



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2022, 6(5): 296-317

DOI: [10.29226/TR1001.2022.311](https://doi.org/10.29226/TR1001.2022.311)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Proje Ekibi Üyelerinin Yetkinlik Profillinin Proje Başarısı Üzerindeki Etkisinde Proje Ekibi Dinamiklerinin Aracı Rolü

Dr. Öğr. Üyesi Candide ÇULHAOĞLU ULUDAĞ, Beykent Üniversitesi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: candideuludag@beykent.edu.tr

ORCID ID: [0000-0001-5056-3280](https://orcid.org/0000-0001-5056-3280)

Öz

Çağdaş iş ortamında organizasyonların tek sürdürülebilir rekabet avantajının öğrenme ve bilgi olduğunun kabul edildiği günümüzde, proje ekibi üyelerinin yetkinlikleri her zamankinden daha önemli hale gelmektedir. Bu çalışmada, temel yönetim fonksiyonlarının yetkinlikleri ile proje yönetiminin bilgi alanlarının yetkinliği entegre edilerek, proje ekibi üyelerinin yetkinliğinin doğasını ve bunun proje başarısı üzerindeki ana etkileri araştırılmıştır. Proje ekibi üyelerinin yetkinliği (EÜY), proje ekibi dinamikleri (PED) ve proje başarısı (PB) ile ilgili olarak araştırmacı tarafından geliştirilen modellerle üç ana unsur arasındaki ilişkiler Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile analiz edilmiştir. Ayrıca Proje ekibi üyelerinin yetkinliğinin proje başarısı üzerindeki etkisinde proje ekibi dinamiklerinin aracı rolü de incelenmiştir. Bu araştırma için kullanılan örneklem İstanbul merkezli imalat, inşaat, dağıtım, finans, ilaç, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) ve bilgi ve teknoloji (BT) sektörleri olup izin verilen 7 ayrı firma değerlendirmeye alınmıştır. Haziran 2021 ve Eylül 2021 tarihleri arasında 3 aylık bir süre boyunca yapılan rutin ziyaretler yoluyla sektörde çalışan 396 personelden ankete katkı vermeyi kabul eden 343'ü ile veri toplama süreci yürütülmüştür. Toplanan veriler, IBM SPSS AMOS Sürüm 24 kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Tüm hipotezleri aynı anda değerlendirmek için yol analizi kullanılmıştır. YEM için varsayımlar karşılanmış ve maksimum olabilirlik tahmini uygulanmıştır. Tanımlayıcı, iki değişkenli ve çok değişkenli analizler yoluyla elde edilen sonuçlar, özellikle proje ekibi üyelerinin yetkinliğinin, proje ekibi dinamiklerinin ve proje başarısının etkileşimi ile ilgili yol(path) analizi ve aracılık etkilerinin sonuçları göz önüne alındığında ekip üyelerinin yetkinliklerinin proje başarı faktörü üzerindeki etkisi için ampirik destek sağlamıştır. Proje ekibi üyelerinin yetkinliğinin proje ekibi dinamikleri aracılığıyla proje başarısı üzerindeki dolaylı olumlu etkisi, doğrudan etkisinin boyutuna kıyasla önemli ölçüde daha düşük olmasına rağmen, hiçbir şekilde ihmal edilmemelidir.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlikler, Proje Ekibi Üyesi, Proje Ekibi Dinamikleri, Proje Başarısı

Makale Gönderme Tarihi: 19.8.2022

Makale Kabul Tarihi: 25.9.2022

Önerilen Atıf: ULUDAĞ, C, Ç. (2022). Proje Ekibi Üyelerinin Yetkinlik Profillinin Proje Başarısı Üzerindeki Etkisinde Proje Ekibi Dinamiklerinin Aracı Rolü, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 296-317.

© 2022 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2022, 6(5): 296-317

DOI: [10.29226/TR1001.2022.311](https://doi.org/10.29226/TR1001.2022.311)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



RESEARCH PAPER

The Mediating Role of Project Team Dynamics in the Impact of Competency Profile of Project Team Members on Project Success

Assist. Prof. Ass. Prof. Dr. Candide Çulhaoğlu Uludağ, Beykent University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, e-mail: candideuludag@beykent.edu.tr

ORCID ID: [0000-0001-5056-3280](https://orcid.org/0000-0001-5056-3280)

Abstract

In today's business environment, where the only sustainable competitive advantage of organizations is accepted as learning and knowledge, the competencies of project team members become more important than ever. In this study, the nature of the competence of the project team members and its main effects on project success were investigated by integrating the competences of the core management functions with the competence of the project management knowledge areas. Relationships between the three main elements with the models developed by the researcher regarding the competence of the project team members (CPM), project team dynamics (PTD) and project success (PS) were analyzed with the Structural Equation Model (SEM). In addition, the mediating role of project team dynamics in the impact of project team members' competence on project success was also examined. The sample used for this research was Istanbul-based manufacturing, construction, distribution, finance, pharmaceuticals, research and development (R&D) and information and technology (IT) sectors, and 7 different companies that were allowed were included in the evaluation. The data collection process was carried out with 343 of the 396 personnel working in the sector who agreed to contribute to the survey through routine visits made for a period of 3 months between June 2021 and September 2021. Collected data was tested using structural equation modeling (SEM) using IBM SPSS AMOS Version 24. Path analysis was used to evaluate all hypotheses simultaneously. For SEM, the assumptions were met and the maximum likelihood estimation was applied. The results obtained through descriptive, bivariate and multivariate analysis are empirical for the impact of team members' competencies on the project success factor, especially given the results of the path analysis and mediation effects related to the interaction of project team members' competence, project team dynamics, and project success. provided support. The indirect positive impact of the competence of the project team members on project success through project team dynamics should by no means be neglected, even though it is significantly less than the extent of its direct impact.

Keywords: Competencies, Project Team Member, Project Team Dynamics, Project Success

Received: 19.8.2022

Accepted: 25.9.2022

Suggested Citation: ULUDAG, C, C. (2022). The Mediating Role of Project Team Dynamics in the Impact of Competency Profile of Project Team Members on Project Success, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 6(5), 296-317.

© 2022 Journal of Management, Economic and Marketing Research

GİRİŞ

Şirketlerin küreselleşme ile birlikte yaygınlaşan dijitalleşme ve dönüşüm ihtiyacı iş ortamındaki değişiklikleri etkilemekte ve öngörülemez hale getirmektedir. Buna göre, sektörlerin projeyi gerçekleştirebilme yeteneği, şirketlerin gelişimi ve hayatta kalması için bir ön koşul haline gelmektedir. Şirketlerde başarı unsuru, proje yönetiminde önemli bir tema haline gelmekte ve hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından dikkate değer bir ilgi görmektedir (Steinfors ve Walker, 2011). Geleneksel anlamda sektörlerin proje başarılarına ait çalışmalar, başarı kriterleri ve kritik başarı faktörleri hakkında olmuştur (Alvarenga vd., 2019). Proje yöneticisi yeteneği ile proje başarısı arasındaki ilişkiye ait araştırmalar gün geçtikçe artmaktadır (Turner ve Müller, 2006). Proje yöneticilerinin özellikle stratejik hedefine ulaşma yeteneği, proje performansını yönlendirmek için kritik öneme sahiptir. Yapılan bir çalışmada, bir yöneticinin liderlik yeteneklerinin şirketin hayatta kalması ve büyümesi için önemli bir itici güç olabileceğini göstermiştir (Podgórska ve Pichlak, 2019). Literatürde, bir organizasyon içinde proje başarısı için yönetici becerileri açısından yöneticilerin liderlik yeteneklerinin vurgulanmasına karşın, bilgi, beceri ve zihniyet dahil olmak üzere ekip üyesinin bireysel yetkinlikleri ayrı alanlarda araştırma konusu olarak ele alınmaktadır. Kerzner (2013), proje organizasyonunun, proje başarısını sağlamak için insan gücüne ve teknolojilere odaklanan, amaca yönelik, profesyonel bir sistem olduğunu belirtmektedir (Kerzner, 2013). Proje organizasyonu, şirketin kültürlerine bağlı olarak proje sahibi, proje yöneticisi, proje lideri ve ekip üyesinden oluşmaktadır. Proje sahibi, iş biriminin yöneticisidir. Projenin amaçlarına ve kapsamına göre görevleri yerine getiren ve genel proje faaliyetlerini yürütmek, kontrol etmek ve koordine etmekten sorumlu olan proje yöneticileri, bir proje liderine benzer niteliktedir. Ek olarak, projenin ekip üyeleri, çeşitli rollerden kimin sorumlu olması gerektiğini belirlemek için en iyi pozisyonda çalışırlar. Uzmanlıklarına ve teknik becerilerine dayalı olarak birbirleriyle iletişim kurar ve iş birliği yaparlar. Uzmanlaşmış proje yönetimi, proje başarısı için temel bir gereklilik haline gelmekte ve gelişmiş özelliklere, iş birliğine ve yönetim becerilerine olan talep, yalnızca proje yöneticileri için değil, aynı zamanda proje katılımcıları için de artmaktadır. Şirketin yenilikçi ve sürdürülebilir olması için üyelerin proje gerçekleştirme yeteneklerini de değiştirmeleri gerekmektedir. Gelecekte, tüm üyeler, sahip oldukları bireysel yeteneklerin ötesinde yönetim yeteneklerine sahip olmalıdır. Teorik araştırma, en nitelikli ekip üyelerinin liderlikten gayri resmi olarak sorumlu olma olasılığını desteklemektedir (Carte vd., 2006).

