



Proje Başarı Faktörü Olarak Paydaş Analizinin Ağırlıklandırılması: Savunma Sanayiinde Bir Uygulama (Stakeholder Analysis as a Project Success Factor: An Application in the Defense Industry)

Gül AVŞAR ^a Pelin ÖZGEN ^b

^a Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye. gulavsar69@gmail.com, avsar.gul@student.atilim.edu.tr

^b Atılım Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ankara, Türkiye. pelin.ozgen@atilim.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Proje Yönetimi
Paydaş Yönetimi
Proje Başarı Kriterleri
Savunma Sanayii

Amaç - Literatürdeki önceki çalışmaların ışığında, proje başarı kriterleri içerisinde paydaş faktörünün de dikkate alınması gerektiği kabul edilmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı paydaş yönetimi ve paydaş analizinin Türkiye’de savunma sanayiindeki projelerde, proje başarı faktörü olarak nasıl değerlendirildiğinin incelenmesidir.

Yöntem - Bu çalışmada, proje yönetiminin kullanıldığı savunma sanayii özelinde tanımlayıcı araştırma modeli kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Analizlerde kullanılacak veriler, Türk savunma sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel sektördeki işletmelerde proje yönetimi faaliyetleri içerisinde bulunan 389 katılımcıdan toplanmış ve veriler nicel olarak analiz edilmiştir.

Gönderilme Tarihi 2 Ocak
2022

Revizyon Tarihi 20 Şubat 2022

Kabul Tarihi 25 Şubat 2022

Bulgular - Analizde hesaplanmalar sonrasında katılımcılar açısından en önemli olarak görülen faktörün kalite ve zaman olduğu, bu iki faktörü takiben üçüncü olarak önemli kabul edilen faktörün maliyet olarak sayıldığı belirlenmiştir. Katılımcılar, proje başarısında iç paydaş memnuniyetinin etkisinin diğer faktörlere oranla daha az olduğunu belirtmektedirler. Buna ek olarak, katılımcıların paydaş analizi ve yönetimi konusunda çok fazla farkındalıklarının olmadığı ve paydaş yönetiminin kullanılma düzeyinin yeterince yüksek olmadığını göstermektedir. Korelasyon analizi ile bir değişkenin aldığı puan artarken hangi diğer değişkenin daha fazla etkilendiğinin belirlenmesi ve dolayısıyla hangi iki değişken arasında diğer değişkenlere göre daha fazla ilişki olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Analiz sonucuna göre hiçbir değişkenin diğerinden daha az ya da fazla önemli görülmediği; maliyet, zaman, kalite ve paydaş memnuniyet puanlarının benzer değerlerde etkilendiği gözlenmiştir.

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

Tartışma - Yapılan incelemeler sonucunda, paydaş analizi ve yönetiminin gerektiği gibi önemsenerek yapılmadığı ortaya konmuştur. Veriler ışığında, proje için yapılan planlama çalışmalarında paydaş yönetim planı oluşturulmasının göz ardı edildiği görülmüştür.

Yapılan araştırmadaki katılımcılar açısından en önemli proje başarı faktörünün kalite olduğu değerlendirilmiştir. Ardından zaman ve maliyet faktörleri gelmekte olup katılımcılar tarafından iç paydaş memnuniyetinin, proje başarısında önem yerinin diğer faktörlere oranla daha az olduğu belirtilmektedirler.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Project Management,
Stakeholder Management,
Project Success Criteria,
Defence Industry

Purpose - Previous studies in the literature, it is accepted that the stakeholder approach should also be taken into account as a project success criteria. From this point of view, the purpose of this study is to examine how stakeholder management and stakeholder analysis are evaluated as a project success factor in defense industry projects in Turkey.

Design/methodology/approach - This study employs a descriptive research model The data used in the analysis were collected from 389 participants engaged in project management activities in public and private sector enterprises operating in the Turkish defense sector and the data were analyzed quantitatively.

Received 2 January 2022

Revised 20 February 2022

Accepted 25 February 2022

Findings - The results of the analysis reveal that according to the participants the most important factor in a project’s success was quality and time, and followed by cost. Participants state that the effect of internal stakeholder satisfaction on project success is perceived to be less than other afore mentioned factors. In addition to these, it is shown that the participants do not have much awareness of stakeholder analysis and management, and the level of use of stakeholder management is not high enough. With the correlation analysis, it is aimed to determine which variable is more affected while increasing the score of a variable, and thus to determine whether there is a more relationship between which two variables than the other variables. According to the results of the correlation analysis, none of the variables showed significantly different results. In other words, if the weight of one criteria is increased, the others would be affected similarly, which is observed by having similar correlation coefficients.

Article Classification:

Research Article

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Avşar, G., Özgen, P. (2022). Proje Başarı Faktörü Olarak Paydaş Analizinin Ağırlıklandırılması: Savunma Sanayiinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 686-701.

Discussion – The result of the analysis show that the stakeholder analysis and stakeholder management were not carried out with due consideration. In the light of the data, it was observed that the creation of a stakeholder management plan was ignored in the planning studies for the project.

It was evaluated that the most important project success factor for the participants in the research was quality. Time and cost factors come next, and they state that internal stakeholder satisfaction is less important than other factors in project success.

1. Giriş

Proje yönetiminin en tartışmalı kavramlarından biri olan proje başarısını tanımlamanın oldukça zor olduğu belirtilmektedir. Literatürdeki farklı araştırmacılar (Cleland ve Ireland, 2002; Crawford vd., 2006; Fortune ve White, 2006; Fraczkowski vd., 2014; Klaus-Rosińska ve Iwko, 2021) projenin başarısını ölçmek için çok sayıda ve farklı ölçülebilir kriterler kullanılması gerektiğini söylemişlerdir.

Genel kabule göre proje başarısı, bir projenin zaman, maliyet ve kalite kısıtlamaları dahilinde proje kapsamının tamamlanması olarak tanımlanmaktadır. Bununla beraber, daha kapsamlı bir yaklaşımda modern ihtiyaçlar, gelecekteki talepler, paydaşların beklentileri ve düzenlemeler gibi başka kriterler de dikkate alınmaktadır (Low ve Chuan, 2006).

Ancak, geleneksel başarı kriterlerinden, yeni başarı kriterlerine net bir geçiş olmadığı (De Bakker vd., 2010), genel olarak kriterlerin genişletildiği görülmektedir. Bununla beraber, proje yönetiminin kullanıldığı savunma sanayii için, kendine özgü bir yapısının olduğu ve bu alanda gerçekleştirilen projelerin proje başarı değerlendirmelerinde daha geleneksel bir yaklaşımın benimsendiği söylenebilmektedir.

