T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI (SBF)
YÖNETİM VE STRATEJİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ ve PROJE KÜLTÜRÜ: TÜRKİYE'DE PROJE KÜLTÜRÜNÜN PROJE PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ömür BENEK
2502190552

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Selim YAZICI

İSTANBUL – 2024

ÖZ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ VE PROJE KÜLTÜRÜ: TÜRKİYE'DE PROJE KÜLTÜRÜNÜN PROJE PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ömür BENEK

Projeler, kendine özgü özellikleriyle sınırlı süreli olarak yürütülen çalışmalar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Rutinde sürekli olarak yapılan çalışmalar olan operasyonlardan da bu iki özelliği ile ayrılmaktadır. Proje çalışmaları hangi tür organizasyon yapısına sahip olursa olsun tüm organizasyonlarda belirli amaçları gerçekleştirmek üzere yürütülmektedir. Fikirden ya da bir ihtiyaçtan yola çıkılarak başlanılan projeler; müşteri ihtiyaçları, karlılık, rakiplerin durumu, yer alınan pazar ihtiyacı, teknolojik ihtiyaçlar, süreçsel değişimler, sosyal sorumluluk ve yasal zorunluluklar nedeniyle gerçekleştirilmektedir.

Proje çalışmalarını ihtiyaçlara uygun olarak gerçekleştirmek ve proje başında belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak da bir proje performansı ve başarısı olarak ortaya çıkmaktadır. Proje performansında başarıya ulaşmak için birçok etken söz konusudur. Organizasyonun sahip olduğu yapı, projeye uygun yetenekli kaynakların işletme bünyesinde yer alması, işletme stratejik hedeflerine uygun projelerin seçimi ve başarılı proje yönetimi ve portföy yönetimi ile bu hedeflere uyumlanma gibi kriterler proje performansı ile başarının gerçekleştirilmesi için sayılabilecek önemli kriterler arasında gelmektedir. Tüm bu çalışmaların organizasyon içerisinde sürekli uygulanan ve tüm çalışanlar tarafından benimsenerek gerçekleştirilen çalışmalar olması ve bu yöntemlere uygun projelerin yönetiminin gerçekleştirilmesi de "proje kültürü" olarak tanımlanmaktadır.

Organizasyonların ve dolayısı ile çalışanların kendine özgü inanışları, düşünceleri, iş yapış şekilleri ve yöntemleri bulunmaktadır. Tüm bu yöntemler de kendine özgü organizasyon tiplerini oluşturmakta olup "organizasyon kültürü" olarak tanımlanmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında hazırlanan bu tez çalışmasına başta örgüt kültürü olmak üzere şirketlerdeki proje kültürü ve yürütülen/tamamlanmış projelerin başarı performansları arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Literatür araştırmasından sonra hedef

kitle olarak belirlenen Türkiye'de sektör bağımsız olarak özel şirket ve kurumlardaki proje çalışanları ve paydaşları ile görüşmeler yapılarak nitel ağırlıklı olmak üzere araştırma yapılmış ve sonuçları ortaya konulmuştur.

Ülkemizde bu alandaki çalışanlar için örgüt kültürü, proje kültürü ve proje performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyan ilk ve öncü çalışmalardan biri olması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Proje, Proje kültürü, Proje Yönetimi, Proje Yönetimi Kültürü, Performans, Proje Performansı, Ölçek Geliştirme.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CULTURE MODELS AND PROJECT CULTURE: A RESEARCH ON THE EFFECTS OF PROJECT CULTURE ON PROJECT PERFORMANCE IN TURKEY

Ömür BENEK

Projects are defines as a detailed works whole with their unique features. It differs from the operations, which are the routine work. The projects will be well implemented in all organizations no matter what type of organization to achieve the targets. Projects started from an idea or a need to implement daily life, needs, consumed needs, procedural transactions, social responsibility and applications are carried out.

Achieving the project works in accordance with the needs and reaching the targets determined at the beginning of the project also emerges as a project performance and success. There are many factors to achieve success in project performance. Criteria such as the structure of the organization, the inclusion of talented resources suitable for the project within the enterprise, the selection of projects in accordance with the strategic goals of the enterprise, successful project management and portfolio management and adaptation to these goals are among the important criteria that can be counted for the realization of project performance and success. The fact that all these studies are carried out continuously within the organization and adopted by all employees and the management of projects in accordance with these methods is also defined as "project culture".

Organizations and therefore employees have their own beliefs, thoughts, ways of doing business and methods. All these methods create their own organizational types and are defined as "organizational culture".

In this thesis study, which was prepared acording to all this information, the relations between the organizational culture, the project culture in the companies and the success performances of the executed/completed projects were examined. After the literature research, interviews were conducted with the project employees and stakeholders in the Turkish private compaines, who were determined as the target audience, and a qualitative study was conducted and the results were revealed.

It is aimed to be one of the first and frontier studies in our country to reveal the relationships between organizational culture, project culture and project performance for employees in this field.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Project, Project Culture, Project Management, Project Management Culture, Performance, Project Performance, Scale Development.

ÖNSÖZ

“Örgüt Kültürü Modelleri ve Proje Kültürü: Türkiye’de Proje Kültürünün Proje Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezimin oluşmasında çok değerli görüş ve eleştirileriyle bana yol gösteren ve kendisinden çok şey öğrendiğim saygıdeğer hocam, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Selim Yazıcı’ya içtenliklerimle teşekkür ederim. Tez İzleme Komitesi Üyeleri Sayın Prof. Dr. Ata Özdemirci ve Sayın Doç. Dr. Ayşegül Özbebek Tunç’a destekleri, yapıcı eleştirileri ve yönlendirmeleri için çok teşekkür ederim. Ayrıca tez savunma jürisinde yer alan Prof. Dr. Esra Nemli Çalışkan ile Prof. Dr. Hür Bersam Polat’a da teze ilişkin öneri ve yorumları için teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez çalışmasında yer alan hem ölçek geliştirme hem de tez anketime katılarak zaman ayıran katılımcılara teşekkürlerimi sunarım. Tüm hayatım boyunca bana sevgilerini esirgemeyen, daha başarılı bir kariyere ulaşmam için beni destekleyen annem Fatma Benek, babam Ömer Benek ile kardeşim Şevval Benek Özhalepli’ye teşekkürlerimi sunarım. Her konuda desteklerini yanımda hissettiğim sevgili eşim Sinem Sarı Benek, canım kızlarım Elif Sena Benek ve Hanzade Benek’e bu çalışma süresince gösterdikleri sabır, anlayış ve destekleri için sonsuz teşekkür ederim. Tezimi eşim ve kızlarıma ithaf ediyorum.

ÖMÜR BENEK
İSTANBUL, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... ……ii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ vi
TABLOLAR LİSTESİ xi
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
KISALTMALAR LİSTESİ xiv
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, PROJE VE PROJE YÖNETİMİ

1.1 Kültür ve Örgüt Kültürü 4
1.1.1 Kültür Kavramı ve Tanımı 4
1.1.2 Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramları 5
1.1.3 Örgüt Kültürünün Gelişimi İle İlgili Yapılan Araştırmalar 8
1.1.4 Örgüt Kültürünün Boyutları, Değerleri, Öğeleri ve Örgüt Yapısı 9
1.1.4.1 Örgüt Kültürünün Boyutları 10
1.1.4.2 Örgüt Kültürü Değerleri 11
1.1.4.3 Örgüt Kültürünün Öğeleri 11
1.1.4.4 Örgüt Yapısı 12
1.1.4.4.1 Farklılaşma 13
1.1.4.4.2 Merkeziyetçilik 14
1.1.4.4.3 Standartlaşma 15
1.1.5 Örgüt Kültürü Modelleri 15
1.1.5.1 Parsons Kültür Modeli 16
1.1.5.2 Kilmann Kültür Modeli 16
1.1.5.3 Ouchi Z Kültürü Modeli 16
1.1.5.4 Deal ve Kennedy Modeli 17
1.1.5.5 Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli 17
1.1.5.6 Denison Örgüt Kültürü Modeli 18
1.1.5.7 Harrison ve Handy Modeli 19
1.1.5.8 Cameron ve Quinn'in Kültür Sınıflaması 20
1.1.6 Örgüt Kültürü ile Stratejik Yönetim İlişkisi 23
1.1.7 Örgüt Kültürü ile Performans İlişkisi 25
1.1.8 Örgüt Kültürü ile Proje ve Proje Yönetimi İlişkisi 26
1.2 PROJE ve PROJE YÖNETİMİ 28
1.2.1 Proje Kavramı 28

1.2.2 Proje Yönetimi……..……29
1.2.3 Proje, Program ve Portföy Yönetimi İlişkisi……32
1.2.3.1 Program Yönetimi……...33
1.2.3.2 Portföy Yönetimi……....34
1.2.4 Proje Organizasyon Yapıları……...35
1.2.5 Projelerin Faaliyet Gösterdikleri Çevre……....38
1.2.5.1 Çevresel İşletme Faktörleri……....39
1.2.5.2 Organizasyonel Süreç Varlıkları……..…39
1.2.6 PMBOK Kılavuz 7. Versiyon ile Gelen Değişiklikler……..……40
1.2.6.1 Temel Kavramlar……..…..40
1.2.6.2 PMBOK 7. Versiyon Özellikleri……....41
1.2.6.3 Değer Katmak ve Değer Teslimi……..…41
1.2.6.4 Proje Fayda Yönetimi Planı……..…42
1.2.7 Çevik Proje Yönetimi ve Manifestosu……43
1.2.8 Belirsizlik, Risk ve Yaşam Döngüsü Seçimi……..……...44
1.2.9 Proje Çevikliği İçin Organizasyonel Konular……....45
1.2.10 Organizasyonel Değişiklik Yönetimi……...……....45
1.2.10.1 Değişiklik Yönetiminin Dinamikleri……...…..…...45
1.2.10.2 Değişikliğe Hazır Olmak……..……46

İKİNCİ BÖLÜM

PROJE KÜLTÜRÜ VE PROJE PERFORMANSI

2.1 Proje Kültürü…….....……..……..……..49
2.2 Proje Kültürü ile Örgüt Kültürü İlişkisi……..……..50
2.3 Proje Kültürü Araştırmaları……..……..……..……....51
2.3.1 Proje Kültürü Boyutları……..……..……..52
2.4 Proje Başarısı ve Proje Performansı……..……..……54
2.4.1 Projelerde Başarı Kavramı……..……...…….56
2.4.2 Proje Başarı Ölçütleri……..……...…..61
2.4.3 Proje Performansı ve Ölçümü……...……...…63
2.4.3.1 Nicel Proje Performansı…..……..……...63
2.4.3.2 Nitel Proje Performansı..……64
2.5 Proje Kısıtları ve Riskleri……..……..……65
2.6 Proje Yönetimi Performans Bilgileri……..……...66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ VE PROJE KÜLTÜRÜ: TÜRKİYE'DE PROJE KÜLTÜRÜNÜN PROJE PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırma Amacı, Önemi, Kapsamı, Sınırları ve Evreni……..…….....…..68
3.1.1 Araştırmanın Amacı……..……..68
3.1.2 Araştırmanın Önemi…..……...……...69
3.1.3 Araştırmanın Kapsamı…….……..69
3.1.4 Araştırmanın Sınırları……..……..69
3.1.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi…….....70
3.1.6 Araştırmada Yer Alan İstatistiki Yöntemler……...…71
3.2 Araştırma Kullanılan Ölçekler..……..……..…73
3.2.1 Proje Kültürü Ölçeği Geliştirilmesi İçin Yapılan Çalışmalar……..74
3.2.1.1 Proje Kültürü Veri Toplama, Analiz ve Ölçeğin Nihai Halinin Verilmesi……..……...……...75
3.2.1.2 Araştırma Akış Şeması…..……..……75
3.2.2 Araştırmanın Değişkenleri……76
3.2.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri……...……...…77
3.2.3.1 Araştırma Modeli…..……...……...……...77
3.2.3.2 Araştırma Soruları……..……..……78
3.2.3.3 Araştırma Hipotezleri……..……79
3.2.4 Anket ve Ölçek Uyarlama Çalışması……..……80
3.2.4.1 Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları……..……80
3.2.4.1.1 Örgüt Kültürü Ölçeği……..…81
3.2.4.1.2 Proje Kültürü Ölçeği……82
3.2.4.1.3 Proje Performans Ölçeği…….....82
3.2.5 Tez Araştırması Anket Uygulaması……...……...83
3.2.5.1 Anket Uygulama Hazırlıkları…….....83
3.2.5.2 Genel Örneklem Uygulaması……..……...84
3.2.5.3 Katılımcıların Demografik Özellikleri…….……...85
3.3 Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri……..…….…….....87
3.3.1 Normal Dağılım, Faktör Analizi ve Güvenilirlik…….……...……....88
3.3.2 Veri Setinin Normal Dağılım Testi……...88
3.3.3 Ölçek Boyutları Güvenilirlik Analizleri……90
3.3.3.1 Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi.....…..91
3.3.3.2 Proje Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi.....…..94
3.3.3.3 Proje Performans Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi……...……....97
3.3.4 Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli…….....100
3.3.5 Regresyon Testleri Öncesi Şartların Kontrolü……..101

3.4 Bulgular……..……..……..……...……...102

3.4.1 Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi…….....…102

3.4.2 Bulguların Değerlendirilmesi…..……..…….105

3.4.2.1 Klan Kültürü İçin Bulguların Değerlendirilmesi……..…..…115

3.4.2.2 Adokrasi Kültürü İçin Bulguların Değerlendirilmesi……...116

3.4.2.3 Hiyerarşi Kültürü İçin Bulguların Değerlendirilmesi……..…117

3.4.2.4 Pazar Kültürü İçin Bulguların Değerlendirilmesi……118

3.4.2.5 Kültür Tipine Göre Proje Kültürünün Performans Üzerinde Etkileri ……..…120

SONUÇ VE ÖNERİLER…….……....123

Kurum Yöneticileri ve Proje Yönetimi Profesyonelleri İle Uygulayıcılarına Öneriler…..……...……...129

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler……...……...……..133

KAYNAKÇA……..……...……..……..136

EKLER……..……..……...148

ÖZGEÇMİŞ……..……...167

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Rekabet Eden Değerler Çerçevesi ……..……21
Tablo 2.1: Proje Kültürü Boyut Çalışmaları Listesi ……..……52
Tablo 3.1: Farklı Evren Büyüklüklerine Göre Örneklem Sayıları….……..…..……71
Tablo 3.2: Uyum İyiliği Değerleri İçin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Seviyeleri……72
Tablo 3.3: Proje Kültürü Ölçek Boyutları, Soru Sayısı ve Güvenirlik Analizleri..…..75
Tablo 3.4: Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları ve Madde Soru Sayıları…….…..……..81
Tablo 3.5: Proje Kültürü Ölçeği Boyutları ve Madde Soru Sayıları……...……..82
Tablo 3.6: Proje Performans Ölçeği Boyutları ve Madde Soru Sayıları……..……..82
Tablo 3.7: Tez Araştırması Genel Örneklem Katılımcılarının Demografik Özellikleri……...87
Tablo 3.8: KMO ve Bartlett Test Sonuçları ……..……....88
Tablo 3.9: Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları……..……....89
Tablo 3.10: Normal Dağılım Test Sonuçları……..……90
Tablo 3.11: Ölçek Boyutları Güvenirlik Değerleri……..……..……91
Tablo 3.12: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Değerleri ……..……...94
Tablo 3.13: Proje Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Değerleri ……..……97
Tablo 3.14: Proje Performansı Ölçeği Faktör Analizi Değerleri ……..……99
Tablo 3.15: Tüm Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları.....99
Tablo 3.16: Tez Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği…….....100
Tablo 3.17: Regresyon Testleri Öncesi Gerekli Şartların Kontrolü……..……102
Tablo 3.18: Hipotez Sonuçlarına Göre Kabul ve Ret Durumları……. …….....104
Tablo 3.19: Klan Kültürü ile Nicel Proje Performansı İlişki Tablosu ……105
Tablo 3.20: Klan Kültürü ile Nitel Proje Performansı İlişki Tablosu …….……..….105
Tablo 3.21: Adokrasi Kültürü ile Nicel Proje Performansı İlişki Tablosu...……...106
Tablo 3.22: Adokrasi Kültürü ile Nitel Proje Performansı İlişki Tablosu …….....107
Tablo 3.23: Hiyerarşi Kültürü ile Nicel Proje Performansı İlişki Tablosu…….…...107
Tablo 3.24: Hiyerarşi Kültürü ile Nitel Proje Performansı İlişki Tablosu……..……108
Tablo 3.25: Pazar Kültürü ile Nicel Proje Performansı İlişki Tablosu……..……108
Tablo 3.26: Pazar Kültürü ile Nitel Proje Performansı İlişki Tablosu……..…….109
Tablo 3.27: Proje Değeri Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-1..…..109
Tablo 3.28: Proje Değeri Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-2…....110
Tablo 3.29: Proje Org. ve Sist Düzenleyici Etki Regresyon Sonuçları Tablosu-1..111
Tablo 3.30: Proje Org. ve Sist Düzenleyici Etki Regresyon Sonuçları Tablosu-2..112
Tablo 3.31: Proje Süreçleri Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-1....113
Tablo 3.32: Proje Süreçleri Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-2....114

Tablo 3.33: Proje Strateji Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-1.....114
Tablo 3.34: Proje Strateji Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-2.....115
Tablo 3.35: Örgüt Kültürlerine Göre Hipotez Sonuçları Tablosu……..…120
Tablo 3.36: Nitel Performans Bağımlı Değişkeninde Örgüt Kültürleri ile Proje Kültürü Boyutları Regresyon Sonuçları ……..…….……..…120
Tablo 3.37: Nicel Performans Bağımlı Değişkeninde Örgüt Kültürleri ile Proje Kültürü Boyutları Regresyon Sonuçları ……..……...121
Tablo 3.38: Proje Kültürü Boyutlarının Performans Üzerinde Etkisinde Regresyon Sonuçları.……122
Tablo 3.39: Yönetici ve Proje Uygulayıcılarına Öneriler Listesi ……..…...123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Matriks (Güçlü) Organizasyon Yapısı……..……...……..36
Şekil 1.2: Proje Bazlı Organizasyon Yapısı……...…….37
Şekil 1.3: Proje etkilerinin çevresel işletme faktörlerine ve organizasyonel süreç varlıklarına ayrıştırılması……..……..……38
Şekil 2.1: Proje performansı ilişkileri …….……..……..…….57
Şekil 2.2: Proje Yönetimi Üçgeni ……...……..58
Şekil 2.3: Proje Yönetimi Üçgeni ve Proje Yönetimi Elması…….……59
Şekil 2.4: Proje Yönetimi Yıldızı ……..……59
Şekil 3.1: Araştırma İşlem Adımları ……..…….74
Şekil 3.2: Araştırma Akış Şeması ……...…….76
Şekil 3.3: Araştırma Modeli ve Ölçek Boyutları……..……....77
Şekil 3.4: Tüm Ölçekler İçin Boyutlar Arası İlişkiler Modeli…….....78
Şekil 3.5: Araştırma Modeli Yapısal Eşitlik Modeli ……...……..101

KISALTMALAR LİSTESİ

APG **:** Anahtar Performans Göstergeleri (Key Performance Indicators - KPI)

EPMJ : European Project Management Journal

FMÖ **:** Fayda Maliyet Oranı

GÖS **:** Geri Ödeme Süresi

İKY **:** İş Kırılım Yapısı

İVO **:** İç Verimlilik Oranı

KPI : Anahtar Performans Göstergeleri (Key Performance Indicators)

NBD **:** Net Bugünkü Değer

PKÖ **:** Proje Kültürü Ölçeği

PMBOK **:** (Project Management Body of Knowledge) PMI tarafından hazırlanan Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu

PMI **:** (Project Management Institude) Proje Yönetimi Enstitüsü

PMP **:** (Project Management Professional) Proje Yönetimi Profesyoneli

PRINCE2 **:** (PRojects IN Controlled Environment) Kontrollü Ortamlarda Projeler. İngiltere'de yüksek bir oranda proje yöneticilerinde bulunan sertifikasyon programıdır.

YEM : Yapısal Eşitlik Modeli

YGD **:** Yatırımın Geri Dönüşü.

GİRİŞ

Proje, yeni bir şey ortaya koymak ve ileri atılmak anlamlarına gelen latince "projectum" kelimesinden türemiş ve günümüze ulaşmıştır. Projelerin ve proje çalışmalarının geçmişinin Mısır Piramitleri, Çin Seddi gibi tarihi yapılara kadar uzandığı belirtilebilir. Zira bu yapılarda belirli ihtiyaçlardan dolayı bir yapı inşa etme fikri ortaya çıkmış ve belirli miktarda sahip olunan insan ve malzeme kaynakları (bütçe ve kaynak) ile de bu amaca (kapsam) yönelik proje çalışmaları bir süre içerisinde (takvim) tamamlanmıştır.

Yönetim bilimlerinin tanımlanarak kurallarının yazılmaya başlandığı 18. yüzyıl sonlarında ortaya çıkan Sanayi Devrimi ve teknolojik gelişmeler ile beraber projeler daha tanımlı çerçeveler içerisinde karşımıza çıkmıştır. Bu dönemlerdeki projeler çoğunlukla fabrika ortamları ile ağır sanayi ve askeri alanlarda olmuştur. 20. Yüzyılın ikinci yarısına gelindiğinde ise kurulan çeşitli proje yönetimi dernekleri ile beraber proje alanındaki kurallar da bir yöntem ve metodoloji geliştirmek üzere yazılmaya başlanmıştır. Bu dönem içerisinde 1969 yılında kurulan ve halen en etkin uluslararası dernek olan PMI (Project Management Institute) sertifikasyon, kılavuz doküman ve şablonlar, iş ağı oluşturma gibi çalışmalarla proje yönetimi bilgi alanının gelişimini sağlamaktadır. Değişen ve gelişen teknolojiler ile beraber proje yönetimi bilgi alanının gelişimi de sürekli olarak devam etmektedir.

Projeler, belirli amacı ve ihtiyacı gerçekleştirmek için sınırlı süre içerisinde kendine özgü yöntemlerle yürütülen çalışmalardır. Dolayısı ile projeleri sürekli devam eden operasyonel işlerden ayıran iki temel özellik: kendine özgü (orijinal) olması ve belirli bir süresi (sınırlı süreli) olmasıdır.

Proje çalışmaları, örgüt hangi tür organizasyon yapısına sahip olursa olsun belirli amaçları gerçekleştirmek üzere yürütülmektedir. Fikirden ya da bir ihtiyaçtan yola çıkılarak başlatılan projeler genellikle şu nedenlerle gerçekleştirilmektedir: Müşteri ihtiyaçları, sürdürülebilir karlılık, rakiplere karşı üstünlük sağlama, pazarın ihtiyacı, teknolojik gereksinimler, süreçsel ve organizasyonel değişimler, sosyal sorumluluk, reklam ve prestik ile yasal zorunluluklar.

Proje çalışmalarını ihtiyaçlara uygun olarak gerçekleştirmek ve belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak bir proje performansı ve başarısıdır. Proje performansında başarıya ulaşmak için birçok etken söz konusudur. Organizasyonun sahip olduğu

organizasyonel yapı, projeye uygun yetenekli kaynakların işletme bünyesinde yer alması, işletme stratejik hedeflerine uygun projelerin seçimi ve başarılı proje ve portföy yönetimi ile hedeflere uyma gibi kriterler başarının gerçekleştirilmesi için sayılabilecek önemli kriterler arasında gelmektedir. Tüm bu çalışmaların organizasyon içerisinde sürekli uygulanan ve tüm çalışanlar tarafından benimsenerek gerçekleştirilen çalışmalar olması ve bu yöntemlere uygun projelerin yönetiminin gerçekleştirilmesi de "proje kültürü" olarak tanımlanmaktadır.

Organizasyonların ve sahip olduğu çalışanların kendine özgü inanışları, düşünceleri, iş yapış şekilleri ve yöntemleri bulunmaktadır. Tüm bu yöntemler de kendine özgü organizasyon tiplerini oluşturmakta olup "örgüt kültürü" olarak tanımlanmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında hazırlanan bu tez çalışmasının temel amacı; ülkemizde proje yönetimi alanındaki çalışanlar için örgüt kültürü, proje kültürü ve proje performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyarak; örgüt içerisinde örgüt kültürünün proje performansı üzerine etkisinde, proje kültürünün düzenleyici rolünün araştırılmasıdır. Araştırmada, ülkemizde sektör bağımsız olarak faaliyet gösteren özel kuruluşların durumları incelenecektir.

Bu kapsamda tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kültür ve örgüt kültürü kavramları irdelenerek kültür ile örgüt kültürünün özellikleri, temel yapıları, örgüt kültürü ile ilgili kavramlar ve çeşitli örgüt kültürü modelleri ve yaklaşımları hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, proje, proje yönetimi ve proje kültürüyle ilgili literatür ve uygulama örnekleri paylaşılmıştır. Devamında Türkiye'de alanında ilk olan ve global literatürde ise daha önceki araştırmalara yeni bir bakış açısı ve güncelleme getiren proje kültürü geliştirme çalışması, amaç, yöntem ve sonuçları detaylı olarak verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise tez araştırması kapsamında gerçekleştirilen anket çalışması ve demografik sonuçlarıyla beraber araştırmaya ait model ile hipotezleri belirlenerek, araştırma yöntemiyle ilgili açıklamalar yapılarak bu kapsamda yapılan analizlerle ortaya çıkarılan bulgular sunulmuştur. Bulgular kapsamında hipotezlerin desteklenip desteklenmediği araştırmadaki üç ölçek ile boyutları arasındaki ilişkilere göre cevaplanmış ve bulgular

kapsamında alan yazında daha önce sunulmuş sonuçlar ile karşılaştırma yapılarak araştırmaya ait değişkenlerle ilgili çıkarımlar elde edilmiş olup son olarak bu çıkarımlar ışığında araştırma sonuçları sunularak, ileri dönem araştırmaları için konuyla ilgili çalışma yapacak araştırmacılar ile örgüt kurucuları, yönetici ve çalışanları olan proje uygulayıcılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, PROJE VE PROJE YÖNETİMİ

Birinci bölümde kültür kavramı ve tanımı yapılarak açıklanmaktadır. Kültürün özellikle örgütsel düzeydeki karşılığı olan örgüt kültürünün tanımı sonrası ortaya çıkışı ve gelişimi hakkında bilgi aktarılmaktadır. Özellikle örgüt kültürünün gelişimi için yapılan çalışmalarla ortaya konulan teoriler sunularak detaylı bilgi aktarılmaktadır. Ayrıca örgüt kültürünün sahip olduğu boyutlar, değerler, öğeler ile örgüt yapıları hakkında bilgiler verilmektedir. Farklı tipteki örgüt kültürü modelleri hakkında bilgiler verilmiş olup örgüt kültürünün performans ile ilişkisine değinilmiştir.

Birinci bölümün devamında proje ve proje yönetimi kavram ve tanımları açıklanmaktadır. Proje, program ve portföy yönetimi hakkında bilgiler verilmiş olup proje yönetimi ile çevresel etki faktörlerine değinilmiştir. Ayrıca PMBOK 7. Versiyondaki güncellemeler ile proje kültürü için önemli olan proje değer ve bilincinin oluşturulması konusunda bilgiler aktarılmıştır. Ek olarak sürekli değişen çevresel koşulların projelere olan etkileri ve değişim yönetiminin önemine değinilmiştir. Devamında projelerde başarı kavramı, proje başarısında ölçütler ile proje performansı hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

1.1 Kültür ve Örgüt Kültürü

Kültürün, sadece toplumlar değil aynı zamanda işletmeler ve örgütler açısından da oldukça kritik bir öneme sahip olduğu belirlenmiş ve üzerinde detaylıca çalışmalar yapılmıştır. Örgüt kültürü de belirli amaçlar için bir araya gelerek çalışan insan gruplarının ister proje ister operasyonel çalışmalar olsun tüm faaliyetleriyle beraber zamanla oluşturdukları alışkanlıklar, inanışlar ve iş yapma yöntemleri gibi ortak değerler bütünü olarak belirtilmektedir.

1.1.1 Kültür Kavramı ve Tanımı

Literatürde kültür kelimesi, sosyoloji ve antropoloji alanında araştırılmış bir

kavram olup anlamı ortak paylaşılan değerler, inançlar, alışkanlıklar ve düşünceleri barındıran bir yaşam biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kültür; ilk olarak kelime anlamıyla bakıldığında aynı bölge sınırları içerisinde hayatlarını sürdüren insanların paylaştığı tüm dil, din, gelenek, görenekler ve değerleri ile sosyal hayatlarını biçimlendiren bir kavramdır. Kültür kavramı en kısa tanım olarak da "ortak paylaşılan değerler" bütünü olarak belirtilebilir. Ancak daha detayda bakılacak olursa kültür, ilk kez Edward Taylor tarafından 1871 senesinde kullanılmıştır. Elliot Jaques ise 1952 yılındaki "The Changing Culture of a Factory" isimli kitabında da kültür kavramını kullanmış ve işletmelerde o dönem yeni kazanmakta olduğu nitelikler ile de örgüt kültürü olarak belirtilmeye başlanmıştır (Muratovic, 2013).

Kültür, temel bir açıklama olarak, semboller ve özgünlüğü ile beraber hissetme, düşünme, reaksiyon, kazanma ile aktarmadan oluşur. Ayrıca kültürün temel yapısı, yaygın fikirler ve bağlı değerlerden meydana gelmektedir (Hofstede, 1981). Kültür, sosyal deneyimlerin sonucu olarak insanlara arası etkileşimi geliştirmektedir (Bosworth, Kreps, 1986).

Kültür daha genel çerçevede toplumu ve geniş kitlelerin yıllarca süren zaman içerisinde oluşturduğu değerler ve alışkanlıklar bütünü iken bu toplum içerisinde yer alan gruplar, organizasyonlar, örgütler de kendi bünyeleri içerisinde kuruluş zamanından itibaren sahip olduğu çalışanları, organizasyon yapıları, yönetim yaklaşımları, normları, süreç ve prosedürleri ile iş yapma yöntemlerinin gelişimi ile beraber organizasyon içerisinde ve dışındaki çevre şartlarından etkilenen bir örgüt kültürü oluşturmaktadır.

1.1.2 Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramları

Örgüt, belirli amaçlara ulaşılabilmesi amacıyla rasyonel olan kriterlere göre tasarımı gerçekleştirilen bir makinedir (Leblebici, 2008). Rasyonel olan makinelerin yanında birey de rasyonel olarak duygu ve değerlerinden uzaklaşarak, örgütün tasarlanarak şekil verilebilen bir parçası haline gelmesi gereklidir (Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016).

Örgüt kültürünü, farklı ifadeler olarak işletme kültürü, kurum kültürü ve firma kültürü şeklinde ilk olarak Amerika'da Peters ve Waterman, Japonya'da ise Pascale ve Athos araştırmış olup, "belli bir şekilde tanımlanmış bir grup tarafından grubun kendisinin başta çevre olmak üzere içsel bütünleşmesinde de öğrendiği geçerliliği kanıtlanabilecek seviyede olumlu sonuç ile örgütün yeni üyelerine başta algılama, düşünme ve hissetmenin doğruluğu olan bir takım varsayımlar" olarak tanımlanmıştır (Schein, 2010).

Örgüt kültürü bir organizasyonu tek bir bütün olarak tutarak bünyesinde sahip olduğu örgüt üyelerinin birbiriyle paylaştığı tüm sosyal ve normatif değerlerin yanında varsayımlar ve inanışların bir bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Alkharabsheh, Alias, İsmail, 2017).

Bir örgütün sahip olduğu temel inançlar ile değerleri ve bunları çalışanlara aktaran sembol, tören ve mitlerin tamamı örgüt kültürü olarak belirtilmektedir. Ayrıca örgüt kültürü, inançlar ve efsaneler ile beraber çalışanların değerlerindeki birleştirici unsurdur (Hoy, Miskel, 1996).

Örgüt kültürü, bünyesindeki çalışanlarla paylaşılan inançlar, değerler ve tutumlar, duygular ve etkileşimlerin yanında aynı zamanda beklentiler, etkinlikler, normlar ve varsayımlardan oluşmaktadır. Bir bütün şeklinde oluşan örgüt kültürü, güçlü bir değer mekanizması olmakla beraber örgütteki çalışma hayatını da doğrudan etkileyerek şekillendirmektedir (Callahan, Fleenor**,** 1988).

Schein (1992) tarafından yönetim alanında genel şekilde kabul görmüş olan örgüt kültürü tanımına bakıldığında, çalışanların belirli bir zaman süresi içerisinde varlıklarının devamlılığını sağlamak adına hem örgütün içsel bütünlüğü hem de dış çevre şartlarına uyum olarak iki temel sorunun çözümü sırasında oluşan kolektif öğrenme aşamasında paylaşılan tüm bilgi, deneyim, değerler ve inançlar sayesinde oluşturduğu görülmüştür (McNamara, 2005); (Schein,1992); (Thompson, 1993).

Örgüt kültürü, beraber çalışan grupların bazı ayırt edici özelliklerini oluşturan, sembollerle edinilerek iletilen davranış kalıplarının bir sistemi olarak da tanımlanmaktadır (Munley, 2011); (Naranjo-Valencia, Jimenez, Valle, 2015); (Alkharabsheh, Alias, İsmail, 2017).

Schein (2010) örgüt kültürünü "bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde

geliştirmiş olduğu fikirler örüntüsü" olarak açıklarken, Hofstede (2010) "Kollektif olarak programlanmış düşünceler", Robbins (2001) ise "paylaşılan anlam ve semboller sistemi" olarak tanımlamıştır (Hofstede, Minkov, 2010); (Robbins, 2001); (Schein, 2010).

Örgüt kültürüyle ilgili kuramsal ve metodolojik açılardan farklı çalışmalar yapılmakla birlikte beş ortak varsayım aşağıdaki şekilde ortaya konmuştur: (Ott, 1989)

1. Örgütlerin bulunmaktadır,
2. Her örgüt kültürü kendine özgüdür,
3. Örgüt kültürü, sosyal açıdan oluşturulur,
4. Örgüt çalışanlarınca olayların ve sembollerin anlam kazanmalarını sağlar,
5. Örgüt kültürü, örgütsel davranış için kolaylık sağlayan önemli bir araçtır.

Kendilerine özgü kültürler ile onlara bağlı alt kültürleri bulunan küçük toplumlar, örgütün bir başka özelliğidir (Morgan, Hampson, 1998). Örgüt kültürü yapısal sıralama olarak bakıldığında yer aldığı toplumun genel kültürü içinde bir alt kültür konumunda örgütün içinde bulunan alt kültürlere bakıldığında ise bir üst kültür konumundadır. Ayrıca, örgüt kültürü alt kültürlerin toplamı olmayıp, tüm alt kültürleri kapsayarak ortak paydada bütünleştiren kültürdür (Şişman, 2002). Örgüt kültürü örgütteki farklı birimlerdeki ve meslek gruplarındaki kültürlerden etkilenirken (Schein, 1985) aynı zamanda toplumsal ve daha alt ölçekteki bölgesel kültürlerden de etkilenebilmektedir (Gudykunst, 1997); (Morley, Shockley-Zalabak, 1997).

Kültürel özellikler olan, iş ahlakı, girişimcilik yaklaşımı ve risk alma eğilimi; üretkenlik, inovasyon ve yatırımın seyrini şekillendirir. Ayrıca çalışkanlık, işlerinde yenilik ve girişimcilik ruhunun gelişimini destekleyen işletme kültürleri, sürdürülebilir büyümeyi sağlayan bir ortamı da sağlamaktadırlar. (Cebeci, Yazıcı, 2023)

Örgüt kültürü tanımlarına bakıldığında, birbirini tamamlayarak soyut faktörlerden oluşan bir örgütte farklı şekillerde oluşmakta olup, hedefler ile manevi değerleri öne çıkarmakta ve çalışanlara dair değeri ilişki içerisinde olan tüm çalışanlarla beraber geniş bir çerçevede ele almaktadır. Bir örgütün dışındaki çevresiyle de olan ilişkiler bağlamında iç ve dış tüm paydaşlarıyla beraber yürütülen projeler için de detaylı inceleyebilmek adına örgüt kültürünün oluşum ve gelişim aşamalarının da irdelenmesi önemli olarak görülmektedir.

1.1.3 Örgüt Kültürünün Gelişimi ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Kültür 1980'li yıllara gelene kadar örgütle ilintili bir değilken başta Ouchi ile Athos ve Pascale, Deal ve Kennedy ile Peters ve Waterman gibi bilim insanlarının yapmış oldukları araştırmalarla beraber kültür ve sonrasında örgüt kültürü kavramlarına dair ciddi ve sonuç veren araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Cameron, Quinn,1999).

Örgüt kültürünün oluşumu ise şu üç temel faktörde açıklanmaktadır; (1) Kurucularının sahip oldukları inançlar, değerler ve varsayımları, (2) örgütteki çalışanların öğrenme sürecindeki deneyimleri ve son olarak (3) örgütte çalışmaya başlayan yeni üyeler ve liderlerin daha önceden sahip olarak örgüte dahil ettikleri yeni değerleri, inançları ve varsayımlarıdır (Schein, 2010).

Örgüt kültürü ve oluşumu ile ilgili araştırmaların çoğalmasının temel nedeni olarak Japon işletmelerin ortaya koyduğu ilerlemeler, ülkenin 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında ekonomik açıdan süper güç olmaya başlaması ve bu durumun karşısında Amerikalı işletmelerin pazar paylarındaki gerilemeler ile örgüt hayatındaki sembolik yönün gittikçe önemli hale gelmesi gösterilmektedir (Wilkins, 1983).

Örgüt kültürü ile ilgili farklı alanlarda olmak üzere birçok teorisyen ve araştırmacı tarafından çeşitli çalışmalar yapılması ile örgüt kültürü gelişimini sağlamıştır. Bu konuda başta örgütsel davranış araştırmacılarının (Schein, 1992), organizasyon teorisyenlerinin (Harrison, Carroll, 1991), yönetim danışmanları ile araştırmacıların (Pascale, Athos ,1981); (Deal, Kennedy, 1982) ve stratejik yönetim alanındaki araştırmacılar (Barney J.B., (1986) ile sosyologların, (Swindler, 1986), antropologların (Barley, 1983) ve psikologların (Schneider,1990) katılımıyla oluşan çalışma ve araştırmalar öne çıkmıştır.

Yönetim alanında 1980'li yıllarla beraber yapılmakta olan örgüt kültürü konusundaki araştırmalar günümüzden yüz yıl öncesinde kadar gitmektedir. 1930'lu yılların başından itibaren örgütlerin sahip olduğu insan kaynaklarına odaklı olarak grup normları, değerler ve semboller başta olmak üzere çalışmalar yapılmıştır. Katz ve Kahn (1977) tarafından yapılan örgütlerin psikolojik ve sosyal tarafları konusundaki çalışmalar, Barnard (1946) ve Selznick'in (1957) örgütlerin değerlerle ilişkili ve ahlaki alanlardaki çalışmalar ve örgüt kültürü kapsamına giren çeşitli konularla ilgili görüşler sunan Arygris, Maslow, McGregor ve Likert gibi örgüt kuramcılarının çalışmaları bu alandaki yapılmış ilk çalışmalardandır.

Örgüt kültürü kavram olarak ilk kez Allen ve Silwerzweing tarafından (1976) "Ortak Kültür" ve Pettigrew'in (1979) "Örgüt kültürleri üzerine araştırma" makaleleriyle akademik alan yazına girmiştir. Ayrıca Deal ve Kennedy'nin "Ortak Kültürler" ile Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" ve Ouchi'nin "Z teorisi" gibi çalışmaların sonrasında örgüt kültürü yönetim biliminin en önemli konularından olmuştur (Şişman, 2002); (Silverzweig, Allen, 1976).

Örgüt kültürü ve yönetim yaklaşımlarıyla ilgili önemli gelişmeler petrol krizi zamanları olan 1970'li yıllarda başta insan kaynakları olmak üzere tüm yönetim teori ve yaklaşımlarında yaşanmaya başlamıştır. Bu dönemde özellikle insan kaynakları yaklaşımı, yönetim alanında bir yeni kuramsal çerçeveyi geliştirmiştir. Bu dönemlerde William Ouchi 1981 yılında yazmış olduğu Teori-Z kitabında örgütsel kültürün kuramsal temelini oluşturmuştur. Bu temel üzerine Edgar H. Schein ile Deal ve Kennedy örgüt kültürü kuramı gelişimine katkı sunmuşlardır. Thomas J. Peter ve Robert H. Waterman ise mükemmel bir yapıya erişen örgütleri tanımlamışlardır (Aydınlı, 2003).

Örgüt kültürü odaklı yapılan uygulama ve araştırmalar ise akademik dünyada yürütülmekte olan çalışmalara da yön vermekte olup özellikle de Frederick Taylor, Henry Fayol ve Geert Hofstede'ün sahip olduğu farklı görüşlere bağlı olarak kültürel tanımlar ve ilişkilerin örgütün uyumlanması gerekli noktayı belirlemeye ilişkin yaklaşımları belirlenmesini sağlamaktadır (Lacerda, 2011).

Güncel dönemde ise örgütlerin bünyesinde ve harici olarak farklı örgüt ve toplum ile olan karşılıklı etkileşimlerin artmasının yanında çevresel koşullar ve rekabet, örgütlerin özgünlüğünün ile başta çalışanların dahil olduğu örgüt kültürü olmak üzere örgüt yapıları ve oluşan entelektüel sermayenin önemi vurgulanmaktadır. Bu alanda çalışan araştırmacılar bu kavramların devamlılığı ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışma yürütmüşlerdir (Genel, İyigün, 2020).

1.1.4 Örgüt Kültürünün Boyutları, Değerleri, Öğeleri ve Örgüt Yapısı

Bu kısımda, kurumdaki örgüt kültürünü oluşturma ve anlama noktasında örgüt kültürüne ait olan boyutlar, değerler ile öğelerine dair bilgiler aktarılmaktadır. Ayrıca örgütün sahip olduğu organizasyon yapısı da örgüt kültürünü oluşturma konusunda önemli bir etkiye sahip olduğundan dolayı değinilmektedir.

1.1.4.1 Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürüyle ilgili gerçekleştirilen araştırmalara bakıldığında, örgüt kültürünün boyutları olarak örgütün tarihi, örgütteki değerler ve inançlar, hikayeler ve mitler ile kültürel normlar, gelenekler ve örnek kişiler belirtilmiştir (Steinhoff, Owens, 1989). Örgüt kültüründe yer alan boyutlar, organizasyonun değerleri ile bunların çalışanlara aktarılmasını sağlayan tören ve semboller gibi boyutların aktarımı iken William Ouchi'ye göre örgüt kültürü törenler, semboller, inançlar ve efsaneler ile örgüt çalışanlarının değerleridir (Hoy, Miskel, 1996).

Örgüt kültürüyle ilgili tanım koyarak belirlenmesi ve ölçülmesinde temel teşkil eden 10 boyuttan bahsedilmektedir. Bunlar; Bireysel özerklik, risk toleransı, yön, bütünleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödül sistemi, fikir ayrılıklarına verilen tolerans, iletişim modelleri (Dinçer, 1996); (Akıncı, 1998).

Ghinea, araştırmaları sonunda örgüt kültürüne ait boyutlarını belirlemede üç farklı yöntemin kullanıldığını belirtmektedir: Örgüt kültürünü meydana getiren kritik unsurların bulunması, bir örgüt kültür modelini ortaya koymak, mevcutta sahip olunan örgüt kültürlerinin oluşturduğu sonuçları değerlendiren net modeller oluşturmak. Max Weber ile Edward B. Taylor'ın aynı zamanda örgüt kültürüne ait kilit unsurları inceleyen araştırmacılar olduğunu belirtmiş ve Taylor'un, 1971 yılında örgüt kültürüne ait olan unsurları ise inanç, bilgi ve beceri ile yasal haklar ve diğer yetkinlikler olarak ortaya koyduğunu belirtmiştir. (Ghinea, 2015).

Glaser ile çalışan araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda örgüt kültürünü toplamda şu 6 boyutta incelemişlerdir: Dâhil olma, çalışma ve takım çalışması, bilgi akışı, iklim ve moral, denetim ve toplantılar (Glaser vd., 1987).

Kültürlerin sahip olduğu boyutlar, işletmelerin kurumsal yönetimi ve stratejilerini, kullandığı uygulama ve sistemlerini, proje ve çalışmaların performansı ile sosyal sorumluluğunu etkilemektedir. Kültürel farklılıklar, işletmelerin sermaye yapısı ile karlılığını, inovasyon kapasitesi ile rekabet avantajını da etkiler. Ayrıca işletmelerin kültürel uyum ve uyum sağlama yeteneğinin artması da uluslararası pazarlara girebilmesini sağlayarak başarısını artırır (Cebeci, Yazıcı, 2023).

1.1.4.2 Örgüt Kültürü Değerleri

Swales (1995) araştırmaları sonucunda örgütü kuran kişi ya da grupların, örgüt içi ve dışındaki çevrenin, örgütün yönetimsel kararlar ve uygulamalarında ulusal kültürün etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Swales, Rogers, 1995).

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasını etkileyen faktörler iki temel kategori olarak iç çevre faktörleri ile dış çevre faktörleri şeklinde incelenebilmektedir (Özkalp, Kırel, 2010). Mintzberg (1989) iç çevre faktörlerini örgüt kültürü oluşumu sırasındaki aşamalar olarak belirtirken, dış çevre faktörlerini ise örgütün çalışmalarını yürüttüğü toplumsal yapının ve toplumun sahip olduğu kültürel değerler, örgütün yer aldığı sektör yapısı, devlet, devletin koyduğu yasalar ile tüketiciler ve tüm rakipleri olarak belirtmiştir (Mintzberg, 1989).

Bir kurumda örgüt kültürünün oluşumu başta yer aldığı çevre koşulları olmak üzere, örgüt kurucularının kendi değer ve inançlarından ve ayrıca örgüt çalışanlarının çeşitli özelliklerinden etkilenerek belirli bir zaman içerisinde oluşur. Ancak özellikle değişen koşullara uygun şekilde değişim ve gelişim gösteren örgüt kültürünün değişimi kolay olmamakla beraber değişime açık olmasa bile etkilenen dinamik bir yapısı olduğu belirtilebilir. Bu noktada örgüt kültürünü oluşturan öğelerin incelenmesi de doğru olacaktır.

1.1.4.3 Örgüt Kültürünün Öğeleri

Organizasyonda zaman içerisinde geliştirilen kültürel değerler çalışanlar, kaynaklar ve örgütteki eylemlerin organizasyondaki değeri olmakla beraber örgüt normlarına göre soyut kavramlardır. Örgüt normlarının örgüt çalışanlarınca kural ve kıstas olarak bağlayıcılığının kabul edilebilmesi için normların kültürel değerlerle bağının olması beklenmektedir (Başaran, 1982).

Örgüt kültürü öğeleri üç temel kategori olarak normlar, temel varsayımlar ile masallar ve hikayeler şeklinde incelenebilir.

- ***Normlar:*** Örgütte yer alan çalışanların kabul ettiği davranış kriterleri olup organizasyonda birbirleriyle oluşturdukları iletişim yöntemi ve davranış biçimlerini ortaya koymaktadır (Başaran, 1982). Örgüt kültürü içerisinde yer

alan çalışanlar arasındaki sosyal yapının normlarının belirlenerek kurumsal hale gelmesini kuvvetlendiren unsurlardır (Steinhoff, Owens, 1989).

- ***Temel Varsayımlar:*** Örgütteki kişiler ya da onların bir araya gelerek oluşturduğu grupların düşünme ve davranma faaliyetleri ile duygusal hissiyatlarının çerçevesini belirleyen ilkeler olup örgütteki işlere ve ilişkilere dair gerçeğin algılanması için ele alınan olgular olarak örgütsel kültürün oluşmasındaki norm ve yapı, fikir ve inanç ile değerler sistemine şekil verirler (Bozkurt, 1996).
- ***Masallar ve Hikayeler:*** Organizasyonda bir örgüt kültürü oluşması açısından, örgütteki geçmiş döneme dair işlerin, ilişkilerin ve olayların tarihsel olarak biraz da abartılarak aktarılması sonucu oluşan kültür taşıyıcılarıdır (Unutkan, 1995). Masallar ve hikayeler bu durumda organizasyonun tarihi ile mevcut durumu ve geleceğine dair köprü niteliği taşımaktadır. Ayrıca örgütsel değerlerin yayılarak örgüte nüfuz etmesini sağlarken örgütün sembolleri ile kahramanlarını da canlandırmaktadırlar. Ayrıca masallar, örgütsel kültürde geleceğe dair ipucu olmakla beraber örnek olarak kültürde eğer bir piyasa rekabetini öne çıkaran hikayeler varsa, örgütsel değerlerin de bu doğrultuda gelişim göstermeleri beklenmektedir (Gordon, Fryxell, 1993).

1.1.4.4 Örgüt Yapısı

Örgütün sembolik olarak temel esaslarının anlaşılmasını sağlayan örgüt yapısı; örgütte yürütülen proje ve operasyonel tüm işlerde çalışanların arasındaki iletişim biçimini, işlerin koordinasyonu için takip adımlarını, yapıdaki konumlara göre raporlama ve görevlendirmelerin dağılımlarının nasıl olacağını tanımlamaktadır (Robbins, 1990).

Bir diğer örgütsel yapı tanımında ise bir organizasyondaki projeler başta olmak üzere tüm işlerle ilgili görev ve sorumluluk paylaşımlarının yapılması suretiyle koordinasyonun yürütülmesini sağlayan ortamdır (Mintzberg,1979). Örgütteki çalışanlar ve onların oluşturduğu gruplar arasında ilişkiler de örgüt yapısına dahildir (Wickesberg, 1966). Ayrıca örgüt yapısının gruplar ve örgüt çalışanlarının birlikte yapmaları gereken işlerde ortak iş birliğini sağlayan mekanizma olduğu da vurgulanmaktadır (Can, Azizoğlu, Aydın, 2005). Bir benzetme yapmak gerekirse örgüt yapısının aynı insan vücudundaki iskelet gibi damarlar, organlar, kaslar ve siniler ile

diğer tüm bileşenlerin içinde olduğu bir yapıdır (Hodges, Wright, Keasey, 1996). Bir örgütün yapısı örgüt hakkında bilgi vermekle beraber ilk başta biçimsel çizilmek suretiyle örgüt şemaları ve yapıları oluşturulabilinir. Bu şema kullanılarak organizasyondaki iş amaçlı bölümler ile birimlerin oluşma şekli, iletişim kanalları ile çalışan ve yönetici arasındaki emir-komuta zinciri ve raporlama yöntemleri görülebilmektedir (Koçel, 2003).

Örgüt yapısı ayrıca örgütsel boyutlar bağlamında bakıldığında yapı ve bağlam olarak tanımlanırken, bağlamsal boyutlar örgütte kullanılan teknoloji, örgüt strateji ve amaçları, örgüt büyüklüğü ile çevre ve kültürü ifade eder. Yapı ise örgütün çalışan oranı, merkezileşme, çalışan ve yönetenler arasındaki yetki hiyerarşisi, çalışanların uzmanlaşmasını ifade etmektedir. Örgütteki yapısal boyutlar ise bağlamsal boyutlar aracılığı ile belirlenmektedir (Daft, 2001).

Formel olarak isimlendirilen örgütün biçimsel yapısı, örgütün tüm paydaşlarca kabul görmüş halini nitelemektedir. Ayrıca örgütlerin yapı üzerinde çizilmemiş ve görünmeyen bireylerden kaynaklı olan başta iletişim ve etkileşim gibi kısımlar ile örgütün biçimsel olmayan tarafı olarak nitelendirilebilir (Hodges, Wright, Keasey, 1996).

Örgütlerin sahip olduğu yapının çevresel koşullar ve örgüt içerisinden gelen etkilerle beraber zamanla gelişerek değişmesi ile örgüt yöneticilerinin değer sağlamak adına yürütülen başta projeler olmak üzere örgüt faaliyetlerinin koordinasyonu için bazı kararlar vermeleri beklenir. Bu noktada örgüt yapısının da üç temel boyutu olarak "Farklılaşma, Merkeziyetçilik ve Standartlaşma" ile ilgili çalışmalar yürütülmesini gerektirmektedir (Jones, Bos, 2007).

1.1.4.4.1 Farklılaşma

Farklılaşma ya da diğer adıyla Bütünleşme, örgütün sahip olduğu çalışanlar başta olmak üzere tüm kaynaklarının örgütteki çeşitli görevlere atanarak örgüt amaçları için görev ve otorite adımlarının oluşturulduğu bir süreçtir (Jones, Bos, 2007). Temeli "örgütsel roller" olan farklılaşmada, çalışanların örgütte yer aldığı pozisyona göre kendisinden beklenen faaliyet ve görevlerle ilişkili davranışlar bütünüdür (Merton, 1957). Kendisine belirli örgütsel ve projelerle ilgili görev ve sorumlulukları barındıran bir pozisyon verilmiş olan çalışanlar bu konudaki görevleri tamamlayabilmek için tahsis edilen örgüt ve proje kaynaklarının gerektiğinde hesabını

da verebilmelidir. Örgütlerde iş bölümünün artmasıyla beraber örgüt yöneticileri, örgüt için gerekli olan rollerde uzmanlaşma sağlanması için bazı kaynakların işe alımını gerçekleştirirlerken örgütün temel yeteneklerinin kaynağındaki örgüt çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinin gelişimini de sağlamış olurlar (Jones, Bos, 2007)

Hiyerarşi ise örgüt çalışanlarının birbirlerine göre yetkileri ve konumlarına göre sınıflandırılması olmakla beraber, örgüt hiyerarşisinin en üstteki rollerinin daha alttaki rollere göre daha fazla yetki ve sorumluluğa hak kazanmış olması olarak tanımlanabilmektedir (Jones, Bos, 2007).

Dikey farklılaşma ile yatay farklılaşma ise iki temel farklılaşma kategorisi olarak belirlenmiştir. Bir örgütün en tepedeki otoriteye olan hiyerarşisini oluştururken, örgüt çalışanlarından kimin kime nasıl raporlama yapacağını belirleyen süreçleri belirlemesi dikey farklılaşmada olur. Yatay farklılaşma da ise örgütün hem işleyiş hem de proje görevlerinde tanımlı olan roller ile ilişkili fonksiyon ya da bölümlere göre gruplandırması olarak tanımlanabilmektedir (Miles, 1980).