Bu çalışmada, proje ekibi üyesinin, literatürde yeterince kapsanmayan alanlar olan projenin başarı faktörünü etkileme yetkinliği incelenmektedir. İlk olarak, daha önce yapılan araştırmaların doğrultusunda ekip üyelerinin sahip olması gereken yetenekler tanımlanmaktadır. İkinci olarak, teorik bir arka plan ile proje başarı faktörü ele alınmıştır. Daha sonra, anket yoluyla proje ekibi üyelerinin yetkinliğinin proje başarı faktörü üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın ikincil amacı, Proje ekibi üyelerinin yetkinliğinin proje başarısı üzerindeki etkisinde proje ekibi dinamiklerinin aracı rolünün olup o olmadığı araştırılmıştır. Hızla değişen ve yenilikçi bir iş ortamında, şirketlerin yalnızca yöneticilere odaklanan yönetim yeteneklerini ekip üyelerine geçerli olarak dağıtarak rekabet güçlerini artırmak için büyüme sınırlarını motive etmeleri beklenmektedir (Yun. vd., 2018). Proje ekibi üyelerinin yetkinlik profili ve proje ekibi dinamikleri, proje başarısı için önemli hatta hayati bir rol oynamaktadır. Proje başarısı üzerindeki etkileri ilgili literatürde ayrıntılı olarak tartışılrsa da proje ekibi üyelerinin yetkinlik profili ile proje ekibi dinamikleri arasındaki etkileşim, özellikle proje başarısı ışığında çok daha az araştırılmaktadır. Bu nedenle, Sommerville ve Dalziel (1998) proje ekipleri oluşturma, nasıl işlediklerini gözlemleme ve performanslarını izleme alanında önemli miktarda çalışmanın aksine, proje ekiplerinde insanların nasıl davrandığı, hangi kriterlerin ölçüldüğü hakkında çok az şey bilindiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, bu makalenin amacı, proje ekibi üyelerinin yetkinlik profilinin ve proje ekibi dinamiklerinin proje başarısı üzerindeki etkilerine ve özellikle bu iki yapı arasındaki karşılıklı ilişkilere ve bunların proje başarısı üzerindeki ortak etkisine ışık tutmaktır. Belirtilen hedeflere ulaşmak için, aşağıdaki ana araştırma sorularına cevap vermeye çalışılacaktır;

- Proje ekibi üyelerinin yetkinliğinin proje başarısı üzerindeki etkisi nedir?
- Proje ekibi dinamiklerinin proje başarısı üzerindeki etkisi nedir?

- Proje ekibi üyelerinin yetkinliği ile proje başarısı arasındaki ilişkide proje ekip dinamikleri aracılık rolü oynuyor mu?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yetkinlik, niyetin bir dizi davranış olarak görüldüğü yetenek veya kapasite olarak tanımlanmaktadır (Boyatzis, 1998; 2008; Boyatzis vd., 2009). Hangi davranış ve niyetin alakalı olduğunu anlayarak durumun etkililiğini tahmin etmek mümkündür. Bir iş ortamında veya kuruluştaki kritik bir performans göstergesi olarak kullanılır. Bu nedenle, yeterlilik teorisi, organizasyonun performansını iyileştirmenin temelidir. Bir organizasyondaki insan kaynaklarının yetenekleri veya kapasiteleri, değer, vizyon, bilgi, kariyer, rol sorumluluğu ve gerçekleştirmek için gereken görev olarak tanımlanmaktadır (Boyatzis vd., 2009).

Yeterlik teorisi, birçok araştırma alanında teorik ve ampirik olarak çok yönlü olarak incelenmiştir. Özellikle yönetici bakış açısından yetkinlik konusunda birçok çalışma bulunmaktadır. Spencer (1993) yetkinlik, bir işte veya durumda referans alınan kritere ilişkin etkili olan ve çeşitli durumlarda nispeten uzun süreli bir davranış ve zihniyeti temsil eden bir özelliktir. Sunulan beş yeterlilik; güdüler, özellikler, benlik kavramı, bilgi ve beceridir (Spencer, 1993). Yetkinlikler yöneticiler tarafından ayrı ayrı kalemler olarak tanımlanır (Boyatzis, 1998; Boyatzis vd., 2009; Collins ve Parras, 1996). Performansa pozitif etki eden altı yetkinlik kümesi vardır: bilişsel zekâ yeterliliği, duygusal zekâ, öz yönetim, sosyal zekâ, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi. Kısmen, odağın idari yönden sosyal yöne kayması daha geniş bir yeterlilik eğilimi göstermektedir. Yetkinliklerle ilgili birçok literatür, organizasyon yöneticilerinin idari yönere ek olarak duygusal zekaya da ihtiyaç duyduğunu öne sürmektedir (Higgs ve Rowland, 2001).

Önceki ve mevcut teorileri kapsayan ve değerlendirme araçlarını kapsamlı bir şekilde gözden geçiren Dulewicz ve Higgs tarafından geliştirilen Liderlik Gelişim Anketi, LGA ile yetkinlik kavramları irdelenmektedir (Dulewicz ve Higgs, 2005). LGA, aşağıdaki şekilde tanımlanan duygusal yetkinlik (EQ), yönetsel yetkinlik (MQ) ve entelektüel yetkinlik (IQ) olmak üzere üç boyut altında kümelenebilir yetkinlik kavramını tanımlamaktadır.

- Duygusal yetkinlik (EQ): öz farkındalık, duygusal esneklik, duyarlılık, etki, motivasyon ve vicdanlılık;
- Yönetsel yetkinlik (MQ): kaynakları yönetmek, iletişimi sağlamak, yetkilendirmek, geliştirmek ve başarmak;
- Entelektüel yetkinlik (IQ): eleştirel analiz ve yargı, vizyon ve hayal gücü ve stratejik bakış açısı.

Geleneksel olarak proje yönetiminin, proje katılımının kişiliği veya proje türünden bağımsız olarak doğru araç ve tekniklerle başarılı olduğu anlaşılır. Bu durum yetkinlik teorilerinin çalışmalarına aykırıdır. Proje yöneticilerinin proje yönetimi alanındaki yetenekleri üzerine aşamalı olarak vaka çalışmaları yapılmıştır (Christenson ve Walker, 2004; Dainty vd., 2004; Prabhakar, 2005). Crawford ve ark. sadece proje yönetimi prosedürlerinin değil, aynı zamanda proje yöneticisinin yetkinliğinin de proje yönetimine uygulanması gerektiğini belirtmiştir (Crawford vd., 2005). Diğer literatürde, yöneticilerin yetkinliği ile farklı projelerdeki proje başarısı arasındaki ilişki gösterilmiştir (Alvarenga vd., 2019). Finans sektörü, inşaat sektörü, çevik projeler ve genel projeler gibi LGA anketlerini kullanan liderlik ve proje başarısı üzerine birçok ampirik çalışma vardır (Dvir vd., 2006). Projenin başarılı olması için sadece proje yöneticisinin yetkinliğine mi odaklanılması gerekiyor? Proje ekibi esas olarak proje yöneticisi ve ekip üyelerinden oluşur. Proje yöneticisi veya proje lideri, tüm proje uygulamasından sorumlu kişidir ve ekip üyeleri, organizasyonun misyon ve vizyonunu anlamak ve proje hedeflerine ulaşmak için Proje yöneticisi ile çalışan uygulayıcılardır (Geoghegan ve Dulewicz, 2008).

Proje ekibi üyeleri arasındaki etkileşimlerin niteliğini ve niceliğini ifade eden proje ekibi dinamikleri, projenin başarısını büyük ölçüde belirlemektedir (Gelbard ve Carmeli, 2009). Ekip iletişimi, etkinlik, problem çözme, çatışmaları çözme, karar alma becerisi, hedef yönelimi, iş birliği ve ekip çalışması vb.,

proje ekibi dinamiklerinin en önemli yönleri arasındadır. Ayrıca, proje ekibi dinamikleri ve sonuçta ortaya çıkan performans, proje ekibi tasarımı, liderlik ve süreçlerin ağır etkisi altındadır (Scott-Young ve Samson, 2008).

