

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

TÜRKİYE'DE PROJE BAŞARISI ÖLÇÜMLERİ
ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif YAFEZ

İstanbul

Eylül, 2020

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

TÜRKİYE'DE PROJE BAŞARISI ÖLÇÜMLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif YAFEZ

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Canser BİLİR

İstanbul
Eylül, 2020

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Dr. Öğr. Üyesi Canser BİLİR (Danışman)

Üye: Doç. Dr. Özgür KÖKALAN

Üye: Prof. Dr. İhsan KAYA

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Türkiye’de Proje Başarısı Ölçümleri Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Elif YAFEZ

ÖN SÖZ

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Canser BİLİR Hocama, eğitim alanında bize vizyon katan çok değerli İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Hocalarına, lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

Elif YAFEZ

İstanbul - 2020



ÖZET

TÜRKİYE'DE PROJE BAŞARISI ÖLÇÜMLERİ ÜZERİNE

BİR ARAŞTIRMA

Elif YAFEZ

Yüksek Lisans, İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Canser BİLİR

Eylül, 2020 – 80 + XIV Sayfa

Projeler, benzersiz bir ürün veya hizmet elde etmek için yürütülen, kısıtlı süreli ve tekrarlanmayan iş paketlerinden oluşur. Yürütülen projelerin temel amacı; projeden beklenen faydanın sağlanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, projelerin başarılı şekilde yürütülmesi ve sonuçlandırılması önem arz etmektedir. Proje yönetiminde yıllar içerisinde, işin gerekliliklerine de bağlı olarak gelişmeler yaşanmaktadır. Bununla birlikte yapılan bazı çalışmalar göstermiştir ki projelerin başarı oranları istenen seviyelerden çok uzaktadır. Proje yönetimi başarısının tespiti; uzmanlaşmış profesyonel birlikler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada da Standız Grup ve Proje Yönetim Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan yöntemlerden faydalanılmıştır. Proje Yönetim Enstitüsü tarafından yayınlanan Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK) proje yönetiminde; önceden çizilen çerçeve içerisinde hedeflere ulaşmayı başarılı olarak kabul eder. Literatür taraması ve mevcut bilgiler ışığında görülmektedir ki ülke bazında değişen dinamikleri anlamak, projelerin başarısını ölçmek ve yönlendirmek açısından önemlidir. Türkiye’de bu amaç ve kapsam dahilinde yapılmış, proje başarı oranlarını araştıran bir çalışma tespit edilememiştir. Türkiye’de yürütülen projelerin başarısının ölçülmesi ve buna uygun bir model geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple; bu çalışma ile Türkiye’de yürütülen projelerin, başarı düzeylerinin ölçülmesi, başarı ve başarısızlık kaynaklarının tespit edilmesi ile mevcut çalışmalar arasında karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır. Çalışmaya gerekli literatür taramaları ile başlanmıştır. Önceki çalışmalar, raporlar incelenmiş ve benzeri yapı oluşturulması ile veri toplama süreci yürütülmüştür. Bu çalışmada veriler birincil kaynaklarda elde edilmiştir. Veri toplama

yöntemi olarak, kantitatif araştırma yöntemlerinden, anket kullanılmış ve Google Formlar üzerinden düzenlenen anket online olarak proje profesyonellerine dağıtılmıştır. Elde edilen bulgular ile sonuçlar yorumlanmıştır. Net ve en genel sonuçta; projelerin genel başarılı oranı %52, sorunlu oranı %40, başarısız oranı %8 olarak bulunmuştur. Sonrasında sektör, proje ölçeği, büyüklükler ile projeler detaylı incelenmiştir. Elde edilenler ile Standish Grup ve Proje Yönetim Enstitüsü başarı ile ilgili çalışmalarında paylaştığı veriler arasında karşılaştırma yapılmıştır. Başarı oranları geneli itibariyle, zamanında, bütçesinde ve kapsamında tamamlanma oranları ve başarısızlık değerlerinin paralellik gösterdiği görülmüştür. Başarı ve başarısızlık faktörleri karşılaştırıldığında, Chaos Rapora benzer sıralamalar ve yüzdeler karşımıza çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Proje Yönetimi, Proje Başarı Faktörleri, Proje Başarısı Ölçümü, Türkiye

ABSTRACT

A RESEARCH ABOUT SUCCESS MEASUREMENTS OF PROJECTS IN TURKEY

Elif YAFEZ

Master, Business Management

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Canser BİLİR

September, 2020 – 80 + XIV Pages

The projects includes temporary endeavor to generate unique products, services, or results. The main objective of the projects are to create the desired results at the end of the project. There have been major developments in project management over the years. However, some studies have shown that the success rates of the projects are far from the desired levels. Studies to determine the success rate of the projects; are carried out by specialized professional associations. In this study, for expert opinions, we followed the methodologies used by Standish Group and Project Management Institute. Project Management Knowledge Accumulation Guide (PMBOK) published by the Project Management Institute in project management; considers achieving the goals successfully within the previously drawn frame. In the light of literature review and available information, it can be seen that; understanding the changing dynamics of a country basis is important for measuring and directing the success of projects. However, there has been no study analysing the success rate of the projects executed in Turkey. So, there is a need to measure the success rate of the projects carried out in Turkey and a suitable model specific to Turkey needs to be developed. Therefore; this study, carried out in Turkey, aimed to measure the level of achievement, identify the major factors behind the success and the failure. The study started with the necessary literature reviews. Previous studies and reports were examined and the data collection process was carried out by creating a similar structure. In this study, data were obtained from primary sources. As a data collection method, one of the quantitative research methods as the questionnaire. The questionnaire prepared over Google Forms was distributed to the project professionals online. Results were interpreted with the obtained findings. The final and most general result; the overall success rate of the

projects was 52%, the problem rate was 40%, and the failure rate was 8%. Afterwards, the sector, project scale, sizes and projects were examined in detail. Afterwards, the sector, project scale, sizes and projects were examined in detail. A comparison was made between the obtained data and the data shared by the Standish Group and the Project Management Institute in their studies on success. It has been observed that the success rates are generally in parallel with the completion rates and failure values on time, budget and scope. When the success and failure factors are compared, we see rankings and percentages similar to The Chaos Report.

Keywords: Project Management Success, Project Success Factors, Project Success Measurement, Turkey



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	4
1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırma Yöntemi	5

İKİNCİ BÖLÜM

PROJE VE PROJE YÖNETİMİ.....	8
2.1. Proje Yönetimi Tarihsel Süreci	9
2.2. Proje Hayat Döngüsü.....	11
2.2.1. Proje Başlangıç Aşaması	12
2.2.2. Proje Planlama Aşaması	12
2.2.3. Proje Yürütme Aşaması	13
2.2.4. Proje İzleme Aşaması	13
2.2.5. Proje Kapanış Aşaması	13

2.3. Proje Organizasyon Yapıları	13
2.4. Proje Yönetim Bilgi Alanları	16
2.4.1. Proje Entegrasyon Yönetimi	16
2.4.2. Proje Kapsam Yönetimi	16
2.4.3. Proje Zaman Yönetimi	17
2.4.4. Proje Maliyet Yönetimi	17
2.4.5. Proje Kalite Yönetimi	17
2.4.6. Proje İnsan Kaynakları Yönetimi	18
2.4.7. Proje İletişim Yönetimi	18
2.4.8. Proje Risk Yönetimi	18
2.4.9. Proje Tedarik Yönetimi	19
2.4.10. Proje Paydaş Yönetimi	19

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROJE BAŞARISI.....	21
3.1. Proje Başarı Tanımı	21
3.2. Proje Başarı Faktörleri.....	22
3.2.1. Standish Grup Başarı Faktörleri	24
3.2.2. PMI Başarı Faktörleri	26
3.3. Proje Başarı Kriterleri	28
3.4. Proje Başarısının Ölçülmesi	30
3.4.1. Dünyadan Benzer Çalışmalar	30
3.4.2 Türkiye'den Benzer Çalışmalar	28

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI.....	33
4.1. Anket Sonuçları.....	33
4.1.1. Şirket Bilgileri.....	33
4.1.2. Proje Bilgileri	34
4.1.3. Proje Başarı Metrikleri	38
4.2. Proje Başarısı Ölçütleri Değerlendirmeleri	42
4.3. Proje Başarı Faktörleri Değerlendirmeleri	51
4.4. Mevcut Çalışmalar ile Karşılaştırma	54
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
KAYNAKÇA	70
EK.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	80

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Proje Yönetimi Bilgi Birikim Kılavuzu.....	20
Tablo 3. 1: Chaos Rapor Verileri (Yüzelikler)	31
Tablo 4. 1: Sektörel Dağılım.....	33
Tablo 4. 2: Şirket Büyüklükleri.....	35
Tablo 4. 3: Proje Büyüklükleri.....	36
Tablo 4. 4: Değerlendiren Rollerini	37
Tablo 4. 5: Süre Uyum Değerlendirmesi	38
Tablo 4. 6: Bütçe Uyum Değerlendirmesi	40
Tablo 4. 7: Yıllara Göre Proje Sonuçları	42
Tablo 4. 8: Tüm Ölçek ve Tüm İşletmeler İçin Süresinde Tamamlanan Projeler Yüzelikleri	43
Tablo 4. 9: Tüm Ölçek ve Tüm İşletmeler İçin Bütçesinde Tamamlanan Projeler Yüzelikleri	44
Tablo 4. 10: Tüm Ölçek ve Tüm İşletmeler İçin Kapsamında Tamamlanan Projeler Yüzelikleri.....	45
Tablo 4. 11: Sektörel Bazda Projelerin Genel Başarı Durumu	49
Tablo 4. 12: Çalışmamız ve Chaos Rapor Verileri Sektörel Bazda Karşılaştırması.....	55
Tablo 4. 13: Çalışmamız ve Chaos Rapor Verileri Ölçek Bazında Karşılaştırması	56
Tablo 4. 14: BT temelli ve Diğer Sektörler Karşılaştırması	56
Tablo 4. 15: Projelerin Zamana Uyum ve Aşımaları.....	57
Tablo 4. 16: Projelerin Bütçeye Uyum ve Aşımaları.....	57
Tablo 4. 17: Proje Başarı Faktörleri Chaos Rapor Karşılaştırması	58
Tablo 4. 18: Proje Başarısızlık Faktörleri Chaos Rapor Karşılaştırması	60
Tablo 4. 19: Proje Başarı Faktörleri PMI Rapor Karşılaştırması.....	62

Tablo 4. 20: Proje Başarısızlık Faktörleri PMI Rapor Karşılaştırması 64



ŞEKİLLER LİSTESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

Şekil 1. 1: Çalışma Akışı	6
---------------------------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

Şekil 2. 1: Proje Yaşam Döngüsü	12
---------------------------------------	----

Şekil 2. 2: Fonksiyonel Organizasyon Yapısı	14
---	----

Şekil 2. 3: Proje Bazlı Organizasyon Yapısı	15
---	----

Şekil 2. 4: Matris Bazlı Organizasyon Yapısı	15
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 3. 1: Proje Üçgeni	28
--------------------------------	----

Şekil 3. 2: The Square Root	29
-----------------------------------	----

Şekil 3. 3: Proje Performans Metrikleri	32
---	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 4. 1: Sektörel Dağılım Yüzdeleri	34
--	----

Şekil 4. 2: Şirket Büyüklükleri.....	35
--------------------------------------	----

Şekil 4. 3: Proje Ölçeği	36
--------------------------------	----

Şekil 4. 4: Değerlendiren Rolü.....	37
-------------------------------------	----

Şekil 4. 5: Süresinde Tamamlanma Oranları	38
---	----

Şekil 4. 6: Süreden Aşma Oranları.....	39
--	----

Şekil 4. 7: Bütçesinde Tamamlanma Oranları	39
--	----

Şekil 4. 8: Bütçeden Aşma Oranları.....	40
---	----

Şekil 4. 9: Kapsamında Tamamlanma Oranları	41
--	----

Şekil 4. 10: Tüm Ölçek ve Tüm İşletmeler İçin Süresinde Tamamlanan Projeler Yüzdellikleri	44
---	----

Şekil 4. 11: Tüm Ölçek ve Tüm İşletmeler İçin Bütçesinde Tamamlanan Projeler Yüzdellikleri	45
--	----

Şekil 4. 12: Tüm Ölçek ve Tüm İşletmeler İçin Kapsamında Tamamlanan Projeler Yüzdeleri.....	46
Şekil 4. 13:Başarılı Projeler (Zamanında Kapsamında-Bütçesinde) Tüm Ölçek ve Tüm Büyüklükler İçin Sektör Bazında Yüzde Verileri	47
Şekil 4. 14: Sorunlu Projeler (Zamanında Kapsamında-Bütçesinde) Tüm Ölçek ve Tüm Büyüklükler Yüzde Verileri.....	47
Şekil 4. 15: Sektörel Bazda Projelerin Genel Başarı Durumu	49
Şekil 4. 16: Başarılı Projeler (Zamanında Kapsamında-Bütçesinde) Tüm Ölçek ve Tüm Büyüklükler İçin İşletme Bazında Yüzde Verileri.....	50
Şekil 4. 17: Başarılı Projeler (Zamanında Kapsamında-Bütçesinde) Tüm Ölçek ve Tüm Büyüklükler İçin Proje Ölçekleri Bazında Yüzde Verileri	50
Şekil 4. 18: Başarı Faktör Sıralaması.....	52
Şekil 4. 19: Başarı Faktör Sıralaması.....	53

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Proje tanımı tek bir tanım ile kısıtlı kalmayarak; içerdiği belirsizlikler ve çalışılan alana bağlı olarak projelerin birçok değişken içermesi sebebi ile farklı tanımlamalara sahiptir. Ortak özellikleri ile proje, hedeflenen çıktılara ulaşmak amacı ile önceden planlan işler bütünü olarak genel bir tanım yapılabilir. Projelerin, iç özellikleri ve dış çevre itibariyle birçok değişkeni bulunabilir. Projeler değişkenlik gösteren iç özellikleri, tek seferlik olması ve belirli çerçevede kaynaklara sahip olması gibi kısıtlara sahiptir. Projelerin, kapalı sistemler olmaması sebebiyle, dış çevre değişikliklerinden etkilenebilmektedir. Bu özellikleri itibariyle projelerin başarısı ile sonuçlanmasında ve takip süreçlerinde zorluklar bulunmaktadır. Tüm projeler beklentileri karşılayacak fayda sağlamak üzere yürütülür. Bu beklenti hem firma düzeyi hem de ulusal bazda projeler için geçerlidir. Bu beklenti ile yürütülen projeleri farklı ayrımlara göre gruplamak ve değerlendirmek mümkündür. Ayrımlara sebep teşkil eden, özellik ve süreçlere karşın projelerde ortak amaç; projenin beklenen başarı ile tamamlanmasıdır. Projelerin ayrımlara konu olan özellikleri; projenin ölçeği, faaliyet gösterilen sektör, işletmenin büyüklüğü olabilir. Projelerin başarı algısı üzerinde etkisi olan faktörler bu özelliklere ek olarak değerlendiricilerin pozisyonu ve başarı için gerekli gördükleri kabulleridir. Bu özellikler çerçevesinde tüm projelerin planlanan süre-bütçe-kapsam özellikleri ve çıktıların elde edilmesi için projelerin başarılı şekilde yürütülmesi ve sonuçlandırılması önem arz etmektedir.

Zaman içinde değişen şartlara da bağlı olarak araştırmacı ve yöneticiler, başarının artırılması üzerine çalışmalar yapmışlardır. Çalışmaların çoğu başarı karakteristikleri hakkında bilgiler vermektedir. Bu çalışmalarda başarıyı etkileyebilecek faktörler üzerinde durulmuştur. Çalışmalarda projelerin sektörüne, coğrafi bölge yapısına ve farklı ölçütlere göre, farklı değerlendirmeleri yapılmıştır. Bu sebeple değişen faktörler tespit edilmiştir. Araştırmalarda başarıya dair rakamsal veriler bulunmamaktadır. Bu

eksiklik farklı kısıtlardan kaynaklanabilir. Bun kısıtlardan en önemlisi, verilerin toplanması sorunudur ki bu çalışma da yürütülürken de karşılaşılan en önemli kısıt verilerin eldesi olmuştur. Çünkü çalışmada birincil kaynak verileri toplanması gerekmektedir. Fakat projelere dair verilerin paylaşılmasında, proje taraflarının çekinceleri vardır. Projeler azınlık kısmı sosyal amaçlı, çoğunlukla ticari amaçlı projelerdir. Bu özellikleri itibariyle proje tarafları verileri paylaşmak istemeyebilmektedir. Diğer bir taraftan farklı amaçlarla projeye tam uyumlu veya güncel veriler sağlamayabilmektedir. Çalışmada kabul edilen veriler beyana dayalı olduğundan, doğruluğunun araştırılması mümkün değildir.

Proje yönetimi üzerine yapılan geliştirme çabalarına ve alınan yola rağmen, bazı çalışmalar göstermiştir ki projelerin başarı oranları istenen seviyelerden çok uzaktadır (The Standish Group International, 2013: 2), (Project Management Institute, 2019: 2). Bu amaçla geliştirilen standartlar, metodolojiler iyi pratik uygulamalar da bulunmaktadır. Genele hitap eden bu yol gösterici çalışmalar mevcut olmakla, alt gruplarda özelleştirmeler yapmak ve bu çerçevede değerlendirmek daha mümkün olabilmektedir. Başarı ölçümleri çalışmalarında sektör ve bölge özelinde yapılan çalışmalarda farklı ölçütler kullanıldığı görülmüştür. Bu ölçütler büyük önem arz etmektedir. Çünkü genelleştirilebilir ve sonuçların doğru eldesi açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında paylaşılacak olan literatür taramasında görüldüğü üzere bu konuda çalışmaları kabul görmüş az sayıda otorite bulunmakta ve diğer çalışmalar da bu kaynakların ölçütlerinden faydalanmaktadır. Bunlardan biri ve en çok başvurulanı bilgi teknolojileri projelerinde çalışan Standish Grup tarafından yayınlanan “Chaos Raporu” dur. Bu çalışma başlangıçta Amerika Birleşik Devletleri’nde yürütülen projeler bilgi teknolojileri projeleri ile sınırlı idi. Genişletilerek devam edilen çalışmalar ile Standish Grup günümüzde bu alanda geniş veri tabanına sahiptir. Bu çalışmaların sonuçlarını düzenli yayınlanan “Chaos Rapor” ile paylaşmaktadır. İçeriğinde kullanılan ölçüt başlıkları ve kategorilere göre değerlendirmeler bulunmaktadır. Grup çalışmalarında, başarının belirlenmesinde 3 boyutlu değerlendirme yapmaktadır. Bunlar; başarılı, sorunlu ve başarısız projeleri ayırmak ve süre, bütçe ve kapsama uygunluk değerlendirmesi yapmaktadır.

Benzer şekilde bölgesel çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Botswana'da bilgi ve iletişim teknolojileri projeleri başarısı üzerine Chaos Rapor kriterleri kullanılarak, 6 şirket ve 20 IT yöneticisi katılımı ile yapılan çalışmada; faktörler tanımlanmış ve kategorize edilmiştir (Okike & Mphale, 2016: 1056). Bunun dışında bazı başarı düzeyi ölçen çalışmalar mevcut olmakla birlikte bunların sayıları oldukça sınırlıdır.

Diğer önemli kaynak; Proje Yönetim Enstitüsü tarafından yürütülen başarı çalışmalarıdır. Proje Yönetim Enstitüsü proje yönetimine ait standartlar kitabı bulunmaktadır. Bunun yanı sıra güncelde başarı üzerine çalışmalar da yürütmektedir. Standish Grup verileri ile aynı kategoride değerlendirmeler yapmamakla beraber çalışmaları geliştirmektedir. Bu sebeple direkt karşılaştırma yapılamasa da geniş ölçekte yürüttükleri projelerde daha yüksek başarı oranları tespit etmektedir. Bu çalışmalarda sadece ölçüm yapılarak, kantitatif sonuçlar elde edilmemiş aynı zamanda başarı faktörlerini de incelenmiştir. Algıya göre başarı faktörleri ve değişimleri hem farklılaşan gruplar üzerinde hem de zaman içerisindeki değişimleri incelenmiştir. Bu çalışmada da benzer şekilde hem başarı oranları sayısal değerleri ile paylaşılmış hem de faktörler değerlendirilmesi yapılmıştır.

Türkiye'de de projelerin başarısını ölçerek sayısal veriler eşliğinde sunan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut durumu görmek, karşılaştırma yapabilmek ve ileriye dönük olarak geliştirilmesi gereken noktaları tespit etmek açısından önem kazanmaktadır. Ölçümler için uygun model geliştirilmesi ve standartlaşması, karşılaştırma yapmaya da imkân sağlayacaktır. Burada sunulan çalışma ile Türkiye'de yürütülen projelerin, başarı düzeylerinin ölçülmesi, başarı ve başarısızlık kaynaklarının tespit edilmesi ile mevcut çalışmalar arasında karşılaştırma yapılması amaçlanmıştır. Yapılan literatür taramasında, mevcut grupların çalışmaları ve bu çalışmalardan türetilen çalışmalar bulunmasının yanı sıra, başarı ölçümleri üzerine genel-geçerliliği bulunan ve ölçümler ile nicel çıktılar belirten bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu eksiklikte değinilen kısıtların payı vardır. Bu nedenle yapılacak çalışmanın hem akademik literatüre hem de kuruluşlarının proje yönetim başarısının artırılmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Çalışma 5 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; proje ve proje yönetimine dair tanımlar, yapılar, tarihsel süreç içerisinde gelişimleri, iç süreçleri ve alanlarının

yönetimleri hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde; proje başarısı üzerine tanımlar, faktörler ve kriterler ile bunlar üzerine yapılan çalışma bilgileri derlenmiştir. Proje yönetimi başarısının ölçülmesi ile Dünya'dan ve Türkiye'den benzer çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü bölümde; araştırma yöntemi, amacı, kapsamı, önemi ve araştırma veri toplama yönteminden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde; anketlerden elde edilen veriler paylaşılmıştır. Mevcut diğer çalışmalar ile karşılaştırma yapılmıştır. Beşinci ve son bölümde; bulguların yorumlanması ile sonuçlandırılmıştır.

Çalışmada, Türkiye'de yürütülen projelerin başarılarının ölçülerek ve projelerin çeşitli proje yönetim boyutlarında ne derece başarılı olduklarını araştırılmıştır. Referans kaynak olarak yönetim süreç standardı PMBOK ve proje başarı ölçümleri için Standish Grup tarafından yayınlanan Chaos Rapor ve PMI "Pulse of Profession Report" kullanılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada; Türkiye'de yürütülen projeler üzerinde, Standish Grup ve PMI raporlarından edinilen bilgiler ışığında mevcut projelerin başarı ölçümleri amaçlanmıştır. Sonuçlar itibariyle başarı düzeylerini ortaya koymak, böylece başarıyı getiren faktörleri ve başarısızlıkların sebeplerini tespit etmek amaçlanmıştır. Böylelikle başarısızlık sebeplerinin kaynakları tespit edilerek, eksik yönler üzerine önermeler geliştirilmiştir.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Bilimsel araştırmada, proje yönetim profesyonelleri görüş ve önerilerine başvurulmuş olup, proje yöneticisi ve diğer paydaşların yönettikleri veya ekibi içerisinde yer aldıkları projeler ile ilgili bilgilerinden yararlanarak veriler toplanmıştır.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlarından biri anketlerin online dağıtımından sebep, ek açıklama yapmaya uygun olmamasıdır.

Diğer kısıt mevcut projelerin tümüne ulaşmak mümkün değildir. İletişim ağı ve gönüllülük çerçevesinde ulaşılabilen projeler için veriler alınmıştır. Farklı sektörler, farklı şirket büyüklüklerinde yürütülen projeler gibi farklılaşmalar tüme ulaşımın mümkün olmasa da çeşitliliğin temsil yeteneği olduğu varsayımını göstermektedir.

Başka bir kısıt da elde edilen veriler beyana dayalı olarak elde edilmiştir ve doğruluğu kabul edilmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Projeler, planlama aşamasında tahsis edilen kaynakları kullanarak yürütülmektedir. Kaynakların yeterli şekilde kullanılarak, beklenen faydanın sağlanması proje yönetimi için önem arz etmektedir.

Standish Grup çalışmaları projelerin başarısı üzerine yoğunlaştırmıştır. Özellikle bilgi teknolojileri projeleri başarısı üzerine çalışmaktadır. Yayınlanan raporlar ile başarı düzeyleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. PMI çalışmaları da aynı şekilde projelerin başarısı tespit etmeye çalışmaktadır. Grupların çalışmaları ve yayınladıkları raporlar proje yönetimine hem ışık tutmakta hem de farklı görüşlerin ortaya çıkmasına fırsat vermektedir. Standish Grup'un ağırlıklı olarak başarısız projeleri değerlendirdiklerinden kaynaklı sonuçlarda başarısız oranının yüksek çıktığı iddiası gibi tartışmalar bulunmaktadır.

Literatür taraması ve mevcut bilgiler ışığında görülmektedir ki ülke bazında değişen dinamikleri anlamak, projelerin başarısını ölçmek ve yönlendirmek açısından önemlidir. Türkiye'de bu amaç ve kapsam dahilinde yürütülen projelerin ne derece başarılı olduğuna dair bütünlüklü yapılan bir ölçüm çalışması tespit edilememiştir. Bu sebeple bu çalışma ile Türkiye'de yürütülen projelerin, başarı düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu boşluğu doldurmak amacıyla bu çalışmanın gerçekleştirilmesi hedeflenmiş ve çalışma sonucunda kuramsal ve uygulamaya yönelik olarak, Türkiye'de uygulanabilirliği ve sonuçlarını görmek amaçlanmıştır.

1.4. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada veriler birincil kaynaklarda elde edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak Google Formlar üzerinden düzenlenen anket kullanılmıştır. Kullanılan anket referans kaynak olarak kabul edilen Chaos Rapor ve Pulse of Profession çalışmaları temel alınarak geliştirilmiştir. Anket toplam dört bölüm ve 10 sorudan oluşmaktadır. Verilerin elde edilmesinde izlenen süreç şu şekildedir.