Proje yönetimi yaklaşımının yaygın şekilde uygulandığı savunma amaçlı ar-ge çalışmalarında yatırım bütçelerinin çok büyük ölçekli olduğu ve her yıl milyarlarca Amerikan Doları'nın temel araştırma ve savunma projelerine harcadığı bilinmektedir. Buradan hareketle, projelerin başarı ile sonuçlanmasının taşıdığı önem açık olarak görülebilmektedir. Tishler ve diğerleri (1996), müşteriye sağlanan faydaların, tasarım hedeflerine göre ikinci sırada ulaşılmasıyla başarı için en önemli faktör olduğunu ifade etmektedir. Bir diğer çalışmada, Dvir ve diğerleri (1998) bazı faktörlerin evrensel olmadığını ve projenin türüne bağlı olduğunu belirtmekte ve bu nedenle başarılı savunma projelerinin değerlendirilmesinde önemli olan iki kritere, yani tasarım hedeflerine ulaşma ve müşteriye fayda sağlamaya bağlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Benzer çalışmalar içerisinde Newman (2001) ve Ernst (2002) tarafından yürütülen araştırmalarda savunma projelerinin başarısının değerlendirilmesinde hangi kriterlerin kullanılabileceğine ilişkin belirlemeler yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda ilgili kriterler, kullanıcının yeterliliği, proje yöneticisinin liderliği, proje ekibinin yeterliliği ve hazırlığı, insan kaynaklarının varlığı, üst yönetimin desteği ve yönetim politikası şeklinde ortaya çıkmıştır.

Literatürde var olan proje başarısı tartışmaları içerisinde, paydaş yönetiminin de dikkate alınmasına yönelik görüşler olduğu bilinmekte, ancak Türkiye'de bu görüşe yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmada paydaş yönetiminin proje başarı değerlendirmesi içerisindeki rolü tartışılmakta, belirlenen hipotezler çerçevesinde durum analizi yapılmaktadır.

Çalışmada öncelikle kavramsal çerçeve sunulmakta, ardından çalışmanın metodolojisi hakkında bilgi verilmekte ve son olarak da analizler sonucu elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Proje Yönetimi ve Başarım Kriterleri

Geleneksel olarak proje belirli bir süre içinde, belirli bir bütçe dâhilinde ve üzerinde anlaşmaya varılan şartnameye göre sınırlı bir iş parçasının başarılması anlamına gelmektedir. Proje yönetimi ise Project Management Institute'ye (PMBOK) (2013) göre, bir projenin var olan ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut bilgilerin, becerilerin, araçların ve tekniklerin işe koşulması olarak tanımlanmaktadır. Genellikle özel koşullar barındıran ve yüksek bütçeye sahip olan projelerin başarı ile tamamlanması geleneksel anlayış ile bir projenin zaman, maliyet ve kalite kısıtlamaları dâhilinde projenin teslim edilmesi olarak kabul edilmektedir.

2.2. Başarı Kriterleri

Birçok projede kapsam ve farklı paydaşlardan dolayı farklı başarı kriterleri tanımlanmış ve örnekleri çeşitli araştırmacılar tarafından literatüre yansıtılmıştır (Pinto ve Mantel, 1990; Dvir vd., 2003; Fraczkowski vd., 2014; Klaus-Rosińska ve Iwko, 2021). Bu alandaki araştırmalar ilerledikçe, çalışmalar, kriterlerin ve faktörlerin sayısını ve bunların başarı ile nasıl ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadırlar.

Örneğin, Slevin ve Pinto (1986) başarı için on temel başarı faktörünü içeren bilimsel bir temel önermektedir. Bu faktörleri, *proje misyonu, üst yönetim desteği, proje programları / planı, müşteri danışmanlığı, personel, teknik görevler, müşteri kabulü, izleme, geri bildirim, sorun giderme ve iletişim* şeklinde sıralamak mümkündür.

Pinto ve Slevin'in (1988) yanı sıra, bazı yazarlar, kritik başarı faktörlerine dört ek faktör eklemişlerdir. Bu ek faktörler ise; proje ekibinin ve liderinin özellikleri, proje ekibinin ve liderinin gücü ve politikası, çevresel olaylar ve aciliyet şeklinde sıralanabilmektedir.

Bir diğer çalışmada, Shenhar ve diğerleri (2000) çeşitli proje türlerini içeren on beş vakayı incelemiş ve projelerin başarısını değerlendirmek için dört ana başarı kriteri ve ölçümler kullanan çok boyutlu bir model önermişlerdir. Shenhar'ın (2001) önerdiği dört ana başarı kriteri (ve değişkenleri) aşağıda verilmiştir:

- Proje verimliliği (programın ve bütçe hedefinin karşılanması),
- Müşteri üzerindeki etki (işlevsel performansın karşılanması, teknik şartnamelerin karşılanması, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, bir müşterinin probleminin çözülmesi, müşteri ürünü kullanıyor ve müşteri memnuniyeti),
- İş başarısı (ticari başarı ve büyük bir pazar payı elde etme) ve
- Gelecek için hazırlık (yeni bir pazar, yeni bir ürün grubu ve yeni bir teknoloji geliştirme).

2.3. Proje Başarısı Ölçüm Yöntemleri

Proje başarısını ölçmek kolay olmadığı gibi, yukarıda sunulduğu üzere oldukça tartışmalı olduğu görülmektedir. Tarihsel gelişim içerisinde CPM Critical Path Method (Kritik Yol Yöntemi), PERT Program Evaluation and Review Technique (Program Değerlendirme Gözden Geçirme Tekniği) ve EVA Earned Value Analysis (KDA-Kazanılmış Değer Analizi) gibi günümüzde hala güncelliğini koruyan temel yöntemler ile proje başarısının ölçüldüğü görülmektedir (Duran, 2016). Son yıllarda en çok kullanılan yöntem olan Kazanılmış Değer Analizi, objektif bir bakış açısıyla proje performansını ve ilerlemesini ölçmeye yarayan bir proje yönetim tekniğidir (Zhong ve Wang, 2011). Kazanılmış değer aracılığıyla, projenin mevcut maliyet ve zamanlama verileri ile planlanan verileri karşılaştırılarak varyanslar hesaplanır. Böylece sistem, bir yandan proje performansının hesaplanmasına izin verirken aynı zamanda da mümkün çerçevede performansı düzeltme olanağı sağlamaktadır (Anbari, 2003).

2.4. Paydaş Teorisi, Paydaş Analizi ve Paydaş Yönetimi

Bir projenin başarısı üzerinde etkisi olan, ya da projenin çıktılarından etkilenen her birey ve örgüt, projenin paydaşı sayılmaktadır. En basit şekliyle paydaş teorisi, hissedar temelli örgüt teorilerine bir alternatif olarak sunulmuştur (Freeman, 1994). Paydaş teorisi temel olarak, kuruluşların yalnızca hissedarların çıkarına değil, tüm bileşenlerinin çıkarına göre yönetilmesi gerektiğini önermektedir.

Bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilecek veya bunu engelleyebilecek kişilerin doğru bir şekilde idare edilmesi esasına dayanan bu teoride etik ilkelere odaklandığı görülmekle beraber (Jones ve Wicks, 1999) hissedar olmayanların menfaatlerine ve refahına dikkat edilmesi; hissedarların mali güçlerinin artırılması gibi amaçlardan daha fazlasının yapılması savunulmaktadır. Bunlara ek olarak, bu yaklaşımda örgütlerin üstün performans elde etmek için paydaşların farkında olunması konusu stratejik olarak belirtilmektedir.

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, kâr amacı güden işletmelerin en büyük hedefi kâr artışı olsada, etik suistimal raporlarının artması ve kurumsal ihmaller yüzünden sürdürülebilirliğe yönelik tehditler, paydaş teorisi gibi bir stratejinin önemini artırmıştır (Jones, 1995).

Paydaş teorisinin uygulanmasındaki en önemli adım ise paydaş analizi olarak tanımlanmaktadır. Paydaş analizinde, bir politika veya program geliştirme ve uygulama aşamasında hangi paydaşların çıkarlarının dikkate alınması gerektiğini belirlenmekte ve bunun için de sistematik olarak bilgilerin toplanması ve analiz

edilmesi gerekmektedir. Paydaş analizi, firmaların gerçekleştirmek istedikleri pek çok reformla ilgilenen kişi ve kuruluşlar hakkında faydalı ve doğru bilgiler sağlar. Bu bilgi, diğer analizler için girdi sağlamak, eylem planları geliştirmek, katılımcı, fikir birliği oluşturma sürecine rehberlik etmek, reform için desteği artırmak veya fikir birliği oluşturmak için yönetici ve hissedarlara bilgiler sağlar.

Mushove ve Vogel (2005) paydaş analizini, incelenen sistemin özelliklerini tanımlayarak, sistemleri anlamak, sistemde kimin payı olduğunu belirlemek ve sistemin bu yönleriyle ilgili kararlara katılım için paydaşlara öncelik verilmesi gerektiğini ifade etmiştir (Prell vd., 2009).

Paydaşları belirlemek için, öncelikle sistemin yönlerinin, sorunlarının veya incelenen konuların tanımlanması ve ardından ilgili paydaşların dâhil edilmesi gerekmektedir (Dougill vd., 2006). Dolayısıyla sorunlar paydaş analizine liderlik eden ekip tarafından, yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir şekilde tanımlanmaktadır (Varvasovszky ve Brugha, 2000). Burada uygulanan en yaygın yaklaşımlardan biri, söz konusu konularla ilgili olarak potansiyel paydaşların varlığını ve gücünü değerlendirmektir (Mitchell vd., 1997). Ancak bu şekildeki hiyerarşik yaklaşım en üst sıradaki güçlü paydaşlara öncelik verdiği ve alt sıradaki grupların yetersiz temsil edilmesine yol açtığı gerekçesiyle eleştirilmektedir (Grimble ve Chan, 1995). Bu eleştiriler ışığında geliştirilen alternatif yaklaşımda ise, zayıf veya ilgisiz düzeylerde kabul edilen paydaşları analize dâhil edilmektedir.

Schemmer (2000) paydaş analizindeki ilk adımın, analizin amacını tanımlamak, bilginin potansiyel kullanıcılarını belirlemek ve bilgiyi kullanmak amacıyla planlama yapmak olması gerektiğini savunmaktadır.

2.5.Savunma Sanayiinde Proje Başarı Faktör Çalışmaları

Savunma Sanayii bir ülkenin korunması için gereken stratejilerin geliştirilmesi başta olmak üzere, ülkenin korunma ve savunmasında kullanılacak ürünler geliştirmek ve üretmekten sorumlu olan kuruluşlar topluluğudur.

Ülkemizde, Savunma ve Sanayii Bakanlığı, ortaklığı olan örgütlerde gerçekleştirilen, savunma ve ülke güvenliğine yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürekli olarak duyurmaktadır. Bu faaliyetler genel olarak "proje" adı altında toplanmakta ve süreç işletilmektedir. Savunma Sanayii piyasa aktörleri, hedef kitlesi, zengin olup büyük bütçeli ve uzun yıllar süren projelerde son teknolojilerin kullanıldığı teknolojik alt yapıları vardır. Bu sebeple bu alanda gerçekleştirilen projeler için bütçe, zaman ve kalite üçgenine daha yoğun bir odaklanmanın söz konusu olduğu söylenebilir.

Modern proje yönetimi yaklaşımını oluşturan yeni fikir ve kavramlar savunma sanayinde tasarlanmakla beraber, aynı zamanda savunma sanayi projelerinin diğer endüstriyel projelerden farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılığın birinci sebebi, savunma projelerinin genellikle büyük, karmaşık ve disiplinler arası olması; ikincisi sebebi ise, savunma sanayiinde gerekli operasyonel performansın elde edilmesi için en son teknolojileri kullanımının mümkün olabilmesidir.

Savunma sektöründe araştırma ve geliştirme işinde başarıya katkıda bulunan değişkenlere odaklanılan ilk çalışmalardan biri Tubig ve Abetti (1990) tarafından yürütülmüştür. Çeşitli çalışmalardan elde ettikleri sonuçlar, araştırma ve geliştirme türünün, yapılan sözleşme çeşitlerinin ve mevcut gereksinimlerin projenin başarısını büyük ölçüde etkilediğini, ancak yüklenicinin büyüklüğünün etkilemediğini göstermektedir. Tubig ve Abetti'nin (1990) çalışmalarının sonuçlarında, proje geliştirme çalışmalarında yaşam döngüsü maliyetini en aza indirmeye yönelik, sabit fiyatlı sözleşmeler gibi alternatifler önerilmektedir. Benzer şekilde, İsrail'deki savunma projelerinin incelenmesini içeren bir diğer çalışmada, (Tishler vd., 1996) bu tür projelerde başarıya götüren faktörler ortaya konmaktadır. Yine İsrail savunma projelerinde yürütülen bir diğer çalışmada ise (Lipovetsky vd., 1997) proje başarısında çok boyutlu bir ölçüm söz konusu olduğu belirtilmiş ve müşteriye sağlanan faydaların, tasarım hedeflerine ikinci sırada ulaşılmasıyla başarı için en önemli faktör olduğu ifade edilmiştir.

Dvir ve diğerleri (1998) çalışmalarında savunma departmanındaki 110 projeyi araştırmışlar ve sonuçlarını çok değişkenli analiz yöntemlerine dayandırmışlardır. Elde ettikleri sonuçlar, bazı faktörlerin evrensel olmadığını ve projenin türüne bağlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, başarılı savunma projelerinin değerlendirilmesi, en önemli olan iki kritere, yani tasarım hedeflerine ulaşma ve müşteriye fayda sağlamaya bağlı olmalıdır.

Newman (2001) ve Ernst (2002) de kriterlerin belirlenmesine katkıda bulunmuşlardır. Ernst (2002), araştırmacıların bazı ek hususları dikkate almaları gerektiği sonucuna varmıştır. Bunlar: kullanıcının yeterliliği, proje yöneticisinin liderliği, proje ekibinin yeterliliği ve hazırlığı, insan kaynaklarının mevcudiyeti, üst yönetimin desteği ve yönetim politikası şeklindedir.