1.1.4.4.2 Merkeziyetçilik

Merkeziyetçilik ile beraber örgütte karar alma yetkisi ve gücünün hiyerarşide tepe yönetimde olduğu, astların bir üstünden görev ve emirleri aldığı, bu görevleri ve sorumluluğu alarak elindeki kaynakları kullanarak görevleri tamamlamak için proje girişimleri başlattığı bir örgüt yapısı oluşturulabilir. Bu çalışmalar kapsamında; örgütle ilgili önemli kararların da sadece oluşturulan yapıdaki hiyerarşinin karar verici tepe yönetimi tarafından verildiği otorite “merkezi” şeklinde nitelendirilmektedir (Pugh, Hickson, Hinings, Turner, 1968). Bu yapının tersi durumda ise; örgüt kaynaklarının kullanımıyla beraber örgütteki yeni girişim projeleri başlatabilme yetkisinin sadece tepe yönetim değil hiyerarşinin herhangi bir kademesindeki yöneticilere bırakıldığı örgüt yapılarında ise “insan merkezci bir otorite” mevcuttur.

Örgütler için en uygun durumun ise merkeziyetçilik ile insan merkezci kavramları ve çalışmaları arasında dengenin sağlanması olup bu konuda örgüt için uzun vadeli stratejik hedeflerin ve gerekli kararların tepe yönetimde olması iken operasyonel çalışmalarla ilgili kararların ise hiyerarşideki orta ve alt seviyedeki yöneticilerde alınmasıdır (Ülgen, Mirze, 2006).

1.1.4.4.3 Standartlaşma

Standartlaşma ise örgütte değişen koşullar için uygun olduğuna karar verilen çeşitli kurallar ve normların belirlenerek özel bir modelin benimsenmesidir. Örgütteki faaliyetler için yazılı talimatların aracılığı ile sözlü olan çeşitli değerler ve yaklaşımları yönetme de standartlaşmanın amaçlarından biridir. Bu sayede örgüt çalışanları örgüt içindeki rollerini bilerek ve sahip oldukları görev ve sorumlulukları gerçekleştirme yöntemlerini belirlemiş olurlar (Mintzberg, 1979). Ayrıca standartlaşmanın çeşitli yazılı kurallar ile prosedürlere bağlı olarak yapılması ise biçimselleşme ya da formelleşme olarak isimlendirilmiştir (Pugh, 1973). Bu kavramlardan yola çıkarak "sosyalleştirme" kavramı ise örgüt üyelerinin projeler ve örgüt faaliyetleri sırasında ortaya çıkan davranış normları ile standartlarını öğrenerek yazılı olmayan davranış yöntemlerini de içselleştirerek benimsemeleri olarak tanımlanmaktadır (Jones, 1986).

1.1.5 Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürleriyle ilgili yapılmış olan araştırma ve çalışmalara bakıldığında kültürün örgütler ve organizasyonlardaki oluşumu ve gelişimi farklı kategorilere ayrılarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu konuda öne çıkan araştırmalar ise araştırma yıllarına göre sırasıyla Parsons Kültür Modeli (1956), Kilmann Kültür Modeli (1974), Ouchi Z Kültürü Modeli (1980), Deal ve Keneddy Modeli (1982), Peters ve Watermann'ın Mükemmellik Modeli (1982), Denison Örgüt Kültürü Modeli, (1995), Harrison ve Handy Modeli (1995) ile Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen girişimci kültür, iş birliğine dayalı kültür, hiyerarşi kültürü ile pazar kültürünü içeren kültür sınıflamasına rastlanılmaktadır (Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders, 1990); (Cooke, Rousseau, 1988).

Organizasyon kurucuları ve yöneticileri başta olmak üzere tercih edilen genellikle güçlü örgüt kültür tipi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakış açısıyla projeler başta olmak üzere tüm çalışmalarında istediği sonuçları ve başarıları elde etmek isteyen örgüt yönetimleri genellikle güçlü örgüt kültürlerini tercih ettikleri ve zayıf örgüt kültürü yapılarını tercih etmedikleri yapılan araştırmalar ve uygulama örnekleri ile deneyimlerden yararlanarak ortaya konulabilir. Örgütün bir kültür tipi

belirlemesinden daha da önemli olarak bu kültürü örgüt içerisinde yaymak ve uygulanabilir hale getirerek sonuç ve başarı almak olduğu belirtilmelidir.

1.1.5.1 Parsons Kültür Modeli

Parsons'ın Sistem yaklaşımı ile konu üzerinde çalıştığı bu modelinde dört temel fonksiyon olarak; hedefe ulaşma, uyum, bütünleşme ve yasallık bulunmakta olup İngilizce karşılıklarının baş harflerinin bir araya gelmesiyle "AGIL" denilmektedir. Bu modele göre, topluma değer katma ve örgüt bünyesinde yer alan tüm sosyal sistemler arasında uyumu sağlamak amacıyla hem alt hem de üst sistemler aracılığıyla çevreye uyum sağlayarak örgütte kabul edilmelidir. Dört fonksiyonun yerine getirilmesi konusunda başarı için kültürel değerlerin etkisi ve önemi yüksektir (Eren, 2006).

1.1.5.2 Kilmann Kültür Modeli

Bu modelde örgütün sahip olduklarını faaliyete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlanır. Örgütte baskın olan inançlara bağlı şekilde örgüt üyelerinde örgüt kültürü etkisini izleme imkânı bulunmaktadır. Örgüt kültürünün aksiyona dönük iki özelliği ile, Kilmann kültürü, yenilikçi ve bürokratik kültürler olarak iki kategoriye ayrılırken örgüt kültürünün sosyal bir enerji olması ve örgütteki inançların yansıması olarak örgüt çalışanlarının davranışlarına da yansıdığı belirtilmiştir (Eren, 2006). Yenilikçi kültür, sürekli değişen ve dinamik olan çevresel koşullara göre örgütün sahip olması gereken değerler olup değişim, yaratıcılık, başarı ve yenilik önemli kelimeleridir. Bürokratik kültür ise hiyerarşik yapıda görev ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş detaylı kontrol mekanizmaları geliştirilmiş olan örgütleri belirtir.

1.1.5.3 Ouchi Z Kültürü Modeli

Ouchi hem yazdığı Z Teorisi kitabında Japon kurumlarının başarılı uygulamalarının Amerika kökenli kurumlara uygulanması üzerine odaklanmış hem de bu kültürün önemli özellikleri olan örgüt üyelerinin katılımı, sorumluluk, kontrol ile uzun

süreli istihdam ile beraber kariyerde uzmanlaştırma ve buna bağlı terfi ile örgüt çalışanlarını çevresel bağımlılıkları ile bir arada ele almaktadır (Eren, 2006).

1.1.5.4 Deal ve Kennedy Modeli

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalar sonunda örgütün içinde bulunduğu çevrenin sahip olduğu belirsizlik derecesi, örgütlerin stratejik kararlarının başarılarına olan etkileri nedeniyle çevreden yapılan geri bildirimlerin hızına bağlı örgütlerin "sert erkek maço kültürü", "çok çalış/sert oyna kültürü", "şirketin üzerine iddiaya gir kültürü" ve "süreç kültürü" şeklinde dört ayrı kategorideki kültürel özellikleri olabileceklerini belirtmişlerdir (Daft, 1991).

Sert Erkek Maço Kültürü; bireyselliğin etkin olduğu ve çevreye bağlı belirsizlik ile risklerin belirgin olduğu, yönetimsel kararlarla ilgili çevreden gelen tepkilerin olduğu durumlardır (Eren, 2006).

Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü; takım çalışmasının ve çok çalışmanın ön planda olduğu, çevresel belirsizlikler ile risklerin düşük seviyede ancak çevreden gelen tepkilerin sonucunun hemen alınabildiği ortamlar için uygun olan kültürdür (Eren, 2006).

Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü; çevresel belirsizlik ile buna bağlı risklerin derecesinin yüksek, çevreden gelen tepkilerin hızının anlık olmadığı ve yatırım maliyetleri yüksek olmakla beraber stratejik kararların sonuçlarının da uzun vadede alınabildiği örgüt kültürleridir (Daft, 1991).

Süreç Kültürü; çevresel belirsizlikler ile buna bağlı risklerin düşük seviyede olduğu ve çevreden gelen tepki hızlarının düşük olmasının yanında tepe yönetimin kararlarının takibi ile hatasızlık ve yoğun çalışma yaygındır (Eren, 2006).

1.1.5.5 Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman yaptığı araştırmalarda birbirinden farklı endüstrilerdeki kurumları incelemiş ve "Mükemmellik Arayışı" isimli çalışmalarında örgüt başarısı için 8 adet ortak özelliği tespit etmişlerdir (Peters, Waterman, 1996):

- Müşterilerle yakın iletişimde olmak,
- Sade bir örgüt yapısı ile az sayıda yönetici,
- Örgüt değerlerine bağlılık,
- Örgüt içinde girişimciliği desteklemek,
- Örgüt çalışanlarına öncelik vererek verimliliği artırmak,
- Çalışanların uzmanlık alanında çalışması,
- Öncelikli konularda yakın kontrol uygulamak,
- Çözüm için karar verilmesini sağlayacak aksiyonları almak.

1.1.5.6 Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra (1995) bu modelde örgüt kültürünün özelliklerini iki temel boyut olarak; "örgüt dışı koşullara uyum" ile uyumlanabilmek için "örgütte içsel bütünleşme" şeklinde belirtti (Denison, Daniel, Mishra, Aneil, 1995), (Yahyagil, 2004). Denison'un bu yaklaşımı Schein'a (1990) ait örgüt kültürü betimlemesi ile örtüşmekte olup iki temel eksen de ikiye bölünmek suretiyle bu modele ait dört temel boyutu belirlemiş ve dört temel boyut da kendi içerisinde üç alt boyuta bölünmek üzere toplam on iki alt boyuta bölünmüştür (Yahyagil, 2004).

1. **Katılım Boyutu:** Örgüt üyelerinin sahip olduğu yetenekleri ile örgütteki görev ve sorumluluklarına olan sahipliği ve sorumluluk hissiyatlarının geliştirilmesi olarak tanımlanırken, katılımcı kültürdeki örgütlerde örgütün hedefleri için psikolojik açıdan sahiplik ve örgüte bağlılık duyguları gelişmiştir (Denison, Daniel, Mishra, Aneil, 1995). Bu boyut içerisinde "güçlendirme", "takım çalışması" ve "yetenek geliştirme" alt boyutlarına sahiptir.
2. **Tutarlılık Boyutu:** Sahip olduğu inançlar ve değerler ile hedeflerine yönelik tutarlı proje ve faaliyetler içerisindeki bir kültüre sahip olan örgütlerde örgüt üyelerinin sergileyeceği davranış ve yaklaşımlar da uyumlu olacak ve örgütte güçlü bir kültür oluşması sağlanacaktır. "Temel değerler", "iş birliği" ve "bütünleşme ile uzlaşma" alt boyutlarına sahiptir.

3. **Uyum Boyutu:** Örgütün içinde bulunduğu çevresel koşullarla uyumlu olan bir örgütün, müşteri odaklı, risk alabilen ve aynı zamanda yaptığı yanlışlardan ders alarak örgütsel öğrenme kapasitesini arttıran bir kültür oluşturabilmektir. "Değişim", "müşteri odaklılık" ve "örgütsel öğrenme" alt boyutlarına sahiptir.
4. **Misyon Boyutu:** Örgütlerin başarısı için net bir şekilde belirlenmiş olan hedef ve stratejileri belirlemesini ifade etmektedir. Örgütün misyonu ise faaliyette olduğu sektör ve çalışmalar için topluma da sağladığı katkıyı açıklayan ve çevresel amaçları ile sosyal rolüne dair anlamlar bütünüdür. "Vizyon", "stratejik yönlendirme" ve "temel amaçlar" alt boyutlarına sahiptir.

1.1.5.7 Harrison ve Handy Modeli

Bu alanda yapılmış olan ilk çalışmalardan biri olan Harrison ve Handy modeli, Harrison'ın Yunan mitolojisinden esinlenerek yaptığı çalışmalar üzerine Handy tarafından geliştirilmiş olup örgütün davranışları ile karakterini belirleyerek yönlendirmekte olan bir düşünce yapısı şeklinde tanımlanmış ve dört temele ayrılmıştır: (Daft, 1991)

- **Birey Kültürü:** Temeli birey olan bu kültür yaklaşımı profesyonel çalışanlar tarafından tercih edilmekle beraber örgütün birey için var olduğu ve örgüt çalışanlarının tatmin edilmesine dayanır.
- **Güç Kültürü:** Simgesi örümcek ağı olup temel özelliği merkezileşmedir. Güç ve etkisi örgüt merkezinden uzaklaştıkça azalmaktadır.
- **Rol Kültürü:** Hiyerarşik yapıdaki bürokratik olan merkezi ve biçimsel özellikleri ortaya koymaktadır.
- **Görev Kültürü:** Örgüte ait amaçlar, örgütten bağımsız çalışanlar ile beraber esnekliği ve projeler ile takım çalışmasını temel almaktadır.

1.1.5.8 Cameron ve Quinn'in Kültür Sınıflaması

Örgüt kültürü modelleri arasından Cameron ve Quinn'in kültür çalışması bir ölçüm ve değerlendirmeye de sahip olması nedeniyle günümüzde de yaygın şekilde birçok araştırmada kullanılan model olarak temel teşkil etmiştir. Bu modele göre örgüt kültürü pazar kültürü, iş birliği kültürü, girişimci kültür ve hiyerarşik kültür şeklinde dört farklı sınıfta ele alınmıştır (Şişman, 2002).

Cameron ve Quinn, yaptığı araştırmalar sonunda hepsi birbirinden farklı tipte ve özellikte olan örgüt kültürü yaklaşımını temsil etmektedir: klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü. Teorik açıdan bu dört kültürün tamamı, tüm organizasyonlarda eş zamanlı olarak mevcut olurken; arketipler örgütsel kültür modelini ortaya koymak için belirtilmektedir (Cameron, Quinn, 1999); (Paparone, 2003).

Bu ölçek, aynı zamanda Rekabet Değerleri Çerçevesi olarak da bilinen teorik modeli temel teşkil etmekle beraber örgütte yaşanabilecek veya yaşanan çok farklı kapsamdaki projedeki olayları ve faaliyetleri koordine ederek yorumlamak için önemlidir (Cameron, Quinn, 1999).

Bu modelde örgüt bir bütün olarak ele alınmakla beraber modelde "en iyi" olan tek tipte bir örgüt kültüründen bahsetmek yerine, bir örgütün bu topolojilerden sadece bir tanesini ele alarak benimsemesinin daha mümkün olduğunu belirtmekte ve çok sayıda örgüt kategorisine ait niteliklerin devamlılığını sağlamak da mümkün olabilmektedir (Acaray, Cekmecelioğlu, Akturan, 2015).

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği şu dört boyuttan oluşmaktadır:

- **Klan kültürü,**
- **Adokrasi kültürü,**
- **Hiyerarşi kültürü,**
- **Pazar kültürü**

Klan Kültür Tipi • Aile tipi organizasyon • Takım çalışması • Birlik olma • Katılım	**Adokrasi Kültür Tipi** • Girişim tipi organizasyon • İnovasyon/yenilikçilik • Yaratıcılık • Risk alma
Hiyerarşi Kültür Tipi • Formel bürokratik yapı • Kural ve prosedürler • Emir komuta hiyerarşisi • Verimlilik	**Pazar Kültür Tipi** • Rekabet • Çevreye uyum ve etkileşim • Yeni ürünler

Tablo 1.1: Rekabet Eden Değerler Çerçevesi

Kaynak: (Cameron, Quinn, 1999).

Cameron ve Quinn bu çalışmalarını şu şekilde açıklamaktadır: Prosedürler örgüt çalışanlarının projeler ve işlerinde yaptıklarını yönetir. İyi bir koordinatör ve düzenleyici rolde olan etkili liderler aynı zamanda sağlıklı bir organizasyonun kurulmasını da sağlarlar. Prosedürlerin yanında resmiyet kazanmış örgüt kuralları ile politikalar organizasyonu bütünleştirir. Örgüt kültürü tiplerinden olan klan kültürü yapısındaki örgütler için geniş aile benzetmesi yapılırken bu örgütte paylaşılan ortak değerler ve kurum ile proje hedefleri, hedeflere uyum ve bağlılık, iç kontrolün sağlanarak proje faaliyetlerine katılım önemlidir. Hiyerarşi örgüt kültürüne ait kural ve prosedürleri ile formel ve bürokratik yapının verimliliği belirleyici iken, klan kültüründen gelen ekip çalışması ile çalışanların faaliyetlere katılımı ile kuruma olan bağlılıkları belirleyicidir. Adokrasi kültürüne bakıldığında ise hiyerarşilerden farklı şekilde, kurumun dış yönlerine odaklanan yüksek seviyede esneklik arayan ve bir güç veya otorite ile olan ilişkilere odaklanmak yerine, ele alınan soruna bağlı olarak çalışanlar arasında veya görev ekipleri arasındaki göre dağılımlarına odaklanır. Bu kültürde yenilik ve yaratıcılık ile beraber risk alabilmek odaklanılan kavramlar olarak görünmektedir (Cameron, Quinn, 1999).

Dört örgüt kültür tipinin özelliklerine, temel yapısına ve odaklanılan değerlerine detaylıca bakılabilir:

Klan Kültürü (İş Birliğine Dayalı Kültür)

Örgüt çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri, örgütteki proje ve faaliyetlere katılımı, tüm çalışanların arasında ortak değerlerin paylaşımı ve proje takım çalışmalarının teşvik edilmesi sonucunda birlik duygusunun gelişimi ile beraber geniş ölçekli bir aileye benzetilen kültür tipidir. Çalışanların aralarında dostluk ilişkisi kurabildiği ve örgüte sadakat ve bağlılıklarının yüksek olduğu bu kültür tipinde örgüt liderleri bir mentor ve akıl hocası olarak yol göstericidirler. Ayrıca bütünleştirici rol üstlenen bir liderle beraber örgüt çalışanlarında motivasyon artışının yanı sıra örgüt ve çalışmalara uyum görülmekte olup uzun dönemde örgüt hedefleri ve kaynakların yönetimi açısından önem arz etmektedir. Bu tip kültürün gözlendiği kurumlara bazı sanayi ve endüstri firmaları, sağlık kurumları ile üniversite gibi geniş ölçekli örgütler örnek olarak gösterilebilir (Cameron, Quinn, 1999).

Adokrasi Kültürü (Girişimci Kültür)

Bu tipteki örgüt kültürü özellikle belirsizlik ortamları ve yüksek seviyedeki bilgi aktarımı ve ihtiyacının olduğu çevresel koşullar içerisinde yeni fikirler ile yaratıcılığın gelişmesi için esnekliği teşvik etmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde dinamik ve yaratıcı bir çalışma ortamı oluşturulması durumunda örgüt çalışanlarının gerektiğinde risk alma, yeniliğe ve değişime açık olma ile deneyimlerinin bütünleşerek gelişmesi sağlanmaktadır.

Bu kültürel yapıdaki örgütler, sundukları hizmetlerde lider olmayı hedeflemenin yanı sıra yeni oluşabilecek fırsatları da yakalayarak uzun vadeli sürecek büyümeyi hedeflerler. Bu kültürün odaklandığı iki temel nokta ise örgüt bünyesine yeni kaynaklar dahil ederek uzun dönemli ve sürekli büyümedir. Bu örgütte yeni ve tek bir hizmet veya projeler sonunda ortaya konulan ürün bir başarı kriteri olarak görülmektedir. Örgüt için önemli olan projeler sonunda sunulan hizmetler veya ürünlerde lider olmak olup bu kültür tarzında çalışan örgütlere örnek olarak bazı danışmanlık şirketleri, yazılım geliştirme şirketleri ve şirketlerdeki Ar-Ge departmanlarının yapılanması olarak gösterilebilir (Cameron, Quinn, 1999).

Hiyerarşi Kültürü (Yapılaşmış Kültür)

Örgütü bir arada tutan başta süreçler olmak üzere prosedürler, standartların yer aldığı kurallar listesi ile görev ve sorumluluklar ile otorite sınırı ve ileri seviyede formel ve yapının kurumlardaki kültür çeşididir. Örgütte yürütülmekte olan projelerde

başarıyı getiren kavramlar ise detaylı bir planlama, düşük maliyetlerin sağlanması ve eksiksiz teslimattır. Örgüt için en önemli konu da örgüt faaliyetleri ile projelerinin sürdürülebilir istikrarını sağlamaktır. Örgütün bir arada devamlılığın sağlanmasında resmi kurallar ve politikalar önemli rol oynamaktadır. Örgütteki projeler için uzun süreli olarak ilgilenilen gerekli performans ile bunun devamlılığıdır. Bu kültürdeki örgüte yön veren liderler aynı zamanda iyi bir koordinatör ve organizatörlerdir. Hiyerarşi örgüt kültürüne örnek örgütler olarak resmi kamu kurumları, askeri ve dini örgütlenmeler ve otomobil fabrikaları verilebilir (Cameron, Quinn, 1999).

Pazar Kültürü (Pazar Merkezli Kültür)

Bu türdeki örgüt kültüründe çalışan organizasyonlar, yer aldığı sektör ve pazarda önemli bir konuma sahip olabilmek için çaba göstererek ve pazarın dinamiklerine odaklanan sonuç merkezli olan yapılardır. Çoğunlukla kazanma üzerine odaklanarak organizasyonu bir arada tutan ise örgüt çalışanlarının bağlılığıdır. Örgüt projeleri için koyduğu ileri vadeli stratejik hedeflerinin ölçülebilir ve ulaşılabilir olmasının yanında başarıyla sonuçlandırılmasına odaklanmaktadır. Örgütün projelerindeki başarı tanımı ise çoğunlukla yeni pazarlara girmek veya içinde bulunduğu pazarda önemli bir pazar payı elde etmektir. Örgüt çalışanlarının sorumluluk alma ve ödüllendirmeleri çalışanların organizasyona kattıkları değere ve sonuçlara göre stratejik hedefleriyle ilişkili olarak belirlenir. Bu tür yapılarda örgüt liderlerinin hırslı ve kararlı olması liderlerin tipik özelliklerindendir. Dolayısı ile örgütün pazardaki rakipleriyle sert rekabeti oluşturan ve sürekli geliştiren liderleri bulunmaktadır. Pazar kültürüne örnek örgütler olarak yoğun rekabet içerisindeki tüketim, hizmet ve e-ticaret sektörleri başta olmak üzere yerel ve global ölçekteki kurumlar ile danışmanlık firmaları verilebilir (Cameron, Quinn, 1999).

1.1.6 Örgüt Kültürü ile Stratejik Yönetim İlişkisi

Örgütler hangi tür kültürde ve sektör ya da pazarda olursa olsunlar, stratejik birleşmeler, çeşitli ortaklıklar ve yatırımlar ile beraber yeni örgütsel yapılar oluşturmaktadırlar. Bu tür faaliyetlerin ana amacı ise rekabet ortamında avantaj elde ederek örgütün sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Örgüt standart bir yapıdan, birleşik ağ yapılanmalarına doğru evrilmiş olup oluşan bu yeni örgütsel yapılar ise onları pazardaki ve teknolojik açıdan çeşitli zorunlu değişimlere daha uyumlu ve girişimcilik

odaklı hızlı aksiyonları alabilir hale getirmektedir. Ayrıca örgüt yapısındaki çeşitli fonksiyonlar olan birimler arasındaki iletişim ile sorunların çözülmesine imkan sağlamaktadır (Lewicki, Bunker, 1996).

Örgüt kültürü teorisi yıllar geçtikçe gelişim göstermiş olup 1960'lı yıllarda organizasyonların iyileştirilmesi amacına yönelik bir araç iken rekabet avantajı sağlayacağı ön görülmüyordu. 1980'lerde ise pazarda bir rekabet değişkeni ve yönetim stratejisi amacıyla kullanılmaya başlanması ile beraber örgüt teorisinde yeni modellerin geliştirilmesini sağladı. 1990'lara gelindiğinde ise örgüt kültürü tipolojileri, Charles Handy'nin makalesinde örneklendiği üzere pragmatik bir yaklaşım ile örgütlerin stratejik analizlerine eklenerek kurum stratejileri ve hedeflerine uygun şekilde dahil edildi (Russo, 2012).

Mintzberg (1989) örgüt kültürünün, birbiriyle ilişkili üç aşamadan oluşan örgüt ideolojisiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu aşamalar misyon, misyonun geliştirilmesi ve örgütsel kişiliktir. **Misyon aşaması**; örgüt kurucusunun önemli olduğu ve örgütle ilişkili güçlü normlar, fikir ve inançlar ile geleneklerin oluştuğu aşamadır. **Misyonun gelişiminde** ise geleneklerle örgüt misyonu geliştirilmektedir. **Örgütsel kişilik** aşamasında ise örgüt stratejilerinin belirginleşerek örgüte katılanların uyumunu sağlayan bir süreçtir (Mintzberg, 1989). Başka bir çalışmada ise Trice ve Beyer, örgüt kültürü geliştirme ile beraber yönetme gücünden de yararlanmakta olup bu güçleri sıralamak gerekirse kuruma ait gelecek vizyonunu belirlemek, örgüte ait ortak bir kimlik ve çalışanların sosyal düzenini sağlayarak örgüte bağlılığı ile örgütte devamlılığı sağlamak ve projelerde oluşan belirsizlikleri bertaraf etmek şeklinde sıralanabilir (Trice, Beyer, 1993).

Schein (2010) yaptığı bir araştırmada ise örgütsel misyonunun geliştirilmesi noktasında örgüt ve içerisinde bulunduğu ve etkilendiği çevre ile uyumunda; örgütün strateji ve misyonu ile hedeflerini, örgütsel yapısını, projelerdeki iş bölümü ve dağılımını, örgüt üyelerinin performans ve başarıları ile ilgili hususlar gerekli durumlarda stratejilerin de güncellenmesi ile ele alınmaktadır (Schein, 2010).

Örgüt kültürünün bir örgüt stratejisine bağlanacak şekilde incelenmesi ve diğer örgütsel öğelerle ilişkilendirilmesi sayesinde örgütün büyük değişimlerin yaşanmakta olduğu pazarlardaki konumlandırması, uluslararası stratejiler ve kurumsal kültürü olan değişkenlerin bireysel veya kolektif özelliklere bağlı olarak ayrıştırılması önemlidir (Vertel, 2013).

Çalışanları sayesinde sektörde rakiplerine göre rekabet avantajı elde eden örgütler, insan kaynaklarına olan yaklaşımlarını değiştirmiş olup onları sadece bir maliyet unsuru yerine stratejik bir kaynağı şeklinde görmektedirler (Nemli, Yazıcı, Yanık, 2003). Örgütlerin sahip olduğu insan kaynakları, şirkete değer katan sınırlı ve yerinin doldurulmasının zor olması nedeniyle de önemli bir rekabet avantajı sunmaktadır (Brewster,2000). İşletmelerin performanslarını etkileyen ana unsurlardan biri de fiziksel varlıklarından ziyade "entelektüel sermaye" olan sahip olduğu insan kaynaklarıdır (Quinn, 1996).

1.1.7 Örgüt Kültürü ile Performans İlişkisi

Örgüt kültürü ile örgüt çalışmalarındaki performans arasındaki ilişkilerle ilgili araştırmalar yürüten Barney (1986) “bir kurumun çalışmalarını yürütme yöntemini tanımlayan karmaşık inançlar, değerler, varsayımlar ile semboller” olarak tanımlamıştır (Barney, 1986). Ayrıca, Hampden-Turner (1994) ise "örgütteki tanımlı bir grup tarafından, çevreye uyum ile örgüt içi uyum sorunlarını çözüm için keşfedilerek geliştirilen ve amaca ulaşmış olan temel varsayımların bir sonucu" şeklinde tanımlama yapmıştır (Hampden-Turner, 1994). Örgüt kültürü ile bazı örgütsel özellikler arasındaki ilişkiler çeşitli ampirik araştırmalara ihtiyaç olsa da belirli seviyede araştırılmış olup; strateji (Quinn, 1980), kurum başarısı (Deal, Kennedy, 1982) ile (Schein, 1985) örgüt ve proje performansı ile rekabet gücü (Barney, 1986); (Hoecklin, 1996) ve etkinlik (Denison, Daniel, Mishra, Aneil,1995) bu çalışmaların temel amaç ve kategorilerini oluşturmaktadır.

Yapılan uygulama ve ampirik araştırmalar sonucuna göre, örgüt kültürünün hem projeler hem de örgütteki işlerin sonucu ve performansını olumlu yönde etkileyerek geliştirdiğini ortaya koyan bulgu ve sonuçlar olduğunu ve birçok örgüt çalışanı ve araştırmacısının da bu sonuçları kabul ettiği belirtilmektedir (Cameron, Ettington, 1988); (Trice, Beyer, 1993).

Gibson’a (2004) göre, baskın olan örgüt hedef ve amaçları, geniş anlamında örgüt çalışanlarının örgütle ilgili olan arzuları için harcamış oldukları efor şeklinde tanımlanabilir. Bahsi geçen örgütsel hedefler ise örgütün ulaşamayacağı sonuçlar yerine geçen süreç içerisinde değişen ve örgütün gelişimini destekleyen istekleri içermektedir (Birkinshaw, Gibson, 2004).

Örgütsel davranış ile performans, örgüt kültüründen kuvvetli bir seviyede etkilemektedir. Örgüt kültürü, üyelerinin ortak hedeflere ulaşabilmesi için benzer davranışları göstermeleri amacıyla sahip oldukları değerleri, normları, modelleri ve kimlikleri sayesinde üyelerini denetim altında tutmaktadır (Scholl, 2003).

Örgütler, belirli amaçlar için bir araya gelmiş iş birliği sistemleri olarak, proje çalışmalarının sonunda hedeflerine ulaşabilmek için bünyelerindeki örgüt üyelerinin katkıları ile performanslarına ihtiyaç duymaktadır. Örgüt üyeleri de birer insan olarak çeşitli sosyal ve duygusal özellikleri olan varlıklar olduğu için örgüt hedeflerine ulaşmada proje faaliyetlerine katılım sağlarken, sunulacak olan katkıların hem niteliksel hem de niceliksel açıdan özelliklerinin belirlenmesi önemlidir.

Örgütte karar verici ve koordine edici görevleri olan yöneticiler, projeler ile örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi amacıyla proje çalışmalarında performans elde edebilmenin hem örgüt dışı çevre şartlarına hem de örgüt içerisindeki birçok dinamiğe bağlı olduğunun bilincinde olduğu beklenmektedir. Örgüt içi dinamiklerde bazıları da örgüt üyelerinin algılarındaki örgüt ile kişi arasındaki uyumdur. Bu uyum düzeyinin yüksek olması ile beraber örgüt çalışanlarının örgütlerini daha yakından tanıyarak bağlılığının artması, projelerde iletişim problemi ile yalnızlık çekmelerinin önlenmesi ve etken olarak örgüt içerisinde çevresine ve projeye daha fazla katkıda bulunarak değer katması gibi etkileri olacaktır. Bu bakış açıları ile örgüt bünyesinde yürütülen tüm proje faaliyetlerinin örgüt etkinliği konusunda önemli bir etkisi olan çalışan efor ve performansı ile ve proje sonunda başarı olgusunun aynı zamanda örgütteki çalışan kişi ile örgüt arasındaki uyumuyla doğrudan ilişkili olduğu da varsayılmaktadır.

1.1.8 Örgüt Kültürü ile Proje ve Proje Yönetimi İlişkisi

Sınırlı süreli ve kendine özgü faaliyetler içeren projelerin yönetimi sırasında gerekli kararları vermek, örgüt ve proje kaynaklarının kıtlığı ya da kaynakların olmaması gibi nedenlerle kolay değildir. Proje yöneticileri kararların alınması noktasında, projede çalışan hem örgüt içinden hem de dışından birçok paydaşın beklentilerinin etkisiyle aceleci davranabilmektedirler (Lock, 2013). Güçlü bir hiyerarşik yapıdaki örgütün projedeki süreçleri yavaşlatmasından dolayı, merkezi olmayan bir karar yapısı ile daha rahat hareket edebilir hale getirilmesi gereklidir (Morrison, Brown, Smit, 2006). Bu sayede de daha az hiyerarşik kültür ile merkezi olmayan, daha az bürokratik çalışmalar yürütülmesi aynı zamanda çalışanların

projelerdeki sorumluluk alanları ile iş yapmadaki özerklik düzeylerini olumlu yönde arttıracaktır (Young, 2013).

Örgütlerde başta projeler olmak üzere yürütülmekte olan işlerde başarılı performans gösteren kurumlara bakıldığında, örgüt çalışanlarının motivasyonunu pozitif yönde etkileyen bir yapıda, örgüt üyeleri arasındaki iş birliği ve iletişimin sağlanmasında üç temel öğe bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgüt içerisinde faaliyetlerin harekete geçerek devamlılığı ve sonuca ulaşması için gerekli olan istektir. İkinci öğe, üyelerin bireysel olarak kendilerini örgütün birer parçası olarak görmelerini sağlayan değerlerin ve ortamın oluşturulmasıdır. Üçüncü öğe ise örgüt üyelerinin proje performanslarında amaca ulaşarak kendilerini gerçekleştirebilmeleri için harcadıkları eforun tahmin edilenden daha fazla pozitif sonuçlar da oluşturabileceğine olan örgütsel inançtır (Beer, Nohria, 2000).

Bir kurumdaki örgüt kültürü ile proje performansı ve sonunda başarısı arasında kuvvetli bir bağın olmasının nedeni, projeleri yönetmenin belirlenen görevleri tamamlama, çıkan sorunlara anında çözüm getirebilme, yüksek seviyede entegrasyon ve tüm proje ekibi ve paydaşlarca ortak çalışma ve efor gerektirmesidir (Gray, Larson, 2011); (Kerzner, 2000).

Gray ve Larson (2011) yaptığı ampirik çalışmalar sonunda proje odaklı bir örgüt kültürünün, organizasyona bağlılık ve birimler arası uyum ile iş birliğini geliştireceğini ortaya koymuşlardır (Gray, Larson, 2011). Kerzner'e göre proje yönetimi yöntem ve uygulamalarında olgun seviyede bir proje yönetiminin müşteri ve organizasyon ihtiyaçlarına göre özelleştirilmesi gerekmektedir. Bu sayede de proje hedeflerine amaç odaklı bir örgüt kültürü ile beraber proje yönetim yeteneğini arttırması beklenmektedir (Kerzner, 2000).

Proje Yönetim Enstitüsü (PMI), Proje Yönetimi Bilgi Birimi Kılavuzu'nda yaptığı açıklamalarda proje yöneticisinin örgüt kültürü ve bünyesindeki projeler arasındaki etkileşimlere odaklanması proje başarısı için önemli olduğu belirtilmiştir. Böylece örgüt kültürü etkisinin proje faaliyetlerinin yürütülmesi ile paydaş ilişkileri, çıkarları ve beklentilerin yönetilmesinde katkı sağlayacaktır (Rocha, Jamil, Vasconcelos, 2009).

Örgüt çalışanlarına hareket özgürlüğü verilmesi, bir öğrenme ortamı oluşturulması ile yeni yöntem ve metotların geliştirilmesinin aynı zamanda yürütülen projelerde de sonuca başarıyla ulaşmayı pozitif yönde etkileyecektir (Tatikonda, Rosenthal, 2000).

Örgüt genelinde proje süreç ve prosedürlerinin belirli kurallar çerçevesinde standart hale getirilmesi proje performansı ve başarısı için önemlidir (Rada, Craparo, 2000).

Kendine özgü süreç ve faaliyetler içeren projeler örgüt içerisindeki farklı sorunların çözümü, müşteri ve organizasyon ihtiyaçlarına çözümler sunulması, örgüte katkı sağlayacak iyileştirmelerin de gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Projeler başta içerisinde bulunduğu örgüt kültürü olmak üzere pazar şartlarından, değişen çevresel koşullardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir. Bu etkiler olumlu olabileceği gibi olumsuz etkiler de oluşturabilmektedir.

1.2 PROJE ve PROJE YÖNETİMİ

Sınırlı süreli ve orijinal çalışmalar olan projeler, kurumlarda sürekli yapılan faaliyetler olan operasyonlardan bu iki temel özelliği ile ayrılmaktadır. Projelerin belirlenen hedeflerine ulaşabilmek için faaliyetlerinin belirlenmesi ve bunların tamamlanarak projelerin başarıya ulaştırılması kurumlar için de önemlidir.

Projelerin sonunda ortaya çıkan ürün, hizmet ya da servisin başarılı olması kadar proje boyunca yönetiminin de başarıyla yürütülmesi de kurumlar için kritiktir. Başta projelere doğru kaynakların atanması, atanan kaynakların yönetimi, zaman yönetimi, satın alma işlemlerinin gerçekleştirilmesi gibi kuruma maddi getiri ve verimlilik sağlayan kazanımlar önemlidir.

1.2.1 Proje Kavramı

Alan yazında projeye ait kavram ve sahip olduğu özellikler konusunda farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Proje maliyet, zaman ve kalite bakımından daha önceden belirli kısıtlara uygun olarak belirli görev ve faaliyetleri gerçekleştirmek için yapılan organizasyonel düzendir. Proje faaliyetlerini gerçekleştirmek ayrı bir uzmanlık ve yetkinlik gerektirmesinin yanında projelerin yönetimini gerçekleştirmek de organizasyonu bir bütün olarak yönetmeyi gerektirir (Gilbert, 1983).

Projeler önceden tanımlanmış hedefler doğrultusunda belirli bir süre içerisinde

tamamlanması gereken ve aralarında ilişkiler bulunan aktiviteler toplamıdır. Projelerin önemli özellikleri, süresinin baştan belli olarak geçici faaliyetler olmalarıdır. Proje kapsamında daha önce benzeri yapılmamış çalışmalar sonucu kendine özgü olan çıktılar elde edilmesi amaçlanmaktadır (Hazır, Eryılmaz, Hafızoğlu, 2014).

Farklı bir tanımda ise proje; belirli ekip üyeleri tarafından sonunda gerçekleşmesi istenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda örgütün sahip olduğu kaynakları etkin kullanarak belirli başlangıç ve bitiş zamanı içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür (Balaban, Divjak, Grabar, Zugec, 2012).

Yapılan tüm bu tanımların ışığında projeler, belirli zaman aralığında örgüt çalışanlarının hedeflere ulaşmak amacıyla insan veya grup faaliyeti olarak da belirtilebilir. Ayrıca projelerin orijinal olma durumu, benzer koşullar sağlansa dahi bir projenin benzer şekilde bire bir olarak yapılamayacak olmasıdır. Bu noktada sektör bağımsız olarak başta inşaat projeleri olmak üzere çok eski zamanlarda yapımı tamamlanan piramitler, heykeller, köprüler ile daha yakın zamanda havalimanları, sıfırdan bir aracın tasarlanarak kullanıma sunulması, müşteriler için web ve mobil çözümlerin hazırlanması, bir bankacılık ya da ERP sisteminin kurulması, yapay zeka tabanlı bir yapının oluşturulması veya bir proje yönetimi zirvesinin düzenlenmesi gibi çok farklı sektörden farklı ölçeklerde proje örnekleri verilebilir. Projeler bilinen genel tanımına göre benzersiz bir hizmet, ürün, servis ya da sonuç oluşturmak amacıyla müşteri memnuniyeti ve kalitesi de dikkate alınarak mevcut örgüt kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ile gerçekleştirilen geçici faaliyetler bütünüdür. Bu noktada kaynakların verimli kullanımı ve belirlenmiş olan plana uyum ile proje süresince yaşanabilecek olası değişikliklere karşı hazırlıklı olma ve hızlı adaptasyon yeteneği olarak çeviklik de proje başarısı için önemli örgütsel özellikler olarak sıralanabilir. Bu amaçla projeler hakkında olduğu kadar proje yönetimi yöntemleri ve uygulama örnekleri ile teorilerinin bilinmesi de faydalı ve gereklidir.

1.2.2 Proje Yönetimi

PMI tarafından yapılan en genel tanımı ile proje yönetimi; örgütteki kaynakların sahip olduğu tüm bilgi, beceri, tecrübe ile teknik ve araçların, projenin hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaçlarını gerçekleştirmek amacıyla proje faaliyetlerinin uygulanmasıdır (PMI, PMBOK 5. Versiyon, 2013).

Engwall (1998) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre projelerde bulunan üç ortak özellik şu şekildedir: (1) Başlangıç ve bitiş tarihleri belirli olarak sınırlı olması; (2) Projenin tamamlanması ile ihtiyaca yönelik ürün, hizmet ya da bir çıktı sunulması; (3) Projenin bünyesindeki bazı faaliyetler benzer ve tekrar edilebilir olsa da projelerin bütünün tamamen özgün olmasıdır (Engwall, 1998).

Proje yönetimi ve oluşan bilgi birikimi, proje takvimi boyunca yürütülmesi gereken faaliyetleri standartlar içerisinde takip ederek organizasyonların proje sonunda benzersiz ürün ve hizmetler sunmasını sağlar. Bu yaklaşım da Frederick Winslow Taylor tarafından 1911 yılında yayınlanan “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” isimli eserde yaptığı çalışmalardan beslenmektedir. Aynı eserde bahsedildiği üzere örgüt çalışanlarını makinelerin devamı olarak görerek performansları için ilkeleri belirlemektedir. Verimliliği artırmak için belirlenecek standartlar ise; yapılan proje faaliyetlerinin sürekli kontrol edilmesi, her planlı faaliyet için standart olan yöntem ve takvim belirlenmeli, ayrıca proje ekibine verilecek olan eğitimler sayesinde örgüt çalışanlarının uzmanlaşmaları ile beraber çalışmalarını en verimli şekilde yapmaları sağlanmalıdır (Güney, 2011).

1960’lı yılların başında proje yönetimi ile ilgili araştırmalar başladığında, başta proje liderliği ve insan kaynakları ile ilgilenmekte olan beşeri bilimler ve unsurları ile ilgili konuları çekinik bir yaklaşımla hareket ederken, 1990'lı yıllarda da proje yönetiminin başarılı gerçekleştirilmesine odaklı ilerlenen projelerde örgüt çalışanları ve proje paydaşlarıyla ilgili davranışsal çalışmaların çıktıları görülmesine rağmen, 2004 yılına gelene kadar geçen süre içerisinde ise insan kaynaklarının temel kavramları ve proje yönetimi yaklaşımlarının gelişmeye ihtiyaç duyulduğu da belirtilmiştir (Palácios, 2013).

Proje yönetimi teorileri 20. yüzyılın ikinci yarısına gelindiğinde yönetim alanındaki birçok çalışmadan etkilendi. Bu dönemdeki yönetim teorileri, örgüt tepe yönetiminin odağını projeler üzerinde tutmak için yönetim faaliyetlerini optimize ederek gerekli yönetimsel teknik ve araçların kullanımının önemini vurgulardı. Proje yönetimi teorilerinin yönetim teknikleriyle ilişkilendirilmesi hem yönetim bilimi hem de profesyonel dünyada proje yönetiminin aktif bir şekilde yönetilerek kurum başarısı için de gerekli kurum stratejisi ve diğer iş süreçleriyle ilişki kurulmasını gerektirmiştir (Buzzetto, 2008).

Coğrafya fark etmeksizin tüm dünya genelinde en yaygın kullanılan proje yönetimi yöntemlerini hazırlayıp uygulayıcıların kullanımına sunan PMI tarafından

hazırlanan **PMBOK (Project Management Body of Knowledge)** Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu'nda proje, "benzersiz, kendine özgü bir hizmet, ürün veya sonuç elde etmek amacıyla yapılan geçici çalışmalar" olarak tanımlanmaktadır (PMI, PMBOK 5. Versiyon 2013).

ABD'de 1969 yılında kurulan **Proje Yönetim Enstitüsü (PMI-Project Management Institute)**, proje kültürünün ve proje yönetimi profesyonellerinin etkinliği ile performansını artırmak amacıyla dünya geneline yaygınlaştırma hedefi olan bir dernektir. Amerikan Ulusal Standart Enstitüsü olan ANSI'ye göre yaklaşık her dört yılda bir gözden geçirilerek günün getirdiği teknoloji ve yönetim metotların gelişimine göre güncellenen PMBOK Kılavuzu (Proje Yönetimi Bilgi Birimi Rehberi) da belirtilen PMI vizyonu ve misyonu çerçevesinde hazırlanmaktadır. PMBOK versiyonlarının etkisi aynı zamanda PMI'ın dünya çapında ISO onaylı bir Sertifikasyon Programına sahip ilk küresel kurum olduğu 1999 yılında daha da güçlenmiştir (Nakano, Abreu, Silva, Zeina, Silva, 2006).

İngiltere'de 1980'li yıllarda ortaya konan **Prince2** proje yönetimi metodu Birleşik Krallık ülkeleri ile Hollanda'da daha yaygın bir şekilde kullanımı olan proje yönetim yaklaşımı olmakla beraber projeyi, "anlaşılan kapsamdaki işlerin durumuna göre benzersiz iş ürünlerini sunmak için oluşturulmuş geçici bir kuruluş" şeklinde tanımlamaktadır. Yapılan bu tanıma göre de projenin çıktısı olarak orijinal bir hizmet veya ürünün ortaya çıkması beklenmektedir (PRINCE2, Projects In Controlled Environment).

ISO 21500 (International Organization for Standartization) tarafından hazırlanan Proje Yönetimi Standartı'na göre belirlenen hedeflere ulaşmak için başlangıç ve bitiş tarihleri uyumlu şekilde kontrol edilen faaliyetlerden oluşan süreçlerin kümesi projedir (Stellingwerf, Zandhuis, 2013).

Bir başka proje yönetim standardı olarak Almanya'da yaygınlaşan DIN 69901 (2009) ise proje yönetim modelini; tek seferlik olması ile projenin bir benzerinin olmaması özelliklerini öne çıkarmaktadır. Ayrıca projelerin hedefleri, proje süresi ile örgütün kısıtlı kaynakları ve kendine özgü organizasyon bilgilerine bağlı görevler ve faaliyetleri de tanımlamaktadır. Projelerde nihai amaç ise zaman ve bütçe kısıtlarının proje başında belirlenerek örgütün sahip olduğu finansal kaynakları etkin yöntemlerle kullanarak hedeflere ulaşmaktır (Ahlemann, Teuteberg, Vogelsang, 2009).

Proje yönetimi ile ilgili meslek standardı ile yeterliliklerini ülkemizde belirleyen kurum olan Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesindeki Mesleki Yeterlilik

Kurumu ise projeyi; tanımlı olan bir ihtiyacı karşılamak amacıyla, örgüt kaynaklarının belirli olduğu, özgün çalışmalarla proje hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik planlanan faaliyetler bütününü olarak tanımlamakta olup proje yönetiminin ülkemizde yaygınlaşması ve benimsenmesi amacıyla önemli çalışmalar yürütülmektedir.

Örgüt içerisinde proje yönetimi önemi artarak aynı zamanda stratejik bir yönetim aracı haline gelmiştir. Projede insan faktörünün etkisini öne çıkarmasıyla yapılan araştırmalarla beraber projenin başarısıyla ilgili farklı tanımlar da yapılmıştır. Proje başarısı, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesi ve teknik gereksinimlerin karşılanmasının yanında proje paydaşlarının memnuniyetinin de sağlanması ile mümkündür (Baker, Murphy, Fisher, 1983).

Proje, kapsamındaki tüm süreçleri ve faaliyetleri planlı bir şekilde yürütmek için yapılan çalışmalar bütünüdür. Projenin başlangıçtaki kavramsalından sonlandırılma aşamasına kadar tüm süreçlerin belirlenerek koordinasyonu ve kontrolü ile yönlendirilmesini kapsanmaktadır. Bu çalışmada PMI'ın PMBOK Kılavuzunda da tanımlanan proje yönetimi yaklaşımı ile teorik ve pratik uygulama sonuçlarıyla da şekillenen sonuçları aktarılarak proje yönetimi, performansı ile proje kültürü konusundaki ilişkiler ele alınmıştır. Projelerin bir arada yürütüldüğü program yönetimi ile örgüt stratejileri ile ilişkili portföy yönetiminin de bu kapsamda irdelenmesi önemlidir.

1.2.3 Proje, Program ve Portföy Yönetimi İlişkisi

Cooke-Davies (2002), örgütlerdeki proje türlerinin, proje başarısı ve buna bağlı örgütsel başarıya olan etkisi arasında da ilişkiler ağı olduğunu vurgulamaktadır (Cooke-Davies, 2002). Proje yönetimine gösterilen ilgideki artış, sadece örgütteki projenin teknik yönetimi değil aynı zamanda teknik olmayan organizasyonlarda da görülmektedir (Pinto, 2002). Proje yönetimi ilkeler ile uygulamalarına bakıldığında, "hem örgütün hızlı bir şekilde pazara ve sektöre girişte etkili olması hem de örgüt içi çalışmalarında verimli olmayı" hedefleyen kurumlarca benimsendiği görülmektedir (Pinto, 2002).

Projelerin yürütüldüğü örgütsel kültür de dahil olmak üzere proje uygulamalarını kapsayan yaklaşımlara ek olarak, proje performans kriterlerine arasındaki projelerin zaman, maliyet ve kaliteyi de içine alacak şekilde hem

“operasyonel performansı” hem de proje kapsamı dışında kalan tanımlar da dahil olmak üzere “stratejik performans” olarak ikiye ayrılabilir (Patah, 2012).

Örgüt tepe yönetimi ve proje sponsoru tarafından belirlenen proje hedefleri ile kaynaklar ve atanan görevleri kontrol etmekle beraber gerekli durumlarda düzeltici önlemlerin alınması da bir projenin en başında planlanması ve sonrasında öngörülen planlı faaliyetlerin kontrolüyle birlikte izlenerek değerlendirilmesi çalışmalarıyla ilgili bir bilimdir (Prado, 1998).

Planları yapılarak bütçeleri değerlendirilen, örgüt kaynakları organize edilen, programlar oluşturarak ortak çalışmaları yönetilen ve tüm faaliyetleri kontrol edilen iş birliğine dayalı olan uluslararası projelerin yönetimi aynı zamanda birçok açıdan geleneksel projelerinin yönetimine benzemektedir. Fakat bu projeler, yöneticilerinin hem karar alma davranışları hem de yönetim süreçlerinin farklı kültür ve ülkelerden gelen kaynakların ortak yönetimi nedeniyle iş birliği gerektirmesi nedeniyle daha karmaşık bir yapıdadır (Eriksson, Lillieskold, Jonsson, Novosel, 2002).

Bir projenin yer aldığı örgüte ait kültürünün belirlenmesi, seçilen projelerin en iyi yönetim uygulamasını bulmak açısından önemlidir. Proje yönetimi aynı zamanda örgütlerin proje sonundaki nihai hedefe ulaşmak için faaliyetlerin geliştirilmesindeki doğru stratejik seçenek için tüm faaliyetlerinin optimizasyonu amacıyla ele aldıkları bir uygulamadır. Örgüt kültürünün bir kurumdaki proje faaliyetlerinin yürütülme şeklini etkilediğinde, proje yönetimi uygulamalarını sahip olunan örgüt kültürüyle bağ kurmasını sağlamak için analiz edilmesi önemlidir. PMI tarafından Brezilya’da yapılan çalışma ve araştırmaları sonunda, projelerde özellikle çalışanlar arasındaki iletişimde yaşanan sorunlar Brezilya merkezli kurumların projelerinin başarıya ulaşmasındaki en önemli engel olarak yer almaktadır (PMI, PMBOK Guide Fifth Edition, 2013).

Örgütlerde yürütülen projelerin her bir süreci ve aşamasında farklı vizyonlarının olması nedeniyle, projelerdeki çalışanların algısı da çok boyutlu bir hal almakta olup kurumların başarılı proje çıktılarıyla beraber pazarda yer edinebilmeleri için proje yönetimini önemsemesi ve gerekli teknik ve araçları kullanması kritik öneme sahiptir. Yapılan araştırma çıktılarına göre, iletişim sorunlarının çözümü için proje iletişim planlarının etkin ve şeffaf yapıda tanımlanmış olması gerekir (Vezzoni, 2013).

1.2.3.1 Program Yönetimi

Project Management Institute (PMI) tarafından yapılan tanımda program;

Birbiriyle ilişkili olan proje, program ve alt programlara ait olan ve bağımsız şekilde yönetilemeyen fakat örgüte bir araya getirildiğinde fayda sağlayacak şekilde koordineli olarak yönetilen çalışma grubudur (The Standard for Program Management, PMI, 2017).

Program Yönetimi; proje, program ve ilgili tüm alt programların tek bir bütün olarak faaliyetlerini yönetme faaliyetidir. Bu projelerin tek tek yönetildiğinde beklenilen faydayı sağlayamayarak program ihtiyaçlarını karşılama noktasında bulundukları örgüt kaynaklarının sahip olduğu bilgi, deneyim ve becerilerinin kullanıldığı ve program yönetiminin sağladığı araç, teknik ve yöntemlerin kullanılmasıdır (The Standard for Program Management, PMI, 2017).

Proje ve program yönetimleri arasındaki ilişki, her iki sistemde de ortak olan müşteri, örgüt kaynakları ve yüklenici gibi bir efor varsa proje portföyü olarak yönetilmesi beklenmelidir. Program yönetimi beş performans kategorisine bağlı olarak gerçekleştirilirken bunlar sırasıyla; programların stratejisi, organizasyon stratejisine olan uygunluk, programların fayda yönetimi, programlarda paydaş katılımı, program yönetişim faaliyetleri ve program yaşam döngüsü yönetimi şeklinde sıralanmaktadır (The Standard for Program Management, PMI, 2017).

1.2.3.2 Portföy Yönetimi

Örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak için proje, program ve örgütsel faaliyetlerin tek bir bütün şeklinde yönetilmesine portföy yönetimi denilmektedir. Bu bileşenler ise ölçülebilir olmasının yanında, stratejik hedeflere ulaşmak için ilişkili hedefler veya bağımsız hedefler olarak portföyde bulunabilir.

Sadece projelerden gelirini ve devamlılığını sağlayan kurumlara bakıldığında birden fazla portföye sahip olmalarının yanında örgüt içindeki yönetişimin bir adımı olarak portföyün merkezi bir yönetim aracılığı ile gerçekleştirilmesiyle beraber başarı oranının da artması beklenmektedir. Bu nedenlere bağlı olarak stratejik hedeflere ulaşmak için bir veya daha fazla portföyün merkezi yönetim tarafından uygulama örnekleriyle yönetilmesi portföy yönetimidir (The Standard for Program Management, PMI, 2017).

Portföy Yönetimi; örgüt stratejisini gerçekleştirmekle beraber şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik ile adaleti tesis etmeyi hedefler. Ayrıca örgütün portföy değerini de genel risklere karşı dengeleme amaçlı çalışmalar

yürütülür. Portföyün bileşenlerinin de örgütteki çeşitli yatırımlar ile örgütün organizasyonel stratejisiyle uyumlu olmasını sağlamayı gerektirmektedir (The Standard for Program Management, PMI, 2017).