Proje başarısının tanımına yönelik araştırmalar sistematik olarak geliştirilir. Başlangıçta terim, maliyet, zaman ve kalitenin demir üçgenleri olarak tanımlandı. Daha sonra proje başarısı, paydaşların memnuniyeti olarak kabul edilir ve kuruluşun stratejik yönleriyle bağlantılıdır (Podgórska ve Pichlak, 2019; Jugdev ve Müller, 2005; Kerzner, 2004). Proje başarısı, farklı proje başarı faktörleri ve proje başarı kriterleri ile ilgili olmalıdır. Proje başarı faktörleri, proje başarısına doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan olaylar, koşullar ve ortamlardır; proje başarı kriterleri ise projenin başarılı olup olmadığını ölçer (Nguyen vd., 2004; Zuo vd., 2018). Proje misyonu, üst yönetim desteği, program ve planlar, müşteri danışmanlığı, personel, teknik görevler, müşteri kabulü, izleme, geri bildirim, iletişim ve problem çözme gibi en yaygın ve iyi bilinen on başarı faktörü vardır (Pinto ve Slevin, 1988). Son çalışmalar, kaynakların, özellikle de insan kaynaklarının ve ekibin yönetilmesinin, proje başarısına yol açan kritik bir başarı faktörü olduğunu göstermiştir (Creasy, 2013). Proje ekibinin yeteneği, bilgisi ve becerisi inşaat sektöründe proje başarısına katkıda bulunabilirken, diğer çalışmalar problem çözme, bağlılık, ekip çalışması ve karar vermenin kritik olduğunu belirtmiştir (Chen vd., 2012). Nguyen ve ark. (2004) proje başarı faktörlerini rahatlık (uyum), bağlılık, yetkinlik ve iletişim olarak dört gruba ayırmıştır (Müller ve Turner, 2010). Başarı faktörlerinin ilki olan rahatlık, kaynaklar, katılım ve liderlik arasındaki uyumu temsil eder. Bileşenler, proje yoluyla uygun finansman, kaynak mevcudiyeti, kapsamlı sözleşme belgeleri, paydaşların sürekli katılımı ve yetkin proje yöneticilerinden oluşur. Bu rahatlık bileşeni, projenin rahatça uygulanmakta olduğu anlamına gelir. Ayrıca, finansman, insan kaynakları, çabalar ve liderlik gibi kaynaklar proje yaşam döngüsü boyunca mevcut olmalıdır. Başarı faktörlerinin ikinci unsuru, teknoloji ve deneyimin kullanılması, çok disiplinli ve yetkin proje ekibi ve uygun tasarımcı/yüklenici ile teklif verilmesi dahil olmak üzere yetkinliktir. Deneyimsiz ve gereksiz becerilere sahip proje ekibi bir bütün olarak hızlı ve doğru kararlar veremez. Üçüncüsü, bağlılık, proje başarısına ulaşmak için istekliliği ve ilgiyi tanımlar. Projeye bağlılık bileşenleri, açık hedefler ve kapsam ile üst yönetim desteğini içerir. Açık hedefler ve kapsam, projenin yönü ve beklenen sonuçlar hakkında bilgilendirilmelidir. Projeye bağlılığın fiziksel bir temsili olarak üst yönetimin desteği motive edilir. Başarı faktörlerinin son bileşeni olan iletişim, etkili ve verimli bilgi toplama ve paylaşımını tanımlar; topluluk katılımı, açık iletişim kanalları ve sık ilerleme toplantılarından oluşur. Günümüzde giderek daha önemli hale gelmektedir. Bilginin toplanması ve paylaşılması iletişimin temelidir ve bu nedenle sık sık toplantılar kaçınılmazdır. Proje katılımcıları proje bilgilerini samimi bir şekilde paylaşmalı ve projeye farklı bakış açıları kazandırmalıdır (Nguyen vd., 2004).

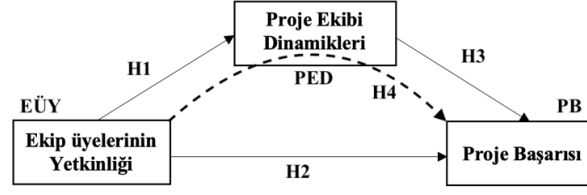
3. YÖNTEM

3.1. Amaç

Proje ekibi üyelerinin yetkinlik profili ve proje ekibi dinamikleri, proje başarısı için önemli hatta hayati bir rol oynamaktadır. Proje başarısı üzerindeki etkileri ilgili literatürde ayrıntılı olarak tartışılrsa da proje ekibi üyelerinin yetkinlik profili ile proje ekibi dinamikleri arasındaki etkileşim, özellikle proje başarısı ışığında çok daha az araştırılmaktadır. Öncelikli olarak yukarıda araştırma sorusu olarak ön görülen argümanlara cevap verebilmek için araştırma modeli geliştirilmiştir (Şekil 1). Araştırma modelinde gösterildiği gibi, proje ekibi üyelerinin yetkinlik profilinin proje başarısı üzerindeki etkileri ve proje ekibi dinamiklerinin söz konusu etkilerde olası aracılık rolü araştırılacaktır.

3.2. Araştırma Modeli

Bu nedenle, bu çalışma, proje ekibi üyelerinin yetkinlik profilinin ve proje ekibi dinamiklerinin proje başarısı üzerindeki etkilerine ve özellikle bu iki yapı arasındaki karşılıklı ilişkilere ve bunların proje başarısı üzerindeki ortak etkisine ışık tutması amaçlanmaktadır. Belirtilen hedeflere ulaşmak için geliştirilen araştırma modeli ve modeli oluşturan yapılar arasındaki hipotetik ilişkiler şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli-1 ve Varsayılan İlişkiler

(EÜY: Ekip Üyelerinin Yetkinliği, PED: Proje Ekibi Dinamikleri, PB: Proje Başarısı)

Şekil 1’de sunulan araştırma modelini oluşturan 3 ana değişken/unsuru (EÜY: Ekip Üyelerinin Yetkinliği, PED: Proje Ekibi Dinamikleri, PB: Proje Başarısı) temsil eden 57 ifade katılımcılara yöneltilmiştir. Verilerin kaynağı olanlara/örnekleme ilişkin demografik bilgileri içeren bir bölüm de anket formuna eklenerek, oluşturulan ölçek cevaplayıcılara sunulmuştur. Araştırmacı tarafından geliştirilen modeller yardımı ile, proje ekip üyeleri yeterliliklerinin proje başarı faktörleri üzerindeki etkisini incelemek ve proje yöneticisi ile ekip üyesi arasında, ekip üyesinin yeterlilikleri hakkındaki algı farkını karşılaştırmak mümkündür. Şekil 1’de sunulan araştırma modeline göre bağımsız değişkenler, Podgórska ve Pichlak (2019) ve Dulewicz ve Higgs (2005) tarafından yapılan Liderlik Anketi Boyutlarına dayalı “ekip üyesinin yetkinliği” şeklindedir. Projeyi gerçekleştiren ekip üyeleri için duygusal yetkinlik, yönetsel yetkinlik ve entelektüel yetkinlik olmak üzere üç alt boyut oluşturulmuştur. Bağımlı değişkenler Zuo ve ark.’nın (2018) ve Nguyen ve ark. (2004) çalışmalarına dayanan “proje başarı faktörleri” şeklindedir. Proje başarı ölçeği için dört anket ögesi olarak rahatlık, yeterlilik, bağlılık ve iletişim olarak belirlenmiştir. Proje ekibi üyeleri arasındaki etkileşimlerin niteliğini ve niceliğini ifade eden proje ekibi dinamikleri ölçeği tek boyutlu beş maddeden oluşan bağımlı değişken olarak ele alınmıştır (Scott-Young ve Samson, 2008).

Şekil 1’de sunulan araştırma modelinden yola çıkarak bu çalışmadaki temel hipotezleri şu şekilde belirtmek mümkündür:

H1: Proje ekip üyelerinin yetkinliği ile proje ekip dinamikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Proje ekip üyelerinin yetkinliği ile proje başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Proje ekip dinamikleri ile proje başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Proje ekip üyelerinin yetkinliği ile proje başarısı arasındaki ilişkide proje ekip dinamikleri aracılık rolü bulunmaktadır.

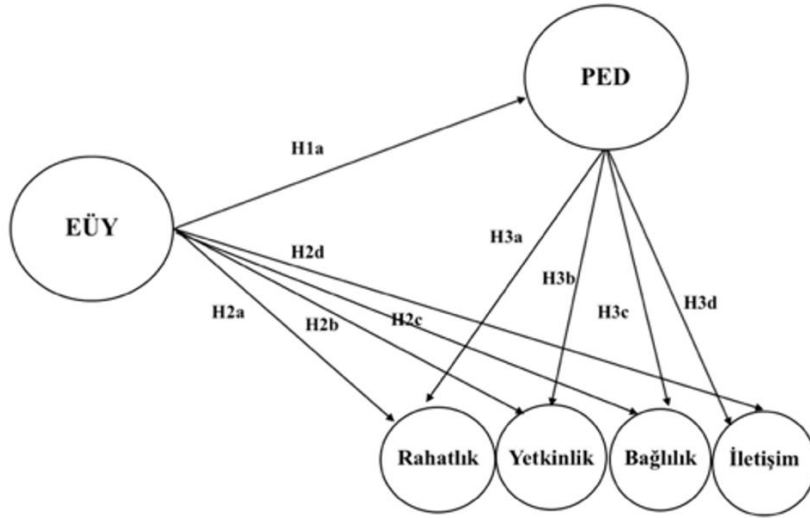
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem

Bu çalışma kapsamında elde edilmesi gereken veriler doğrudan doğruya birincil verilerdir. Verilerin toplanma sürecinde araştırma anketleri, ziyaret bilgilendirmeleri önceden yapılarak yüzyüze görüşmelerle tamamlanmıştır. Böylece anket formlarının daha doğru ve sağlıklı bir şekilde tarafımıza dönüşü hedeflenmiştir.