Newman (2001), değişim gereksinimlerini yönetmenin, doğrulama ve denemelerin son aşamasının, risk yönetimi için güçlü yönetim araçlarının ve proje başarısına ulaşmanın zorlukları nedeniyle acil durum planının önemini vurgulamaktadır.

3.Yöntem

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, proje yönetiminin kullanıldığı savunma sanayii özelinde bir araştırma yapılmıştır. Analizlerde kullanılacak veriler, Türk savunma sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel sektördeki işletmelerde proje yönetimi metodolojisi kapsamında proje yönetimi faaliyetleri içerisinde bulunan ve sektörde çeşitli projelerde görev yapan 389 katılımcıdan toplanmıştır.

Araştırmada, savunma sektöründe deneyimli ve konularında uzman görüşlerinin daha bütüncül ve derinlemesine ortaya konulabilmesi için verilerin nicel olarak toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması amaçlanarak tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

3.2.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın genel amacı ve modelde yer alan ilişkiler doğrultusunda toplam altı adet ana hipotez ve bu ana hipotezlerin alt hipotezleri geliştirilmiş olup, aşağıda sunulmaktadır:

H1: Maliyet puanı demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.

H2: Zaman puanı demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.

H3: Kalite puanı demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.

H4: Paydaş puanı demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.

H5: Paydaş farkındalık değeri, demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.

H6: Proje başarı değerlendirme kriterlerine ilişkin (maliyet, kalite, zaman, paydaş) puanlar arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezlere ilişkin alt hipotezler Ek'te sunulmaktadır:

3.3.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türk Savunma sanayinde çalışan işletmelerdeki proje çalışanları oluşturmaktadır. Savunma sanayiinde proje çalışanları listesi ya da savunma sanayi kurumlarındaki proje çalışanlarının listeleri gibi kayıtlara ulaşabilmek başta güvenlik ve gizlilik sebebiyle mümkün olmamıştır. Dolayısıyla, ana kütlenin tamamına ulaşma zorluğu, zaman, maliyet ve pandemi kısıtları göz önünde bulundurulduğunda, araştırma örneklem ile sınırlandırılmıştır. Kayıtlı savunma sanayi proje çalışanlarının örnekleme çerçevesi bulunmadığından ve ana kütlenin çok büyük olmasından dolayı nicel araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Kurşunoğlu'nun (2017) aktardığı şekilde, Slevin ve Pinto, Kerzner, Crawford ve PMI kaynaklarından yararlanarak geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu anket formu 2019 Eylül-Aralık tarihleri arasında hem basılı olarak hem de çevrimiçi olarak katılımcılara iletilmiştir. Toplam 15 sorudan oluşan anket formu; **birinci bölümde** "Proje Yönetimi Bilgi Alanlarından İç Paydaş Analizinin Hangi Oranda Kullanıldığının Tespiti" ne yönelik 5'li Likert Ölçeği, **ikinci bölümde** proje çalışanlarının "Katıldığı Herhangi Bir Projeyi Düşünerek Proje Başarı Faktörlerinin Ağırlık Oranı Tespiti" ("Toplam 100 Puan" olacak şekilde) ve **üçüncü bölümde** ise katılımcıların Demografik Özellikleri'nden oluşmaktadır.

Bölüm 1'de iç paydaş analizinin hangi oranda kullanıldığı tespit edilmek istenilmiş ve 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Bu bölüme ilişkin sorular ve açıklamaları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. (Tablo 1).

Tablo 1 Anket Formu Bölüm 1 & 2

İfadeler	Puan Türü	Oluşturulma Yöntemi
M_Katılmış olduğunuz herhangi bir projede "Maliyetin Ağırlığı" sizce kaç puan olmalıdır?	Maliyet Puanı	
Z_Katılmış olduğunuz herhangi bir projede "Zamanın Ağırlığı" sizce kaç puan olmalıdır?	Zaman Puanı	Katılımcılardan 0-100 arasında puan vermeleri istenmiştir.
K_Katılmış olduğunuz herhangi bir projede "Kalitenin Ağırlığı" sizce kaç puan olmalıdır?	Kalite Puanı	
P_Katılmış olduğunuz herhangi bir projede "İç Paydaş Memnuniyeti Ağırlığı" sizce kaç puan olmalıdır?	Paydaş Puanı	
Projedeki bir kararı, aktiviteyi veya projenin sonucunu etkileyebilecek veya bunlardan etkilenebilecek paydaşlar (insanlar, gruplar veya organizasyonlar) belirlenir. Paydaşların etkin bir biçimde katılımını sağlamak amacıyla Paydaş Yönetim Planı oluşturulur. Paydaşların ihtiyaçlarının/beklentilerinin karşılanması, ortaya çıkan sorunların ele alınması ve paydaşların proje aktivitelerine katılmaya uygun şekilde teşvik edilmesi için iletişim kurularak onlarla birlikte çalışılır.	Paydaş Analizi Farkındalık Puanı	Likert ölçeği ile puanlanmış 4 sorunun ortalaması alınarak oluşturulmuştur.
Tüm proje paydaşlarının ilişkileri izlenir ve strateji ve planlar onların katılımını sağlayacak şekilde düzenlenir.		

Bölüm 2'de katılımcılardan öncelikle proje başarı kriterlerini kendilerine göre ağırlıklandırmaları istenmiş ve sabit toplam ölçeği kullanılmıştır; Elde edilen bilgiler doğrultusunda Maliyet, Zaman, Kalite, Paydaş ve Paydaş Analizi Farkındalık Puanları oluşturulmuştur. Bu sorulara ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha (α) değeri 0,85 olarak hesaplanmış olup "yüksek güvenilirliğe sahip" olduğu tespit edilmiştir.

4. Bulgular

Araştırmaya katılan 389 katılımcıya ilişkin demografik bulgular aşağıda verilmektedir (Tablo 2).