Portföylerin belirlenerek kurum için doğru ve uygun projelerin seçilmesi noktasında örgütün yer aldığı sektör, faaliyet alanları ile stratejik hedeflerin uyumlu bir şekilde gruplandırılması gerekmektedir. Gruplandırılmış bir portföyde yer alan projeler ve programların, stratejik hedeflere göre kendi portföyü içerisinde yönetilmesi gerekmektedir (The Standard for Program Management, PMI, 2017).

Örgüt içerisinde eş zamanlı olarak yönetilen proje, program ve portföylerin kurum stratejik hedeflerine uygun ilerlemesini sağlamanın yanı sıra, kurumsal yönetim bakış açısıyla da doğru proje yönetimi süreçlerinin uygulamaya alınarak doğru örgüt ve proje yapısının oluşturulması gerekmektedir.

1.2.4 Proje Organizasyon Yapıları

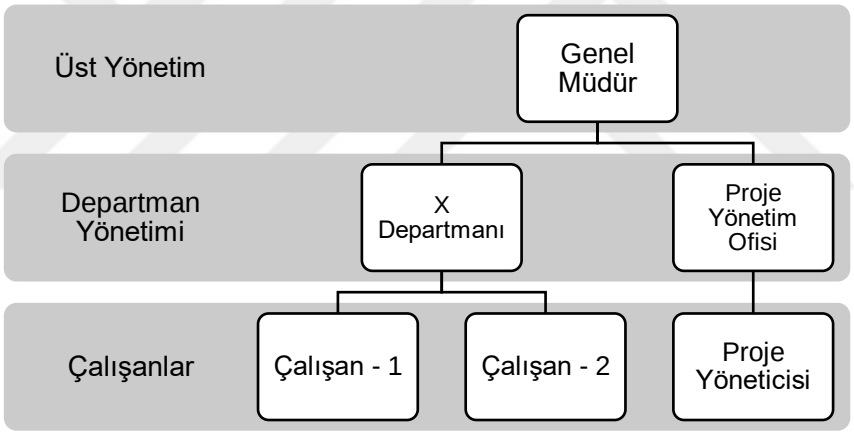
Organizasyonların bulunduğu çevre örgütler için çeşitli tehdit ve fırsatlar barındırmaktadır. Organizasyonlar bu tehditler ile fırsatları çok güçlü yapıdakiler hariç istedikleri gibi yönlendiremezler. Örgütler, çevresel koşullara en uygun davranışlarda bulunarak fırsat ve tehditleri istedikleri şekilde yönlendiremezler. Bu durumda yapılacak en doğru yöntem ise çevresel koşullara en uygun davranışlarda bulunarak mevcut proje ve faaliyetlerini sürdürebilmektir (Mirze, 2016).

Organizasyon yapısı örgütün bir anatomisi gibi olup çalışanların görev ve sorumluluklarının netleştirilmesi ile bunlar arasındaki ilişki ve bağlantılarının oluşturulmasıdır (Dinçer, 2013).

Örgüt içerisinde çeşitli projelerle görev yapılması gerektiğinde matriks organizasyon yapısı gereklidir. Modern yönetim teorileri içerisindeki en popüler yaklaşım olan durumsallık yerine koşullara göre projeler aracılığı ile işlerin yürütülmesi matriks yapı ile gerçekleştirilebilir. Ayrıca matriks yapının, klasik ve neoklasik dönem yaklaşımlarının ileri sürdüğü bazı ilkelere uymasa da bu yapıyı durumsallık yaklaşımına daha da yaklaştırmaktadır (Koçel, 1982). Matriks organizasyonla ilgili tanımların ilkelerinden biri John Mee tarafından 1964 yılında yapılmış ve matriks organizasyonu “ilişkiler ağı” şeklindedir (Kolodny, 1979).

Örgütler büyüyerek uluslararası seviyeye geldikçe fonksiyonel organizasyon yapısı yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle projelerin yönetimi konusunda temel yaklaşımlarla faaliyetlerin yürütülememesi nedeniyle farklı modeller üzerinde çalışılmıştır.

Projelerin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması için örgüte, çalışanlara ve projelere uygun örgüt yapısının oluşturulmasını gerektirir. Başlıca yapılar ise fonksiyonel, matriks ile proje bazlı organizasyondur. Matriks yapıları fonksiyonel organizasyon ve proje bazlı organizasyon özelliklerinin bir araya getirilmesinden oluşmaktadır. İlk defa uzay projelerinin yönetimi sırasında uygulanan matriks organizasyonu, belirli konularda uzmanlıklara ve yüksek yetkinliğe sahip çalışanları bünyesinde barındırır. Matriks organizasyonlar da olgunluklarına göre kendi içerisinde zayıf matriks, dengeli matriks ve güçlü matriks olarak ayrılmaktadır.



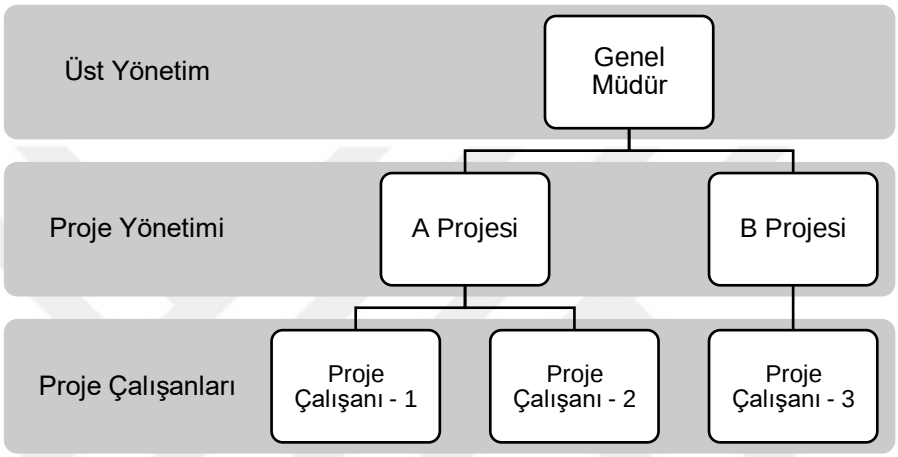
Şekil 1.1: Matriks (Güçlü) Organizasyon Yapısı

Kaynak: (PMBOK Guide (PMBOK Third Edition), 2004; 30).

Matriks organizasyon yapıları ile proje yönetimi açısından kuruma olacak faydaları şu şekilde sıralanabilir: (Kerzner, Thamhain, 1984); (Barutçugil, 1983).

- Matriks organizasyonda, proje yöneticilerinin projelerine odaklanmalarını sağlar,
- Proje maliyetleri ile kaynakları için proje denetimi yapılmasını sağlar,
- Proje boyunca kaynakların esnek şekilde kullanılmasını sağlar.
- Farklı birimlerden proje için çalışan paydaşlar proje yöneticisine de bağlı çalışırlar.
- Proje yöneticisinin yeteneklerine bağlı olarak ana fonksiyonlar (pazarlama, üretim, personel, finansman) arasında sürtüşmeler azaltılabilir.

- Hem müşteriyle hem de proje paydaşlarıyla iletişim etkin bir şekilde yapılabilmektedir.
- Kurumdaki yönetim kadrolarının projeye gerekli olan destekleri sağlanabilir.
- Projeye ait teknik çözüm metotları geliştirilebilir.
- Çevresel koşullardan kaynaklı değişimlere karşı organizasyonun adaptasyonunun yüksek olması sağlanabilir.



Şekil 1.2: Proje Bazlı Organizasyon Yapısı

Kaynak: (PMBOK Guide (PMBOK Third Edition), 2004; 29).

Kurumun yer aldığı sektöre, müşteri ile son kullanıcılarına verdiği hizmet türüne ve sahip olduğu kaynaklara göre doğru organizasyon yapısını bulması ve uygulaması projelerin performansı ve başarısı açısından önemlidir.

Proje bazlı organizasyon yapıları ise müşterilere doğrudan destek hizmet sunan danışmanlık, yazılım, bakım gibi destek faaliyetleri yürüten kurumlarda çoğunlukla olduğu görülmektedir. Her bir müşterisi için dedike kaynak ve proje yöneticilerinin olduğu bu yapı müşteri özelinde uzmanlaşma, kaynak ve maliyetlerin etkin yönetimi, proje yönetimi kültürünün güçlü yapıda olması gibi avantajları barındırmaktadır. Bu da daha başarılı bir proje performansı demek olacaktır. Ancak müşteri projelerinin tamamlanmasının ardından proje yöneticisi de başta olmak üzere proje kaynaklarının işsiz ve projesiz kalmaz durumları söz konusu olabilir.

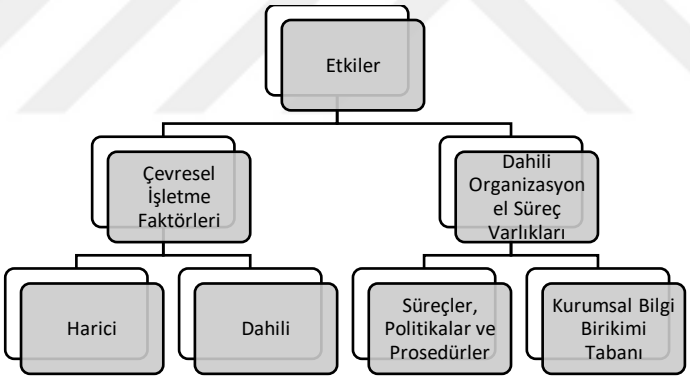
1.2.5 Projelerin Faaliyet Gösterdikleri Çevre

Projeler kendileri üzerinde etkileri olabilecek çevrelerde var olurlar ve faaliyet gösterirler. Bu etkiler, proje üzerinde olumlu ya da olumsuz tesirlere sahip olabilirler. Söz konusu etkiler için başlıca iki kategori Organizasyonel Süreç Varlıkları ile Çevresel İşletme Faktörleridir.

Çevresel İşletme Faktörleri, projenin dışında ve sıklıkla örgütün dışındaki çevreden kaynaklanmaktadır. Çevresel işletme faktörlerinin organizasyon, portföy, program ve proje düzeyinde bir etkisi olabilir.

Organizasyonel Süreç Varlıkları örgüt dahilinde olup bunlar organizasyonun kendisinden, bir portföy, bir program, başka bir proje veya bunların bir kombinasyonundan kaynaklanabilir (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

Şekil 1.3'de Proje etkilerinin çevresel işletme faktörlerine ve organizasyonel süreç varlıklarına ayrıştırılmasını göstermektedir.



Şekil 1.3: Proje etkilerinin çevresel işletme faktörlerine ve organizasyonel süreç varlıklarına ayrıştırılması

Kaynak: (PMBOK Guide (PMBOK Sixth Edition), 2017; 65).

Çevresel İşletme Faktörleri ve Organizasyonel Süreç Varlıklarına ek olarak, organizasyonel sistemler projenin yaşam döngüsünde önemli bir rol oynamaktadır. Organizasyonel sistem içerisinde hareket edebilmek için insanların güç, etki, ilgi alanları, yetkinlik ve politik kabiliyetlerini etkileyen sistem faktörleri, organizasyonel sistemler kapsamında ele alınmaktadır.

1.2.5.1 Çevresel İşletme Faktörleri

Proje yöneticisi kontrolünde olmayan ve projeleri sınırlandırarak etkileyen veya yönlendiren koşulları ifade etmektedir. Bu koşullar organizasyon için dahili veya harici olabilir. Çevresel işletme faktörleri, başta planlama süreçlerinin çoğunluğu olmak üzere proje yönetimi süreçlerinde girdi olarak dikkate alınırlar. Bu faktörler, proje yönetimi seçeneklerini artırabilir veya kısıtlayabilir. Buna ek olarak, bu faktörlerin sonuç üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olabilir. Çevresel işletme faktörleri türleri veya doğaları açısından çeşitlilik göstermektedir (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

Organizasyon İçin Dahili Çevresel İşletme Faktörleri:

- Organizasyon kültürü, yapısı ve yönetişimi,
- Tesislerin ve kaynakların coğrafi dağılımı,
- Altyapı,
- Bilgi teknolojisi yazılımı,
- Kaynak kullanılabilirliği,
- Çalışan yeteneği.

Organizasyon İçin Harici Çevresel İşletme Faktörleri:

- Pazar koşulları,
- Sosyal ve kültürel etkiler, sorunlar,
- Yasal sınırlamalar,
- Ticari veri tabanları,
- Akademik araştırma,
- Devlet standartları veya sektör standartları,
- Finansal konular,
- Fiziksel çevre öğeleri.

1.2.5.2 Organizasyonel Süreç Varlıkları

Örgüte özgü olarak kullanılan politikalar, prosedürler başta olmak üzere projeleri etkileyen tüm süreçleri ve planları da kapsayan bilgi tabanlarıdır. Projeye dahil olan organizasyonların herhangi birinden veya tümünden projeyi yürütmek veya yönetmek için kullanılabilecek olan herhangi bir uygulama ve bilgiyi içermektedir.

Organizasyonel süreç varlıkları örgütün önceki projelerden aldığı dersleri ve tarihsel bilgileri de içerir. Ayrıca tamamlanmış zaman çizelgeleri, risk verileri ve kazanılmış değer verilerini içermektedir. Birçok proje yönetimi sürecinin girdisi olmakla beraber organizasyon için dahili varlıklar olduğu için proje ekibi üyeleri proje boyunca organizasyonel süreç varlıklarını gerekli durumlarda güncelleyebilir ve ekleme yapabilir. Bunlar iki kategoride ele alınabilir: (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

- Süreçler, politikalar ve prosedürler,
- Organizasyonel bilgi tabanları.

1.2.6 PMBOK Kılavuz 7. Versiyon ile Gelen Değişiklikler

PMI tarafından uzun yıllardır teknoloji ve dünyanın akışına göre periyodik olarak güncellenen PMBOK kılavuzu en son 2016 yılında güncellenmişti. PMBOK 6 ve daha eski versiyonlar genel anlamda klasik yöntem olan şelale proje yönetim tarzına göre uyarlanmış olsa da PMI Agile metodolojisine son yıllarda oldukça önem vermekteydi. Bundan dolayıdır ki güncel proje yönetim kılavuzu olan PMBOK 7 PMI tarafından Temmuz 2021'de yayınladı.

PMBOK 7. Versiyon kılavuzunda yapılan tanımlara göre proje yönetimini teknik ve süreçler yerine prensip odaklı alanlar olarak derlemiştir. Böylece; Proje yönetiminin sadeleştirilerek tabana yayılması ile bu alanda çalışan ya da ilgi duyan herkesin kolayca erişerek uygulayabileceği şekilde pratiğe dökmesi sağlanmıştır. Ayrıca *"proje yönetmek için mutlaka mühendislik bölümlerinden mezun olmanıza veya proje yönetimi eğitimi almanıza gerek yoktur."* gibi bir düşüncenin önüne geçmek de hedeflenmiştir (PMI, Pmbok 7. Versiyon, 2021).

1.2.6.1 Temel Kavramlar

PMBOK 7. Versiyonda kılavuzda yer verilen bazı temel kavramlar ile kısa açıklamaları aşağıdaki gibidir (PMI, Pmbok 7. Versiyon, 2021).

- **Sonuç:** Nihai ürün, hizmet, servis, çıktı,
- **Ürün:** Ölçülebilir nihai ürün veya bileşeni,

- **Proje:** Geçici ve sınırlı süreli çalışma,
- **Program:** Projeleri bir arada koordineli yönetmek,
- **Portföy:** Stratejik hedeflere göre proje ve programların ortak yönetimi,
- **Proje Yönetimi:** Bilgi, beceri, araç ve teknikleri proje çalışmalarına uygulama,
- **Proje Yöneticisi:** Proje hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olarak ekibe liderlik eden kişi,
- **Proje Ekibi:** Projede çalışan örgüt çalışanları,
- **Değer:** Örgüt ya da talep sahibi için sunulan kıymet, önem veya kullanışlılık.
- **Değer Teslim Sistemi:** Şirket kurmayı, sürdürmeyi, ilerletmeyi amaçlayan stratejik aktivitelerin tamamı.

1.2.6.2 PMBOK 7. Versiyon Özellikleri

Geleneksel olarak görülen şelale proje yöntemi tipine ağırlık veren PMBOK 6. versiyon, PMBOK 7 ile öngörücü, çevik ve hibrit yaşam döngüsü gibi tüm yaklaşımlara eşit şekilde ağırlık vermektedir (PMI, Pmbok 7. Versiyon, 2021).

PMBOK 7. Versiyon çıktılar veya teslimatlardan ziyade proje sonunda elde edilecek tüm ürün, sonuç ve müşteri, örgüt ile projeye katılan değerlere odaklanmaktadır. Proje sonuçlarında ortaya çıkacak değerin, kurumsal strateji ile iş hedeflerine bağlanmasını sağlayan bir değer zinciri olarak yer almasını hedeflemektedir. Proje çıktılarının içinde yer aldığı organizasyon, müşteri ve kuruluşu ile tüm paydaşlara nihai bir değer sağlaması daha önemli olarak belirtilmektedir.

1.2.6.3 Değer Katmak ve Değer Teslimi

Proje sırasında veya proje sonunda talep sahibine “değer teslimlerini” gerçekleştirebilmek için kurum içinde portföy, program ve proje yönetimini etkin bir şekilde yönetmek gerekir. Pek çok kurum, sadece proje bazlı çalışmadığı için operasyonel faaliyetler de göz önüne alınmalıdır. Operasyonların yürümesi için prosedürler ve talimatlar bir şirketin iş yapma biçimini şekillendirir. Projeler çoğu

zaman, şirketin mevcut iş yapma yönteminin içinde kalır. Örneğin, satın alma süreci. Proje için bir satın alma yapma kararı verdiğinizde kurumun satın alma prosedürlerine uymanız gerekecektir. Diğer yandan, projeleri yönetirken, dış etkenler de göz önünde bulundurulmalıdır. Kanunlar, ekonomik şartlar, rakipler, standart beklentileri gibi faktörler kurumun dışındaki etkenlerdir (PMI, Pmbok 7. Versiyon, 2021).

Değer Teslimi Bileşenleri:

- Ürün, hizmet, sonuç yaratmak,
- Sosyal ve çevreye katkı sağlamak,
- Değişiklikler yapmak,
- Verimlilik ve üretkenliği geliştirmek,
- Önceki faydaların sürmesini sağlamak.

1.2.6.4 Proje Fayda Yönetimi Planı

Proje fayda yönetimi planı, bir projeden sağlanan faydaların yaratılması, maksimuma çıkarılıp sürdürülmesi amacıyla süreçleri tanımlayan açıklama belgesidir. Proje faydası, hedeflenmiş yararlanıcılara olduğu kadar sponsor organizasyona getirdiği değer ve eylem, davranış, ürün, hizmet sonrasında elde edilen sonuçlar ile belirlenir. Fayda yönetimi planının geliştirilmesi, proje yaşam döngüsünün başında, gerçekleştirilecek olan hedef faydaların tanımlanmasıyla birlikte başlamaktadır. Fayda yönetimi planı faydaların ana öğelerini açıklar ve bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla aşağıdakilerin belgelendirilmesini içerebilir:

- **Hedef Faydalar:** Projenin uygulanması sonucunda elde edilmesi beklenen somut ve soyut değer; finansal değer net bugünkü değer olarak ifade edilir,
- **Stratejik Uyum:** Projenin faydalarının organizasyonun iş stratejileri ile ne kadar uyumlu olduğudur,
- **Faydaları Gerçekleştirmek için Zaman Çerçevesi:** Faz, kısa vadeli, uzun vadeli ve devam eden faydalar,
- **Faydaların Sahibi:** Planda belirlenen zaman dilimi boyunca gerçekleşen faydaların izlenmesi, kaydedilmesi ve raporlanmasından sorumlu kişi,
- **Ölçütler:** Gerçekleştirilen faydaları göstermek için kullanılan ölçütler, doğrudan ölçütler ve dolaylı ölçütler,
- **Varsayımlar:** Yürürlükte veya görünürde olması beklenen faktörler,

- **Riskler:** Faydaların gerçekleştirilmesinin önündeki riskler.

Fayda yönetimi planı geliştirilirken, iş gerekçesinde belgelenen verilerden ve bilgilerden ve de ihtiyaç değerlendirmesinden faydalanılmaktadır. Örneğin, belgelerde kaydedilmiş olan fayda-maliyet analizleri, maliyet tahminlerini, proje tarafından gerçekleştirilen faydaların değeri ile kıyaslayarak gösterir. Fayda yönetimi planı ve proje yönetimi planı, projeden kaynaklanan iş değerinin organizasyonun devam eden operasyonlarının, kullanılan ölçütleri de dahil olmak üzere nasıl bir parçası haline geldiğinin tanımını içermektedir. Ölçütler, iş değerinin doğrulanmasını ve projenin başarısının onaylanmasını sağlamaktadır (Business Analysis for Practitioners, 2015).

Proje fayda yönetimi planının geliştirilmesi ve sürdürülmesi yinelemeli bir aktivitedir. Bu belge, iş gerekçesini, proje başlatma belgesini ve proje yönetim planını tamamlamaktadır. Proje yöneticisi, projenin yaşam döngüsü boyunca proje başlatma belgesinin, proje yönetim planının ve fayda yönetim planının uyumlu olmasını sağlamak için sponsorla birlikte çalışır (The Standard for Program Management, 2017); (The Standard for Portfolio Management, 2017).

1.2.7 Çevik Proje Yönetimi ve Manifestosu

Yazılım sektöründeki uygulayıcı konumdaki düşünce liderleri, Çevik Yazılım Geliştirme Manifestosunun yayınlanmasıyla birlikte 2001 yılında çevik hareketi oluşturmuşlardır. Çevik Manifesto'da geçen Dört Değeri ise aşağıdaki gibi belirtilmiş olup soldakilerin değeri olmakla beraber sağdakilere daha fazla değer verdikleri belirtilmiştir: (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

- **Bireyler ile etkileşimler**, süreçler ve araçlara göre,
- **Çalışan bir yazılım**, kapsamlı belgelemeye göre,
- **Müşteri ile iş birliği, s**özleşme pazarlıklarına göre,
- **Değişikliğe uyum,** bir plana bağlı kalmaya göre.

Aynı çevik düşünce liderleri çevik manifestonun ardından aşağıdaki on iki netleştirici prensibi de yayınlamışlardır: (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

1. Birincil öncelik, istenen yazılımın en kısa sürede ve sürekli teslimatıyla müşteriyi mutlu etmektir.
2. Sürekli değişen ihtiyaçlar geliştirmede son durumda dahi beklenmelidir. Değişiklikler müşteri rekabet avantajı için agile süreçlerince kullanılır.
3. Çalışan hale gelen yazılım kısa zaman süreleri içerisinde birkaç haftadan birkaç aya kadar sürelerde sürekli teslim edilmeli.
4. Talep sahipleri ile proje geliştiricileri sürekli beraber çalışmalıdır.
5. Motive hale gelen bireyler projede yer almalı. Proje ekibinin beklediği koşullar ve destekleri vererek onlara güven duyulmalı.
6. Bir proje geliştirme ekip üyeleri arasında bilgi aktarımının en verimli yöntemi yüz yüze iletişimdir.
7. Projede aşama kaydetmenin en önemli şartı çalışan bir yazılım sunmaktır.
8. Çevik süreçler sürekli gelişimi desteklerken sponsorlar, kullanıcılar ve proje ekibi sabit hızı koruyabilmelidir.
9. İyi bir tasarım ile teknik açıdan mükemmeliyet için sürekli odaklanma çevikliği de artırır.
10. Basitlik temeli teşkil eder.
11. Gereksinimlere uygun en iyi mimari tasarımlar kendince örgütlenen ekiplerde ortaya çıkar.
12. Proje ekibi çalışmalarında daha etkili olabilmek için düşünerek davranışlarını düzenler.

1.2.8 Belirsizlik, Risk ve Yaşam Döngüsü Seçimi

Bazı projelerde gereksinimler ve mevcut bilgi birikimi ile teknolojiyi kullanarak bu gereksinimlerin nasıl gerçekleştirileceği konusunda yüksek seviyede belirsizlik vardır. Bu belirsizlikler yüksek değişiklik oranlarına ve proje karmaşıklığına sebep olabilirler (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017). Proje belirsizliği arttıkça, baştan yapma ve farklı bir yaklaşım kullanma ihtiyacı da artmaktadır. Bu risklerin etkisini azaltmak için ekipler, çalışmaların küçük artırımları yoluyla yüksek miktarlarda belirsizlik içeren

projelerde başarılı olmalarını saplayan yaşam döngüleri seçmektedir (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

Proje ekipleri, küçük artırımlar kullandıklarında çalışmalarını doğrulayabilir ve daha sonra ne yapacaklarını değiştirebilirler. Küçük artırımlar teslim edildiğinde ise asıl müşteri ihtiyaçları, statik bir şartname dokümanına göre daha hızlı ve net bir şekilde anlaşılmaktadır (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

1.2.9 Proje Çevikliği İçin Organizasyonel Konular

Her proje organizasyonel bir bağlamda mevcuttur. Kültürler, yapılar ve politikalar, herhangi bir projenin hem yönünü hem de sonucunu etkileyebilir. Bu dinamikler proje yöneticisi ve liderlerini zorlayabilmektedir (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

Proje liderleri, organizasyonel dinamikleri uygun gördükleri şekilde değiştirme kabiliyetine sahip olmasalar da bu dinamikler ile ustaca mücadele etmeleri beklenmektedir (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

1.2.10 Organizasyonel Değişiklik Yönetimi

Organizasyonel değişim yönetimi, çevikliği destekleyen değişiklikleri etkileme becerilerini ve tekniklerini kapsamaktadır. PMI'ın bir yayını olan, Managing Change in Organization: A Practice Guide, anlamlı değişikliği başarılı bir şekilde ortaya koymak için kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşımı tanımlar. Bu konuda verilen tavsiyeler şunlardır: (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

- Değişiklik dinamiklerini tanımlayan modeller,
- Değişikliği başarmak için çerçeve,
- Değişiklik yönetimi uygulamalarının proje, program ve portföy seviyelerinde uygulanması.

1.2.10.1 Değişiklik Yönetiminin Dinamikleri

Tüm projeler bir değişiklik veya değişim ile ilgilidir. Bununla birlikte, değişiklik yönetimi uygulamalarının çevik bir bağlamda kullanımını daha fazla motive eden iki ana faktör bulunmaktadır: (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

- **Hızlandırılmış teslim ile ilişkili değişiklikler:** Proje çıktılarının erken ve sık teslimine vurgu yapan çevik yaklaşımlardır. Ayrıca teslimatları alan müşteri ya da talep sahibi konumundaki kişi ya da organizasyon bu çıktıları artan bir hızda bünyesine katmak için tam olarak hazır olmayabilir. Proje teslimatlarının hızlandırılması, organizasyonun bu teslimatı yerine getirme kabiliyetini test edecektir. Bir projenin özelliklerini başarılı bir şekilde keşfetmek ve teslim etmek yeterli olmayacaktır. Organizasyonun proje çıktısına direnmesi durumunda, hedeflenen yatırımın geri dönüşü gecikmiş olacaktır. Müşteri kabulü ve proje çıktıları ile uyumu, çevik bir ortamda daha da yaygın hale gelmektedir.

  Çevik yaklaşımlar ile ilişkili değişiklikler: Çevik yaklaşımları henüz kullanmaya yeni başlayan organizasyonlar da yüksek seviyede değişiklik ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Daha yüksek seviyelerde iş birliği, proje ekipler, departmanlar veya satıcılar arasında daha sık devretme faaliyeti gerektirmektedir. Çalışmayı yinelemeli prototiplere ayrıştırmak, olumsuz olarak görülebilecek baştan yapmayı içermektedir. Proje liderleri, çevik yaklaşımların kullanımına geçişin önündeki engelleri ele almak için değişiklik yönetimi tekniklerini dikkate almalıdır (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

1.2.10.2 Değişikliğe Hazır Olmak

Çevik yaklaşımları kullanmaya başlayan organizasyonların, bu metotların ellerindeki mevcut yaklaşımlar ile nispi uyumluluğunu anlamaları gerekmektedir. Bazı organizasyonlar, departmanlar arası iş birliği, sürekli öğrenme ve evrimleşen dahili süreçlere dair çevik prensipleri daha kolay destekleyen aşağıdaki karakteristik özelliklere sahip olacaklardır: (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

- Üst yönetimin değişiklik konusunda istekliliği,
- Organizasyonun, çalışanlarına bakış, gözden geçirme ve değerlendirme şeklini değiştirme konusunda istekliliği,
- Proje, program ve portföy yönetimi fonksiyonlarının merkezileştirilmesi veya merkezisizleştirilmesi,

- Uzun vadeli hedeflere kıyasla kısa vadeli bütçe hazırlamaya ve ölçütlere odaklanma,
- Yetenek yönetimi olgunluğu ve yetenekleri.

Bir organizasyonun çevik uygulamaları gözden geçirerek değiştirmeye istekli olma seviyesi, çevik yaklaşımlarda hızlı ve etkin bir şekilde benimsenebileceğini belirlemektedir. Ayrıca çevikliğin önündeki bu organizasyonel engellere yanıt olarak, proje liderleri kültürel uyumluluğun hızlandırılması için çeşitli yaklaşımları deneyebilmektedirler (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

- Görünür ve aktif yönetici sponsorluğu,
- İletişim ve koçluk da dahil olmak üzere değişiklik yönetimi uygulamaları,
- Çevik uygulamaların proje bazında benimsenmesini aşamalı olarak ilerletme,
- Çevik uygulamaların ekine artırımlı olarak tanıtılması,
- Mümkün olduğunda çevik teknikler ve uygulamaları kullanarak örnek liderlik edilmesi.

Bir organizasyonun kültürü onun DNA'sı gibi çekirdek kimliğidir. Kültür çevik yaklaşımların kullanımını daima etkileyecektir. Organizasyon kültürü, yüksek seviyede öngörücü planlardan her şeyin bir deney olduğu yalın bir girişime kadar bir süreklilik boyunca ilerlemektedir. Çevik yaklaşımlar, yalın girişim kültürüyle iyi bir uyum gösterse de yüksek seviyede öngörücü bir organizasyon, deneysel ölçütleri, küçük deneyleri ve öğrenmeyi cesaretlendirebilir (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

Proje ekibinin proje kalitesinden ödün vermeden hızlı ilerlemesi, sabit bir takvim mevcutken projede esnekliği koruması ve en önemlisi de müşterinin gereksinimlerini karşılayarak yerine getirmesi zorlayışı unsurlardır (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

Proje liderleri ve yöneticileri, projedeki her paydaşın tüm beklentilerini karşılamanın önemli olduğunu bilir ancak seçim yapmak zorunda kalındığında organizasyonun iş ortamının kültürüne ve gereksinimlerine bağlı olarak bazı öncelikleri olacaktır. Bu öncelikli dinamikler ile başa çıkmak için, proje yöneticileri

organizasyonda en çok vurgu yapılan noktalara daha fazla vakit ayırmalıdır. Proje yöneticisi, proje paydaşları, ekip üyeleri ve organizasyon üst yönetimi ile organizasyonel öncelikler arasında bir iletişim başlatmaktadır. Bu iletişim sonunda işi aşırı uç arasında kayan ölçekte konumlar kaydedilerek elde edilen sonuçlar daha sonra önceliklerin yönetilmesi için gerekli olan çevik teknikleri bulmak için kullanılmaktadır (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

Bir organizasyonda yürütülecek projeler için gerekli olan yetkinliklerin geliştirilmesi bir çeviklik yöntemi gerektirmekle beraber sonuçlara odaklı hareket eden bir örgüt için değişikliklerin yönetimi daha az yıkıcı etkiyle beraber sağlanabilmektedir. Bu noktada örgüt ve proje ekibi bünyesinde şeffaflık ve iş birliği önemlidir.

Örgüt içerisinde proje faaliyetleri için bir araya gelen farklı departman çalışanları projeye dair ara değerler teslimi sırasında örgüt içi ve dışındaki organizasyonlar olan tüm paydaşlarla eş zamanlı hareket edebilmeleri tedarik sözleşmelerine bağlanmalıdır. Proje dokümantasyonu ve sözleşmeler ile garanti altına alınan proje faaliyetlerinin müşterinin istediği kalitede tamamlanabilmesi için proje kültürünün başta örgüt olmak üzere tüm paydaşlarca benimsenmesi gereklidir.

Örgütün sahip olduğu örgüt kültürü, projelerin de içinde olduğu tüm örgüt çalışmalarını belirler. Örgütün proje yönetimi yaklaşımı ise sadece sınırlı süreli ve kendine özgü çalışmalar olan projelerin yönetimine odaklanır. Ancak proje kültürü ise örgütteki proje faaliyetlerine odaklı biçimde projelerin doğru yöntemle ve istenilen hedef ve kalite kriterlerine uygun şekilde bitirilmesini sağlar. Tüm bu yapıların birbirleriyle uyumluluk göstermesi de proje performansı ile müşterinin istediği proje çıktılarındaki kaliteyi sağlayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

PROJE KÜLTÜRÜ VE PROJE PERFORMANSI

Bu bölümde projelerin yürütüldüğü örgütlerde proje ve proje yönetimi yöntemlerinin bir kültür kapsamında ele alınması gerekliliği aktarılmıştır. Örgütlerin sahip olduğu kültür tipleri gibi proje yönetiminde de bir kültürün kurumlarda zamanla oluşabildiği açıklanmıştır. Proje kültürüne sahip olan kurumlarda proje performansının sağlanarak başarılı proje yönetimi ile proje çıktıları elde edilmesi mümkündür.

Bu amaçlarla proje kültürü, proje kültürünün örgüt kültürleriyle olan ilişkisi, proje kültürü ölçek araştırmaları, proje kültürü boyutları, nicel proje performansı, nitel proje performansı, proje başarısı ve başarı ölçütleri, proje kısıtları ve riskleri ile proje yönetimi performans bilgileri hakkında açıklamalarda bulunulmuştur.

2.1 Proje Kültürü

Tez çalışmasının birinci bölümünde belirtildiği üzere, literatürde çoğunlukla kültür ve örgüt kültürü konularına odaklanan birçok tanım, araştırma ve çalışma bulunmaktadır. Ancak proje kültürü kavramı ile ilgili literatürde çok fazla tanım bulunmadığı görülmektedir. Schein'ın (1990) yaptığı tanıma göre proje kültürü, projede çalışan ekip üyelerinin paylaştığı normlar, inançlar, değerler ve varsayımların tamamıdır. Proje kültürünün benzersiz özelliklerini anlayarak, proje profiliyle uyumlu kültür oluşturmanın kritikliğini belirtmektedir (Schein, 1990).

Cleland (1999) bir örgütün sahip olduğu kültürün; proje yönetimi, stratejik planlama ve uygulama ile diğer birçok alanı etkilediğini belirtmiş ve proje kültürünün aynı zamanda projelere karşı bir tutum olduğunu da vurgulamıştır (Cleland, 1999). Benzer şekilde Widmen (2004) de proje kültürünü, bir iş kapsamı içerisinde bulunan tüm projelere karşı genel bir tutum olarak belirtmiştir (Widman, 2004).

Proje kültürü başka bir tanımda, ortak ekip faaliyetlerini harekete geçirerek çalışanların motivasyonunu artıran ve proje için risk teşkil eden sorunları belirleyerek çözme kapasitesine sahip olmaktır (Gray, Larson, 2000). Proje kültürüne sahip bir örgütte çalışan bireylerle yürütülen proje faaliyetlerinde, proje ekibindeki çatışmaların

azaldığı, başta ekip içinde olmak üzere paydaşlarla iletişimin kuvvetlenerek bu sayede proje hedeflerine erişmenin mümkün olabildiği görülmüştür (Thomas, Marossezeky, Karim, Davis, McGeorge, 2002).

'Proje kültürü' bir proje içindeki kültürü ifade ederken aynı zamanda proje başarısı ile proje ekibi üyelerinin davranışlarına da katkıda bulunmaktadır (Cleland, 1995); (Turner, Simister, 2001). Proje kültürü ile ilgili temel sorunlardan biri proje yönetimi ve proje kültürünün açıkça tanımlanmaması olup proje yönetimi alanında yapılan araştırmaların kültür ve alt kavramları odaklı olmasıdır. Tanımlanmış proje kültürü araştırması ise oldukça sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Proje Kültürü Ölçeği ise proje yönetimi ve örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda çalışma olmasına rağmen çok sınırlı kalmış ve en son Proje Kültürü Ölçeğinin 2015 yılında geliştirildiği görülmüştür. Geçen süre içerisinde değişen iş koşullarına ve gelişen teknolojiye bağlı olarak yeni iş yapma yöntemleri ve metotlar da gelişmekte ve bunun da proje kültürü ve ölçek ile boyutlarına etkisi olacağı öngörülmüştür.

Bu bağlamda proje kültürü, bir kurum veya organizasyon bünyesinde ya da organizasyon dışından da olabilecek paydaşlarıyla beraber yürütmekte olduğu sınırlı süreli ve orijinal çalışmalar bütünü olan proje faaliyetlerinin standartlar ve metotlarına uygun şekilde yürütülmesi için gerekli inanış, davranış ve bilincin yaygınlaşarak tüm çalışanlarca benimsenmesi ile gerçekleşebilir.

Proje kültürü ve proje yönetim kültürü araştırmalarında, çoğunlukla kültür ile örgüt kültürünün proje performansı üzerine etkileri konusunda çalışmaya rastlanmıştır. Ancak örgüt kültürüne bağlı olarak gelişmesi beklenen proje kültürünün de örgüt kültüründen etkileneceği gibi örgüt kültürünü de etkilemesi söz konusu olabileceği aynı zamanda bir gelecek çalışma önerisi olarak belirtilmiştir.

2.2 Proje Kültürü ile Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt kültürü, örgütte çalışanların deneyimlerinden yola çıkarak ortak yapıyı şekillendirmektedir. Birçok örgüt kendine uygun benzersiz kültürleri, proje ve operasyon çalışmalarındaki deneyimleri geliştirip ortak hale getirerek oluşturmuşlardır. Proje Yönetimi Bilgi Birimi Kılavuzunda örgüt kültünü oluşturan ortak özellikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

- Örgüt genelinde paylaşılan vizyon, misyon ile beklentiler,
- Düzenlemeler, prosedürler, politikalar ve yöntemler,

• Motivasyon ve ödül sistemleri,
• Liderlik, hiyerarşi ve otorite ilişkileri,
• Davranış kuralları ve iş ahlakı,
• Çalışma ortamları ve saatleri.

Ortak özellikler örgütün sahip olduğu kültür ve yaklaşımın öğrenilebileceğini göstermekle beraber belirlenen proje hedeflerine ulaşma başarısında önemli bir etkisi olduğu belirtilmelidir.

2.3 Proje Kültürü Araştırmaları

Yapılan literatür araştırmasında, proje kültürü boyutlarının belirlenmesi konusunda öne çıkan 4 çalışmaya rastlanmış olup, bu çalışmalarda ele alınan proje kültürü boyutları **Tablo 2.1'de** belirtilmiştir (Benek, Yazici, 2024).

Du Plessis (2001) tarafından hazırlanan araştırmada Deal ve Kennedy'nin (1982) (Deal, Kennedy, 1982) organizasyonel kültür ile ilgili yaptığı araştırmadan esinlenerek örgütlerin bütünsel olarak algılanması gerektiğini ve örgütlerde proje kültürü boyutlarını proje süreçleri, proje paydaşları, proje sistem ve yapısı ile proje çevresi olmak üzere 4 boyutta belirtmiştir (Du Plessis, 2001).

Palmer (2002), proje kültürünün 6 temel boyutu olduğunu belirtmekte ve bunları projenin resmileştirilerek başlatılması, projenin tanımlanması, proje konularının analizi, proje süreçlerinin araştırılarak geliştirilmesi, projeye başlanılması ve proje faaliyetlerinin gözden geçirilmesi olarak sıralamıştır (Palmer, 2002).

Stare (2011), Slovenya'da yer alan örgütlere ait proje kültür seviyesini belirlemek için yürüttüğü bir çalışmada boyutları; proje öncelikleri, favori yönetim yaklaşımı, proje öncelikleri, yönetim kademesinin yöntemleri, proje yönetmelikleri ve proje yöneticisi otoritesine saygı şeklindeki 5 boyutta incelemiştir (Stare, 2011).

PMI (2015) tarafından 2015 yılında proje yönetimi üzerine yapılan kapsamlı araştırmada proje uygulayıcılarından faydalanarak toplamda 4 boyut olarak hazırlamıştır. Araştırmada ortaya çıkan proje kültürü boyutları; proje yönetiminin değerini anlamak, olgun proje, program ve portföy yönetimi süreçleri oluşturmak;

projelerde sponsorunu aktif kılmak; proje ve programların stratejilerle uyumlu olmasını sağlamak (Pulse of the Profession, PMI, 2015).

Boyut Sırası	**Proje Kültürü Yapılan Çalışmalar ve Boyutları**			
	Du Plessis (2001)	**Palmer (2002)**	**Stare (2011)**	**PMI (2015)**
1	Proje Süreçleri	Projenin resmileştirilerek başlatılması	Favori yönetim tutumu	Proje Yönetiminin Değerini Anlamak
2	Proje Paydaşları	Projenin tanımlanması	Projelerin öncelikleri	Olgun Proje, Program ve Portföy Yönetimi Süreçleri
3	Proje Sistem ve Yapısı	Proje konularının analiz edilmesi	Yönetim kademesinin tavrı	Projelerde Sponsoru Aktif Kılmak
4	Proje Çevresi	Proje süreçlerinin araştırılması	Proje iç yönetmelikleri	Proje ve Programların Stratejilerle Uyumluluğu
5		Projeye başlamak ve yaymak	Proje yöneticisinin resmi otoritesine saygı	
6		Projenin gözden geçirilmesi		

Tablo 2.1: Proje Kültürü Boyut Çalışmaları Listesi

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 2.1'de belirtilen proje kültürü boyutları analiz edildiğinde; 2001 yılında Du Plessis tarafından hazırlanan proje kültür ölçeği boyutları 4 adet olup sadece süreç, sistem, çevre ve paydaşlara odaklı olarak sınırlı kalmıştır. Palmer (2002) tarafından hazırlanan boyutlar genel olarak proje faaliyetlerini sadece süreçsel olarak ele alındığı görülmüştür. Stare (2011) tarafından hazırlanan proje kültürü boyutu ise 5 adet olup buradaki çalışma ise organizasyon üst yönetimi ve projeye yaklaşımı, proje öncelikleri ile prosedürler seviyesinde dar kapsamlı olduğu belirlenmiştir. PMI (2015) tarafından hazırlanan Proje Kültürü Ölçeğinde ise 4 adet boyut bulunmakta olup değer, süreçler, sponsor desteği ve organizasyon stratejisiyle olan uyumluluğa odaklanmıştır.

2.3.1 Proje Kültürü Boyutları

Du Plessis (2001), yaptığı araştırmalar sonunda örgütlerde proje kültürü oluşturabilmek için bir model önermiş ve kültürü oluşturabilmek için dört boyut içerisinde ele alınması gerektiğini belirtmiştir (Du Plessis, 2001).

1. **Proje Süreçleri:** Proje süreçlerinin ve projede yürütülmesi gerekli olan faaliyetlerin belirlendiği bölümdür.
2. **Proje Paydaşları:** Projede çalışan proje ekibi ile işlerin tamamlanması ve teslimatını gerçekleştirecek olan paydaşların belirlenmesini içerir.
3. **Proje Sistem ve Yapısı:** Proje boyunca yürütülecek metodoloji ile prensipler ve pratiklerin değerlendirildiği bölümdür.
4. **Proje Çevresi:** Proje boyunca proje içerisindeki etmenler ile proje ve hatta organizasyon dışından projeyi etkileyebilecek etmenlerin değerlendirilmesidir.

Palmer (2002) ise yaptığı çalışmalar sonunda bir örgüt bünyesinde proje kültürü oluşturmanın altı tane boyutu olduğunu belirterek aşağıdaki gibi açıklamıştır: (Palmer, 2002).

1. **Projenin resmileştirilerek başlatılması:** Bu aşamada projeye bütçe planlaması yapılarak, proje yönetiminde yer alacak danışman ve proje yöneticisinin belirlenmesi gerektiği belirtilmektedir.
2. **Projenin tanımlanması:** Bu aşamada proje çalışma ekibinin belirlenerek ekibe projede yürütülecek faaliyetlerin anlatılarak proje takviminin netleştirilmesi gereklidir. Proje kapsamındaki içeriğin detaylarıyla proje ekibine aktarılarak yazılı hale getirilir. Böylece proje kapsamının ekip tarafından ne kadar doğru anlaşıldığı teyit edilmiş olur. Palmer (2002), bu çalışmanın projenin başarıyla tamamlanması için çok önemli olduğunu vurgulamaktadır.
3. **Konuları analiz etmek:** Projenin kapsamında yer alan konuların analizinin yapılarak projenin nasıl geliştirildiğinin tüm aşamalarıyla ele alınmasıdır. Bu aşamada örgüt tarafından yürütülmüş ve daha önce başarısız olan projelerin analiz edilerek dersler çıkarılması da önemli olarak belirtilmektedir.

4. **Proje süreçlerinin araştırılması:** Proje kapsamının analiz edilerek netleştirilmesi sonrasında projedeki süreçlerin ve projede yürütülmesi gerekli olan faaliyetlerin tartışılarak belirlendiği bölümdür.
5. **Projeye başlamak ve yaymak:** Proje kapsamı, analizi ve süreçlerinin belirlenmesi sonrasında planlanmış olan proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmeye başlandığı bölümdür. Bu bölüm proje faaliyetleri ve iletişim anlamında en yoğun çalışmaların yapıldığı bölüm olarak belirtilmektedir.
6. **Projenin gözden geçirilmesi:** Projedeki planlı faaliyetler bir yandan tüm sorumlu paydaşlar tarafından yürütülürken aynı zamanda gerçekleştirilirken çalışmaların kontrolü de yapılmaktadır.

Stare (2011) proje kültürünü; proje öncelikleri, favori yönetim yaklaşımı, proje öncelikleri, yönetim kademesinin yöntemleri, proje yönetmelikleri ve proje yöneticisi otoritesine saygı şeklindeki 5 boyutta incelemiştir: (Stare, 2011).

1. **Favori yönetim tutumu:** Proje planının incelenerek izleme ve değerlendirmesinin yapılması, proje rolleri, sponsorların yaklaşımı ve proje ekibinin ödüllendirilmesi.
2. **Projelerin öncelikleri:** Örgütün mevcut durumu ile projeler için fizibilite çalışmalarının yapılması, proje önceliklerinin belirlenmesi, proje ekibini işe alınması, sponsorun belirlenmesi.
3. **Yönetimin Yaklaşımı:** Projelere destek verilmesi, proje ekibinin görevlendirilmesi, projede konusunda uzman danışmanların yer almasının sağlanması.
4. **Proje Süreç ve Prosedürleri:** Proje yönetim süreç adımlarının belirlenmesi, projelere karar verme, sorumluluk ve gerekli yeterliliklerin sağlanması, projedeki önemli kilometre taşlarının belirlenmesi, projelerin sürece ve prosedüre uygun ilerlemesinin sağlanması, projeler için gerekli dokümantasyonların yapılması.
5. **Proje Yöneticisinin Konum ve Gücü:** Proje yöneticisine ait resmi sorumluluğun verilmesi, resmi ve resmi olmayan rollerin belirlenmesi, örgüt içerisinde proje hiyerarşisinin oluşturulması, proje ekibi üyelerinin motive edilmesi ve paydaş yönetimi.

PMI (2015) tarafından farklı sektörlerden organizasyonlar üzerinde yapılan araştırmada örgütlerin geçici değişim yaratan projeleri için resmi proje ve program yönetimine duyulan ihtiyacın farkındalığını ölçerek proje yönetimini benimseyen ve verimliliği artıran bir proje kültürü yaratmak için aşağıdaki dört temel boyut belirlenmiştir. Aynı çalışma ayrıca, yüksek performans gösteren örgütlerin proje performansını yansıtma olasılığının önemli ölçüde daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Pulse of the Profession, PMI, 2015).

- **Proje Yönetimi Değeri:** Proje yönetiminin değerinin örgüt içerisinde net olarak anlaşılması,
- **Aktif Proje Sponsoru:** Proje ve programlara aktif olarak katılan yöneticilerin varlığı,
- **Stratejiyle Uyumlu Projeler:** Yürütülecek proje ve programların kurum stratejileriyle uyumlu hale getirilmesi,
- **Olgun Proje Portföy Yönetimi Süreçleri:** Olgun seviyede proje, program ve portföy yönetiminin olması.

Literatürde yapılmış olan bu araştırma örneklerine bakıldığında, farklı zamanlarda ve farklı coğrafyalarda ele alınmış proje kültürü ölçeği için boyutlar birbirinden farklı ve benzerlikleri de içerisinde barındırmaktadır.

Sırasıyla 2001, 2002, 2011 ve 2015 yıllarında ele alınan proje kültürü ölçeği boyutlarının ele alınarak, örgütlerdeki proje kültürü olgunluğunun ortaya çıkarılması, proje kültürünün geliştirilmesi için dikkat edilmesi gerekli boyutlar ortaya konulmuştur. Bu tez çalışması kapsamında da geliştirilen proje kültürü ölçeği de değişen koşullara göre revize edilmiş olup proje başarısı ve performans ölçeği üzerindeki etkisini anlamak için proje başarısı ve performans kriterlerini de irdelemek gerekir.

2.4 Proje Başarısı ve Proje Performansı

Proje yönetimi hedeflerine ulaşma amacıyla gerekli olan kriterlerin belirlenerek ölçülmesi ve değerlendirilmesi proje performansı gerekliliğini ortaya koymuştur. Proje boyunca yürütülen faaliyetleri, gerekli değişiklikleri takip ederek yapılması gerekli çalışmaların yürütüldüğü izleme ve kontrol süreçlerinin amacı; proje yönetim planı ile belirlenen temel çizgilere göre oluşabilecek sapmaların belirlenmesi ve hataların

giderilmesi bu kapsamdadır. Bu çalışmaların yer aldığı süreçlerin çıktısı ise proje performans raporudur.

Bu bağlamda 2.4.1 ve 2.4.2 bölümlerinde "Proje Başarısı" ile "Proje Performansı" kavramları üzerinde durulacaktır. Proje performansının tarihsel gelişimi, örgüt ölçeğinde değerlendirilen performans kavramı ve proje yönetimi arasındaki ilişki ile proje yönetimi boyunca performans ölçümünün nasıl gerçekleştirildiği irdelenecektir.

2.4.1 Projelerde Başarı Kavramı

Proje kavramının tüm dünyada bilinirliği ve öneminin anlaşılmasıyla birlikte birçok araştırmada "Proje Başarısı" ve başarı kavramının tanımında farklı yaklaşımlar oluşmasına neden olmuştur. Bu konudaki en temel farklılık ve fikir ayrılığı başarıdan anlaşılanın, proje sonucu nihai üründeki başarı ile proje yönetim sürecinin başarısı olarak ortaya çıkmaktadır.

Baccarini (1999) proje başarısını; proje sonunda ortaya çıkan ürüne ait başarı ile proje yönetimi başarısı olmak üzere iki bileşen olarak belirtmiştir (Baccarini, 1999).

Projelerin başarılı bir şekilde yönetimi ve sonunda başarılı olarak gerçekleştirilmesi için doğru araç ve tekniklerin uygulanması, proje başarısına katkı sağlama konusunda proje yönetiminin en doğru uygulamaları olarak adlandırılmaktadır (Loo, 2002).

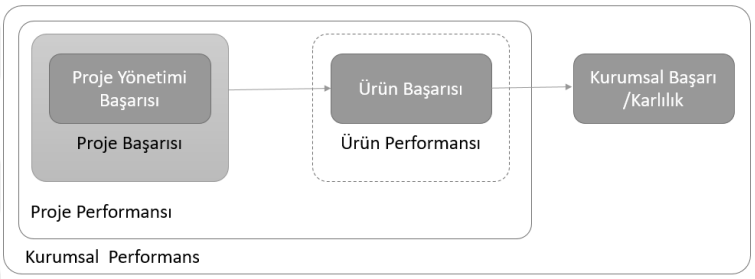
Proje başarısının ölçülmesinde ise "altın üçgen" şeklinde isimlendirilen ve projenin planlanan bütçesinde, zamanında ve kalite kriterleriyle uyumlu şekilde tamamlanması önemli olarak görülmektedir (PMI, Pmbok 5. Versiyon, 2013); (Baccarini, 1999).

Pinto (1990) yaptığı yoruma göre ise proje başarısının ölçülmesinde sadece altın üçgeninin yeterli olmadığı; ayrıca proje amaç ve hedeflerinin net olması, üst yönetim desteğinin devamlılığı, proje ekibindeki kişilerin davranışsal faktörleri ile proje paydaşları arasındaki iletişimin sağlıklı olmasının da önemine vurgu yapmıştır (Pinto, Prescott, 1990).

Barclay'in (2007) proje performansıyla ilgili yaptığı çalışmada, Wateridge'ın (1998) fikirlerini sıralı olarak ve **Şekil 2.1**'de gösterildiği gibi özetlemiştir. Proje başarısı, ürüne ait başarı ile projenin yönetimindeki başarının birbiriyle ilişkisine

değinmiştir. Ayrıca proje başarısı, projenin yönetiminde elde edilen bir başarıya ait sonuçtur. Bu başarıyla beraber ürün başarısı gelmekte olup bu iş birliğinin sonunda ise örgüt için organizasyonel bir kazanç olmaktadır (Barclay 2007); (Wateridge, 1998).

- Proje yönetiminde başarısı (proje hedefleri ile projeye ait üç temel kısıtın ölçülmesi)
- Projede elde edilen başarı (proje paydaşlarının hedefleri ve projedeki yönetim başarısı ile ölçülmesi)
- Proje sonunda elde edilen ürüne ait başarı (proje sonunda elde edilen ürün ya da hizmetin müşteri ve organizasyona kattığı değer ile ölçülmesi)



Şekil 2.1: Proje Performansı ilişkileri

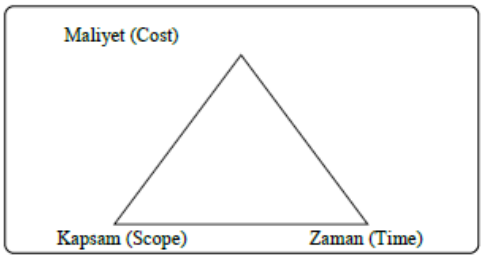
Kaynak: (Barclay, 2007; 19)

Projede başarı kavramına ait farklı olan bakış açıları ve başarı kriterleri ile başarı faktörleri projeler için değerlendirilmiş olup literatürde kavramlar arasındaki farklar Cooke-Davies (2002) araştırması sonucunda şöyle özetlenmiştir (Cooke-Davies, 2002).