Bu araştırma için kullanılan örneklem İstanbul merkezli üretim, inşaat, dağıtım, finans, ilaç, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) ve bilgi ve teknoloji (BT) sektörleri olup izin verilen İstanbul’daki 7 ayrı firma değerlendirmeye alınmıştır. Haziran 2021 ve Eylül 2021 tarihleri arasında 3 aylık bir süre boyunca yapılan rutin ziyaretler yoluyla sektörde çalışan 396 personelden ankete katkı vermeyi kabul eden 343’ü ile veri toplama süreci yürütülmüştür.

Yukarıda verilen detaylar sonucunda bu çalışmada kullanılan araştırma ölçeği; 3 ana değişkeni (EÜY, PED, PB) ölçmeye yönelik toplamda 57 ifadeden oluşmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın daha önce

şekil 1’de sunulan araştırma modeli detaylandırıldığında, söz konusu model aşağıda Şekil 2’deki gibi nihai haline getirilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli 2.

H1a: Proje ekip üyelerinin yetkinliği ile proje ekip dinamikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2abcd: Proje ekip üyelerinin yetkinliği ile projenin rahatlığı, projenin yetkinliği, projeye bağlılık ve projenin iletişimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3abcd: Proje ekip dinamikleri ile projenin rahatlığı, projenin yetkinliği, projeye bağlılık ve projenin iletişimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma modeli kapsamındaki 3 ana değişkeni (EÜY, PED, PB) ve aralarındaki ilişkiyi ölçebilmek için hazırlanan ifadeler (48 ifade) analiz edilebilirlik açısından 5’li Likert formatında katılımcılara sunulmuştur. Bu formatta ölçeğin bir ucu “kesinlikle katılmıyorum” ve diğer ucu da “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

3.4. Veri Analizi

Elde edilen verilerin analizi öncesinde bu verilerin nasıl bir kitleden toplandığının ortaya konulması gerekmektedir. Bu araştırmada kendilerinden veri sağlanan katılımcı grubun demografik görünümü tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1 incelendiğinde, bu araştırmanın veri kaynağı olan örnekleme cinsiyet dağılımının birbirine yakın olduğu ve örneklemin görece olarak genç bir kitleyi temsil ettiği (30-39 arası yaş grubu oranı %32,4) görülmektedir. Örneklemin hemen hemen yarısı proje yöneticisi pozisyonlarda görev yaparken, büyük çoğunluğu ise ekip çalışanı statüsünde bulunmaktadır.

Toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise örneklemin yaklaşık 1/3’ünün 7-9 yıl arası tecrübeye sahip olduğu ve önemli bir büyüklüğün de 15 yıl ve üzeri çalışma tecrübesi bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Örneklemin Demografik Görünümü

| Demografik Özellikler | | n | % |
|-----------------------|-------|-----|------|
| Cinsiyet | Kadın | 155 | 45.2 |
| | Erkek | 188 | 54.8 |

| | | | |
|------------------------|----------------------|-----|------|
| Yaş | 25- 29 | 60 | 17,5 |
| | 30 – 39 | 111 | 32,4 |
| | 40 -49 | 72 | 21,0 |
| | 50-59 | 78 | 22,7 |
| | 60 ve üzeri | 22 | 6,4 |
| Sektör | AR_GE | 55 | 16,0 |
| | Bilişim ve Teknoloji | 77 | 22,4 |
| | Finans | 29 | 8,5 |
| | İlaç Sanayi | 57 | 16,6 |
| | İmalat | 50 | 14,6 |
| | İnşaat | 18 | 5,2 |
| | Lojistik | 57 | 16,6 |
| | Tecrübe (yıl) | 1-2 | 67 |
| 3-6 | | 47 | 13,7 |
| 7-9 | | 95 | 27,7 |
| 10-14 | | 22 | 6,4 |
| 15-19 | | 44 | 12,8 |
| 20 ve üzeri | | 68 | 19,8 |
| Projedeki Görev | Proje Yöneticisi | 106 | 30,9 |
| | Proje Ekib Çalışanı | 237 | 69,1 |

Bu iki grubun toplam oranı %60,3 gibi yüksek bir düzeydedir. Çalışma hayatının ve dolayısıyla örgütsel yaşamın ilk safhalarında olan ve dolayısıyla görece olarak az tecrübeli olan kitle ise örneklemin %30,2'lik bir büyüklüğünü oluşturmaktadır.

BULGULAR

Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma modelinde 3 temel değişken arasındaki ilişkiler sorgulanmaktadır. Bunlar; Ekip üyelerinin Yetkinliği, Proje Ekibi Dinamikleri ve Proje Başarısı değişkenleridir. Bu üç değişkenden ikisi olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri literatürde daha önceden yapılmış çeşitli çalışmalardan elde edilen net boyutlarıyla araştırma modeline dahil edilmiştir.

Ekip üyelerinin yetkinliği üç alt boyutuyla ve proje başarısı dört alt boyutuyla modelde yer almaktadır. Proje Ekibi Dinamikleri değişkeni tek boyutla araştırmaya dahil edilmiştir. Ekip üyelerinin Yetkinliği “duygusal”, “yönetimsel” ve “entelektüel” yetkinlik olmak üzere üç alt boyutuyla katılımcılara sunulmuştur. Benzer şekilde Proje Başarısı değişkeni, literatürde yaygın biçimde ortaya konan dört alt

boyutuyla katılımcılara sunulmuştur. Bunlar “konfor”, “yeterlilik”, “bağlılık” ve “iletişim” olarak ifade edilmiştir.

Tablo 2: Proje Ekibi Üyelerinin Yetkinliği (EÜY), Proje Ekibi Dinamikleri (PED) ve Proje Başarısı (PB) için tanımlayıcı istatistikler

| Proje Bazlı Yetkinlikler | Ort. | SD | Proje Başarı Kriterleri | Ort. | SD |
|---|------|-------|--|------|-------|
| EQ1. Ekip üyeleri kendi duygularının farkındaydı ve kendilerini yönetip kontrol ediyorlardı. | 3,12 | 0,049 | COM11. Proje boyunca yeterli fon sağlandı. | 4,12 | 0,027 |
| EQ2. Ekip üyeleri sürekli olarak konsantrasyonlarını sürdürdüler ve çeşitli durumlarda baskı altında görevleri yerine getirdiler. | 3,08 | 0,244 | COM12. Proje ile ilgili kapsamlı sözleşme dokümanları iyi hazırlanmıştı. | 4,28 | 0,029 |
| EQ3. Ekip üyeleri, eksik veya belirsiz bilgilere rağmen sezgilerini kullanarak net kararlar aldılar. | 3,9 | 1,311 | COM13. Proje için ihtiyaç duyulan kaynakların mevcudiyeti kolaydı. | 4,08 | 0,144 |
| EQ4. Ekip üyeleri, kararlara varma ve sorunlara ve zorluklara çözüm önerme konusunda paydaşların fikirlerini veya gereksinimlerini değerlendirdi. | 3,84 | 0,478 | COM14. Paydaşların projeye sürekli katılımı vardı. | 4,95 | 1,213 |
| EQ5. Ekip üyeleri konumlarını anladılar ve diğer tarafı bir bakış açısını değiştirmeye ikna ettiler. | 3,83 | 1,27 | COM15. Proje yöneticilerinin liderliği vardı. | 4,84 | 0,455 |
| EQ6. Ekip üyeleri, net sonuçlar elde etmek için birbirlerini motive etti ve etkiledi. | 3,02 | 0,304 | COM21. Yetkin proje yöneticileri ve ekip üyeleri vardı. | 4,81 | 0,127 |
| EQ7. Ekip üyeleri adanmış ve samimi bir tavırla başkalarını cesaretlendirdi. | 3 | 1,363 | COM22. Proje için gerekli en son teknoloji kullanımı vardı. | 3,99 | 0,201 |
| MQ1. Ekip üyeleri proje kaynaklarını net nesnelere göre organize edip koordine etti ve uzun vadeli şirketleri eylem planlarına dönüştürdü. | 3,54 | 1,27 | COM23. Başvurulacak uygun proje deneyimleri veya en iyi uygulamalar vardı. | 4,01 | 1,223 |
| MQ2. Ekip üyeleri, görevleri aktif olarak destekledi ve ekip üyeleri arasında iletişim kurdu. | 2,78 | 1,465 | COM24. Multidisipliner ve çeşitli alanlara sahip bir proje ekibinden oluşur. | 4,87 | 1,352 |