Tablo 2 Demografik Bulgular

	Frekanslar	Yüzde	Birikimli Yüzde
Yaş			
25 ve altı	33	8,5	8,5
26-30	130	33,4	41,9
31-45	189	48,6	90,5
46-60	30	7,7	98,2
60+	7	1,8	100,0
Cinsiyet			
Kadın	95	24,4	24,4
Erkek	294	75,6	100,0
Eğitim			
Lise/Yüksekokul	15	3,9	3,9
Lisans	130	33,4	37,3
Yüksek Lisans	198	50,9	88,2
Doktora	46	11,8	100,0
İş Tecrübesi			
1 yıldan az	26	6,7	6,7
1-5 yıl	118	30,3	37,0
6-10 yıl	105	27,0	64,0
11-15 yıl	70	18,0	82,0
16-20 yıl	29	7,5	89,5
20 yıl+	41	10,5	100,0
Projedeki Rolü			
Proje Takım Üyesi	255	65,6	65,6
Proje Yöneticisi	33	8,5	74,0
Proje Teknik Yöneticisi	20	5,1	79,2
Proje İdari Yöneticisi	5	1,3	80,5
Proje Sponsoru	2	,5	81,0
Diğer	74	19,0	100,0
İşletme Geçmişi			
3 yıldan az	105	27,0	27,0
3-9 yıl	119	30,6	57,6
10-20 yıl	57	14,7	72,2
20+ yıl	108	27,8	100,0
İşletmede Çalışan Sayısı			
10 ve altı	13	3,3	3,3
11-50	14	3,6	6,9
51-250	7	1,8	8,7
251-1000	241	62,0	70,7
1001-5000	109	28,0	98,7
5000+	5	1,3	100,0
Proje Tamamlanma Süresi			
12 aydan az	24	6,2	6,2
12-24 ay	62	15,9	22,1
25-48 ay	114	29,3	51,4
49-72 ay	101	26,0	77,4
72+ ay	88	22,6	100,0
Proje Takım Büyüklüğü			
10 ve altı	58	14,9	14,9

11-20	73	18,8	33,7
21-30	61	15,7	49,4
31-50	69	17,7	67,1
51-100	63	16,2	83,3
100+	65	16,7	100,0
Proje Örgüt Yapısı			
Fonksiyonel	14	3,6	3,6
Zayıf Matris	40	10,3	13,9
Güçlü Matris	296	76,1	90,0
Saf Proje Odaklı	39	10,0	100,0
Proje Görev Sayısı			
3	100	25,7	25,7
3-9	180	46,3	72,0
10-20	82	21,1	93,1
20+	27	6,9	100,0
Toplam	389	100,0	100,0

Ölçekte yer alan diğer ifadeler ve anket katılımcıları hakkında Likert Ölçekli Bilgilere İlişkin Frekans ve Yüzde Analizi'nden elde edilen özet tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 3 Paydaş Belirlenmesine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Paydaş Belirlenmesine İlişkin Frekans ve Yüzde Analizi			
	Frekanslar	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	2,8	2,8
Katılmıyorum	28	7,2	10,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	50	12,9	22,9
Katılıyorum	220	56,6	79,4
Kesinlikle Katılıyorum	80	20,6	100,0
Paydaş Yönetim Planı İlişkin Frekans ve Yüzde Analizi			
	Frekanslar	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	18	4,6	4,6
Katılmıyorum	63	16,2	20,8
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	92	23,7	44,5
Katılıyorum	147	37,8	82,3
Kesinlikle Katılıyorum	69	17,7	100,0
Paydaşları Teşvik ve Birlikte Çalışmasına İlişkin Frekans ve Yüzde Analizi			
	Frekanslar	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,6	2,6
Katılmıyorum	29	7,5	10,0
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	76	19,5	29,6
Katılıyorum	180	46,3	75,8
Kesinlikle Katılıyorum	94	24,2	100,0
Paydaşlarının Katılıma İlişkin Frekans ve Yüzde Analizi			
	Frekanslar	Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	11	2,8	2,8
Katılmıyorum	52	13,4	16,2
Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	106	27,2	43,4
Katılıyorum	156	40,1	83,5
Kesinlikle Katılıyorum	64	16,5	100
Toplam	389	100,0	100,0

Proje başarı kriterlerinin değerlendirilmesine ilişkin sabit toplam ölçeğinin kullanıldığı genel betimsel istatistikler aşağıda (Tablo 4) verilmiştir. Sözkonusu tablonun ilk bölümde proje başarı faktörlerinin ağırlık oranı tespiti ve ikinci bölümde ise proje yönetimi bilgi alanlarından iç paydaş analizinin hangi oranda kullanıldığının tespitine yönelik paydaş analizi farkındalığına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4 Betimleyici İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
M_Katılmış olduğunuz herhangi bir projede “Maliyetin Ağırlığı” sizce kaç puan olmalıdır?	389	,00	80,00	24,66	10,006
Z_Katılmış olduğunuz herhangi bir projede “Zamanın Ağırlığı” sizce kaç puan olmalıdır?	389	5,00	90,00	25,40	9,524
K_Katılmış olduğunuz herhangi bir projede “Kalitenin Ağırlığı” sizce kaç puan olmalıdır?	389	4,00	100,00	30,45	10,785
P_Katılmış olduğunuz herhangi bir projede “İç Paydaş Memnuniyeti Ağırlığı” sizce kaç puan olmalıdır?	389	,00	90,00	20,08	9,435
Projedeki bir kararı, aktiviteyi veya projenin sonucunu etkileyebilecek veya bunlardan etkilenebilecek paydaşlar (insanlar, gruplar veya organizasyonlar) belirlenir.	389	1,00	5,00	3,84	,925
Paydaşların etkin bir biçimde katılımını sağlamak amacıyla Paydaş Yönetim Planı oluşturulur.	389	1,00	5,00	3,47	1,099
Paydaşların ihtiyaçlarının/ beklentilerinin karşılanması, ortaya çıkan sorunların ele alınması ve paydaşların proje aktivitelerine katılmaya uygun şekilde teşvik edilmesi için iletişim kurularak onlarla birlikte çalışılır.	389	1,00	5,00	3,82	,967
Tüm proje paydaşlarının ilişkileri izlenir ve strateji ve planlar onların katılımını sağlayacak şekilde düzenlenir.	389	1,00	5,00	3,53	1,008

Analizin birinci bölümü olan proje başarı faktörlerinin ağırlıklandırılmasında projenin başarısını etkileyen birinci faktörünün 30.45% ortalama ile “kalite” olduğu görülmüştür. İkinci sırada ortalama 25.40% ile “zaman” faktörü yer alırken, “maliyet” ise 24.66% ile üçüncü sırada önemli olarak görülmüştür. “İç paydaş memnuniyeti” faktörünün ise, katılımcılar tarafından belirlenen ortalama ağırlığı 20.08% olarak

görülmektedir. Buradan hareketle, katılımcılar açısından en önemli olarak görülen faktörün kalite ve zaman olduğu, bu iki faktörü takiben üçüncü olarak önemli kabul edilen faktörün maliyet olarak sayıldığı belirlenmiştir. Katılımcılar, proje başarısında iç paydaş memnuniyetinin etkisinin diğer faktörlere oranla daha az olduğunu belirtmektedirler.

Analizin ikinci bölümü olan proje yönetim bilgi alanlarından iç paydaş analizinin hangi oranda kullanıldığına tespitine yönelik yapılan incelemede, Tablo 4'te de görüldüğü üzere, ilgili ifadeler verilen cevaplara ilişkin ortalama değerler 3.84; 3.82; 3.53 ve 3.47 olarak hesaplanmıştır. Analizde tüm değerlerin 3.00'ün üzerinde olmasına karşın, 4.00'ten düşük olarak hesaplanmış olması, katılımcıların paydaş analizi ve yönetimi konusunda çok fazla farkındalıklarının olmadığı ve paydaş yönetiminin kullanılma düzeyinin yeterince yüksek olmadığını göstermektedir.