Şekil 1. 1: Çalışma Akışı



Veri toplama sürecinde anket formu oluşturulduktan sonra öncelikle örneklem grubuna pilot ölçekte yüz yüze görüşmeler ile sunulmuştur. Pilot ölçek değerlendirmesine göre gerekli revizeler yapılmış, ardından nihai hali dağıtılmıştır. Anket, gönüllülük esasına dayanarak iletilmiştir. Pilot ölçek anketleri yüz yüze görüşme yöntemi ile, kalanı elektronik ortamda yapılmıştır. Anketlerin dağıtımında; PMI TR Ofisi ve İstanbul Proje Yönetim Derneği'nden destek alındı. LinkedIn üzerinden proje yönetimi profesyonellerine ulaşılarak anketler iletildi, cevapları toplandı. Toplanan anketlerden gerekli incelemeler yapılarak geçerliliği olanlar değerlendirmeye alındı. Toplamda 341 adet anket cevabı alındı. İçerisinde tekrar yapılmış olan ve kapsam dahilinde olmayan toplam 21 anket çıkartıldı. Süreçte dağıtılan anketlerden geçerli 320 tanesi araştırmada kullanıldı.

Anket içeriği ve bölümlerde sorulan sorular aşağıda verilmiştir.

Birinci bölümde “Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?” sorusu ile şirket sektörleri hakkında genel bilgiler talep edildi. Bu soru ile projelerin geldiği sektör dağılımları, başarı oranlarında değişimleri ve süre, bütçe, kapsam ile ilgili kısıtlara uyumları incelemeye imkân sağladı. Birinci bölümde diğer “Şirketinizin büyüklüğü nedir?” sorusu ile şirket büyüklükler KOSGEB tanımı çerçevesinde kategorize edildi.

Bu soru ile de projelerin yapıldığı şirketlerin büyüklüklerinin, başarı oranlarında değişimleri, süre, bütçe ve kapsam ile ilgili kısıtlara uyumları incelendi.

İkinci bölümde projeler hakkında genel bilgiler talep edildi. “Proje ölçeği nedir?” sorusu ile projelerin ayrılan bütçeleri ile şirket için hangi ölçekte olduğu takip edildi. Ölçeklere göre başarı oranları verileri incelendi. Diğer bir soru olan “Anketi cevaplayan kişinin projede rolü nedir?” ile projeler hakkında bilgi aldığımız kişilerin projede üstlendikleri roller ve proje süreçlerine hâkim olma ve değerlendirmelerinin uygunlukları incelendi.

Üçüncü bölümde proje başarı metrikleri hakkında sorular soruldu. Süre, bütçe ve kapsam hakkında detaylı bilgiler talep edildi. “Proje, belirlenen proje süresini aşmadan tamamlandı mı?” sorusu ile süresine uyan ve aşım gösteren proje oranları elde edildi. Aşım gösteren projeler süre aşım oranları sorusuna yönlendirildi. “Proje, belirlenen zamandan ne kadar aşım gösterdi?” sorusu ile belirtilen aşım yüzdeleri seçimi yaptırıldı. “Proje, belirlenen proje bütçesinde aşmadan tamamlandı mı?” sorusu ile bütçesine uyan ve aşım gösteren proje oranları elde edildi. Aşım gösteren projeler, bütçe aşım oranları sorusuna yönlendirildi. “Proje, belirlenen bütçeden ne kadar aşım gösterdi?” sorusu ile belirtilen aşım yüzdeleri seçimi yaptırıldı. “Projede belirlenen kapsama ulaşıldı mı?” sorusu ile de kapsam boyutunda uygunluklar irdelendi.

Dördüncü bölümde faktörlerin tespitine yönelik sorular yöneltildi. “Projenin başarı ile sonuçlanmasında en çok etkisi olduğunu düşündüğünüz 3 faktörü belirtiniz.” sorusu ile başarı faktörlerinden üçe kadar sıralama yapmaları istenildi. Diğer soruda aynı şekilde; “Projenin başarısızlık ile sonuçlanmasında en çok etkisi olduğunu düşündüğünüz 3 faktörü belirtiniz.” şekilde başarısızlık algısının bağlandığı faktörler seçimi istenildi.

Bunlardan; ilk üç bölüm soruları çoktan seçmeli, son bölüm çoklu seçim sorularından oluşmaktadır. Ankette katılım neticesinde tüm soruların cevapları alınıp, gerekli elemeler yapıldıktan sonra değerlendirme aşamasına geçildi. Sorulara verile yanıtlar incelendi, yüzdelerik sonuçları alınarak her bölüm önce kendi içerisinde sonra toplamda ve diğer çalışmalarla karşılaştırması yapılarak değerlendirildi. Beklenen sonuçlar ve beklenmeyen sonuçlar sebepleri irdelendi. Gerekli çıkarımlar ve yorumlamalar yapıldı.

İKİNCİ BÖLÜM

PROJE VE PROJE YÖNETİMİ

Proje ve proje yönetimine dair çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Projelerde, ortak ve farklılaşan noktalar bulunmakla beraber, tanımlamalarda proje yönetimine ait genel hatlar çizilmiştir. Alanında kabul görmüş, PMI (Project Management Institute) tanımına göre “Proje, başlama ve bitişi açıkça tanımlanmış aktivitelerle, bütçe, zaman, kaynak ve kalite kısıtları altında, iyi tanımlanmış hedef ve amaçlarla, kendine özgü belirli bir ürün/ servis ya da hizmet elde etme çabasıdır.” (Project Management Institute, 2013: 6).

Diğer bir tanımlama; İngiltere Proje Yönetimi Derneği (APM)-Birleşik Krallık Bilgi Merkezi İngiltere (BoK) kaynaklarına göre proje yönetimi; projenin tüm yönleri kapsayıcı planlama, organizasyon, takip ve kontrolünün paydaş motivasyonu ile birleşiminde projenin güvenli ve belirlenen kriterlere uygunluk içerisinde sürdürülmesini kapsar (Atkinson, 1999: 338).

İngiliz Standardına göre proje yönetimi; projenin tüm yönleri kapsayıcı planlama, takip ve kontrolünün paydaş motivasyonu ile birleşiminde projenin, zaman-maliyet-kalite ve performans, hedeflerine ulaşacak şekilde yürütmektir. (A.g.e.:338.)

Proje yönetimi; geçici bir çalışma süreci ile sadece planlama ile tanımlı değil, mevcut kaynakların optimum kullanımını organize etme ve kontrol süreçlerini de içermektedir (Tekir, 2006: 5).

Turner proje yönetimi tanımında; girişimci insanların, materyal ve finans kaynaklarını yeni yollar kullanarak organize ettiği, özel iş kapsamı çerçevesinde faydalı olabilecek değişimler ile amaçlara ulaşabilecek şekilde organizasyon süreçlerini kapsar (Cooke Davies T., 2001: 18).

Görev, aktivite, operasyon ve programların bu değişikliklere göre değişmesi ile çok değişkenli ve birbirine bağımlı bir sistem oluşmaktadır. Evrensel bir tanıma bağlanamaması da bu özelliklerinden kaynaklanmaktadır (A.g.e.: 23).

Proje yönetimi hakkında ortak tek bir tanım olmamakla beraber önemsenen noktalar bellidir ve tekrar edilmektedir. Literatürden elde edilen bilgiler ışığında özetle proje; ortak bir amaç ve probleme özel, bir defaya mahsus oluşturulan, belirli bir zaman içerisinde bir grup amacı başarmayı hedefleyen çabalar ve grup çalışması süreçleri tümüdür. Projenin hedefleri, süresi, başlangıç ve bitiş tarihleri bellidir. Proje sebebi; bir ürün veya hizmeti hayat geçirmek olabilir iken değişen şartlara uyum sağlama veya yasal gereklilikler de olabilmektedir. Proje yönetimi ile hedeflerin net tanımlanması, planlamada etkin sürdürülebilirlik, takım çalışması, iletişim koordinasyonu, takip ve kontrol imkânı sağlanır. Proje planlarından sapma durumunda; düzeltici, önleyici faaliyetlere imkân sağlar ki bu durum proje yönetimi gidişatı açısından özellikle yazılım gibi taleplerin esnek ve hızlı değişken olduğu süreçler için oldukça önemlidir.

2.1. Proje Yönetimi Tarihsel Süreci

Projeler; değişen talep ve ortam şartlarına bağlı olarak, hayatımızda daha fazla yer almaktadır. Teknoloji, ürün yaşam eğrilerinin kısalması, bilgi ve becerilerin çeşitlenmesi, birimler veya şirketler arası ortaklıkların artması değişikliklere ve proje yönetiminde gelişmelere sebebiyet vermektedir. Tarihsel süreçte ilerleyişine baktığımızda ilk defa M.Ö. Mısır Piramitleri ve M.Ö. Çin Seddi yapım süreçleri olarak görülmektedir. Günümüze uzanan süreçte modern proje yönetimi fonksiyonel kilometre taşları tarihsel sırayla verilmiştir (İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi :16).

Proje yönetimi tarihsel sürecini, kilometre taşları ile incelediğimizde, sürece ilişkin gelişmeleri aşağıda verilen sıra ile takip edebiliriz.

1917 yılında Henry Gantt tarafından kullanılan zaman şemasıdır. Proje akış ve zaman akış içeren paketlerini içeren çizelgesi günümüzde hala kullanılmaktadır. Gantt Diyagramı, bir projenin genel görünümü ve gidişatı hakkında bilgi verme amacıyla tasarlanmış bir proje yönetim aracıdır.

1957 yılında Du Pont şirketi tarafından bulunan kritik yol yöntemi aktivitelerin bolluklarına göre art arda paketleri ve tüm iş paketleri arası uyum ile zaman ve iş organizasyonunu sağlamaya yönelik hesaplamalar ve tahminleme yöntemidir. 1958 yılında Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (PERT), Amerika

Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı tarafından görev- iş tanımları ve gerekli zaman hesaplamaları için kullanılmıştır.

1962 yılında Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı tarafından kullanılmaya başlanan İş Kırılım Yapısı (WBS) iş paketlerini hiyerarşik yapıda dizerek takibini kolaylaştırmıştır (Gökçe Güravşar, 2014: 11).

1960'lı yıllarında sektörden gelen talebi karşılamak amacıyla çalışmalar maliyet odağında geliştirilmiştir. 1970' li yıllarda yeni ve mevcut tekniklerin geliştirilmesi ile proje yönetimi ayrı bir disiplin olmaya ve meslek olarak kabul edilmeye başlamıştır (Ata, 2009: 17).

Proje yönetimde profesyonelleşme beraberinde örgütlenmeleri de getirmiştir. Örgütler; eğitimler, konferanslar, yayınlar ile araştırmaları ve bilgi birikimini genişletmiştir (Luecke, 2010: 11).

Böylece artan bilgi birikimi ile ortak çalışma süreçlerini kapsayacak metotların gelişimi mümkün hale gelmiştir. Bunlardan bazıları; Uluslararası Proje Yönetimi Birliği (IPMA-1965), Proje Yönetimi Enstitüsü (PMI-1969), Prompt II (1975), Kısıtlar Teorisi (1984), Scrum (1986), PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) (1989), Kazanılmış Değer (1989), Prince (1989), Prince2 (1996), Kritik Zincir (1997) vb. bulunmaktadır (Kurşunoğlu, 2017: 18).

Bu çalışmada bilgilendirmeleri temel alınan PMI ve Standish Grup çalışmaları olduğundan, bu iki bilgi birikimi detaylı paylaşılacaktır.

Standartları ve sertifikasyonları kabul gören PMI 1969 yılında Newtown Square, Pennsylvania, United States merkezi ile kurulmuştur. Kuruluş; proje yönetimine dair dünya çapında çalışmalar yapmaktadır. Türkiye'de PMI Türkiye 2007 yılında derneği kurularak eğitim ve sertifikasyon çalışmalarına devam etmektedir. Dünya çapında yaşanan gelişmeleri izleyerek, kurs, seminer, konferans ve panel gibi eğitim çalışmaları ile faaliyetler düzenlemekte, dergi ve kitap yayınları yapmaktadır. Proje profesyonelleri çalışmalarında kaynak oluşturan ve bu çalışmada geçen standartlar bilgisi PMI tarafından yayınlanan PMBOK kılavuzundan elde edilmiştir. PMBOK; proje yöneticilerine kılavuz olarak projeye dair ana süreçleri detayları ile anlatmaktadır (Tekir, 2006: 5).

PMBOK (2013) ilk yayını 1996, ikinci yayını 2000, üçüncü yayını 2004, dördüncü yayını 2009, beşinci yayını 2013, altıncı ve son güncel yayını 2017 yılında yayınlamıştır. Piyasa taleplerine ve evrilmelere göre standartlar ve raporlarda odaklanılacak konular değişmiştir. Zaman içinde değişen şartlara da bağlı olarak araştırmacılar ve yöneticiler takip edilen standartların yanında başarının da yönetimi hakkında çalışmalar yapılmıştır.

Proje bilgi yönetim alanları ilerleyen kısımda detaylandırılmıştır. Başta ABD olmak üzere tüm dünyada geçerliliği bulunan proje yönetim standardı PMI diğer standartlar ile işlevsel kıyas yapıldığında iş güvenliği yönetimi hariç diğer tüm işlevleri kapsamaktadır (Harputluoğlu, 2008: 11).

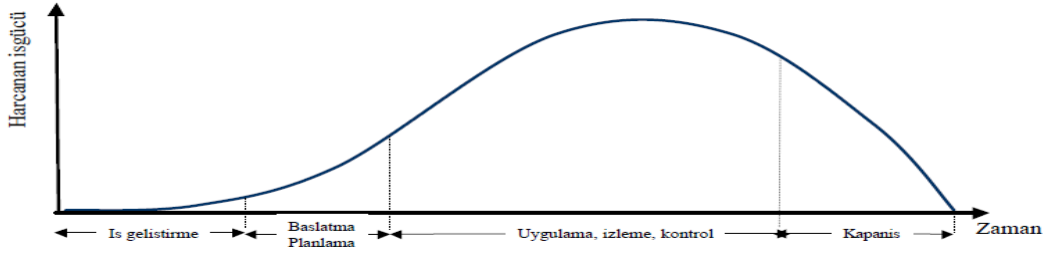
Standish Grup, örnek vakalardan yola çıkarak yenilikçi tavsiyeler geliştirmek vizyonu ile 1985 yılında kurulmuştur. Grup çalışmaları ile teknoloji projelerinde değer, teknik ve felsefenin geliştirilmesi yoluyla teknoloji proje performansını geliştirmeye odaklanmaktadır. (The Standish Group International, 2019).

2.2. Proje Hayat Döngüsü

PMBOK (2013:16) kaynağından elde edilen bilgiler proje hayat döngüsünü ve açıklamalarını şu şekilde aktarmaktadır. Projelerin başlangıcından, kapanışına kadar tüm süreçleri kapsar. Bu süreçte; işler, çıktılar, aktiviteler değişiklik gösterir. Döngü beş temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

- Başlangıç
- Planlama
- Yürütme
- İzleme ve Kontrol
- Kapanış

Şekil 2. 1: Proje Yaşam Döngüsü



Kaynak: Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK® Kılavuzu), 2013:16

PMBOK (2013) kaynağından elde edilen bilgiler doğrultusunda aşamaları aşağıdaki başlıklarda detaylı olarak incelenmiştir.

2.2.1. Proje Başlangıç Aşaması

Başlangıç aşamasında; neden ve nasılların cevaplarını verecek şekilde amaç ve gereksinimler belirlenir. Proje için gerekler belirlenmiş, proje kesinleşmiş aşamadayken başlangıçların tanımlamalarına gerek duyulmaktadır. Yapılacak iş paketleri belirlenmektedir. İş paketlerine kişi, iş, süreç ve bütçe atamaları yapılacak olan planlama aşamasına hazırlanmaktadır. Bu süreçte; iş planı çıkartılır, fizibilite yapılır, Kaynaklar belirlenir ve buna bağlı olarak gerekli kararlar alınır. Görev tanımları yapılır. Başlangıçta belirsizlik ve buna bağlı olarak risk en yüksek seviyededir. Bu nokta hem avantaj hem dezavantaj olarak görülebilir. Değişikliklere en uygun aşamadır. İlerleyen süreçlerde bu özellik ve riskler azalarak devam eder. (Project Management Institute, 2013)

2.2.2. Proje Planlama Aşaması

Planlama aşamasında; proje planı çıkartılır ve alt başlıklarda kalite, kaynak, finans, tedarik, risk ve iletişim planları yapılır. Her bir alan için ayrı planlama ve birbirine bağlılıkları planlanır. Planlama aşaması bir anlamda iş paketlerine yol haritası belirleme sürecidir. Potansiyel risklerin de tanımlanması ile alternatif planlamaların yapılır. İş paketlerinin birbirlerine bağımlılıklarına ve ilerleyişine göre akış planı oluşturulur. İlerleyen süreçlere göre göreceli olarak değişiklik maliyeti düşüktür. Bu sebeple ileriki süreçlere geçmeden önce bu aşamada ki revizeler ve organizasyon kontrollerin önemli aşamasıdır (Project Management Institute, 2013).

2.2.3. Proje Yürütme Aşaması

Yürütme aşamasında organizasyonların planlanan çerçevede yürütülmesi amacıyla yapılan kontrolleri kapsar. Kalite, kaynak, finans, tedarik, risk ve iletişim yönetimi yanında plandan farklılaşan değişiklik yönetimini de içerir. Bilgi yönetim alanları önemi sebebiyle ilerleyen alt başlıklar altında genişletilecektir. Yürütme aşaması tüm planların uygulamaya alındığı ve projenin esas çıktılarının elde edildiği kısımdır. Tüm planlar yürütme aşamasında hayat geçirilebildiği kadar projeye değer katacaktır. Bu sebeple projenin sahada kendinin gösterdiği esas aşama yürütmelerden oluşur. Projenin sonucunun başarı veya başarısızlığı bu aşamada ki yürütmenin etkinliğine yüksek oranda bağlıdır (Project Management Institute, 2013).

2.2.4. Proje İzleme Aşaması

İzleme ve kontrol aşamasında; süregelen aktivitelerin plana uygunluğu izlenerek değişiklikler öngörülür. Yapılan planlamaya gösterilen uygunluk veya plandan sapmalar izleme aşamasında takip edilir. Gerekli noktalarda düzeltme faaliyetleri yürütülür. Sapmalara karşı düzeltici faaliyet tavsiyeleri ile projenin kontrol sınırları içerisinde kalması sağlanır. Yürütme ile izleme ve kontrol aşamaları eş zamanlı olarak ilerleyebilir. Yürütme ve izleme projenin saha aşamalarıdır. Planlamalara uygunluk ve sonuçlara ulaşabilme adına önemli ve zorlayıcı aşamalardır (Project Management Institute, 2013).

2.2.5. Proje Kapanış Aşaması

Kapanış aşamasında tüm raporlar ile işlerin teslim edildiği süreçleri kapsar. Tüm süreçlerin tamamlandığı, nihai ürün ve hizmetin teslim edildiği aşamadır. Proje başarılı veya başarısız sonuçlanmış olsa dahi kapanış ile tamamlanır. Projeler geçici işler olmakla beraber bir sonraki proje için bilgi kaynağı olabilmesi sebebiyle raporlamalar önem kazanmaktadır. Diğer önem sebebi taraflardaki olası değişikliklerde takibi kolaylaştırması, başarı ve başarısızlık noktalarını açıklaması ile tekrara düşmenin önüne geçebilmesidir (Project Management Institute, 2013: 13).

2.3. Proje Organizasyon Yapıları

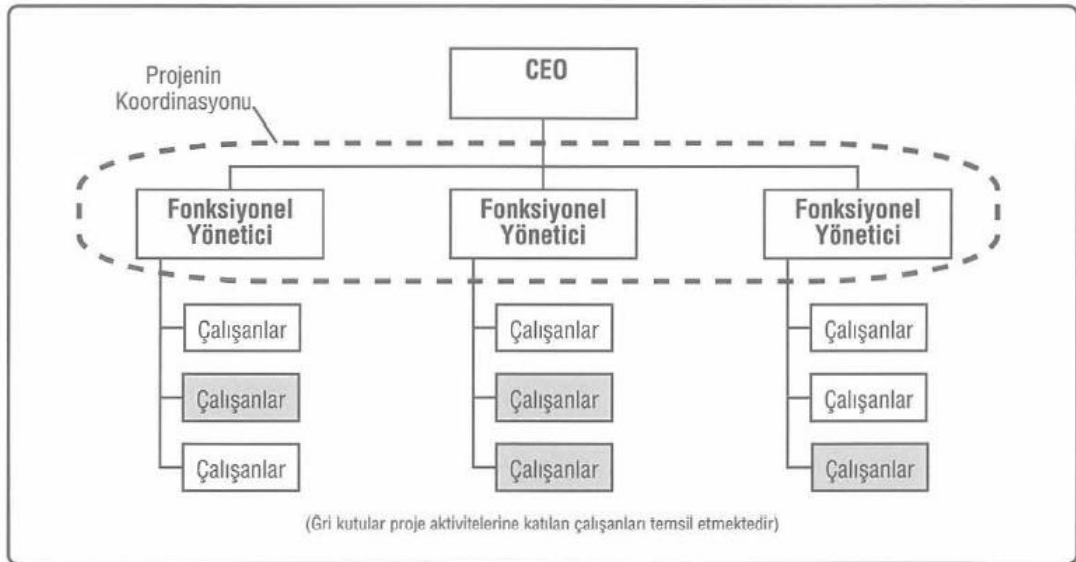
Proje organizasyon yapısı seçiminde birden fazla faktör bulunmaktadır. Bunlar organizasyonların iç dinamiklerine ve proje çevresel faktörlerine göre değişiklik

gösterebilmektedir. Organizasyonun yönetim yapısı seçiminde; organizasyonun büyüklüğü, projenin büyüklüğü, çalışma alanı gibi değişkenler de göz önünde bulundurulur (Edin, 2009: 96).

Organizasyon yapıları; fonksiyonel, matris, proje bazlı ve karma olmak üzere temelde 4 çeşittir. PMI tanımlarından yararlanarak açıklandığında; fonksiyonel, matris, proje bazlı ve karma organizasyon yapılarıdır.

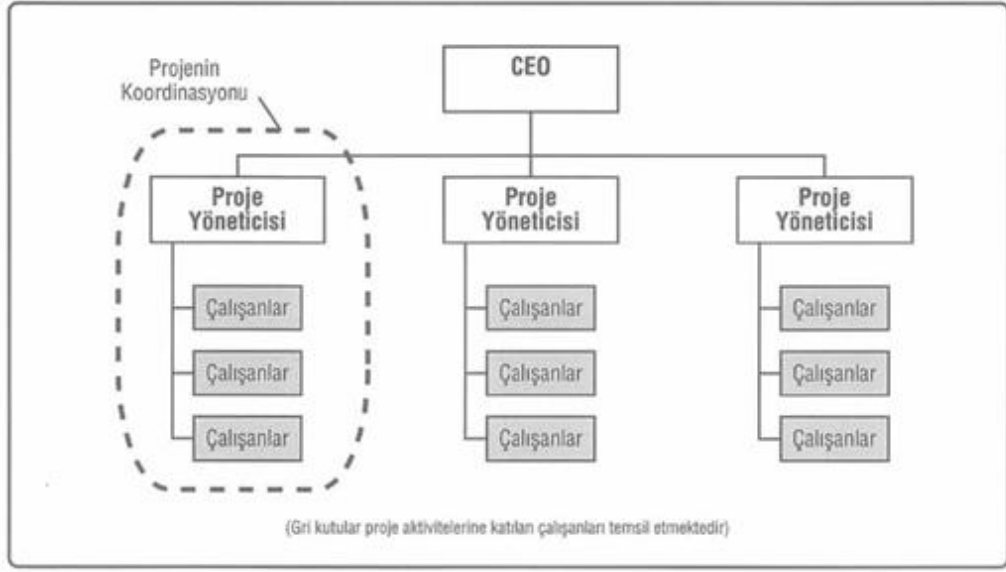
Fonksiyonel Organizasyonda; çalışanlar uzmanlıklara göre ayırım yapılarak görevlendirilmiş hiyerarşik bir yapıdır. Proje ekibi fonksiyonel yöneticisine bağlıdır. Yönetici koordinasyonu sağlar fakat yetkileri kısıtlıdır. Bürokrasi çok fazladır. Uzmanlaşma için uygundur fakat efektif sonuç almada uygun değildir.

Şekil 2. 2: Fonksiyonel Organizasyon Yapısı



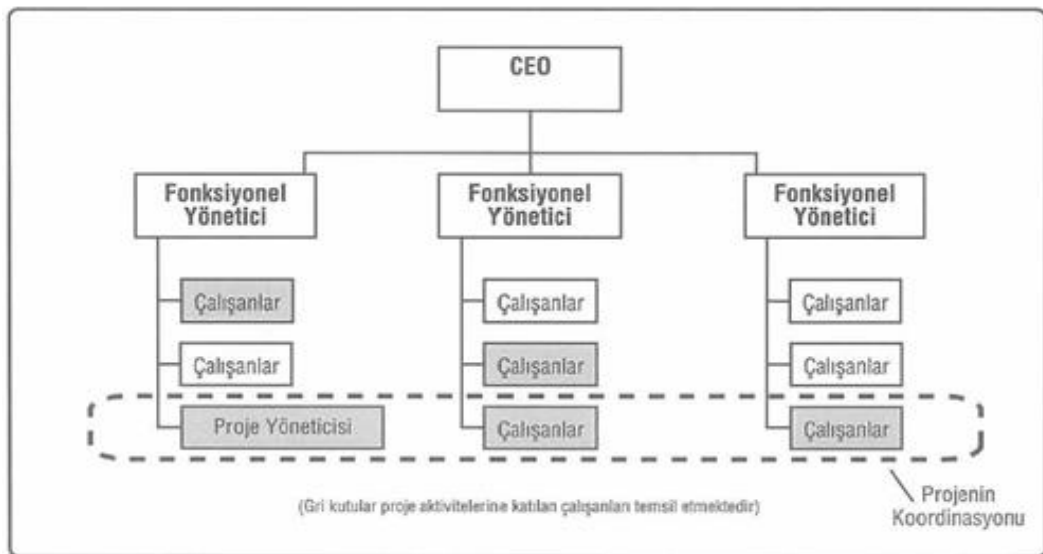
Proje Bazlı Organizasyonda; ekip üyelerinin birlikte ve diğer gruplardan ayrı konumlandırıldığı daha özerk ve geniş bir yapıdır. Koordinasyon bölüm içinde yönetici tarafından sağlanır. Yönetici geniş yetkilere sahiptir. Organizasyon içerisinde temel amacı kritik projeyi yürütmekte görevli özel proje ekipleridir. Yapının avantajı; basit, hızlı, bağlılığı yüksek ve entegre ekibe sahip olmasıdır. Dezavantajları; olası aşırı kaynak kullanımı, uzmanlaşmayı engellemesi ve proje sonrası firma içi geçişlerin zorluğudur.