- **Başarı kriteri:** Bir projenin başarılı olup olmadığını belirleyen ölçümlerdir. Projeye ait maliyet, takvim ve kalite başarı kriterleri olarak alan yazında bulunmaktadır.
- **Başarı faktörü:** Projeye ait başarıyı dolaylı ya da doğrudan etkileyen yönetim sistemine ait girdileridir.

Projelerin belirlenen hedeflerine, planlanan takvimi ve maliyeti içerisinde ulaşabilmeleri ve dolayısı ile başarılı olarak belirtilmesi için sonuca yönelik olarak etkin bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. Dr. Barnes (1969) proje yönetimi kısıtlarını klasik olarak kapsam, maliyet ve takvim şeklinde belirterek **Proje Yönetimi Üçgeni**, **Üçlü Kısıt** veya **Demir Üçgen** ismi verilerek tanımlamıştır (Weaver, 2007; 12).

Şekil 2.2'de proje kapsam, zaman ve maliyetleri arasındaki ilişkiyi proje yönetimi üçgeni üzerinde göstermektedir.



Şekil 2.2: Proje Yönetimi Üçgeni

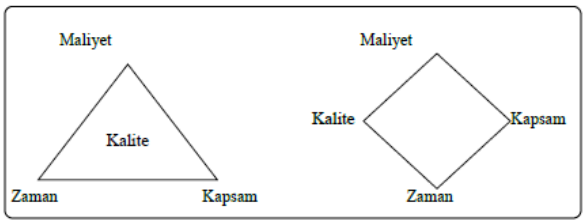
Kaynak: (Weaver, 2007; 12).

Atkinson (1999) ise yaptığı çalışmalar sonunda geliştirdiği "The square route" isimli modelde proje başarı kriterleri olan bütçe, zaman ve kaliteye ek olarak şu üç bileşeni eklemiştir: örgüt organizasyonuna sağlanan fayda, paydaşlara sağlanan fayda ve geliştirilen örgütsel bilgi sistemi (Atkinson, 1999).

Aynı dönemde benzer konularda araştırma ve çalışmalar yürüten Turner (1999) ise projenin başarısının ölçümlenmesinde altın üçgenin yanında, tüm proje paydaşlarının daha proje başlangıç aşamasında hem fikir oldukları başarı kriterlerinin de önemli olduğunu belirtmiştir (Turner, 1999).

Bu gösterime göre sabitlerden biri değiştiğinde geri kalan iki sabitin bağlı olarak değişmesi gerekmektedir. Örneğin; bir projeye ait takvimi uzatıldığında yani daha geç bir tarihte bitmesi durumunda, eğer sabit değillerse benzer oranda kapsam ve bütçenin de artması gerekmektedir. Ancak projenin zamanında bitirilmesi isteniyorsa ve kapsam ile maliyetten de maliyetin sabit kalması gerekiyorsa bu durumda tek değişken olarak kalan proje kapsamı üzerinde değişiklik yapılarak daha dar bir kapsama gidilmesini gerektirmektedir.

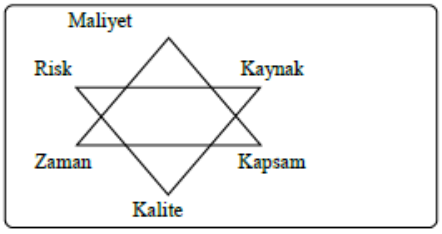
Sonraki çalışmalarda proje üçgenindeki kısıtlara bir değişken olarak kalite eklenmiş olup bu modele **Proje Yönetimi Elmas Modeli** tanımlaması yapılmaya başlanmış olup **Şekil 2.3'de** gösterimi verilmiştir.



Şekil 2.3: Proje Yönetimi Üçgeni ve Proje Yönetimi Elması

Kaynak: PMBOK Guide (PMBOK Fourth Edition), 2009; 139).

PMBOK 4. Versiyon kitabında ise proje boyunca izlenerek etkin bir şekilde yönetilmesi beklenen faktörlere risk ve kaynaklar da eklenerek toplam altı adete ulaşmıştır. Üst üste geçmiş iki üçgenden oluşan bu modele **Proje Yönetimi Yıldızı** ismi verilmiştir. Bu yıldızlardan birinde proje yönetimi bilgi alanları faktörleri (kapsam, maliyet, zaman) beraber ve diğer üçgende ise süreç faktörleri (risk, kalite ve kaynak) modellenerek yer almış olup **Şekil 2.4'de** gösterimi yer almaktadır.



Şekil 2.4: Proje Yönetimi Yıldızı

Kaynak: PMBOK Guide (PMBOK Fourth Edition), 2009; 140).

PMBOK 4. versiyona (2009) göre, geçici çalışmalar olan projelerin başarısı; proje yöneticileri ile üst yönetim arasında onaylanmış olan kapsam, takvim, maliyet, kaynaklar, kalite ile risk kısıtları bakımından tamamlanması için değerlendirilmelidir (PMI, Pmbok 4. Versiyon, 2009).

Farklı tanımlardan biri olarak, proje yönetimi performans sistemi, proje faaliyetlerinin etkililiği ile aynı zamanda etkinliğini de ölçebilen göstergeler şeklinde tanımlanmıştır (Marques, Gourc, Lauras, 2011).

Proje yönetimine ait performans, Anahtar Performans Göstergeleri (APG) ile ölçülebilir olarak tanımlanmış olup performans hedeflerinin belirlenerek kritik başarı faktörlerinin geliştirilmesi ve APG lerin ölçülmesi şeklinde belirtilmiştir (Toor, Ogunlana, 2008).

Silva (2013) tarafından proje yönetimi performans kavramı ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre proje yönetimindeki performans ölçüm kriterleri aşağıdaki başlıklarda sıralanmıştır: (Silva, Ezcurdia, Gimena, 2013).

- Takvim
- Maliyet
- Kapsam
- Kalite
- Müşterinin memnuniyeti
- Yönetim ve organizasyon
- Örgüt çalışanları
- Etkililik
- İletişim
- Değişiklikler
- Efor
- Karlılık
- Sözleşmeler ve satın almalar
- Riskler
- Güvenlik ve sağlık
- Çatışma
- Çevre
- Aciliyet
- Taahhüt
- Başarılı uygulama örnekleri
- Uygunluk ve değerlendirme
- Dağıtım

Proje performansı ve başarısı açısından belirlenmiş olan birçok kriter olduğu görülmektedir. Proje performansının nicel ve nitel şeklinde iki ana kategoride ele alınması proje başarısının ve performansının ölçülerek anlamlandırılması açısından daha net veriler elde edilmesini sağlamaktadır.

Proje kriterlerinin belirlenmesi için öncelikle proje başarı ölçütlerinin belirlenerek ilerlenmesi gereklidir. Proje başarı ölçütlerinin sayısal ve sayısal olmayan proje performans kriterlerinin ortaya konulması yürütülmesi planlanan projelerin hedeflerine ulaşmadaki güncel durumunu ortaya koyma ve varsa hedeflerden sapma

oranlarını da belirlemek açısından gereklidir.

Proje performans ve başarı ölçütleri belirlenerek ortaya konulması örgüt kültürünün proje performansına olan etkilerinde de kurumda proje kültürünün sağlanması noktasında da etkisi yüksektir.

2.4.2 Proje Başarı Ölçütleri

Proje yönetiminde en sık karşılaşılan zorluklardan biri, bir projenin başarılı olup olmadığını belirlemektir. Geleneksel olarak, zaman, maliyet, kapsam ve kalite gibi proje yönetimi ölçütleri, bir projenin başarısını tanımlamada en önemli faktörler olmuştur. Yakın geçmişte uygulayıcılar ve akademisyenler, proje başarısının proje hedeflerine ulaşılması dikkate alınarak ölçülmesi gerektiğini belirlediler.

Proje paydaşları, bir projenin başarıyla tamamlanmasının nasıl olacağı ve hangi faktörlerin en önemlileri olduğu hakkında farklı fikirlere sahip olabilirler. Projeye ait hedefleri net bir şekilde dokümante ederek ölçülebilir hedefler belirlemek kritik önem taşımaktadır. Projedeki kritik paydaşlar ile proje yöneticisinin cevap araması gereken üç soru şöyledir:

- Bu proje için başarı neye benzer?
- Başarı nasıl ölçülecektir?
- Başarıyı hangi faktörler etkileyebilir?

Bu soruların cevapları belgelendirilerek ana paydaşlar ile proje yöneticisi tarafından üzerinde anlaşmaya varılmalıdır.

Barutçugil'e göre projenin başarılı olarak belirtilmesi; kapsamda belirtilmiş teknik ve süreçsel özellikleri karşılaması, planlanarak onaylanan bütçenin aşılmayarak projenin planlandığı süre içerisinde tamamlanması ile mümkündür. Ayrıca başarıya ulaşmanın iki temel unsuru ise aşağıda belirtilmiştir (Barutçugil, 2008):

1. Projedeki yönetimsel görevlere ait yetki ve sorumlulukların doğru dağıtılarak işin niteliklerine uygun bir örgüt yapısı,
2. Planlama ve izleme kontrol sistemlerinin bütünleşik olması.

Ayrıca projelerin sonunda başarısızlık, çalışanlarla vizyonun paylaşılmaması, ortak bir amacın bulunmaması, birbiriyle çelişen yönetim öncelikleri, yönetim kararları

ve uygulamadaki tutarsızlıklar, liderlikten yoksunluk, planlama ve izleme kontrol süreçlerindeki eksiklikler, paydaşlar ile iletişim eksikliği ve proje ekibi arasındaki çatışmalar gibi nedenlere bağlıdır (Barutçugil, 2008).

Barnard'ın belirttiği üzere proje başarısı ayrıca, örgüt içindeki tanımlı rol, görev ve sorumluluklarda bulunmayan fakat başarıda etkisi yüksek olan ekip motivasyonu, isteği ve gönüllü davranışlar ile ilgilidir. Bu davranışlar ayrıca rol dışı ve rol içi davranışlar şeklinde kategorize edilmiştir. Rol dışı davranışlar, gönüllülük esasına göre proje ve örgüt çalışanının görev tanımında olmayan ve örgüt ödül yapısında tanımlı iken rol içi davranışlar ise örgüt üyelerinin görev tanımlarında açıkça belirtildiği şekliyle kendilerinden tamamlamaları beklenilen sorumluluklardır (Barnard, 1946); (Organ, 1988); (Netemeyer, Maxham, 2007). Hem rol dışı hem de rol içi yaklaşımlar örgüt içerisindeki projeye ait organizasyonunun verimli çalışabilmesi ile proje başarısı için kritik öneme sahiptir (Drago, Garvey,1998).

Ochieng ve Price (2010)'ın yaptığı araştırmaya göre proje ekip üyelerinin bireysel ve takım amaçlarının proje hedefleri ile uyumlu olduğu durumlarda proje başarısının da sağlanacağına ulaşmışlardır (Ochieng, Price, 2010). Farklı bir önemli çalışmada da proje ekip üyelerinin örgüte ve projeye olan bağlılık seviyesinin takım performansını etkileyen önemli bir unsur olduğu ortaya koyulmuştur (Bishop, Scott, Burroughs, 2000).

De Carvalho ve Rabechini Junior (2015) ise çalışmalarında proje yönetimi ile bu konudaki eğitim için harcanan eforlarının proje performansında etken olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu nedenle proje yönetimi için harcanan eforlar proje hedeflerine ulaşmada önemlidir (Carvalho, Rabechini, 2015). Farklı araştırmalarda ise proje yönetimi amacıyla kullanılan uygulamalar ile fayda yönetimi amaçlı uygulamaların projedeki başarıyla olan ilişkisini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Badewi, 2015).

Proje ekibi üyelerinin bireysel hedeflerinin projeye ait hedefler ile uyumlu olması ile paydaşların proje ile özdeşleşmelerini ve proje faaliyetlerini de içselleştirerek daha gayretli bir şekilde çalışmalarını sağlayacaktır. Ayrıca tüm proje ekibi üyeleri projenin başarılı olması için katkı sunabilmek amacıyla destek olmalarıyla projede sadakat davranışlarını da ilerletmiş olacaklardır.

Bu bağlamda literatürde yer alan araştırmalara bakıldığında organizasyonlardaki yaklaşımların esnek olması ile başarının sağlanmasında etkili

olduğu belirtilmelidir. Örgütlerde projeler için oluşturulan organizasyonda proje yönetimi süreçlerinin uygulanması ile beraber paydaşların proje sonuçlarıyla beraber sağlanacak faydaya olan inançları ve proje sahibi ile sponsorların çıktılar ve ürünle ilgili memnuniyet beklentileri gibi nitel performansını sağlayacaktır. Ayrıca projenin hedeflenen sürede tamamlanması ile planlanan bütçe içerisinde tamamlanması gibi nicel performansı üzerinde de etkili olacağı belirtilmelidir.

2.4.3 Proje Performansı ve Ölçümü

Örgütler faaliyet gösterdikleri sektördeki konumlarını belirleyerek korumak amacıyla proje hedeflerini ne seviyede başardıklarını ölçebilmek adına performans sistemlerine ihtiyaç duyarlar. Küreselleşme ile beraber sınırların ortadan kalkması, bilgi teknolojilerindeki yaşanan hızlı gelişmeler, müşteri beklentilerindeki değişimler gibi rekabetin artması da performans yönetimi ve ölçümünün kritikliği ve gerekliliğini ortaya koymaktadır (Başat, 2011).

Performans ölçümü ile beraber birey ve ekip bazlı yönetimi ve süreçleri; sürekli gelişim ile sürdürülebilir karlılığı sağlamak için yürütülmesini sağlayan bir yöntemdir (Akal, 2003).

Williamson, örgütlerdeki bilgi teknolojileri başta olmak üzere projelerin zorluğunun proje karmaşıklığı ile doğrudan bir ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Proje başarısının da proje karmaşıklığı ile olan ilişkisinden hareketle proje karmaşıklığının proje performansını azalttığı varsayılmaktadır (Williamson, 2011).

Proje performansının belirlenmesi için geliştirilen farklı ölçekler bulunmaktadır. Ancak hazırlanan performans ölçeklerinde proje performansı boyutları temel olarak 2 adet olarak belirtilmektedir. Bunlar, nicel proje performansı ilee nitel proje performansıdır (Aga, Noorderhaven, Vallejo, 2016).

2.4.3.1 Nicel Proje Performansı

Projelerde performans ölçümü, nicel değerler olarak karar verici yöneticilerin ihtiyacı olan ölçülebilir bilgilerin temel olduğu bir veri toplama yöntemidir. Ayrıca üzerinde çokça tartışılan performans ölçümü kısmi olarak tanımlanan süreçtir (Neely, Gregory, Platts, 2005). Bu sebeplerle ölçülebilir metriklerin tanımlandığı bir uygulamaya dönüşememektedir.

Proje başarısı, organizasyon stratejisi ve iş sonuçlarının teslimi ile bağlantılı ilave kriterler içerebilir. Bu proje hedefleri, bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla aşağıdakileri içerebilir:

- Projelerde fayda değer yönetiminin tamamlanması,
- Talep gerekçesinde de yer alan ve tarafların üzerinde anlaştığı aşağıdaki ölçütlerin sağlanması:
    - Net Bugünkü Değer (NBD),
    - Yatırımın Geri Dönüşü (YGD),
    - İç Verimlilik Oranı (İVO),
    - Geri Ödeme Süresi (GÖS),
    - Fayda Maliyet Oranı (FMÖ).

Ayrıca ölçülebilir şu değerler de projeler için nicel proje performans kriterleri arasındadır:

- Proje kapsamı,
- Proje takvimi,
- Proje bütçesi,
- Proje ilerleme oranı,
- Müşteri memnuniyet oranı.

2.4.3.2 Nitel Proje Performansı

Bir proje için iş uyumu sabit olduğunda, organizasyonun stratejik yönüyle de uyumlu kaldığı için projenin başarı şansı büyük ölçüde artar. Bir projenin kapsam/zaman çizelgesi/bütçe bakış açılarıyla başarılı, iş bakış açısıyla başarısız olması mümkündür. Bu durum, proje tamamlanmadan önce iş ihtiyaçlarında veya pazar ortamında değişiklik olduğunda ortaya çıkabilir (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017).

Sayısal veriler içermeyen ve nitel proje performans kriteri olarak tanımlanabilen kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Aga, Noorderhaven, Vallejo, 2016)

- Müşteri memnuniyetinin sağlanması,
- Proje sonunda ortaya çıkan üründen memnuniyet,

- Proje ve ürün süreçlerinden memnuniyet,
- Talebin finans harici olan hedeflerine ulaşılması,
- Organizasyonun mevcut halinden istenilen seviyeye geçişinin sağlanması,
- Sözleşmeye ait hüküm ve şartların sağlanması,
- Organizasyona ait strateji ve hedeflerin karşılanması,
- Paydaşların memnuniyetinin sağlanması,
- Talep sahibi/müşteri/son kullanıcın kabulünün alınması,
- Projedeki teslimatların örgütlerdeki çalışma ortamına dahil edilmesi,
- İstenen teslimat kalite seviyesine ulaşılması,
- Proje yönetişiminin sağlanması,
- Kesinleştirilen başarı kriterleri ile ölçütlerinin sağlanması.

2.5 Proje Kısıtları ve Riskleri

Örgütlerde yürütülen her projede riskler ve kısıtların olması beklenmektedir. Hiçbir örgütte sonsuz kaynaklar yoktur. Ayrıca her projenin de tüm kararları alınmış ve süreçleri oluşturulmuş bir düzende başlaması beklenemez. Risk yönetiminin de bir proje yönetimi bilgi alanı olduğu projelerdeki kaynak, bütçe veya zaman kısıtı olmak üzere birçok risk ve kısıt bulunmaktadır. Proje başında yüksek seviyede olan riskler ve kısıtların proje süreci ilerledikçe azalması beklenmektedir.

Proje yönetiminde kısıtlar aşağıdaki gibi belirtilen altı kategoriye ayrılmıştır. Ancak bu kategorilere ek olarak örgütün yer aldığı sektör, ülke, coğrafya, Pazar, tedarikçiler ile döneme bağlı olarak farklı farklı proje kısıtları olabilir. Bunlara örnek olarak çevresel kısıtlar, regülatif kısıtlar, lojistik kısıtları, tedarik kısıtları verilebilirken bunların ilişkili olup aynı zamanda bir kısıtta olan değişimin diğer kısıtları da etkilemesi söz konusudur. Ayrıca kısıtlar örgüt ya da proje ile sınırlı kalmayıp müşteri, talep sahibi ya da başka bir paydaş kaynaklı da olabilir. Proje paydaşı olan müşteri tarafından da ortaya konabilecek herhangi bir proje kısıtının proje planlarını etkilememesi açısından değişiklik etkileri sürekli takip edilerek dengelenmelidir (Suvacı, Lezki, Uysal, Önce, Er, Şıklar, 2013).

1. **Kapsam**; projede yapılacak tüm çalışmaların tanımlandığı kapsam aynı zamanda proje sınırlarını belirleyen bir çerçevedir. Bu nedenle kapsamın doğru ve eksiksiz tanımlanması projenin başarılı ilerleyerek sonuca ulaşması açısından kritik önem taşımaktadır.
2. **Kalite**; proje sonunda müşteri ya da talep sahibine sunulacak olan ürün ve hizmetlerde başarısını ortaya koyan bu parametre, projenin boyunca süreç kalitesi iken sonunda ise ürün veya sonuçların kalitesidir.
3. **Zaman**; yönetimi zor olmakla beraber genellikle müşteri ve talep sahibince belirlenen proje takviminin değerlendirildiği bilgi alanlarından biridir.
4. **Maliyet**; proje çıktıları olan ürün ve hizmetler için proje boyunca yapılacak tüm çalışmalar için gerekli olan ve onaylanan bütçenin belirtildiği en kritik bilgi alanlarından biridir. Projede maliyetlerin belirlenmesi ayrıca fayda/maliyet analizleri için de önemlidir.
5. **Kaynak**; proje boyunca görevlerde bulunacak olan çalışanları, gerekli olan fiziki cihazlar ve sistemler ile lokasyonlar gibi tüm kaynakları kapsamaktadır. Başarılı bir proje yönetimi için, projede çalışacak insan kaynağının alanında gerekli olan bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip olması gereklidir. Hem insan hem de insan dışındaki kaynakların örgüt bünyesinde bulunmadığı durumlarda proje başarısı için gerekli olanlar örgüt dışından hizmet alımı ile tedarik edilebilir.
6. **Risk**; projenin başarılı şekilde yürütülerek sonuçlandırılmasını önleyen tüm zorluklar ile diğer bilgi alanları ve süreçlere olan olası etkilerinin değerlendirilmesidir.

Altı kategoride verilen ve aynı zamanda her biri proje bilgi alanı olan proje kısıtlarının etkin yönetimi de proje başarısı ve performansı için kritiktir. Öte yandan proje kültürü oluşturulması açısından da kültür boyutlarında takip edilerek daha olgun bir kültür oluşturmada proje süreç ve uygulamaların yönetiminde ve proje başarısında proje kısıtlarının ve risklerin önemli olduğunu belirtmek gerekir.

2.6 Proje Yönetimi Performans Bilgileri

Projenin yaşam döngüsü süresince önemli ölçüde veri toplanır, analiz edilir ve dönüştürülür. Proje verileri, çeşitli süreçler sonunda toplanır ve proje ekibi içerisinde

paylaşılır. Toplanan veriler bağlam içerisinde analiz edilir, toplanır ve çeşitli süreçler esnasında proje bilgileri haline getirilmek üzere dönüştürülür. Bilgileri sözlü olarak iletilir veya rapor olarak çeşitli biçimlerde saklanır ve dağıtılır. Aşağıdaki tanımlar proje bilgileri ile ilgili ana terminolojiyi tanımlamaktadır (PMI, Pmbok 6. Versiyon, 2017):

- **Çalışma Performans Verileri:** Proje çalışmalarını uygulamak için gerçekleştirilen aktiviteler esnasında tespit edilen ham gözlemler ve ölçümlerdir. Bunun örnekleri arasında, fiziksel olarak tamamlanan işlerin yüzdesi, kalite ve teknik performans ölçümleri, zaman çizelgesi aktivitelerinin başlangıç ve tamamlanma tarihleri, değişiklik taleplerinin sayısı, kusur sayısı, gerçekleşen maliyetler, gerçekleşen süreler vb. yer almaktadır. Proje verileri genellikle bir Proje Yönetimi Bilgi Sistemi (PYBS) içerisinde ve proje bilgilerinde kaydedilir.
- **Çalışma Performans Bilgileri:** Çeşitli kontrol süreçlerinden toplanan performans verileri, bu bağlamda analiz edilir ve alanlar arasındaki ilişkilere dayalı olarak entegre edilir. Performans bilgilerine örnek olarak, teslimatların durumu, değişiklik taleplerinin uygulanma durumu ve tahminlerin tamamlanmasına dair öngörüler gösterilebilir.
- **Çalışma Performans Raporları:** Proje belgelerinde derlenen çalışma performansı bilgisinin fiziksel veya elektronik sunumu, kararlar üretmeyi, bir konu veya eylem ortaya atmayı ya da farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır. Bunun örnekleri durum raporları, notlar, gerekçeler, bilgi notları, elektronik gösterge tabloları, tavsiyeler ve güncellemelerdir.

Proje faaliyetleri boyunca oluşturulan tüm verilerin kurumsal hafıza oluşturularak toplanması, saklanması ve yönetimi ile proje başarısı ve performansı açısından değerlendirilmesi önemlidir. Projeye ait verilerin toplanması kadar güncel tutulması da kritiktir. Özellikle teknolojinin gelişimi ve uzaktan kolay erişimi ile beraber farklı lokasyonlarda çalışan sanal örgüt tipindeki proje çalışanlarına ait proje verilerine erişim ve değerlendirme için birçok proje yönetimi uygulaması geliştirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ VE PROJE KÜLTÜRÜ: TÜRKİYE'DE PROJE KÜLTÜRÜNÜN PROJE PERFORMANSINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın araştırma bölümünde, Türkiye'de özel sektördeki proje çalışanlarından toplanan anket sonuç verileri incelenerek geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ve örgüt kültürü, proje performansı ile proje kültürünün etkileri analiz edilmiştir.

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırları ile araştırmanın yöntemi, soruları, hipotezleri, örneklem seçimi, veri analizi süreci gibi başlıklara yer verilmiştir. Son olarak, toplanan verilerden yararlanılarak, araştırmanın bulguları oluşturulmuş olup bu bulguların analizi doğrultusunda elde edilen sonuçlar ile kurumlarda örgüt kültürünün proje performansı üzerindeki etkileri ile proje kültürünün bu ilişkideki düzenleyici etkisi ortaya konularak sonuç ve bulgular ile yöneticilere ve akademik literatürde gelecek çalışma önerilerinde bulunulmuştur.

3.1 Araştırma Amacı, Önemi, Kapsamı, Sınırları ve Evreni

3.1.1 Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada, Türkiye'de kurumlardaki proje kültürü ve proje performansı ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Örgüt kültürü modellerinden yola çıkarak kurumlardaki örgüt kültürünün proje performansına olan etkisinde, proje kültürünün düzenleyici etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Ayrıca özellikle proje faaliyetleri yürüten kurumlarda proje kültürünün olgunluk seviyesinin belirlenmesini sağlayacak proje kültürü ölçeğinin geliştirilmesi de bu amaçlara ulaşmada bir araç olarak geliştirilmiştir. Bu ilişkilerin irdelenmesi ile beraber kurum yöneticileri ile proje yöneticileri ve uygulayıcılarına da çeşitli önerilerin sunulması da amaçlanmıştır.

3.1.2 Araştırmanın Önemi

Araştırma sayesinde örgüt kültürü araştırma modellerinden yola çıkarak organizasyonların proje kültürünün ortaya konması ve kurumlar için başarılı proje çıktıları elde etmelerinin sağlanması noktasında uyumlanma önerileri de sunulacaktır. Böylece hem profesyonel iş hayatına hem de literatüre önemli katma değer sağlaması hedeflenmektedir.

3.1.3 Araştırmanın Kapsamı

Belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla sınırlı süreli ve kendine özgü çalışmalar bütünü olan projelerin yürütülmesinde birçok etken söz konusudur. Bunlardan biri de proje performansını etkileyen örgüt kültürü ile buna bağlı gelişen proje kültürüdür. Bu nedenle, Türkiye'deki proje kültür olgunluğunun araştırılarak, örgüt kültürü bağlamında incelenmesini ve proje performansı ve başarısına olan etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır.

3.1.4 Araştırmanın Sınırları

Tez çalışmasına ait kapsam belirlenen konu ile sınırlı tutulmuştur. Bu araştırmada kurumlardaki proje yönetimi ile ilgili olmayan operasyonel çalışmalar kapsam dışında bırakılmıştır. Ayrıca tez çalışma süresine bağlı olarak elde edilen bulgular da çalışma süresi sınırlandırılmıştır.

Araştırmada sadece nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Ayrıca bulguların analizi ile ortaya çıkarılan ve buna bağlı yapılan tüm öneriler yine elde edilen veriler ile sınırlıdır. Araştırma Türkiye'de sektör bağımsız olmak üzere özel sektörde yer alan kurumlar ile sınırlıdır.

Türkiye'de faaliyet göstermekte olan örgütler üzerinde yürütülen bu araştırma, örgüt kültürü ile proje performans ilişkisinde proje kültürünün düzenleyici rolünü irdelerken sahip olduğu kısıtların gelecek araştırmalar için yol gösterici bir nitelik taşıdığı da düşünülmektedir.

Her ne kadar sektör bağımsız olsa da kurumlardaki projelerde çalışanların katkısının bu çalışma için baz alınması bir sınır olarak görülebilir. Ayrıca verilerin

neredeyse tamamının Türkiye merkezli bir örneklemden toplanmış olması da bir başka araştırma sınırı olarak belirtilebilir.

Cameron ve Quinn'in 1999 yılında geliştirdikleri ve 2006 ve 2011 yılında güncellenen kitaplarında da örgüt kültürü geliştirme araştırmasında, örgüt kültürünü tanımlamanın ötesinde örgüt ve gelişimine yön vermeyi amaçlamıştır. Literatürde bu kadar kapsamlı ve derinlemesine örnek bir çalışma bulunmaması önemli bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.1.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Projeler sektör bağımsız olarak örgütlerde yürütülen çalışmalardır. Araştırma evreni, Türkiye'de sektör bağımsız olmak üzere özel sektördeki kurum çalışanlarından, projelerde görev almış ve almakta olanlar şeklinde belirlenmiştir.

Veri toplama çalışması başta beyaz yakalı olmak üzere özel sektörde projelerde çalışan kişilerin yoğunluklu olarak yer aldığı sosyal medya platformları ile iş amaçlı iletişim gruplarında 10.08.2023 ile 23.09.2023 tarihleri arasında paylaşımlar yapılarak çevrimiçi anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Ayrıca 19 iş amaçlı dernek, vakıf ve meslek örgütü üyeleri ve takipçileriyle araştırma anketinin paylaşılması amacıyla dernek yönetimleriyle iletişime geçilmiştir. Araştırma için etik kurul izni de İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı'ndan 12.01.2023 tarihli İ.Ü. Etik Kurul tarafından E-35980450-663.05-1657584 sayı numarası ile uygun bulunması ile temin edilmiştir. Tezin Ekler bölümünde katılımcılara uygulanan anket verileri paylaşılmıştır.

Araştırma yöntemi olarak, rastlantısal olmayan örnekleme metotlarından olan kolayda örnekleme belirlenmiştir. Kolayda örnekleme metodunda analiz için gerekli olan veriler araştırma evreni olan çalışanlardan düşük maliyetli olarak hızlı bir şekilde toplanabilmektedir (Malhotra,2004). Bu nedenle Türkiye'de yürütülen araştırma çalışmalarının yaklaşık %90'ı gibi büyük bir oranda "kolayda örnekleme" aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Kurtuluş, 2004).

Ankette yer alan soruları tam olarak yanıtlamayan veya yanıtları alt ve üst sınır değerlerde yer alan ya da özel sektör harici (kamu ve sivil toplum kuruluşları) olmak üzere toplam 82 katılımcıya ait veriler analizlere dahil edilmemiş olup analize dahil

edilen katılımcı sayısı ise 655 olmuştur.

Araştırma kapsamında evrenin temsil edilebilmesi için gerekli örneklem sayısını belirlemek için Gürbüz ve Şahin (2014) tarafından hazırlanan ve 0,95 güvenirlik ile 0,05 örneklem hatası ile temsil edilen evren büyüklükleri **Tablo 3.1'de** gösterilmiştir.

Evren Büyüklüğü	250	500	1..000	2.000	3.000	10.000	50.000	100.000	1.000.000	10.000.000
Örneklem Sayısı	151	217	278	322	341	370	381	383	384	385

Tablo 3.1: Farklı Evren Büyüklüklerine Göre Örneklem Sayıları
Kaynak: (Gürbüz, Şahin, 2014; 129).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından Mayıs 2024'de yayınlanan "Ücretli Çalışan İstatistikleri" rapor verilerine göre araştırmanın yapıldığı Eylül 2023 ayı itibariyle Türkiye'de tüm sektörler dahil olmak üzere ücretli çalışan sayısı 15.550.366 kişi olarak belirtilmiştir (Data TÜİK, 2024).

Tablo 3.1'de verilen değerlerden yola çıkarak ana kütlenin yaklaşık 15 milyon kişiyi kapsaması nedeniyle %95 güvenilirlik ve 0,05 hata payıyla analizin gerçekleştirilmesi için gerekli olan en düşük örneklem sayısı 385 olarak hesaplanmıştır (Raosoft, 2023). Tez araştırmasına katılan 655 kişi ile araştırma örneklem sayısının yeterli seviyede olduğu görülmüştür.

3.1.6 Araştırmada Yer Alan İstatistiki Yöntemler

Araştırmaya katılanlara ait demografi bilgiler elde edildikten sonra SPSS 22 ve AMOS 24 istatistik programları ile ölçeklere ait güvenilirlik testleri ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin oluşturulması ile yol analizlerinin kullanımı sonrası değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Faktör analizlerine başlanmadan önce SPSS 22 istatistik paket programında veri seti kontrol edilerek eksik bilgi olup olmadığı kontrol edilmiş ve parametrik testler uygulanmıştır.

Veri seti üzerinde parametrik testlerin gerçekleştirilmesi amacıyla verilerin normal dağılım göstermesi beklenmektedir (Baş, 2019). Normal dağılım testinin yapılabilmesi için elde edilen veri sayısının 50 adetin üzerinde bulunması sebebiyle

Kolmogorov-Smirnov kontrolü yapılmıştır (Demir v.d., 2016).

Verilerin normal dağılım içerdiğine emin olunmasının ardından, AMOS 24 istatistik programı uygulamasıyla doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, araştırma için belirlenen hipotezlerin karmaşık olan ilişkilerini bir model üzerinde test edilmesini sağlayan yapısal eşitlik modelinin bir ölçüm modelidir (Tabachnick ve Fidell, 2012).

Doğrulayıcı faktör analizi aşamasında bakılacak ilk bulgular Ki Kare, probability level ve serbestlik derecesi değerleridir (Yılmaz, 2009). Yapılan ilk değerlendirme sonucunda eğer probability level değeri "0" olarak görülürse regresyon yüklerinin 0,5'in üstünde olup olmadığı kontrol edilerek altında olan ifadeler analiz kapsamından çıkartılmalıdır. Çıkartılan ifadeler sonrası probability level değerinin tekrar kontrolü yapılarak model fit (uyum iyiliği) değerleri incelenmelidir (Alkharabsheh, Alias, İsmail, 2017).

Uyum iyiliği değerlerinde olan CMIN/ DF 2,5' in altında, GFI 0,9 ve üzerinde, TLI 0,9'a yakın, PCLOSE 0.000' dan farklı, Standardized RMR (SRMR) ve RMSEA değerleri ise 0.08' in altında olduğunda faktör analizi sonuçları olumlu kabul edilir (Shrivastava, 1983). Analiz sırasında düzeltme indislerinden yararlanarak uyum iyiliği değerlerini istenen seviyelere getirmek mümkündür. İstenen değerlere ulaşılmasıyla beraber güvenilirlik testinin yapılmasıyla beraber faktör analizi tamamlanmaktadır (Yılmaz, 2009) **Tablo 3.2'de** mükemmel ve kabul edilebilir düzeydeki uyum iyiliği değerleri gösterilmektedir.

Sıra	**Uyum İyiliği Değeri**	**Mükemmel Uyum İyiliği Aralığı**	**Kabul Edilebilir Uyum İyiliği Aralığı**
1	Cmin/Df	0 ≤ Cmin/Df ≤ 2	2 ≤ Cmin/Df ≤ 3
2	GFI	0.95 ≤ GFI ≤ 1.00	0.90 ≤ GFI ≤ 0.95
3	CFI	0.95 ≤ CFI ≤ 1.00	0.90 ≤ CFI ≤ 0.95
4	TLI	0.95 ≤ TLI ≤ 1.00	0.90 ≤ TLI ≤ 0.95
5	PCLOSE	P > 0.000	P > 0.000
6	RMSEA	0.00 ≤ RMSEA ≤ .05	0.05 ≤ Cmin/Df ≤ 0.08
7	SRMR	0.00 ≤ SRMR ≤ .05	0.05 ≤ Cmin/Df ≤ 0.08

Tablo 3.2: Uyum İyiliği Değerleri İçin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Seviyeleri
Kaynak: (İlhan, Çetin, 2017); (Yaşlıoğlu, 2017).

3.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmanın yöntem bölümünde, araştırma kapsam ve sınırları içerisinde, bir araştırma modeli ve ilişkili hipotezler oluşturulmuştur. Bu doğrultuda öncelikle araştırma modeli başlığı altında modelin tanımlanması, veri ve örneklem temini, ölçek taslağının hazırlanması açıklanmış; akabinde ise ilk aşamada pilot uygulama ve analizleri ile son olarak ana uygulama ve analizleri hakkında açıklamalara yer verilmiştir.

Hipotez testi aşamasında nicel analiz çeşitlerinden anket çalışması yapılarak elde edilen sonuçları incelemek için nitel analiz çeşitlerinden uzman görüşmeleri yapılmıştır.

Hipotezleri desteklemek için yürütülecek saha araştırmasının temelini oluşturan üç adet ölçek kullanılması da öngörülmüştür:

- Örgüt Kültürü Ölçeği (Cameron, Quinn, 1999)
- Proje Kültürü Ölçeği (Benek, Yazici, 2024)
- Proje Performansı Ölçeği (Aga, Noorderhaven, Vallejo, 2016)

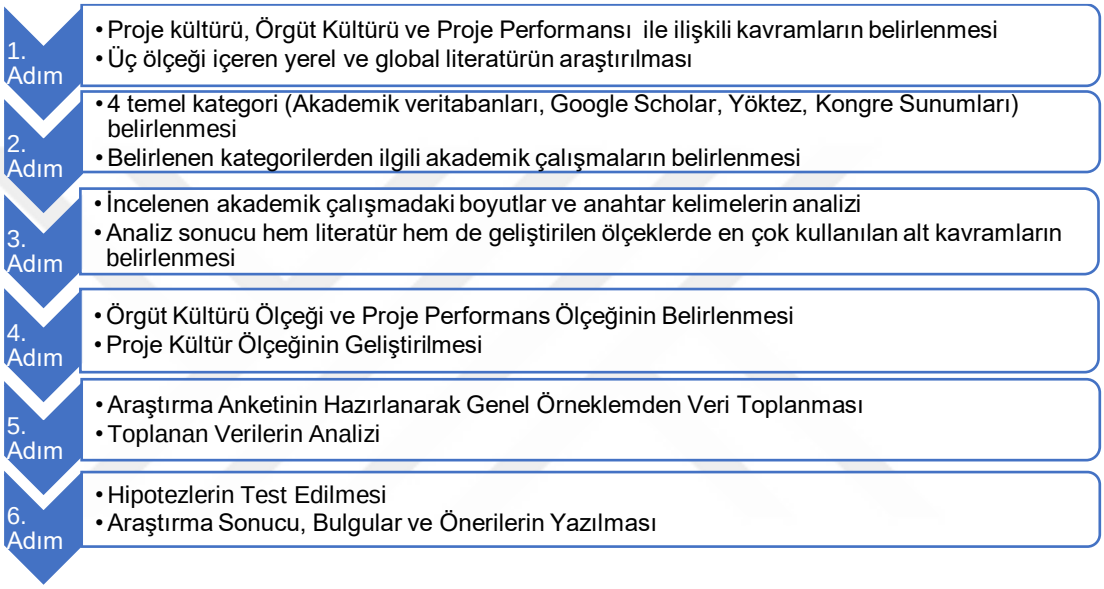
Üç ölçek içerisinde "Örgüt Kültürü Ölçeği" ve "Proje Performansı Ölçeği" hali hazırda geçerlik ve güvenirlikleri kanıtlanmış ve birçok araştırma ve tez çalışmasında da faydalanılmış olan global ölçekler olup İngilizce kaynaklarından elde edilmiştir. Çeviriden sebepli olası hataların önüne geçmek için ters çeviri yapılmıştır. Ölçekler Türkçe diline çevrilmesinin ardından, İngilizce seviyesi çok iyi olan bir dil bilimciden ankette sorularının Türkçe halini İngilizce'ye çevirmesi talep edilerek ters çeviri gerçekleştirilmiştir. Böylece çeviri esnasında oluşabilecek bir dil bilgisi hatası ya da anlam kaymasını anlamak için ölçeğe ait iki İngilizce versiyonu birbiriyle karşılaştırılmış olup herhangi bir düzeltmeye ihtiyaç duyulmadığı görülmüştür.

"Proje Kültürü Ölçeği (PKÖ)" ise ülkemiz profesyonel çalışma hayatı içinde yer almadığından dolayı yeni bir proje kültür ölçeği geliştirme çalışması da yürütülmüştür. Bu kapsamda; literatür taramasında da ele alındığı gibi Proje Kültürü Ölçeğinin geliştirilmesi için öncelikle proje kültürü kavramının doğru ve eksiksiz şekilde incelenerek tasarlanması gereklidir. Kavramsal çerçevenin oluşturulması sürecine, bu zamana kadar yapılmış olan benzer çalışmalar incelenerek başlanmıştır. Ölçek çalışmasının sadece Türkiye'de faaliyet gösteren kurumlarla sınırlı kalmaması amaçlandığından, proje kültürü ve proje yönetimi kültürü kavramlarına ait literatür ve ölçek araştırmalarındaki boyutların belirlenmesi için hem Türkiye'de hem de globalde

yapılmış akademik çalışmalar beraber incelenmiştir (Benek, Yazici, 2024).

Briner ve Denyer (2012) tarafından, belirli bir konuda yapılmış mevcut akademik çalışmaların analiz edilmesi, tutarlı bağlantıların ortaya konması ve sentezlenmesi şeklinde ortaya konmuştur (Briner, Denyer 2012).

Bu bağlamda, tez çalışması kapsamında yapılan tüm çalışmalar **Şekil 3.1.'de** gösterildiği gibi 6 adımda sıralanmıştır.



Şekil 3.1: Araştırma İşlem Adımları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

3.2.1 Proje Kültürü Ölçeği Geliştirilmesi İçin Yapılan Çalışmalar

Bu tez çalışması kapsamında, geliştirilmesi gerekli görülen Proje Kültürü Ölçeği için yapılan çalışmalar sonucu geçerliği ve güvenirliği kanıtlanmış olup İngilizce makale haline getirilmiş ve European Project Management Journal (EPMJ) tarafından double blinded hakem kontrolleri sonrasında 2024, Volume 14, Issue 1 sayısında yayınlanmıştır. Burada kısa bir özeti verilen ölçek geliştirme çalışması detayları için referans kaynak üzerinden erişilebilir durumdadır (Benek, Yazici, 2024).

3.2.1.1 Proje Kültürü Veri Toplama, Analiz ve Ölçeğin Nihai Halinin Verilmesi

Ankete katılım gösterenler arasından 311 katılımcının cevapları uygun bulunmuş olup tüm analizler verilen cevaplara göre yapılmıştır. Ankete katılanlara ait demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışılan kurumun büyüklüğü, çalışanın proje yönetimindeki deneyimi, çalışanın projedeki rolü ile kurumun içinde bulunduğu sektör sorulmuştur. Ankete katılan genel örneklem katılımcıları, sektör bağımsız olarak çalıştığı kurumlarda projelerde çalışmakta olan kişilerdir. Bu durum da katılımcıların ankete olan katkısını hem niceliksel hem de niteliksel olarak desteklemektedir (Benek, Yazici, 2024).

Yapısal faktör analizi sonuçları ve madde analizleri sonrasında ölçeğe nihai hali verilirken ölçek uzunluğunun güvenirliğe etkisine dikkat edilmiştir. Bu aşamada, olumsuz maddelerin atılarak güvenirlik katsayısı en üst seviyeye getirilerek ölçek geliştirme aşamaları tamamlanmıştır (DeVellis, 2017).

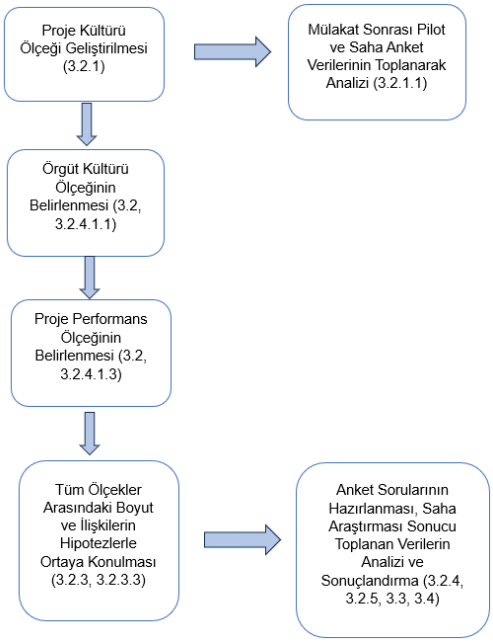
Toplanan anket verileri ve analizleri sonucunda Proje Kültürü Ölçek boyutları ve madde soru sayıları **Tablo 3.3'deki** gibi ortaya çıkmıştır: (Benek, Yazici, 2024; 58).

Sıra	Boyutlar	Soru Sayısı	Güvenirlik Analizi
1	Proje Değer ve Bilinci	4	0,923
2	Proje Organizasyon ve Sistemleri	5	0,923
3	Proje Süreç ve Yöntemleri	3	0,923
4	Proje Paydaş ve İletişimi	5	0,924
5	Projelerin Kurumsal Strateji ile Uyumu	5	0,922
	TOPLAM	**22**	**0,923**

Tablo 3.3: Proje Kültürü Ölçek Boyutları, Soru Sayısı ve Güvenirlik Analizleri
Kaynak: (Benek, Yazici, 2024; 58).

3.2.1.2 Araştırma Akış Şeması

Araştırmaya ait süreçlerin ilişkilendirildiği akış diyagramı; sektör bağımsız olarak örgütlerdeki proje yönetimi kültürü ile daha kapsayıcı olması açısından Proje Kültürü Ölçeği geliştirilmesi için belirlenen boyutların test edilerek belirlenmesi için yapılan çalışmaların sıralaması **Şekil 3.2'de** gösterilmektedir.



Şekil 3.2: Araştırma Akış Şeması

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

3.2.2 Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma hipotezleri test edilirken bağımlı ve bağımsız olan değişkenler kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler ölçülmek istenen hipotezlere göre değişmektedir. Bu değişkenler sırasıyla Örgüt Kültürü ölçeği içerisinde, Klan örgüt, Adokrasi örgüt, Hiyerarşi örgüt ve Pazar örgüt tipleri; Proje Kültürü Ölçeği içerisinde, proje değer ve farkındalık, organizasyon ve sistemler, süreç ve yöntemler, paydaş ve iletişim, kurum stratejisi ile uyum; Proje Performans Ölçeği içerisinde ise nicel performans ve nitel performans şeklindedir. Üç bölüm olarak tasarlanan anketimizde kullanılan ölçeklere ait değişkenler aşağıdaki gibi olup bu ölçekler ve değişkenlere dair detay bilgiler 3.2.4.1 numaralı bölümde yer verilmiştir.

Örgüt Kültürü Değişkenleri:

- Klan Örgüt Tipi,
- Adokrasi Örgüt Tipi,
- Hiyerarşi Örgüt Tipi,
- Pazar Örgüt Tipi.

Proje Kültürü Değişkenleri:

- Proje Değer ve Farkındalık,
- Proje Organizasyon ve Sistemleri,
- Proje Süreç ve Yöntemleri,
- Proje Paydaş ve İletişim,
- Proje Kurum Stratejisi ile Uyum.

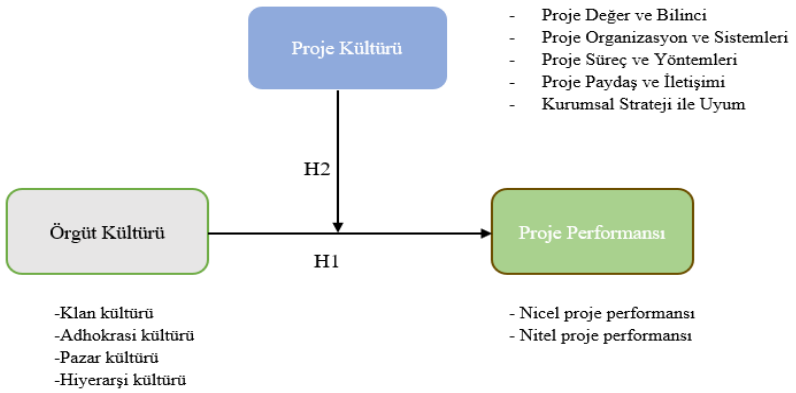
Proje Performans Değişkenleri:

- Nicel Performans,
- Nitel Performans.

3.2.3 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

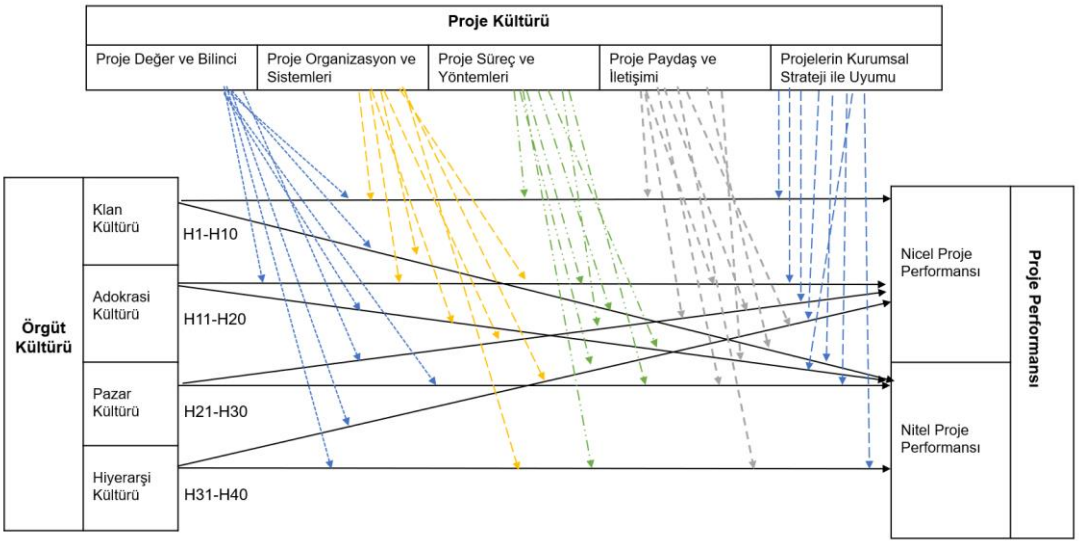
3.2.3.1 Araştırma Modeli

Örgüt kültürünün nicel ve nitel proje performansları üzerindeki etkisi ile proje kültürünün düzenleyici rolünü araştırmak için hazırlanan ve örgüt kültürü, proje kültürü ve proje performansı boyutlarını içeren araştırma modeli **Şekil 3.3'de** gösterilmiştir.



Şekil 3.3: Araştırma Modeli ve Ölçek Boyutları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.



Şekil 3.4: Tüm Ölçekler İçin Boyutlar Arası İlişkiler Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırmada kullanılan üç ölçeğe ait boyutlar arasında kurulabilecek ilişkileri gösteren tasarım ise **Şekil 3.4'de** verilmiştir.

3.2.3.2 Araştırma Soruları

Bu tez çalışması kapsamında aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmaktadır. Bu araştırma soruları geliştirilen hipotezler içerisinde ve sonrasında elde edilen verilerin analizi sonrasında bulgular içerisinde cevaplanmıştır.

- Bir örgüt içerisinde yürütülen projelerin performansı ile sonunda elde edilecek başarıda örgütün sahip olduğu kültürün etkisi var mıdır?
- Klan örgüt kültürü tipinde proje performansı üzerinde proje kültürünün etkisi var mıdır? (H1a ve H1b hipotezleri)
- Adokrasi örgüt kültürü tipinde proje performansı üzerinde proje kültürünün etkisi var mıdır? (H1c ve H1d hipotezleri)
- Hiyerarşi örgüt kültürü tipinde proje performansı üzerinde proje kültürünün etkisi var mıdır? (H1e ve H1f hipotezleri)
- Pazar örgüt kültürü tipinde proje performansı üzerinde proje kültürünün etkisi var mıdır? (H1g ve H1h hipotezleri)
- Proje kültürüne bağlı olarak proje performansına etkisinde daha etkili ve uygun olduğu örgüt kültürü tipi nedir?

- Proje kültürü boyutları farklı kültür tiplerinde proje performansını etkilemekte midir?

3.2.3.3 Araştırma Hipotezleri

Örgütlerde yürütülmekte olan projelerin performans ve başarıları üzerinde örgüt kültür tiplerine bağlı olarak örgütte oluşan proje kültürünün düzenleyici etkisini irdeleyen toplamda 40 farklı hipotez ilişkisi **Şekil 3.4'deki** modelde görselleştirilmiştir. Bu tez çalışmasında ise irdelenmek ve analiz edilmek üzere 17 adet araştırma hipotezi belirlenerek aşağıda verilmiştir.

H1a: Klan kültürünün nicel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.
H1b: Klan kültürünün nitel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.
H1c: Adokrasi kültürünün nicel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.
H1d: Adokrasi kültürünün nitel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.
H1e: Hiyerarşi kültürünün nicel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.
H1f: Hiyerarşi kültürünün nitel proje performansı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır.
H1g: Pazar kültürünün nicel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır.
H1h: Pazar kültürünün nitel proje performansı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır.

H2a: Klan örgüt kültüründe, proje değer ve bilincinin nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.
H2b: Klan örgüt kültüründe, proje değer ve bilincinin nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.

H3a: Adokrasi örgüt kültüründe, proje organizasyon ve sistemlerinin nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.
H3b: Adokrasi örgüt kültüründe, proje organizasyon ve sistemlerinin nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.

H4a: Hiyerarşi örgüt kültüründe, proje süreç ve yöntemlerinin nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.
H4b: Hiyerarşi örgüt kültüründe, proje süreç ve yöntemlerinin nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.

H5a: Pazar örgüt kültüründe, projelerin kurumsal strateji ile uyumunun nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.
H5b: Pazar örgüt kültüründe, projelerin kurumsal strateji ile uyumunun nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırma hipotezleri testleri için yapısal eşitlik modelinde analiz yöntemi olarak araştırma modelinde yer alan değişkenler arasında olan etkileri incelemek için hipotez testleri yapılarak düzenleyici etki analizleri yapılmıştır.

3.2.4 Anket ve Ölçek Uyarlama Çalışması

3.2.4.1 Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmada geçerliliği daha önceden kanıtlanmış olan **Örgüt Kültürü Ölçeği (**Cameron, Quinn, 1999), **Proje Kültürü Ölçeği** (Benek, Yazici, 2024) ve **Proje Performans Ölçeği** (Aga, Noorderhaven, Vallejo, 2016) kullanılmıştır. Ölçekler 5'li likert olup tercih edilmesi istenenler: "(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum" şeklindedir.

Orijinal versiyonu İngilizce olan ölçekler Türkçeye çevrilerek yabancı dil bilgisi çok iyi olan bir dil bilimi uzmanından ikinci kontrol noktası olarak desteği alınmıştır. Gelen önerilere göre çeviride gerekli revizyonlar yapılarak ölçeklerin Türkçe versiyonlarına son hali verilmiştir.