Hipotez Testleri

İlgili hipotezlerin test edilmesi amacıyla, öncelikle normallik testi yapılmıştır. Uygulanan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda, verinin normal dağılıma uymadığı görülmüş, bu nedenle de hipotez testlerinde parametrik olmayan testlerden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, farklılık analizi için Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Proje başarı kriterlerine verilen puanların birbirleriyle bir ilişkisi olup olmadığına yönelik hipotez testi için ise korelasyon analizi uygulanmıştır. Uygulanan analizler sonucunda hipotezlerin red/kabul durumları aşağıdaki Tablo 5' de verilmektedir:

Tablo 5 Hipotez Testleri Sonuç Özet Tablosu

HİPOTEZLER	DURUM
H1: İlgili değişken araştırılan demografik değişken türüne-Yaşa göre farklılık gösterir. 1. SONUÇ: Ankete katılanlara göre (İlgili değişkenler, Zaman ve Paydaş Farkındalık Puanı) yaş demografik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H2: İlgili değişken araştırılan demografik değişken türüne-Cinsiyete göre farklılık gösterir. 2. SONUÇ: Ankete katılanlara göre (İlgili değişkenler, Maliyet, Zaman, Kalite, Paydaş ve Paydaş Farkındalık Puanı) ile cinsiyet demografik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	RED
H3: İlgili değişken araştırılan demografik değişken türüne-Eğitime göre farklılık gösterir. 3. SONUÇ: Ankete katılanlara göre (İlgili değişken, Paydaş Farkındalık Puanı) ile eğitim demografik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H4: İlgili değişken araştırılan demografik değişken türüne-İş Tecrübesine göre farklılık gösterir. 4. SONUÇ: Ankete katılanlara göre (İlgili değişkenler, Maliyet, Paydaş ve Paydaş Farkındalık Puanı) ile iş tecrübesi demografik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H5: İlgili değişken araştırılan demografik değişken türüne-Projedeki Role göre bir farklılık vardır. 5. SONUÇ: Ankete katılanlara göre (İlgili değişken, Kalite Puanı) ile projedeki rol demografik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H6: İlgili değişken araştırılan demografik değişken türüne-İşletme Geçmişine göre farklılık gösterir. 6. SONUÇ: Ankete katılanlara göre (İlgili değişkenler, Maliyet, Zaman, Kalite, Paydaş ve Paydaş Farkındalık Puanı) ile işletme geçmişi	RED

demografik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H7: İlgili değişken araştırılan demografik değişken türüne-İşletme Çalışan Sayısına göre farklılık gösterir. 7. SONUÇ: Ankete katılanlara göre (İlgili değişken, Paydaş Farkındalık Puanı) ile işletme çalışan sayısı demografik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H8: İlgili değişken araştırılan demografik değişken türüne-Proje Tamamlanma Süresine göre farklılık gösterir. 8. SONUÇ: Ankete katılanlara göre (İlgili değişken, Paydaş Farkındalık Puanı) ile proje tamamlanma süresi demografik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H9: İlgili değişken araştırılan demografik değişken türüne-Proje Takım Büyüklüğüne göre farklılık gösterir. 9. SONUÇ: Ankete katılanlara göre (İlgili değişkenler, Maliyet, Zaman, Kalite, Paydaş ve Paydaş Farkındalık Puanı) ile proje takım büyüklüğü demografik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	RED
H10: İlgili değişken araştırılan demografik değişken türüne-Proje Örgüt Yapısına göre farklılık gösterir. 10. SONUÇ: Ankete katılanlara göre (İlgili değişkenler, Kalite ve Paydaş Farkındalık Puanı) ile proje organizasyon yapısı demografik değişkeni arasında bir farklılık vardır.	KABUL
H11: İlgili değişken araştırılan demografik değişken türüne-Projede Görev Alma Sayısına göre farklılık gösterir. 11. SONUÇ: Ankete katılanlara göre (İlgili değişkenler, Kalite ve Paydaş Farkındalık Puanı) ile projede görev alma sayısı demografik değişkeni arasında bir farklılık vardır.	KABUL
H12: Proje başarı değerlendirme kriterlerine ilişkin maliyet puanı ve kalite puanı arasında ilişki vardır. 12. SONUÇ: Maliyet puanı ile kalite puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü orta düzey bir ilişki vardır. Ankete katılan bireylerin kalite puanına verdikleri ağırlık arttıkça maliyet puanına verdikleri ağırlık azalmaktadır.	KABUL
H13: Proje başarı değerlendirme kriterlerine ilişkin iç paydaş puanı ve maliyet puanı arasında ilişki vardır. 13. SONUÇ: İç paydaş puanı ile maliyet puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü orta düzey bir ilişki vardır.	KABUL
H14: Proje başarı değerlendirme kriterlerine ilişkin zaman puanı ve kalite puanı arasında ilişki vardır. 14. SONUÇ: Zaman puanı ve kalite puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü orta düzey bir ilişki vardır.	KABUL
H15: Proje başarı değerlendirme kriterlerine ilişkin zaman puanı ve iç paydaş puanı arasında ilişki vardır. 15. SONUÇ: Zaman puanı ve iç paydaş puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü orta düzey bir ilişki vardır.	KABUL

Korelasyon Analizi

İstatistikte iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesinden en çok kullanılan yöntemlerden birisi korelasyon analizidir. Korelasyon analizi sonucu değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti hakkında bilgi elde edilebilmektedir. Çalışmada, proje başarısının göstergesi olarak kabul edilen dört faktörün (maliyet, kalite,

zaman, paydaş) birbirleriyle bir ilişkisi olup olmadığının görülebilmesi amacıyla kurulan Araştırmanın Hipotezleri-Hipotez 6'nın test edilmesinde korelasyon analizine başvurulmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda, bir değişkenin aldığı puan artarken hangi diğer değişkenin daha fazla etkilendiğinin belirlenmesi ve dolayısıyla hangi iki değişken arasında diğer değişkenlere göre daha fazla ilişki olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Kullanılan değişkenlerin dağılımları normal olmadığı için Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 6 Korelasyon Analizi Sonuçları

		Maliyet Puanı	Zaman Puanı	Kalite Puanı	İç Paydaş Puanı
Maliyet Puanı	Korelasyon Katsayısı	1	0,058	-0,495	-0,372
Zaman Puanı	Korelasyon Katsayısı		1	-0,386	-0,361
Kalite Puanı	Korelasyon Katsayısı			1	-0,118
İç Paydaş Puanı	Korelasyon Katsayısı				1
P değeri-maliyet-zaman: 0,249, P değeri-kalite-iç paydaş: 0,019					