Şekil 2. 3: Proje Bazlı Organizasyon Yapısı



Matris Organizasyonda; kendi içerisinde zayıf, dengeli ve güçlü olmak üzere 3 çeşit olarak sınıflandırılabilir. Fonksiyonel benzeri zayıf matris ile proje bazlı benzeri güçlü matris arasında proje yöneticisine kısmi yetkinin verildiği dengeli matris bulunmaktadır. Avantajları; fonksiyonele göre daha verimli ve odakta oluşu yüksektir. Esnek ve proje geçişleri kolaydır. Dezavantajları; yöneticiler arasında olası çatışmalara açık olması, yavaşlığı ve kaynak paylaşım problemleridir.

Şekil 2. 4: Matris Bazlı Organizasyon Yapısı



Karma Organizasyonda; proje içerisinde birimlerin gereklerine göre diğer yapılarında bulunduğu karma yapıdır (Project Management Institute, 2013: 19).

2.4. Proje Yönetim Bilgi Alanları

Projeler açık sistem çerçevesinde değişen iç ve dış dinamiklere bağlı değişken süreçler ve işlemler bütünüdür. Süreçler birbirleri ile etkileşim içerisindedir. Proje yönetiminde süreçlerin ve etkileşimlerin entegre ve kontrollü şekilde yönetilmesi gereksinimi duyulur. Bu sebeple bilgi yönetimi proje devam ettiği sürece etkin şekilde yönetilmez. Yönetim grupları ve bilgi alanları PMI tarafından 10 başlık altında toplanmıştır. 14 bilgi alanı farklı süreç grupları altında gruplanabilir. PMBOK (2013) tarafından verilen bilgileri özet ile yönetimin başlıkları aşağıda listelenmiştir.

2.4.1. Proje Entegrasyon Yönetimi

Entegrasyon yönetimi; başlangıçtan kapanışa kadar tüm süreçleri kapsar. Altı temel unsurdan oluşur. Başlangıç sürecinde; proje başlatma belgesi, planlama sürecinde yönetim planını geliştirilmesi, yürütme sürecinde; çalışmaların yönetilmesi, kontrol sürecinde; çalışmaların izlenmesi, kontrollü ve değişikliklerin kontrollü şekilde gerçekleştirilmesi, kapanış sürecinde; fazın kapatılmasını içerir.

Projede etkileşim halindeki süreçlerde gerekli değişiklik talepleri olabilir. Değişiklik talepleri; düzeltici eylem, önleyici eylem, kusurların giderilmesi, güncellemeler şeklinde olabilmektedir.

2.4.2. Proje Kapsam Yönetimi

Kapsam yönetimi, planlama ve kontrol süreçlerini kapsar. Beş temel unsurdan oluşur. Planlama sürecinde; kapsam yönetimi planlaması, gereksinimlerin toplanması, kapsamın tanımlanması, iş kırılım yapısının oluşturulması; kontrol sürecinde kapsamın onaylanması ve kontrolünü içerir. Başarısızlık kaynaklarından en önemlilerinden biri olan gereksinimleri belirlenmesi bu aşamadır. Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini netleştirilerek dokümanite edilmesi süreci tarafları anlayarak yönetmek oldukça önemlidir. Temel amacı çıktıların tanımlanmasında netlik sağlar böylece odaklanmayı geliştirir. Temel girdileri ihtiyaçlardır. İhtiyaçlara göre dahil edileceklere karar verilerek sınırlar kapsam yönetimi sayesinde çizilir. Temel çıktısı projenin takip edilebilirliğinde büyük katkısı olan iş kırılım yapısının oluşturulmasıdır.

2.4.3. Proje Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi, planlama ve kontrol süreçlerini kapsar. Yedi temel unsurdan oluşur. Planlama sürecinde; zaman çizelgesi yönetiminin planlanması, aktivitelerin tanımlanması, sıralanması, kaynaklarının tahmini, sürelerinin tahmini, zaman çizelgesi geliştirilmesi; kontrol sürecinde zaman çizelgesi kontrolünü içerir. Zaman yönetimi önemi; kararların verilmesini kolaylaştırması, izlenebilirlik sağlanması ve maliyet hesaplamalarında kaynak oluşturması sebebiyle önem arz etmektedir. Temel amacı zaman programının kontrollü ilerleyişini sağlamaktır. Projede aktiviteler birbirlerine farklı şekillerde bağlılık göstermektedir. Bu sıralamaları önceden tahminleme ve çizelgeye yerleştirmek, takip açısından büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Zaman yönetiminde temel girdi aktivitelerin kaynak tahminlemesi, bağlılıkların tahminlenmesidir. Tahminlerin, uygulamalara göre çeşitli geliştirme yöntemleri bulunmaktadır. Temel çıktı zaman çizelgeleridir. Zaman çizelgelerinin de geliştirilmesi ve yönetimlerinde farklı teknikler bulunmaktadır.

2.4.4. Proje Maliyet Yönetimi

Maliyet yönetimi, planlama ve kontrol süreçlerini kapsar. Planlama sürecinde; planlama, maliyet tahmini, bütçe belirleme; kontrol sürecinde maliyetlerin kontrolünü içerir. Maliyet tahmini gerekli parasal kaynaklar için tahmin geliştirilmesidir. Bütçe belirlenmesi; her bir aktivitenin tahmini maliyetlerinin bir araya getirilerek maliyet temel çizgisi oluşturulmasıdır. Maliyet kontrolünde farklı değer analizleri kullanımı mümkündür. Aktivitelerinin gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynakların maliyet yönetimi üzerinde direkt etkisi bulunmaktadır. Proje maliyet yönetiminin temel amacı; kaynak atamalarının uygun yapılmasına bağlı olarak tahminlenen bütçede projenin tamamlanmasıdır. Temel girdisi kaynaklara ve bütçelere ait planlamalardır. Temel çıktısı ise planlanana uygun şekilde kontrollü yönetilmiş, sapma yaşamamış bütçelerdir.

2.4.5. Proje Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi; planlama, yürütme ve kontrol süreçlerini kapsar. Planlama sürecinde plan çıkarımı, yürütme sürecinde kalite-güvence sağlanması, kontrol sürecinde kalite kontrolünü içerir. Modern kalite yönetimi çerçevesinde ISO uyumluluğunda; müşteri

memnuniyeti, tetkik üzerinde önleme, sürekli iyileştirme önem kazanmaktadır. Proje kalite yönetimimin temel amacı, planlamada hedeflenen çıktıkların standartlara en uygun şekilde alınabilmesi sağlamaktır. Temel girdileri diğer başlıklardan geniş olarak kapsam, zaman ve maliyet kısıtlarıdır. Temel çıktısı ise hedeflenen beklentilerin, amaçlanan standartlarda karşılanmasıdır.

2.4.6. Proje İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, planlama ve yürütme süreçlerini kapsar. Planlama sürecinde insan kaynakları planlaması, yürütme sürecinde proje ekibi oluşturulması-geliştirilmesi ve yönetilmesi sürecini içerir. İnsan kaynakları yönetimi planlamada; sorumluluklar, organizasyon şemaları çıkarılarak yönetim planı yapılır. İnsan kaynakları yönetimi iletişim yönetimi ile ilintilidir. Temel amacı, projeye katkı sağlamak üzere istihdam edilen insan kaynağının etkin ve verimli şekilde amaca uygun idaresidir. İnsan kaynağı sağlanmasıyla başlayarak, takımların oluşturulması organizasyon planları boyunca insan kaynakları yönetimi önemini koruyarak devam eder.

2.4.7. Proje İletişim Yönetimi

İletişim yönetimi; planlama, yürütme ve kontrol süreçlerini kapsar. Planlama sürecinde planlama, yürütme sürecinde iletişimin yönetilmesi, kontrol sürecinde iletişimin kontrolü sürecini içerir. İletişim yönetiminin temel çalışması; bilgi ne zaman oluşturulmalı ve kimlerle, hangi akış sürecinde paylaşılmalıdır. Temel amacı projenin her aşamasında düzgün, doğru ve gerekli bilginin akışının sağlanmasıdır. Temel çıktısı proje performansının izlenebilmesine imkân sağlamasıdır. Bunu iletişim planı araçları ile sağlar. Farklı iletişim metotları kullanılarak hedef ve amaçlara ulaşılacak süreç planlamasını takip edilerek raporlanma süreçlerini kapsar.

2.4.8. Proje Risk Yönetimi

Risk yönetimi, planlama ve kontrol süreçlerini kapsar. Planlama sürecinde; tanımlar, niteliksel ve niceliksel analizler, risk yanıtları planlaması yapılır. Kontrol süreci, risk kontrollerini içerir. Analizlerde; riskler kategorize edilir. Olasılık ve etki tanımlarına uygun matris ile ölçeklendirilir. Net durum analizleri ile kolaylaşan tabloda risk yanıtları hazırlanır. Risk sonuç değil sebeptir bu sebeple öngörü ile minimum kayıp

çabasının yönetimidir. Risk yönetiminin temel amacı; öngörülebilir olarak beklenmeyen durum planları oluşturmak ve gerekli durumlarda uygulamaya almaktır. Risk tanımlama, analiz etme ve karşılamaya dair çok çeşitli teknikler bulunmaktadır. Proje için uygun olanı seçilerek uygulamaya alınabilir. Risk yönetimi temel girdisi proje üzerinde etkisi olabilecek belirsiz olaylardır. Risk izleme ve kontrol süreçleri proje boyunca her aşamada uygulanır.

2.4.9. Proje Tedarik Yönetimi

Tedarik yönetimi, planlama ve kontrol süreçlerini kapsar. Planlama sürecinde; kontrol, izleme ve kapanış süreçlerinde ki faaliyetleri içerir. Planlama sürecinde, tedarik kararlarının dokümanite edilmesi ve satıcıların belirlenmesi sürecidir. Yürütme, satıcı seçme ve sözleşmeleri imzalama sürecini içerir. Kontrol, sözleşme süreçlerinin incelenmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması sürecidir. Kapanış ile tedarik işlemleri kapatılır. Projeler yürütme esnasında çeşitli ihtiyaç duydukları çeşitli dış kaynakları tedarik yönetimi sayesinde temin edebilirler. Tedarik Yönetimi temel amacı gerekli dış kaynakların uygun zaman ve uygun yerde ihtiyaca uygun teminidir. Tedarik yönetiminin temel girdisi, temin kararının verilmesidir. Temel çıktısı ise uygun satın almalar ile temin edilmiş kaynakların projede kullanıma alınmasıdır.

2.4.10. Proje Paydaş Yönetimi

Paydaş yönetimi, başlangıçtan kontrole kadar tüm süreçleri kapsar. Başlangıç sürecinde, planlama sürecinde, yürütme sürecinde, kontrol sürecindedir. Paydaşların belirlenmesi; proje içerisinde ilgili aktivite ile ilgili olarak paydaşın potansiyel etkisinin incelenerek belgelenmesidir. Paydaş yönetimi planlaması, etkin ve uygun yönetim stratejilerinin geliştirilmesidir. Paydaş katılımının yönetilmesi, proje süresi boyunca etkin iletişim ve teşviklerin uygulanmasıdır. Proje paydaş yönetiminin temel amacı paydaşların projeye etkin katılımının sağlanmasıdır. Paydaşlara projenin aşamalarında gerekli bilgilendirmeler yapılmalı, istek ve beklentileri doğrultusunda süreç yönetilmelidir. Paydaş yönetimi temel girdisi, sorunlar ve değişiklik talepleridir. Paydaş yönetimi temel çıktısı, paydaşların değişiklik talepleri ve bu doğrultuda yapılan güncelleştirmelerdir. Paydaş yönetimi amaçları doğrultusunda çıktılara ulaşabilmek için iletişimin önemli payı olduğu da görülmektedir.

Tablo 2.1: Proje Yönetimi Bilgi Birikim Kılavuzu

	Başlatma	Planlama	Yürütme	İzleme Kontrol	Kapatma
Entegre Yönetimi	Başlangıç dokümanı oluşturma	Yönetim planı geliştirme	Projeyi yönetme	İzleme ve kontrol entegre değişiklik sistemi oluşturma	Projeyi kapatma
Kapsam Yönetimi		İhtiyaç belirleme, kapsam İKY oluşturma		Kapsam onayı ve kontrolü	
Zaman Yönetimi		Aktivite tanımlama, sıralama, iş programı geliştirme		Program kontrolü	
Maliyet Yönetimi		Maliyet planı Bütçe belirleme		Harcama kontrolü	
Kalite Yönetimi		Kalite Yönetimi	Kalite güvencesi oluşturma	Kalite kontrolü	
İnsan Kaynakları Yönetimi		İnsan kaynakları yönetimi planı	Takımı oluşturma, geliştirme, yönetme		
İletişim Yönetimi			İletişim yönetme	İletişim kontrolü	
Risk Yönetimi				Risk kontrolü	
Tedarik Yönetimi		Tedarik planı	Tedarik sağlama	Tedarik kontrolü	Tedarik kapatma
Paydaş Yönetimi	Paydaşları belirleme	Paydaş yönetimi planı	Paydaş sözleşme yönetimi	Paydaş sözleşme kontrolü	

Kaynak: Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMBOK® Kılavuzu), 2013:43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROJE BAŞARISI

Proje başarı oranları çalışması yapılırken öncelikle projenin başarısı ve proje yönetimi başarısını birbirinden ayırarak tanımlamak gereklidir. Projenin başarısı, hedeflerin gerçekleştirilmesi iken proje yönetimi başarısı, performans ölçütlerinin değerlendirilmesidir.

Bu bölümde; başarının tanımı, başarıyı etkileyen faktörler, hangi kriterlere göre değerlendirildiği ve raporlanan ölçümlerde hangi başlıklar üzerinde durulduğu incelenmiştir.

3.1. Proje Başarı Tanımı

Proje başarısı hakkında farklı araştırmalarda farklı değerlendirmeler mevcuttur. Başarının tanımı, dinamik bir kavram olmakla birlikte zamanla ve beklentiler çerçevesinde revize edilmektedir. Bu sebeple keskin çizgilerle ayırım yapılan tek bir tanım yoktur. Geliştirilen çalışmalar ölçüsünde düzenlemeler yapılmaktadır. Temelde cevabı aranan soru; projenin başarı kabulü için neleri sağlaması gerekmektedir, neler olursa başarılı kabul edilebilir?

PMBOK (2013) proje yönetiminde önceden çizilen çerçeve içerisinde hedeflere ulaşmayı başarılı olarak kabul eder. “Bir proje, müşterisi tarafından başlangıçta koyulan hedeflere ulaşırsa, faaliyetler yapılması gerektiği gibi gerçekleştiriliyorsa ve belirlenmiş bir problem önceden saptanan zaman, maliyet ve kalite sınırları içinde çözüme ulaştırılıyorsa bu proje başarılı olarak tanımlanabilir.” (Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu, 2013: 11).

Başarının takibi proje performans değerlendirmeleri için önemlidir. Değerlendirme ölçütleri; zaman, kapsam, bütçe verileri ötesinde projelere göre çeşitli gruplamalarla takip etmek mümkündür. Bunlar; proje türü, proje büyüklüğü, fon kaynakları ve müşteri durumu olabilmektedir (Öncü, 2014: 1481).

Baccarini (1999:212) proje başarısını proje yönetim başarısı ve ürün başarısı olmak üzere iki parça halinde incelemiştir. Ürün başarısı sadece nihai ürün ile ilgilenirken, proje yönetimi başarısı diğer tüm süreçleri kapsamaktadır. Proje yönetim başarısı ürün

başarısını da etkilemektedir. Ürün başarısı ile ilgili çalışmada detaylar da bulunmaktadır. Baccarini proje yönetim başarısını 3 anahtar bileşen üzerinden incelemiştir. Bunlar; zaman-maliyet-kalite üçlüsü, proje yönetim prosesinin kalitesi ve proje paydaşlarının beklentilerinin karşılanmasıdır. İlk bileşenden zamanı, yapılan plana uygunluk üzerinden değerlendirmiştir. Maliyeti, uygunluk üzerinden değerlendirmiştir. Kaliteyi, teknik ve fonksiyonel uygunluklar ile taahhüt edilen ürününü çıktısına uygunluk olarak değerlendirmiştir. Çalışmada proje başarı kriterleri gereklilikleri ile verilmiştir. Başarı katı ve yumuşak boyutlara sahiptir. Bunlardan objektif olarak ölçülebilen; zaman, kalite, bütçe gibi boyutlar katı olarak kategorize edilmektedir. Subjektif, değerlendirmesi daha zor; mutluluk, iş memnuniyeti gibi boyutlar yumuşak olarak kategorize edilmektedir. Diğerleri; algılanan başarı boyutu, zamandan etkilenmesi, her zaman yönetilebilir olmaması, kısmı olmasıdır (Baccarini, 1999: 212).

Kurşunoğlu 'Proje Yönetiminde Başarı Kriterleri Üzerine Bir Araştırma' çalışmasında; başarı tanımının içerisinde bütçe zaman kalite yönetimi kapsamlarının yeterli olmadığını belirtmiştir. Ek olarak müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla ihtiyaç analizi yapma gerekliliğini vurgulamıştır. Çünkü müşteri beklentileri konjoktüre göre hızlı ve önemli değişiklikler gösterebilmektedir. Değişikliklere göre hem proje hedeflerinde hem başarı kriterlerinde gerçekleştirilecek revizeler ile projeler başarılı olabilecektir (Kurşunoğlu, 2017:100).

Literatür taramaları göstermektedir ki; projelerin başarılı kabulü için tek bir tanım yoktur, çeşitli tanımlar mevcuttur. Çoğunlukla tekrarlanan noktalar; amacı karşılaması, paydaşları tatmin etmesi ve belirlenmiş amaç ile hedeflere ulaşarak tamamlanması beklentileridir.

3.2. Proje Başarı Faktörleri

Başarı faktörleri, projenin başarı ile sonuçlanmasını sağlayacak veya uygulandığında başarı olasılığını arttıracak tüm etkenlerdir. Başarı için gerekli olan bu faktörler çoğunlukla yürütme safhasına ait kararlar, önceliklendirme stratejileri ve uygulamalarından oluşur. Başarının tanımı gibi faktörler de dinamiktir, revize edilebilir. Faktörlerin değişiklik göstermesinin temel sebebi, gerekliliklerin projeye

özgü olmasıdır. Verilerden elde edilen sonuçlar neticesinde; en çok değinilen faktörler incelenerek, çalışmaya dahil edilmiştir.

Çalışmalar neticesinde proje özelleşmesine bağlı olarak çokça sayıda tespit edilen faktörlerden, tekrarlanan ve diğer faktörlere göre göreceli olarak daha önemli bulunanlar kritik başarı faktörleri olarak adlandırılmaktadır.

Atasoy çalışmasından faydalanılarak, literatür taramasında elde edilen faktörler aşağıda özetlenmiştir (Atasoy, 2007: 5).

Pinto-Slevin (1988) çalışmasında 8 faktör belirlemiştir. Bunlar;

- Açık ve Gerçekçi Hedefler
- Üst Yönetim Desteği
- İletişim
- Planlama
- Proje Ekibinin Teknik ve Yönetimsel Becerileri
- İzleme ve Geri Bildirim Sistemi

Belassi Tukel (1996) çalışmasında 5 faktör belirlemiştir. Bunlar;

- Üst Yönetim Desteği
- Yönetimin Katılım Taahhüdü ve Yetkinliği
- Planlama
- Son Kullanıcı Katılım
- Kaynak Kullanımı

Cooke Davies (2002) çalışmasında 5 faktör belirlemiştir. Bunlar;

- Planlama
- Organizasyon Yapısı
- Risk Tanımları
- Ortak Hedef
- Kapsam Değişikliği Kontrol Süreci

Ling (2011) çalışmasında 12 faktör belirlemiştir. Bunlar;

- Açık ve Gerçekçi Hedefler

- İletişim
- Planlama
- Proje Ekibinin Teknik ve Yönetimsel Becerileri
- Proje Yönetimi
- Teknoloji Destekli Geliştirilmiş Materyal/Yöntemler
- Kaynaklar
- Yüklenicinin Teknik Deneyimi
- Firma Sicili
- Müşteri Memnuniyeti
- Proje Tipi
- Firmanın Ev Sahibi Ülke Bilgisi

Diğer çalışmalar incelendikten sonra bu çalışmada temel alınan; Standish Grup ve PMI bilgilerine göre, faktörler ve tanımları detaylandırılacaktır.

3.2.1. Standish Grup Başarı Faktörleri

Standish Grup 1985 yılından bu yana bilgi teknolojileri ve yazılım projeleri ile ilgili bilgiler toplamaktadır. Bu datalar analistler ve danışmanlar tarafından incelenerek veri tabanına işlenmektedir. Böylelikle 2012 yılından bu yana veri tabanı ile standart format oluşturulmuştur. Yeni gelen datalar ile güncellemeler devam etmektedir. Yayınlanan manifestolar da bu verilere dayanmaktadır (The Standish Group International, 2013: 1).

Standish Grup manifestosunda belirtildiği üzere; önceleri projeler başarı kabulü, zamanında ve bütçe dahilinde tamamlanmasıydı. Fakat artık süreçler dinamik hale gelmiştir. Günümüz değişen iş yapış şekilleri yönetimleri esnek olmaya zorlamıştır. Özellikle yazılım projeleri süreçleri itibariyle bunu gerektirmektedir. Standish Grup araştırma odağını;

- Yazılım Projeleri Başarısızlıkları,
- Başarısızlık Temel Faktörleri,
- Başarısızlığı İndirgeyecek Temel Uygulamalar üzerine yoğunlaştırmıştır.

“Başarı için 10 kural, “Standish Grup 2007 CHAOS Raporu” dan alınmıştır.

- Kullanıcı Katılımı: İşletme ve BT kullanıcıları, kilit öneme sahip konsensüs oluşturma, karar verme ve bilgi toplama süreçlerine katılmaktadırlar.
- Yönetici Sponsorluğu: Kilit yöneticiler, işletme stratejisine uyum sağlamanın yanı sıra finansal, manevi açıdan ve ihtilâfları çözmek konusunda destek sağlamaktadır.
- Açık İşletme Hedefleri: Paydaşlar, projenin esas değerini ve işletme stratejisiyle nasıl uyum içinde olduğunu anlamaktadırlar.
- Dinamik Optimizasyon: Proje, gereksiz özelliklerden kaçınmak ve kritik özelliklerin dahil edildiğinden emin olmak için tekrar eden geliştirme ve optimizasyon süreçleri kullanmaktadır.
- Duygusal Olgunluk: Proje yöneticisi, proje paydaşlarının duygularını ve eylemlerini yöneterek, hırs, kibir, cehalet, imtina ve dolandırıcılıktan kaçınmaktadır.
- Proje Yönetimi Konusunda Uzmanlık: Kurum, Proje Yönetimi Enstitüsü’nden sertifikalı Proje Yönetimi Uzmanı (PMI) gibi veya benzeri, temel beceri ve uygulamaları bilen proje yöneticileriyle çalışmaktadır.
- Finansal Yönetim: Proje yöneticisi, finansal kaynakları yönetmek, proje bütçesi/masraflarının hesabını vermek ve projenin değerini kanıtlamak için gereken kabiliyete sahiptir.
- Beceri Sahibi Kaynaklar: Personel devri ve personelle ilgili diğer sorunlar karşısında ilerleyebilmek amacıyla, beceri sahibi personel alınmakta, yönetilmekte, kurumda tutulmakta ve kontrol edilmektedir.
- Resmi Metodoloji: Ne zaman, nasıl ve hangi olayların, hangi sırada ortaya çıkması gerektiğini gösteren bir yol haritası sunan bir grup daha önceden tanımlanmış süreç-esaslı teknik mevcuttur.
- Araçlar ve Altyapı: Proje altyapısı; görevler, kaynaklar, koşullar, değişiklikler, riskler, satıcılar, kullanıcı kabulü ve kalite yönetimi konularının yönetimini kolaylaştıran araçlarla inşa edilmekte ve yönetilmektedir.

Standish Grup Başarı Faktörleri çalışmasında, 2010 ve 2014 yılları arasında başarı sıralaması;

1. Duygusal Olgunluk
2. Yönetici Sponsorluğu
3. Kullanıcı Katılımı
4. Finansal Yönetim
5. Beceri Sahibi Kaynaklar
6. Proje Yönetimi Konusunda Uzmanlık
7. Araçlar ve Altyapı
8. Dinamik Optimizasyon
9. Açık İşletme Hedefleri
10. Çevik Yönetim

Bu sıralama yıllar içerisinde yapılan çalışmalarda değişiklik gösterebilmektedir.

3.2.2. PMI Başarı Faktörleri

PMI çalışmalarını farklı seviyede ki organizasyonlar ve endüstrilerden çok sayıda profesyonel ile yürütmektedir. Süreç boyunca izlenen çalışmalar göstermektedir ki geçmişten öğrenerek elde edilen birikim, artan başarıyı beraberinde getirmektedir. Bunun yanı sıra günümüz rekabet ortamında yürütülen çalışmalar için geleneksel başarı ölçümlerinin yeterli olmadığı görülmüştür. Projeden beklenen fayda çıktısı önemli hale gelmekle, başarı yeniden tanımlanmaya devam edilmektedir (Project Management Institute, 2017: 5).

“PMI's Pulse Of the Profession, Success Rates Rise” Raporuna göre; PMI tarafından yürütülen başarı ölçüm çalışmalarında, faktörler birçok alt başlık altında irdelenmiştir.

Bunlar:

- Proje yönetim ofisi var mı?
- Proje yönetim ofisi organizasyon yapısı nedir?
- Proje yönetim ofisi hangi rolleri yerine getirmektedir?

- Proje yönetim standardı hangi çapta uygulanıyor?
- Proje yönetim pratiklerinden hangileri, hangi sıklıkla uygulanıyor?
- Organizasyonun yönetim olgunluğu karakteri ne düzeydedir?
- Organizasyonun tümüne oranla projenin zorluk derecesi nedir?
- Yetenekler bazında hangisi daha yüksek öneme sahiptir?
- Organizasyonun temel çalışma alanı nedir?
- Organizasyonun yıllık geliri nedir?
- Organizasyonun rekabetçilik düzeyi nedir?
- Paydaşlar tarafından gerçek değer kavranıyor mu?
- Proje başarısında temel sebepler hangileridir?
- Proje başarısızlığında temel sebepler hangileridir?