Örgüt kültürü, geliştirilen proje kültürü ile proje performansını ölçmek amacıyla toplam elli dokuz soru olan üç ölçeğe dair bilgiler aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

3.2.4.1.1 Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürünü ölçmek amacıyla tercih edilen ölçek ise (Cameron, Quinn, 1999) tarafından geliştirilen ve en çok atıf alan ve birçok akademik ve pratik uygulamada yararlanılan dört boyutlu Örgüt Kültürü Ölçeği olmuştur. **Tablo 3.4'de** boyutları ve soru sayıları verilen Örgüt Kültürü Ölçeğinin seçilmesindeki amaçlardan biri de organizasyon yapısı, çalışan kaynak yapısı, süreçleri ve sistemleriyle birbirlerinden farklı olan sektörlerde yer alan kurumları da kapsamasıdır.

Sıra	**Boyutlar**	**Soru Sayısı**
1	Klan Örgüt Kültürü	6
2	Adokrasi Örgüt Kültürü	6
3	Hiyerarşi Örgüt Kültürü	6
4	Pazar Örgüt Kültürü	6
	TOPLAM	**24**

Tablo 3.4: Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları ve Madde Soru Sayıları

Kaynak: (Cameron, Quinn, 1999).

Bu ölçeğin alanında en çok tercih edilen örgüt kültürü ölçeği olmasının yanında tez çalışmasında da farklı tipteki örgüt kültürüne sahip kurumlardaki proje yönetimi ve olgunluğunun ayrı ayrı ele alınması ile çalışmalara katkı sağlaması beklenmektedir. Farklı kültüre sahip kurumlardaki proje yönetimi seviyesi ve olgunluğunun belirlenmesi, proje performansı ve proje kültürü olgunlukları arasındaki ilişkinin belirlenmesi açısından bu örgüt kültürü ölçeği kritik öneme sahiptir.

Örgüt kültürü bağlamında dört kültür tipi olarak Klan Örgüt Kültürü, Adokrasi Örgüt Kültürü, Pazar Örgüt Kültürü ve Hiyerarşi Örgüt Kültüründeki kurumların her biri için ayrı ayrı hipotezler geliştirilerek kurumlarda yürütülen proje performansı üzerine etkisinde proje kültürü ölçeğinin düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Bu araştırma sonunda elde edilen bulgular analiz edilerek değerlendirme sonuçları yorumlanmış, sınırları ve ileri dönem çalışma önerileri sıralanmıştır. Ayrıca kurum yöneticileriyle beraber proje yöneticileri ve uygulayıcılarına geleceğe dair çözüm ve araştırma önerileri sunulması amaçlanmıştır.

3.2.4.1.2 Proje Kültürü Ölçeği

Projenin kültürünü ölçmek amacıyla (Benek, Yazici, 2024) tarafından geliştirilen ölçek global ölçekte bir literatür taraması sonrasında Türkiye özelinde sektör bağımsız olarak kurumlarında projelerde yer alan profesyonellerin katılımı ve sonrasında yapılan analizlerle beraber geliştirilmiştir.

Sıra	Boyutlar	Soru Sayısı
1	Proje Değer ve Bilinci	4
2	Proje Organizasyon ve Sistemleri	5
3	Proje Süreç ve Yöntemleri	3
4	Proje Paydaş ve İletişimi	5
5	Projelerin Kurumsal Strateji ile Uyumu	5
	TOPLAM	**22**

Tablo 3.5: Proje Kültürü Ölçeği Boyutları ve Madde Soru Sayıları

Kaynak: (Benek, Yazici, 2024).

Tablo 3.5'de gösterildiği üzere ölçeğe ait boyutların Cronbach's Alpha değerlerinin 0,922 ile 0,924 arasında değişmektedir. Bu nedenle güvenilirlik testleri istenilen düzey olarak çok yüksek seviyede güvenilir olarak uygun bulunmuştur.

Kurumlarda proje kültürü olgunluğunu ölçmek amacıyla yararlanılabilinecek boyutlar; Proje Değer ve Bilinci, Proje Organizasyon ve Sistemleri, Proje Süreç ve Yöntemleri, Proje Paydaş ve İletişimi ile Projelerin Kurumsal Strateji ile Uyumu olup toplamda 22 sorudan oluşmaktadır (Benek, Yazici, 2024).

3.2.4.1.3 Proje Performans Ölçeği

Proje performansının ölçülebilmesi için Aga, Noorderhaven ve Vallejo (2016) tarafından geliştirilen ölçek yaygın bir literatür araştırması temeline sahiptir.

Sıra	Boyutlar	Soru Sayısı
1	Nicel Proje Performansı	2
2	Nitel Proje Performansı	11
	TOPLAM	**13**

Tablo 3.6: Proje Performans Ölçeği Boyutları ve Madde Soru Sayıları

Kaynak: (Aga, Noorderhaven, Vallejo, 2016).

Bu ölçek nicel performans kriteri olarak proje takvimi ile bütçesini ve nitel performans kriterlerinden olan projenin geliştirilme sürecine ait memnuniyet, ortaya çıkan ürünün son kullanıcı memnuniyeti, ürünün sunduğu fayda ile kullanılabilirliği gibi 13 sorudan oluşan iki boyutun ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir (Aga, Noorderhaven, Vallejo, 2016).

Proje nicel performansıyla ilgili örnek soru aşağıdaki gibidir:

- "*Proje mutabık kalınan son takvime uygun zamanda tamamlandı.*"

Proje nitel performansıyla ilgili örnek soru aşağıdaki gibidir:

- "*Projenin çıktıları, verimliliği veya etkinliği artırarak son kullanıcılara doğrudan fayda sağlamıştır.*"

Sonraki bölümde araştırma evreni, örneklemi, veri toplama yönetimi ile yapılan analizlerle elde edilen hipotez testi sonuçları incelenmiştir.

3.2.5 Tez Araştırması Anket Uygulaması

Soruların yer aldığı madde havuzu oluşturulmasını takip eden adım, bu soruların değerlendirilmesi olup ölçeğe dahil edilen tüm maddelerin birbiriyle yüksek seviyede ilişkili olması beklenmektedir (DeVellis, 2017).

Tez araştırması kapsamında belirlenmiş olan üç ölçeğe ait sorular ve katılımcılara ait demografik bilgiler toplanmak üzere anket hazırlığı, anketin uygulanması ve elde edilen verilerden demografik bilgiler ile sonrasında analiz çalışmalarına dair bilgiler bu bölüm ve devamında yer almaktadır.

3.2.5.1 Anket Uygulama Hazırlıkları

Araştırmada kullanılan üç ölçek için toplamda 59 soru uygun bulunarak genel örneklemde kullanılmak üzere belirlenmiştir.

Çalışmada yer alan anket iki bölümdür:

- İlk bölüm içerisinde katılımcılara ait demografik özellikleri (cinsiyet bilgisi, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, proje deneyimi gibi) içeren sorular yer almaktadır.
- İkinci bölümde örgüte ait kültürün belirlenmesi için "1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum" şeklinde değişen cevapları içeren 5'li likertin kullanıldığı üç ölçeğe ait sorular kullanılmıştır.

Literatürde örneklemde yer alan kişi sayısının madde soru sayısına olan oran şeklinde minimum seviyede oran öneren araştırmacılar yer almaktadır. Birçok araştırmacı, oranın en az 5:1 şeklinde olması gerektiğini belirtmişlerdir (Gorsuch, 1983); (Bryant, Yarnold, 1995); (Suhr, 2006).

Bu aşamada seçilen grubun niceliğinin yanında niteliğinin de ön plana çıktığı gözlenmektedir. Ankete katılan genel örneklem katılımcıları sektör bağımsız olarak çalıştığı kurumlarda projelerde çalışmakta olan çalışanlardır. Bu durum da katılımcıların ankete olan katkısını hem niceliksel hem de niteliksel olarak desteklemektedir.

3.2.5.2 Genel Örneklem Uygulaması

Anket araştırması sektör bağımsız olarak gerçekleştirilmiş olup katılımcılara erişebilmek amacıyla profesyonel ve sosyal medya paylaşım siteleri (Linkedin) ve grupları ile Türkiye'de proje yönetimi başta olmak üzere faaliyet gösteren 8 vakıf ve dernek ile 13 adet Ticaret ve iş odası ile üyeleri ve takipçileriyle paylaşmaları amacıyla iletilmiştir.

Ankete toplamda 737 kişi katılım göstermiş olup 14 cevap uygun bulunmamış ve değerlendirme dışında bırakılmıştır. Ayrıca 68 katılımcı da Kamu ve Sivil Toplum Kuruluşu ya da dernekler sektöründe yer alan örgütlerde çalıştıklarını belirttiği için bu araştırmadan çıkarılmıştır.

Sonuç olarak bu araştırmada 655 katılımcının cevapları uygun olarak bulunmuş olup tüm analizler verilen cevaplara göre yapılmıştır. 655 katılımcının çalıştığı sektör, çalıştığı şirket, çalıştığı pozisyon, deneyim gibi dağılımları **Tablo 3.7'deki** gibi paylaşılmış olup katılımcıların farklı sektörlerde proje faaliyetlerinde yer alan çalışanlar olduğu görülmüş olup araştırma amaçlarımızdan biri olan sektör

bağımsız şekilde örgüt kültürüne bağlı olarak proje kültürüne etkisi ve proje performansları arasındaki ilişkinin analizini sağlamıştır.

3.2.5.3 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete cevap verenlerin demografik özellikleri arasında yaş ve cinsiyet bilgisi ile eğitim düzeyleri, çalışılan kurum büyüklüğü, proje yönetimindeki deneyimi ve yer aldıkları projedeki rolleri ile kurum sektör bilgisi sorulmuş olup alınan cevaplara göre dağılım **Tablo 3.7'de** detaylıca gösterilmiştir.

Yaş kapsamında 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-45 yaş, 46-55 yaş ve 56 yaş ustu olarak sınıflama yapılmıştır. Eğitim durumunda ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora olmak üzere dört sınıflama yapılmıştır. Proje yönetimi rolleri olarak, proje ekip üyesi, yazılım veya test mühendisi, iş analisti, eğitmen / danışman, proje takım lideri, proje sponsoru, fonksiyonel (departman) yönetici ve proje yöneticisi ile daha genel tabirde proje paydaşı olarak dokuz sınıflama yapılmıştır.

Kategori	**Kategori**	**Katılımcı Sayısı**	**Katılımcı Oranı (%)**	**Toplam (%)**
Cinsiyet	Erkek	423	**64,6**	64,6
	Kadın	232	35,4	**100,0**
Yaş	36-45 Yaş	252	**38,5**	38,5
	26-35 Yaş	216	33,0	71,5
	18-25 Yaş	84	12,8	84,3
	46-55 Yaş	80	12,2	96,5
	56 ve üzeri	23	3,5	**100,0**
Eğitim	Lisans	335	**51,0**	51,0
	Yüksek Lisans	266	40,6	91,6
	Doktora	32	4,9	96,5
	Ön lisans	22	3,5	**100,0**
Kurum Büyüklüğü	Kurum (1001+ Kişi)	249	**38,0**	38,0
	KOBİ (1-250 Kişi)	227	34,6	72,6
	Kurum (251-1000 Kişi)	179	27,4	**100,0**
Kurumdaki	2-4 yıl	292	**44,6**	**44,6**

Çalışma Süresi	5-7 yıl	219	33,4	**78,0**
	8-10 yıl	70	10,6	**88,6**
	11 yıl ve üzeri	41	6,4	**95,0**
	0-1 yıl	33	5,0	**100,0**
Proje Yönetimi Deneyimi	5-7 yıl	222	**34,0**	34,0
	8-10 yıl	201	30,7	64,7
	2-4 yıl	113	17,3	82,0
	11 yıl ve üzeri	71	10,8	92,8
	0-1 yıl	48	7,2	**100,0**
İş Hayatı Deneyimi	16-20 yıl	220	**33,6**	**33,6**
	11-15 yıl	147	22,4	**56,0**
	6-10 yıl	140	21,3	**77,3**
	0-5 yıl	104	15,9	**93,2**
	11 yıl ve üzeri	44	6,8	**100,0**
Çalışma Tipi	Özel Sektör	469	**71,6**	**71,6**
	Kendi İşini Yapan / Kurucu / Girişimci	138	21,0	**92,6**
	Eğitmen / Danışman	48	7,4	**100,0**
Projedeki Rol Dağılımı	Proje Yöneticisi	235	**35,9**	35,9
	Fonksiyonel (departman) Yönetici	127	19,4	55,3
	Proje Sponsoru	62	9,5	64,8
	Proje Takım Lideri	51	7,7	72,5
	Yazılım veya Test Mühendisi	47	7,0	79,5
	Eğitmen / Danışman	44	6,7	86,2
	İş Analisti	43	6,6	92,8
	Proje Ekip üyesi	31	4,7	97,5
	Proje Paydaşı	15	2,5	**100,0**
	Bilişim / Yazılım / Teknoloji	108	**16,5**	16,5
	Finans / Sigortacılık / Bankacılık	71	10,8	27,3

Sektör Bilgisi	Havacılık / Ulaşım / Lojistik	61	9,3	36,6
	Telekomünikasyon / Haberleşme / İletişim	60	9,1	45,7
	E-Ticaret / Online Alışveriş	54	8,2	53,9
	Eğitim / Danışmanlık / Akademi	53	8,1	62,0
	Savunma Sanayi	43	6,5	68,5
	Sanayi / Ticaret	43	6,5	75,0
	Üretim / İmalat	31	4,8	79,8
	Enerji / Otomotiv	31	4,8	84,6
	Tekstil / Hazır Giyim / Perakende	29	4,4	89,0
	İnşaat / Yapı / Emlak	28	4,3	93,3
	Turizm / Sağlık	24	3,9	97,2
	Medya / Eğlence	19	2,8	**100,0**

Tablo 3.7: Tez Araştırması Genel Örneklem Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

3.3. Ölçeklerin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

KMO örneklem yeterlilik ölçütü 0 ile 1 aralığında olabilen bir sayıdır. Bu değer 0,5'ten küçük olduğunda faktör analizi yapılamamaktadır. Ancak 0,6-0,7 aralığında "kabul edilebilir", 0,7- 0,8 aralığında "iyi", 0,8-0,9 aralığında "çok iyi", 0,9-1,0 aralığında ise "mükemmel" seviyede olarak belirtilmektedir. Bartlett'e ait olan küresellik testine göre analizde yer alan değişkenler arasında bir ilişki yer alıp almadığını test etmek amacıyla uygulanmaktadır. Yapılan testler sonucu eğer anlamlı ise ($p<0,05$) değişkenlerin birbirleriyle arasında faktör analizi için uygun ilişkiye sahip olduğu belirtilmektedir (İslamoğlu, Alnıaçık, 2013).

Araştırmada yer alan "**Örgüt Kültürü Ölçeği**" ve "**Proje Performansı Ölçeği**" için KMO ve Bartlett testleri sonuçlarına göre ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından gerekli olan uyum değerleri aralığında oldukları ortaya konulmuştur.

Bu tez çalışması için geliştirilerek tüm testleri ve analiz sonuçları uygun olarak

değerlendirilmiş olan **Proje Kültürü Ölçeği için** KMO ve Bartlett testleri uygulanmış olup test sonucu 0,702 şeklinde bulunarak faktör analizine uygun olduğu saptanmıştır.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,702
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6706,524
	Df	1711
	Sig.	0,000

Tablo 3.8: KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

3.3.1 Normal Dağılım, Faktör Analizi ve Güvenilirlik

Araştırma verilerinin normal dağılıma uygunluğu, araştırma ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik testleri AMOS 24 ve SPSS 22 istatistik paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.3.2 Veri Setinin Normal Dağılım Testi

Veri setinin normal dağılıma uygunluğunun değerlendirilmesi için ilk aşamada Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. **Tablo 3.9'da** Kolmogorov-Smirnov test sonuçları verilmektedir.

Değişken	**İstat.**	**Sig.**	**Değişken**	**İstat.**	**Sig.**	**Değişken**	**İstat.**	**Sig.**
Klan1	,295	,000	**Hyrs3**	,313	,000	**İletişim5**	,219	,000
Klan2	,302	,000	**Hyrs4**	,195	,000	**Strateji1**	,386	,000
Klan3	,304	,000	**Hyrs5**	,363	,000	**Strateji2**	,339	,000
Klan4	,255	,000	**Hyrs6**	,311	,000	**Strateji3**	,241	,000
Klan5	,283	,000	**Değer1**	,268	,000	**Strateji4**	,327	,000
Klan6	,266	,000	**Değer2**	,213	,000	**Strateji5**	,207	,000

Adok1	,241	,000	**Değer3**	,296	,000	**Nicel1**	,333	,000
Adok2	,202	,000	**Değer4**	,263	,000	**Nicel2**	,218	,000
Adok3	,250	,000	**Org1**	,303	,000	**Nitel1**	,385	,000
Adok4	,258	,000	**Org2**	,259	,000	**Nitel2**	,320	,000
Adok5	,302	,000	**Org3**	,261	,000	**Nitel3**	,329	,000
Adok6	,225	,000	**Org4**	,228	,000	**Nitel4**	,258	,000
Pazar1	,335	,000	**Org5**	,229	,000	**Nitel5**	,309	,000
Pazar2	,262	,000	**Süreç1**	,338	,000	**Nitel6**	,213	,000
Pazar3	,318	,000	**Süreç2**	,298	,000	**Nitel7**	,367	,000
Pazar4	,321	,000	**Süreç3**	,219	,000	**Nitel8**	,313	,000
Pazar5	,270	,000	**İletişim1**	,324	,000	**Nitel9**	,312	,000
Pazar6	,209	,000	**İletişim2**	,269	,000	**Nitel10**	,369	,000
Hyrs1	,252	,000	**İletişim3**	,293	,000	**Nitel11**	,279	,000
Hyrs2	,358	,000	**İletişim4**	,299	,000			

Tablo 3.9: Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda elde edilen Sig. Değerlerine bakıldığında ,000 olduğu görülmüştür. Bu nedenle veri setinin normal dağılım açısından uygunluğu için çarpıklık ve basıklık (Skewness-Kurtosis) değerlerine bakılmış olup bu değerler EK-C'de tablo halinde verilmiştir.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin sahip olduğu çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında bulunması veri setinin normal olarak dağıldığının bir kanıtı olarak kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010).

Farklı bir gösterge olan standart sapma değerlerinin ortalama değerlere bölünmesi suretiyle elde edilen varyasyon katsayılarının da 0.3'den düşük olduğu belirlenmiştir. Daha sonraki aşamada ise histogram histogram grafiklerinin simetrik ve tek tepeli olduğu görülmüştür. Son kontrol adımı olarak detrented grafiklerin N, S, U ve W harflerine benzeyen şekiller oluşturmadığı teyit edilmiştir (Demir v.d., 2016).

Test sonucu elde edilen **histogram grafikleri Ek-D'de ve Detrented Grafikler Ek-E'de** yer almaktadır.

Normal Dağılım Test Sonuçları		
Kolmogorov-Smirnov	Sig. Değeri 0,000'dan farklı mı?	0 puan
Ortalama /Standart Sapma	Oranları -2 ve +2 aralığı içinde mi?	1 puan
Çarpıklık ve Basıklık	Değerleri 0,3 değerinin altında mı?	1 puan
Histogram İncelemesi	Eğriler simetrik ve tek tepeli mi?	1 puan
Detrended Grafikler	Grafikler N, S, U, W şeklinde değil mi?	1 puan
	Toplam Puan	**4 puan**

Tablo 3.10: Normal Dağılım Test Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 3.10'da gösterildiği gibi sırasıyla gerçekleştirilen normal dağılımla ilgili olan 5 testten 4 tanesinin uygun değerlerde olması ile beraber **toplamda 4 puan** alarak araştırma verilerinin parametrik testlere uygunluğuna karar verilmiştir. Sonraki analiz adımlarında ölçeklere ait güvenilirlik testleri ve doğrulayıcı faktör analizlerine geçilmiştir.

3.3.3 Ölçek Boyutları Güvenilirlik Analizleri

Güvenirlik, bir araştırmaya ait farklı zamanlarda tekrarlanarak aynı sonuçların elde edilme durumlarına göre kabul edilmesidir (Kozak, 2014).

Nunnally (1967), yapılan analiz sonuçlarının anlamlı amacıyla Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde yer alması gerektiğini belirtmiştir. Bu noktada ölçekler ve boyutları için örnek olması adına hazırlanan kabul değer aralıkları şu şekilde yorumlanmaktadır: (Kayış, 2014); (Kozak, 2014).

- 0,00 < Alpha < 0,40 ise ölçek güvenilir seviyede değildir,
- 0,40 < Alpha < 0,60 ise ölçeğin güvenirlik seviyesi düşüktür,
- 0,60 < Alpha < 0,80 ise ölçek oldukça güvenilir seviyededir,
- 0,80 < Alpha < 1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir seviyededir.

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach's Alpha Değerleri	Cronbach's Alpha Değerleri
Örgüt Kültürü	Klan	0,755	0,734
	Adokrasi	0,705	
	Hiyerarşi	0,752	
	Pazar	0,725	
Proje Kültürü	Değer	0,755	0,751
	Organizasyon	0,715	
	Süreç	0,784	
	İletişim	0,711	
	Strateji	0,791	
Proje Performansı	Nicel	0,753	0,753
	Nitel	0,754	

Tablo 3.11: Ölçek Boyutları Güvenirlik Değerleri

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 3.11'de gösterildiği üzere ölçekler ile ölçeklere ait boyutların Cronbach's Alpha değerlerinin 0,734 ile 0,753 arasında değişmekte olduğu görülmektedir.

Ölçekler ve ölçeklere ait boyutlara bakıldığında Güvenilirlik testleri istenilen düzey olarak oldukça güvenilir seviyede uygun bulunarak faktör analizi aşamasına geçilmesi uygun bulunmuştur.

3.3.3.1 Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgüt Kültürü ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve Ki Kare değeri 1038,174, serbestlik derecesi 246 ve probability level 0,000 olarak tespit edilmiştir. Probability level değerinin 0 olması nedeniyle ikinci aşamaya geçilerek faktör yükleri ve uyum iyiliği değerleri değerlendirilmiştir. **Tablo 3.12'de** görüldüğü üzere ilk aşamada elde edilen uyum iyiliği sonuçları kabul edilen seviyenin altında olup

standardize faktör yükleri 0.5'in üzerinde değer almıştır. Böylece elde edilen ilk aşama uyum iyiliği sonuçları, faktör analizi için gerekli görülen kabul edilen sınırın altındadır.

Örgüt kültürü ölçeği değerleri yeterli bulunmadığından sırasıyla Klan-3 *(Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.),* Adhok-6 *(Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; en özgün ve en yeni eğitim hizmetine sahip olmadır.)*, Hiyerarşi-1 *(Çalıştığım kurum; sonuç odaklı bir yerdir. Esas Amaç iş bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet etmekte ve başarıya odaklanmaktadır.),* Hiyerarşi-4 *(Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; başarı ve hedefe ulaşmadır.),* Hiyerarşi-5 *(Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmektir.),* Pazar-1 *(Çalıştığım Kurumda; her şey yapılanmış ve kontrol altındadır. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirlemektedir.),* Pazar-2 *(Yöneticilerim genellikle koordine eden, örgütleyen veya iş akışını düzenleyen kişilerdir.),* Pazar-6 *(Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; verimlilik, eğitim hizmetlerinin zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulmasıdır.)* numaralı sorular çıkarılarak model iyileştirilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeği değerleri tekrar kontrol edilerek istenilen değerler açısından yeterli bulunmadığından düzeltme indisleri de incelenerek e-1 ile e-2 arasına, e-5 ile e-6 arasına, e-5 ile e-19 arasına, e-7 ile e-19 arasına ve e-9 ile e-10 arasına kovaryans konularak model iyileştirilmiştir. Düzeltme indislerinin kullanılmasının ardından son aşama olan ikinci aşamada uyum iyiliği değerleri olarak Ki Kare değeri 156,624, df değeri 93, CMIN/DF değeri 1,684, TLI değeri 0,889, CFI değeri 0,906, GFI değeri 0,972 ve RMSEA değeri 0,032 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.12'de modelin tüm aşamalarda aldığı değerleri ile faktör yükleri ve özellikle uygulanan düzeltme indisleri ve faktör analizi açısından uygunluğu kabul edilen değerleri ile son aşama değerleri gösterilmektedir.

Uyum iyiliği değerlerinin faktör analizi için uygun olduğunun kabul edilmesiyle güvenilirlik analizi uygulanmış ve yüksek derecede güvenilir olduğu bulgusuna ulaşılarak faktör analizi tamamlanmıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri						
Ki Kare	df	Cmin/Df	Tli	Cfi	Gfi	Rmsea
1038,174	246	4,220	0,543	0,593	0,875	0,070

Klan1 ← Klan Örgüt Tipi	0,578	Hyrs1 ← Hiyerarşi Örgüt Tipi	0,278
Klan2 ← Klan Örgüt Tipi	0,553	Hyrs2 ← Hiyerarşi Örgüt Tipi	0,540
Klan3 ← Klan Örgüt Tipi	0,409	Hyrs3 ← Hiyerarşi Örgüt Tipi	0,584
Klan4 ← Klan Örgüt Tipi	0,570	Hyrs4 ← Hiyerarşi Örgüt Tipi	0,209
Klan5 ← Klan Örgüt Tipi	0,533	Hyrs5 ← Hiyerarşi Örgüt Tipi	-0,192
Klan6 ← Klan Örgüt Tipi	0,568	Hyrs6 ← Hiyerarşi Örgüt Tipi	0,134
Adhok1 ← Adokrasi Örgüt Tipi	0,600	Pazar1 ← Pazar Örgüt Tipi	0,086
Adhok2 ← Adokrasi Örgüt Tipi	0,760	Pazar2 ← Pazar Örgüt Tipi	0,024
Adhok3 ← Adokrasi Örgüt Tipi	0,513	Pazar3 ← Pazar Örgüt Tipi	0,530
Adhok4 ← Adokrasi Örgüt Tipi	0,614	Pazar4 ← Pazar Örgüt Tipi	0,581
Adhok5 ← Adokrasi Örgüt Tipi	0,512	Pazar5 ← Pazar Örgüt Tipi	0,588
Adhok6 ← Adokrasi Örgüt Tipi	0,107	Pazar6 ← Pazar Örgüt Tipi	0,242

Çıkarılan İfadeler	
Klan-3 (Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.)	**Adhok-6** (Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; en özgün ve en yeni eğitim hizmetine sahip olmadır.)
Hiyerarşi-1 (Çalıştığım kurum; sonuç odaklı bir yerdir. Esas Amaç iş bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet etmekte ve başarıya odaklanmaktadır.)	**Hiyerarşi-4** (Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; başarı ve hedefe ulaşmadır.)
Hiyerarşi-5 (Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmektir.)	**Pazar-1** (Çalıştığım Kurumda; her şey yapılanmış ve kontrol altındadır. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirlemektedir.)

Pazar-2 (Yöneticilerim genellikle koordine eden, örgütleyen veya iş akışını düzenleyen kişilerdir.)	**Pazar-6** (Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; verimlilik, eğitim hizmetlerinin zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulmasıdır.)
Uygulanan Düzeltme İndisleri	
e-1 ile e-2 arasında	e-5 ile e-6 arasında
e-5 ile e-19 arasında	e-7 ile e-19 arasında
e-9 ile e-10 arasında	

Örgüt Kültürü Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri						
Ki Kare	**df**	**Cmin/Df**	**Tli**	**Cfi**	**Gfi**	**Rmsea**
156,624	93	1,684	0,889	0,906	0,972	0,032

Klan1 ← Klan Örgüt Tipi	0,721	Adhok4 ← Adokrasi Örgüt Tipi	0,735
Klan2 ← Klan Örgüt Tipi	0,693	Adhok5 ← Adokrasi Örgüt Tipi	0,690
Klan4 ← Klan Örgüt Tipi	0,664	Pazar3 ← Pazar Örgüt Tipi	0,760
Klan5 ← Klan Örgüt Tipi	0,753	Pazar4 ← Pazar Örgüt Tipi	0,719
Klan6 ← Klan Örgüt Tipi	0,728	Pazar5 ← Pazar Örgüt Tipi	0,713
Adhok1 ← Adokrasi Örgüt Tipi	0,763	Hyrs2 ← Hiyerarşi Örgüt Tipi	0,665
Adhok2 ← Adokrasi Örgüt Tipi	0,851	Hyrs3 ← Hiyerarşi Örgüt Tipi	0,717
Adhok3 ← Adokrasi Örgüt Tipi	0,671	Hyrs6 ← Hiyerarşi Örgüt Tipi	0,762

Tablo 3.12: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

3.3.3.2 Proje Kültürü Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Detayları **Tablo 3.13'de** belirtildiği üzere, proje kültürü ölçeğinin ilk aşama değerleri sırasıyla Ki Kare değeri 614,444, df değeri 199 ve probability değeri ,000 olarak tespit

edilerek uyum iyiliği değerlerinin kontrolüne geçilmiştir. CMIN/DF değerinin 3,088, TLI değerinin 0,465, CFI değerinin 0,539, GFI değerinin 0,922 ve RMSEA değerinin 0,056 olduğu görülerek ilk aşama uyum iyiliği değerleri yeterli kabul edilmemiştir. Probability değerinin 0,000 olması nedeniyle standart regresyon yükleri incelenmiş ve 0,5 değerinin altında kalan Organizasyon ve Sistemler boyutuna ait Organizasyon-4 *(Çalıştığım kurumda proje hedefleri ve ödüllendirmeler, organizasyonel kurallarla uyumlu olarak kararlaştırılmaktadır.),* Organizasyon-5 *(Çalıştığım kurumun organizasyon yapısı stratejiyle uyum sağlayacak şekilde çevik ve esnektir.)* ve İletişim-3 *(Çalıştığım kurumda proje yönetim ofisi proje yönetiminin gelişimi için farklı paydaş organizasyonlarla iletişim halindedir.)* soruları çıkartılarak analize devam edilmiştir.

Proje kültürü ölçeği değerleri tekrar kontrol edilerek istenilen değerler açısından yeterli bulunmadığından düzeltme indisleri de incelenerek e-1 ile e-2 arasına, e-3 ile e-4 arasına ve e-18 ile e-19 arasına kovaryans konularak model iyileştirilmiştir. Düzeltme indislerinin kullanılmasının ardından son aşama olan ikinci aşamada uyum iyiliği değerleri olarak Ki Kare değeri 250,890, df değeri 139, Cmin/df değeri 1,805, TLI değeri 0,903, CFI değeri 0,916, GFI değeri 0,961, RMSEA değeri 0,035 olduğu gözlemlenmiş olup istenilen değer aralıklarında olduğu tespit edildiğinden analiz bu aşamada tamamlanmıştır.

Tablo 3.13'de modelin tüm aşamalarda aldığı değerleri ile faktör yükleri ve özellikle uygulanan düzeltme indisleri ve faktör analizi açısından uygunluğu kabul edilen değerleri ile son aşama değerleri gösterilmektedir.

Uyum iyiliği değerlerinin faktör analizi için uygun olduğunun kabul edilmesiyle güvenilirlik analizi uygulanmış ve yüksek derecede güvenilir olduğu bulgusuna ulaşılarak faktör analizi tamamlanmıştır.

Proje Kültürü Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri						
Ki Kare	**df**	**Cmin/Df**	**Tli**	**Cfi**	**Gfi**	**Rmsea**
614,444	199	3,088	0,465	0,539	0,922	0,056

Değer1 ← Değer	0,535	Süreç3 ← Süreç	0,565
Değer2 ← Değer	0,544	İletişim1 ← İletişim	0,598

Değer3 ← Değer	0,700	İletişim2 ← İletişim	0,567
Değer4 ← Değer	0,520	İletişim3 ← İletişim	0,260
Org1 ← Organizasyon	0,513	İletişim4 ← İletişim	0,564
Org2 ← Organizasyon	0,506	İletişim5 ← İletişim	0,597
Org3 ← Organizasyon	0,566	Strateji1 ← Strateji	0,564
Org4 ← Organizasyon	0,371	Strateji2 ← Strateji	0,574
Org5 ← Organizasyon	0,117	Strateji3 ← Strateji	0,591
Süreç1 ← Süreç	0,567	Strateji4 ← Strateji	0,592
Süreç2 ← Süreç	0,552	Strateji5 ← Strateji	0,537
Çıkarılan İfade			
Organizasyon-4 (Çalıştığım kurumda proje hedefleri ve ödüllendirmeler, organizasyonel kurallarla uyumlu olarak kararlaştırılmaktadır.)		**Organizasyon-5** (Çalıştığım kurumun organizasyon yapısı stratejiyle uyum sağlayacak şekilde çevik ve esnektir.)	
İletişim-3 (Çalıştığım kurumda proje yönetim ofisi proje yönetiminin gelişimi için farklı paydaş organizasyonlarla iletişim halindedir.)			
Uygulanan Düzeltme İndisleri			
e-1 ile e-2 arasında		e-3 ile e-4 arasında	
e-18 ile e-19 arasında			

Proje Kültürü Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri						
Cmin	**df**	**Cmin/Df**	**Tli**	**Cfi**	**Gfi**	**Rmsea**
250,890	139	1,805	0,903	0,916	0,961	0,035

Değer1 ← Değer	0,735	İletişim1 ← İletişim	0,702

Değer2 ← Değer	0,708	İletişim2 ← İletişim	0,755
Değer3 ← Değer	0,751	İletişim4 ← İletişim	0,673
Değer4 ← Değer	0,732	İletişim5 ← İletişim	0,688
Org1 ← Organizasyon	0,692	Strateji1 ← Strateji	0,770
Org2 ← Organizasyon	0,680	Strateji2 ← Strateji	0,730
Org3 ← Organizasyon	0,731	Strateji3 ← Strateji	0,664
Süreç1 ← Süreç	0,663	Strateji4 ← Strateji	0,691
Süreç2 ← Süreç	0,733	Strateji5 ← Strateji	0,712
Süreç3 ← Süreç	0,755		

Tablo 3.13: Proje Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

3.3.3.3 Proje Performans Ölçeği Güvenilirlik Testi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Proje performans ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinin ilk aşamasında Ki Kare değeri 196,983, df değeri 64 ve probability level değeri ,000 olarak tespit edilmiştir. Probability level değerinin ,000 olması nedeniyle faktör yükleri kontrol edilerek 0,5 değerinin altında kalan ifadeler çıkartılmıştır.

Analiz dışında bırakılan Nitel-2. ifade *(Projenin sonuçlarından faydalanılmaya devam edilmesi muhtemeldir.)* sonrasında ikinci aşama uyum değerleri kontrol edilmiştir.

Proje performans ölçeği tekrar kontrol edilerek istenilen değerler açısından yeterli bulunmadığından düzeltme indisleri de incelenerek e-3 ile e-5 arasına, e-3 ile e-10 arasına, e-6 ile e-7 arasına, e-8 ile e-13 arasına, e-9 ile e-10 arasında ve e-12 ile e-13 arasına kovaryans konularak model iyileştirilmiştir. Düzeltme indislerinin kullanılmasının ardından son aşama olan ikinci aşamada uyum iyiliği değerleri olarak Ki Kare değeri 121,177, df değeri 47, Cmin/df değeri 2,578, TLI değeri 0,883, CFI

değeri 0,898, GFI değeri 0,971, RMSEA değeri 0,049 olduğu gözlemlenmiş olup istenilen değer aralıklarında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.14'de modelin tüm aşamalarda aldığı değerleri ile faktör yükleri ve özellikle uygulanan düzeltme indisleri ve faktör analizi açısından uygunluğu kabul edilen değerleri ile son aşama değerleri gösterilmektedir.

Uyum iyiliği değerlerinin faktör analizi için uygun olduğunun kabul edilmesiyle güvenilirlik analizi uygulanmış ve yüksek derecede güvenilir olduğu bulgusuna ulaşılarak faktör analizi tamamlanmıştır.

Proje Performans Ölçeği İlk Aşama Uyum İyiliği Değerleri						
Ki Kare	**df**	**Cmin/Df**	**Tli**	**Cfi**	**Gfi**	**Rmsea**
196,983	64	3,078	0,577	0,703	0,634	0,056

Nicel1 <-- Nicel Performans	0,512	Nitel6 <-- Nitel Performans	0,619
Nicel2 <-- Nicel Performans	0,531	Nitel7 <-- Nitel Performans	0,539
Nitel1 <-- Nitel Performans	0,665	Nitel8 <-- Nitel Performans	0,576
Nitel2 <-- Nitel Performans	0,252	Nitel9 <-- Nitel Performans	0,590
Nitel3 <-- Nitel Performans	0,510	Nitel10 <-- Nitel Performans	0,501
Nitel4 <-- Nitel Performans	0,568	Nitel11 <-- Nitel Performans	0,584
Nitel5 <-- Nitel Performans	0,533		

Çıkarılan İfadeler	
Nitel-2	Projenin sonuçlarından faydalanılmaya devam edilmesi muhtemeldir.

Uygulanan Düzeltme İndisleri	
e-3 ile e-5 arasında	e-3 ile e-10 arasında
e-6 ile e-7 arasında	e-8 ile e-13 arasında
e-9 ile e-10 arasında	e-12 ile e-13 arasında

Proje Performans Ölçeği İkinci Aşama Uyum İyiliği Değerleri						
Cmin	**df**	**Cmin/Df**	**Tli**	**Cfi**	**Gfi**	**Rmsea**
121,177	47	2,578	0,883	0,898	0,971	0,049

Nicel1 <-- Nicel Performans	0,643	Nitel6 <-- Nicel Performans	0,728
Nicel2 <-- Nicel Performans	0,707	Nitel7 <-- Nicel Performans	0,758
Nitel1 <-- Nicel Performans	0,730	Nitel8 <-- Nicel Performans	0,761
Nitel3 <-- Nicel Performans	0,717	Nitel9 <-- Nicel Performans	0,664
Nitel4 <-- Nicel Performans	0,719	Nitel10 <-- Nicel Performans	0,739
Nitel5 <-- Nicel Performans	0,688	Nitel11 <-- Nicel Performans	0,676

Tablo 3.14: Proje Performansı Ölçeği Faktör Analizi Değerleri

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Sonuç olarak, üç araştırma ölçeği için yapılan analizlerde elde edilen doğrulayıcı faktör analizlerinin sonuçları **Tablo 3.15'de** belirtilmiştir.

Ölçekler	**Cmin/Df**	**Tli**	**Cfi**	**Gfi**	**Rmsea**
Örgüt Kültürü	1,684	0,889	0,906	0,972	0,032
Proje Kültürü	1,805	0,903	0,916	0,961	0,035
Proje Performansı	2,578	0,883	0,898	0,971	0,049

Tablo 3.15: Tüm Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırmalar sonunda elde edilen verilerle yapılan analizlerin sonucunda, **Tablo 3.15'de** verildiği üzere üç ölçek için de Cmin/Df değeri istenilen aralık seviyesi olarak 3'ün altına geldiği görülmüştür. Ayrıca Cronbach Alpha değerlerinin de istenilen uyum seviyesi içerisinde olduğu görülerek üç ölçeğe ait araştırma için yeterli ve uygun bulunmuştur.

Tez araştırmasında kullanılan üç ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunun

belirlenmesi için CR değerinin hem AVE değerinden hem de 0,6'dan büyük olması gereklidir. Ayrıca yakınsak geçerlilik ölçümü için de her ölçek için AVE değerlerinin 0,5'in değerinin üzerinde olması beklenmektedir (İlhan ve Çetin, 2013).

Tez Araştırma Ölçekleri	CR	AVE
Örgüt Kültürü	0,9469	0,5281
Proje Kültürü	0,9519	0,5107
Proje Performansı	0,9247	0,5065

Tablo 3.16: Tez Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerliliği

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

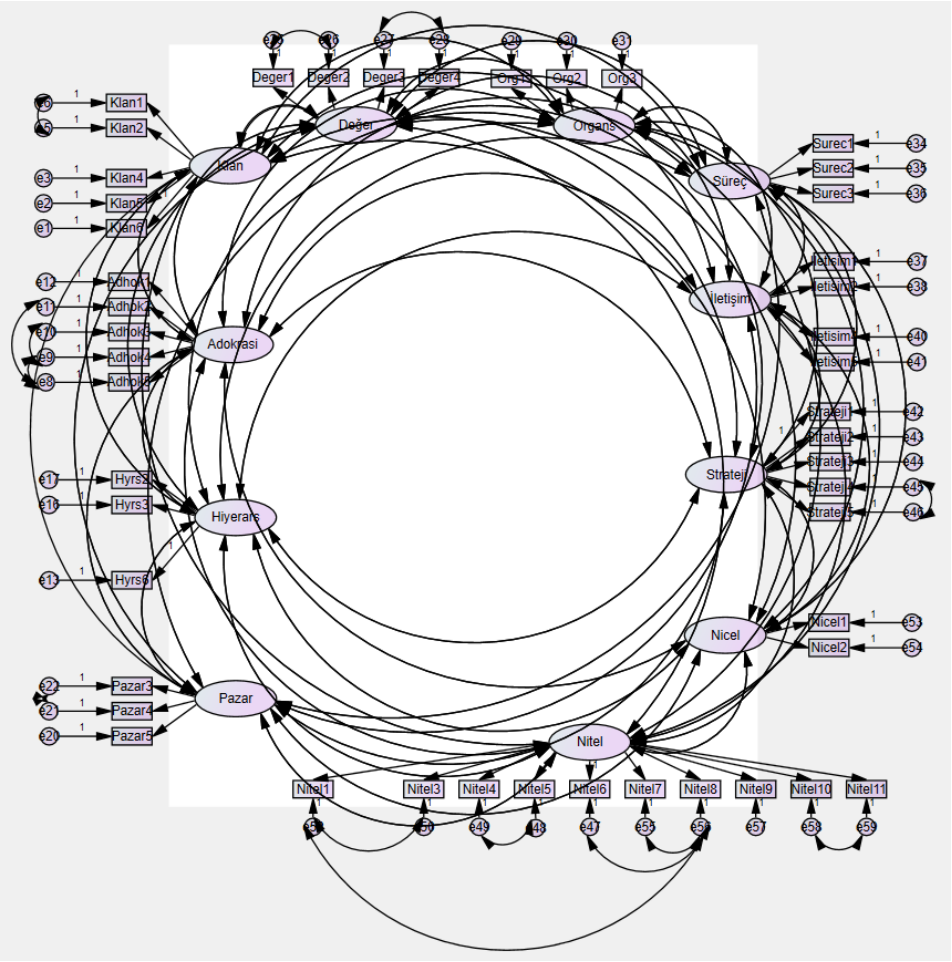
Araştırma modelinde kullanılan ölçekler için uyum iyiliği değerleri doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak uygun bulundu. **Tablo 3.16'da** verilmiş olan güvenilirlik ve yapısal geçerlilik test sonuçlarına bakıldığında üç ölçeğe ait geçerliliğin ve güvenilirliğin onaylanarak hipotez testlerinde kullanılmasının uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

3.3.4 Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) araştırma çalışmalarında hipotezlerin test edilmesi amacıyla değişkenler arasında bulunan ilişkileri analiz etmeye yarayan istatistiksel bir yöntemdir (Hoyle,1995).

Yapısal Eşitlik Modeli kurularak araştırma hipotezleri belirlenen üç değişken için ayrı ayrı olmak üzere istatistiki bilgiler kapsamında modelin tamamı değerlendirilmiştir. Değişkenler arası doğrudan etkileri incelemek amacıyla yapılan analiz sırasında elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir seviyede olması sağlanana kadar ölçek boyutları içerisindeki sorular atılarak gerekli indisler eklenmiştir. Uyum iyiliği değerlerinin faktör analizi için uygunluğu sağlandıktan sonra güvenilirlik analizi uygulanmış ve yüksek derecede güvenilir oldukları bulgusuna ulaşılarak faktör analizi tamamlanmıştır. Kültür modellerinin ve proje kültürü ile proje

performansı boyutlarına ait yapısal eşitlik modeli **Şekil 3.5'de** gösterilmektedir.



Şekil 3.5: Araştırma Modeli Yapısal Eşitlik Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Araştırma değişkenleri açısından bakıldığında üç ölçek için de değerlerin hedef uyum değerleri içerisinde olduğu görülmüştür. Ayrıca elde edilen çıktılara göre dört örgüt kültürüne ait analizlerde klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür modelinin proje performansı oluşturma ve proje ölçeği ile ölçülebilen proje kültürü seviyesinin düzenleyici etkisi uygun model olarak görünmektedir.

3.3.5 Regresyon Testleri Öncesi Şartların Kontrolü

Regresyon testleri öncesinde gerekli olan şartların sırayla kontrol edilerek şartları sağladığı teyit edilerek bir sonraki kontrol adımına geçilmesi gereklidir

(Garson, G.D., 2012) (Al Rezami, A.Y., 2020).

Regresyon testlerinin yapılması için uygun olduğu **Tablo 3.17'deki** gibi tespit edilmiştir.

Regresyon Testleri Öncesi Şartların Kontrolü		
Gerekli Şartlar	**Değerlendirme Sonucu**	**Durum**
Bağımlı değişken eşit aralıklı veya eşit oranlı ölçme düzeyinde sürekli değişken olmalıdır.	Eşit aralıklı ve süreklidir.	Sağlandı
Her iki değişken de normal dağılıma sahip olmalıdır (normallik).	Normallik testi yapılmıştır.	Sağlandı
Değişkenler arasında doğrusal ilişki olmalıdır (doğrusallık).	**Ek-F'deki** gibi doğrusallık sağlanmıştır.	Sağlandı
Uç değerler olmamalıdır (Std. Residual değerleri +/- 3,29 aralığında olmalı ve Cooks distance maksimum değeri 1,00 olmalı).	Aralık şartları sağlanmıştır.	Sağlandı
Hatalar normal dağılmalıdır.	Normal dağılımlı olduğu görülmüştür.	Sağlandı
Değişkenler eş varyanslı olmalıdır.	Eş varyanslı olduğu görülmüştür.	Sağlandı
Hatalar birbirinden bağımsız olmalıdır (Durbin Watson değeri 1 ile 3 arasında olmalı).	Değerler belirtilen aralıktadır.	Sağlandı

Tablo 3.17: Regresyon Testleri Öncesi Gerekli Şartların Kontrolü

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

3.4 Bulgular

Araştırma modelinde yer alan ölçekler için doğrulayıcı faktör analizlerinin gerçekleştirilmesiyle birlikte AMOS 24 istatistik programından aracılığı ile araştırma hipotezleri test edilmiştir.

3.4.1 Hipotez Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Hipotezlerin her biri için kabul/ret durumları ile aralarındaki ilişkinin anlamlılığı ve etki yönü SPSS'de ilgili değişkenler gözetilerek **Tablo 3.18'de** ortaya konulmuştur.

Hipotez sonuçlarının belirlenmesi amacıyla uygulanan regresyon analizi ile iki veya daha çok değişken arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek ve kurulan ilişkide tahmin ve kestirimler yapmak amacıyla kullanılmaktadır.

Hipotez	Kabul / Ret	Açıklama
H1a	**Kabul**	"Klan kültürünün nicel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır."
H1b	**Kabul**	"Klan kültürünün nitel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır."
H1c	**Kabul**	"Adokrasi kültürünün nicel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır."
H1d	**Ret**	"Adokrasi kültürünün nitel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır."
H1e	**Kabul**	"Hiyerarşi kültürünün nicel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır."
H1f	**Ret**	"Hiyerarşi kültürünün nitel proje performansı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır."
H1g	**Kabul**	"Pazar kültürünün nicel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır."
H1h	**Ret**	"Pazar kültürünün nitel proje performansı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır."
H2a	**Kabul**	"Klan örgüt kültüründe, proje değer ve bilincinin nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır."
H2b	**Kabul**	"Klan örgüt kültüründe, proje değer ve bilincinin nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır."
H3a	**Kabul**	"Adokrasi örgüt kültüründe, proje organizasyon ve sistemlerinin nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır."

H3b	**Kabul**	“Adokrasi örgüt kültüründe, proje organizasyon ve sistemlerinin nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.”
H4a	**Kabul**	“Hiyerarşi örgüt kültüründe, proje süreç ve yöntemlerinin nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.”
H4b	**Kabul**	“Hiyerarşi örgüt kültüründe, proje süreç ve yöntemlerinin nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.”
H5a	**Kabul**	“Pazar örgüt kültüründe, projelerin kurumsal strateji ile uyumunun nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.”
H5b	**Kabul**	“Pazar örgüt kültüründe, projelerin kurumsal strateji ile uyumunun nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır.”

Tablo 3.18: Hipotez Sonuçlarına Göre Kabul ve Ret Durumları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

3.4.2 Bulguların Değerlendirilmesi

H1a olarak belirtilen "Klan kültürünün nicel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır" hipotezi analiz ***anlamlı ve pozitif*** olduğu ortaya konularak kabul edilmiştir. **(H1a regresyon oranı = 0,147, p = 0,000). Tablo 3.19'da** görülebileceği üzere klan kültür tipindeki kurumlarda örgüt kültürü projelerin nicel performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Correlations

		KlanKultur_Ort	Perform_Nicel_Ort
Pearson Correlation	KlanKultur_Ort	1,000	,147
	Perform_Nicel_Ort	,147	1,000
Sig. (1-tailed)	KlanKultur_Ort	.	,000
	Perform_Nicel_Ort	,000	.
N	KlanKultur_Ort	655	655
	Perform_Nicel_Ort	655	655

Tablo 3.19: Klan Kültürü ile Nicel Proje Performansı İlişki Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Klan örgüt kültürü tipindeki organizasyonlar, yürütülen projelerindeki sayısal açıdan (proje takvimi, bütçesi gibi) proje başarısına ve performansına ulaşılması konusunda olumlu yönde projeleri destekler yapılar olduğu belirtilebilir. Klan örgüt kültürü takım çalışmasına önem veren ve paydaşlar ile örgüt çalışanların katılımını destekleyen yapıda olması nedeniyle projeye dahil ediliyor olmaları ve çalışanlar üzerindeki olumlu çalışma ortamı yaratmanın projenin nicel performansında olumlu etkisi olacağı belirtilmelidir.

H1b olarak belirtilen "Klan kültürünün nitel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır" hipotezi analiz sonucunda ***anlamlı ve pozitif*** olduğu belirlenmiştir. **(H1b regresyon oranı = 0,161, p = 0,000). Tablo 3.20'de** görülebileceği üzere proje çalışanlarının yer aldığı klan kültür tipindeki kurumlarda örgüt kültürü projelerin nitel performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Correlations

		KlanKultur_Ort	Perform_Nitel_Ort
Pearson Correlation	KlanKultur_Ort	1,000	,161
	Perform_Nitel_Ort	,161	1,000
Sig. (1-tailed)	KlanKultur_Ort	.	,000
	Perform_Nitel_Ort	,000	.
N	KlanKultur_Ort	655	655
	Perform_Nitel_Ort	655	655

Tablo 3.20: Klan Kültürü ile Nitel Proje Performansı İlişki Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Klan örgüt kültürü tipindeki organizasyonlar, yürütülen projelerindeki sayısal olmayan (projeden memnuniyet, proje sonucundan memnuniyet gibi) proje başarısına ve performansına ulaşılması konusunda olumlu yönde projeleri destekleyen yapılar olduğu belirtilebilir. Nicel performanstaki pozitif etkide olduğu gibi klan örgüt kültüründeki organizasyonlarda projelerin sayısal olmayan nitel performansları olarak sayılabilecek çalışan memnuniyeti, paydaş ve müşteri memnuniyeti, proje gereksinimlerinin karşılanması ve proje iletişiminin sağlıklı yürütülmesi gibi konularda olumlu etkisinin olacağı belirtilmelidir.

H1c olarak belirtilen "Adokrasi kültürünün nicel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır" hipotezi analiz sonucunda Adokrasi kültürünün nicel proje performansı üzerinde **pozitif ve anlamlı** bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. **(H1c regresyon oranı = 0,130, p = 0,000).**

Tablo 3.21'de görüleceği üzere girişimciliğe ve yaratıcılığa önem veren Adokrasi kültüründeki organizasyonlarda örgüt kültürünün gelişimi, örgüt için önemli olan projelerdeki nicel performansları olumlu yönde arttırarak etkilediği söylenmelidir.

Correlations

		AdokKultur_Ort	Perform_Nicel_Ort
Pearson Correlation	AdokKultur_Ort	1,000	,130
	Perform_Nicel_Ort	,130	1,000
Sig. (1-tailed)	AdokKultur_Ort	.	,000
	Perform_Nicel_Ort	,000	.
N	AdokKultur_Ort	655	655
	Perform_Nicel_Ort	655	655

Tablo 3.21: Adokrasi Kültürü ile Nicel Proje Performansı İlişki Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

H1d olarak belirtilen "Adokrasi kültürünün nitel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır" hipotezi analiz sonucunda Adokrasi kültürünün nitel proje performansı üzerinde **anlamlı olmayan** ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış olup **hipotez desteklenmemiştir (H1d regresyon oranı = 0,033, p = 0,200) (p>0,05).**

Correlations

		AdokKultur_Ort	Perform_Nitel_Ort
Pearson Correlation	AdokKultur_Ort	1,000	,033
	Perform_Nitel_Ort	,033	1,000
Sig. (1-tailed)	AdokKultur_Ort	.	,200
	Perform_Nitel_Ort	,200	.
N	AdokKultur_Ort	655	655
	Perform_Nitel_Ort	655	655

Tablo 3.22: Adokrasi Kültürü ile Nitel Proje Performansı İlişki Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

İnovasyona ve risk almanın önemine odaklanan Adokrasi kültüründeki girişim firmaları çoğunluklu olan örgütlerde projelerin nitel performanslarını arttırdığına dair bir ilişki kurulamaması bu tür kurumların iletişim, süreç geliştirme ve organizasyonu geliştirmek gibi proje kültürü oluşturmaktan ziyade nicel proje performansları ve ürün odaklı hareket etmeleriyle açıklanabilir.

H1e olarak belirtilen "Hiyerarşi kültürünün nicel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır" hipotezi analiz sonucunda Hiyerarşi kültürünün nicel proje performansı üzerinde **pozitif ve anlamlı** bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır **(H1e regresyon oranı = 0,161, p = 0,000).**

Correlations

		Hiyerarsi Kultur_Ort	Perform_Nicel_Ort
Pearson Correlation	HiyerarsiKultur_Ort	1,000	,161
	Perform_Nicel_Ort	,161	1,000
Sig. (1-tailed)	HiyerarsiKultur_Ort	.	,000
	Perform_Nicel_Ort	,000	.
N	HiyerarsiKultur_Ort	655	655
	Perform_Nicel_Ort	655	655

Tablo 3.23: Hiyerarşi Kültürü ile Nicel Proje Performansı İlişki Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Formel yapıda olup etkinlik ve verimliliğe önem veren hiyerarşi örgüt kültürü tipindeki kurumlar, projelerindeki proje bütçesi, takvimi gibi ölçülebilir ve sayısal veriler olan nicel proje başarısına ve performansına ulaşılması konusunda olumlu yönde projeleri destekler yapılar olduğu belirtilebilir.