| | | | | | |
|---|-------------|-----------|--|-----------------|-------|
| MQ3.Delege edilen ekip üyeleri fikirler yarattılar ve sorumlulukla sorunları çözüp geliştirdiler. | 3,8 | 0,231 | COM25. Doğru tasarımcı / yüklenici ile bir sözleşme yapıldı. | 3,78 | 1,485 |
| MQ4. Ekip üyeleri, zorlu görevler, roller ve sorumluluklar. | 3,08 | 1,274 | COM31. Projeye katılanlar sorumluluklarına bağlılık gösterdiler. | 4,18 | 0,931 |
| MQ5. Ekip üyeleri, proje hedeflerine ulaşmak ve kararları uygulamak için belirlendi | 2,95 | 1,126 | COM32. Net hedefler ve kapsam vardı. | 4,08 | 1,124 |
| IQ1. Ekip üyeleri, çok çeşitli kaynaklardan bilgi toplama, analiz etme ve değerlendirme becerilerini gösterdiler. | 3,92 | 0,296 | COM33. Üst yönetimden destek geldi. | 3,95 | 1,343 |
| IQ2. Ekip üyeleri, organizasyonun gelecekteki yönünü ve vizyonunu sunma becerisini gösterdiler. | 3,9 | 0,342 | COM41. Proje ile ilgili toplum katılımı etkinleştirildi. | 4,72 | 0,112 |
| IQ3. Ekip üyeleri stratejik düşünme yeteneğini gösterdiler. | 3,66 | 1,477 | COM42. Net bilgi ve iletişim kanalları vardı. | 3,87 | 0,212 |
| Proje Ekibi Yetkinliği | 3,43 | ,83 | COM43. Sık sık ilerleme toplantıları yapıldı. | 3,15 | 1,398 |
| Proje Ekibi Dinamiklerinin Yönleri | Ort. | SD | Proje başarısı | 4,04 | 0,71 |
| P1.Ekip üyeleri arasındaki ilişki çok iyidir. | 3,81 | ,043 | Ölçek Sorularına Ait Kodlar | | |
| P2.Ekip üyelerinin takım çalışması becerisi çok iyidir. | 4,11 | 1,09 | Duygusal Yetkinlik | EQx | |
| P3.Ekip üyelerinin hedef yönelimleri çok iyidir. | 3,92 | ,321 | Yönetmel Yetkinlik | MQx | |
| P4.Ekip üyelerinin çatışma çözme becerisi çok iyidir. | 3,83 | 1,21 | Entelektüel Yetkinlik | IQx | |
| P5.Ekip Üyelerinin karara alma becerisi çok iyidir. | 3,61 | ,330 | Rahatlık ve Yetkinlik | COM1x, COM2x | |
| Proje ekibi dinamikleri | 3,86 | ,590 | Bağlılık ve İletişim | COM3x, COM4x | |

Proje ekibi dinamikleri, proje ekibi üyelerinin tartışılan yetkinliğine kıyasla biraz daha yüksek bir seviyededir (ortalama=3,86; SD=0,50). Bu sonuca göre, proje ekibi dinamiklerinin, proje ekibi üyelerinin çok güçlü hedef yönelimi (3.92) ve takım çalışması becerisi (4.11) ile karakterize edildiğini

göstermektedir. Proje ekibi dinamiklerinde, ekip üyelerinin karara alma (3,61) ve çatışma çözme becerilerine ilişkin (3,83) algılarında en alt düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Proje başarısı, katılımcıların sahip oldukları yetkinlik ve mevcut proje dinamiklerine göre, yüksek düzeyde olduğu (4,04; SD=0,71) gözlenmiştir. Diğerine proje başarısındaki farklılıklar oldukça küçüktür. Projelerin en başarılı yönü, paydaşların projeye sürekli katılımı olması (4,95) ve Multidisipliner ve çeşitli alanlara sahip bir proje ekibinden oluşmasıdır (4,87). Projelerin en az başarılı olduğu, ancak yine de yüksek düzeyde olduğu yönler, sık sık ilerleme toplantıları yapılması olarak gözlenmektedir.

Modelde yer alan iki temel değişken "Proje Ekibi Dinamikleri" ve araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan "Ekip üyelerinin Yetkinliği" Doğrulayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuştur.

Literatürde çeşitli ve görece olarak farklı ölçekleri bulunmakta ve bu ölçeklerden kaynaklanan boyutlar kısmi olarak çeşitlilik göstermektedir. Dolayısıyla, her üç ölçekte alt boyutlar hakkında kuvvetli ve yaygın bir mutabakattan söz etmek kolay değildir. Bu nedenle bu çalışmada "Ekip üyelerinin Yetkinliği", "Proje Ekibi Dinamikleri" ve "Proje Başarısı" değişkenlerini oluşturan 37 ifadeye Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanarak bu değişkenin hangi boyutlardan oluştuğunu görmek ve araştırma modelinin analizine bu boyutları dikkate alarak devam etmek amaçlanmıştır.

Faktör analizi ele alınan değişkene ait çok sayıdaki özelliğin geri planında yatan nedenleri, yani gözlenemeyen ve ölçülemeyen gizli boyutları ortaya koymaktır. Aynı zamanda söz konusu değişkeni ölçmeye yarayan birçok ifadenin kendi içlerindeki benzerliklerini anlayabilmek ve bunları daha az sayıda gruplarla ifade edebilmektir. Dolayısı ile bu analizden ortaya çıkan faktör skorları bir sonraki aşamada Yapısal Eşitlik Analizinde de kullanılabilirdiği için temel bağımlı değişkeni hangi düzeyde açıklayabildiği de daha net olarak anlaşılacaktır.

Tablo 3. Korelasyonlar ve Tanımlayıcı istatistikler

| | Ort | SS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------------------------|-------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 1. Duygusal Yetkinlik (EQ) | 20,94 | 6,16 | ,804 | | | | | | | |
| 2. Yönetsel Yetkinlik (MQ) | 14,15 | 4,51 | ,533** | ,749 | | | | | | |
| 3. Entelektüel Yetkinlik (IQ) | 8,35 | 3,28 | ,717** | ,328** | ,713 | | | | | |
| 4. Ekip Dinamikleri (PED) | 14,86 | 4,40 | ,897** | ,572** | ,749** | ,739 | | | | |
| 5. Rahatlık (PB) | 14,92 | 4,59 | ,955** | ,515** | ,758** | ,951** | ,762 | | | |
| 6. Yeterlilik (PB) | 15,20 | 4,31 | ,958** | ,551** | ,607** | ,804** | 864** | ,736 | | |
| 7. Bağlılık (PB) | 8,72 | 3,22 | ,896** | ,399** | ,715** | ,841** | ,940** | ,760** | ,721 | |
| 8. İletişim (PB) | 8,68 | 3,01 | ,749** | ,501** | ,387** | ,508** | ,551** | ,811** | ,496** | ,712 |

Ölçekler için alfa katsayısı diyagonal olarak yazılmıştır. ** $p < .01$

Tanımlayıcı istatistikler, ortalamalar ve standart sapmalar dahil tüm değişkenler için analiz edilmiştir (Tablo 3). Ek olarak, tüm çalışma ölçekleri Cronbach's Alpha kullanılarak iç tutarlılık açısından incelenmiş ve tüm çalışma değişkenleri iki değişkenli korelasyonları tespit etmek için analiz edilmiştir. Çalışma hipoteziyle ilgili veriler, IBM SPSS AMOS Sürüm 24 kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Tüm hipotezleri aynı anda değerlendirmek için yol analizi kullanılmıştır. YEM için varsayımlar karşılanmış ve maksimum olabilirlik tahmini uygulanmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

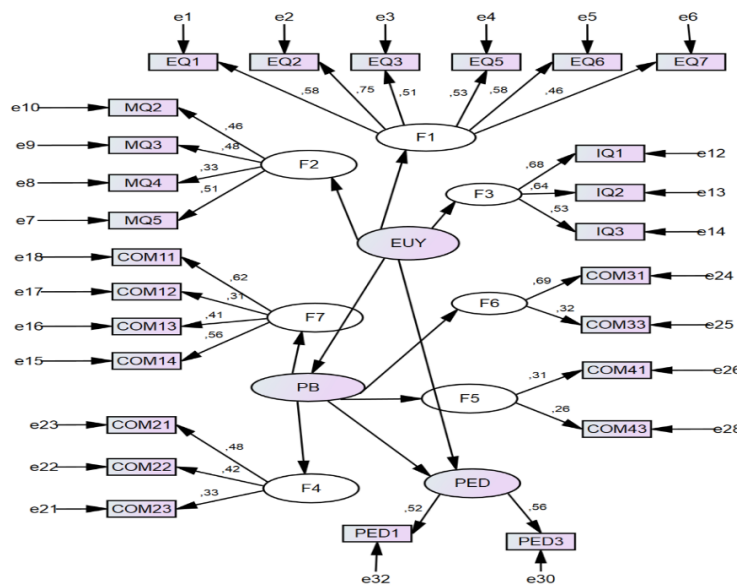
Ekip üyelerinin Yetkinliği Ölçeği, Proje Ekibi Dinamikleri Ölçeği ve Proje Başarısı Ölçeğinin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla temel bileşenler analizinin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizi yürütülmüştür. İlk olarak, ölçüm modeli uyumunu ve gözlenen değişken faktör yüklerini değerlendirmek için Doğrusal Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin yapısının teorik yapıya uygunluğunun ölçülmesinde analiz sonucunda ortaya çıkan uyum indekslerinden ilk olarak ki-kare ve serbestlik derecesi ele alınmış ve ki-kare değeri serbestlik derecesine bölüldüğünde ortaya çıkan değer modelin iyi uyuma sahip olduğunu göstermiştir [$\chi^2 = 340.11$, Sd = 244 p < .01 ($\chi^2/Sd = 1.39$)]. GFI indeksleri 0-1 arasında değer alırlar. 0 hiç uyum olmadığı, .90 iyi uyum olduğu, .95-1.0 de mükemmel uyum olduğu şeklinde yorumlanır (Jöreskog ve Sörbom, 1982). Bu indeksler için .75 değerinin de alt değer olarak alınabildiğini belirtenler vardır (Hu ve Bentler, 1999). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen veriler ölçeğin teorik modelle uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Uyum İndeksleri Değerleri