Çalışmada bilgi talep edilen alanlar, bu ve benzeri sorular ile tespit edilmektedir.

Başarısızlık kaynaklarında arasında seçim yapılmasını istedikleri olasılıklar;

- Organizasyon önceliklerinin değişmesi
- Gereksinimlerin hatalı belirlenmesi
- Amaçlardaki değişimler
- Yetersiz değişim yönetimi
- Yetersiz vizyon ve amaçlar
- Zayıf değişim yönetimi
- Maliyetlerin hatalı tahmini
- Tanımlanmamış fırsat ve riskler
- Yetersiz sponsor desteği
- Görev süresinin hatalı tahmini
- Kaynak bağımlılığı
- Yetersiz kaynak tahmini
- Sınırlı kaynaklar
- Görev bağımlılığı
- Tecrübesiz proje yöneticisi
- Takım üyelerinin ilgisizliği

Başarı kaynaklarında arasında seçim yapılmasını istedikleri olasılıklar;

- Değişen Şartlara Uygun Strateji Geliştirebilme
- Projeye Öncelik ve Kaynak Sağlama
- Başarılı Stratejileri Geri Besleme
- Başarısız Stratejilerden Ders Çıkarma
- Başarılı Yürütme

3.3. Proje Başarı Kriterleri

Proje yönetiminde başarıya ulaşmak için çeşitli girdiler gereklidir. Proje başarısını değerlendirmek için de çeşitli kriterleri gereklidir. Başarı kriterleri, etkenlik ve etkililik derecesini gösteren belirlenmiş ölçütlerdir (Cooke Davies T. J., 2001: 50). İlk ve temel başarı kriterleri; zaman, maliyet, kapsam üçlüsü kabulüdür. Bu üçlü “demir üçgen” olarak adlandırılmaktadır (Olsen, 1971: 13). Proje yönetim üçgeni olarak da adlandırılan demir üçgen boyutları grafikte görüldüğü gibi zaman, maliyet, kapsam üçlüsünden oluşmaktadır.

Şekil 3. 1: Proje Üçgeni



Kaynak: Mersin Üniversitesi BTS312 Yazılım Proje Yönetimi, Yrd. Doç. Dr. Hürol Aslan ders notlarından elde edilmiştir.

Araştırmacılar bu temel üçlü kriterleri kabul etmekte fakat yeterli olmadığını düşünmektedirler. Yapılan geliştirme çalışmalarında üçlü temel alınarak yeni bilgiler ile üzerine eklemeler yapılmıştır. Atkinson üçgene üç yeni boyut daha ekleyerek “the square root” modelini geliştirmiştir. Eklenen diğer boyutlar; bilgi sistemleri, organizasyona yönelik sağlanan faydalar, paydaşlara yönelik sağlanan faydalardır. Diğer boyutların alt boyutları da bulunmaktadır. Bunlardan bilgi sistemleri alt boyutları; sürdürülebilirlik, geçerlilik, güvenilirlik, bilgi kalitesi, kullanımdır.

Organizasyona yönelik sağlanan faydaların alt boyutları; verimliliği arttırmak, kârı arttırmak, stratejik hedefler, örgütsel öğrenmedir (Atkinson, 1999: 339).

Şekil 3. 2: The Square Root

The Iron Triangle	Bilgi Sistemleri
Paydaşlara Yönelik Sağlanan Faydalar	Organizasyona Yönelik Sağlanan Faydalar

Kaynak:[http://apppm.man.dtu.dk/index.php/Benchmarking in Project Management](http://apppm.man.dtu.dk/index.php/Benchmarking_in_Project_Management) sayfasından alınmıştır.

Chan tarafından 2002 yılında yapılan “Tasarım-Yapı Projeleri için Başarı Kriterleri Çerçevesi” çalışmasında, proje başarısı kriterlerinin önceki araştırmacılar tarafından geliştirilen kriterlerin entegrasyonunu gerçekleştirmiştir. Bu kabul ile toplamda 13 kriter kabul edilmiştir. Bunlar;

- Zaman, Maliyet, Kalite
- Teknik Performans
- Eğitim, Sosyal Profesyonel Yönler
- Estetik
- Profesyonel İmaj
- Çevresel Sürdürülebilirlik
- Karlılık
- Verimlilik
- İşlevsellik
- Çatışmaların Olmaması
- Memnuniyet
- Tamamlanma
- Sağlık ve Güvenlik

1960–1980 yılları arasında kriterler proje yönetim üçgeni varsayımı olarak kabul edilmekteydi. 1980 ile 2000 yılları arasında bu kabule, fayda ve memnuniyet kavramları eklemeleri yapıldı. 21.yüzyılda fayda ve memnuniyet kavramları geliştirilmiş ve stratejik amaç eklemesi yapılmıştır (Ika, 2009: 10).

Kriterler genel çerçeveden özele doğru derinleştikçe değişiklik gösterebilmektedir. Ölçütlerin çerçevesi genelde; sektörden başlayarak, organizasyon, proje ölçeği ve mikroda birimler olabilmektedir. Dikkat edilmesi gerekli nokta; kriterler ile faktörleri birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Kriterler; projenin başarı sonucunu tespit etmek ve nedenleri analiz etmek amacıyla kullanılırlar. Faktörler; sonuca katkıda bulunan etkiler iken, kriterler değerlendirme standartlarıdır.

3.4. Proje Başarısının Ölçülmesi

Projelerin başarısının ölçülmesi bu çalışmanın temel amaçları arasındadır. Bu ölçümlerde standart sistemler bulunmamaktadır. Farklı kategori ayrımlarına bağlı olarak farklı ölçütler kullanılmaktadır. Çoğunlukla kullanımı tercih edilen ölçütler çalışmalarda tekrarlanmaktadır. Dünya üzerinde proje yönetimi alanında kabul görmüş ve bu çalışmada da kaynak olarak kullanılan Standish Grup ve PMI verileri ile ölçütleri de bu kapsamdadır. Literatür taramasından elde edilen sonuçlar, önceki bölümlerde detaylı olarak ele alınmıştır. Bu bölümde, Dünya ve Türkiye’de proje başarısı ölçümleri üzerine yürütülen çalışmaların genel taramasından elde edilen özet bilgiler paylaşılacaktır. Bu çalışmaların hangi kaynakları temel aldığı, çalışmalarında hangi ölçüt ve faktörler bulunduğu da aktarılacaktır.

3.4.1. Dünyadan Benzer Çalışmalar

Proje başarısının ölçülmesinde dünya çapında birçok çalışma bulunmaktadır. Projelerdeki farklılaşmalara bağlı olarak değerlendirmelerde değişiklik gösterebilmektedir. Değerlendirmeleri dünya çapında kabul görmüş proje yönetimi alanında çalışma grupları bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler baz alınarak, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli bölgelerde ve çeşitli alanlarda yürütülen projeler üzerinde yapılan incelemeler de mevcuttur. Bunlardan Standish Grup çalışmaları detayları verilmiştir. Standish Grup tarafından farklı segment proje örnekleri üzerinde yapılan araştırma çalışmaları, kişisel görüşmeler ile derlenen bilgiler ışığında; nihai

değerlendirme üç ana kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar; başarılı, sorunlu ve başarısızdır.

Başarılı kabul edilen projeler zamanında, bütçe dahilinde fonksiyonları yerine getirerek tamamlanmış projelerdir.

Sorunlu projeler; operasyonel olarak tamamlanmış fakat bütçe – zaman aşımı, fonksiyonların kısmi değişimi gibi sorunları olmuş projelerdir.

Başarısız projeler; çeşitli sebeplerden dolayı iptaller ile sonlanmıştır.

Her bir durum için faktörler araştırmalarda çalışılmış ve raporlanmıştır (The Standish Group International, 2015: 2).

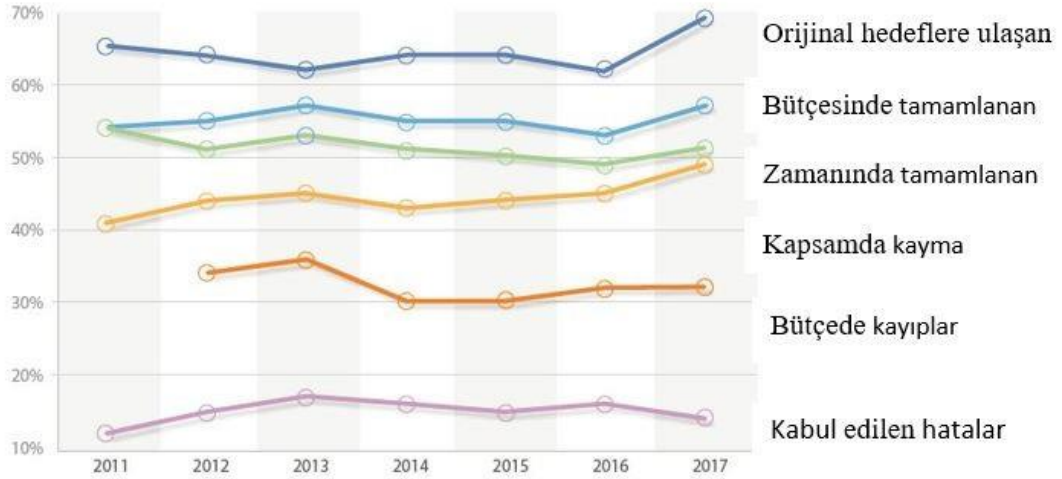
Grup verilerden derlenen yıllara göre çıktıların değişimleri tabloda görülmektedir.

Tablo 3. 1: Chaos Rapor Verileri (Yüzdeler)

Yıllar	Başarılı	Sorunlu	İptal
1994	16	53	31
1996	27	33	40
1998	26	46	28
2000	28	49	23
2004	29	53	18
2006	35	46	19
2009	32	44	24
2011	29	49	22
2012	27	56	17
2013	31	50	19
2014	28	55	17
2015	29	52	19

Proje Yönetim Enstitüsü de başarı konusunda çalışmalar sürdürmektedir. PMI tarafından 2006 yılından itibaren proje başarısı için, efektif strateji uygulamaları araştırmaları yapılmaktadır. 2011 yılından itibaren de olumlu beklentilerin yükselen trend izlediği gözlemlenmiştir.

Şekil 3. 3: Proje Performans Metrikleri



Kaynak: PMI Pulse Of Professions 2017: 5

Uzman kuruluşları bilgilendirmelerinden elde edilen kriterler kullanılarak yapılan çalışmalar bulunmaktadır. İncelenen diğer çalışmalara dair bilgiler bu kısımda derlenmiştir.

Karşılaştırmalı çalışma 2004 yılında Güney Afrika'da yürütülen projeler üzerinde yapılan çalışmadır. Araştırmanın çıktılarından biri bölgede ki başarı oranı üzerinedir ve böylece Amerika odaklı Chaos Rapor ile kıyaslamalı istatistik sağlanmıştır.

Toplanan veriler ile başarı faktörleri sıralaması yapılmış ve Chaos ile sıralama farklılıkları tespit edilmiştir. Genel sonuçlar Chaos Rapor çıktıları ile kıyaslandığında daha yüksek başarı oranlarında oldukları görülmüştür. Uluslararası benzerler ile kıyasla bazı noktalarda eşdeğer, bazı noktalarda saha iyi durumda olduklarını tespit etmiş. Geliştirilmesi gereken alanlarla ilgili çıkarımlarda bulunmuşlardır. Güney Afrika başarısız ve sorunlu projelerinin temel sorununun, iletişim kaynaklı olduğu görülmüştür (Labuschagne & Sonnekus, 2004: 190).

Svesson (2006: 7) çalışmasında, farklı bölgeler üzerinde ve endüstrilerin alt bölümleri üzerinde incelemelerde bulunmuştur. Araştırmasını da yazılım projelerinde kullanılan 5 temel faktör üzerinden değerlendirmiştir. Çalışmasının tarama kısmında ülkelere göre farklılaşan perspektifler açıkça gösterilmiştir. Bu perspektifte; ülkeden ülkeye göre algı farklılıklarında değişimler, farklı rollerden kaynaklı değişimler, müşteri tedarikçi ilişki belirmelerdeki değişimler görülmüştür. Değerlendirmeler aynı başarı faktörleri ile yapılmamaktadır.

Reed tarafından yapılan çalışma makalesinde diğer yazılım projeleri geleneksel olanların incelenmiş olduğundan hareketle sanal yazılım projeleri üzerinde durulmuş. Literatür ve grup çalışmaları ile sonuçlar gruplandırılmıştır. 55 risk faktörü, 8 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; kaynak, teknoloji, çevre, gereksinimler, planlama-kontrol, kalite, iletişim ve son kullanıcı başlıklarından oluşmaktadır. Gruplamalar sayesinde kıyaslama ve yeni tanımlanan risklere uygun atamalar yapılabilmektedir (Reed, 2007: 85).

2007 yılında “Mühendislik Varlık Yönetimi Organizasyonlarında Delphi Yöntemi İş Zekası Sistemlerinin Uygulanması” çalışmasında 15 uzman ile çalışılmış ve bir çerçeve önerisinde bulunulmuştur. Kritik başarı faktörlerini 22 faktörü kapsayan yedi boyuta ayırmışlardır. Bunlar;

- Yönetimi Desteği
- Kullanıcı Odaklı Değişiklik Yönetimi
- İş Görme
- Proje Planlama
- Takım Becerileri
- Altyapı ile İlgili Boyutlar
- Verilerle İlgili Sorunlar (Yeoh, Gao, & Koronios, 2007: 84).

Ika (2009: 14) “Proje Yönetimi Dergilerinde Konu Olarak Proje Başarısı” çalışmasında çeşitli dergilerde yayınlanan proje başarısı hakkındaki makalelerin özelliklerini incelemiştir. Bu çalışmada 1986 yılından 2004 yılına kadar yayınlanan 30 makale ele alınmıştır. Çalışmada yıl bazında dergilerin isimleri ve konu üzerinde yayın sayıları paylaşılmıştır. Paylaşılan diğer bir istatistik de yıllar bazında çalışılan

konuların içeriklerinde bulunan ‘başarı faktörü’, ‘başarı kriteri’ ve ‘bağlantılı’ konularıdır. Çalışmada süreç içerisindeki gelişmeler periyotlara ayrılarak incelenmiştir. Birinci periyot: 1960–1980, ikinci periyot: 1980–2000, üçüncü periyot: 21.yüzyıl olarak kabul edilmiştir. Birinci periyot diliminde; başarı kriterleri ‘iron triangle’ tanımı ile bilinen zaman-bütçe-kapsam üçlüsü ile değerlendirilmiş. Başarı faktörleri anekdotik listeler ile değerlendirilmiş. Esas üzerinde durulan odak nokta proje yönetimi başarısı olarak belirlenmiştir. İkinci periyot diliminde; başarı kriterleri ‘iron triangle’ ek olarak müşteri memnuniyeti, organizasyonun faydaları, son kullanıcının memnuniyeti, paydaşlara faydaları, proje personeline faydaları eklemeleri yapılmıştır. Başarı faktörleri kritik başarı faktörleri listeleri ve yapıları ile değerlendirilmiş. Esas üzerinde durulan odak nokta proje veya ürün başarısı olarak belirlenmiştir. Üçüncü periyot diliminde; başarı kriterlerinde, ikinci periyot kriterlerine ek olarak proje personeline sağlanan faydalar ile başarı ve başarısızlığın sembolik ve retorik değerlendirmeleri eklemeleri yapılmıştır. Başarı faktörleri daha kapsayıcı kritik başarı faktörleri çerçeveleri ve sembolik ve retorik başarı faktörleri ile değerlendirilmiş. Esas üzerinde durulan odak nokta; proje/ürün, portföy ve program başarısı ve başarı ve başarısızlık anlatıları olarak belirlenmiştir. İstatistikî çalışmalarda yayın sayıları, yılları paylaşılmıştı bu yayıncılar ve yılları da çalışmada paylaşılmıştır. Konu üzerine yayınlar, yılları, yayıncı bilgisi ve çalışma kaynakça bilgileri de aşağıda özetlenen şekilde paylaşılmıştır.

Bu çalışmada kaynak araştırmasında bu bilgilerden faydalanılmış, ulaşılabilen kaynaklara gidilerek incelemeler yapılmıştır. Mevcut kaynaklardan çalışmada kapsam dahilinde olanlara yer verilmiş, kapsam dahilinde olmayanlar ise konunun detaylı kavranması adına incelenmiştir.

Yazılım projeleri için kritik başarı faktörleri karşılaştırma çalışmasında önceki çalışma katkıları da göz önünde bulundurularak 26 kritik başarı faktörü çıkarılmıştır. Bu faktörlere gruplama çalışması yapılmıştır.

Bunlar;

- İnsan Kaynaklı 7 Faktör,
- Proses Kaynaklı 16 Faktör,
- Teknik Kaynaklı 3 Faktör olarak gruplandırılmıştır.

Çalışmanın diğer bir incelemesinde, teknik olmayan faktörlerin %94 oranla teknik faktörlere göre %6 oranına göre baskın olduğu görülmektedir. Bulguların değerlendirilmesinde; net belirlenmiş gereksinimlerin, bütçenin gerçekçi tahmininin ve yetkili bir proje yöneticisi rolünün kritik başarı faktörlerin başında geldiği tespit edilmiştir (Nasir & Sahibuddin, 2011: 2174).

Bunun dışında belli alanlardaki konuya özel projelerle ilgili yapılmış çalışmalar da mevcuttur. Hawking (2013) “İş Zekasının Başarısı İçin Kritik Faktörler” çalışmasında kritik başarı faktörleri 3 kategoride alt başlıklar altında toplamıştır. Bu kategoriler; organizasyon, proses ve teknoloji içeriklidir (Hawking, 2013: 59).

Organizasyon kategorisindeki faktörler;

- Yönetim Desteği
- Yönetim
- Raporlama Stratejisi
- Stratejik Uyum
- Anahtar Performans İndikatörlerinin Tanımlanması

Proses kategorisindeki faktörler;

- Proje Yönetimi/Metodolojisi
- Proje Kapsamı
- Test Yapmak
- Takım Becerileri
- İş ve Teknik Personelin Katılımı
- Dış Danışmanlar
- Tedarikçi ile Etkileşim
- Yeterli Kaynaklar
- Değişim Yönetimi
- Kullanıcı Katılımı
- Eğitim

Teknoloji kategorisinde ki faktörler;

- Veri Kalitesi

- İş İçeriği
- Verim
- Kaynak Sistemleri
- Güvenlik
- Teknik

Jones & Gold “Sistem Geliştirme Projeleri Başarısını Arttırma Stratejileri” çalışmasında; süreç, ürün, kültür ve organizasyon açısından çeşitli kategoriye ayırma üzerine yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Literatür taraması sentezinde 5 temel kategori ve 16 faktör tanımları çerçevesinde belirlenmiştir. Bu kategoriler ve içerdikleri faktörler; insan, organizasyon, proje, proje yönetim ve dışsallıklardır.

- İnsan kategorisi altındaki faktörler; yönetici desteği, proje personeli, proje yönetimi uzmanlığı, çatışma yönetimi
- Organizasyon kategorisi altındaki faktörler; kullanıcı katılımı, iş ortaklığı
- Proje kategorisi altındaki faktörler; sistem gereksinimleri, sistem birlikte çalışabilirliği
- Proje yönetimi kategorisi altındaki faktörler; sistem geliştirme metodolojisi, araçlar ve altyapı, çevik optimizasyon, değişim yönetimi, sistem geliştirme sürecinin izlenmesi, kalite güvencesi, finansal yönetim
- Dışsallıklar kategorisi altındaki faktörler, satıcı ilişki yönetimidir.

Çalışmanın diğer bir çıktısı, faktörlerin ağırlıklandırma değişimlerinin takibinin yapılmasıdır. Zaman içerisinde yapılan Chaos Rapor değerlendirmelerinde, faktör sıralamalarında değişiklikler de görülmüştür. Chaos Rapor 1994 yılı ve 2008 yılı sıralama değişimleri sunulmuştur. Birinci sırada kullanıcı katılımı ve ikinci sırada üst yönetim desteği bulunduğu görülmektedir. Diğer faktörlerin yıllara göre değişimi de izlenebilmektedir (Jones & Gold, 2015: 167).

Botswana’da bilgi ve iletişim teknolojileri projeleri başarısı üzerine Chaos Rapor kriterleri kullanılarak, 6 şirket ve 20 IT yöneticisi katılımı ile çalışma yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi ve kategorize edilen faktörler ile uygunluk seviyeleri tespit edilmiştir. Çalışmanın 3 temel çıktısı bulunmaktadır. Bunlar; başarı-kabul edilebilirlik seviyesi karşılaştırması, başarı-başarısızlık kriterleri ve başarı faktörlerinde yüksek

etki seviyeleridir. Başarı-kabul edilebilirlik seviyesi karşılaştırması, başarı ölçümlerin yüzde oranlarına göre uygunluk seviye tespitleri yapılmıştır. Kriterlerin tespitinde teknoloji kaynaklı, insan kaynaklı ve organizasyon kaynaklı olmak üzere 3 kategoride 46 metrik öge belirlenmiştir. Teknoloji kaynaklı 12 kriter, insan kaynaklı 11 kriter ve organizasyon kaynaklı 23 kriter belirlenmiştir. Her 3 kategoride en yüksek etkiye sahip faktörler belirlenmiştir (Okike & Mphale, 2016: 1058).

Bary, Westner tarafından yapılan çalışmada bilgi sistemlerinde dış kaynak kullanımında geri yükleme süreçleri değerlendirilmesi yapılmıştır. Yapılan literatür taramasına da dayandırılarak farklı kaynaklı faktörlerin tespitine çalışılmıştır. Başarı faktörlerini alt başlıklar ile desteklenerek temel 6 grup halinde incelenmiştir. Bunlar;

- Proje Yönetimi
- Çalışan Stratejisi
- İletişim
- Stratejik Oryantasyon
- Operasyonların Sürekliliği
- Bilgi Aktarımı (Bary & Westner, 2018: 73)

Nguyen “Sağlık hizmetleri İş Zekası Sistemleri İçin Kritik Başarı Faktörleri” çalışmasında önceki literatür çalışmalarına da dayanarak toplamda 23 faktör tanımlamış bunları 3 kategoride incelemiştir. Bunlardan 4 tanesi genel, 13 tanesi iş zekası geliştirme, 6 tanesi iş zekası kullanımı ile ilgilidir (Nguyen, Meredith, & Burstein, 2018: 6).

Projenin başarısı incelendiği çalışmada başarı inceleme açıları; paydaşlar, iletişim, insan gibi daha çok rastlanan faktörlerin yanında bilgi transferi yönü de ele alınmıştır. Bu yön daha az tartışılan ve çalışmaları gelişmekte olan bir konudur. Araştırmacı ilettiği kadarıyla bilgi transferi “önceki proje tecrübelerinin interaktif paylaşımı”dır. Proje yönetimi, üzerinde tartışılan ve farklılaşan konu başlıkları olan temel ve geniş bir disiplindir. Bu yönüyle farklı endüstrilerde, proje tipi ve çeşitlenmesi arttıkça başarı algısı da değişecektir. Bu yüzden kritik başarı faktörleri üzerinde çalışmaların devamlılığına ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut çalışmalarda tüm farklılaşmaları kapsayacak doğru indikatörler bulunmamıştır. Çalışmalar ile dar alan ve uygulamaları üzerinde metodoloji geliştirilmektedir (Abylova & Salykova, 2019: 5).

3.4.2 Türkiye’den Benzer Çalışmalar

Türkiye’de doğrudan bu konuda bir çalışma bulunmamakla birlikte konu çerçevesinde sayılabilecek bazı çalışmalar mevcuttur. Bunlardan derlenen veriler aşağıda paylaşılmıştır. Sanayi işletmeleri projelerinde başarı ve başarısızlık nedenlerinin analizi çalışmasında; proje başarısı ile çalışanların başarısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma proje bazlı kurumlarda, savunma sanayinde farklı şehirlerde yerleşik işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama yönetimi olarak kullanılan anket Pinto Slevin 10 faktör modeli ve çalışmaya alana özgü geliştirmelerle revize edilerek uygulanmıştır. Başarı düzeyleri ölçümü 9 başlık altında toplanmıştır. Bunlar; amaçlar, planlama, üst yönetim, problem çözme, personel, kontrol, teknoloji, iletişim, proje kabulüdür. Bulgular faktörler bazında değerlendirildiğinde başarılı bulunan konular; teknoloji, amaçlar, proje kabulü, iletişim, planlama ve kontrol faktörleridir. Başarısız olunanlar; iletişim, planlama, problem çözmedir. Çalışmada elde edilen çıktılarda, projede sonucu etkileyecek en önemli faktörün iyi yöntem olduğu tespit edilmiştir (Ece, 2006: 39).

Yazın taraması tarzında yapılan enformasyon teknolojileri projelerinde kritik başarı faktörleri çalışmasında bilgi teknolojilerinde geçerli kritik başarı faktörleri 4 başlık altında 20 faktör olarak detaylandırılmıştır. Yazın taramasında 26 bilimsel dergi makalesi, 1 kongre bildirisi, 6 doktora tezi incelemesi yapılmıştır. 4 ana başlık; örgütsel, kullanıcı odaklı, proje odaklı ve teknolojik faktörlerden oluşmaktadır. Başarı faktörleri, doğru uygulamaları ile rekabet avantajı sağlanabilir (Edin, 2009: 93).

Bilgi teknolojileri projelerinde başarı faktörlerinin Ankara ili özelinde incelenmesi çalışmasında bilgi teknolojileri projelerinin karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Ankara’da yürütülen savunma endüstrisi bilgi teknolojileri projeleri ile İsveç ve Avustralya örnekleri kıyaslanmıştır. Çalışmada Svensson anket formundan faydalanılmış, elde edilen bulgular analiz edilmiştir. Ayrıca çalışmada proje yöneticilerine tecrübeleri ve görüşleri doğrultusunda proje başarısında en önemli ilk üç faktörü sıralamaları da istenmiştir. En önemli başarı faktörleri sırasıyla; ihtiyaçların iyi tespiti, kullanıcı katılımı ve kişiler arası iyi iletişim olarak tespit edilmiştir. Sonuçlar Svensson çalışması ile karşılaştırıldığında benzer noktalar olduğu görülmüştür. Bunlar; müşterilerin sorunlarını anlamak, tamamlanmış ve doğru

gereksinimler ve son kullanıcının katılımıdır. İsveç'teki çalışmada tespit edilen en önemli üç faktör; müşterilerin sorunlarını anlamak, bireyler arasında iyi ilişkiler kurmak ve tamamlanmış ve doğru gereksinimlerdir. Svensson tarafından yapılan araştırma sonuçları ile kıyaslandığında farklılıklar da olduğu görülmüştür. Bu farklılığın sebebinin algı temelli kültürel etkilerden kaynaklandığı değerlendirilmiştir. Avustralya için çalışmada tespit edilen bu faktörler sırasıyla şu şekildedir; son kullanıcının katılımı, tamamlanmış ve doğru gereksinimler ve taahhütlü sponsor desteğidir. Çalışmalar karşılaştırıldığında yöneticilerin benzer faktörleri, farklı sıralamalar ile ifade ettikleri görülmektedir (Tuzcu & Esatoğlu, 2011: 78).