Tablo 6 incelendiğinde, maliyet puanı ile kalite puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu görülmektedir. Ankete katılan bireylerin kalite puanına verdikleri ağırlık arttıkça maliyet puanına verdikleri ağırlığın azaldığı söylenebilir. Benzer şekilde iç paydaş puanı ile maliyet puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü orta düzey bir ilişki vardır. Zaman puanı ile kalite ve iç paydaş puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü orta düzey bir ilişki vardır. Ankete katılan bireylerin kalite puanına verdikleri önem arttıkça zaman puanına verdikleri önemin azaldığı söylenebilir. Öte yandan iç paydaş puanına verilen önem arttıkça zaman puanına verilen önemin azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla, analiz sonucuna göre hiçbir değişkenin diğerinden çok daha az ya da fazla önemli görülmediği; maliyet, zaman, kalite ve paydaş memnuniyet puanlarının benzer değerlerde etkilendiği söylenebilir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, savunma sanayii projelerinde görev almış katılımcıların gözünden proje başarı faktörlerinin nasıl algılandığı, paydaş analizi ve yönetimi hakkında farkındalık durumu ve proje başarı kriterleri içinde paydaş analizinin yerine ilişkin bir çalışma yapılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, paydaş analizi ve yönetiminin gerektiği gibi önemsenerak yapılmadığı ortaya konmuştur. Veriler ışığında, proje için yapılan planlama çalışmalarında paydaş yönetim planı oluşturulmasının göz ardı edildiği görülmüştür.

Yapılan araştırmadaki katılımcılar açısından en önemli proje başarı faktörünün kalite olduğu değerlendirilmiştir. İleri teknolojik bilgilerinin yer alığı, yeni ar-ge çalışmaların kaçınılmaz olduğu, hassas prosesleri içeren gelişmiş üretim teknolojilerinin kullanıldığı ve yüksek bütçeli savunma sektörü projelerinde müşteri isterlerinin karşılanması en önemli faktördür. Çünkü söz konusu müşteri tek ve Türk Silahlı Kuvvetleri ile savunma sanayiidir. İkinci sırada ise zaman faktörünün yer aldığı belirlenmiştir. Projelerin sonlanması ile müşteri isterlerinin somutlaştırıldığı ürünlerin ve hizmetlerin ülke savunmasına yönelik kullanılmasından dolayı zaman faktörü ikinci sırada önemli olarak değerlendirilmiştir. Bu iki faktörü takiben üçüncü önemli faktörün maliyet olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından iç paydaş memnuniyetinin, proje başarısında önem yerinin diğer faktörlere oranla daha az olduğunu belirtmektedirler. Korelasyon analizi sonucu olarak hiçbir değişken diğerinden daha az önemli değildir. Sektördeki güç mesafesi ya da alt-üst ilişkisi sebebiyle paydaş analizinin en az önemli çıkması şaşırtıcı bir sonuç olarak görülmemektedir.

Ek olarak, paydaş analizi farkındalığının sadece eğitim seviyesinin azalması ile arttığı tespit edilmiştir. Proje başarısında sadece proje yönetimi üst kesimi göz önüne alınmamalı ve tüm çalışanların projeye katkısı izlenmeli, değerlendirilmeli ve proje başarısının sağlanabilmesi için tüm çalışanların katkıları pozitif olarak artırılmalıdır.

Bu bağlamda yapılan araştırma nicel araştırma olmasının getirdiği kısıtlarla beraber; proje yönetimi metodolojisi kapsamında proje yönetimi faaliyetleri içerisinde bulunan ve sektörde çeşitli projelerinde görev yapan ve bu araştırmaya katılmayı kabul eden kişilerle sınırlıdır. Araştırmanın anket döneminde pandemi sürecinin yaşanması ve savunma sektöründe güvenlik-gizlilik sebebiyle istenilen diğer verilere ve ilgili kişilere ulaşmadaki zorluklar bu tarz çalışmalar için ortak bir kısıt oluşturmaktadır. Sözkonusu araştırmanın

nitel araştırma ile zenginleştirilmesi ve karma bir metodoloji kullanılarak verilerin desteklenmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Anbari, F. T. (2003). Earned value project management method and extensions, *Project Management Journal*, 34 (4), 12-23.
- Cleland, D. L. ve Ireland, L. R. (2002). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Crawford, L., Pollack, J. ve England, D. (2006). Uncovering the trends in project management: journal emphasis over the last 10 years. *International Journal of Project Management*, 24 (2), 175-184.
- De Bakker, K., Boonstra, A. ve Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 28 (5), 493-503.
- Dougill, A. J., E. D. G. Fraser, J. Holden, K. Hubacek, C. Prell, M. S. Reed, S. T. Stagl ve L. C. Stringer. (2006). Learning from doing participatory rural research: Lessons from the peak district national park. *J. Agric. Econ*, 57 (2), 259-275.
- Duran, Z. (2016), *Bir proje performans ölçüm sistemi olarak kazanılmış değer analizi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A. ve Tischler, A. (1998). In search of project classification: A non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27 (9), 915-935.
- Dvir, D., Raz, T. ve Shenhar, A. J. (2003). An Empirical Analysis of The Relationship Between Project Planning and Project Success. *International Journal of Project Management*, 21 (2), 89-95.
- Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4 (1), 915-935.
- Fortune, J. ve White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24 (1), 53-65.
- Fraczkowski, K. Gładysz, B. ve Kuchta. D. (2014). Analysis of factors affecting the success of IT projects in poland; *Reports of the Institute of Organization and Management*; Wrocław University of Science and Technology: Wrocław, Poland, p. 39.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 409-421.
- Grimble, R. ve Chan, M. K. (1995). Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries: Some practical guidelines for making management more participatory and effective. *Natural Resources Forum*, 19 (2), 113-124.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Jones, T. M. ve Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221.
- Klaus-Rosińska, A. ve Iwko, A. (2021). Stakeholder management-one of the clues of sustainable project management-as an underestimated factor of project success in small construction companies. *Sustainability*, 13 (17), 9877.
- Kurşunluoğlu, Z. (2017). *Proje yönetiminde başarı kriterleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D. ve Shenhar, A. (1997). The relative importance of project success dimensions. *R&D Management*, 27 (2), 97-106.