| Uyum Kriteri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir | DFA Uyum Değerleri |
|--------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------|
| GFI | $0,95 \leq GFI \leq 1$ | $0,90 \leq GFI \leq 0,95$ | 0,90 |
| AGFI | $0,90 \leq AGFI \leq 1$ | $0,85 \leq AGFI \leq 0,90$ | 0,87 |
| CFI | $0,97 \leq CFI \leq 1$ | $0,95 \leq CFI \leq 0,97$ | 0,98 |
| NFI | $0,95 \leq NFI \leq 1$ | $0,90 \leq NFI \leq 0,94$ | 0,92 |
| TLI | $0,95 \leq TLI \leq 1$ | $0,90 \leq TLI \leq 0,94$ | 0,97 |
| RMSEA | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$ | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ | 0,05 |

Kaynak: Hair ve ark., 2014, Schermelleh-Engel ve ark., 2003.

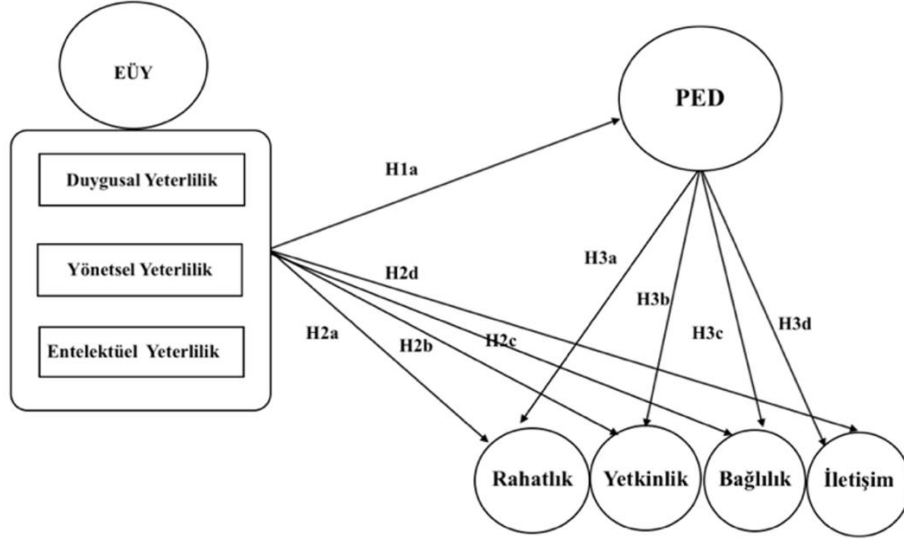
Tanımlayıcı istatistiklerin ve varsayımlara yönelik testlerin gözden geçirilmesinin ardından, ölçüm modeli için (Şekil 3), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) IBM SPSS AMOS Sürüm 24'te gerçekleştirilmiştir.



Şekil 3. Araştırma Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi/ Nihai Versiyonu

DFA sonucunda elde edilen ölçeğe ilişkin maddeden oluşan Araştırma Modeli iyi ile normal arası uyum gösterdiği söylenebilir (Hu ve Bentler, 1999).

Bu çalışmanın araştırma modelindeki temel bağımsız değişkenin (EUY), ve (PB) alt boyutları da yukarıda şekil 3'deki faktör analizi ile netleştirildikten sonra, araştırma modelinin son görünümü şekil 4'teki haline ulaşılmıştır.



Şekil 4 Araştırma Model-3 /Nihai Model

Şekil 4'teki araştırma modelinin son görünümü bağlamında araştırmanın hipotezlerinden H3 grubu aynı kalmak üzere, H1 ve H2 hipotezler grubu şu şekilde nihai halini almıştır:

H1a1a2a3: Proje ekip dinamikleri ile proje ekip üyelerinin duygusal yetkinliği, yönelimsel yetkinliği ve entelektüel yetkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a1a2a3: Projenin rahatlığı ile proje ekip üyelerinin duygusal yetkinliği, yönelimsel yetkinliği ve entelektüel yetkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b1b2b3: Projenin yetkinliği ile proje ekip üyelerinin duygusal yetkinliği, yönelimsel yetkinliği ve entelektüel yetkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c1c2c3: Projeye bağlılık ile proje ekip üyelerinin duygusal yetkinliği arasında, yönelimsel yetkinliği ve entelektüel yetkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2d1d2d3: projenin iletişimi ile proje ekip üyelerinin duygusal yetkinliği, yönelimsel yetkinliği ve entelektüel yetkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3abcd: Proje ekip dinamikleri ile projenin rahatlığı, projenin yetkinliği, projeye bağlılık ve projenin iletişimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

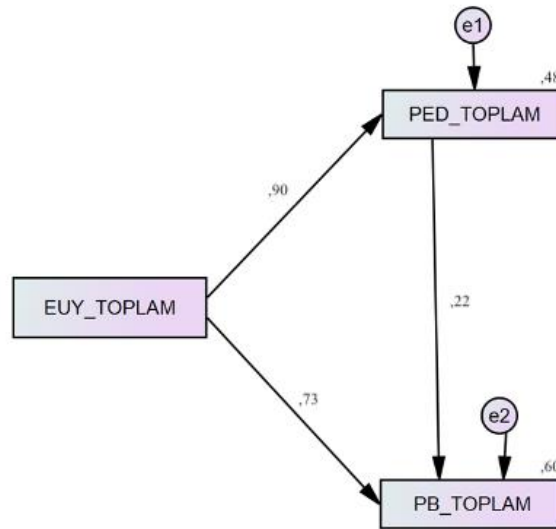
Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Bu çalışmada, değişkenler arasında var olan ilişkileri keşfetmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) prosedürleri kullanılmıştır. SEM prosedürü, birden fazla ölçüm ögesi içeren yapılar arasındaki geçici ilişkileri test etme kapasitesi nedeniyle kullanılır (Joreskog & Sorbom, 1996). Her endojen (bağımlı) değişken için, bir denklem, başka bir denklemden eksojen (bağımsız) veya diğer endojen değişkenler tarafından tahmin edilir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki hem doğrudan hem

de dolaylı etkileri tahmin edilmektedir. Veri analizleri SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 23.0 yazılımı kullanılarak yapılmıştır. Veri analizinden önce SEM varsayımları kontrol edilmiştir. Normallik varsayımı için, çarpıklık ve basıklık değerleri (-1 ve +1'den küçük) normal dağılım için kabul edilebilir bir aralıktadır. YEM çalışmalarında örneklem büyüklüğü ile ilgili literatüre bakıldığında 200'den fazla katılımcının kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Harrington, 2009; Kline, 2005).

Model-1

Araştırmacı tarafından ön görülen hipotezlerin test edilmesi amacı ile Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM ile tüm hipotezleri aynı anda değerlendirmek için yol (path) analizi uygulanmıştır. YEM için varsayımlar karşılanmış ve maksimum olabilirlik tahmini uygulanabilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli ile elde edilen ki-kare değeri serbestlik derecesine bölüldüğünde ortaya çıkan değer modelin mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermiştir ($\chi^2/Sd=0.27$). Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi sonucunda uyum endekslerine bakıldığında [RMSEA = 0.06, GFI = 0.99, CFI=0,95, AGFI = 0.90] olarak elde edilmiştir. (YEM) ile analiz sonucunda elde edilen ölçek ile teorik modelin mükemmel uyum gösterdiği belirlenmiştir.



Şekil 3. Model-1

Araştırma Modeli-1 kapsamında araştırmacı tarafından ön görülen hipotezleri test etmek için YEM analizi kullanılmıştır. Model 1'e göre doğrudan etki ve dolaylı etki ilişkileri incelenmiştir.