Bilgi teknolojileri projeleri diğer projelere göre daha karmaşık ve daha az öngörülebilirlik özelliğindedir. Çalışmada bu özellikteki projelerin, proje performansı ve başarı faktörü etkisini ölçmek için kullanılmış olan Proje Uygulama Profil'i kullanılmıştır. Proje başarısında etki eden kritik faktörler en önemlileri sıralaması; proje amaçlarının net belirlenmesi, teknik görevlendirme ve müşteri beklentileridir. Proje amaçlarının net belirlenmesi ve ortaya konulması durumunda, organizasyondaki takımların çalışmalarının zaman ve proje çıktılarının optimum sonuçları sağlamaktadır. Diğer önemli faktör olarak teknik görevlendirmeler bulunmuştur. Araştırma karşılaştırmaları göstermektedir ki global şartlar mevcut teknik altyapı erişime izin vermektedir. Fakat aynı teknik ile yürütülen projeler aynı başarı çıktısına sahip olmamaktadır. Burada başarıyı getiren kritik ayrımın insan kaynağını yönetmek olduğu görülmüştür. Üçüncü kritik faktörün de müşteri beklentileri olduğu tespit edilmiştir. Müşteri kavramı içerisinde hem kullanıcılar hem de müşteriler ile tüm talepte bulunanları kapsamaktadır. Projenin çıktıları, talep edilenler ile örtüşmelidir. Sonuçlar göstermiştir ki tüm 12 başarı kriteri arasından Türk Teknoloji Endüstrisi; bütçe, program ve kalite kriterleri üçlüsü göreceli düşük başarı düzeylerinde seyretmektedir. Toplamda 12 başarı kriterinin proje başarı oranı %66 olarak bulunmuştur (Uluocak, 2014: 56).

“Kritik Başarı Faktörlerine Dayalı bir Vaka Çalışmasında kamu sektörü tarafından talep edilen bir yazılım projesi üzerinde değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmada araştırma yöntemi olarak deneysel yöntemlerden açıklayıcı vaka analizi metodu kullanılmıştır. Ahimbisibwe ve arkadaşları tarafından geliştirilen kritik başarı

faktörleri sınıflandırmasını modeli kullanarak, başarısızlık sebepleri ortaya konmuştur. Orijinal hali ile 37 kritik başarı faktöründen oluşan değerlendirme çalışması, proje gereklerine uygun olarak 23 faktör olacak şekilde revize edilmiştir. Kritik başarı faktörleri değerlendirmesi alt boyutları; müşteri organizasyonu ile ilişkili, geliştirici ekiple ilişkili, kullanıcıyla ilişkili, proje özellikleriyle ilişkili olmak üzere ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Proje başarı ölçütlerinin değerlendirmesi toplamda 6 faktör üzerinden yapılan değerlendirme sonuçları paylaşılmıştır. Bütçe faktörü puanlaması: 0 gösteriyor ki bütçe aşılmış, ek maliyetlere katlanılmış. Zaman faktörü puanlaması: 0 gösteriyor ki geç kalınmış belirtilen süre içerisinde tamamlanamamış. Kapsam faktörü puanlaması: 1 gösteriyor ki talep edilen kapsamın bir kısmı karşılanabilmiş. Genel kalite faktörü puanlaması: 2 gösteriyor ki orta derecede kabul edilebilir düzeydedir. Fonksiyonel uygunluğu faktörü puanlaması: 2 gösteriyor ki orta derecede kabul edilebilir düzeydedir. Güvenilirlik faktörü puanlaması: 1 gösteriyor ki orta derecede kabul edilebilir düzeydedir. Listelenen faktörler ile sebep-sonuç haritalama metodunu üzerinden, projenin başarısızlık sebeplerinin kök-neden analizi yapılmıştır (Dinçer & Garousi, 2015: 68).

Türkiye’de yürütülen bir diğer çalışmada yerel yönetimlerde olgunluk modelleri incelenmiş ve bunun üzerine projede başarı olasılığı arttırmak için öneriler geliştirilmiştir. Çalışmada olgunluk seviyeleri her yerel yönetim için ve her bilgi yönetim birimi için ayrı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlardan hareketle değerlendirme yapılmış ve sonuçlar üç grupta detaylanmıştır. Kapsam ve tedarik yönetimi bilgi alanlarında göreceli olarak daha yüksek olgunluğa sahip bulunmuştur. Maliyet, zaman, kalite ve iletişim yönetimi ikinci olgunluğa sahip bulunmuştur. Risk ve insan kaynakları yönetimi daha düşük seviye ile başlangıç seviyesi olgunluğa sahip bulunmuştur. Sebepleri incelendiğinde iş yapış şekillerinde bağlı olunan sistemlerin etkili olduğu görülmektedir. Kapsam ve tedarik yönetiminde yüksek olgunluk sebebinin; kamu ihale kanununa uygun işleyişin olmasından kaynaklı olduğu bulunmuş. İkincil olgunluk seviyesi için; işleyişin mevzuat, sözleşmeler ve şartnameler çerçevesinde işleyişten kaynaklı olduğu görülmüş. İnsan kaynakları yönetiminde; eksik planlama, risk yönetiminde ölçütlerin bulunmaması ve uygulama belgelendirmeleri olmaması kaynaklı sorunlar tespit edilmiştir (Bilir & İnce, 2019: 419).

“Bilgi Teknolojileri Proje Yönetimi: Türkiye’deki Organizasyonların Durumu” inceleme çalışmasında, bilgi teknolojileri proje yönetimi süreçlerinde kullanılan standartlar ile başarı değerlendirmesi yapılmıştır. Yönetimi standardı olarak PMBOK ve yönetim çerçevesi olarak Control Objects for Information Technologies (COBIT) kullanımında ki projeler ele alınmıştır. Bu uygulamadaki konularda derlenen anket çalışması ile veriler toplanmıştır. Katılımcılar tarafından zaman ve risk yönetimi konuları başarısız olarak değerlendirilmiştir. Zamana uygunluk ile dokümantasyon başarısı arasında zayıf pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca iyi test süreci sonunda, kalite yönetimi ve müşteri beklentileri karşılanması arasında da zayıf pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur (Alıç & Onay Durdu, 2015: 359).

Kırksekizoğlu; projelerde kritik başarı faktörleri inşaat sektörü üzerine yapılan çalışmada tanımlayıcı araştırma metodu, veri toplama aracı için anket tekniği kullanmıştır. Proje başarı genel kabullerin ötesinde genel başarı kriterleri tüm projeler için üretilmemiştir. Farklı boyutlar altında incelenmiştir. Bu çalışmada faydalanılan “Proje Uygulama Profili” Slevin ve Pinto tarafından 1986 yılında başarı kriterlerini açıklamak üzere geliştirilmiştir. Bu profil 10 boyut altında inceleme yapmaktadır. Bunlar;

- Proje Amaç Ve Hedefleri,
- Üst Yönetimin Desteği,
- Proje Planlaması,
- Müşteriden Bilgi Alma,
- Çalışanlarla İlgili Konular,
- Teknik Konular,
- Müşteri Kabulü,
- İzleme ve Kontrolü,
- İletişim,
- Sorunları Çözme, Boyutlarıdır.

İnşaat projesi başarı anketinde proje başarı ölçüm metotlarına göre incelenmiştir. Elde edilen sonuçlardan katılımcıların projenin maliyet, iş programı, kalite, performans, güvenlik ve iş çevresi değerlendirme düzeylerini irdelemiştir. Değerlendirme ölçütleri ile cinsiyet arasında ilişki bulunmamıştır. Yaş, eğitim, kıdem yılı, proje yöneticisi

olarak kıdem yılları incelemesinde anlamlı ilişki sonuçlarına ulaşılmıştır. Yapılan incelemelerde; aynı firmada mevcut çalışma süreleri artışında, maliyet, performans, güvenlik ve iş çevresi alt boyutlarının doğru orantılı artış gözlemlenmiştir. Diğer alt boyutlarda anlamlı ilişki bulunmamıştır (Kırksekizoğlu, 2017: 75).

Dünya ve Türkiye üzerinde yürütölen projelerin başarısının ölçölmesi üzerine ulaşılan tüm kaynaklar incelenmiş olup teori kısmında paylaşılmıştır. Göröldüğü üzere konu çerçevesinde çalışmalar olmakla birlikte standartlaşan veya Türkiye’de rakamsal değerler ile ifade edilebilecek ölçüm çalışması bulunmamaktadır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma sonuçları birinci kısımda anketlerde sorulan sorular ve verilen cevapların derlemesi şeklinde anket sonuçları bölümünde verilmiştir. İkinci kısımda mevcut çalışmalar ile karşılaştırmalar yapılmıştır.

4.1. Anket Sonuçları

Bu bölümde dört kısımdan oluşan anket ve elde edilen veriler paylaşılmıştır.

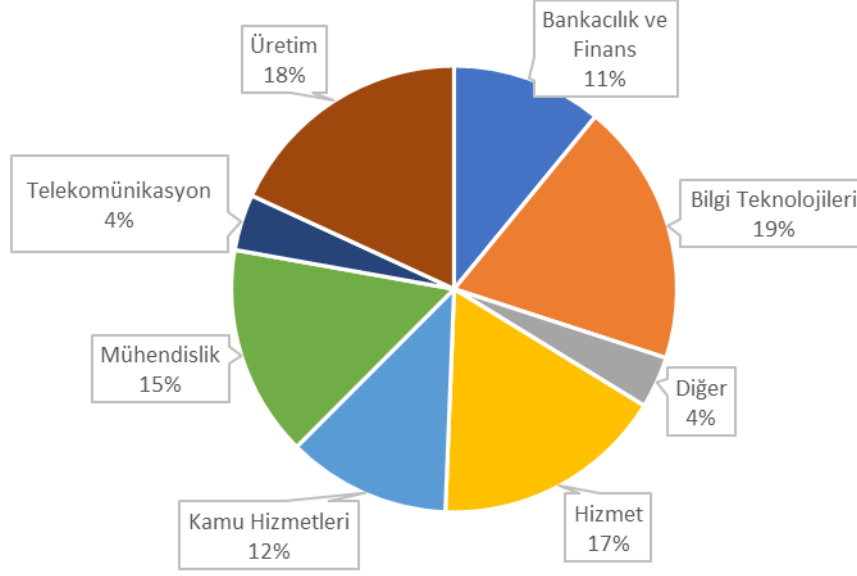
4.1.1. Şirket Bilgileri

“Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?” sorusuna cevaben, şirketlerin sektörler dağılımı sayısal değerleri tabloda, yüzdeler grafikte verilmiştir.

Tablo 4. 1: Sektörel Dağılım

Sektörler	Katılım Sayıları	Yüzdeler (%)
Bankacılık ve Finans	35	11
Bilgi Teknolojileri	61	19
Diğer	12	4
Hizmet	54	17
Kamu Hizmetleri	38	12
Mühendislik	49	15
Telekomünikasyon	13	4
Üretim	58	18
Genel Toplam	320	100

Şekil 4. 1: Sektörel Dağılım Yüzdeleri



Sektörler başlığı altında toplanan çeşitli alanlardan projeler bulunmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde; eğitim, danışmanlık, sigortacılık, ulaşım, uluslararası taşımacılık, havacılık, e-ticaret gibi projeler bulunmaktadır. Mühendislik hizmetlerinde; inşaat, gemi inşaat, savunma, enerji, uzay, ağır sanayi, ar-ge hizmetleri, elektrik, otomasyon havalandırma, tesisat, onarım projeleri bulunmaktadır. Üretim sektörü içerisinde; gıda, metal işleme, otomotiv, makine projeleri bulunmaktadır. Diğer sektörler grubunda; sağlık, perakende projeleri bulunmaktadır. Bankacılık ve finans, bilgi teknolojileri ve telekomünikasyon gibi teknoloji yoğun sektörlerin ankete katılım içerisinde payının yüksek olduğu görülmektedir. Diğer sektörler yüzdesinin düşüklüğü; katılımın az olması veya sektörde daha az proje bazlı çalışma olmasına bağlı olabilir. Üretim ve mühendislik gibi daha çok yeni ürün üretim, araştırma geliştirme veya ürün geliştirme odaklı sektörlerde de projelerin fazla olduğu görülmektedir.

4.1.2. Proje Bilgileri

“Şirketinizin büyüklüğü nedir?” sorusuna cevaben, şirketlerin büyüklükler dağılımı sayısal değerleri tabloda, yüzdeler grafikte verilmiştir. Şirket büyüklükleri ile ilgili olarak KOSGEB tarafından yapılan tanıma göre;

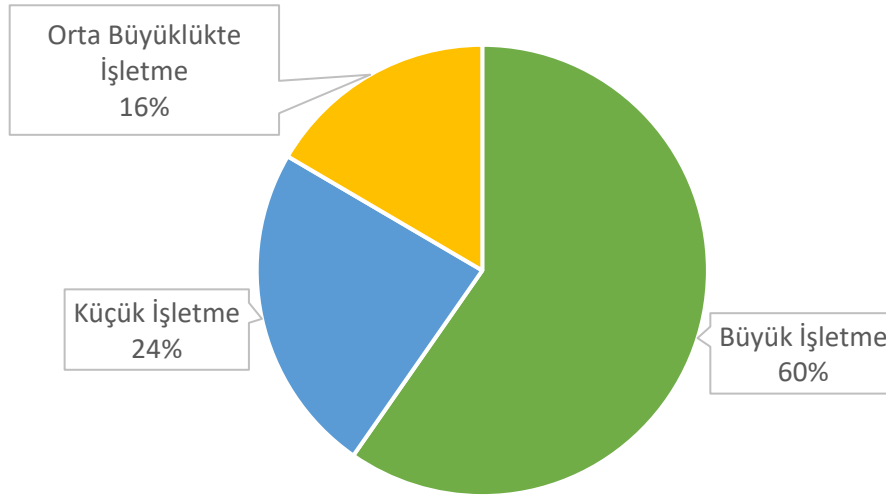
- Büyük işletme: 250 kişiden fazla yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 125 milyon TL aşan işletmeler,

- Küçük işletme:50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 25 milyon TL aşmayan işletmeler),
- Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 125 milyon TL aşmayan işletmelerdir.

Tablo 4. 2: Şirket Büyüklükleri

Şirketler	Katılım Sayıları	Yüzdeler (%)
Büyük İşletme	191	60
Orta Büyüklükteki İşletme	53	16
Küçük İşletme	76	24

Şekil 4. 2: Şirket Büyüklükleri



Projelerin yapıldığı şirketlerin büyüklüklerine bakıldığında ciddi farkla çoğunluğun büyük işletmelerden geldiği görülmektedir. Büyük işletmelerin proje fazlalığı, bütçe kaynaklarının daha elverişli olmasından, insan kaynağının fazla olmasından kaynaklanabilir. Buradan, kaynakların fazlalığının daha fazla projeye imkân sağladığı çıkarımında bulunabiliriz.

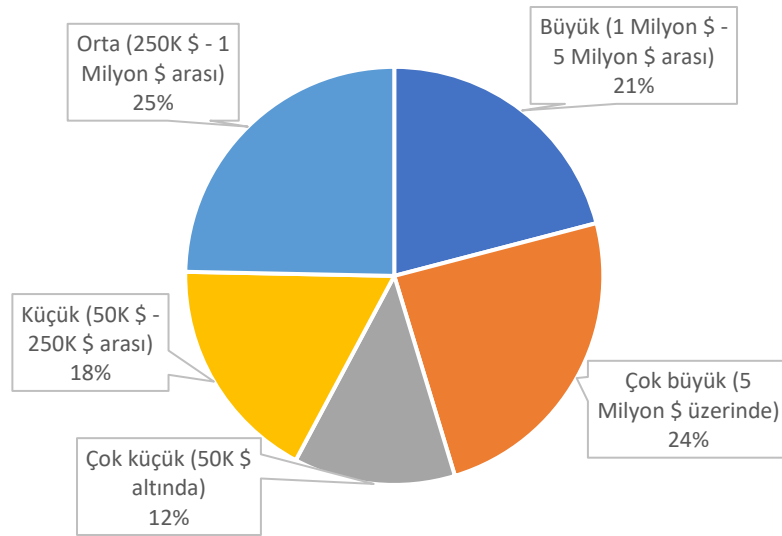
“Proje ölçeği nedir?” sorusuna cevaben, dağılım sayısal değerleri tabloda, yüzdeler grafikte verilmiştir. Ankete katılım sağlayan şirketlerin gerçeğleştirdiği proje ölçekleri dağılımında;

- Çok küçük (50k \$ altında)
- Küçük (50k \$ - 250k \$ arası)
- Orta (250k \$ - 1 milyon \$ arası)
- Büyük (1 milyon \$ - 5 milyon \$ arası)
- Çok büyük (5 milyon \$ üzerinde) ölçekte proje bulunmaktadır.

Tablo 4. 3: Proje Büyüklükleri

Proje Büyüklüğü	Katılım Sayıları	Yüzdeler (%)	Ortalama Bütçe (K \$)
Çok Küçük	41	13	1025
Küçük	56	18	8400
Orta	78	24	40950
Büyük	67	21	201000
Çok Büyük	78	24	390000

Şekil 4. 3: Proje Ölçeği



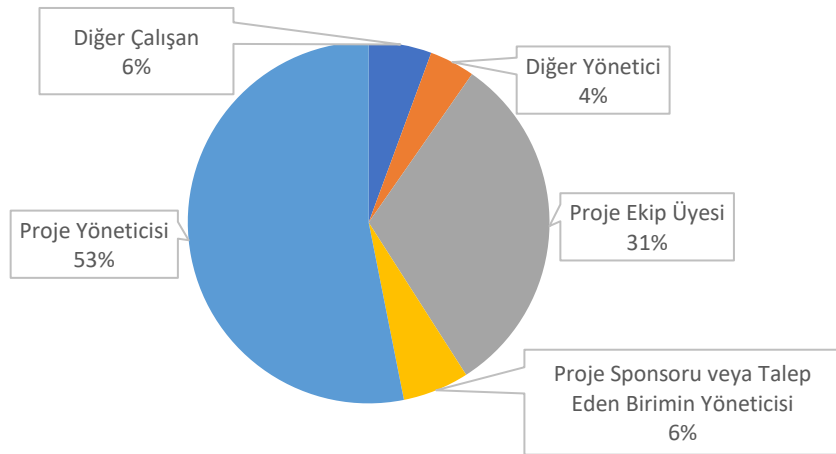
Projelerin bütçesinin ortalamalar üzerinden hesaplanması ile toplamda yaklaşık 641 milyon \$ civarından olduğu tahmin edilmektedir. Bu veri ile anketteki projelerin gerçeği temsil etmede oldukça güçlü olduğu çıkarımında bulunabiliriz. Projelerin dağılımının çoğunlukla çok büyük, büyük ve orta ölçekli olduğu görülmektedir. Dağılım yüzdeleri birbirine oldukça yakındır.

“Anketi cevaplayan kişinin projede rolü nedir?” sorusuna cevaben, dağılım sayısal değerleri tabloda, yüzdeler grafikte verilmiştir.

Tablo 4. 4: Değerlendiren Roller

Roller	Katılım Sayıları	Yüzdeler (%)
Proje Yöneticisi	70	53
Proje Sponsoru	19	6
Diğer Yönetici	12	4
Proje Ekip Üyesi	100	31
Diğer Çalışan	18	6

Şekil 4. 4: Değerlendiren Rolü



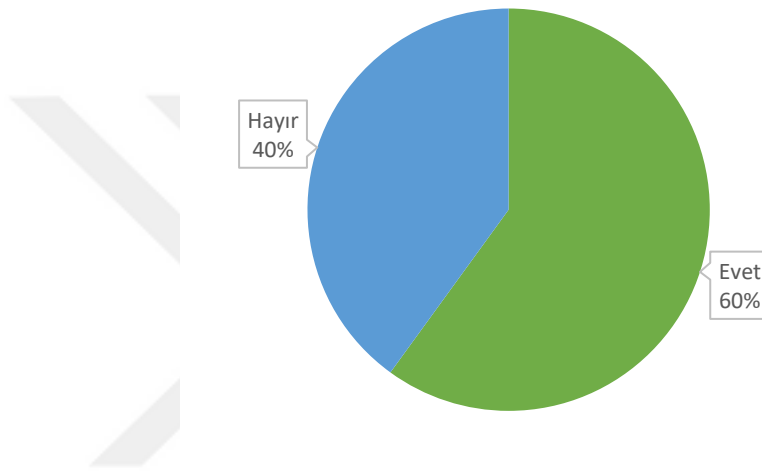
Veriler; bilgisine başvuru yapılan kişilerin, yetkili kişilerden oluştuğu hakkında bilgi vermektedir. Böylece kişilerin değerlendirme için yetkin olması ile verilerin doğruluğu yansıtma payının yüksek olduğu çıkarımı yapılabilir.

4.1.3. Proje Başarı Metrikleri

“Proje, belirlenen proje süresini aşmadan tamamlandı mı?” sorusuna cevaben, dağılım yüzdeleri grafikte verilmiştir.

- Ankete katılım sağlayan projelerden 192’si süresinde tamamlanmış, 128’i süresinden aşım göstermiştir.

Şekil 4. 5: Süresinde Tamamlanma Oranları



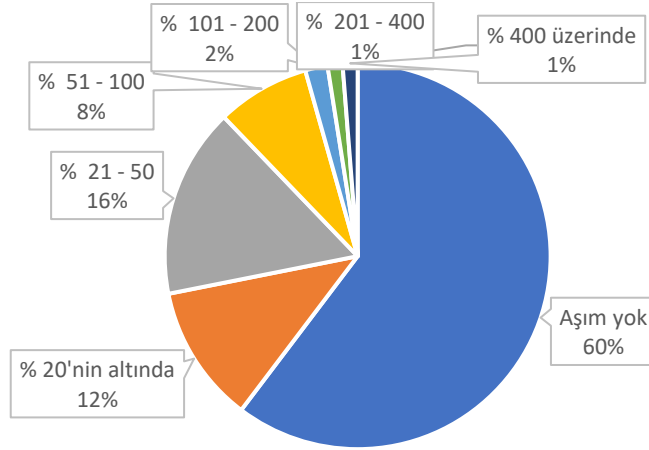
“Proje, belirlenen zamandan ne kadar aşım gösterdi?” sorusuna cevaben, dağılım sayısal değerleri tabloda, yüzdeler grafikte verilmiştir.

Tablo 4. 5: Süre Uyum Değerlendirmesi

Süreden Aşım	Katılım Sayıları	Yüzdeler (%)
Aşım Yok	193	60
% 20'nin Altında	37	12
% 21 - 50	51	16
% 51 - 100	25	8
% 101 - 200	6	2
% 201 - 400	4	1
% 400 Üzerinde	4	1
Genel Toplam	320	100

Zamanında olanları da dahil ettiğimizde ortalama süre aşım miktarı %14 bulunmuştur. Chaos Rapor verisinde ortalama süre aşım miktarı %16,6 olarak verilmiştir.

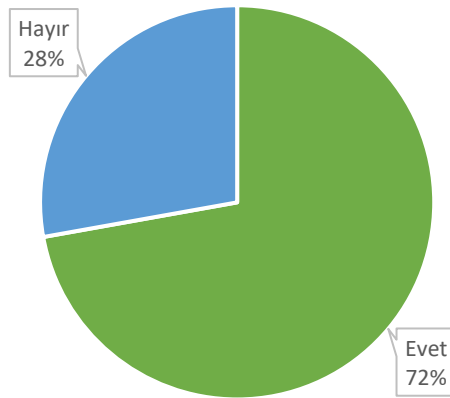
Şekil 4. 6: Süreden Aşma Oranları



“Proje, belirlenen proje bütçesini aşmadan tamamlandı mı?” sorusuna cevaben, dağılım yüzdeleri grafikte verilmiştir.

- Ankete katılım sağlayan projelerden 231 tanesi bütçesinde tamamlanmış, 89 tanesi süresinden aşım göstermiştir.

Şekil 4. 7: Bütçesinde Tamamlanma Oranları



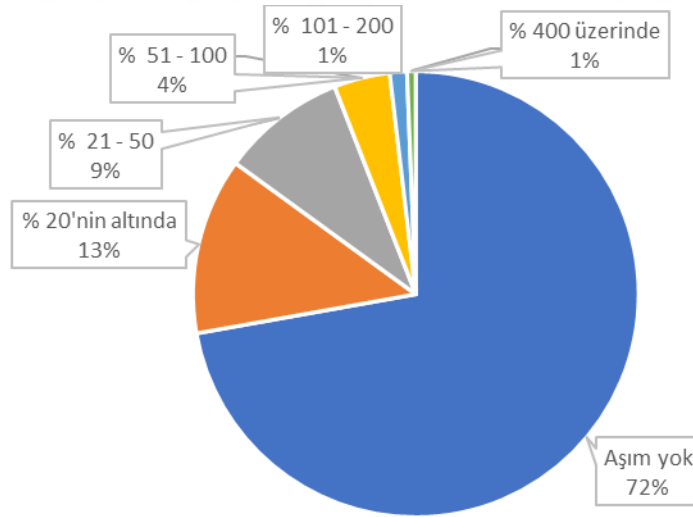
“Proje, belirlenen bütçeden ne kadar aşım gösterdi?” sorusuna cevaben, dağılım sayısal değerleri tabloda, yüzdeler grafikte verilmiştir.