- Low, S. P. ve Chuan, Q. T. (2006). Environmental factors and work performance of project managers *International Journal of Project Management*, 21 (1), 24-37.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. ve Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Mushove, P. ve C. Vogel. (2005). Heads or tails? stakeholder analysis as a tool for conservation area management. *Global Environ. Change*, 15 (3), 184-198.
- Newman, J. S. (2001). Failure-space: A systems engineering look at 50 space system failures. *Acta Astronautica*, 48 (5-12), 517-527.
- Pinto, J. K. ve Mantel, S. J. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37 (4), 269-276.
- Pinto, J. K. ve Slevin, D. P. (1988). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19, 67-72.
- Prell C., Hubacek K. ve Reed, M. (2009) Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90 (5), 1933-1949.
- Project Management Institute, (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (5th Edition ed.). Project Management Institute, İstanbul.
- Schmeer, K. (2000), Stakeholder Analysis Guidelines.
http://msalamkhan.buet.ac.bd/teaching_msk_files/Stakeholder%20analysis%20guidelines%20.pdf
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47 (3), 394-414.
- Shenhar, A. J., Poli, M. ve Lechler, T., (2000). *A new framework for strategic project management*, in T. Khalil (ed.), *Management of Technology VIII*, University of Miami, Miami, FL.
- Slevin, D. P. ve Pinto, J. K. (1986). The project implementation profile: new tool for project managers. *Project Management Journal*, 57-70.
- Tishler, A., Dvir, D., Shenhar, A. J. ve Lipovetsky, S. (1996). Identifying critical success factors in defense development projects: A multivariate analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 51 (2), 151-171.
- Tubig, S. B. ve Abetti, P. A. (1990). Variables influencing the performance of defense. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37 (1), 22-24.
- Varvasovszky, Z. ve R. Brugha. (2000). How to do (or not to do). A stakeholder analysis. *Health Policy Plan*, 15 (3), 338-345.
- Zhong, S. ve Wang, X. (2011). Improvement and application of earned value analysis in coal project management. *Procedia Engineering*, 26, 1983-1989.

EK:

Tablo 7.1 Hipotezlere İlişkin Alt Hipotezler-Maliyet Puanı

H1: Maliyet puanı demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.					
Maliyet Puanı	1	H1a	yaşa göre	farklılık gösterir.	RED
	2	H1b	cinsiyete göre	farklılık gösterir.	RED
	3	H1c	eğitime göre	farklılık gösterir.	RED
	4	H1d	iş tecrübesine göre	farklılık gösterir.	KABUL
	5	H1e	projedeki role göre	farklılık gösterir.	RED
	6	H1f	işletme geçmişine göre	farklılık gösterir.	RED
	7	H1g	işletme çalışan sayısına göre	farklılık gösterir.	RED
	8	H1h	proje tamamlanma süresine göre	farklılık gösterir.	RED
	9	H1i	proje takım büyüklüğüne göre	farklılık gösterir.	RED
	10	H1j	proje örgüt yapısına göre	farklılık gösterir.	RED
	11	H1k	projede görev alma göre	farklılık gösterir.	RED

Tablo 7.2 Hipotezlere İlişkin Alt Hipotezler- Zaman Puanı

H2: Zaman puanı demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.					
Zaman Puanı	1	H2a	yaşa göre	farklılık gösterir.	KABUL
	2	H2b	cinsiyete göre	farklılık gösterir.	RED
	3	H2c	eğitime göre	farklılık gösterir.	RED
	4	H2d	iş tecrübesine göre	farklılık gösterir.	RED
	5	H2e	projedeki role göre	farklılık gösterir.	RED
	6	H2f	işletme geçmişine göre	farklılık gösterir.	RED
	7	H2g	işletme çalışan sayısına göre	farklılık gösterir.	RED
	8	H2h	proje tamamlanma süresine göre	farklılık gösterir.	RED
	9	H2i	proje takım büyüklüğüne göre	farklılık gösterir.	RED
	10	H2j	proje örgüt yapısına göre	farklılık gösterir.	RED
	11	H2k	projede görev alma göre	farklılık gösterir.	RED

Tablo 7.3 Hipotezlere İlişkin Alt Hipotezler- Kalite Puanı

H3: Kalite puanı demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.					
Kalite Puanı	1	H3a	yaşa göre	farklılık gösterir.	RED
	2	H3b	cinsiyete göre	farklılık gösterir.	RED
	3	H3c	eğitime göre	farklılık gösterir.	RED
	4	H3d	iş tecrübesine göre	farklılık gösterir.	RED
	5	H3e	projedeki role göre	farklılık gösterir.	KABUL
	6	H3f	işletme geçmişine göre	farklılık gösterir.	RED
	7	H3g	işletme çalışan sayısına göre	farklılık gösterir.	RED
	8	H3h	proje tamamlanma süresine göre	farklılık gösterir.	RED
	9	H3i	proje takım büyüklüğüne göre	farklılık gösterir.	RED
	10	H3j	proje örgüt yapısına göre	farklılık gösterir.	KABUL
	11	H3k	projede görev alma göre	farklılık gösterir.	KABUL

Tablo 7.4 Hipotezlere İlişkin Alt Hipotezler- Paydaş Puanı

H4: Paydaş puanı demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.					
Paydaş Puanı	1	H4a	yaşa göre	farklılık gösterir.	RED
	2	H4b	cinsiyete göre	farklılık gösterir.	RED
	3	H4c	eğitime göre	farklılık gösterir.	RED
	4	H4d	iş tecrübesine göre	farklılık gösterir.	KABUL
	5	H4e	projedeki role göre	farklılık gösterir.	RED
	6	H4f	işletme geçmişine göre	farklılık gösterir.	RED
	7	H4fg	işletme çalışan sayısına göre	farklılık gösterir.	RED
	8	H4h	proje tamamlanma süresine göre	farklılık gösterir.	RED
	9	H4i	proje takım büyüklüğüne göre	farklılık gösterir.	RED
	10	H4j	proje örgüt yapısına göre	farklılık gösterir.	RED
	11	H4k	projede görev alma göre	farklılık gösterir.	RED

Tablo 7.5 Hipotezlere İlişkin Alt Hipotezler- Paydaş Farkındalık Puanı

H5: Paydaş Farkındalık Puanı, demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.					
Paydaş Farkındalık Puanı	1	H5a	yaşa göre	farklılık gösterir.	KABUL
	2	H5b	cinsiyete göre	farklılık gösterir.	RED
	3	H5c	eğitime göre	farklılık gösterir.	KABUL
	4	H5d	iş tecrübesine göre	farklılık gösterir.	KABUL
	5	H5e	projedeki role göre	farklılık gösterir.	RED
	6	H5f	işletme geçmişine göre	farklılık gösterir.	RED
	7	H5g	işletme çalışan sayısına göre	farklılık gösterir.	KABUL
	8	H5h	proje tamamlanma süresine göre	farklılık gösterir.	KABUL
	9	H5i	proje takım büyüklüğüne göre	farklılık gösterir.	RED
	10	H5j	proje örgüt yapısına göre	farklılık gösterir.	KABUL
	11	H5k	projede görev alma göre	farklılık gösterir.	KABUL

Tablo 7.6 Hipotezlere İlişkin Alt Hipotezler- Puanlar Arasındaki İlişki

H6: Proje başarı değerlendirme kriterlerine ilişkin (maliyet, kalite, zaman, paydaş) puanlar arasında ilişki vardır.

	Kalite Puanı	Paydaş Puanı
Maliyet Puanı	Negatif yönlü-Orta düzey	Negatif yönlü-Orta düzey
Zaman Puanı	Negatif yönlü-Orta düzey	Negatif yönlü-Orta düzey