glokalarsivi/sayi13/yoneticimili_dermi.pdf, 14/08/2008

Serkan Dolma, ‘Örgütlerde Liderlik’, <http://www.dolma.com/orgutlerde-liderlik.pdf>, 15/08/2008

Bekir Buluç, ‘Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik’, <http://scholar.google.com.tr/scholar?q=liderlik&hl=tr&lr=&start=60&sa=N>, s.2, 15/08/2008

Orhan Kalaycı, ‘Yazılım Projelerinde Başarının Mimarları Proje Yöneticileri’, <http://nitelik.net/yayinlar/ProjeYonetimi/YazilimdaInsanBoyutu.pdf>, 23/08/2008

Latif Onur Uğur, ‘İnşaat Sektöründe Riskler ve Risk Yönetimi’, Seminer Notları, TMB 2006, s. 12, http://www.yapi.com.tr/V_Images/arastirma/10.11.06_riskyonetimi.pdf, 10/11/2008

Felissa Tibbitts, ‘Stk’lar için Proje Yönetimi’, İstanbul Bilgi Üniversitesi, STK Yönetimi Konferans Yazıları No:1, 2004, s.4, http://stk.bilgi.edu.tr/docs/tibbitts_stk_1.pdf, 15/12/2008

A. Vural Örsdemir, Serdar Kabukçuoğlu, ‘Proje Hazırlama Rehberi’, <http://www.tugidem.org.tr/yayinlar/kitap/proje%20haz%C4%B1rlama%20rehberi.pdf>, s.9, 15/12/2008

‘Entelektüel Liderlik Modeli ve İşletmeler İçin Önemi’, <http://www.forumvenus.com/entelektuel-liderlik-modeli-ve-isletmeler-icin-onemi-t1581.html?s=90ec6d72e094c66c580f671206600e06&t=1581>, 15/12/2008

H. Murat Günaydın, Nurgül Biçer, ‘Endüstriyel Yatırımlar Proje Yöneticisinin Formasyonu- Petkim Tecrübesi’,ss.1-2,

http://www.mmo.org.tr/resimler/ekler/9973360c01076d9_ek.pdf, 15/12/2008

Tezler

Akil Yasin, ‘Proje Yönetimi ve Faaliyet Tabanlı Maliyet Analizi’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü , 2007

Altuğ Sema Nur, ‘Risk Management and Post Project Evaluation Processes for Research and Development Projects’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sabancı Üniversitesi, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Nisan 2002

Ateş Gökhan, ‘Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Bir Uygulama’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005

Bayraktar Serkan, ‘Proje Yönetimi ve İnşaat Sektöründe Uygulamaları’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000

Erdal Mehmet, ‘İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışının Analizi’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007

Gauvreau Clotilde, ‘L’impact De La Gestion Des Ressources Humaines Sur Le Succés Des Projets’, Université De Montréal, Maitre és Science, Ecole Des Relations Industrielles, Faculté Des Arts et Des Sciences, Décembre 2000

Kefeli Banu, ‘Proje Yönetimi ve Bir Proje Uygulama Örneği’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002

Kolaylıoğlu Özge, ‘İnşaat Sektöründe Proje Yönetimi ve Proje Yöneticisi’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Ölçer Murat, ‘İnşaat Sektöründe Proje Yönetimi ve Sorunları’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996

Pamukoğlu Esra, ‘Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004

Sinanoğlu Salih, ‘Proje Liderlerinin Liderlik Özellikleri İle Karakter Profilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Agro-Kimya Sektöründe Bir Uygulama’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000

Yağcı Erim, ‘Bilgi Teknolojisi Projelerinin Yönetimi ve Başarısızlıklarının Önlenmesi’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri/Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007

Yakut Özlem, ‘Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Kocaeli’de doğdu. İlk eğitimini Sakarya’da, ortaokul eğitimini Belçika’da, lise eğitimini ise Kocaeli 24 Kasım Anadolu Lisesi’nde tamamlamıştır. 2006 yılında Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun oldu. 2006-2007 eğitim ve öğretim yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. Çok iyi derecede Fransızca ve iyi derecede İngilizce bilen Esra Duacıoğlu, 04/12/2007 tarihinden beri özel bir firmada İnsan Kaynakları bölümünde çalışmaktadır.