Tablo 4. 6: Bütçe Uyum Değerlendirmesi

Bütçeden Aşım	Katılım Sayıları	Yüzdeler (%)
Aşım Yok	231	72
% 20'nin Altında	41	13
% 21 - 50	29	9
% 51 - 100	13	4
% 101 - 200	4	1
% 400 Üzerinde	2	1
Genel Toplam	320	100

Ankete katılım sağlayan projelerin bütçesinden aşım yüzdeleri (bütçesinde olanları da dahil ettiğimizde) ortalama bütçe aşım miktarı %11,8 olarak bulunmuştur. Aşımın maliyetler ortalaması ile toplam maliyeti; 227 milyon \$ bulunmuştur. Chaos Rapor verisinde ortalama bütçe aşım miktarı %18,2 olarak verilmiştir.

Şekil 4. 8: Bütçeden Aşım Oranları

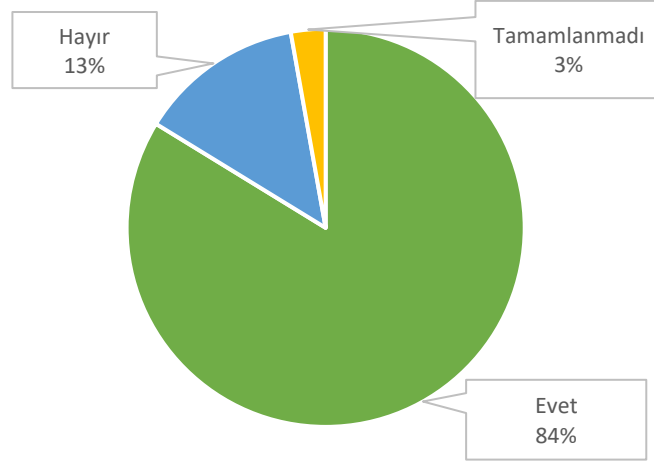


“Projede belirlenen kapsama ulaşıldı mı?” sorusuna cevaben, dağılım yüzdeleri grafikte verilmiştir.

- Ankete katılım sağlayan projelerden 268 tanesi kapsamında tamamlanmış, 43 tanesi

Proje başında belirlenen kapsamda yer alan bir veya birkaç önemli husus proje sonucunda teslim edilmeden proje tamamlandı, 9 tanesi hiçbir zaman tamamlanmamış.

Şekil 4. 9: Kapsamında Tamamlanma Oranları



Buraya kadar anket sonuçları çerçevesinde başarıya ait veriler tek tek incelenmiştir. Tabloda Chaos Rapor yıllar içerisinde sunduğu veriler ile değişimi gözleyebilmekteyiz. Çalışmamızda da proje başarı ve sorunlu ve başarısızlık oranları verilmiştir. Chaos Raporların yıllık değişiminde başarı oranının yükselme ve düşüşler olması ile genel itibariyle %28 civarında olduğu görülmektedir. Bizim çalışmamızda bu oranın %52 gibi nispeten daha yüksek bir oran olduğu görülmektedir. Rapor verilerine göre sorunlu projeler oranı %48 iken çalışmamızda %40 olarak benzer bir oran bulunmuştur. Rapor verilerine göre başarısız projeler oranı %23 iken çalışmamızda %8 olarak farklı bir oran bulunmuştur. Arada farklılığın, ülkeden mi sektörlerden mi kaynaklandığı eldeki veriler ile tespit edilememiştir.

Tablo 4. 7: Yıllara Göre Proje Sonuçları

Yıllar	Başarılı	Sorunlu	İptal
1994	16	53	31
1996	27	33	40
1998	26	46	28
2000	28	49	23
2004	29	53	18
2006	35	46	19
2009	32	44	24
2011	29	49	22
2012	27	56	17
2013	31	50	19
2014	28	55	17
2015	29	52	19
2020	52	40	8

4.2. Proje Başarısı Ölçütleri Değerlendirmeleri

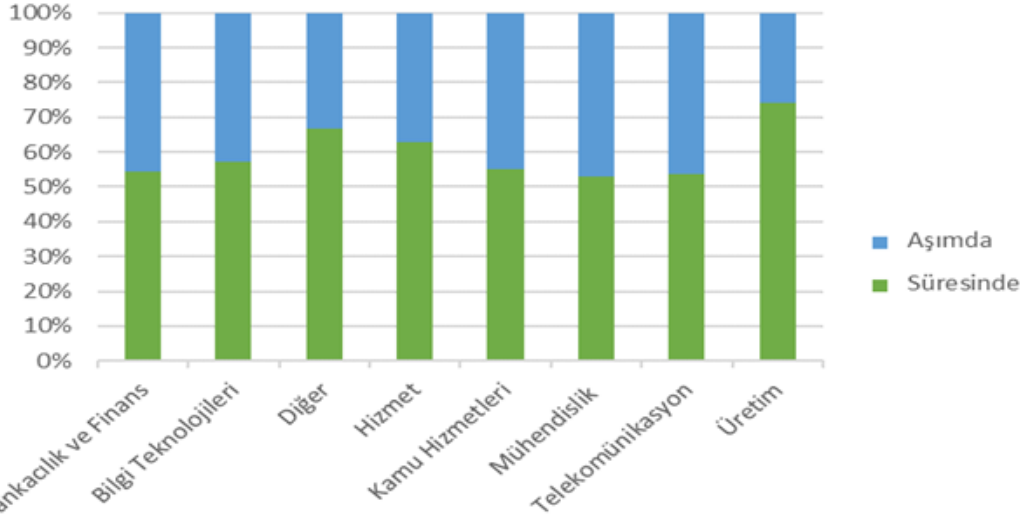
Bu bölümde anket verilerinin toplanarak başarı ölçütlerine uygunlukları, sapmaları ve buna bağlı olarak başarı değerlendirmeleri yer almaktadır. Başarılı, başarısız veya sorunlu şeklinde sonuca varabilmek için uygunluklarının kontrol edilmesi gerekli adımlar bulunmaktadır. Bunlar; süreye uygunluk, bütçeye uygunluk ve kapsama uygunluktur. Şartların tamamını sağlayan projeler başarılı, sağlamayanlar başarısız olarak kabul edilmektedir. Bir kısmına sağlayan bir kısmını sağlamayan projeler ise sorunlu olarak kabul edilmiştir. Aşamalar tablolardaki veriler ile takip edilmiştir. İlk tabloda süresinde değerlendirmesi projelerin sektörel dağılımına göre incelenmiştir.

Tablo 4. 8: Tüm Ölçek ve Tüm İşletmeler İçin Süresinde Tamamlanan Projeler Yüzdeleri

Sektörler	Süresinde (%)	Aşımında (%)
Bankacılık ve Finans	54	46
Bilgi Teknolojileri	57	43
Diğer	67	33
Hizmet	63	37
Kamu Hizmetleri	55	45
Mühendislik	53	47
Telekomünikasyon	54	46
Üretim	74	26
Genel Toplam	60	40

Projelerin süresinde tamamlanmasını ve gösterdikleri aşımaları sektörel bazda değişimleri incelenmiştir. Sunulan sonuçlarda; üretim, hizmet ve diğer sektörlerin süresinde tamamlanma yüzdelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer sektörlerde süresinde tamamlanma oranları aşımlara göre yüksek olmakla beraber nispeten daha yakın oranlar ile tamamlanmıştır. En düşük yüzdeye sahip mühendislik sektörü bile %53 ile süresinde tamamlanma oranını sahip olduğu görülmüştür.

Şekil 4. 10: Tüm Ölçek ve Tüm İşletmeler İçin Süresinde Tamamlanan Projeler Yüzdeleri



Bütçe değerlendirmesi projelerin sektörel dağılımına göre incelenmiştir.

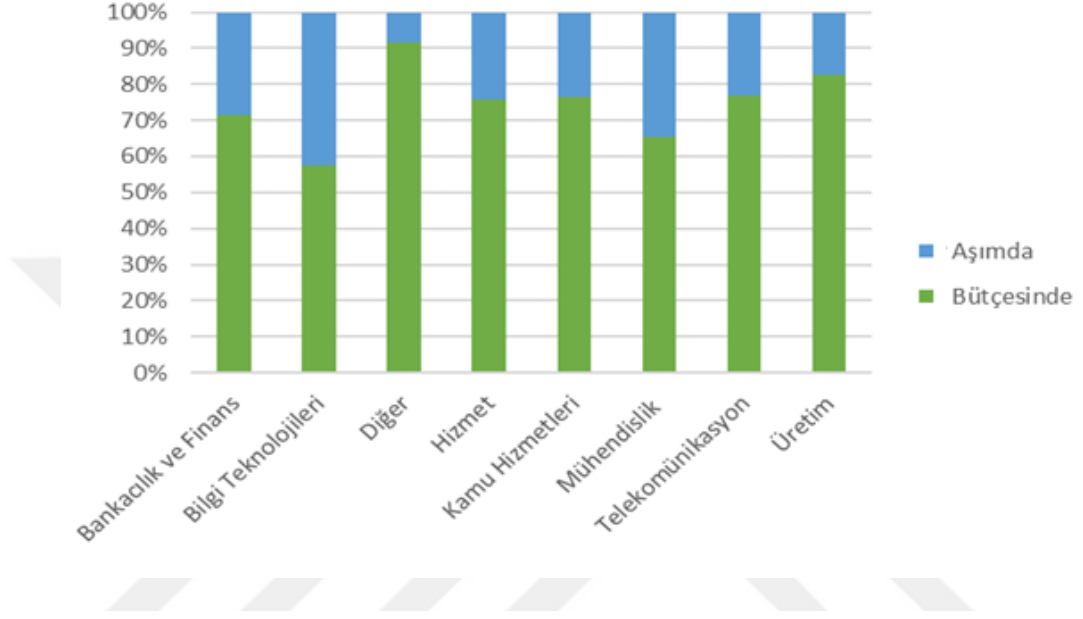
Tablo 4. 9: Tüm Ölçek ve Tüm İşletmeler İçin Bütçesinde Tamamlanan Projeler Yüzdeleri

Sektörler	Bütçesinde (%)	Aşımada (%)
Bankacılık ve Finans	71	29
Bilgi Teknolojileri	57	43
Diğer	92	8
Hizmet	76	24
Kamu Hizmetleri	76	24
Mühendislik	65	35
Telekomünikasyon	77	23
Üretim	83	17
Genel Toplam	72	28

Projelerin bütçesinde tamamlanmasını ve gösterdikleri aşımaları sektörel bazda değişimleri incelenmiştir. Sunulan sonuçlarda; üretim, bankacılık-finans ve diğer sektörlerin bütçesinde tamamlanma yüzdelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Süresinde tamamlanma oranlarına kıyasla, bütçesinde tamamlanma oranları daha

yüksektir. Bütçesinde tamamlanma ve aşım oranları arasındaki fark açılmıştır. Dikkat çekici nokta perakende, sağlık gibi alanları içeren diğer sektörlerin aşım oranlarının çok düşük olmasıdır. Bu göstergenin, sektörlere ait veri sayısını düşüklüğünden mi sektörel projeler özelliklerinden mi olduğu tespit edilememiştir.

Şekil 4. 11: Tüm Ölçek ve Tüm İşletmeler İçin Bütçesinde Tamamlanan Projeler Yüzdeleri



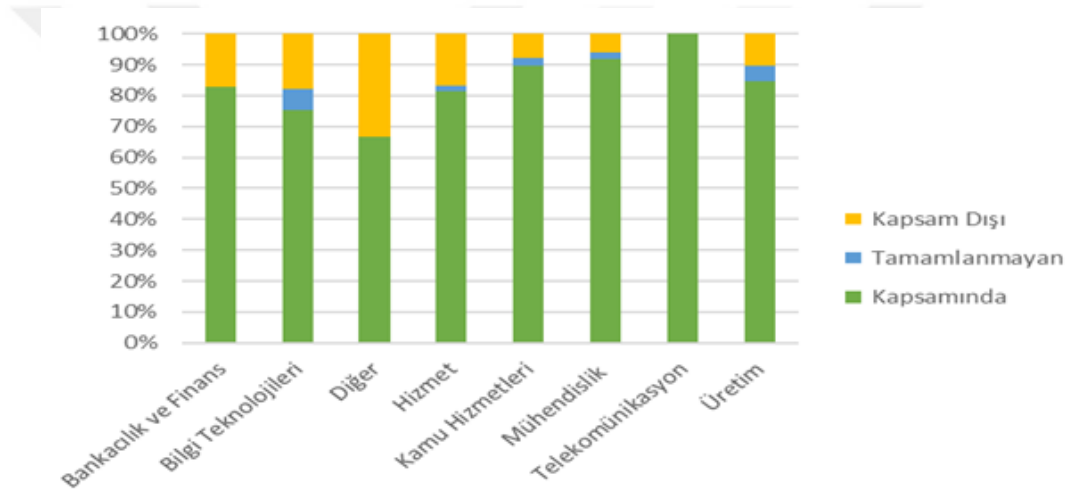
Kapsam değerlendirmesi projelerin sektörel dağılımına göre incelenmiştir.

Tablo 4. 10: Tüm Ölçek ve Tüm İşletmeler İçin Kapsamında Tamamlanan Projeler Yüzdeleri

Sektörler	Kapsamında (%)	Kapsam Dışı (%)	Tamamlanmayan
Bankacılık ve Finans	83	0	17
Bilgi Teknolojileri	75	7	18
Diğer	67	0	33
Hizmet	81	2	17
Kamu Hizmetleri	89	3	8
Mühendislik	92	2	6
Telekomünikasyon	100	0	0
Üretim	84	5	10
Genel Toplam	84	3	13

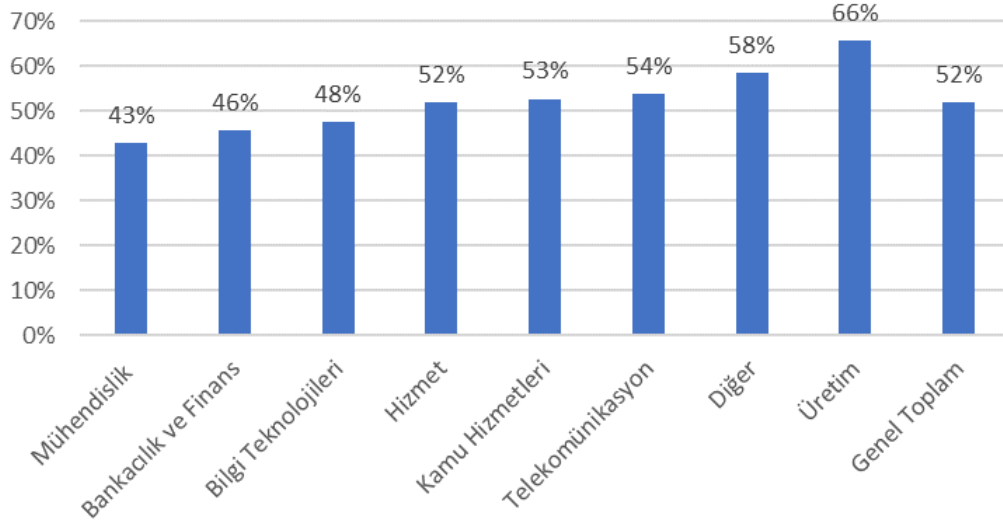
Projelerin kapsamında tamamlanmasını ve harici sektörel bazda değişimleri incelenmiştir. Sunulan sonuçlarda; telekomünikasyon, mühendislik ve kamu hizmetleri sektörlerinin kapsamda tamamlanma yüzdelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bankacılık ve finans, telekomünikasyon ve diğer sektörler projelerinin kapsamında olmayanlarının kapsam dışında değil tamamlanmayanlardan oluştuğu görülmektedir. Genel itibariyle de kapsam dışı yüzdesi, tamamlanmayan yüzdesinden düşüktür. Telekomünikasyon projelerinin tamamının kapsamında tamamlanmış olması verisini daha detaylı incelemek için örneklem proje sayısını arttırmak faydalı olabilir.

Şekil 4. 12: Tüm Ölçek ve Tüm İşletmeler İçin Kapsamında Tamamlanan Projeler Yüzdeleri



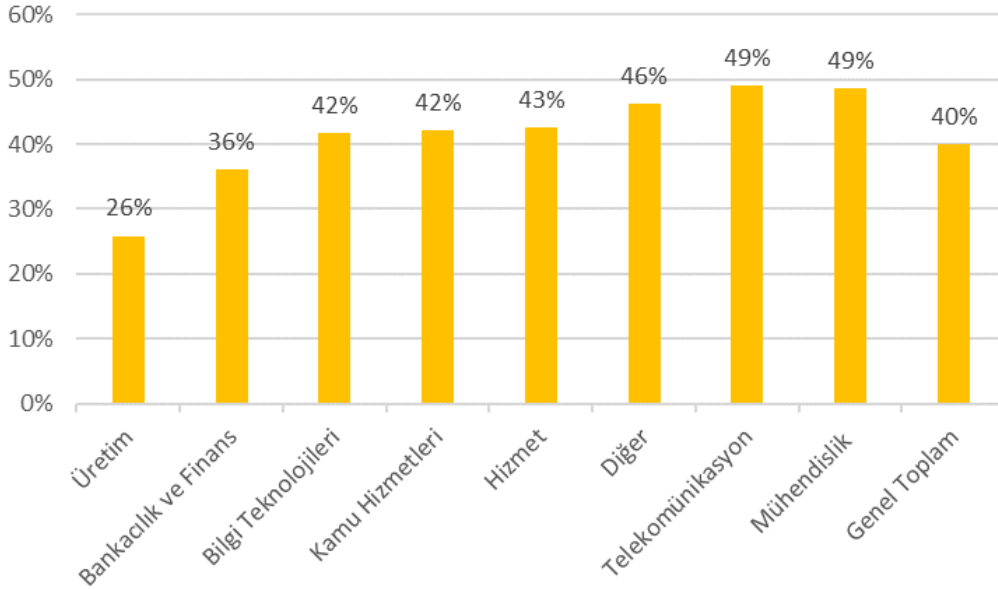
Projelerin başarılı olarak kabul edilmesi için sağlaması gerekli süre-zaman- kapsam koşullarını sağlayan projelerin, sektörel bazda başarı yüzdeleri grafikte verilmiştir.

Şekil 4. 13:Başarılı Projeler (Zamanında Kapsamında-Bütçesinde) Tüm Ölçek ve Tüm Büyüklükler İçin Sektör Bazında Yüzde Verileri



Grafikten görüldüğü üzere sektörel bazda başarılı projeler incelemesi yapılmıştır. En başarılı sektörler; üretim, diğer sektörler, telekomünikasyon ve kamu hizmetleridir. Başarı oranı düşük sektörler; mühendislik, bankacılık-finans, bilgi teknolojileri ve hizmet olarak tespit edilmiştir.

Şekil 4. 14: Sorunlu Projeler (Zamanında Kapsamında-Bütçesinde) Tüm Ölçek ve Tüm Büyüklükler Yüzde Verileri



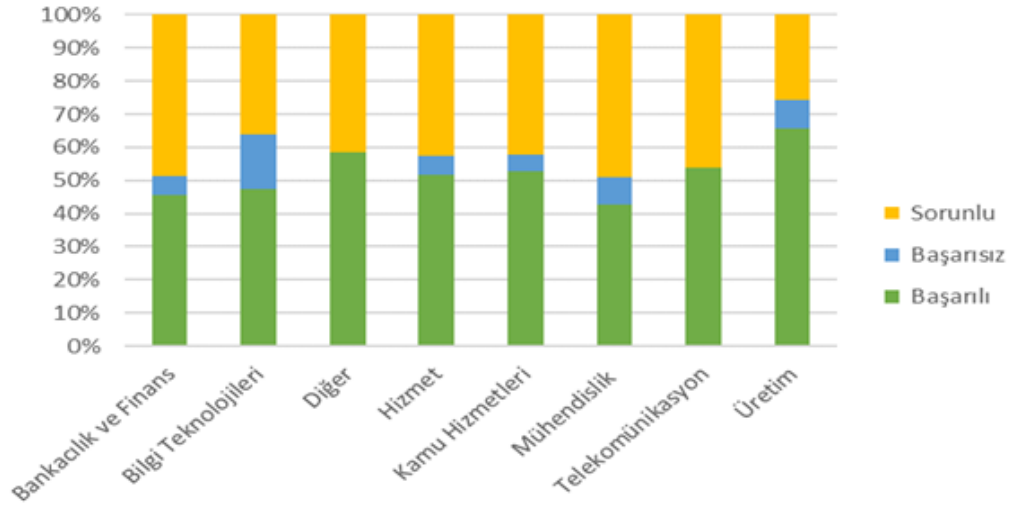
Grafikten görüldüğü üzere sektörel bazda sorunlu projeler incelemesi yapılmıştır. Sorun oranı en yüksek sektörler; mühendislik, telekomünikasyon ve diğer ve hizmet sektörüdür. Sorun oranı en düşük sektörler; üretim, bankacılık, bilgi teknolojileri ve kamu hizmetleridir. Mühendislik, telekomünikasyon, hizmet gibi yenilikçilik ve geliştirme gerekli projelerde daha çok sorunla karşılaşıldığı görülmektedir. Üretim, kamu hizmetleri gibi daha çok mevcut sistemlerde üzerinde ilerleyen ve büyük revizelerin olmadığı, iş reçeteleri ile bürokrasiye bağlı sektörlerde daha az sorun yaşandığı görülmektedir. Buraya kadar sektörel bazda süre, bütçe, kapsam uygunlukları incelendi. Sektörel bazda başarılı ve sorunlu yüzdeleri de paylaşıldı. Toplam genel durumları aşağıdaki tablo ve grafik ile verilmiştir.



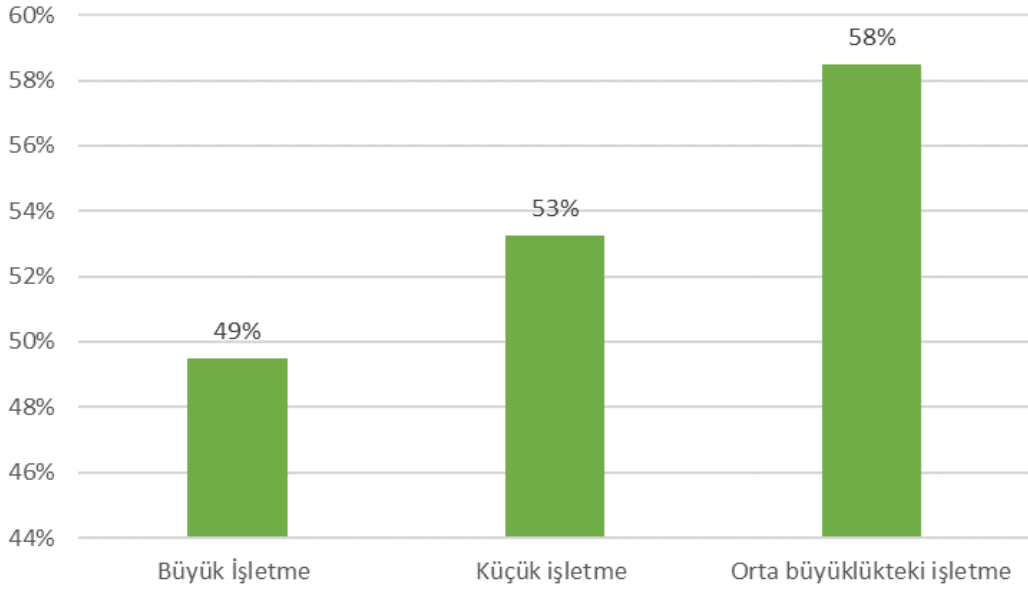
Tablo 4. 11: Sektörel Bazda Projelerin Genel Başarı Durumu

Sektörler	Başarılı (%)	Sorunlu (%)	Başarısız (%)
Bankacılık ve Finans	46	49	6
Bilgi Teknolojileri	48	36	16
Diğer	58	42	0
Hizmet	52	43	6
Kamu Hizmetleri	53	42	5
Mühendislik	43	49	8
Telekomünikasyon	54	46	0
Üretim	66	26	9
Genel Toplam	52	40	8

Şekil 4. 15: Sektörel Bazda Projelerin Genel Başarı Durumu

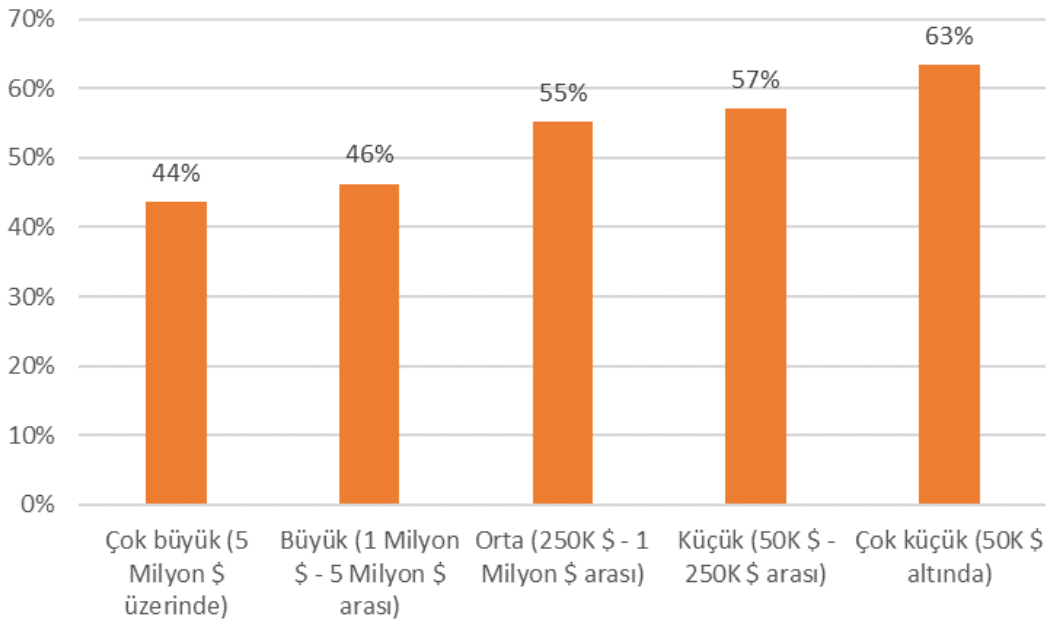


Şekil 4. 16: Başarılı Projeler (Zamanında Kapsamında-Bütçesinde) Tüm Ölçek ve Tüm Büyüklükler İçin İşletme Bazında Yüzde Verileri



Büyük işletmelerde daha çok proje çıkmasına karşın, projelerin başarı oranının düştüğü görülmüştür. Benzer şekilde küçük işletmelerde de kıyasla başarı oranı düşüktür. Ortalamalar itibariyle büyük ve küçük işletmelerde yapılan projelerin yarısı başarılı olmaktadır. Optimum noktanın orta büyüklükteki işletmelerde sağlandığı söylenebilir.