Araştırmacı tarafından ön görülen hipotezlerin yol analiz sonuçları, istatistiksel olarak anlamlı ($p<.05$) ve istatistiksel olarak anlamsız ($p>.05$) ve yol analizi ile elde edilen katsayı ile birlikte aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. Model-1 Regresyon Yükleri

| Model-1 | | | | | | |
|----------------------------------|------------------------|-------------|---------------|--------------|---------------|--------------------|
| Bağımsız değişkenler | Bağımlı değişkenler | Toplam Etki | Doğrudan Etki | Dolaylı Etki | Standart Hata | Kritik t değerleri |
| Proje ekip üyelerinin yetkinliği | Proje ekip dinamikleri | 0,90** | 0,90** | - | 0,009 | 38,41 |

| | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| Proje ekip üyelerinin yetkinliği | Proje başarısı | 0,97** | 0,77** | 0,20** | 0,052 | 16,41 |
| Proje ekip dinamikleri | Proje başarısı | 0,22** | 0,22** | - | 0,139 | 5,07 |

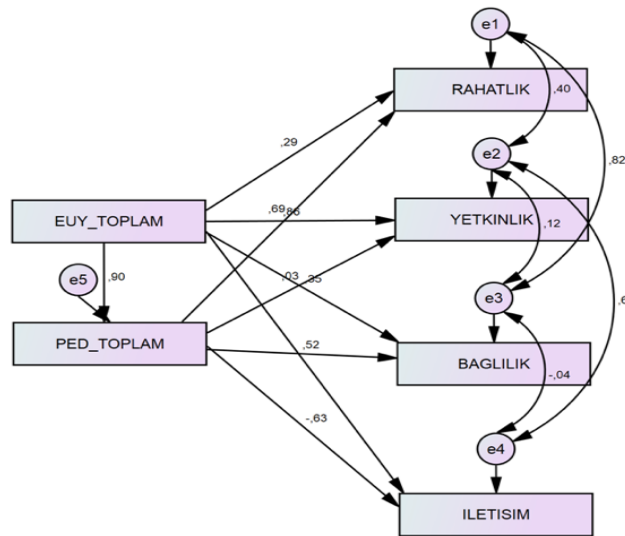
** $p < .01$, * $p < .05$

Tablo 3 incelendiğinde regresyon yüklerine ilişkin tüm p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre Model 1 olarak ortaya konulan **H1**, **H2**, **H3** ve **H4** hipotezleri istatistiksel açıdan doğrulanmıştır.

Proje ekip üyelerinin yetkiliği ile proje başarısı arasındaki ilişkide proje ekip dinamiklerinin aracılık rolünün incelendiği yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre; elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, proje ekip üyelerinin yetkiliğinin proje ekip dinamiklerini ($\beta=0,90$; $p<0,01$) ve Proje başarısını ($\beta=0,22$; $p<0,01$) etkilediği görülmüştür. Daha genel bir ifadeyle, proje ekip üyelerinin yetkiliğinin proje ekip dinamikleri ve Proje başarısı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Modele aracı değişken dahil edildiğinde aracı değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkide $p<0,01$ ($p=0,000$) olduğundan; proje ekip dinamiklerinin proje başarısı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre araştırmanın dördüncü hipotezi desteklenmiştir. Dolayısıyla Proje ekip üyelerinin yetkiliği ile proje başarısı arasındaki ilişkide proje ekip dinamiklerinin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Modelde yer alan değişkenlerin her biri ayrı ayrı incelendiğinde Proje ekip üyelerinin yetkiliğinin proje ekip dinamikleri varyansın yaklaşık %48'ini açıkladığı görülmektedir. Ayrıca Proje ekip üyelerinin yetkiliği ve proje ekip dinamikleri ile birlikte proje başarısındaki varyansın %60'ını açıklamaktadır.

Model-2

Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi sonucunda uyum endekslerine bakıldığında da [RMSEA = 0.05, GFI = 0.88, CFI=0,98, AGFI = 0.91] olarak bulunmuştur. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile analiz sonucunda elde edilen ölçek ile teorik modelin iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir.



Şekil 4. Model-2

Araştırmacı tarafından test edilen Model-2 (Şekil 4), bir eksojen bağımsız değişken (EÜY) ve beş endojen bağımlı değişken dâhil olmak üzere altı gizli değişkenden oluşmaktadır. Endojen bağımlı değişkenler proje başarısı alt boyutları olan (konfor, yeterlilik, bağlılık ve iletişim) ve proje ekip dinamikleri şeklindedir. Göstergeleri modellerken, tek maddeli göstergeleri veya birkaç ayrı maddeden oluşan göstergeleri kullanmak için bir seçim yapılabilir (Hall, Snell ve Foust, 1999).

Tablo 4. Model-2 Regresyon Yükleri

| Model-2 | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|-------------|---------------|--------------|---------------|--------------------|
| Bağımsız değişkenler | Bağımlı değişkenler | Toplam Etki | Doğrudan Etki | Dolaylı Etki | Standart Hata | Kritik t değerleri |
| Proje ekip üyelerinin yetkinliği | Rahatlık | 0,912** | 0,293** | 0,619** | 0,014 | 8,337 |
| Proje ekip üyelerinin yetkinliği | Yetkinlik | 0,885** | 0,855** | 0,030** | 0,022 | 14,750 |
| Proje ekip üyelerinin yetkinliği | Bağlılık | 0,824** | 0,352** | 0,472** | 0,018 | 5,453 |
| Proje ekip üyelerinin yetkinliği | İletişim | 0,695** | 1,259** | -0,564** | 0,021 | 15,163 |
| Proje ekip dinamikleri | Rahatlık | 0,687** | 0,687** | - | 0,037 | 19,578 |
| Proje ekip dinamikleri | Yetkinlik | 0,033(n.s) | 0,033(n.s) | - | 0,058 | ,572 |
| Proje ekip dinamikleri | Bağlılık | 0,524** | 0,524** | - | 0,047 | 8,111 |
| Proje ekip dinamikleri | İletişim | -0,626** | -0,626** | - | 0,057 | -7,540 |

** $p < .01$, * $p < .05$, n.s: anlamsız

Tablo 4 incelendiğinde proje ekip dinamiklerinin yetkinlik üzerine etkisi hariç ($\beta=0,03$; $p=567$) diğer tüm değişkenlere ilişkin regresyon yükleri, p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre Model 2 olarak ortaya konulan **H3b** hariç diğer tüm (**H1a**, **H2a**, **H2b**, **H2c**, **H2d**, **H3a**, **H3c** ve **H3d**) hipotezleri istatistiksel açıdan doğrulanmıştır.

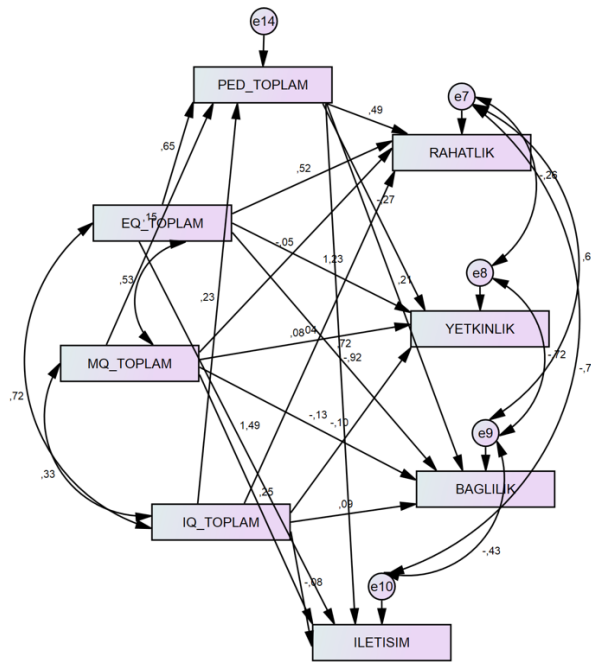
Proje ekip üyelerinin yetkiliğinin Proje başarısı alt boyutlarından olan rahatlık değişkenini ($\beta=0,91$; $p < 0,01$) etkilediği görülmüştür. Proje ekip üyelerinin donanımlı olmaları elbette proje başarısının önemli boyutlarından biri olan projenin rahatlıkla tamamlanmasında etkin bir rol oynadığı sonucuna varılabilir. Bilgili ve donanımlı bireylerden oluşturulan ekip çalışmalarında zorluklarla daha az karşılaşma olasılığı artacak ve projenin başarıya ulaşması daha kolay olacaktır. Benzer şekilde proje ekip üyelerinin yetkiliğinin proje başarısı alt boyutlarından olan yetkinlik ($\beta=0,85$; $p < 0,01$), bağlılık ($\beta=0,85$; $p < 0,01$) ve iletişim ($\beta=0,69$; $p < 0,01$) üzerinde etkin olduğu gözlenmiştir. Araştırmada elde edilen

sonuca göre projede görev alan ekip üyelerinin projeye bağlılığı, ekip üyeleri arasındaki iletişimin güçlü olmasına ve yetkinlik bakımından birbirlerini tamamlamalarına bağlı olduğu söylenebilir.

Proje ekip dinamiklerinin Proje başarısı alt boyutlarından olan rahatlık ($\beta=0,68$; $p<0,01$) ve bağlılık ($\beta=0,52$; $p<0,01$) değişkenleri ile pozitif yönde bir etkileşimin gözlenmesine karşın iletişim ($\beta=-0,62$; $p<0,01$) değişkeni ile negatif yönde bir etkileşim gözlenmektedir. Proje ekip dinamikleri ile yetkinlik ($\beta=0,03$; $p=n.s$) değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Model-3 /Nihai Model

Yapısal Eşitlik Modellemesi analizi sonucunda uyum endekslerine bakıldığında da [RMSEA = 0.08, GFI = 0.90, CFI=0,97, AGFI = 0.85] olarak bulunmuştur. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile analiz sonucunda elde edilen ölçek ile teorik modelin iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir.