H1f olarak belirtilen "Hiyerarşi kültürünün nitel proje performansı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır" hipotezi analiz sonucunda Hiyerarşi kültürünün nitel proje performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmış olup **hipotez desteklenmemiştir (H1f regresyon**

oranı = 0,090, p=0,011) (p<0,05).

Correlations

		Hiyerarsi Kultur_Ort	Perform_ Nitel_Ort
Pearson Correlation	HiyerarsiKultur_Ort	1,000	,090
	Perform_Nitel_Ort	,090	1,000
Sig. (1-tailed)	HiyerarsiKultur_Ort	.	,011
	Perform_Nitel_Ort	,011	.
N	HiyerarsiKultur_Ort	655	655
	Perform_Nitel_Ort	655	655

Tablo 3.24: Hiyerarşi Kültürü ile Nitel Proje Performansı İlişki Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Kural ve prosedürlerin çok etkili olduğu formel yapıdaki hiyerarşi kültüründeki örgütlerde projelerin nitel performansları olan müşteri gerekliliklerinin karşılanması, müşteri ve çalışan memnuniyeti, proje sonu ürün kalitesi ile paydaş iletişimi gibi nitel performansları hipotezin aksine pozitif olarak arttırdığı görülmüştür.

H1g olarak belirtilen "Pazar kültürünün nicel proje performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır" hipotezi analiz sonucunda Pazar kültürünün nicel proje performansı üzerinde **pozitif ve anlamlı** bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. **(H1g regresyon oranı = 0,153, p = 0,000).**

Correlations

		PazarKultur_ Ort	Perform_ Nicel_Ort
Pearson Correlation	PazarKultur_Ort	1,000	,153
	Perform_Nicel_Ort	,153	1,000
Sig. (1-tailed)	PazarKultur_Ort	.	,000
	Perform_Nicel_Ort	,000	.
N	PazarKultur_Ort	655	655
	Perform_Nicel_Ort	655	655

Tablo 3.25: Pazar Kültürü ile Nicel Proje Performansı İlişki Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Yer aldığı sektör ve pazardaki rekabetten beslenen ve çevresel koşullara adaptasyonu kuvvetlendirmeye önem veren pazar kültüründeki organizasyonlarda örgüt kültürü, sürdürülebilir karlılık ve hedef tarihler ile takvim yönetimi için kritik olan projelerdeki nicel performansları olumlu yönde arttırdığı belirtilmelidir.

H1h olarak belirtilen "Pazar kültürünün nitel proje performansı üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi bulunmaktadır" hipotezi analizi ile Pazar kültürünün nitel proje performansı üzerinde pozitif ve anlamlı fark yarattığı görülerek

hipotez desteklenmemiştir (H1h regresyon oranı = 0,093, p=0,018) (p<0,05).

Correlations

		PazarKultur_Ort	Perform_Nitel_Ort
Pearson Correlation	PazarKultur_Ort	1,000	,093
	Perform_Nitel_Ort	,093	1,000
Sig. (1-tailed)	PazarKultur_Ort	.	,009
	Perform_Nitel_Ort	,009	.
N	PazarKultur_Ort	655	655
	Perform_Nitel_Ort	655	655

Tablo 3.26: Pazar Kültürü ile Nitel Proje Performansı İlişki Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Yoğun rekabet içerisinde rakiplerine karşı üstünlük sağlamak isteyen Pazar kültüründeki örgütlerde projelerin nicel performanslarına göre daha düşük seviyede olsa da nitel performanslarını pozitif yönlü arttırması, müşteri memnuniyeti ve proje sonundaki ürün kullanımına önem vermeleri ile açıklanabilir.

H2a olarak belirtilen "Klan örgüt kültüründe, proje değer ve bilincinin nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır." Hipotez analizi sonucunda Klan örgüt kültüründe yer alan örgütler için nicel proje performansı üzerinde düzenleyici etkisi anlamlı çıkmıştır. (**β = -0,058, p<0,05).**

Proje değer ve bilinci yüksek olduğunda klan kültüründeki örgütlerde nicel proje performansı üzerindeki etkisi düşük seviyededir. Ancak örgütte proje değer ve bilinç seviyesi düşük ise klan kültürünün nicel proje performansı üzerindeki etkisi ise yüksektir. Dolayısı ile proje değer ve bilinci boyutuna ait seviyenin bu ilişkiler üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu belirtilebilir.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
		B	Std. Hata	β	t	p
1	(Sabit)	3,231	,016		207,795	,000
	Klan Kültürü	,024	,016	,045	1,525	,128
	Proje Değeri	,358	,016	,666	22,733	,000
2	(Sabit)	3,236	,016		206,073	,000
	Klan Kültürü	,027	,016	,050	1,717	,087
	Proje Değeri	,360	,016	,668	22,854	,000
	Klan Kültürü x Proje Değeri	-,032	,016	-,058	-1,994	,047

Bağımlı Değişken: Nicel Proje Performansı

Tablo 3.27: Proje Değeri Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-1

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

H2b olarak belirtilen "Klan örgüt kültüründe, proje değer ve bilincinin nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır." Hipotez analizi sonucunda Klan örgüt kültüründe yer alan örgütler için nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. (**β = 0,061, p<0,05).**

Proje değer ve bilinci yüksekken klan kültürünün nitel proje performansı üzerindeki etkisi yüksek seviyededir. Ancak proje değer ve bilinci düşük seviyede ise klan kültürünün nitel proje performansı üzerindeki etkisi ise düşüktür. Dolayısı ile proje değer ve bilinci boyutuna ait seviyenin bu ilişkiler üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirtilebilir.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
		B	Std. Hata	β		
1	(Sabit)	3,422	,010		351,070	,000
	Klan Kültürü	,029	,010	,110	2,982	,003
	Proje Değeri	,089	,010	,331	8,965	,000
2	(Sabit)	3,420	,010		347,067	,000
	Klan Kültürü	,028	,010	,104	2,807	,005
	Proje Değeri	,088	,010	,328	8,886	,000
	Klan Kültürü x Proje Değeri	,017	,010	,061	1,670	,009

Bağımlı Değişken: Nitel Proje Performansı

Tablo 3.28: Proje Değeri Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-2

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

H3a olarak belirtilen "Adokrasi örgüt kültüründe, proje organizasyon ve sistemlerinin nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır." Hipotez analizi sonucunda Adokrasi örgüt kültüründe yer alan örgütler için nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etki tespit edilmiştir. (**β = -0,022, p<0,05).**

Proje organizasyon yapıları ve sistemleri yüksek olduğunda adokrasi kültüründeki örgütlerdeki nicel proje performansı üzerindeki etkisi düşük

seviyededir. Ancak örgütte proje organizasyon yapıları ve sistemleri seviyesi düşük ise adokrasi kültürünün nicel proje performansı üzerindeki etkisi ise yüksektir. Dolayısı ile proje organizasyon yapıları ve sistemleri boyutuna ait seviyenin bu ilişkiler üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu belirtilebilir.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
		B	Std. Hata	β	t	p
1	(Sabit)	3,231	0,019		166,000	,000
	Adokrasi Kültürü	,003	,021	,005	,129	,897
	Proje Org. ve Sist.	,204	,021	,379	9,878	,000
2	(Sabit)	3,235	,020		159,227	,000
	Adokrasi Kültürü	,003	,021	,006	,155	,877
	Proje Org. ve Sist.	,204	,021	,380	9,888	,000
	Adokrasi Kültürü x Proje Org. ve Sist.	-,011	,018	-,022	-,605	,005

Bağımlı Değişken: Nicel Proje Performansı

Tablo 3.29: Proje Org. ve Sist. Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-1

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

H3b olarak belirtilen "Adokrasi örgüt kültüründe, proje organizasyon ve sistemlerinin nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır." Hipotez analizi sonucunda Adokrasi örgüt kültüründe yer alan örgütler için nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etki tespit edilmiştir. (**β = 0,030, p<0,05).**

Proje organizasyon yapısı ve sistemleri yüksekken adokrasi kültürünün nitel proje performansı üzerindeki etkisi yüksek seviyededir. Ancak proje organizasyon yapısı ve sistemleri düşük seviyede ise adokrasi kültürünün nitel proje performansı üzerindeki etkisi ise düşüktür. Dolayısı ile proje organizasyon yapısı ve sistemleri boyutuna ait seviyenin bu ilişkiler üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirtilebilir.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı		
		B	Std. Hata	β	t	p
1	(Sabit)	3,422	,010		334,634	,000
	Adokrasi Kültürü	-0,20	,011	-,074	-1,870	,062
	Proje Org. ve Sist.	,087	,011	,324	8,219	,000
2	(Sabit)	3,420	,010		329,099	,000
	Adokrasi Kültürü	-,020	,011	-,075	-1,903	,058
	Proje Org. ve Sist.	,086	,011	,323	8,183	,000
	Adokrasi Kültürü x Proje Org. ve Sist.	,007	,009	,030	,808	,004

Bağımlı Değişken: Nitel Proje Performansı

Tablo 3.30: Proje Org. ve Sist. Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-2

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

H4a olarak belirtilen "Hiyerarşi örgüt kültüründe, proje süreç ve yöntemlerinin nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır." Hipotez analizi sonucunda Hiyerarşi kültüründe yer alan örgütler için nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etki tespit edilmiştir. (**β = 0,076, p<0,05).**

Proje süreç ve yöntemleri seviyesi yüksekken hiyerarşi kültürünün nicel proje performansı üzerindeki etkisi yüksek seviyededir. Ancak proje süreç ve yöntemleri düşük seviyede ise hiyerarşi kültürünün nicel proje performansı üzerindeki etkisi ise düşüktür. Dolayısı ile proje süreç ve yöntemleri boyutuna ait seviyenin bu ilişkiler üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirtilebilir.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
		B	Std. Hata	β		
1	(Sabit)	3,231	,020		158,215	,000
	Hiyerarşi Kültürü	,055	,022	,101	2,536	,011
	Proje Süreçleri	,102	,022	,190	4,764	,000
2	(Sabit)	3,220	,021		152,412	,000
	Hiyerarşi Kültürü	,056	,021	,104	2,605	,009
	Proje Süreçleri	,107	,022	,200	4,973	,000
	Hiyerarşi Kültürü x Proje Süreçleri	,036	,018	,076	1,983	,004

Bağımlı Değişken: Nicel Proje Performansı

Tablo 3.31: Proje Süreçleri Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-1

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

H4b olarak belirtilen "Hiyerarşi örgüt kültüründe, proje süreç ve yöntemlerinin nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır." Hipotez analizi ile Hiyerarşi kültüründeki örgütler için nitel proje performansı üzerinde düzenleyici etki tespit edilmiştir. (**β = 0,116, p<0,05).**

Proje süreç ve yöntemleri seviyesi yüksekken hiyerarşi kültürünün nitel proje performansı üzerindeki etkisi yüksek seviyededir. Ancak proje süreç ve yöntemleri düşük seviyede ise hiyerarşi kültürünün nitel proje performansı üzerindeki etkisi düşüktür. Dolayısı ile proje süreç ve yöntemleri boyutuna ait seviyenin bu ilişkiler üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirtilebilir.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
		B	Std. Hata	β		
1	(Sabit)	3,422	,010		328,859	,000
	Hiyerarşi Kültürü	,019	,011	,070	1,708	,088
	Proje Süreçleri	,017	,011	,064	1,552	,121
2	(Sabit)	3,414	,011		318,289	,000
	Hiyerarşi Kültürü	,020	,011	,074	1,815	,070
	Proje Süreçleri	,021	,011	,078	1,898	,058
	Hiyerarşi Kültürü x Proje Süreçleri	,027	,009	,116	2,973	,003

Bağımlı Değişken: Nitel Proje Performansı

Tablo 3.32: Proje Süreçleri Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-2

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

H5a olarak belirtilen "Pazar örgüt kültüründe, projelerin kurumsal strateji ile uyumunun nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır." Hipotez analizi sonucunda Pazar örgüt kültüründe yer alan örgütler için nicel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etki tespit edilmiştir. (**β = 0,021, p<0,05).**

Projelerin kurumsal stratejiler ile uyum seviyesi yüksekken Pazar kültürünün nicel proje performansı üzerindeki etkisi yüksek seviyededir. Ancak projelerin kurumsal stratejiler ile uyumu düşük seviyede ise Pazar kültürünün nicel proje performansı üzerindeki etkisi düşüktür. Dolayısı ile projelerin kurumsal stratejiler ile uyum boyutuna ait seviyenin bu ilişkiler üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirtilebilir.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
		B	Std. Hata	β		
1	(Sabit)	1,312	,278		4,716	,000
	Pazar Kültürü	,229	,064	,136	3,597	,000
	Proje Strateji	,328	,053	,232	6,150	,000
2	(Sabit)	1,307	,279		4,693	,000
	Pazar Kültürü	,230	,064	,136	3,603	,000
	Proje Strateji	,328	,053	,233	6,158	,000
	Pazar Kültürü x Proje Strateji	,011	,020	,021	,562	,005

Bağımlı Değişken: Nicel Proje Performansı

Tablo 3.33: Proje Strateji Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-1

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

H5b olarak belirtilen "Pazar örgüt kültüründe, projelerin kurumsal strateji ile uyumunun nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etkisi bulunmaktadır." Hipotez analizi sonucunda Pazar örgüt kültüründe yer alan örgütler için nitel proje performansı üzerinde düzenleyici bir etki tespit edilmiştir. (**β = 0,037, p<0,05).**

Projelerin kurumsal stratejiler ile uyum seviyesi yüksekken Pazar kültürünün nitel proje performansı üzerindeki etkisi yüksek seviyededir. Ancak projelerin kurumsal stratejiler ile uyumu düşük seviyede ise Pazar kültürünün nitel proje performansı üzerindeki etkisi düşüktür. Dolayısı ile projelerin kurumsal stratejiler ile uyum boyutuna ait seviyenin bu ilişkiler üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirtilebilir.

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	p
		B	Std. Hata	β		
1	(Sabit)	3,422	,010		332,426	,000
	Pazar Kültürü	,022	,010	,081	2,099	,036
	Kurumsal Strateji	,042	,010	,156	4,038	,000
2	(Sabit)	3,421	,010		331,470	,000
	Pazar Kültürü	,022	,010	,082	2,114	,035
	Kurumsal Strateji	,042	,010	,157	4,058	,000
	Pazar Kültürü x Kurumsal Strateji	,009	,010	,037	,953	,034

Bağımlı Değişken: Nitel Proje Performansı

Tablo 3.34: Proje Strateji Düzenleyici Etkisi Regresyon Sonuçları Tablosu-2

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

3.4.2.1 Klan Kültürü İçin Bulguların Değerlendirilmesi

Hem örgüt kültürünün hem de klan örgüt kültürünün nicel ve nitel proje performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca proje kültürü boyutunun düzenleyici etkisi de test edilmiştir. Elde edilen hipotez sonuçları ile kabul ve ret durumları **Tablo 3.18'de** belirtilmiştir.

Aile şirketlerinin ağırlıklı olduğu bu kültürde yer alan organizasyonların sahip olduğu kültürün, yürütülen projeler de dahil olmak üzere tüm çalışmalardaki performanslarına olan etkileri literatürde birçok makalede vurgulanmıştır (Borman, Motowidlo, 1997); (Reilly, Aronson, 2012).

Tez çalışmasında elde edilen sonuçlar ışığında klan örgüt yapısında yer alan örgütlerin nicel performanslarına bakıldığında klan kültürü kuvvetlendikçe hem nicel

hem de nitel proje performans değerlerinde artış gözlenmektedir. İki kriterde de artış oranı yakın olmakla beraber nitel performansındaki artış nicel performansa göre daha kuvvetli olduğu görülmüştür. **(H1a regresyon oranı = 0,147, p = 0,000).**

Klan kültürünün önemli özelliklerinden biri olan örgüt çalışanlarının ortak katılımının sağlanması, birlik olma ve takım olma bilincinin kuvvetli olması ile beraber nitel performans kriterlerinden olan proje gereksinimlerinin karşılanması, müşteri ve çalışan memnuniyeti, paydaş iletişiminin arttırılması gibi kriterlerde pozitif yönlü olarak daha güçlü etkilediği görülmektedir. **(H1b regresyon oranı = 0,161, p = 0,000).**

Proje kültürü boyutlarından olan "proje değer ve bilinci" boyutu, projelerin örgüt içerisinde kabul görmesi ve proje yönetiminin önemsenmesini açıklayan bir boyuttur. Klan örgüt kültüründeki organizasyonlarda ise hem nicel hem de nitel performansları üzerinde proje değer ve bilincinin düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir.

Nicel proje performansı üzerindeki düzenleyici etki negatif yönlü olduğundan dolayı proje değer ve bilincinin artmasına yönelik faaliyetlerin nicel proje performansında kısmi olarak düşük seviyede de olsa düşüş eğilimi göstermesine sebep olmaktadır. Nitel proje performans özelinde bakıldığında ise proje değer ve bilinci boyutunun kısmi olarak artış sağlayarak düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir.

3.4.2.2 Adokrasi Kültürü İçin Bulguların Değerlendirilmesi

Hem örgüt kültürünün hem de adokrasi örgüt kültürünün nicel ve nitel proje performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca proje kültürü boyutunun düzenleyici etkisi de test edilmiştir. Elde edilen hipotez sonuçları ile kabul ve ret durumları **Tablo 3.18'de** belirtilmiştir.

İnovasyon, risk ve yaratıcılığın önemli olduğu bu kültür tipinde başta girişim firmaları ve inovasyon ile arge yatırımları kuvvetli olan örgütlerdeki projelerin performanslarına olan etkileri, PMI Türkiye Chapter, PMI France Chapter ve PMI Slovenia Ljubljana Chapter ortak çalışmasıyla 2019-2022 yılları arasında yürütülmüş olan "Outspeed Startup" isimli bir AB projesi kapsamında ele alınmıştır. Çalışmada Türkiye'deki girişim firmalarının proje yönetimi yaklaşımlarının geliştirilmesi için çeşitli öneriler ortaya konulmuştur (Gray, Gümüş, vd. 2020).

Adokrasi kültüründe yer alan kurumlardaki projelerin nicel performansları açısından değerlendirme yapıldığında, proje bütçesi ve takvimi gibi kriterlerde kültür

önemli bir oranda pozitif yönlü olarak etkilemektedir. **(H1c regresyon oranı = 0,130, p = 0,000).** Ancak nitel proje performansları açısından bakıldığında ise bu kültür tipinde yer alan örgütlerde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu kültür tipinde yer alan örgütlerde sayısal proje performanslarının önemsendiği ve yakın takip edildiği belirtilebilir. Bu durum yoğun rekabet ortamında örgütün sahip olduğu projeleri daha az maliyetle ve hızlı bir şekilde Pazara ve müşterilerine sunma hedefinden kaynaklandığı düşünülebilir. **(H1d regresyon oranı = 0,033, p = 0,200) (p>0,05).**

Ayrıca adokrasi kültürüne sahip örgütlerde proje kültürü boyutlarından olan proje organizasyon ve sistemlerinin etkisi, nicel proje performans seviyelerinde kısmi olarak negatif yönlü olarak görülmüştür. Proje organizasyon ve sistem yapılarının kurulmuş olması, risk alabilen, inovasyon ve yeni fikirlere açık olan bu tipteki örgütlerde sayısal proje başarılarında yeniliğe, yeni fikir, projeler ile girişimleri ve inovasyonu zorlaştıracağı ya da engelleyeceği düşüncesinin etkilediği düşünülebilir.

Nitel proje performansına bakıldığında ise düşük ve yüksek seviyedeki proje kültürünün düzenleyici etkisi daha farklı olarak görünmektedir. Yüksek proje kültürü seviyesi ile beraber girişim firmaları başta olmak üzere adokrasi kültürü tipindeki organizasyonlarda proje organizasyon ve sistemleri kuvvetli olan kurumlarda proje sonundaki üründen memnuniyet, müşteri memnuniyeti gibi nitel performans kriterlerinde kısmi olarak arttığı belirtilebilir. Bu tür kurumlarda eğer proje organizasyon ve sistemleri daha zayıf bir yapıda kurulmuş ise proje gereksinimlerinin karşılanması, proje sonunda sunulan ürünün, hizmetin veya servisin kullanılması, müşteri memnuniyeti ve kalite gibi nitel performans kriterlerindeki başarı ve performans oranı nicel performans kriterlerine göre daha fazla artış göstermektedir.

3.4.2.3 Hiyerarşi Kültürü İçin Bulguların Değerlendirilmesi

Hem örgüt kültürünün hem de hiyerarşi örgüt kültürünün nicel ve nitel proje performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca proje kültürü boyutunun düzenleyici etkisi de test edilmiştir. Elde edilen hipotez sonuçları ile kabul ve ret durumları **Tablo 3.18'de** belirtilmiştir.

Formel yapıdaki bürokrasinin güçlü ve keskin biçimde kural ve prosedürlerin de belirleyici olduğu bu kültürde yer alan organizasyonların sahip olduğu örgüt kültürünün yürütülen projelerin çıktıları ve performanslarına olan etkileri ortaya konmuştur. Özellikle nicel performans ölçümünde kullanılan projelerin zamanında ve

bütçesi içerisinde tamamlanması Daft (2015) çalışmasında da belirtildiği üzere hiyerarşi kültürü tipindeki organizasyonlarda pozitif yönlü olarak hızlı bir şekilde implementasyonunu desteklediği görülmüştür (Daft, 2015). **(H1e regresyon oranı = 0,161, p = 0,000).**

Nicel performans açısından, hiyerarşi kültürünün olduğu yapılarda proje süreçleri boyutunun düzenleyici etkisinin pozitif yönde olduğu görülmüş olup bu kurumlarda nicel performansın artış gösterdiği görülmüştür. Yapısı itibariyle süreç ve prosedürlere önem veren hiyerarşi kültürü yaklaşımı ile paralellik gösterdiği belirtilebilir.

Nitel performans açısından analiz edildiğinde bu kültürdeki örgütlerin nitel proje performansları nicel performanslarına göre daha düşük seviyede olsa da pozitif olarak etkilenmektedir. **(H1f regresyon oranı = 0,090, p=0,011) (p<0,05).** Proje süreçleri boyutunun düzenleyici etkisi dahil edilirse bu durumda nitel performans üzerindeki etkisi nicel performans kriterlerine kıyasla daha fazla olmaktadır.

3.4.2.4 Pazar Kültürü İçin Bulguların Değerlendirilmesi

Hem örgüt kültürünün hem de pazar örgüt kültürünün nicel ve nitel proje performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca proje kültürü boyutunun düzenleyici etkisi de test edilmiştir. Elde edilen hipotez sonuçları ile kabul ve ret durumları **Tablo 3.18'de** belirtilmiştir.

Rekabetin yüksek seviyede olduğu ve sürekli değişen çevresel koşullara uyum sağlaması gereken örgütlerin, sürdürülebilir karlılık ve devamlılığı açısından adaptasyonu kadar proje performansları da kritik öneme sahiptir. İçinde bulunduğu pazar ve sektörün dinamiklerine göre hareket eden ve buna bağlı olarak hem örgüt yapısını hem de matriks veya proje bazlı olan organizasyon yapısını düzenleyebilen örgütlerin sürdürülebilir bir yaklaşım içerisinde oldukları söylenebilir. Pazarda rekabetçi konumda yer alan kurumların ağırlıklı olduğu ve keskin biçimde yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti ve elde tutma gibi faaliyetlerin de yoğun şekilde projelere yansıyan bu kültürde organizasyonların sahip olduğu kültürün, yürütülen projeler de dahil tüm çalışma performanslarına olan etkileri birçok makalede de vurgulanmıştır. Bogdanowicz yaptığı araştırma ile organizasyon başarısının örgütün içerisinde bulunduğu pazardaki pazar payı ve liderlik konumu üzerinden ölçülebileceğini belirtmiştir (Bogdanowicz, 2014).

Pazar kültüründe yer alan örgütlerdeki projelerin nicel performansları açısından bakıldığında sayısal olan ölçülebilir kriterleri pozitif yönlü olarak güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuç pazardaki rekabet ve çevresel şartların değişkenliği nedeniyle özellikle ölçülebilir kriterler olan proje süresi ile maliyetlerinin yakın takibi ve yönetimi ile açıklanabilir. **(H1g regresyon oranı = 0,153, p = 0,000).** Nitel proje performansları açısından bakıldığında ise bu kültür tipinde yer alan örgütlerde negatif yönlü bir etkinin olacağı hipotezi sunulmuş ancak analiz sonunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum Pazar kültüründeki örgütlerde sayısal proje performanslarının daha fazla önemsenerek takip edilmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. **(H1h regresyon oranı = 0,093, p=0,018) (p<0,05).**

Pazar örgüt kültüründeki kurumların stratejik hedefleriyle projelerin uyumluluğunun düzenleyici etkisi test edilmiştir. Nicel performans açısından; projelerin kurum stratejileriyle uyum seviyesi yüksek olduğunda, düşük seviyede olanlara göre nicel proje performansı üzerindeki düzenleyici etkisi daha yüksektir. Kurum stratejileriyle uyumu belirli oranda düşük seviyedeki kurumların Pazar kültürü, nicel performansları üzerindeki etkisi de düşük olmaktadır (**β = 0,021, p<0,05).**

Nitel performans açısından bakıldığında ise, Pazar kültüründeki örgütlere ait kurum stratejileri uyum boyutunun yüksek seviyede olması nicel performans üzerindeki etkisi yüksek olacaktır (**β = 0,037, p<0,05).** Müşteri ile iletişim, son kullanıcı memnuniyeti ve ürün kalitesi gibi nitel performans verileri açısından kurum stratejileri ve üst yönetim kararları ile çalıştıkları projeler arasında bağ kuran çalışanları ile proje performanslarını da olumlu etkileyebileceği görülmüştür (Brightline, 2020).

Araştırmanın örgüt kültürleri bağlamında, proje performansına etkileri ve proje performansı üzerine etkisinde proje kültürünün düzenleyici etkisi için hipotezler ortaya konulmuştur. Araştırma sonunda ortaya konan hipotezlere dair örgüt kültürü kategorilerine göre sonuç tablosu **Tablo 3.35'de** özetlenmiştir.

Hiyerarşi Kültürü: - Nicel proje performansı pozitif, - Nitel proje performansı pozitif. **Proje Boyutu (Süreç ve Yöntemler) Düzenleyici Etkisi:** - Nicel proje performansı üzerinde pozitif etkili. (β=0,076) - Nitel proje performansı üzerinde pozitif etkili. (β=0,116)	**Pazar Kültürü:** - Nicel proje performansı pozitif, - Nitel proje performansı pozitif. **Proje Boyutu (Kurumsal Strateji ile Uyum) Düzenleyici Etkisi:** - Nicel proje performansı üzerinde pozitif etkili. (β=0,021) - Nitel proje performansı üzerinde pozitif etkili. (β=0,037)

Klan Kültürü: - Nicel proje performansı pozitif, - Nitel proje performansı pozitif. **Proje Boyutu (Değer ve Bilinç) Düzenleyici Etkisi:** - Nicel proje performansı üzerinde negatif etkili. (β=-0,058) - Nitel proje performansı üzerinde pozitif etkili. (β=0,061)	**Adokrasi Kültürü:** - Nicel proje performansı pozitif, - Nitel proje performansı anlamsız. **Proje Boyutu (Organizasyon ve Sistemler) Düzenleyici Etkisi:** - Nicel proje performansı üzerinde negatif etkili. (β=-0,022) - Nitel proje performansı üzerinde pozitif etkili. (β=0,030)

Tablo 3.35: Örgüt Kültürlerine Göre Hipotez Sonuçları Tablosu

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

3.4.2.5 Kültür Tipine Göre Proje Kültürünün Performans Üzerinde Etkileri

Örgüt Kültürü Tipi / Proje Kültürü Boyutları	Proje Değer ve Bilinci	Proje Organizasyon ve Sistemleri	Proje Süreç ve Yöntemleri	Proje Paydaş İletişimi	Projelerin Kurumsal Strateji İle Uyumu
Pazar Kültürü	0,004 (pozitif anlamlı)	0,114 (pozitif anlamlı)	0,166 (pozitif anlamlı)	0,149 (pozitif anlamlı)	0,037 (pozitif anlamlı)
Adokrasi Kültürü	0,062 (pozitif anlamlı)	0,030 (pozitif anlamsız)	0,102 (pozitif anlamlı)	0,092 (pozitif anlamlı)	0,037 (pozitif anlamsız)
Klan Kültürü	0,061 (pozitif anlamlı)	0,067 (pozitif anlamlı)	0,053 (pozitif anlamlı)	0,040 (pozitif anlamlı)	0,021 (pozitif anlamlı)
Hiyerarşi Kültürü	-0,008 (negatif anlamsız)	0,007 (pozitif anlamsız)	0,116 (pozitif anlamlı)	0,050 (pozitif anlamlı)	-0,017 (negatif anlamsız)

Tablo 3.36: Nitel Performans Bağımlı Değişkeninde Örgüt Kültürleri ile Proje Kültürü Boyutları Regresyon Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Örgüt Kültürü Tipi / Proje Kültürü Boyutları	Proje Değer ve Bilinci	Proje Organizasyon ve Sistemleri	Proje Süreç ve Yöntemleri	Proje Paydaş İletişimi	Projelerin Kurumsal Strateji İle Uyumu
Pazar	-0,022	-0,005 (negatif	0,035	0,016	0,021

Kültürü	(negatif anlamlı)	anlamsız)	(pozitif anlamlı)	(pozitif anlamlı)	(pozitif anlamlı)
Adokrasi Kültürü	0,036 (pozitif anlamlı)	-0,022 (negatif anlamlı)	0,066 (pozitif anlamlı)	0,082 (pozitif anlamlı)	0,024 (pozitif anlamsız)
Klan Kültürü	-0,058 (negatif anlamlı)	0,012 (pozitif anlamlı)	-0,033 (negatif anlamsız)	-0,028 (negatif anlamlı)	0,010 (pozitif anlamsız)
Hiyerarşi Kültürü	-0,035 (negatif anlamsız)	-0,026 (negatif anlamsız)	0,076 (pozitif anlamlı)	-0,034 (negatif anlamsız)	0,033 (pozitif anlamlı)

Tablo 3.37: Nicel Performans Bağımlı Değişkeninde Örgüt Kültürleri ile Proje Kültürü Boyutları Regresyon Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Dört kültür türü arasında proje kültürünün proje performansına etkisinde daha etkili ve uygun olan kültür tiplerinin sırasıyla şu şekilde olduğu belirlenmiştir:

- Pazar Kültürü,
- Adokrasi Kültürü,
- Klan Kültürü,
- Hiyerarşi Kültürü.

Ayrıca her proje kültürü boyutunun performans üzerindeki düzenleyici etkileri için nitel proje performansının nicel proje performansına göre daha fazla olduğu da ortaya konulmuştur. Negatif olarak görülen düzenleyici etkilerin de ilgili örgüt kültürü tipleri için proje performanslarında ters yönlü olduğu belirtilmelidir.

Örgüt Kültürü Tipi	**Performans Tipi**	**Proje Değer ve Bilinci**	**Proje Organizasyon ve Sistemleri**	**Proje Süreç ve Yöntemleri**	**Proje Paydaş İletişimi**	**Projelerin Kurumsal Strateji İle Uyumu**
Pazar Kültürü	Nicel	-0,022	-0,005	0,035	0,016	0,021
	Nitel	0,004	**0,114**	**0,166**	**0,149**	**0,037**
	Nicel	0,036	-0,022	0,066	**0,082**	0,024

Adokrasi Kültürü	Nitel	**0,062**	0,030	**0,102**	**0,092**	**0,037**
Klan Kültürü	Nicel	-0,058	0,012	-0,033	-0,028	0,001
	Nitel	**0,061**	**0,067**	0,053	0,040	0,021
Hiyerarşi Kültürü	Nicel	-0,035	-0,026	0,076	-0,034	**0,033**
	Nitel	-0,008	0,007	**0,116**	0,050	-0,017

Tablo 3.38: Proje Kültürü Boyutlarının Performans Üzerinde Etkisinde Regresyon Sonuçları

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 3.38'de verilen regresyon sonuçlarına göre proje kültürü boyutlarının nitel veya nice proje performansları üzerindeki etkileri açısından örgüt kültürü tipleri bağlamında tek tek bakıldığında;

- Proje değer ve bilinç boyutunun; sırasıyla adokrasi ve klan kültüründe nitel proje performansı üzerinde daha fazla etkili olduğu,
- Proje organizasyon ve sistemleri boyutunun; sırasıyla pazar ve klan kültüründe nitel proje performansı üzerinde daha fazla etkili olduğu,
- Proje süreç ve yöntemleri boyutunun; sırasıyla pazar ve hiyerarşi kültüründe nitel proje performansı üzerinde daha fazla etkili olduğu,
- Proje paydaş ve iletişimi boyutunun; sırasıyla pazar ve adokrasi kültüründe nitel proje performansı üzerinde daha fazla etkili olduğu,
- Projelerin kurumsal strateji ile uyumu boyutunun; Pazar ve adokrasi kültürlerinde nitel performansı, hiyerarşi örgüt kültüründe ise nicel proje performansında daha etkili olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütlerin projeler yoluyla başarı elde etmesi ve sürdürülebilir karlılıkları ve verimliliklerini sağlaması önemli seviyeye gelmiştir. **Kurumda baskın olan örgüt kültürüne** göre proje performansına olan etkisi ve proje kültürünün geliştirilmesi amacıyla proje faaliyetlerinin uygulanması bu hedeflere ulaşmada örgütleri desteklemektedir.

İster operasyonel faaliyetler ister proje faaliyetleriyle olsun kurumların çizdiği vizyon ve stratejiler çerçevesinde koyduğu hedeflere ulaşabilmesi, doğru kararlar verebilmeyi, sürekli değişkenlik gösteren çevresel koşullara uyum sağlayabilmeyi ve projeler ile yenilikçi ve kullanıcılara fayda sağlayan ürün ve hizmetler sağlaması önemlidir. Ayrıca örgüt kültürünün projeleri destekleyici ya da zorlaştırıcı etkilerinin de farkında olarak kurumun yer aldığı örgüt kültürü ile kültüre ait değerler, varsayımlar, inançlar, alışkanlıklar ile iş yapma ve yönetim yaklaşımları da proje faaliyetlerini ve başarılarını etkilemektedir.

Sistem yaklaşımı bakış açısıyla, örgüt üst yönetimi ve proje paydaşları, proje faaliyetlerindeki iş ilişkisi açısından stratejik açıdan kaynak tabanlı bir yaklaşım ile ele alındığı belirtilmelidir. Dolayısı ile örgütsel bir kaynak olarak da nitelendirilebilen projelerin, proje fikri geliştirme ile projeyi gerçekleştirme ve izleme ve kontrol süreçlerine yön veren dinamik bir süreç olarak belirtildiği söylenebilir.

Örgütlerin hem değişen çevre koşulları içerisinde hayatta kalabilmesi hem de rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmesi amacıyla sürdürülebilir karlılığı, yürütmekte olduğu projelerin hedeflenen süre, kapsam ve bütçesi içerisinde tamamlayarak müşterileri memnun eden kaliteli çıktılar ortaya sunmasına bağlıdır. Projelerin hedeflenen süresinde tamamlanarak başta nicel ve nitel performans açısından başarılı olabilmesinde örgüt kültürünün etkisi yüksektir. Benzer şekilde Daft (2015) tarafından yapılan araştırma sonundaki tanıma göre, örgüt kültürü olarak tanımlanan dört farklı kategorideki örgüt kültüründe başta strateji, organizasyon yapısı ve örgütün içerisinde bulunduğu çevre ve pazar arasındaki uyumla ilgilidir. Her birinin başarısı da dış çevre ihtiyaçlarına ve örgüt stratejisine bağlı olarak belirlenmektedir (Daft, 2015).

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli; klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört kültür boyutundan oluşmaktadır. Sektöre ve çevre koşullarına karşı rekabetçi anlayış çerçevesinde örgütlerdeki kültürü tanımlayarak değişimlere göre adapte etmeyi hedefleyen bu araştırma modeli, örgütteki çalışanları anlamanın da önemini ortaya koymuştur. Bu kültür modeli farklı yönetim teorilerini içerisinde barındırırken aynı zamanda örgütleri ve örgüt çalışanlarını da kapsayan

liderlik, iletişim, paydaş yönetimi gibi örgüt ve proje performansı gibi proje çalışmalarının başarı seviyelerini de içermektedir.

Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeline göre klan kültürüne sahip örgütler, aile tipi yapılanmalar başta olmak üzere örgüt çalışanlarının birbirleri ile paylaşımlarda bulunduğu, sadakatin etkin olduğu ve projelerde de önemli olan takım çalışmasının güçlü olduğu yapılardır. Adokrasi kültürü ise çoğunlukla girişim firmaları başta olmak üzere inovasyon ve yenilik odaklı olmak üzere risk almaktan çekinmeyen örgüt yapısıdır. Pazar kültürü içinde bulunduğu sektör ve pazarın getirdiği değişime uyumlu, rekabet odaklı ve başarı temelli olarak müşteriyi önceliklendiren örgüt kültürüdür. Hiyerarşi kültürü tipi ise örgüt bünyesinde net olarak belirlenmiş süreçlerin, kuralların, görev ve tanımların belirlenerek bürokrasinin etkili olduğu yapılardır (Cameron, Quinn, 1999).

Örgüt bünyesindeki çalışmalar ile iş yapma yöntemlerinin seçimi ve yürütülmesi kadar örgütteki **kaynakların yetkinliği ve hazır bulunurluğu** da kritik öneme sahiptir. Örgüt kültürünün proje performansına olan etkileri ile proje bazlı yaklaşımları içeren **Proje Kültürünün etkilerini anlamak** önemlidir. Tez çalışmasında örgüt kültürünün proje performansına olan etkisinin yanında proje kültürünün düzenleyici etkisi ortaya konulmuştur. Bu amaçla öncelikle, örgütlerde yürütülen proje ve proje yönetimi faaliyetlerinin proje yönetimi standartlarına uyumlu bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli proje kültürünün sağlanması amacıyla **Proje Kültürü Ölçeği** geliştirilmiştir. Ardından literatür tarama adımında bu tez çalışmasının araştırma modelini oluşturan kültür, örgüt kültürü, proje ve proje yönetimi, proje kültürü ve proje performansı kavramları ayrı ayrı ele alınarak aralarındaki ilişkiler hakkında bilgi aktarılmıştır.

Elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürü ile proje performansı arasındaki ilişkide, **proje kültürünün düzenleyici etkisinin** bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında geliştirilen Proje Kültürü Ölçeği düzenleyici değişken olarak, bağımsız değişken olan örgüt kültürünün, bağımlı değişken proje performansı üzerindeki etkisini genellikle artırmıştır. Bu artış etkisi, örgüt kültürü tiplerine göre değişmekle beraber nicel performanslarda daha sınırlı seviyede iken, nitel performans değerlerinde ise görece daha yüksek seviyede olmuştur. Bu sonuçla beraber örgüt kültürünün, proje kültürünün etkisi ile proje performansını etkilediği tespit edilmiştir.

Alan yazında örgüt kültürü ile örgüt performansı arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki çok sayıda araştırmada yer almaktadır. Ancak, proje kültürü ile proje performansı arasındaki ilişkiyi içeren araştırma görece daha az olarak alan yazında bulunmaktadır.

Öte yandan özellikle bu tez çalışmasının amacını ve araştırma modelini de içeren örgüt kültürünün nicel ve nitel proje performansı üzerindeki etkisinde proje kültürünün düzenleyici etkisine dair bir araştırmaya ise alan yazında rastlanmamıştır. Proje kültürü ile proje performansı arasındaki ilişkinin sınırlı bir coğrafya ya da bölgede olmak üzere spesifik sektör bazlı olarak analizlerinin yapıldığı belirtilmelidir. Literatürde genellikle örgüt kültürü ile örgüt performansı veya proje performansı ile aralarındaki ilişkileri değerlendiren araştırmalar yer almaktadır.

Hofstede (2001), örgüt kültüründe değer ile ilgili olarak yaptığı çalışmalar sonunda değeri, belirli bir durumu diğerlerine göre tercih etme eğilimi olarak tanımlarken, Schwartz'a göre ise değerler, duygulara dayanan ve bireylerin ulaşmak istedikleri hedeflerle ilgili öznel inançları temsil eder. Schwartz, değerlerin örgütteki doğru ve yanlışların, bireysel normlar ve davranışların bir göstergesi olduğunu öne sürmektedir (Özcan, 2012). Örgüt kültürü ve değeri arasındaki harmoni ve uyumun çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri ile ilgili yapılan bir araştırmada (Özdemirci vd. 2017) tarafından örgüt kültürü için verilen kültür ve organizasyonel yapıya dair önerilerin örgütsel performansını da etkilediği belirtilmiştir. Bu bağlamda, örgütte yürütülen proje bazlı çalışmaların, proje performansını da etkilemesi konusunda proje kültürü ölçek boyutlarından olan proje değeri ve farkındalığının belirlenmesi de ele alınmıştır.

Bu kapsamda, bu tez çalışması kapsamında geliştirilmiş olan **"Proje Kültürü Ölçeği"** ile proje yönetimi ve proje faaliyetlerinin örgütlerde önemli olarak görülerek daha olgun bir seviyede yürütülmesi hedeflenmiştir. Proje Kültürü Ölçeği aynı zamanda örgütlerde yürütülen proje faaliyetlerinin ilerlemelerinin takibinde de yol göstericidir. Aynı zamanda örgütteki proje kültürünün seviyesinin ve olgunluğunun belirlenmesi, gelişim ve iyileştirme konusunda farkındalığı da arttırır. Ayrıca proje yöneticileri ve projelerde çalışan başta proje ekibi olmak üzere tüm proje paydaşlarınca yürütülecek farklı çalışmalara da kaynak niteliği taşımaktadır.

PMI'a bağlı bir araştırma ve düşünce kuruluşu olan Brightline tarafından 2020 yılında dünya genelinde yapılan geniş kapsamlı "**Stratejik Dönüşüm Araştırması**" sonuçlarına göre; en önemli rekabet avantajı sağlayacak unsurlar olarak son teknoloji ya da sistemler yerine yaklaşık %80'e yakın bir oranda pozitif organizasyon kültürü, verimli bir organizasyon yapısı, etkili yönetim liderliği ve yetenekli kaynakların varlığı olarak belirtilmiştir (Brightline, 2020).

Kurumlarda proje yönetişim yapısının kurulması ve proje kültürünün sadece projede yer alan paydaşlara değil tüm organizasyona yayılması için kurum çalışanlarının da aynı düzeyde bilgi ve farkındalığa sahip olması önemlidir. Bu

noktada projelerin ilk çıkış noktası olan fikir aşamasının, fizibilite ile gerekçelendirilmesi ve proje yönetimi aşamasında uygulanacak yöntem ile etkin bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, proje kültürü ve proje yönetişimi ile kurumda gerçekleşecek değişimin kuruma ve çalışanlara getireceği faydaların belirlenmesi ve sunulması, proje yönetimi faaliyetlerinin çıktılarının gösterilmesi açısından kritik öneme sahiptir (Benek, 2023).

Kurumlarda proje kültürünün geliştirilmesini sağlamak için yapılması gerekli çalışmaların başarıya ulaşabilmesi, başta üst yönetim olmak üzere tüm örgüt çalışanlarının **proje yönetiminin önemini anlayarak proje kültürü farkındalığına sahip olmasıyla başladığı** belirtilebilir. Bu bağlamda proje kültürünün geliştirilmesi aşamasında da ortaya konulduğu üzere, proje değer ve bilinci bir boyut olarak yer almaktadır. Proje kültürünün yaygınlaşması **üst yönetim iradesi** ile başlarken tüm örgüt organizasyonuna nüfuz etmesi için tüm örgüt çalışanları ve proje paydaşları tarafından da benimsenmesi gereklidir. Literatürde yer verilmiş olan 1.2.6.3 ve 1.2.6.4 bölümlerinde PMBOK 7. Versiyonda projelerde değer yönetimi ve projelerle fayda sağlanmasının önemine vurgu yapıldığı belirtilmiştir. Hem geliştirilen proje kültürü ölçeğindeki boyutlardan biri olan proje değer ve bilinci hem de tez çalışması sırasındaki düzenleyici etkisi test edilen bir proje kültürü ölçeği boyutu olmuştur. Bu noktada literatürde yer verildiği üzere, örgüt kültürü ve örgüt performansı ve dolayısı ile proje performansı ilişkisini ortaya koyan çalışmalar bulunurken; proje kültürü olgunluğu çalışmalarıyla da bu sürecin ve performans artışının desteklenerek savunulduğu belirtilmiştir.

Tez çalışmasının sonuçlarına göre, örgütlerin sahip olduğu kültür tipine bağlı olarak organizasyon bünyesinde yürütülen projelerin başarısını ve performansını çoğunlukla pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Ayrıca irdelenen proje kültürü boyutlarına bakıldığında, kültür tipine göre değişen seviyede örgüt kültürünün proje performansı üzerine etkisinde anlamlı olarak düzenleyici etkileri olduğu ortaya konuşmuştur.

Hipotezlerdeki tek boyutlu proje kültürü düzenleyici etkisi analiz sonuçlarına göre; sırasıyla **hiyerarşi, pazar ve klan örgüt kültleri** projelerin nicel ve nitel performanslarını yüksek seviyeden düşüğe olmak üzere pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Sadece adokrasi örgüt kültüründe nicel proje performansları üzerindeki etki pozitif iken nitel proje performansında anlamsız sonuç elde edilmiştir. Proje kültürü boyutlarının düzenleyici etkilerine bakıldığında ise; Hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin hem nicel hem de nitel proje performansları üzerindeki etkisinde araştırılan proje kültür boyutunun etkisi pozitif olmuştur. Klan kültüründe bu düzenleyici etki nitel performans için pozitif seviyede olurken nicel proje performansı

üzerindeki etkisi negatif yönlü gerçekleşmiştir. Bu dört kültür tipi arasında, proje kültürünün proje performansına etkisinde daha etkili olan kültür olarak **hiyerarşi** ve **pazar** kültürlerinin öne çıktığı belirlenmiştir. Hiyerarşik yapının ve bürokrasinin etkin olduğu organizasyonlar ile rekabet yoğunluklu pazarda yer alan örgütlerin proje performansı sağlanması için proje kültürünü güçlendirmeleri projelerindeki performansı daha fazla etkileyecektir.

Klan kültüründe, proje kültürü boyutlarından proje değer ve bilincinin nitel proje performansına olan pozitif seviyedeki düzenleyici etkisi nicel performans için negatif yönlü olduğu belirtilmiştir. Dolayısı ile klan tipi örgütlerde yürütülen projelerin örgüte katacağı değeri tüm çalışanlara net bir şekilde anlatmak ve proje kültürü ile proje yönetimi bilincinin de yaygınlaştırılmasına olumlu etki edeceği söylenebilir. Nitel proje performansları kriterlerinden olan ve klan tipi örgüt kültürü için önemli kriterlerden olan takım birliği ve ortak proje faaliyetlerinin yürütülmesi, proje hedeflerine olan inanç, proje gereksinimlerinin net açıklanmış olması ve paydaş ile müşteri memnuniyeti ile proje ürün kalitesinden memnuniyetin de önemsendiği belirtilmelidir.

Adokrasi kültüründe, proje performansı üzerine etkisinde proje kültürü boyutlarından olan proje organizasyon yapısının ve sistemlerinin kurulması nitel performans kriterlerinde pozitif, nicel kriterlerde ise negatif yönlü düzenleyici etkisinin bulunduğu görülmüştür. Bu tür örgütlerde de proje kültürü yaygınlaştırılması ve başta nitel proje başarıları için kuruma ve projelere özgü organizasyon yapısının oluşturulması önerilir. Ayrıca projelerin planlanarak faaliyetlerinin kaynaklara atanarak yönetileceği bir proje yönetimi uygulama ve sistemlerinin kurulması da olumlu olarak etkileyeceği belirtilmelidir.

Hiyerarşi örgüt kültüründe, hem nicel hem nitel proje performansının arttırılması için proje süreç ve yöntemleri boyutunun düzenleyici etkisi pozitif yönlü olarak gerçekleşmektedir. Hiyerarşik yapının etkin olduğu büyük organizasyonlarda normlar, organizasyon yapısı, görev ve tanımlar kritik seviyede önemsenmektedir. Bu nedenle projeler için doğru proje yönetimi süreç ve prosedürlerinin belirlenerek şirket genelinde paylaşılması ve uygulamaya alınması gereklidir. Ayrıca örgüt ve proje organizasyon yapısı, sahip olunan kaynaklar ve sektöre bağlı olarak en uygun proje yönteminin seçilerek örgüt bünyesinde yaygınlaştırılması ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi önemlidir. Bu noktada üst yönetim desteğinin alınması önerilmektedir.

Pazar örgüt kültüründe, proje kültürünün oluşturulmasının ve geliştirilmesinin hem nicel hem de nitel proje performansını arttırdığı görülürken aynı şekilde örgütün yer aldığı sektör ve pazardaki sürekli değişime odaklanan ve kurum stratejilerini rakiplerine ve sektör dinamiklerine göre önceliklendiren yönetim

anlayışındaki Pazar kültürü, proje kültürü boyutunun düzenleyici etkisi ile proje performansları arasındaki ilişkiyi desteklediği savunulmaktadır. Bu nedenle kurum stratejilerine uyumlu projeleri seçmek, projede çalışacak kaynaklarla stratejik hedef ve proje ilişkisini kurmak ve bilgi paylaşımı yapmak hem nicel hem nitel performanslarda pozitif etki sağlayacaktır. Brightline (2020) araştırmasına göre; dönüşümü başarıyla gerçekleştirmek için en önemli unsur olarak; %57 oranıyla "dönüşüm için ulaşılabilir hedefler ve açık bir stratejik vizyonun varlığı ile paylaşılması" olarak belirtilmiştir (Brightline, 2020).

Bu tez çalışması, yapılan analizlere bağlı olarak bazı çıkarımlar yapılmasını sağlamıştır. Örgüt kültürlerinin proje performansı üzerindeki etkisinde proje kültürünün düzenleyici rolüne dikkat çekilmektedir. Öncelikle proje performansı için proje kültürün belirlenmesine ilişkin önemi göstermiştir. Diğer taraftan çalışmada kültürle ilişkilendirilen değişkenler bağlamında olan etkileri de sunulmuştur.

Örgütlerin devamlılığını sağlayarak, sürdürülebilir karlılık ve rekabet avantajı elde edebilmesi için değişen **çevresel koşullara** tepki verebilmesi gereklidir. Bu noktada sürekli değişen çevre şartları örgütlerin adaptasyon sürelerini daha kısa tutabilmeleri için **çevik bir yapıya bürünmelerini** de gerektirmektedir. PMI tarafından da vurgulandığı üzere, örgütlerin çevik proje yönetimi ve manifestolarına uymalarının sağlanması da proje kültürü ölçeği içerisindeki "**proje organizasyon ve sistemleri**" boyutu ile teyit edilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürüne bağlı bir unsur olarak örgütteki proje kültürünün olgunluğu için yürütülmesi gerekli faaliyetler önem arz etmektedir. Ayrıca çevik manifestoda geçen "**bireyler ve etkileşimler**", tez çalışmasında geliştirilen ve kullanılan proje kültürü ölçeğinde yer alan "**proje paydaş ve iletişimi**" boyutu ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca çevik manifestoda geçen "**çalışan yazılım",** proje kültürü ölçeğinde yer alan "**proje organizasyon ve sistemleri**" boyutu ile ilişkilendirilmektedir. Gene çevik manifestoda yer alan "**müşteri ile iş birliği**" de proje kültür ölçeğinde yer alan boyutlardan "**proje paydaş ve iletişimi**" ile ilişkilendirilmektedir.

Gerçekleştirilen bir diğer analize göre de tüm olası hipotezlerin Tablo 3.37 ve Tablo 3.38'de ele alındığı üzere, dört farklı örgüt kültürü tipine göre her bir proje kültürü boyutunun nicel ve nitel proje performansları üzerindeki düzenleyici etkileri verilmiştir. Klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürlerinde proje kültürünün düzenleyici etkisinin proje performanslarını farklı oranlarda etkilediği ortaya konulmuştur. Bu sonuçlara bakıldığında ortalamada proje kültürü düzenleyici etkisi daha yüksek olan örgüt kültürü tipi Pazar kültürü iken en düşük seviye ise hiyerarşi örgüt kültürü olarak belirlenmiştir.

Kurum Yöneticileri ve Proje Yönetimi Profesyonelleri ile Uygulayıcılarına Öneriler

Yürütülmüş olan tez çalışması, Türkiye'de aktif olarak faaliyet gösteren ve sahip olduğu örgüt kültürü ile proje performanslarını arttırmak için önemli bir kaynak ve çalışma verisi şeklinde; **karar verici seviyedeki üst düzey** (CEO, Genel Müdür, Genel müdür yardımcıları vb.) yöneticilerin dikkate alacağı önemli olabilecek tavsiyeler sunmaktadır.

Örgütün sahip olduğu kültür tipi, sadece proje performansını olumlu ya da olumsuz etkilemekle kalmayacak, aynı zamanda başta proje çalışanları olmak üzere tüm örgüt çalışanlarını da proje hedeflerine ulaşmada motive edici kaynaklardan biri olmasını sağlayacaktır. Bu noktada başta proje yöneticileri olmak üzere organizasyonun herhangi bir seviyesinde yer alan **tüm fonksiyonel yöneticiler** olarak isimlendirilen departman müdürleri ya da yöneticilerine de düşen önemli görevler vardır. Proje yöneticileri öncelikle yürütmekte oldukları proje ve çalışmalarına odaklanırlar. Ancak fonksiyonel yöneticiler hem ekibindeki kişilerden, departman olarak yürütmekte oldukları proje ve operasyonel çalışmalardan, hem de organizasyon bünyesinde ya da harici şekilde paydaş olarak katıldıkları **projelerdeki faaliyetlerinden ve performanslarından** sorumludurlar. Bu durumda tüm yöneticiler, **örgütün sahip olduğu kültürü ve dinamiklerini benimseyerek** buna göre yapılacak çalışmalar için **yol haritası**nın ortaya koymaları da proje performansı ve başarısı açısından da kritik öneme sahip olacaktır.