Şekil 4. 17: Başarılı Projeler (Zamanında Kapsamında-Bütçesinde) Tüm Ölçek ve Tüm Büyüklükler İçin Proje Ölçekleri Bazında Yüzde Verileri



Proje ölçekleri bazında incelemede her bir ölçekten çıkan projelerin birbirine yakın olduğu görülmüştü. Başarı düzeyleri incelendiğinde yüzdelerinin yine birbirine yakın olmakla beraber küçük projelerin daha başarılı çıktığı görülmektedir. Başarı sıralamasında çok küçük projelerden, küçük, orta şeklinde çok büyüğe doğru gerilediği görülmüştür. Projenin ölçeğinin küçük olması ile koordinasyonu ve takibinin daha başarılı şekilde yürütüldüğü, böylece daha başarılı çıktılara ulaşıldığı görülmüştür.

PMI başarı ile ilgili çalışmaları incelendiğinde; zamanında, bütçesinde, kapsamında ve aşmaları ile başarısızlık oranları bulunmuştur. PMI 9. Global Proje Yönetimi Araştırması 2017 yılı verilerine göre rakamsal şu şekildedir. (Project Management Institute, 2017)

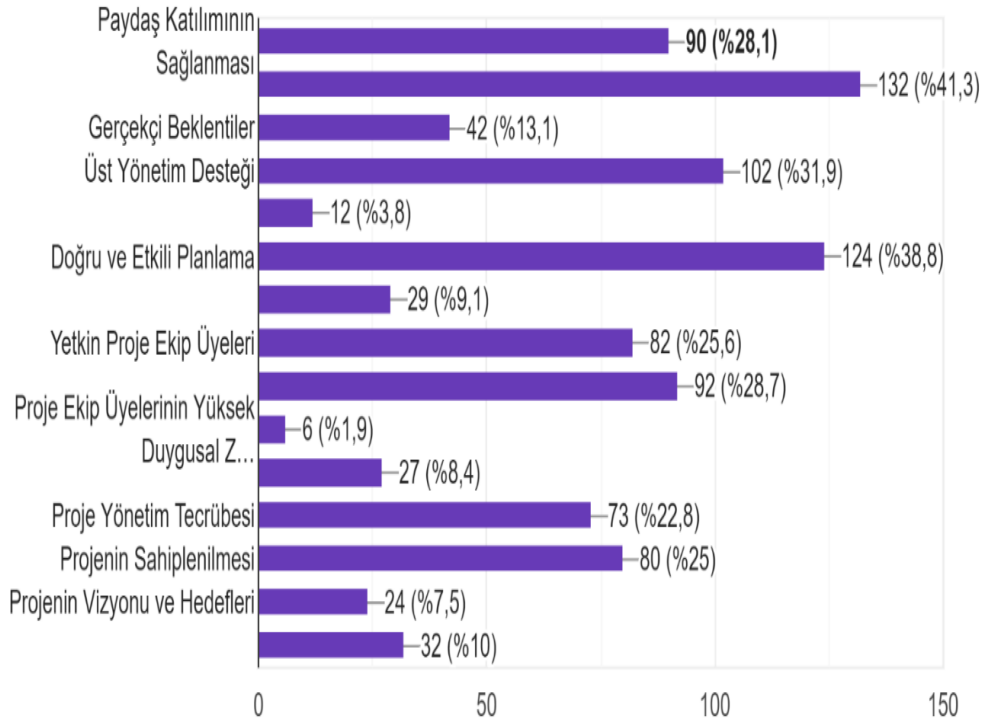
- Zamanında Tamamlanan Proje Sayısı %52
- Bütçesinde Tamamlanan Proje Sayısı %57
- Kapsamında Tamamlanan Proje Sayısı %69
- Kapsamında Kayma Gösteren Proje Sayısı %49
- Bütçesinden Kayma Gösteren Proje Sayısı %32
- Başarısız Proje Sayısı %14

Çalışmamız ile verileri karşılaştırdığımızda tamamlanma oranlarının daha düşük, başarısızlık ve sapma oranlarının çalışmamızdan daha yüksek olduğu görülmektedir. PMI verileri genel rakamlar ile verildiğinden sektörel veya proje ölçeği bazında değerlendirme yaparak kıyaslamak için yeteri değildir.

4.3. Proje Başarı Faktörleri Değerlendirmeleri

Çalışmanın bu kısmında katılımcılara projelerin başarı ve başarısızlık ile sonuçlanmasında en çok etkisi olduğunu düşündükleri faktörlerden ilk üçünü sırası ile seçmeleri istenmiştir. Gelen cevaplar doğrultusunda, yüzdeler ile sıralaması aşağıda verilmiştir. Projenin başarı ile sonuçlanmasında en çok etkisi olduğunu düşünülen faktör sıralaması:

Şekil 4. 18: Başarı Faktör Sıralaması



1. Net Belirlenmiş Gereksinimler
2. Doğru ve Etkili Planlama
3. Üst Yönetim Desteği
4. Çalışkan ve Hedefe Odaklanmış Ekip Üyeleri
5. Paydaş Katılımının Sağlanması
6. Yetkin Proje Ekip Üyeleri
7. Projenin Sahiplenilmesi
8. Proje Yönetim Tecrübesi
9. Gerçekçi Beklentiler
10. Proje ile Organizasyon Stratejisi Arasındaki Güçlü İlişki
11. Proje için Belirlenmiş Etkili Ara Hedeflerin Varlığı
12. İşbirliğine Dayalı Organizasyon Kültürü
13. Projenin Vizyonu ve Hedefleri
14. Etkili ve Becerikli Proje Sponsoru
15. Proje Ekip Üyelerinin Yüksek Duygusal Zekası

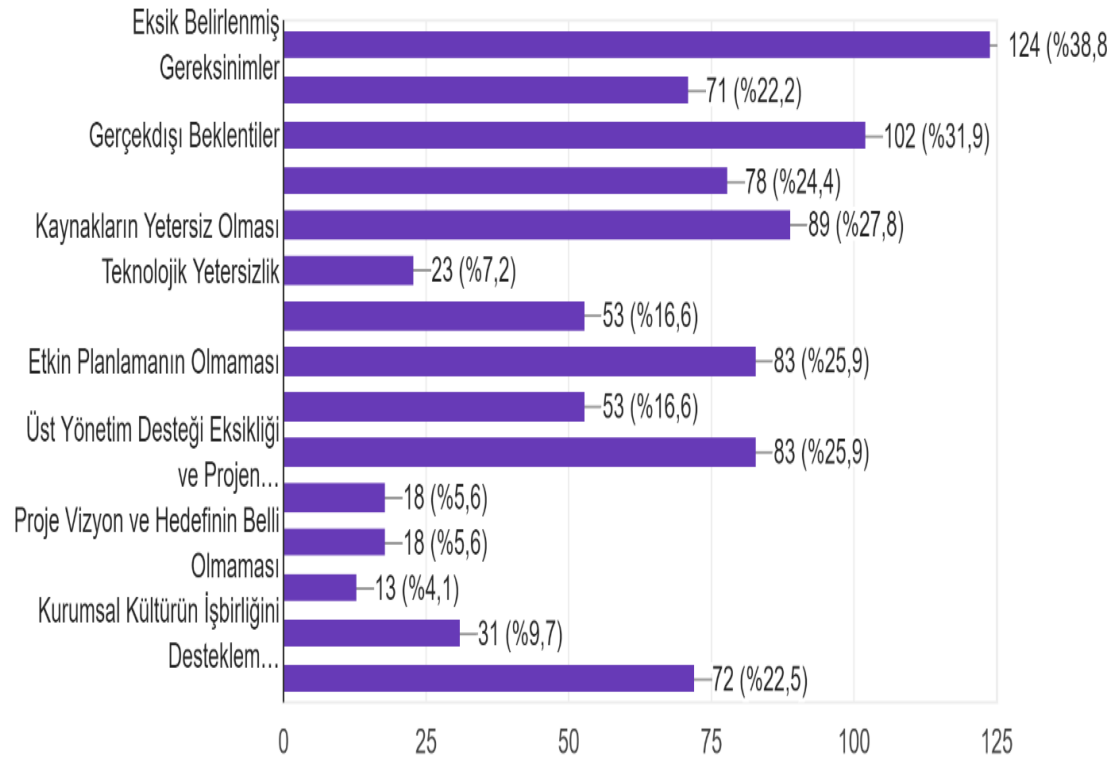
Başarı faktörleri, verilere göre yukarıda verilen sıralama ile sunulmuştur. Faktörleri kendi içerisinde insan kaynaklı, organizasyon kaynaklı olmak üzere gruplamak mümkündür. Bunlardan organizasyon kaynaklı olanlar; net belirlenmiş gereksinimler, doğru ve etkili planlama, üst yönetim desteği, paydaş katılımının sağlanması, gerçekçi beklentiler, proje ile organizasyon stratejisi arasındaki güçlü ilişki, proje için belirlenmiş etkili ara hedeflerin varlığı, iş birliğine dayalı organizasyon kültürü, projenin vizyonu ve hedefleridir.

İnsan kaynaklı faktörler; çalışkan ve hedefe odaklanmış ekip üyeleri, yetkin proje ekip üyeleri, projenin sahiplenilmesi, proje yönetim tecrübesi, etkili ve becerikli proje sponsoru, proje ekip üyelerinin yüksek duygusal zekasıdır.

Görüldüğü üzere ilk üç sıra dahil olmak üzere çoğunluğun organizasyon kaynaklı faktörler olduğu görülmektedir.

Projenin başarısızlık ile sonuçlanmasında en çok etkisi olduğunu düşünülen faktör sıralaması:

Şekil 4. 19: Başarı Faktör Sıralaması



1. Eksik Belirlenmiş Gereksinimler
2. Gerçekdışı Beklentiler
3. Kaynakların Yetersiz Olması
4. Etkin Planlamanın Olmaması
5. Üst Yönetim Desteği Eksikliği ve Projenin Sahiplenilmemesi
6. Değişen Gereksinimler ve Özelleştirmeler
7. Değişime Karşı Oluşan Direnç
8. Paydaş Katılımı Eksikliği
9. Kaynakların Diğer Proje ve Görevlere Olan Bağımlılıkları
10. Proje Yönetim Tecrübesi Eksikliği
11. Kurumsal Kültürün İşbirliğini Desteklememesi
12. Teknolojik Yetersizlik
13. Projenin Kurum Stratejisi ile İlişkilendirilmemesi
14. Proje Vizyon ve Hedefinin Belli Olmaması
15. Proje Çıktısına Artık İhtiyaç Kalmaması

Görüldüğü üzere ilk üç sıra dahil olmak üzere çoğunluğun yine organizasyon kaynaklı faktörler olduğu görülmektedir. Planlama aşamasında saptanan gereksinimlerin belirlenmesi ve uygun planlamanın yapılmasının, başarı ve başarısızlık üzerinde önemi net şekilde görülmektedir. İlk aşamalardaki hatalar ve eksikliklerin değişim maliyetinin yüksek olduğu önceden bilinmekteydi, sonuçları da etkilediği tekrar görülmüş oldu.

4.4. Mevcut Çalışmalar ile Karşılaştırma

Bu bölümde çalışmaya kaynak kabul ettiğimiz Standish Grup ve Proje Yönetim Enstitüsü verileri ile çalışmamız sonucunda elde edilen veriler karşılaştırması yapılmıştır. Bazı noktalarda kıyas karşılık gelebilir iken bazı noktalarda kıyas yapılamamıştır. Çünkü çalışmamız bu kaynak verileri direkt uygulamaya almamış, harmanlayarak kullanmıştır. Tablolar aracılığıyla veriler daha kolay okunabilir halde paylaşılmış sonrasında yorumlanmıştır. Kaynaklar öncesinde belirtilmiştir.

Standish Grup çalışmalarından 2007–2016 yılları arası veri tabanından elde edilmiştir.

Tablo 4. 12: Çalışmamız ve Chaos Rapor Verileri Sektörel Bazda Karşılaştırması

Sektörler	Başarılı (%)		Sorunlu (%)		Başarısız (%)	
	Çalışma	Chaos Rapor	Çalışma	Chaos Rapor	Çalışma	Chaos Rapor
Bankacılık	46	25	49	58	6	17
Kamu	53	14	42	61	5	25
Üretim	66	24	26	55	9	21
Hizmet	52	35	43	47	6	18
Mühendislik	43	28	49	51	8	21
Telekomünikasyon	54	25	46	51	0	24
Diğer	58	33	42	46	0	21

Veriler karşılaştırıldığında başarılı projelerin Türkiye’de tüm sektörlerde daha yüksek olduğu görülmüştür. Özellikle kamu sektöründe ciddi fark görülmektedir. Bu farkın çeşitli sebepleri olabilir. Bunlardan biri kamuda gerçekleştirilen projelerin içeriklerine bağlı olabilir çünkü Standish Grup çoğunlukla bilgi teknolojileri projelerine yoğunlaşmaktadır. Diğer bir sebep değerlendirilen projelerin gerçekleştirilen son proje bilgilerinden derlenmesi talep edilmiş olmasına rağmen anket verisi sağlayanların daha başarılı projeleri seçme eğilimleri olabilir. Bu sebep genel itibariyle tüm projeler için geçerlidir. Sorunlu projeler incelendiğinde tüm sektörlerde yüzdelerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Sadece üretim sektöründe farklılaşma görülmektedir. Üretim sektöründe sorunlu proje oranı daha düşüktür. Sektörde çıkan proje sayıları değerlendirilerek totalde kıyas yapmak daha sağlıklı olacaktır. Türkiye’de üretim alanında gerçekleştirilen projelerin sayısı grup verilerindekinden düşük olması halinde başarının yüzdesel oranı yüksek gözükme ihtimali vardır. Başarısız projeler incelendiğinde Türkiye oranının yine düşük kaldığı görülmektedir. Özellikle telekomünikasyon ve diğer sektörlerden başarısız proje verisi gelmemesi dikkat çekicidir. Değerlendirme için proje sayısının yeterli olmadığı öngörülebilir.

Tablo 4. 13: Çalışmamız ve Chaos Rapor Verileri Ölçek Bazında Karşılaştırması

Proje Büyüklüğü	Başarılı (%)		Sorunlu (%)		Başarısız (%)	
	Çalışma	Chaos Rapor	Çalışma	Chaos Rapor	Çalışma	Chaos Rapor
Çok Küçük	63	57	27	35	10	8
Küçük	57	58	27	35	16	7
Orta	55	17	42	57	3	26
Büyük	46	12	51	58	3	30
Çok Büyük	44	5	45	52	12	43

Proje büyüklüklerine göre değerlendirme yapıldığında; çok küçük ve küçük projeler için genel oranlar birbirine paralellik göstermektedir. Diğer büyüklükteki projeler için sorunlu olanların oranları birbirine yakın iken başarı ve başarısızlık oranları arasında farklar bulunmaktadır. Türkiye’de proje ölçeği başarı üzerine ciddi farklar oluşturmaz iken diğer çalışmalar da proje ölçeğinin büyümesi ile başarı oranlarında ciddi düşüşler, başarısızlık oranlarında artışlar meydana gelmektedir. Sorunlu projeler oranı benzer ortalamalar ile artışlar göstermektedir.

Tablo 4. 14: BT temelli ve Diğer Sektörler Karşılaştırması

Sektörler	Başarılı (%)	Sorunlu (%)	Başarısız (%)
BT Temelli	48	41	11
BT Harici Diğer	54	39	7
Genel Toplam	52	40	8

Bilgi teknolojileri temelli projeler (bilgi teknolojileri, telekomünikasyon, bankacılık ve finans) gruplanarak diğer projeler ile oranları karşılaştırmıştır. Standish Grup çalışmalarının daha çok bilgi teknolojileri temelli projeler verilerinin değerlendirildiği ile ilgili görüşler bulunmaktadır. Bu değerlendirmeye bahsedilen görüşün, çalışmamız ile kıyası için bakılmıştır. Sonuçlar itibariyle bilgi teknolojileri temelli projeler başarı projeler oranı daha düşük çıkmış. Sorunlu ve başarısız projeler oranı daha yüksek çıkmıştır. Bilgi teknolojileri temelli projelerin başarı oranının daha düşük çıkma

sebebinin; projeye özgü gereksinimler ve hızlı değişen şartlara bağlı olarak gerekli değişiklikler olduğunu düşünmek mümkündür. Chaos Rapor ile karşılaştırma yapıldığında sonuçların paralellik gösterdiği görülmektedir. Benzer hareketle, sadece bilgi teknolojileri temelli projeler değerlendirmeye alındığında genel başarı düzeylerinin daha düşük görülmesi mümkündür.

Tablo 4. 15: Projelerin Zamana Uyum ve Aşmaları

Zamana Uyum	Çalışma (%)	Chaos Rapor (%)
% 20'nin Altında	29	13.9
% 21 - 50	40	18
% 51 - 100	20	20
% 101 - 200	5	35
% 201 - 400	3	11
% 400 Üzerinde	3	1

Projelerin süresinde tamamlanma oranları ve aşımalar incelendiğinde Chaos Rapor yüzdeleri ile arada bazı değişiklikler görülmüştür. Bunlar; %20'nin altı için kısmen yakın bir oran varken %21 – 50 aralığı için oran farklılaşmıştır. Yine %51 – 100, %201 – 400 ve %400 üzerinde benzer oranlar varken %101 – 200 arasında ciddi farklılaşma görülmüştür.

Tablo 4. 16: Projelerin Bütçeye Uyum ve Aşmaları

Bütçeye Uyum	Çalışma (%)	Chaos Rapor (%)
% 20'nin Altında	46	15
% 21 - 50	33	31
% 51 - 100	15	29
% 101 - 200	4	10
% 400 Üzerinde	2	4

Projelerin bütçesinde tamamlanma oranları ve aşımalar incelendiğinde Chaos Rapor yüzdeleri ile arada bazı değişiklikler görülmüştür. Bütçe aşımalarında %20'nin altı için ciddi farklılaşma vardır. Diğer aşımalar için kısmen yakın oranlar bulunmaktadır.

Tablo 4. 17: Proje Başarı Faktörleri Chaos Rapor Karşılaştırması

Proje Başarı Faktörleri Yüzdeleri ile Sıralaması	
Chaos Rapor	Çalışma
Kullanıcı Katılımı %15,9	Net Belirlenmiş Gereksinimler %41,3
Üst Yönetim Desteği %13,9	Doğru ve Etkili Planlama %38,8
Açık Gereksinim Tablosu %13,0	Üst Yönetim Desteği %31,9
Doğru Planlama %9,6	Çalışkan ve Hedefe Odaklanmış Ekip Üyeleri %28,7
Gerçekçi Beklentiler %8,2	Paydaş Katılımının Sağlanması %28,1
Daha Küçük Proje Kilometre Taşları %7,7	Yetkin Proje Ekip Üyeleri %25,6
Yetkili Personel %7,2	Projenin Sahiplenilmesi %25
Mülkiyet %5,3	Proje Yönetim Tecrübesi %22,8
Net Görme ve Hedefler %2,9	Gerçekçi Beklentiler %13,1
Çalışkan, Odaklı Personel %2,4	Proje ile Organizasyon Stratejisi Arasındaki Güçlü İlişki %10
Diğer %13,9	Proje İçin Belirlenmiş Etkili Ara Hedeflerin Varlığı %9,1
	İşbirliğine Dayalı Organizasyon Kültürü %8,4
	Projenin Vizyonu ve Hedefleri %7,5
	Etkili ve Becerikli Proje Sponsoru %3,8

	Proje Ekip Üyelerinin Yüksek Duygusal Zekası %1,9
--	--

Proje başarı faktörlerini, çalışmamız ve Chaos Rapor ile karşılaştırdığımızda ilk 3 sıralamada 2 maddenin ortak olduğu görülmektedir. Bunlar, üst yönetim desteği ile gereksinimlerin belirlenmesidir. Bunların insan kaynaklı ve organizasyonel faktörler olduğu görülmektedir. Diğer faktörler sıralama ve oranlarda farklılıklar görülmektedir. Faktörler değerlendirmesi tüm projeler için değerlendirilmektedir. Projenin gereksinimleri özelinde değişiklik gösterebilir.



Tablo 4. 18: Proje Başarısızlık Faktörleri Chaos Rapor Karşılaştırması

Proje Başarısızlık Faktörleri Yüzdeleri ile Sıralaması	
Chaos Rapor	Çalışma
Eksik Gereksinimler %13,1	Eksik Belirlenmiş Gereksinimler %38,8
Kullanıcı Katılımının Olmaması %12,4	Gerçekdışı Beklentiler %31,9
Kaynak Eksikliği %10,6	Kaynakların Yetersiz Olması %27,8
Gerçekçi Olmayan Beklentiler %9,9	Etkin Planlamanın Olmaması %25,9
Yönetici Desteği Eksikliği %9,3	Üst Yönetim Desteği Eksikliği ve Projenin Sahiplenilmemesi %25,9
Değişen Gereksinimler ve Özellikler %8,7	Değişen Gereksinimler ve Özelleştirmeler %24,4
Planlama Eksikliği %8,1	Değişime Karşı Oluşan Direnç %22,5
Daha Fazla İhtiyaç Yok %7,5	Paydaş Katılımı Eksikliği %22,2
BT Yönetiminin Eksikliği %6,2	Kaynakların Diğer Proje ve Görevlere Olan Bağımlılıkları %16,6
Teknoloji Okuryazarlığı %4,3	Proje Yönetim Tecrübesi Eksikliği %16,6
Diğer %9,9	Kurumsal Kültürün İşbirliğini Desteklememesi %9,7
	Teknolojik Yetersizlik %7,2
	Projenin Kurum Stratejisi ile İlişkilendirilmemesi %5,6
	Proje Vizyon ve Hedefinin Belli Olmaması %5,6
	Proje Çıktısına Artık İhtiyaç Kalmaması %4,1

Proje başarısızlık faktörlerini, çalışmamız ve Chaos Rapor ile karşılaştırdığımızda ilk 3 sıralamada 2 maddenin ortak olduğu görülmektedir. Bunlar gereksinim eksiklikleri ile kaynakların yetersizliğidir. Bunların ikisinin de başarı faktörlerinden farklı olarak, organizasyonel faktörler olduğu görülmektedir. Diğer faktörlerde sıralamada benzerlik, oranlarda farklılıklar görülmektedir. Faktörler değerlendirilmesi tüm projeler için değerlendirilmektedir. Projenin gereksinimleri özelinde değişiklik gösterebilir. Tablodaki veriler PMI' Pulse Of Professions (2017) 9. Global Proje Yönetimi Anketi'nden alınmıştır.



Tablo 4. 19: Proje Başarı Faktörleri PMI Rapor Karşılaştırması

Proje Başarı Faktörleri Yüzdeleri ile Sıralaması	
PMI Global Proje Yönetimi Anketi	Çalışma
Orijinal Hedeflere Başarıyla Ulaşıldı %69	Net Belirlenmiş Gereksinimler %41,3
Proje Sponsorları Tarafından Aktif Destek Alındı %62	Doğru ve Etkili Planlama %38,8
Başlangıç Bütçeleri Dahilinde Tamamlandı %57	Üst Yönetim Desteği %31,9
Başlangıçta Planlanan Süreleri İçinde Tamamlandı%51	Çalışkan ve Hedefe Odaklanmış Ekip Üyeleri %28,7
Projenin Kapsamındaki Değişiklikler %49	Paydaş Katılımının Sağlanması 28,1
Bütçeden Sapmalar %32	Yetkin Proje Ekip Üyeleri %25,6
Başarısız %14	Projenin Sahiplenilmesi %25
	Proje Yönetim Tecrübesi %22,8
	Gerçekçi Beklentiler %13,1
	Proje ile Organizasyon Stratejisi Arasındaki Güçlü İlişki %10
	Proje için Belirlenmiş Etkili Ara Hedeflerin Varlığı %9,1
	İşbirliğine Dayalı Organizasyon Kültürü %8,4
	Projenin Vizyonu ve Hedefleri %7,5
	Etkili ve Becerikli Proje Sponsoru %3,8

Proje Ekip Üyelerinin Yüksek Duygusal Zekası %1,9

Proje başarısızlık faktörlerini, çalışmamız ve PMI Rapor ile karşılaştırdığımızda ortak noktanın üst yönetim desteğinin alınması olduğu görülmektedir. PMI Rapor, Chaos Rapordan farklı faktörler ile değerlendirme yapmıştır. Bu noktada daha çok sapmalar ve uygun tamamlanmaları değerlendirmiştir. İnsan kaynaklı faktörler değerlendirilmemiş, organizasyonel faktörler değerlendirilmiştir. Perspektif farklılığına bağlı olarak çalışmamız ile PMI çalışmalarının değindiği noktalar başkalaşmaktadır.