Projelerde performans ve başarılı sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla örgütteki proje yönetimi olgunluğunun ve proje kültürünün gelişimi için planlı faaliyetler yürütülmesi gerekmektedir. Sektör bağımsız olarak tüm kurumların çevresel şartlar ve rekabet koşullarına göre dönüşümlerini ve gelişimlerini planlı şekilde yürütebilmeleri için analiz, planlama, yürütme ve kontrol gibi proje yönetimi faaliyetlerinin eksiksiz ve kuralına göre uygulaması da örgütlere önemli kazanım sağlayacaktır. Proje yönetimi ile ilgili yürütülmekte olan faaliyetlerin sayısı ve etkisinin fazla olması ile farkındalık düzeyinin de o seviyede yüksek olması beklenmelidir.

Bu alanda sınırlı çalışmalar olmasının bir nedeni olarak halen proje yönetimi yaklaşımının birçok örgütte yeterince benimsenmemiş olması, yönetici ve çalışanlarca proje yönetimi yöntemlerinin yeni, farklı ve karmaşık gelmesi olarak belirtilebilir. Ayrıca kurum yöneticileri ve proje yöneticilerinin faydalanabilecekleri güncel proje yönetimi ölçeklerinin geliştirilmemiş olmasından da kaynaklandığı belirtilebilir. Bu noktada örgütlerin proje kültürü düzeyinin belirlenmesi için ölçek ve modellere ihtiyaç duyulmuş olup, bu tez çalışması kapsamında **"Proje Kültürü**

Ölçeği" (PKÖ) geliştirilerek, EPMJ tarafından makale olarak yayınlanmıştır (Benek, Yazici, 2024). Geliştirilen Proje Kültürü Ölçeği ile tüm örgüt sahipleri ile yöneticilerine ve uygulayıcılara da fayda sağlaması amaçlanmıştır. Örgüt yöneticilerinin ve karar verici olan üst yönetim ile kurum sahiplerinin **proje kültürünü benimsemesi** ile müşteri ve örgüte değer katacak projelerin belirlenmesi gerekliliğini ortaya konmaktadır. Örgüt yöneticileri tarafından alınan **stratejik hedef ve kararların örgütün kültürüyle uyumlu olması** proje ve örgüt hedeflerine ulaşma konusunda yöneticilerin stratejileri ile alacağı kararları açısından önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Proje kültürü olgunluğunun belirlenmesi ayrıca bir durum analizi çalışması olarak özellikle danışmanlar, eğitmenler ve proje olgunluk seviyesini belirlemek isteyen kurum yöneticileri için kılavuz niteliği taşımaktadır. Proje Kültürü Ölçeği içerisinde yer alan soruların kurum içerisinde anket, mülakat gibi görüşme ve bilgi alma teknikleriyle çalışanlar ve proje paydaşlarından alınması çalışmanın ilk aşamasıdır. Ancak bu analizin ötesine geçerek kurumda başarılı proje çıktıları ve performans isteyen üst yönetim için bu ölçekte belirlenen **boyutların sırasıyla uygulatılmasını sağlamaları** elzemdir. Bir kurumda proje kültürü olgunluk seviyesinin geliştirilmesi için **öncelikle kurumda proje bilincinin ve değer anlayışının sağlanmasına** yönelik eğitim ve bilgilendirme gibi farkındalık arttırıcı çalışmaların yapılması gereklidir. Sonrasında proje **organizasyonun ve sistemlerin proje yönetimi ve kurum yapısı gözetilerek kurgulanması** gereklidir. Literatür kısmında da bilgisi verilen "**1.2.4 Proje Organizasyon Yapıları**" ile örgüt bulunduğu sektöre ve projelerine en uygun olan matriks veya proje bazlı organizasyon yapısından birini tercih edebilir. Bir sonraki adımda ise proje süreç ve proje yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla **sektöre ve örgüt yapısına uygun bir proje yönetimi yönteminin belirlenmesi** de kültürün yaygınlaştırılması açısından kritik öneme sahiptir. **Proje iletişimi ve paydaş yönetimi** boyutu ise projenin tüm süreci boyunca aktif şekilde yönetilmesi gereken proje yönetiminin en önemli konularından biridir. Ayrıca proje boyunca çalışanlarca açık iletişimin sağlanması da dikkat edilmesi gereklidir. Proje Kültür Ölçeği içerisindeki beş boyutun kurumda başarıyla ve sırasıyla uygulanması sonrasında "**kurum stratejileriyle uyumlu proje seçimi**" konusunda istenen başarıyı sağlayacağı belirtilmelidir. Bu bilgiler ışığında proje kültürü olgunluk seviyesinin arttırılması amacıyla ölçekte belirtilmiş olan boyutların **sırasıyla** ele alınarak her biri belirli bir olgunluğa geldiği görüldükten sonra bir sonraki adıma geçilmesi de bir öneri olarak sunulabilir.

Örgütlerin pazardaki rekabete karşılık sahip oldukları kültürleri ile projelere **olası etkilerini** net bir şekilde tanımlamaları da önemlidir. Örgütteki çalışanların ve proje paydaşlarının projedeki verimliliği ile projeye olan inançlarının sağlanması, içinde olduğu kültüre göre **uygulama dönük olarak süreç ve prosedürlere** aktarılmasını gerektirmektedir. Bu noktada kurum stratejilerinin projeler ile proje kültürünü etkileyerek stratejik planlama ve yönetimi destekleyici özelliğinden yararlanabilmektedir. Değişimin önünde duran en önemli engellerin başında gelen kültürdür. Bu nedenle yöneticilerin yaklaşımlarını belirleme aşamasında örgütlerinin sahip olduğu kültürlerini **doğru ve açık bir şekilde analiz** etmeleri önerilmektedir. Bu çalışmada sunulan kültür tiplerine göre ayrım yapılarak aktarılan bulgu ve sonuçların değerlendirilmesi de bir kazanım olacaktır.

Ayrıca örgüt yöneticilerinin, sahip oldukları örgüt kültürleri, proje kültürü ve performansı ile olan ilişkide iyileştirme önerilerini sadece bir temenni ya da planlamada bırakmadan uygulamaya alması gereklidir. Proje çalışmalarının güncel bilgilerle kayıt altına alınarak paydaşlarla paylaşılması da örgütte bir "**kurumsal hafıza**" oluşturulmasını sağlayacaktır. Böylece projeler ve proje bilgilerinin erişilebilirliği sayesinde örgüt bünyesine ileride dahil olacak çalışanların da projeler hakkında geçmiş ancak önemli bilgi ve deneyimlere sahibi olması sağlanabilir. Bu sayede kurumdaki proje kültürünün olgunlaşması ve **sürdürülebilir proje performansının** sağlanması da mümkün olacaktır.

Hem kurum yöneticileri hem de ara yönetim kademeleri ve proje yönetimi ile stratejik yönetim danışmanlarının müşterisi olan danışan statüsündeki örgütlerin sahip olduğu **proje kültürünün değerlendirilmesi analizleri** sonrasında, iyileştirilecek noktaların belirlenerek bir **yol haritasının ortaya çıkarılması** çalışmalarında geliştirilmiş olan **Proje Kültürü Ölçeği** kullanılabilir.

Örgüt sahipleri, yöneticiler ve proje yönetimi uygulayıcıları ile danışmanların dikkat etmesi gereken konulardan biri de kurumun sahip olduğu örgüt tipine göre proje performansının ve bu değerler üzerinde proje kültürü ve boyutlarının da **değişkenlik göstermekte** olmasıdır. Proje performansının sağlanması başta olmak üzere proje kültürünün geliştirilerek olgunlaştırılması faaliyetlerinin zorluğu veya kolaylığının temel belirleyicilerinden biri olan örgüt kültürüdür. Bu nedenle yöneticilerin ve danışmanların, kurumun sahip olduğu kültür tipine göre bir yol haritası çıkarmak için analiz faaliyetleri yürütmeleri ve kültür dönüşümü sırasında gelişmeleri yakından takip etmesi önerilir. Yol haritasında yaşanabilecek olası sapmalar da aksiyon almak için kurum yöneticileriyle ortak hareket etmek gereklidir.

Tüm hipotezler nezdinde bakıldığında Pazar kültürüne sahip örgütlerdeki nitel proje performansı artışının, nicel proje performansındaki artışa göre kısmi olarak

daha yüksek seviyede olduğu bilgisi elde edilmiştir. Bu nedenle rekabet yoğun pazardaki ürün ve çevre odaklı Pazar kültüründeki kurumlarda nitel performanslar olan ürün kalitesi, proje kapsamı, çalışan ve müşteri memnuniyeti, iletişim kalitesi gibi unsurlara dikkat edilmesi başarıyı daha büyük oranda getirecek kriterler olarak önerilmektedir.

Proje performansı üzerindeki etkide pozitif etki bakımından ikinci sırada yer alan **Adokrasi kültüründeki** kurumlar için nitel proje performans verilerine odaklanarak proje ekipleri arasında iletişim, motivasyon, proje yöntemleri ve kalite odaklı iyileştirmeler sağlamak daha hızlı başarı getirebilecek kriterler olarak öne çıkmaktadır.

Klan kültürüne sahip aile yapılanması tipinde ve takım olmaya önem veren bu tipteki örgütler başta nitel proje performanslarında hızlı kazanım elde etmek için proje kültürünün yaygınlaşmasının ilk adımı olan proje ve değer bilincini sağladıklarında ve bir diğer boyut olan proje organizasyon ve sistemleri kurulduğunda hızlı bir kazanım elde edebilirler.

Formel yapıdaki bürokrasinin ve hiyerarşinin egemen olduğu **hiyerarşi kültüründeki** kurumlarda ise proje kültürü boyutlarından proje değer ve bilinci ile kurum stratejileriyle uyum boyutlarının negatif yönlü bir etkisi vardır. Tüm boyutların ortalaması olarak analiz edildiğinde ise bu tarz organizasyonlarda proje kültürünün performans üzerindeki etkisi düşük seviyelerde kalmaktadır.

Çalışmanın, yönetim alanındaki literatürde Proje Kültürü Ölçeği geliştirilmesi ile beraber Türk iş dünyasının stratejik olarak konumu ve geleceğinin de hesaba katılarak **örgüt başarısı ve verimliliği hedefleyen** örgütlerin gelişimine katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca örgüt kültürü ile proje performansının geliştirilmesi gibi akademik çalışmalara da önemli kazanım sağlayacağı düşünülmektedir.

Yönetici ve Proje Uygulayıcılara Öneriler Listesi	**Sorumlu Rol / Yönetici**
Mevcut Örgüt Kültürünün Analizinin Gerçekleştirilmesi	Üst Yönetim, Danışman
Örgüt Kültürü Analizine Bağlı İyileştirme Adımları Yol Haritasının Belirlenmesi	Üst Yönetim, Danışman
Örgüt tipine bağlı olarak proje kültürü etkisi ile proje performansındaki değişimin farkında olma	Üst Yönetim, Danışman, Proje Yönetim Ofisi (PYO)
Örgütteki ideal organizasyon yapısının belirlenmesi (proje performanslarına bağlı)	Üst Yönetim, Danışman, İnsan Kaynakları

Kuruma Özgü Proje Yönetim Yaklaşımının Belirlenmesi (Hibrid, Çevik, Klasik vb.)	Danışman, Proje Yönetim Ofisi
Proje Kültürü Ölçeğinin Kullanımı	Danışman, Proje Yönetim Ofisi
Proje Kültürü Boyutlarının Sırayla Uygulanması	Üst Yönetim, Danışman, PYO, Çalışanlar.
Örgüt Hedefleri ve Stratejilerin Belirlenmesi	Üst Yönetim, Danışman
Stratejilerle İlişkili Projelere Dair Çalışanlarla Bilgi Paylaşılması	Üst Yönetim, Danışman, PYO
Proje çalışmalarının «kurumsal hafıza» olarak yer almasının sağlanması (öğrenen örgütler)	Üst Yönetim, Danışman, PYO, Çalışanlar.

Tablo 3.39: Yönetici ve Proje Uygulayıcılara Öneriler Listesi

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma kapsamında testi ve analizi yapılan örgüt kültürü ile proje performansı arasındaki ilişki ve çıktı sonuçları örgüt yöneticilerine katkı sağlarken, geliştirilmiş olan "**Proje Kültürü Ölçeği**" kullanımı ile birçok çalışma yürütülebilir.

Proje Kültür Ölçeği, örgütlerin sahip olduğu proje kültürü olgunluk seviyesinin ölçülmek istenmesi durumunda amaca katkı sağlarken, **değişen çevre koşullarına** bağlı olarak ileride proje kültürünün farklı değişkenlerle ilişkilendirilmesi ve yeni ölçeklerin hazırlanması da bir gereklilik haline gelebilecektir.

Türkiye dışında farklı coğrafyalardan **daha geniş örneklem grupları** kullanılarak güvenirliği ve geçerliliği artırılabilir. Özellikle bu ölçek kullanılarak kuruluşların projelerdeki performansı, verimliliği, kalitesi ve çalışanlar üzerindeki etkileri ile ilgili çalışmalar yapılabilmektedir.

Özellikle kurumların proje kültürü olgunluğunun belirlenmesine bağlı olarak gelişim alanlarının belirlenmesi; proje kültürü ile proje performansı arasındaki ve proje kültürü ile projedeki kaynaklar ve yetenekler arasındaki ilişki stratejik açıdan örgütler için önemli bir kaynak olan proje ekibi çalışanlarının örgüt bünyesinde kalmaları ve gelişimlerine destek olunması önemlidir. Örgütün çalışma koşullarına bağlı olarak **sanal organizasyon** şeklindeki çalışma modellerinin örgüt kültürü, proje kültürü ve proje performansına olan etkilerinin analiz edilmesi faydalı bir çalışma olabilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda, çevresel koşulların değişimine bağlı olarak Proje Kültürü Ölçeği geliştirmek için yeni boyutların eklenmesi veya mevcut boyutlara ait soruların güncellenmesi söz konusu olabilir. Proje Kültürü Ölçeğinin geliştirilmesi için **farklı alt boyutlar ve daha büyük örneklem grupları** kullanılarak güvenirliliği ve geçerliliği arttırılabilir.

Ayrıca geliştirilen bu ölçeğin kullanılarak, örgütlerin projelerdeki performansları, verimlilikleri, kalite ve çalışanlar üzerine etkileri konularında da çalışmalar yapılabilir. Özellikle kurumların proje kültürü olgunluğuna bağlı olarak gelişim alanlarının belirlenmesi, proje kültürü ile proje performansı ilişkisi, proje kültürü ile proje yeteneklerinin ilişkisi, **başta yapay zeka olmak üzere teknolojinin gelişimi** ile birlikte proje kültürü ilişkisi, sanal organizasyonlar ve uzaktan çalışmanın proje kültürüne olan etkisi gibi birçok araştırma alanına katkı sunması beklenebilir.

Bu tez çalışmasında örgüt kültürünün proje performansı üzerindeki etkisinde proje kültürünün değişken etkisi analiz edilerek bulgular ve sonuçlar ortaya konulmuştur. Kullanılan üç ölçek ve değişken etkisi arasında çok sayıda hipotez ortaya konulmaktadır. Ancak gelecekte yapılabilecek farklı bir araştırma ise örgüt kültürünün proje performansı üzerine etkisinde proje kültürünün aracılık etkisinin ortaya konulacak hipotezlerle test edilerek analiz edilmesi önerilmektedir. Bu çalışmadan da farklı çıktılar elde etmek mümkün olabilir.

Diğer taraftan bu çalışma araştırmanın yürütüldüğü 655 proje çalışanından oluşan örneklem büyüklüğünü kapsamaktadır. Genellemelerin doğruluk seviyesini arttırmak amacıyla araştırmanın örneklem kümesi daha genişletilerek araştırmanın yapılması mümkündür. Ek olarak araştırmanın **farklı kültürlere sahip olan toplumlar** içinde faaliyet gösteren örgütler kapsamında araştırmanın uygulanması sağlanarak karşılaştırmalı analiz çalışması yürütülebilir.

Gelişen teknoloji ile özellikle yapay zekanın proje yönetimi ve faaliyetlerinde kullanılması ile başta **stratejik karar destek sistemlerinin geliştirilmesi** ile beraber örgüt stratejileriyle uyumlu doğru projelerin belirlenmesi, proje faaliyetlerinin yakın takibi ile hem nicel hem de nitel olmak üzere proje performansının geliştirilerek projelerin başarıyla sonuçlandırılmasının sağlanması mümkündür.

İleride iş dünyasına daha fazla yön verecek olan **yapay zeka ve uygulamalarının proje yönetimini de etkileyeceği** vurgulanmalıdır. Özellikle projelerin planlanması, kaynaklara görev atamalarının yapılması, atanan görevlerin yakın takibi, proje hedeflerine uyum, proje ilerlemesi ve son statülerin belirlenerek yayınlanması ile toplantı yönetimi ile toplantı notlarının tutularak paydaşlarla paylaşılması gibi bazı **proje yöneticisi işlerinin yapay zeka tarafından yürütüleceği** belirtilmelidir. Bu çalışmada ortaya konan hem Proje Kültürü Ölçeği

hem de proje performansına olan etkileri bağlamında yapay zekanın ileride proje yönetimi ile örgütleri daha fazla etkilemesi söz konusu olacaktır. Böylece kuralları ve standartları netleşecek olan **proje yönetiminde yapay zeka çalışmalarının etkilerinin** takip edilmesi ve ortaya konulması da ileride yapılabilecek önemli çalışmalardan olacaktır.

Bu çalışmada ve literatürdeki örgütsel performans çalışmalarında örgüt kültürünün proje performansına olan etkilerine odaklanılmıştır. Ek olarak proje kültürünün ve olgunluk seviyesinin proje performansına ve örgüte olan etkileri irdelenmiştir. Bu noktada **proje performansının örgüt kültüründen etkilenmesinden** hareket edilmiştir. Öte yandan örgüt kültürüne bağlı olarak gelişmesi beklenen proje kültürünün örgüt kültüründen etkileneceği gibi tam tersi durumda da **proje kültürünün örgüt kültürünü etkilemesi** söz konusu olabilir. Bu konuda özellikle proje bazlı çalışan örgütler örnek olarak ele alınarak akademik ve uygulamaya dönüş araştırmalar yapılabilir.

Örgütlerde yürütülen operasyonel faaliyetler için Proje Kültürü Ölçeğinin amacına ulaşmayacağı unutulmamalıdır. Ayrıca proje bazlı çalışmayan ve sadece üretim, bakım ve destek gibi faaliyetler yürüten kurumlarda Proje Kültürü Ölçeğinin kullanımı amaca yönelik olmayacağı gibi istenilen sonuçların elde edilmesine yönelik veriler de sağlayamayacaktır.

Son bir gelecek çalışma önerisi olarak, araştırma içeriği hakkındadır. Araştırmada her ne kadar proje kültürü ölçek geliştirme aşamasında nitel yöntemle uzman görüşlerine başvurulsa da tüm araştırma çalışmasında anket yöntemi ile elde edilen birey algısına dayalı veriler olup istatistikî analizlere göre açıklanmıştır. Elde edilen sonuçlar da araştırmaya katkı sunan katılımcıların yer aldıkları örgütlerindeki bireysel algısına dayalı olarak sınırlı kalabilmektedir. Nicel araştırma yöntemi ile ele alınan bu çalışmaya ek olarak veya harici bir çalışmada nitel araştırma tekniklerinden de yararlanılarak objektif olan sayısal verilerle de test edilebilir.

KAYNAKÇA

A Guide to the Project Management Body Of Knowledge PMBOK Guide (PMBOK First Edition) (1996). Project Management Institute. ISBN: 880410-12-5

A Guide to the Project Management Body Of Knowledge PMBOK Guide (PMBOK Second Edition) (2000). Project Management Institute. ISBN: 880410-23-0

A Guide to the Project Management Body Of Knowledge PMBOK Guide (PMBOK Third Edition) (2004). Project Management Institute. ANSI/PMI: 99-001-2004

A Guide to the Project Management Body Of Knowledge PMBOK Guide (PMBOK Fourth Edition) (2009). Project Management Institute. ANSI/PMI: 99-001-2017

A Guide to the Project Management Body Of Knowledge PMBOK Guide (PMBOK Fifth Edition) (2013). Project Management Institute. ANSI/PMI: 99-001-2017

A Guide to the Project Management Body Of Knowledge PMBOK Guide (PMBOK Sixth Edition) (2017). Project Management Institute. ANSI/PMI: 99-001-2017

A Guide to the Project Management Body of Knowledge. (2021). Project Management Institute. Seventh Edition, Pennsylvania.

Acaray, A., Cekmecelioğlu, H.G., Akturan, A. (2015). Orgut Kulturu ve Orgutsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, The Journal of Academic Social Science Studies, Number: 32, p. 139-157., Doi number:http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2645.

Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Vogelsang, K. (2009). Project management standards–Diffusion and application in Germany and Switzerland. International Journal of Project Management, 27(3), 292-303.

Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. International Journal of Project Management, 34(5), 806-818.

Alkharabsheh, O.H., Alias, R.B., İsmail, M.H.B. (2017). The Mediating Effect of Organization Culture on Transformational Leadership and Turnover Intention in Jordanian Public Hospitals, International Journal of Business and Management Science.

Al Rezami, A. Y. (2020). Effect of outliers on the coefficient of determination in multiple regression analysis with the application on the GPA for student. Int. J. Adv. Appl. Sci, 7(10), 30-37.

Akal, Z. (2003), "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Prodüktivite Merkez, Ankara.

Akıncı, B. Z. (1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. International Journal of Project Management, 17-6, 337-342.

Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, (2), 79-99.

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. Project Management Journal, 30 (4):25–32.

Badewi, A. (2015). Project management, benefits management and program management.

Baker, B. N., Murphy, D. C., Fisher, D. (1983). Factors affecting project success. Project management handbook. New York: Van Nostrand Reinhold.

Balaban, I., Divjak, B., Grabar, D., & Zugec, B. (2012). Implementing ePortfolios: From Pilot Project to Full Scale Implementation. In E-Portfolios and Global Diffusion: Solutions for Collaborative Education (pp. 41-55). IGI Global.

Barclay, C. (2007). "Towards an Integrated Framework of Project Performance", IRMA International Conference.

Barley, S. R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. Administrative Science Quarterly, 393-413.

Barnard, C. I. (1946). Functions and pathology of status systems in formal organizations.

Barney J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Competitive Advantage, Academy of Management Review, vol. 11(3), pp.656-65.

Barutçugil, İ. (1983). "Proje Yönetiminde Örgütleme Sorunu ve Proje Örgütü, Uludağ Üniversitesi U.B. Fakültesi Dergisi. C.IV, S.2.

Barutçugil, İ. (2008). Proje yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, M. (2019). ''Bağlantılı K Örneklem ile Parametrik Olmayan Cochran Q Testi: Bist 100 Uygulaması'', Uluslararası Afro- Avrasya Araştırmaları Dergisi, C.IV, No:8, s. 94-107.

Başaran, I. E. (1982). Orgutlerde is goren hizmetlerinin yonetimi [Managing employee services in organizations]. Ankara: AU Yayinlari.

Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. Harvard business review, 78(3), 133-141.

Benek, Ö. (2023). "A Research on Project Management Culture, Relationships and Practices Between Governance and Project Governance", İTÜ ETMS 2022 Bildiriler Belgesi, Nobel Yayıncılık.

Benek, Ö., & Yazici, S. (2024). Measuring Culture in Projects: Scale Development and Validation in a Sample of Turkish Professionals. European Project Management Journal, 14(1): 52-65. DOI: 10.56889/tlsh2943.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. Advanced Institute of Management Research Paper.

Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. Journal of management, 26(6), 1113-1132.

Bogdanowicz, M. (2014). Organizational culture as a source of competitive advantage – case study of a telecommunication company in Poland. International Journal of Contemporary Management, 13(3), 53-66.

Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. Psychology Faculty Publications. 1100.

Bosworth, S. L., & Kreps, G. A. (1986). Structure as process: Organization and role. American Sociological Review, 699-716.

Bozkurt, T. (1996). İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve MetodolojikSorunlar, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. İstanbul: Türk Psikologlar Demeği.

Brewster, C. ve diğerleri (2000). "Contemporary Human Resource Management", Oxford University Press, Cape Town, s3.

Brightline, Strategic Transformation Research, 2020.

Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool.

Bryant, F.B. ve Yarnold, P.R. (1995). Principal components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis. Washington, DC: American Psychological Association.

Business Analysis for Practitioners: A Practice Guide. (2015). Project Management Institute, PMI.

Buzzetto FA. (2008). Implantação de um novo método de gerenciamento de projetos em uma empresa de componentes eletrônicos. UFRS. 156f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Callahan, R. E., & Fleenor, C. P. (1988). Managing human relations: Concepts and practices.

Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. volume 4 of Higher Education.

Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.

Cameron, K. S., & Quinn R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, USA: John Wiley & Sons.

Can, H., Azizoğlu, Ö. A., & Aydın, E. M. (2005). Organizasyon ve yönetim (7. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carvalho, M. M. D., & Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. International journal of production research, 53(2), 321-340.

Cebeci, D., Yazıcı, S. (2023). “Ulusal Kültürün Ekonomiye Etkileri: Makro ve Mikro Düzeyde Bir Analiz.” Ekonomik, Mali ve Finansal Uygulamalara Yönelik Ampirik Analizler, Yaz Yayınları.

Cleland, D. I. (1995). Leadership and the project-management body of knowledge. International Journal of Project Management, 13(2), 83-88.

Cleland, D.I. (1999). Field Guide to Project Management.

Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. International journal of project management, 20(3), 185-190.

Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. Group & Organization Studies, 13(3), 245-273.

Daft, R. L. (1991), Management, 2th Ed., The Dreyden Press.

Daft, R. L. (2001). Essentials of organization theory & design.

Daft, L. R. (2015). Understanding the Theory and Design of Organizations, (10th ed.), (Özmen, Ö.N.T., Gürbüz, S. Trans.) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Data TÜİK, (2024). https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ucretli-Calisan-Istatistikleri-Subat-2024-53577. Erişim Tarihi: 19 Nisan 2024.

Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Addison-Wesley: Reading MA.

Demir, E., Saatçioğlu, Ö., İmrol, F. (2016). ‘‘Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi’’, Curr Res Educ, C.II, No:3, s. 130-148.

Denison, Daniel R. ve Mishra, Aneil K. (1995). “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, Organizatıon Science ,Vol. 6, No. 2, MarchApril.

DeVellis, R. F. (2017). Scale Development: Theory and Applications (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dinçer, Ö. İşletme Yönetimi. İstanbul:Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş. (1996).

Dinçer, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 9. b., Alfa Yayım, İstanbul.

Drago, R., Garvey, G. (1998). Incentives for helping on the job: theory and evidence. Journal of Labor Economics.

Du Plessis, Y. (2001). Defining the concept of “Project culture” in organisations – A framework of guiding principles. MBA thesis, University of Pretoria, Pretoria.

Engwall, M. (1998). The project concept (s): on the unit of analysis in the study of project management. In Projects as arenas for renewal and learning processes (pp. 25-35). Boston, MA: Springer US.

Eren, E. (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları.

Eriksson M, Lillieskold J, Jonsson N, Novosel D. (2002). How to manage complex, multinational R&D projects successfully. Eng Manage J;14(2):53–8.

Garson, G. D. (2012). Testing statistical assumptions.

Genel, B., İyigün, N. O. (2020). The Role of Organizational Citizenship Behavior On The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Deviance. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(39), 1149-1166. https://doi.org/10.46928/iticusbe.774719.

Ghinea, V. M. (2015). Organizational culture dynamics a critical overview of organizational culture. The Bucharest Academy of Economic Studies. 16(145), 72-78.

Gilbert, G. P. (1983). The project environment. International Journal of Project Management, 1(2), 83-87.

Glaser, S. R., Hacker, K., Zamanou, S. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. Management Communication Quarterly, 1(2), 173-198.

Gordon, M. E., & Fryxell, G. E. (1993). The role of interpersonal justice in organizational grievance systems.

Gorsuch, R. L. (1983). Factor analysis (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. 33-40.

Gray, C.F.; Larson, E.W. (2000). Project Management – The managerial process. Irwin McGraw-Hill: USA.

Gray, C. F., & Larson, E. W. (2011). Project Management - The Managerial Process (5. ed.). New York: McGraw-Hill.

Gray, M., Gümüş, B., Erozan, A., Mihailov, M., Mrzlikar, I., Philips, G. (2020), Project Management Practice Guide for Startups, Projectmanagement.com, PMI.

Gudykunst, W. B. (1997). Cultural Variability in Communication. Communication Research, 24(4), 327-348.

Güney, S. (2011). Örgütsel davranış. Nobel Dağıtım, pp: 32-33.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). Multivariate data analysis. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Hampden-Turner, C. (1994). Corporate Culture. London : Piaktus.

Harrison, J. R., & Carroll, G. R. (1991). Keeping the faith: A model of cultural transmission in formal organizations. Administrative Science Quarterly, 552-582.

Hazır Ö., Eryılmaz U. ve Hafızoğlu M. (2014). “Proje Yönetimi Analitik Yaklaşımlar” PMI Turkey Chapter.

Hodges, R., Wright, M., & Keasey, K. (1996). Corporate governance in the public services: Concepts and issues. Public Money & Management, 16(2), 7-13.

Hoecklin, L., (1996). Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, AddisonWesley, Wokingham.

Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations. International Studies of Management and Organization, 10, 15-41.

Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations (2nd ed.), Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G., G. J. Hofstede and M. Minkov. (2010). Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival (3rd edn), New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly, 35, 286-316.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1996). Educational administration: Theory, research, and practice, 5th edition. New York: McGraw-Hill.

Hoyle, H. R. (1995) "Structural Equation Modeling: Concepts, Issues and Applications. SAGE.

İlhan, M., Çetin, B. (2014). ''LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması'', Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, C.V, No:2, s. 26-42.

İlhan, M., Çetin, B. (2013). ''Çevrimiçi Öğrenmeye Yönelik Hazır Bulunuşluk Ölçeği'nin (ÇÖHBÖ) Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması'', Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama, C.III, No:2, s. 72-101.

İslamoğlu, A.H., Alnıaçık, Ü. (2013), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 3. Basım, Beta Basım, İstanbul, s.375-376.

Jones, C., & ten Bos, R. (Eds.). (2007). Philosophy and organization. Routledge.

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. Academy of Management journal, 29(2), 262-279.

Quinn, J.B.; Anderson, P.; Finkelstein, S. (1996). "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", Harvard Business Review, Vol. 74, NO: 2, 5.71.

Kayış, A. (2014). Güvenilirlik Analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Editör: Şeref Kalaycı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kerzner, H., Thamhain, H. J. (1984). Project Management for Small and Medium Size Businesses. (New York: Van Nostrand Reinhold Company), s.70.

Kerzner, H. (2000). Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling (8. ed.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Keskin, H., Akgün, A., Koçoğlu, İ. (2016). Örgüt teorisi. Nobel Dağıtım, 153-154.

Kline, R.B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press.

Koçel, T. (1982). İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 299-8.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları. Baskı, İstanbul.

Kolodny, H. F. (1979). "Evolution to Matrix Organization", Academy of Management Review. C.IV, S.4. ss. 543-553.

Kozak, M. (2014). Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayın Teknikleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kurtuluş, K. (2004). ''Pazarlama Araştırmaları'', 7. bs., İstanbul, Literatür Yayıncılık.

Lacerda DP. (2011). Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, vol. 45, n. 5, setembro-outubro.

Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuraminda paradigmalar ve metaforlar. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8 (15), 245-360.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. Trust in organizations: Frontiers of theory and research, 114(139), 30.

Lock, D. (2013). Naked Project Management [E-Book]. Farnham: Ashgate Publishing.

Loo, R. (2002). Working towards best practices in project management: a Canadian study. International Journal of Project Management, 20(2), 93-98.

Malhotra, Naresh K. (2004). ''Marketing Research an Applied Orientation'', 4. bs., New Jersey, Pearson Prentice Hill.

Marques, G., Gourc, D., ve Lauras, M. (2011), "Multi-criteria performance analysis for decision making in project management", International Journal of Project Management, 29(8).

McNamara, C. (2005). Organizational culture. İnternet'ten 23 Aralık 2005'de elde edilmiştir.

Merton, R. K. (1957). The role-set: Problems in sociological theory. The British Journal of Sociology, 8(2), 106-120.

Miles, R. H. (1980). Macro organizational behavior.

Mintzberg, H. (1979). The. structuring of. Organizations.

Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations (pp. 322-352). Macmillan Education UK.

Mirze, S. K. (2016). Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma. 1.b., Beta Basım, İstanbul.

Morgan, D. E., & Hampson, I. (1998). The management of organizational structure and strategy: The new professionalism and management redemption. Asia Pacific Journal of Human Resources, 36(1), 1-24.

Morley, D. D. ve Shockley-Zalabak, P. (1997). Organizational Communication and Culture: A Study of 10 Italian High-Technology Companies. The Journal of Business Communication, 34(3), 253-268.

Morrison, J. M., Brown, C. J., & Smit, E. V. D. M. (2006). A supportive organisational culture for project management in matrix organizations: a theoretical perspective. South African Journal of Business Management, 37(4), 39-54.

Munley, A.E. (2011), Culture Differences in Leadership, The IUP Journal of Soft Skills, Vol. V, No. 1, pp.16- 30.

Muratovic, H. (2013). Building competitive advantage of the company based on changing organizational culture. Economic Review: Journal of Economics and Business, 11(1), 61-76.

Nakano G, Abreu JF, Silva JA, Zeina NJB, Silva RNP. (2006). Estudo Comparativo entre as Metodologias do PMI e da IPA no Gerenciamento de Projetos na Área Petroquímica. FGV.112f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação lato-sensu MBA em Gerência de Projetos). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez, J.D., Valle, R.S. (2015). Studying the Links Between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies, Revista Latinoamericana de Psicologia, 48, 30-41.

Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K. (2005). "Performance measurement system design: A literature review and research agenda", International Journal of Operations and Production Management, 25(12), 1228-1263.

Nemli, E., Yazıcı, S., Yanık, S. (2003). "Kurumsal Eğitim ve Geliştirme Sürecinde Yeni Bir Yaklaşım: Elektronik Öğrenme", .ss.109-117.

Netemeyer, R. G., Maxham, J. G. (2007). Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector differences in predictive validity for customer outcomes. Journal of Retailing, 83, 131 –145.

Ochieng, E. G., & Price, A. D. (2010). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. International Journal of Project Management, 28(5), 449-460.

Organ, D. (1988). Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Ott, J. S. (1989). The Organizational Culture Perspective. Chicago: Dorsey Press. (Chapter 3. Organizational Culture: Concepts, Definitions, and a Typology).

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2010). Örgütsel davranış (4. baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özcan, H. U. (2012). Birey-örgüt değerleri arasındaki uyumun örgütle özdeşleşme ile ilişkisi. Türk Psikoloji Yazıları, 15(29), 25-39.

Özdemirci, A., Taşkıran, E., Çetin, Ç., Aksu, B., İstoriti, M. (2017). "The Effect of the Harmony between Organizational Culture and Values on Job Satisfaction". International Business Research; Vol. 10, No. 5. ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012.

Palácios SM et al. (2013). Liderança em Gestão de Projetos: um Estudo Bibliométrico e Bibliográfico para Compreensão do Campo de Estudo. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, vol. 15, n.36, agosto.

Palmer, M. (2002). How an effective project culture can help to achieve business success: Establishing a project culture in Kimberly-Clark Europe. Industrial and Commercial Training, 34 (3), 101-105.

Paparone, C.R. (2003). Appling the Competing Values Framework to Study Organizational Subcultures and System-Wide Planning Efforts in a Millitary University, Unpublished PhD Thesis, The Pennsylvania State University, Department of Public Affairs.

Pascale, R., & Athos, A. (1981). The art of Japanese management New York. Simmons and Schuster.

Patah LA, Carvalho MM. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. Revista de Gestão e Projetos. São Paulo, v.3, n.2, maio-agosto.

Peters, T. J. ve Waterman, R. H., (çev. Selami Sargut). (1996), Yönetimde Yükselme Sanatı, Altın Kitaplar, İstanbul.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative science quarterly, 24(4), 570-581.

Prado DS. Planejamento e Controle de Projetos. (1998). Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial.

Prince2 (Projects IN Controlled Environment) (https://www.prince2.com/uk).

Project Management Institute (2017). The Standard for Program Management, fourth ed., Pennsylvania.

Pinto, J. K., Prescott, J. E. (1990). Planning and tactical factors in the project implementation process. Journal of Management Studies, 27, 305–327.

Pinto, J.K. (2002). Project management, Research Technology Management. Mar/Apr, Vol. 45 (2), 22-37.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. Administrative science quarterly, 65-105.

Pugh, D. S. (1973). The measurement of organization structures: does context determine form?. Organizational Dynamics, 1(4), 19-34.

Pulse of the Profession: Capturing the Value of Project Management, PMI. (2015).

Quinn, J.B., (1980) Strategies for Change, Homewood, IL.

Rada, R., & Craparo, J. (2000). Standardizing Software Projects. Communications of the ACM, 43(12), 21-25.

Raosoft (Çevrimiçi). (2023). Sample Size Calculator by Raosoft, Inc.

Reilly, R.R., & Aronson, Z. H. (2012). Managing contextual performance. Available at SSRN:https://ssrn.com/abstract=2193645.

Robbins, S. P. (1990). Organization theory: Structures, designs, and applications, 3/e. Pearson Education India.

Robbins, S. (2001). Organizational Behavior, 9th edition, New Delhi: Prentice Hall of India, s. 510-511.

Rocha Nt CF, Jamil GL, Vasconcelos MCRL. (2009). Cultural influences on adoption of project management: a qualitative study in consulting and it development companies. Journal of Information Systems & Technology Management. São Paulo, v.6, n.2, abril.

Russo GM et al. (2012). Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. Revista Eletrônica da Administração. Porto Alegre, v. 18, n.3, setembro-dezembro.

Schein, E., (1985) Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

Schein, E.H. 1990. Organisational Culture. American Psychologist, 43, 109-119.

Schein, E.H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E.H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Fourth Edition. San Fransisco: Jossey Bass-A Wiley Imprint,Market Street.

Schneider, K. J. (1990). The paradoxical self: Toward an understanding of our contradictory nature. Insight Books/Plenum Press.

Scholl, R. W. (2003). Organizational Culture-the Inducement System. http://www.Cba.uri.edu/school/Notes/Culture.html. Kaynaktan 28/12/2005 tarihinde alınmıştır.

Scott, W.G., Tererice R. M. (1976). Organization Theory- A. Stroetural and Behavioral Analysts (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.

Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. Journal of management studies, 20(1), 7-28.

Suhr, D. (2006). Exploratory or Confirmatory Factor Analysis. SAS Users Group International Conference; pp. 1 – 17, Cary: SAS Institute, Inc..

Silva, H. Mauricio Díez, Ezcurdia M. Amaya Pérez, Gimena Faustino N. Guerra Maricela I. Montes, (2013), “Performance Measurement In Project Management”, FACE-Facultad de Ciencias Economicas y Empresarials Volume 13.

Silverzweig, S., & Allen, R. F. (1976). Changing the corporate culture. Sloan Management Review, 17(3), 33.

Stare, A. (2011) .The impact of the organizational structure and project organizational culture. Management, Vol. 16, 2, pp. 1-22

Steinhoff, C. R., & Owens, R. G. (1989). Managing the Organizational Culture of Rural Schools: Creating Environments for Human Development.

Stellingwerf, R., & Zandhuis, A. (2013). ISO 21500 Guidance on project management–A Pocket Guide. Van Haren.

Stevens, J.P. (2009). Applied multivariate statistics for the social sciences. New York: Routledge.

Suvacı, E., Lezki, Ş., Uysal, O., Önce, S., Er, F. ve Şıklar, E. (2013). "Proje Yönetimi", T.C., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Swales, J. M., & Rogers, P. S. (1995). Discourse and the projection of corporate culture: The mission statement. Discourse & Society, 6(2), 223-242.

Swindler, D. R. (1986). The primate brain from cytoarchitecture to endocasts. Reviews in Anthropology, 13(1), 14-19.

Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tabachnick, B., Fidell, L.S. (2012). "Using Multivariate Statistics", 6. bs., Boston, Person Education.

Tatikonda, M. V., & Rosenthal, S. R. (2000). Successful execution of product development projects: Balancing firmness and flexibility in the innovation process. Journal of operations management, 18(4), 401-425.

The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition (2017), Project Management Institute, PMI.

Thomas, R., Marossezeky, M., Karim, K., Davis, S., and McGeorge, D. (2002). The importance of project culture in achieving quality outcomes in construction. In Proceedings of the IGLC-10, (pp. 1-13).

Thompson, M.G. (1993). Understanding school culture. Independent School, 52(3), 37-41.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). The cultures of work organizations. Prentice-Hall, Inc.

Toor, S.U.R., ve Ogunlana, S. O. (2008). "Critical COMs of success in large-scale construction projects: Evidence from Thailand construction industry", International Journal of Project Management, 26(4), 420-430.

Turner, J. R. (1999). The project management profession: knowledge or faith? PM Network, 13(10, 41).

Turner, J. R., & Simister, S. J. (2001). Project contract management and a theory of organization. International journal of project management, 19(8), 457-464.

Unutkan, G. A., Yönetimi, İ., & Kültürü, Ö. (1995). Türkmen Kitabevi. Yönetim dizisi.

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2006). İşletmelerde stratejik yönetim.(3. Bsm). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Yahyagil, M. Y. (2004). "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", İ. Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, İstanbul, Sayı 47.

Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success?. International journal of project management, 16(1), 59-63.

Weaver, P. (2007). A simple view of complexity in project management. Proceedings of the 4th World Project Management Week, Singapore.

Wickesberg, A. K. (1966). Management organization. Ardent Media.

Widman, M. (2004). Wideman comparative glossary of Project management terms v3.

Wilkins, A.L. (1983) The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. Organizational Dynamics, 12, 24-38.

Williamson, D. J. (2011). A correlational study assessing the relationships among information technology project complexity, project complication, and project success. Capella Univ., Minneapolis.

Vertel ACC et al. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios gerenciales. Cali, 29.

Vezzoni G et al. (2013). Identificação e Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos. Revista de Gestão e Projetos. São Paulo, v.4, n.1, janeiro-abril.

Yılmaz, M. (2009). Öğrenme ve bilgi ilişkisi. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(1), 173-190.

Yaşlıoğlu, M. (2017). ‘‘Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması’’, Istanbul Business Research, C.XLVI, Özel Sayı, s. 74-85.

Young, T. L. (2013). Successful Project Management (4. ed.). London: Kogan Page.

EKLER

EK- A: TEZ ARAŞTIRMA ONAM FORMU

Örgüt Kültürü Modelleri ve Proje Kültürü: Türkiye'de Proje Kültürünün Proje Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma (Doktora Tezi)

T.C. İstanbul Üniversitesi
Sosyal ve Beşerî Bilimler
Araştırmaları Etik Kurulu

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Selim Yazıcı danışmanlığında ve İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Strateji Doktora Programı öğrencisi Ömür Benek tarafından yürütülen "Örgüt Kültürü Modelleri ve Proje Kültürü: Türkiye'de Proje Kültürünün Proje Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinin araştırmasına katılmaya davet ediyoruz.

Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki profesyonel çalışanların yürüttüğü ya da paydaş olarak dahil oldukları projelerde ve örgütler içerisindeki proje yönetimi ve proje kültür seviyesini araştırarak proje performansına olan etkilerini araştırmaktır.

Araştırmada sizden tahminen 20 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 294 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır.

Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir.

İletişim bilgileriniz ise sadece izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için "ortak katılımcı havuzuna" aktarılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya *****.*****@***.**.edu.tr e-posta adresi ve 0********** numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz. Çalışmaya yapmış olduğunuz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Ömür Benek

Yönetim ve Strateji Doktora Programı

Sosyal Bilimler Enstitüsü / İstanbul Üniversitesi

(Bu çalışma 12.01.2023 tarihli İ.Ü. Etik Kurul tarafından E-35980450-663.05-1657584 sayı numarası ile uygun bulunmuştur).

EK- B: TEZ ARAŞTIRMA ANKETİ

Söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

☐ Onaylıyorum ☐ Onaylamıyorum

BİRİNCİ BÖLÜM						
Kişisel Bilgiler						
Sizinle ve kurumunuz ile ilgili sorulara cevap veriniz.						
1-Ad – Soyad (İsteğe Bağlı):						
2-Email Adresi (İsteğe Bağlı):						
3-Telefon Numarası (İsteğe Bağlı):						
4-Yaşınız:	18-25 ()	26-35 ()	36-45 ()	46-55 ()	56 ve Üzeri ()	
5-Cinsiyetiniz:		Kadın ()		Erkek ()		
6- Eğitim Durumunuz:	Lise ()	Ön Lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	
7- Kurumdaki çalışma süreniz (Yıl):	0-1 ()	2-4 ()	5-7 ()	8-10 ()	11 Yıl ve Üzeri ()	
8- İşletmede Çalışan Kişi Sayısı:	1-10 ()	11-50 ()	51-250 ()	251-1000 ()	1001 ve Üzeri ()	
9- Proje Yönetimi alanındaki deneyiminiz (Yıl):	0-1 ()	2-4 ()	5-7 ()	8-10 ()	11 ve Üzeri ()	
10- Toplam Profesyonel İş Hayatı Deneyiminiz (Yıl):	0-5 ()	6-10 ()	11-15 ()	16-20 ()	21 ve üzeri ()	
11- Çalışma Durumunuzu Belirtin:	Kamu Sektörü ()	Özel Sektör ()	STK (Vakıf, Dernek vb.) ()	Kendi İşini Yapan / Kurucu / Girişimci ()	Eğitmen / Danışman ()	Diğer ()
12- Projelerde Hangi Seviyede Görev Alırsınız:	Proje Ekip Üyesi ()	Proje Takım Lideri ()	Proje Yöneticisi ()	Fonksiyonel (Departman) Yöneticisi ()	Proje Paydaşı ()	Proje Sponsoru ()
	İş Analisti ()	Yazılım veya Test Mühendisi ()	Eğitmen / Danışman ()	Diğer ()		
13- Çalıştığınız Sektör Bilgisini Giriniz:	Bilişim / Yazılım /Teknoloji ()	Eğitim / Danışmanlık / Akademi ()	Enerji / Otomotiv ()	E-ticaret / Online Alışveriş ()	Finans / Sigorta / Bankacılık ( )	

Havacılık / Ulaşım / Lojistik ()	İnşaat / Yapı / Emlak ()	Medya / Eğlence ()	Sanayi / Ticaret ()	Savunma Sanayi ()	
Sivil Toplum Kuruluşu (STK) ()	Telekomünikasyon / Haberleşme / İletişim ()	Tekstil / Hazır Giyim / Perakende ()	Turizm / Sağlık ()	Üretim / İmalat ()	Diğer ()

İKİNCİ BÖLÜM

Anket Soruları

Örgüt Kültürü Soruları

Örgüt Kültürünü içeren aşağıdaki ifadeler için çalışmakta olduğunuz işletme ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz.
(1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum).

Sıra	Boyut Adı	Sorular	1	2	3	4	5
1	Klan Örgüt	Çalıştığım Kurum; çok samimi bir yerdir. Genişlemiş bir aile gibidir. İnsanlar birbirleriyle çok şey paylaşıyormuş gibi gözükmektedir.					
2	Klan Örgüt	Yöneticilerim genellikle; yol gösterici, yardımcı veya kişiyi yetiştiricidirler.					
3	Klan Örgüt	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.					
4	Klan Örgüt	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu anlamda örgüte bağlılık yüksektir.					
5	Klan Örgüt	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; insan kaynaklarının geliştirilmesi / yetiştirilmesi, yüksek güven, açıklık ve sürekli katılımdır.					
6	Klan Örgüt	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan sadakati ve insani değerlerdir.					
7	Adokrasi Örgüt	Çalıştığım Kurum; çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar ilerlemeye açıktır ve risk almaktadır.					
8	Adokrasi Örgüt	Yöneticilerim genellikle; girişimci, yeniliğe açık veya risk alabilen kişilerdir.					
9	Adokrasi Örgüt	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgün olma üzerinedir.					

10	Adokrasi Örgüt	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yenilik ve gelişmeye olan adanmışlıktır. Burada fark yaratmak önemlidir.					
11	Adokrasi Örgüt	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; yeni kaynaklara ulaşmak ve yeni imkanlar yaratmak, yeni deneyimler ve yeni fırsatlar aramaktır.					
12	Adokrasi Örgüt	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; en özgün ve en yeni eğitim hizmetine sahip olmadır.					
13	Hiyerarşi Örgüt	Çalıştığım kurum; sonuç odaklı bir yerdir. Esas Amaç iş bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet etmekte ve başarıya odaklanmaktadır.					
14	Hiyerarşi Örgüt	Yöneticilerim genellikle akılcı, atılgan, sonuç isteyen kişilerdir.					
15	Hiyerarşi Örgüt	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarı üzerinedir.					
16	Hiyerarşi Örgüt	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; başarı ve hedefe ulaşmadır.					
17	Hiyerarşi Örgüt	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmektir.					
18	Hiyerarşi Örgüt	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; eğitim sektörüne hâkim olma, rekabetçi liderliktir.					
19	Pazar Örgüt	Çalıştığım Kurumda; her şey yapılanmış ve kontrol altındadır. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirlemektedir.					
20	Pazar Örgüt	Yöneticilerim genellikle koordine eden, örgütleyen veya iş akışını düzenleyen kişilerdir.					
21	Pazar Örgüt	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; iş garantisi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki düzen üzerinedir.					
22	Pazar Örgüt	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yazılı kural ve politikalardır. Örgütün düzenli işleyişini sürdürmek önemlidir.					
23	Pazar Örgüt	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; devamlılık, istikrar, etkinlik, kontrol ve düzenli işleyiştir.					
24	Pazar Örgüt	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; verimlilik, eğitim hizmetlerinin zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulmasıdır.					

Proje Kültürü Soruları							
Proje Kültürünü içeren aşağıdaki ifadeler için çalışmakta olduğunuz işletme ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz. (1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum).							
Sıra	**Boyut Adı**	**Sorular**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25	Proje Değer ve Bilinci	Çalıştığım kurumda projeler belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmektedir.					
26	Proje Değer ve Bilinci	Çalıştığım kurumda projelerin kritik bilgi alanlarının disiplini sağlanmaktadır.					
27	Proje Değer ve Bilinci	Çalıştığım kurumda proje teslimatlarının kontrolü etkin olarak yapılmaktadır.					
28	Proje Değer ve Bilinci	Çalıştığım kurumda öğrenme ve iyileştirme, proje yönetiminin bir parçasıdır.					
29	Org. Ve Sistemleri	Çalıştığım kurumun organizasyon yapısının proje başarısında önemli bir rol oynadığı görülmektedir.					
30	Org. Ve Sistemleri	Çalıştığım kurumda uygulamalar ve sistemler, projelerin plana uygun olarak teslim edilmesini sağlamaktadır.					
31	Org. Ve Sistemleri	Çalıştığım kurumda proje yönetim ofisi proje yöneticileri ile projeleri aktif bir şekilde yönetmektedir.					
32	Org. Ve Sistemleri	Çalıştığım kurumda proje hedefleri ve ödüllendirmeler, organizasyonel kurallarla uyumlu olarak kararlaştırılmaktadır.					
33	Org. Ve Sistemleri	Çalıştığım kurumun organizasyon yapısı stratejiyle uyum sağlayacak şekilde çevik ve esnektir.					
34	Süreç ve Yöntemleri	Çalıştığım kurumda proje yönetim metodolojisi ile sistemlerini anlamak ve kullanmak önemsenmektedir.					
35	Süreç ve Yöntemleri	Çalıştığım kurumda proje yönetimi prosedürleri süreçlere bağlı olup tüm paydaşlarla paylaşılmaktadır.					
36	Süreç ve Yöntemleri	Çalıştığım kurumda projenin önemi ve projelerin birbirini nasıl etkiledikleri bilinmektedir.					
37	Paydaş ve İletişim	Çalıştığım kurumda proje paydaşlarıyla iletişim planlı bir şekilde yürütülmektedir.					
38	Paydaş ve İletişim	Çalıştığım kurumda proje paydaşlarının eksiksiz olarak					

		belirlenmesi önemsenmektedir.					
39	Paydaş ve İletişim	Çalıştığım kurumda proje yönetim ofisi proje yönetiminin gelişimi için farklı paydaş organizasyonlarla iletişim halindedir.					
40	Paydaş ve İletişim	Çalıştığım kurumda projelerde çalışan kişiler proje için gerekli yetkinlikte ve çeşitliliktedir.					
41	Paydaş ve İletişim	Çalıştığım kurumda proje başarısına bağlı olarak tüm proje çalışanları takdir edilerek ödüllendirilmektedir.					
42	Kurumsal Strateji ile Uyum	Çalıştığım kurumun stratejik hedefleriyle ilgili projeleri belirleyerek hedeflerinin gerçekleştirilmesi takip edilmektedir.					
43	Kurumsal Strateji ile Uyum	Çalıştığım kurumda üst yönetim ve/veya proje yönetim ofisi projeler arasında önceliklendirme yapmaktadır.					
44	Kurumsal Strateji ile Uyum	Çalıştığım kurumda portföy yönetimi yapılarak ilişkili projeler yürütülmektedir.					
45	Kurumsal Strateji ile Uyum	Çalıştığım kurumda projeler, organizasyonun stratejik öncelikleri ile hizalanmaktadır.					
46	Kurumsal Strateji ile Uyum	Çalıştığım kurumda proje çalışanlarının hangi stratejik hedeflerle ilgili projelerde çalıştıklarını bilmesi önemsenmektedir.					

Proje Performansı Soruları

Projenin nitel ve nicel performansını içeren aşağıdaki ifadeler için görev aldığınız proje ile ilgili en uygun seçeneği işaretleyiniz.
(1 = Kesinlikle katılmıyorum 2 = Katılmıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılıyorum 5 = Kesinlikle katılıyorum).

Sıra	Boyut Adı	Sorular	1	2	3	4	5
47	Nicel Performans	Çalıştığım Kurum; çok samimi bir yerdir. Genişlemiş bir aile gibidir. İnsanlar birbirleriyle çok şey paylaşıyormuş gibi gözükmektedir.					
48	Nicel Performans	Yöneticilerim genellikle; yol gösterici, yardımcı veya kişiyi yetiştiricidirler.					

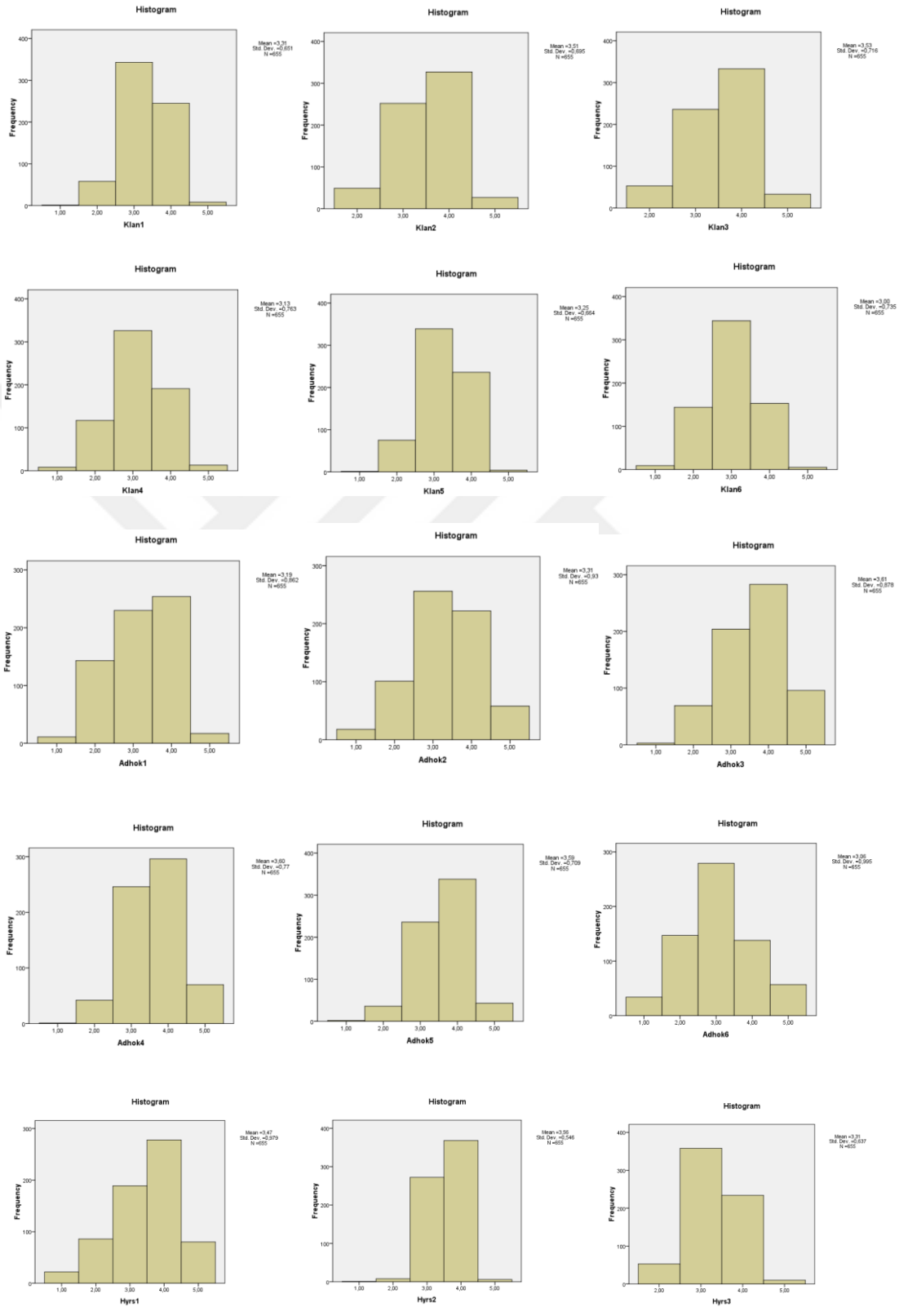
49	Nitel Performans	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.					
50	Nitel Performans	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu anlamda örgüte bağlılık yüksektir.					
51	Nitel Performans	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; insan kaynaklarının geliştirilmesi / yetiştirilmesi, yüksek güven, açıklık ve sürekli katılımdır.					
52	Nitel Performans	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan sadakati ve insani değerlerdir.					
53	Nitel Performans	Çalıştığım Kurum; çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar ilerlemeye açıktır ve risk almaktadır.					
54	Nitel Performans	Yöneticilerim genellikle; girişimci, yeniliğe açık veya risk alabilen kişilerdir.					
55	Nitel Performans	Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgün olma üzerinedir.					
56	Nitel Performans	Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yenilik ve gelişmeye olan adanmışlıktır. Burada fark yaratmak önemlidir.					
57	Nitel Performans	Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; yeni kaynaklara ulaşmak ve yeni imkanlar yaratmak, yeni deneyimler ve yeni fırsatlar aramaktır.					
58	Nitel Performans	Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; en özgün ve en yeni eğitim hizmetine sahip olmadır.					
59	Nitel Performans	Çalıştığım kurum; sonuç odaklı bir yerdir. Esas Amaç iş bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet etmekte ve başarıya odaklanmaktadır.					

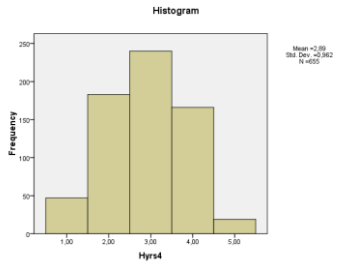
EK- C: ORTALAMA, ÇARPIKLIK VE BASIKLIK DEĞERLERİ

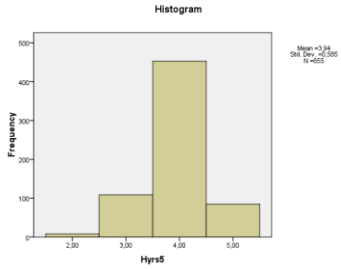
Klan1		**Klan2**		**Klan3**		**Klan4**	
Ortalama	3,3069	Ortalama	3,5069	Ortalama	3,5282	Ortalama	3,1282
Std. Sap.	,6511	Std. Sap.	,6948	Std. Sap.	,7159	Std. Sap.	,7634
Std.Sap/Ort	,1968	Std.Sap/Ort	,1981	Std.Sap/Ort	,2029	Std.Sap/Ort	,2440
Çarpıklık	-,173	Çarpıklık	-,326	Çarpıklık	-,350	Çarpıklık	-,117
Basıklık	-,243	Basıklık	-,214	Basıklık	-,202	Basıklık	-,181
Klan5		**Klan6**		**Adokrasi1**		**Adokrasi2**	
Ortalama	3,2550	Ortalama	3,0015	Ortalama	3,1878	Ortalama	3,3069
Std. Sap.	,6640	Std. Sap.	,7346	Std. Sap.	,8619	Std. Sap.	,9297
Std.Sap/Ort	,2039	Std.Sap/Ort	0,2447	Std.Sap/Ort	,2703	Std.Sap/Ort	,2811
Çarpıklık	-,243	Çarpıklık	-0,095	Çarpıklık	-,285	Çarpıklık	-,188
Basıklık	-,450	Basıklık	-,253	Basıklık	-,691	Basıklık	-,258
Adokrasi3		**Adokrasi4**		**Adokrasi5**		**Adokrasi6**	
Ortalama	3,6107	Ortalama	3,5985	Ortalama	3,5863	Ortalama	3,0565
Std. Sap.	,8776	Std. Sap.	,7696	Std. Sap.	,7091	Std. Sap.	,9945
Std.Sap/Ort	,2430	Std.Sap/Ort	,2138	Std.Sap/Ort	,1977	Std.Sap/Ort	,3253
Çarpıklık	-,259	Çarpıklık	-,101	Çarpıklık	-,346	Çarpıklık	,102
Basıklık	-,422	Basıklık	-,247	Basıklık	,202	Basıklık	-,311
Hiyerarşi1		**Hiyerarşi2**		**Hiyerarşi3**		**Hiyerarşi4**	
Ortalama	3,4702	Ortalama	3,5649	Ortalama	3,3069	Ortalama	2,8885
Std. Sap.	,9792	Std. Sap.	,5460	Std. Sap.	,6369	Std. Sap.	,9617
Std.Sap/Ort	,2821	Std.Sap/Ort	,1531	Std.Sap/Ort	,1925	Std.Sap/Ort	,3329
Çarpıklık	-,485	Çarpıklık	-,457	Çarpıklık	-,013	Çarpıklık	-,065
Basıklık	-,178	Basıklık	-,278	Basıklık	-,258	Basıklık	-,591
Hiyerarşi5		**Hiyerarşi6**		**Pazar1**		**Pazar2**	
Ortalama	3,9389	Ortalama	3,2107	Ortalama	3,5252	Ortalama	3,6046
Std. Sap.	,5846	Std. Sap.	,8192	Std. Sap.	,7433	Std. Sap.	,7708
Std.Sap/Ort	,1484	Std.Sap/Ort	,2551	Std.Sap/Ort	,2108	Std.Sap/Ort	,2138
Çarpıklık	-,360	Çarpıklık	,364	Çarpıklık	-,748	Çarpıklık	-,132
Basıklık	1,021	Basıklık	,275	Basıklık	,276	Basıklık	-,234
Pazar3		**Pazar4**		**Pazar5**		**Pazar6**	
Ortalama	3,9740	Ortalama	3,7878	Ortalama	3,5634	Ortalama	2,7267
Std. Sap.	,6957	Std. Sap.	,7247	Std. Sap.	,6875	Std. Sap.	1,0507
Std.Sap/Ort	,1750	Std.Sap/Ort	,1913	Std.Sap/Ort	,1929	Std.Sap/Ort	,3853
Çarpıklık	-,484	Çarpıklık	-,524	Çarpıklık	,054	Çarpıklık	,405
Basıklık	,495	Basıklık	,748	Basıklık	-,247	Basıklık	-,327
Değer1		**Değer2**		**Değer3**		**Değer4**	
Ortalama	3,7069	Ortalama	2,8885	Ortalama	3,4382	Ortalama	3,5313
Std. Sap.	,9033	Std. Sap.	,9110	Std. Sap.	,6673	Std. Sap.	,7243
Std.Sap/Ort	,2436	Std.Sap/Ort	,3157	Std.Sap/Ort	,1940	Std.Sap/Ort	,2051
Çarpıklık	-,437	Çarpıklık	-,009	Çarpıklık	-,407	Çarpıklık	-0,37
Basıklık	-,308	Basıklık	-,397	Basıklık	-,184	Basıklık	-,266
Organizasyon1		**Organizasyon2**		**Organizasyon3**		**Organizasyon4**	
Ortalama	3,6153	Ortalama	3,3908	Ortalama	3,3328	Ortalama	2,8595
Std. Sap.	,7712	Std. Sap.	,7081	Std. Sap.	,8084	Std. Sap.	,9409
Std.Sap/Ort	,2133	Std.Sap/Ort	,2088	Std.Sap/Ort	,2425	Std.Sap/Ort	,3290
Çarpıklık	-,400	Çarpıklık	-,180	Çarpıklık	-,363	Çarpıklık	-,357
Basıklık	-,075	Basıklık	-,232	Basıklık	-,362	Basıklık	-,687
Organizasyon5		**Süreç1**		**Süreç2**		**Süreç3**	
Ortalama	3,3847	Ortalama	3,5710	Ortalama	3,5023	Ortalama	3,2061
Std. Sap.	,9458	Std. Sap.	,6454	Std. Sap.	,7079	Std. Sap.	,8119
Std.Sap/Ort	,2794	Std.Sap/Ort	,1807	Std.Sap/Ort	,2021	Std.Sap/Ort	,2532
Çarpıklık	-,226	Çarpıklık	-,540	Çarpıklık	-,475	Çarpıklık	-,204
Basıklık	-,507	Basıklık	,219	Basıklık	,353	Basıklık	-,420

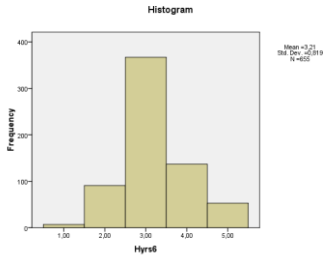
İletişim1		İletişim2		İletişim3		İletişim4	
Ortalama	3,5481	Ortalama	3,8229	Ortalama	3,6061	Ortalama	3,5160
Std. Sap.	,6110	Std. Sap.	,8084	Std. Sap.	,9289	Std. Sap.	,6631
Std.Sap/Ort	,1722	Std.Sap/Ort	,2114	Std.Sap/Ort	,2575	Std.Sap/Ort	,1885
Çarpıklık	-,326	Çarpıklık	-,311	Çarpıklık	-,587	Çarpıklık	-,217
Basıklık	,039	Basıklık	-,359	Basıklık	-0,77	Basıklık	-,196
İletişim5		**Strateji1**		**Strateji2**		**Strateji3**	
Ortalama	2,8870	Ortalama	3,6702	Ortalama	3,5939	Ortalama	2,9389
Std. Sap.	,8896	Std. Sap.	,6167	Std. Sap.	,6994	Std. Sap.	,8142
Std.Sap/Ort	,3081	Std.Sap/Ort	,1680	Std.Sap/Ort	,1946	Std.Sap/Ort	,2770
Çarpıklık	-,182	Çarpıklık	-,826	Çarpıklık	-,727	Çarpıklık	-,126
Basıklık	-,579	Basıklık	,646	Basıklık	,763	Basıklık	-,375
Strateji4		**Strateji5**		**NicelPerform1**		**NicelPerform2**	
Ortalama	3,6107	Ortalama	3,1252	Ortalama	3,5878	Ortalama	2,8748
Std. Sap.	,6859	Std. Sap.	,8828	Std. Sap.	,8077	Std. Sap.	,8068
Std.Sap/Ort	,1899	Std.Sap/Ort	,2824	Std.Sap/Ort	,2251	Std.Sap/Ort	,2806
Çarpıklık	-,461	Çarpıklık	-,233	Çarpıklık	-,653	Çarpıklık	,284
Basıklık	,228	Basıklık	-,371	Basıklık	,038	Basıklık	-,478
NitelPerform1		**NitelPerform2**		**NitelPerform3**		**NitelPerform4**	
Ortalama	3,7618	Ortalama	3,4656	Ortalama	3,6336	Ortalama	3,3069
Std. Sap.	,6291	Std. Sap.	,7027	Std. Sap.	,7104	Std. Sap.	,6987
Std.Sap/Ort	,1672	Std.Sap/Ort	,2027	Std.Sap/Ort	,1955	Std.Sap/Ort	,2112
Çarpıklık	-,765	Çarpıklık	,467	Çarpıklık	-,543	Çarpıklık	-,341
Basıklık	1,040	Basıklık	-,146	Basıklık	,417	Basıklık	-,218
NitelPerform5		**NitelPerform6**		**NitelPerform7**		**NitelPerform8**	
Ortalama	3,5267	Ortalama	2,8000	Ortalama	3,5939	Ortalama	3,4366
Std. Sap.	,6392	Std. Sap.	,9260	Std. Sap.	,6006	Std. Sap.	,5995
Std.Sap/Ort	,1812	Std.Sap/Ort	,3307	Std.Sap/Ort	,1671	Std.Sap/Ort	,1744
Çarpıklık	-,241	Çarpıklık	-,207	Çarpıklık	-,684	Çarpıklık	,011
Basıklık	-,204	Basıklık	-,761	Basıklık	,064	Basıklık	-,380
NitelPerform9		**NitelPerform10**		**NitelPerform11**			
Ortalama	3,5649	Ortalama	3,7008	Ortalama	2,8534		
Std. Sap.	,6389	Std. Sap.	,5657	Std. Sap.	,6994		
Std.Sap/Ort	,1792	Std.Sap/Ort	,1528	Std.Sap/Ort	,2451		
Çarpıklık	-,191	Çarpıklık	-,275	Çarpıklık	,075		
Basıklık	-,166	Basıklık	-,072	Basıklık	-,368		

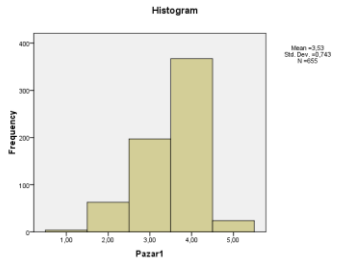
EK- D: HİSTOGRAM TESTLERİ SONUÇLARI

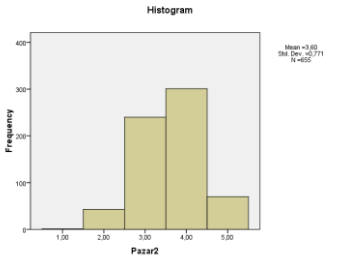


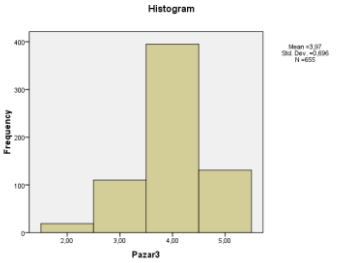

Histogram
Frequency
Hyrs4

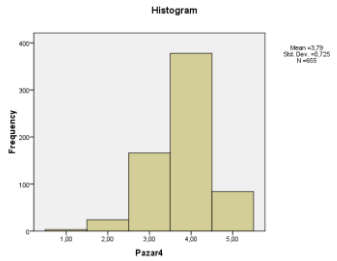

Histogram
Frequency
Hyrs5

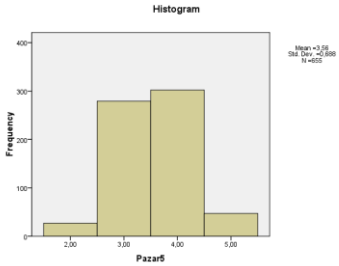

Histogram
Frequency
Hyrs6

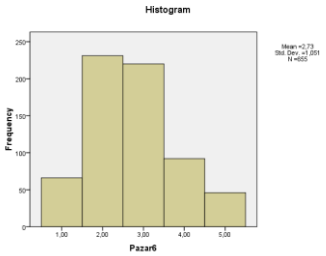

Histogram
Frequency
Pazar1

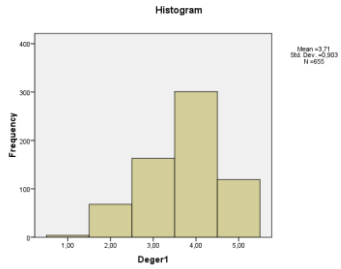

Histogram
Frequency
Pazar2

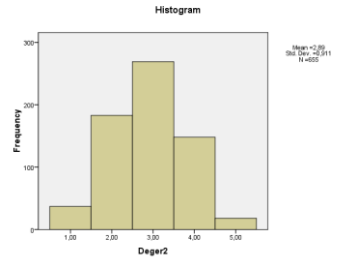

Histogram
Frequency
Pazar3

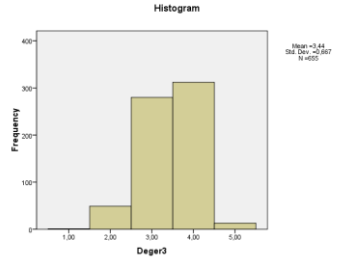

Histogram
Frequency
Pazar4

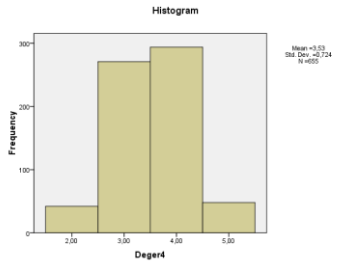

Histogram
Frequency
Pazar5

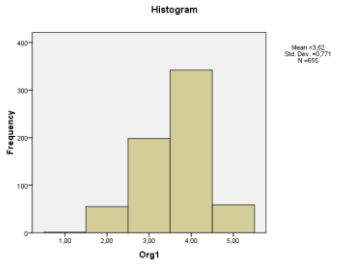

Histogram
Frequency
Pazar6

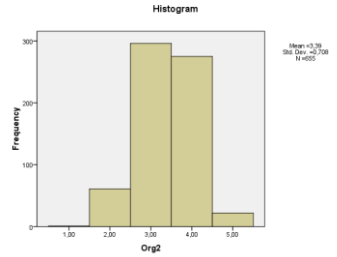

Histogram
Frequency
Deger1

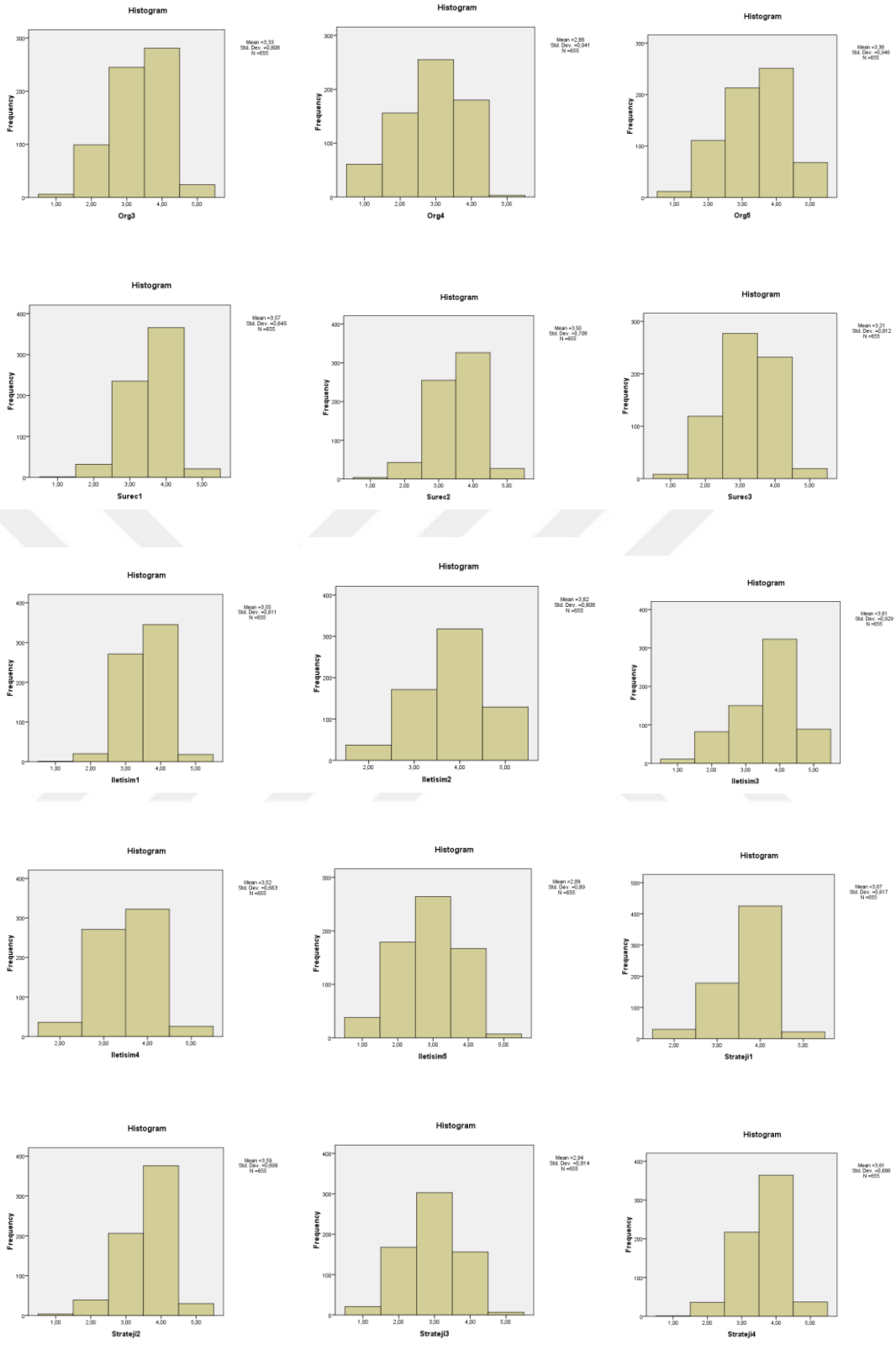

Histogram
Frequency
Deger2

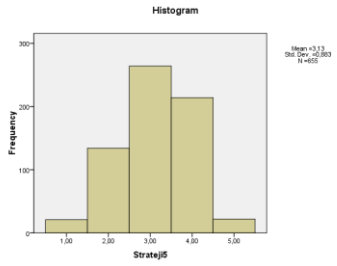

Histogram
Frequency
Deger3

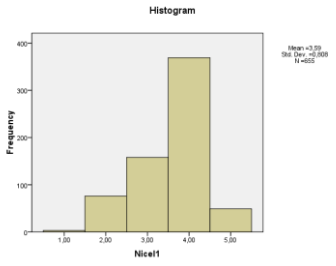

Histogram
Frequency
Deger4

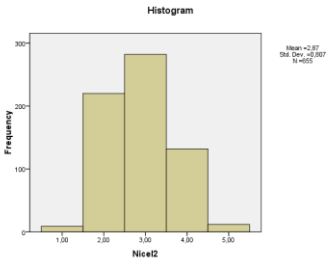

Histogram
Frequency
Org1

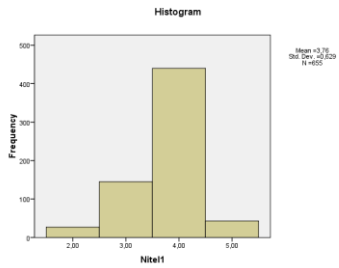

Histogram
Frequency
Org2

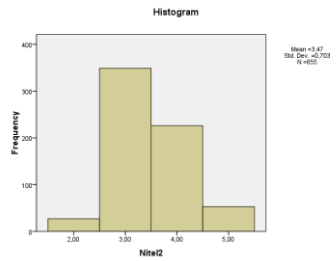

Histogram
Frequency
Org3
Org4
Org5
Surec1
Surec2
Surec3
Iletisim1
Iletisim2
Iletisim3
Iletisim4
Iletisim5
Strateji1
Strateji2
Strateji3
Strateji4

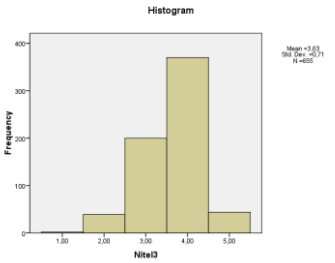

Histogram
Frequency
Strateji5

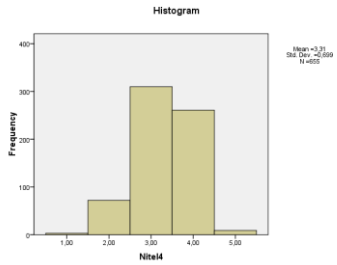

Histogram
Frequency
Nicel1

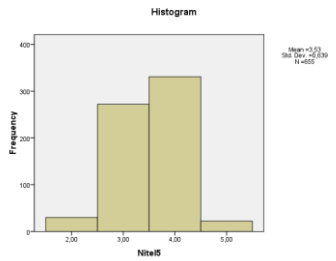

Histogram
Frequency
Nicel2

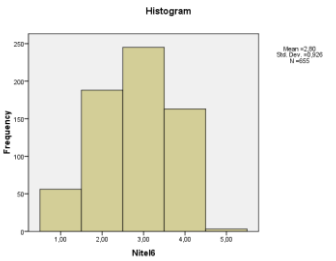

Histogram
Frequency
Nitel1

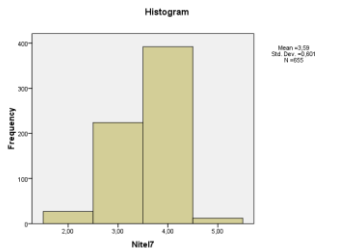

Histogram
Frequency
Nitel2

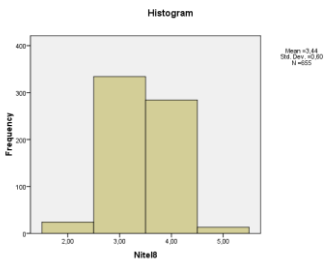

Histogram
Frequency
Nitel3

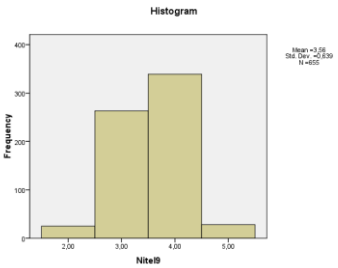

Histogram
Frequency
Nitel4

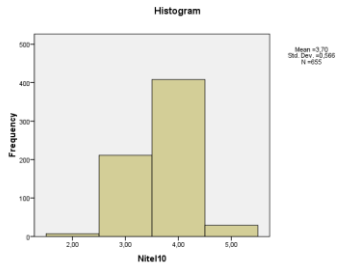

Histogram
Frequency
Nitel5

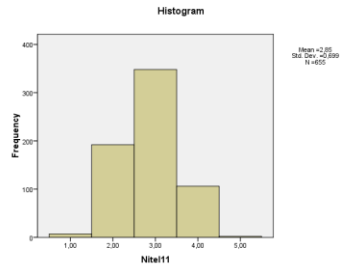

Histogram
Frequency
Nitel6


Histogram
Frequency
Nitel7

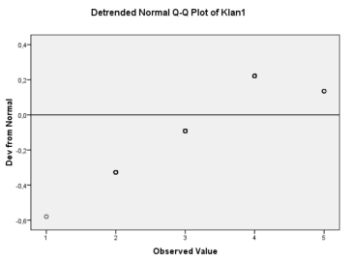

Histogram
Frequency
Nitel8

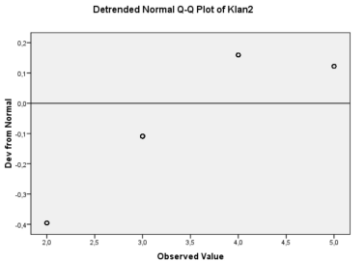

Histogram
Frequency
Nitel9

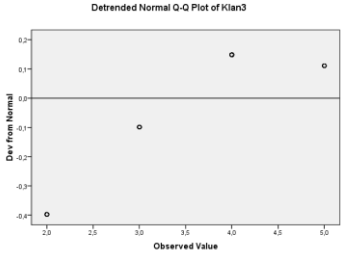

Histogram
Frequency
Nitel10

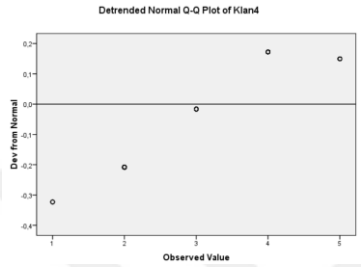

Histogram
Frequency
Nitel11

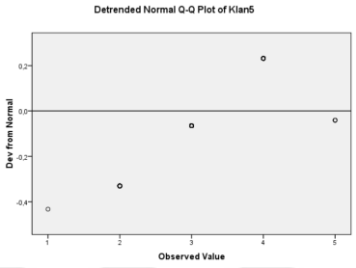
EK- E: TEST SONUCU DETREND GRAFİKLERİ

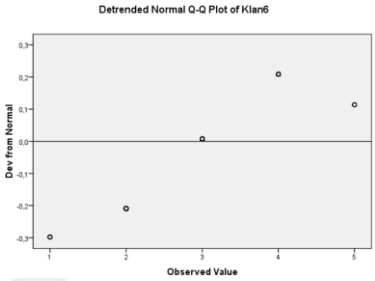


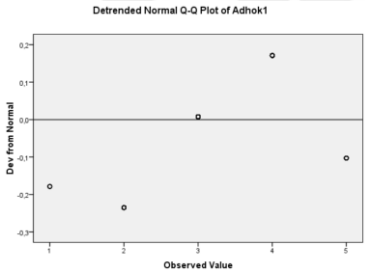


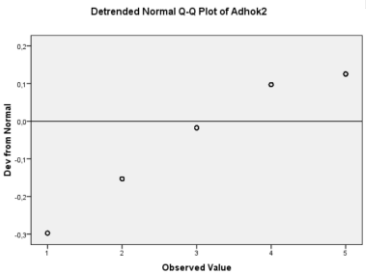


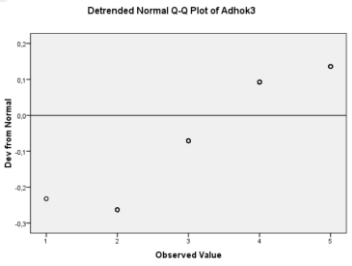


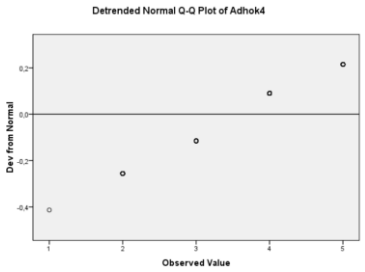


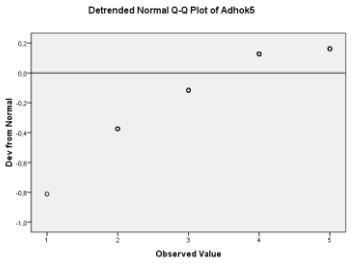


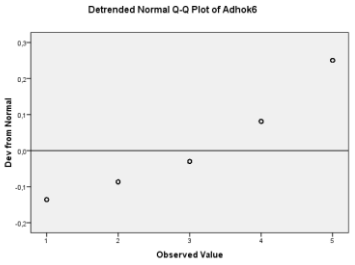


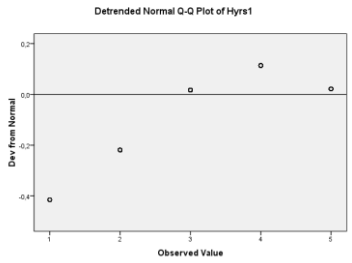


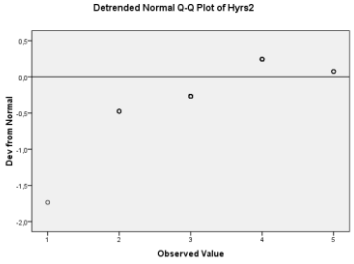


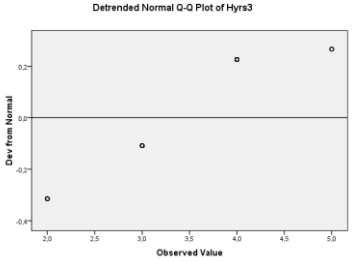


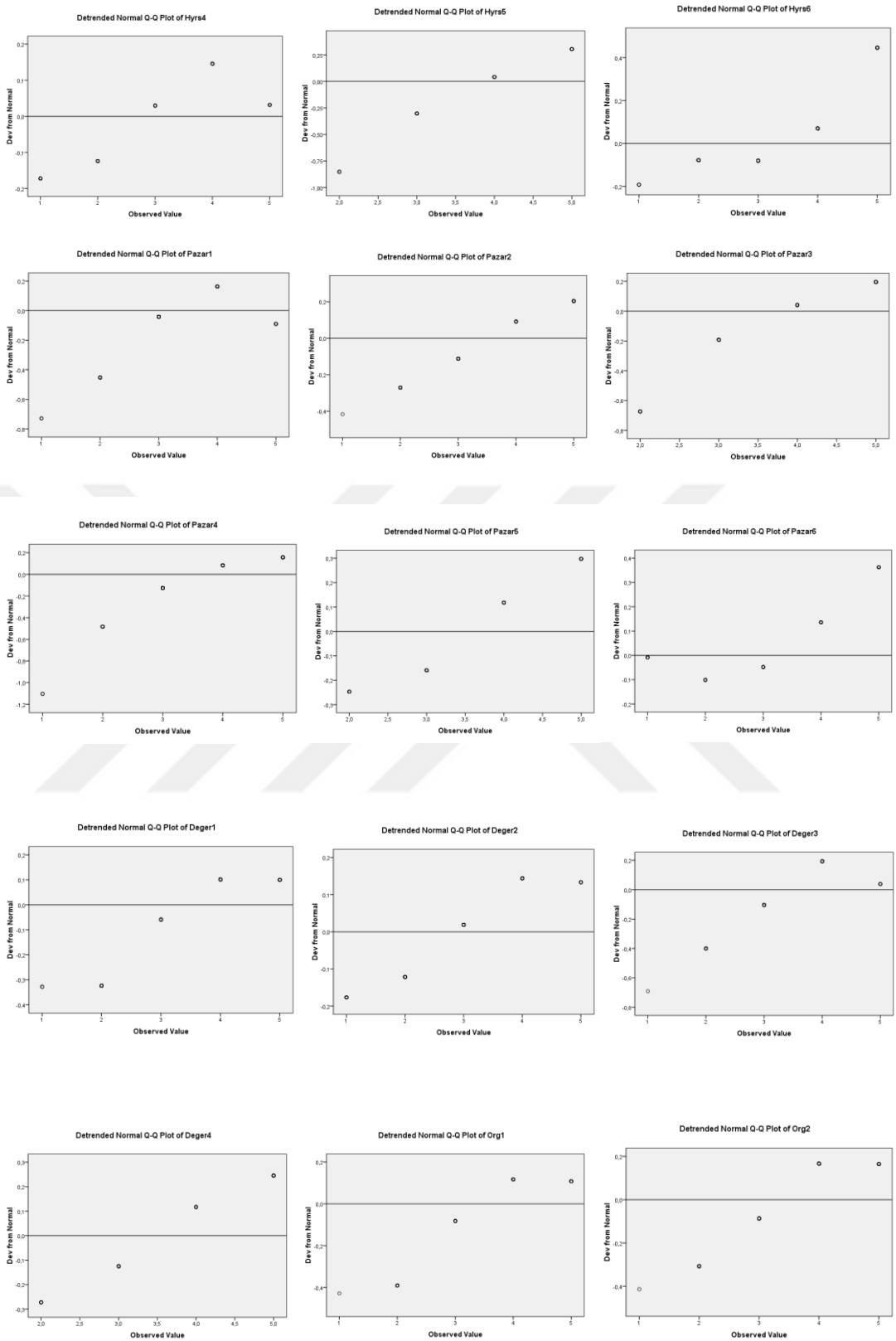


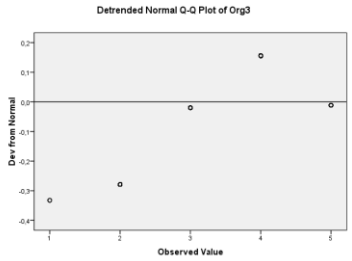


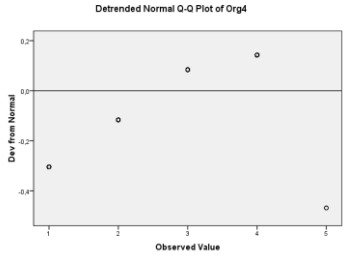


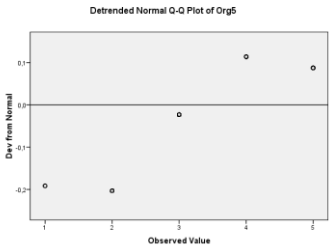


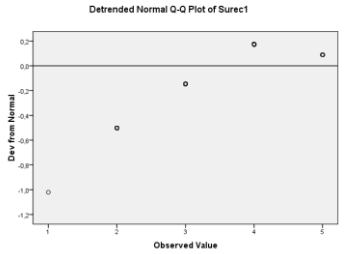


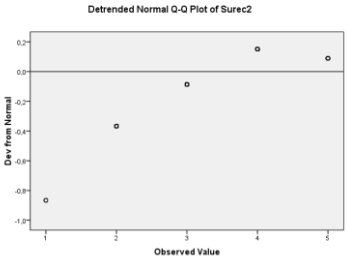

Detrended Normal Q-Q Plot of Hyrs4
Detrended Normal Q-Q Plot of Hyrs5
Detrended Normal Q-Q Plot of Hyrs6
Detrended Normal Q-Q Plot of Pazar1
Detrended Normal Q-Q Plot of Pazar2
Detrended Normal Q-Q Plot of Pazar3
Detrended Normal Q-Q Plot of Pazar4
Detrended Normal Q-Q Plot of Pazar5
Detrended Normal Q-Q Plot of Pazar6
Detrended Normal Q-Q Plot of Deger1
Detrended Normal Q-Q Plot of Deger2
Detrended Normal Q-Q Plot of Deger3
Detrended Normal Q-Q Plot of Deger4
Detrended Normal Q-Q Plot of Org1
Detrended Normal Q-Q Plot of Org2
Dev from Normal
Observed Value

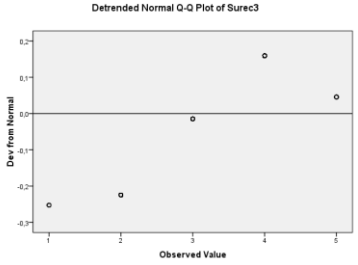

Detrended Normal Q-Q Plot of Org3
Dev from Normal
Observed Value

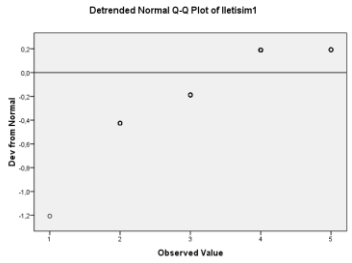

Detrended Normal Q-Q Plot of Org4
Dev from Normal
Observed Value

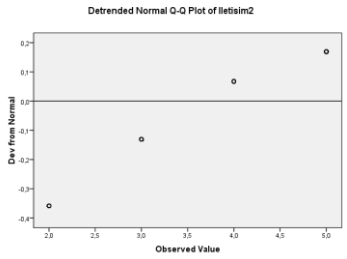

Detrended Normal Q-Q Plot of Org5
Dev from Normal
Observed Value

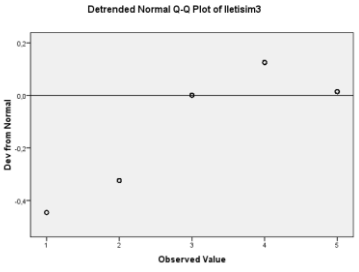

Detrended Normal Q-Q Plot of Surec1
Dev from Normal
Observed Value

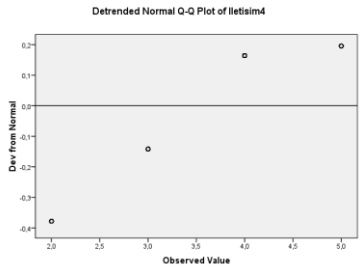

Detrended Normal Q-Q Plot of Surec2
Dev from Normal
Observed Value

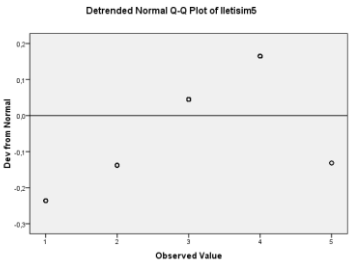

Detrended Normal Q-Q Plot of Surec3
Dev from Normal
Observed Value

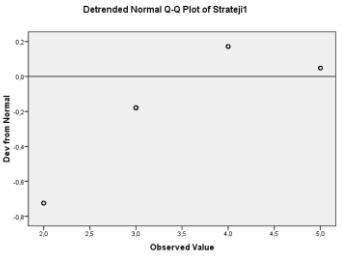

Detrended Normal Q-Q Plot of Iletisim1
Dev from Normal
Observed Value

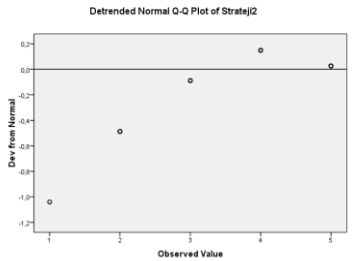

Detrended Normal Q-Q Plot of Iletisim2
Dev from Normal
Observed Value

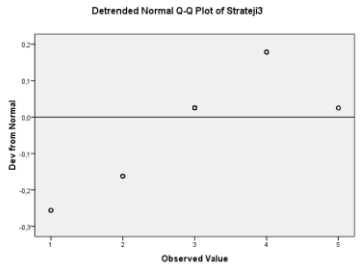

Detrended Normal Q-Q Plot of Iletisim3
Dev from Normal
Observed Value

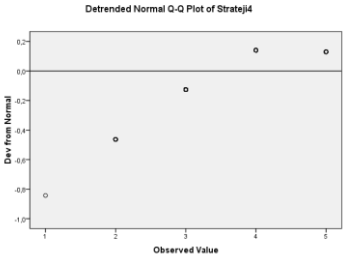

Detrended Normal Q-Q Plot of Iletisim4
Dev from Normal
Observed Value

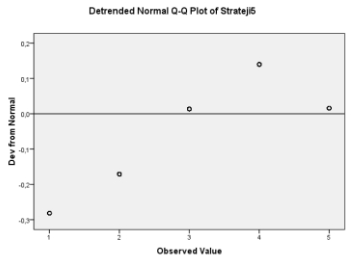

Detrended Normal Q-Q Plot of Iletisim5
Dev from Normal
Observed Value

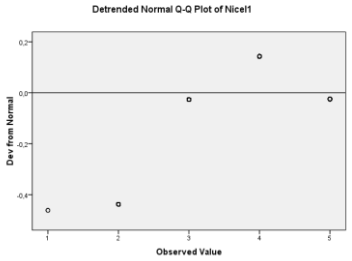

Detrended Normal Q-Q Plot of Strateji1
Dev from Normal
Observed Value

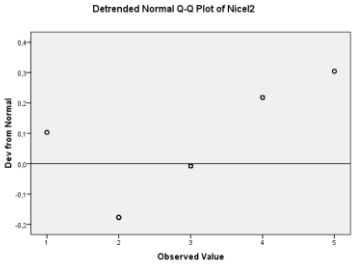

Detrended Normal Q-Q Plot of Strateji2
Dev from Normal
Observed Value

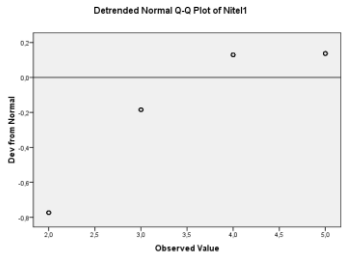

Detrended Normal Q-Q Plot of Strateji3
Dev from Normal
Observed Value

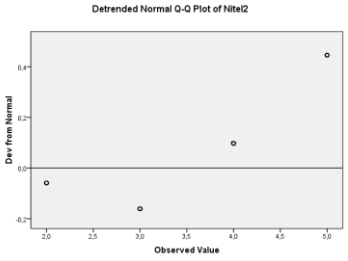

Detrended Normal Q-Q Plot of Strateji4
Dev from Normal
Observed Value

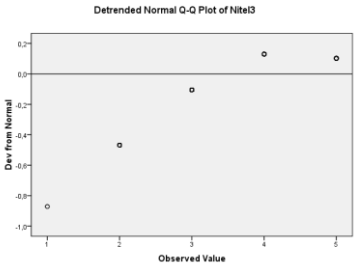

Detrended Normal Q-Q Plot of Strateji5
Dev from Normal
Observed Value

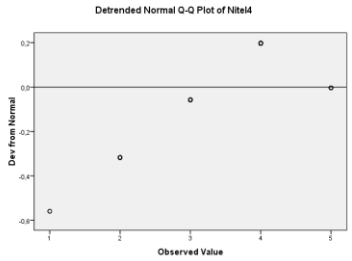

Detrended Normal Q-Q Plot of Nicel1
Dev from Normal
Observed Value

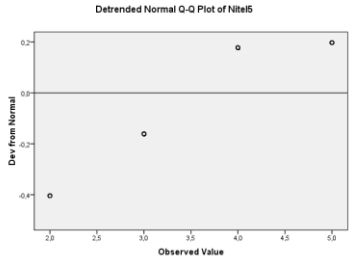

Detrended Normal Q-Q Plot of Nicel2
Dev from Normal
Observed Value

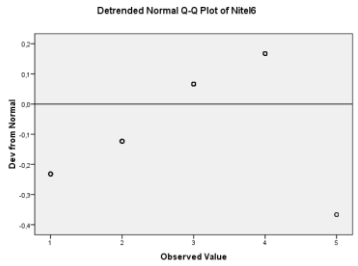

Detrended Normal Q-Q Plot of Nitel1
Dev from Normal
Observed Value

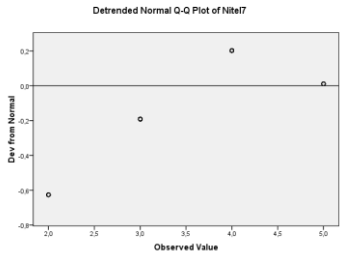

Detrended Normal Q-Q Plot of Nitel2
Dev from Normal
Observed Value

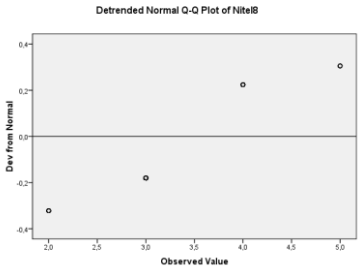

Detrended Normal Q-Q Plot of Nitel3
Dev from Normal
Observed Value

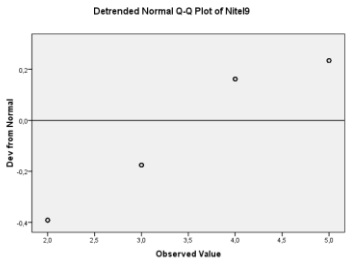

Detrended Normal Q-Q Plot of Nitel4
Dev from Normal
Observed Value

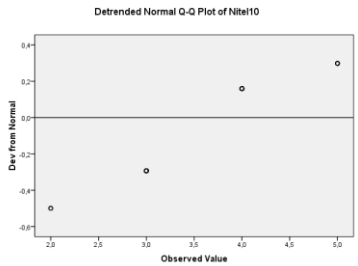

Detrended Normal Q-Q Plot of Nitel5
Dev from Normal
Observed Value

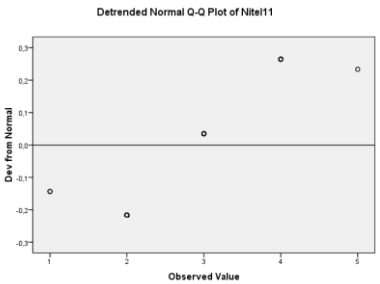

Detrended Normal Q-Q Plot of Nitel6
Dev from Normal
Observed Value


Detrended Normal Q-Q Plot of Nitel7
Dev from Normal
Observed Value

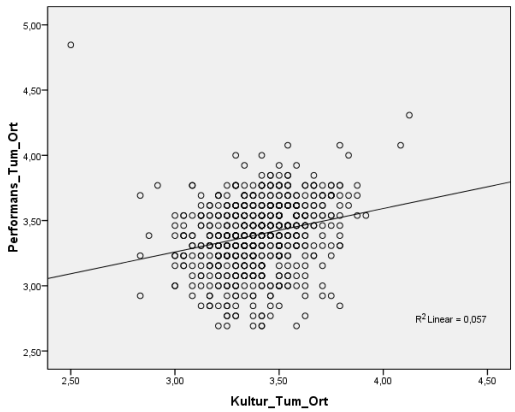

Detrended Normal Q-Q Plot of Nitel8
Dev from Normal
Observed Value


Detrended Normal Q-Q Plot of Nitel9
Dev from Normal
Observed Value


Detrended Normal Q-Q Plot of Nitel10
Dev from Normal
Observed Value


Detrended Normal Q-Q Plot of Nitel11
Dev from Normal
Observed Value

EK- F: REGRESYON ANALİZİ DOĞRUSALLIK TEST SONUCU



EK- G: ETİK KURUL ONAYI

Tarih ve Sayı: 28.02.2023-1657584

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı :E-35980450-663.05-1657584
Konu :Ömür BENEK

Sayın Ömür BENEK

İlgi : 12.01.2023 tarihli, 1571335 sayılı yazı

Sorumlu araştırıcılığını üstlendiğiniz 2023/43 dosya numaralı "Proje Kültürü Ölçeği Geliştirilmesi ve Uluslararası Örgüt Kültürü Modelleri ve Proje Yönetim Kültürü: Türkiye'de Proje Yönetim Kültürünün Proje Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 30.01.2023 tarih ve 01 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSPVEUABJC Pin Kodu :41382 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr
Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK
Dahili : 10689

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

İŞ DENEYİMİ

IT Grup Müdürü **12/2023 - Devam**
Kafein Teknoloji – İstanbul, Türkiye

BT Yönetişim ve Süreç Müdürü **03/2021 - 12/2023**
Türkiye Sigorta A.Ş. – İstanbul, Türkiye

PYO, Analiz, DWH Ekipleri Kıdemli Yöneticisi **08/2020 - 03/2021**
Katılım Emeklilik A.Ş. – İstanbul, Türkiye

Kıdemli Proje ve Portföy Yöneticisi **05/2017 - 08/2020**
Turkish Airlines – İstanbul, Türkiye

Proje ve Program Yöneticisi **09/2014 - 05/2017**
Intertech A.Ş. – İstanbul, Türkiye

Proje Yöneticisi **02/2011 - 09/2014**
Türk Telekom A.Ş. - İstanbul, Türkiye

Sistem Ürün Geliştirme Mühendisi/Uzmanı **09/2007 - 02/2011**
Türk Telekom A.Ş. - İstanbul, Türkiye

EĞİTİM

Doktora Eğitimi: Yönetim ve Strateji **05/2024**
İstanbul Üniversitesi – İstanbul, Türkiye

Yüksek Lisans Eğitimi: Elektrik-Elektronik Mühendisliği **07/2019**
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa – İstanbul, Türkiye

Lisans Eğitimi: Elektronik Mühendisliği **07/2007**
Erciyes Üniversitesi-Kayseri, Türkiye

DANIŞMANLIK / EĞİTİM / GÖNÜLLÜ FAALİYETLER

Danışman / Eğitmen / Mentor **01/2015 – Devam**
Çeşitli Ölçekte Özel ve Kamu Kurumları, Akademiler, Üniversiteler

Yönetim Kurulu Üyesi **08/2021 – Devam**
Bitekder (Bilgi Teknolojileri Derneği) - İstanbul, Türkiye

Başkan **01/2021 - 01/2022**
PMI Türkiye - İstanbul, Türkiye

Aktif Üye ve Gönüllü **09/2012 - 01/2022**
PMI (USA) ve PMI Türkiye - İstanbul, Türkiye

Danışma Kurulu Üyesi **01/2022 – Devam Ediyor**
İzmir Ekonomi Üniversitesi Elektrik Elektronik Mühendisliği – İzmir, Türkiye

SERTİFİKALAR

Project Management Professional - (PMP) **09/2012**
Project Management Institute – ID: 1538867

YAYINLANMIŞ AKADEMİK MAKALELER

- Benek, Ö., & Yazici, S. (2024). Measuring Culture in Projects: Scale Development and Validation in a Sample of Turkish Professionals. European Project Management Journal, 14(1): 52-65. DOI: 10.56889/tlsh2943
- Benek, Ö. (2023). "A Research on Project Management Culture, Relationships and Practices Between Governance and Project Governance", İTÜ ETMS 2022 Bildiriler Belgesi, Nobel Yayıncılık.
- Erdağ, T., Benek, Ö. (2022), "Covid-19 Risk Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Dayanıklılık ve Durumluk Kaygının Rolü: Bir Ampirik Çalışma", Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.