Tablo 4. 20: Proje Başarısızlık Faktörleri PMI Rapor Karşılaştırması

Proje Başarısızlık Faktörleri Yüzdeleri ile Sıralaması	
PMI Global Proje Yönetimi Anketi	Çalışma
Kuruluşun Önceliklerindeki Değişiklik %41	Eksik Belirlenmiş Gereksinimler %38,8
Yanlış Gereksinim Toplama %39	Gerçekdışı Beklentiler %31,9
Proje Hedeflerindeki Değişim %36	Kaynakların Yetersiz Olması %27,8
Proje İçin Yetersiz Vizyon veya Hedef %30	Etkin Planlamanın Olmaması %25,9
Yetersiz/Zayıf İletişim %30	Üst Yönetim Desteği Eksikliği ve Projenin Sahiplenilmemesi %25,9
Kötü Değişim Yönetimi %28	Değişen Gereksinimler ve Özelleştirmeler %24,4
Hatalı Maliyet Tahminleri %28	Değişime Karşı Oluşan Direnç %22,5
Tanımsız Fırsatlar ve Riskler %27	Paydaş Katılımı Eksikliği %22,2
Yetersiz Sponsor Desteği %27	Kaynakların Diğer Proje ve Görevlere Olan Bağımlılıkları %16,6
Hatalı Görev Süresi Tahmini %26	Proje Yönetim Tecrübesi Eksikliği %16,6
Kaynak Bağımlılığı %23	Kurumsal Kültürün İş Birliğini Desteklememesi %9,7
Yetersiz Kaynak Tahmini %23	Teknolojik Yetersizlik %7,2
Sınırlı / Vergilendirilmiş Kaynaklar %22	Projenin Kurum Stratejisi ile İlişkilendirilmemesi %5,6

Deneyimsiz Proje Yöneticisi %20	Proje Vizyon ve Hedefinin Belli Olmaması %5,6
Görev Bağımlılığı %11	Proje Çıktısına Artık İhtiyaç Kalmaması %4,1
Takım Üyelerini Erteleme %11	
Diğer %11	

PMBOK'un kritik başarı faktörlerini nasıl ele aldığına ilişkin uzmanların derecelendirmelerinin yapıldığı çalışmada (2015) faktörler sıralaması aşağıdaki liste şeklindedir. (Nasir M. H., Sahibuddin, Ahmad, & Mohd, 2015)

1. Net Gereksinimler ve Özellikler
2. Net Hedefler ve Hedefler
3. Gerçekçi Zamanlama
4. Etkili Proje Yönetimi Becerileri / Metodolojileri
5. Üst Yönetimden Destek
6. Kullanıcı / Müşteri Katılımı
7. Etkili İletişim ve Geri Bildirim
8. Gerçekçi Bütçe
9. Kalifiye ve Yeterli Personel
10. Dondurulmuş Gereksinim
11. Teknoloji / Geliştirme Metodolojisine Aşinalık
12. Doğru Planlama
13. Uygun Geliştirme Süreçleri / Metodolojileri
14. Güncel İlerleme Raporlaması
15. Etkili İzleme ve Kontrol
16. Kaynak Yeterliliği
17. İyi Liderlik
18. Risk Yönetimi
19. Karmaşıklık, Proje Büyüklüğü, Süre ve Organizasyon Sayısı
20. Etkili Değişiklik ve Yapılandırma Yönetimi

21. Destek Araçları ve İyi Altyapı
22. Kararlı ve Motive Olmuş Ekip
23. İyi Kalite Yönetimi
24. Roller ve Sorumlulukların Net Olarak Belirlenmesi
25. Satıcılar / Yükleniciler / Danışmanlar İyi Performansı
26. Son Kullanıcı Eğitim Hizmeti

Başarı ve başarısızlık faktörleri, anket verileri sonucunda elde edilenler başlığı altında detaylı incelenmişti. Bu bölümde de diğer çalışmalar ile karşılaştırması verilmiştir. Diğer çalışmalarda çoğunlukla benzer olmakla birlikte bazı faktörlerde farklı isimlendirmeler vardır. Genel itibariyle karşıladıkları anlam ifadeleri benzerdir. Yüzdelikler ve sıralamalarda bazı küçük farklılıklar bulunmakla birlikte genel çerçevede sonuçlar, önceki çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Faktörlerin çoğunlukla organizasyon kaynaklı özellikle de planlama ve gereksinimler ile ilgili kaynak yönetimi odaklı olduğu görülmektedir. Diğer takip eden faktörler insan kaynaklı olarak üst yönetim desteği ve projenin sahiplenilmesi gibi iletişim yönetimi odaklı olduğu görülmektedir. Önceden de belirtildiği üzere, faktörler incelemesi tüm projeler için değerlendirilmektedir. Projenin gereksinimleri özelinde değişiklik gösterebilir. Burada amaç geneli örnekleyebilecek noktaları tespit etmektir. Çaba sarf edilmesi gerekli noktaları belirledikten sonra gerekli iyileştirmeleri yapabilmektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın ön hazırlığında proje yönetimi başarısının oranlarını ortaya koyma çabaları takip edilmiş ve gerekli araştırmalar yapılmıştır. Bu süreçte, proje yönetimi başarısı üzerine literatür taramaları yapılarak mevcut ölçüm örnekleri toplanmıştır. Türkiye üzerinde yapılacak çalışma için birincil kaynak verilerin anket yöntemi ile toplanmasına karar verilmiştir. Kullanılacak anket, kabul görmüş grupların yaklaşımları çerçevesinde hazırlanmıştır. Hazırlanan anket ilk etapta yüz yüze görüşme yolu ile pilot ölçekte deneme grubuna uygulanmıştır. Geri dönüşler değerlendirilerek gerekli revizyonlar yapıldıktan sonra, proje yöneticileri ve paydaşları başta olmak üzere ilgili örneklem grubunda yaygınlaştırılmıştır. Anket, gönüllülük esasına dayanarak iletilmiştir. Toplamda geçerli 320 proje sonucu kabul edilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlarda Türkiye’de yürütülen projelerin toplam başarı oranları ve başarı faktörleri tespit edilmiştir. Projelerin başarılı kabulü; süre, bütçe ve kapsama uygun tamamlanması ile mümkündür. Verilere dayanan değerlendirme neticesinde Türkiye’de yürütülen projelerin toplam başarı oranları tespit edilmiştir.

Net ve en genel sonuçta; projelerin genel başarılı oranı %52, sorunlu oranı %40, başarısız oranı %8 olarak bulunmuştur. Sonrasında sektör, proje ölçeği, büyüklükler ile projeler detaylı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Bilgi teknolojileri temelli olanlar (bilgi teknolojileri, telekomünikasyon, bankacılık ve finans) ve diğerleri olarak ayrı inceleme yapıldığında elde edilen veriler paylaşılmıştır. Bilgi teknolojisi temelli projelerde başarı oranı %48 iken diğerleri ortalaması %54 Bilgi teknolojisi temelli projelerde sorunlu proje oranı %41 iken diğerleri ortalaması %39 olarak tespit edilmiştir. Bilgi teknolojisi temelli projelerde başarısızlık oranı %41 iken diğerleri ortalaması %11 olarak tespit edilmiştir. Verilerden hareketle, değerlendirme yapıldığında, bilgi teknolojisi temelli projelerin başarısının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bilgi Standish Grup çalışmalarının yoğunlaştığı projelerde başarı oranının daha düşük çıkması ile paralellik göstermektedir. PMI başarı ile ilgili çalışmalarında paylaştığı verilerde de karşılaştırma yapılmıştır. PMI başarı oranlarını ayrı ayrı değerlendirmiştir. Genel rakamlar itibariyle zamanında, bütçesinde ve

kapsamında tamamlanma oranları ile başarısızlık değerlerinin paralellik gösterdiği görülmüştür.

Sektörel bazda değerlendirmeler yapıldığında, başarı oranlarının ciddi farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sektörel bazda başarı sıralamasında; üretim, diğer (sağlık, perakende vb. diğer hizmet sektörleri), telekomünikasyon, kamu hizmetleri, hizmet sektörü, bilgi teknolojileri, bankacılık ve finans ile mühendislik gelmektedir. Sektörel bazda sorunlu projelerin sıralamasında; mühendislik, telekomünikasyon, diğer (sağlık, perakende vb. diğer hizmet sektörleri), hizmet sektörü, kamu hizmetleri, bilgi teknolojileri, bankacılık ve finans ile üretim gelmektedir.

İşletme büyüklükleri bazında başarı sıralamasında; orta, büyük, küçük işletmeler gelmektedir. Büyük işletmelerde daha çok proje çıkmasına karşın, projelerin başarı oranının düştüğü görülmüştür. Benzer şekilde küçük işletmelerde de kıyasla başarı oranı düşüktür. Ortalamalar itibariyle büyük ve küçük işletmelerde yapılan projelerin yarısı başarılı olmaktadır. Optimum noktanın orta büyüklükteki işletmelerde sağlandığı söylenebilir.

Proje ölçeği bazında başarı sıralamasında; çok küçük, küçük, orta, büyük ve çok büyük işletmeler yer almaktadır. Buradan proje ölçeğinin büyümesi ile başarı arasında ters orantı olduğu çıkarılabilir. Proje ölçekleri bazında incelemede her bir ölçekten çıkan projelerin birbirine yakın olduğu görülmüştü. Başarı düzeyleri incelendiğinde yüzdeliklerin yine birbirine yakın olmakla beraber küçük projelerin daha başarılı çıktığı görülmektedir. Başarı sıralamasında çok küçük projelerden, küçük, orta şeklinde çok büyüğe doğru gerilediği görülmüştür. Projenin ölçeğinin küçük olması ile koordinasyonu ve takibinin daha başarılı şekilde yürütüldüğü, böylece daha başarılı çıktılara ulaşıldığı görülmüştür.

Projelerin belirlenen süre, bütçe ve kapsam uygunluklarına bakıldığında; süreden aşımaları en çok gösteren sektörler; mühendislik, telekomünikasyon, bankacılık ve finans gelmektedir. Bu sektörlerde çoğunlukla yeni ürün üretim ve bilgi teknolojisi temelli ürün-hizmet geliştirme projeleri olduğu görülmektedir. Bu tip projelerde hızlı değişen talepler, ortam şartları ve iş paketlerinin birbirine bağımlılıkları süreden aşımaları sebebiyet vermekte olduğu düşünülebilir. Bütçeden aşımaları en çok gösteren sektörler; bilgi teknolojileri, mühendislik, bankacılık ve finans gelmektedir. Bütçeden

aşımalarında süreden aşım gösteren sektörler ile paralellik göstermektedir. Süresinden aşım gösteren projeler ek bütçeye ihtiyaç duymaktadır. Kapsam aşımları en çok gösteren sektörler; diğer, bilgi teknolojileri, hizmet gelmektedir. Kapsam ile ilgili aşımaların yoğunlukla soyut çıktılara sahip projelerde olduğu görülmektedir. Bu aşımaların, proje süresince meydana gelen talep değişimlerine bağlı olarak gerçekleştiği tahmin edilmektedir.

Başarı faktörleri karşılaştırıldığında, Chaos Rapora benzer sıralamalar ve yüzdellikler karşımıza çıkmaktadır. Üst sıralarda; gereksinimler, planlama, üst yönetim desteği, personel yetkinlikleri gelmektedir. Başarısızlık faktörleri incelendiğinde çalışmamızda, Chaos Rapora benzer sıralamalar ve yüzdellikler çıkmaktadır. Üst sıralarda; gereksinimler eksik tespiti, kaynak yetersizlikleri, planlama hataları ve üst yönetimin desteğinde eksiklikler gelmektedir.

Bu noktada ilk sıralamalar ile önde gelen faktörlerin insan kaynaklı olduğu görülmektedir. Kültür, iş yapış şekilleri gibi algılara bağlı olarak değişiklik gösterebileceği düşünülen noktalarda beklenin aksine benzer tutumlar gözlenmiştir. Bu tutumların ortak sebeplerinin insan yapısı gereği belirsizlikten kaçınma ve desteklenme ihtiyacı ile açıklanabilir.

Araştırmamızda bazı kısıtlar bulunmaktaydı ve bu kısıtlar verilerin değerlendirilmesinde yetersizliklere sorun oldu. Bunlardan biri anketlerin toplandığı sektörlerde çeşitlilik mevcut olmasına rağmen bazı sektörler için yeterli olmamasıydı. Bu sorunun önüne geçmek için her sektörden yakın sayıda veri alınması karşılaştırmaların daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Diğer bir kısıt projelere ait verilerin güncellikleridir. Bu çalışmanın periyodik olarak tekrarlanması ile daha güncel projelere ulaşmak ve yıllara göre değişiklikleri saptamak mümkün olacaktır.

Çalışmamızda genel kapsamı itibariyle, Türkiye’de eksikliği görülen, proje başarısı durumunun tespiti üzerine öncül çalışma yürütülmesi amaçlanmıştır. Mevcudun üzerinde yapılabilecek analizlerin çeşitlenmesi ile geliştirilebileceği düşünülmektedir. Geliştirmeler için öneriler istatistiksel analizler çeşitlenmesi olabilir. Proje büyüklükleri ile geç tamamlanma arasında veya sektörler arasında bağlantı varlığı test edilebilir. Süre-bütçe ve kapsam arasında bir ilişki varlığı kontrol edilebilir. Analizin bu şekilde geliştirilmesi yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- Abylova, V. & Salykova, L. (2019). Critical Success Factors in Project Management: A Comprehensive Review. *PM World Journal*, 8(5): 1-13.
- Alıç, E. & Onay Durdu, P. (2015, Eylül). Bilgi Teknolojileri Proje Yönetişimi: Türkiye'deki Organizasyonların Durumu. 9. *Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu (UYMS)*. Yaşar Üniversitesi, İzmir.
- Aslan, Y. H. (2020). BTS312 Yazılım Proje Yönetimi. <https://sites.google.com/a/mersin.edu.tr/bts312/giris/demir-ucgen> [28 Mart]
- Ata, N. İ. (2009). *Türkiye'de İnşaat Sektöründe Profesyonel Proje Yönetim Standartlarının Kullanımı* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Atasoy, G. (2007). *Using Cognitive Maps For Modeling Project Success* (Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Doğal ve Uygulamalı Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atkinson, R. (1999). Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and A Phenomenon, İts Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6): 337-342.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method For Defining Project Success. *Project Management Institute*, 30(4): 25-32.
- Bary, B. & Westner, M. (2018). Information Systems Backsourcing: A Literature Review. *Journal of Information Technology Management*, 30(4): 62-78.
- Bilir, C. & İnce, Y. (2019). Kurumsal Proje Yönetimi Olgunluk Modeli ve İstanbul Yerel Yönetimler Uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(3): 391-422.
- Chan, A. P., Edmond, W. M. ve Scott, D. (2002). Framework of Success Criteria for Design/Build Projects. *Journal of Management in Engineering*, 18(3):120-128.
- Cooke Davies, T. J. (2001). *Towards improved project management practice: Uncovering the evidence for effective practices through empirical research*, Florida: Dissertation.Com, 1-23.

- Cooke Davies, T. J. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, (20): 185–190.
- Demir, T. (2006). *İnşaat Projelerinde Kritik Başarı Faktörleri ve Proje Başarısının Ölçülmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, K. & Garousi, V. (2015, Eylül) Yazılım Projelerinde Başarısızlık: Kritik Başarı Faktörlerine Dayalı bir Vaka Çalışması. 9. *Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu (UYMS)*. Yaşar Üniversitesi, İzmir.
- Ece, E. (2006). Sanayi İşletmeleri Projelerinde Başarı ve Başarısızlık Nedenlerinin Analizi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(3): 35-40.
- Edin, İ. (2009). Enformasyon Teknolojileri Projelerinde Kritik Başarı Faktörleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(31): 93-101.
- Esatoğlu, N. (2010) *Bilgi Telnolojileri Proje Yönetimi ve Başarı Koşulları* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gökçe Güravşar, S. (2014). *Proje Yönetim Bileşenleri İle Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Trbl Bölgesinde Bir Araştırma* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Harputluoğlu, C. (2008). *Bir Proje Yönetim Firmasında PMI Proje Yönetim Sistemine Göre Model Önerisi ve Uygulanması* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hawking, P. (2013). *Factors Critical To The Success of Business Intelligence Systems* (Doktora Tezi). Victoria Üniversitesi, İşletme Fakültesi, British Columbia.
- Ika, L. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4): 6-19.
- Kazan, H. (2020). Proje Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi*. <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/projeyonetimiau207.pdf> [7 Haziran]
- Gold, A. & Jones, C. (2010). Strategies For Improving Systems Development Project Success. *Issues in Information Systems*, 10(1): 164-173.

- Kırksekizoğlu, A. (2017). *Projelerde Kritik Başarı Faktörleri (İnşaat Sektörü)* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kurşunoğlu, Z. (2017). *Proje Yönetiminde Başarı Kriterleri Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Labuschagne, L. & Sonnekus, R. (2004, Mayıs). Establishing The Relationship Between IT Project Management Maturity and Project Success in a South Africa Context. *PMSA International Conference*. İlaç Yönetimi Bilim Derneği, Johannesburg.
- Luecke, R. (2010). *Proje Yönetimi*, İstanbul: Harvard Press İş Bankası Kültür Yayınları.
- Makris, D. (2020). Benchmarking in Project Management. [http://apppm.man.dtu.dk/index.php/Benchmarking_in Project Management](http://apppm.man.dtu.dk/index.php/Benchmarking_in_Project_Management) [4 Mayıs]
- Nasir, M. & Sahibuddin, S. (2011). Critical Success Factors for Software Projects: A Comparative Study. *Scientific Research and Essays*, 6(10): 2174-2186.
- Nasir, M. H., vd. (2015). How the PMBOK Addresses Critical Success Factors for Software Projects: A Multi-round Delphi Study. *Journal of Software*, 10(11): 1283-1300.
- Burstein, F., Meredith, R. ve Nguyen, M. (2018, Aralık) A Comparative Study of Critical Success Factors for General and Healthcare Business Intelligence Systems. *Australasian Conference on Information Systems*. Avustralasya Bilgi Sistemleri Derneği, Sidney.
- Mphale, O. & Okike, E. U. (2016). Measuring ICT Project Success in Botswana Using CHAOS Report Criteria. *International Journal of Computer Science and Information Security*, 14(12): 1056-1063.
- Olsen, R. P. (1971). Can project management be defined? *Project Management Quarterly*, 2(1): 12-14.

- Öncü, A. (2014, Haziran). Proje Performans Değerlendirmesinde Kritik Faktörler. *ISITES-International Symposium on Innovative Technologies in Engineering and Science*. Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Project Management Institute. (2013). *Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu*. Los Angeles.
- “PMI's Pulse of the Profession Success Rates Rise”. Project Management Institute. <https://www.pmi.org//media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf> [24 Ocak 2020]
- “Pulse of Profession The Future of Work Leading the Way with PMTQ”. Project Management Institute. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?v=ff445571-0b23-4a2b-a989-44eb20df55bd&sc_lang=temp=en [24 Ocak 2020]
- Reed, A. (2007, Aralık). Critical Project Risk Factors for Virtual Software Projects Research-In-Progress. *International Research Workshop on It Project Management*. Bilgi Sistemleri Derneği (AIS), Atlanta.
- Svensson, R. (2006). *Successful Software Projects and Products*. (Yüksek lisans Tezi). Institute of Technology, School of Engineering Blekinge, Blekinge.
- Tekir, G. (2006) *Proje Yönetimi; Kavramları, Metodolojisi ve Uygulamaları*, İstanbul: Çağlayan Basımevi.
- The Standish Group International. (2013). *The Chaos Manifesto 2013 Think Big, Act Small*. https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CM2013-8+9.pdf [24 Ocak 2020]
- “The Chaos Report 2014”. The Standish Group International. <https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/chaos-report.pdf> [24 Ocak 2020]
- “The Chaos Report 2015”. The Standish Group International. https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf [24 Ocak 2020]

“Standish Grup Hakkında”. The Standish Group International, <https://www.standishgroup.com/about> [24 Ocak 2020]

Esatoğlu, N. & Tuzcu, A. (2011). Factors of Success in Information Technologies Projects: Evidence from Capital of Turkey, Ankara. *Problems and Perspectives in Management*, 9(2): 71-79.

Uluocak, B. (2014). *Project Success Perception and Critical Success Factors Affecting Project Performance: The Case of Turkish Information Technology Sector*. (Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gao, J., Koronios, A. ve Yeoh, W. (2007, Ekim). Towards a Critical Success Factor Framework for Implementing Business Intelligence Systems: A Delphi Study in Engineering Asset Management Organizations. *International Conference on Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems*, Kurumsal Bilgi Sistemlerinin Araştırma ve Pratik Sorunları (CONFENIS), Beijing.

EK

Türkiye’de Proje Başarısı Ölçümleri Üzerine Araştırma Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket; İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma ile projelerin başarı ile tamamlanma oranlarının belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu sebeple tamamlanan projelerin başarılı olsun olmasın değerlendirilmesi kritik öneme sahiptir. Lütfen belirlediğiniz projelerin her biri için ayrı formlar doldurunuz. Projeleri belirlerken zamanınızın uygunluğuna göre son ay tamamlanan projeler, son 3 ay içinde tamamlanan projeler, son 1 yıl içinde tamamlanan projeler gibi bir zaman aralığı belirleyebilir veya sadece son tamamlanan proje, son 3 tamamlanan proje gibi de seçim yapabilirsiniz.

Çalışma ile elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır, verdiğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacak ve kimliklerinizi açık edici davranışlardan kaçınılacaktır. Çalışmaya katılım sırasında herhangi bir nedenle rahatsızlık hissetmeniz durumunda istediğiniz zaman katılımınızı sona erdirebilirsiniz. Çalışmaya sağlayacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Çalışmayı Yürütenler

- **Dr. Öğretim Görevlisi Canser BİLİR**

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Endüstri Mühendisliği Bölümü

e-posta: canser.bilir@izu.edu.tr

- **Elif YAFEZ**

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

İşletme Y. Lisans Öğrencisi

e-posta: elifyafez@gmail.com

*** Gerekli**

E-posta adresi *

1. Şirketiniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir ? * *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Bankacılık ve Finans
- Kamu Hizmetleri
- Bilgi Teknolojileri
- Üretim
- Telekomünikasyon
- Perakende
- Sağlık
- Diğer Hizmet Sektörleri

2. Şirketinizin büyüklüğü nedir ? * *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Küçük işletme (50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 25 milyon TL aşmayan işletmeler)
- Orta büyüklükteki işletme (250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 125 milyon TL aşmayan işletmeler)
- Büyük İşletme (250 kişiden fazla yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı 125 milyon TL aşan işletmeler)

3. Proje ismini belirtiniz *

Proje ismi, projeler arasında ayırım yapabilmek amacıyla kullanılacaktır, projenin gerçek ismi olması gerekli değildir. Hakkında form doldurulan projeyi belirlerken mutlaka tamamlanmış bir proje olmasına dikkat ediniz.

4. Proje ölçeği nedir* *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Çok büyük (5 milyon \$ üzerinde)
- Büyük (1 milyon \$ - 5 milyon \$ arası)
- Orta (250K \$ - 1 milyon \$ arası)
- Küçük (50K \$ - 250K \$ arası)
- Çok küçük (50K \$ altında)

5. Anketi cevaplayan kişinin projede rolü nedir ? * *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Proje Yöneticisi
- Proje Ekip Üyesi
- Proje Sponsoru veya Talep Eden Birimin Yöneticisi
- Diğer:

6. Proje, belirlenen proje süresini aşmadan tamamlandı mı ? * *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Evet 9. soruya gidin
- Hayır 8. soruya gidin

Süre aşımaları

7. Proje, belirlenen zamandan ne kadar aşım gösterdi? * *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- % 20'nin altında
- % 21 - 50
- % 51 - 100
- % 101 - 200
- % 201 - 400
- % 400 üzerinde

8. Proje, belirlenen proje bütçesini aşmadan tamamlandı mı ? * *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Evet 11. soruya gidin
- Hayır 10. soruya gidin

Bütçe aşımaları

9. Proje, belirlenen bütçeden ne kadar aşım gösterdi? * *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- % 20'nin altında
- % 21 - 50
- % 51 - 100
- % 101 - 200
- % 201 - 400
- % 400 üzerinde

10. Projede belirlenen kapsama ulaşıldı mı? * *Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.*

- Evet
- Hayır (Proje başında belirlenen kapsamda yer alan bir veya birkaç önemli husus proje sonucunda teslim edilmeden proje tamamlandı)
- Proje hiçbir zaman tamamlanmadı

11. Projenin başarı ile sonuçlanmasında en çok etkisi olduğunu düşündüğünüz 3 faktörü belirtiniz *

- Paydaş Katılımının Sağlanması
- Net Belirlenmiş Gereksinimler
- Gerçekçi Beklentiler
- Üst Yönetim Desteği
- Etkili ve Becerikli Proje Sponsoru
- Doğru ve Etkili Planlama
- Proje için Belirlenmiş Etkili Ara Hedeflerin Varlığı
- Yetkin Proje Ekip Üyeleri
- Çalışkan ve Hedefe Odaklanmış Ekip Üyeleri
- Proje Ekip Üyelerinin Yüksek Duygusal Zekası
- İşbirliğine Dayalı Organizasyon Kültürü
- Proje Yönetim Tecrübesi
- Projenin Sahiplenilmesi
- Projenin Vizyonu ve Hedefleri
- Proje ile Organizasyon Stratejisi Arasındaki Güçlü İlişki

12. Projenin başarısızlık ile sonuçlanmasında en çok etkisi olduğunu düşündüğünüz 3 faktörü belirtiniz *

- Eksik Belirlenmiş Gereksinimler
- Paydaş Katılımı Eksikliği
- Gerçekdışı Beklentiler
- Değişen Gereksinimler ve Özelleştirmeler
- Kaynakların Yetersiz Olması
- Teknolojik Yetersizlik
- Kaynakların Diğer Proje ve Görevlere Olan Bağımlılıkları

- O Etkin Planlamanın Olmaması
- O Proje Yönetim Tecrübesi Eksikliği
- O Üst Yönetim Desteği Eksikliği ve Projenin Sahiplenilmemesi
- O Projenin Kurum Stratejisi ile İlişkilendirilmemesi
- O Proje Vizyon ve Hedefinin Belli Olmaması
- O Proje Çıktısına Artık İhtiyaç Kalmaması
- O Kurumsal Kültürün İşbirliğini Desteklememesi
- O Değişime Karşı Oluşan Direnç

Bu içerik Google tarafından oluşturulmamış veya onaylanmamıştır.

Google Formlar

ÖZGEÇMİŞ

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Elif YAFEZ

Adres: Başakşehir / İstanbul

İletişim Bilgileri: elifyafez@gmail.com

B. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı,
İşletme Yönetimi Bölümü, 2020, İstanbul

II. Lisans: İstanbul Üniversitesi, Açık Öğretim Lisans Programı, İşletme Bölümü,
İstanbul

Lisans: İstanbul Teknik Üniversitesi, Kimya Metalurji Fakültesi, Kimya
Mühendisliği, 2014, İstanbul

C. MESLEKİ DENEYİM

2020 - İZÜ Sosyal Bilimler Lisansüstü Öğrenci Kongre Sekreteryası

2019 - 2015 Osa Dış Ticaret Ltd. Şti., Satın Alma ve Tedarik Sorumlusu

2015- 2014 Rota Kimya Sanayi ve Ticaret A. Ş., Ar-ge ve Üretim Mühendisi

D. YAYINLAR

2020 - Türkiye’de Proje Başarısı Ölçümleri Üzerine Bir Araştırma, İZÜ Sosyal
Bilimler Lisansüstü Öğrenci Kongresi, Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Canser BİLİR

2018 – Topuz Kardeşler Hafriyat Şirketi Üzerine Bilgi Yönetim Sistemi İncelemesi,
14. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, (Kübra TOPUZ Ortak
Çalışması)

2014 - Kompozit Zeolit Kaplamaların Hazırlanması, Bitirme Çalışması, Danışman:
Prof. Dr. Melkon TATLIER