Şekil 5. Model-3

Araştırmacı tarafından test edilen Model-3 (Şekil 5), üç eksojen bağımsız değişken (duygusal, yönetsel ve entelektüel boyut) ve beş endojen bağımlı değişken dahil olmak üzere sekiz gizli değişkenden oluşmaktadır. Endojen bağımlı değişkenler proje başarısı alt boyutları olan (konfor, yeterlilik, bağlılık ve iletişim) ve proje ekip dinamikleri şeklindedir.

Tablo 5. Model-3 Regresyon Yükleri

| Model-3 | | | | | | |
|---|------------------------|-------------|---------------|--------------|---------------|--------------------|
| Bağımsız değişkenler | Bağımlı değişkenler | Toplam Etki | Doğrudan Etki | Dolaylı Etki | Standart Hata | Kritik t değerleri |
| Proje ekip üyelerinin duygusal yetkinliği | Proje ekip dinamikleri | 0,650** | 0,650** | - | 0,025 | 18,872 |
| Proje ekip üyelerinin yönetsel yetkinliği | Proje ekip dinamikleri | 0,148** | 0,148** | - | 0,025 | 5,826 |

| | | | | | | |
|--|------------------------|-------------|-------------|------------|-------|---------|
| Proje ekip üyelerinin entelektüel yetkinliği | Proje ekip dinamikleri | 0,234** | 0,234** | - | 0,041 | 7,589 |
| Proje ekip üyelerinin duygusal yetkinliği | Rahatlık | 0,835** | 0,517** | 0,318** | 0,018 | 21,663 |
| Proje ekip üyelerinin duygusal yetkinliği | Yetkinlik | 0,95** | 1,226** | -0,276** | 0,021 | 41,807 |
| Proje ekip üyelerinin duygusal yetkinliği | Bağlılık | 0,86** | 0,724** | 0,136** | 0,025 | 14,784 |
| Proje ekip üyelerinin duygusal yetkinliği | İletişim | 0,897** | 1,492** | -0,595** | 0,031 | 23,954 |
| Proje ekip üyelerinin yönetsel yetkinliği | Rahatlık | 0,02** | -0,053** | 0,073** | 0,013 | -4,103 |
| Proje ekip üyelerinin yönetsel yetkinliği | Yetkinlik | 0,044** | 0,084** | -0,040** | 0,015 | 5,300 |
| Proje ekip üyelerinin yönetsel yetkinliği | Bağlılık | -0,101** | -0,132** | 0,031** | 0,019 | -4,989 |
| Proje ekip üyelerinin yönetsel yetkinliği | İletişim | 0,119** | 0,255** | -0,136** | 0,023 | 7,556 |
| Proje ekip üyelerinin entelektüel yetkinliği | Rahatlık | 0,154* | 0,039* | 0,115* | 0,023 | 2,420 |
| Proje ekip üyelerinin entelektüel yetkinliği | Yetkinlik | -0,161** | -0,097** | -0,064** | 0,027 | -4,878 |
| Proje ekip üyelerinin entelektüel yetkinliği | Bağlılık | 0,139* | 0,090* | 0,049* | 0,032 | 2,707 |
| Proje ekip üyelerinin entelektüel yetkinliği | İletişim | -0,294(n.s) | -0,080(n.s) | 0,214(n.s) | 0,039 | -1,900 |
| Proje ekip dinamikleri | Rahatlık | 0,490** | 0,490** | - | 0,027 | 18,67 |
| Proje ekip dinamikleri | Yetkinlik | -0,271** | -0,271** | - | 0,032 | -8,420 |
| Proje ekip dinamikleri | Bağlılık | 0,209** | 0,209** | - | 0,039 | 3,889 |
| Proje ekip dinamikleri | İletişim | -0,916** | -0,916** | - | 0,047 | -13,383 |

** $p < .01$, * $p < .05$, n.s : anlamsız

Tablo 5 incelendiğinde; proje ekip üyelerinin entelektüel yetkinliğinin proje başarı faktörlerinden iletişim üzerine etkisi hariç ($\beta = -0,29$; $p = 0,07$) diğer tüm değişkenlere ilişkin regresyon yükleri, p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için istatistiksel olarak anlamlıdır.

Buna göre Model 3 olarak ortaya konulan **H2d3** hariç diğer tüm (**H1a1-a3**, **H2a1-a3**, **H2b1-b3**, **H2c1-c3**, **H2d1** ve **H2d2**, **H3a**, **H3b**, **H3c**, **H3d**) hipotezleri istatistiksel açıdan doğrulanmıştır.

Araştırma Modeline göre proje ekibi üyeleri arasındaki etkileşimlerin niteliğini ve niceliğini ifade eden proje ekibi dinamikleri üzerinde etkin olduğu ve duygusal yetkinliğin diğer yetkinliklere oranla daha baskın olduğu belirlenmiştir. Problem çözme, çatışmaları önleme, hedef yönelimi gibi dinamikler proje

ekibi üyeleri arasındaki etkileşimlerde oldukça önemlidir. Yapılan araştırmada duygusal yetkinliğin diğer yönetsel ve entelektüel yetkinliklerden daha fazla ekip dinamikleri üzerinde etkisinin olduğunu göstermiştir. Proje ekip dinamikleri, proje ekip üyelerinin duygusal, yönetsel ve entelektüel yetkinliğine bağlı olarak sonuçta ortaya çıkan performans, proje ekibi tasarımı, liderlik ve süreçlerin etkisi altındadır. Bu etiklerin pozitif yönde olması elbette proje başarısı üzerinde olumlu bir etki yapacaktır. Projenin rahatlığı, yetkinliği, projeye bağlılık ve projenin iletişimi gibi proje başarısına etki eden faktörlerin, proje ekip üyelerinin arasındaki duygusal, yönetsel ve entelektüel yetkinlik düzeylerine sıkı sıkıya bağlı oldu belirlenmiştir.

Proje ekip üyelerinin yönetsel yetkinliğinin az da olsa proje başarısına etki edecek olan projeye bağlılık ($\beta=-0,10$; $p<0,01$) ve proje yetkinlik ($\beta=-0,16$; $p<0,01$) üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu gözlenmiştir. Benzer durum proje ekip dinamiklerinin proje başarısına etki edecek olan yetkinlik ($\beta=-0,27$; $p<0,01$) ve iletişim ($\beta=-0,91$; $p<0,01$) üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu, özellikle iletişimde sorunların yaşandığı gözlenmektedir. Hem proje ekip dinamiklerinde hem de proje ekip üyelerinin entelektüel yetkinliğinde iletişimin sorunlu olduğu gözlenmektedir. Bunun sebebi ekip üyelerinin entelektüel yetkinliklerinin proje ekip dinamiklerini bozduğu ve bireyler arasında iletişim eksikliği oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Proje ekibi üyelerinin yetkinliği örgütsel başarı için kilit bir faktördür ve yöneticinin liderlik tarzı ile ekip üyelerinin yetkinliği iş dünyasında başarılı performansın anahtarı olarak kabul edilebilir. Proje ekibi üyelerinin yetkinliği, genel yönetim literatüründe örgütler için kritik bir başarı faktörü olarak görülmektedir. Cooke-Davies (2002)'a göre proje başarısı ile proje yönetimi başarısı arasında farklılık olması gerektiğini vurgulamıştır. Araştırmacı belirlenen başarı kriterleri çerçevesinde proje yöneticisinin yeterliliğinin dikkate alınmasını belirtmiştir. Başarı ile proje ekip üyelerinin yetkinliği ve liderlik yetkinlikleri arasındaki korelasyonlar Muller ve Turner (2007) tarafından tanımlanmıştır. Başarı kriterleri, kritik başarı faktörleri ve proje türleri arasındaki bağlantı Westerveld (2003) tarafından incelenmiştir. Bu araştırmada geliştirdiği başarı kriterleri arasında proje sonuçları (zaman, maliyet ve kalite), müşteri takdiri, proje ekibi üyeleri, kullanıcılar, sözleşme ortakları ve paydaşlar yer almıştır. Wateridge (1998), ekipte proje yöneticisi olarak görev alanların öncelikle önemli başarı kriterlerini belirlemelerini ve ardından başarı kriterlerini yerine getirmelerine yardımcı olacak kritik başarı faktörlerini belirlemelerini tavsiye etmiştir. Pinto ve Slevin (1988), proje yöneticisinin başarılı proje uygulaması için hangi faktörlerin kritik olduğunu bilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Dulewicz ve Higgs (2005), liderlik anlayışına sahip proje yöneticilerinin projeyi başarıya götürme olasılığının daha yüksek olduğuna inanmaktadır. Başarılı proje sonuçlarının elde edilmesinde proje yönetimi her zaman etkin liderliği içermektedir (Nixon, Harrington ve Parker, 2011). Muller ve Turner (2010)' e göre proje başarısı sabit bir hedef değildir. Proje başarısını neyin oluşturduğuna dair değişen anlayış Jugdev ve Muller (2005) tarafından gözden geçirilmiştir. Proje başarı faktörleri belirlenirken proje yöneticisinin ve proje ekibi üyelerinin performansı göz ardı edilmemelidir (Nixon, Harrington ve Parker, 2011). Turner ve Muller (2005), proje başarı faktörlerini belirlerken proje yöneticisinin yetkinliği hakkında daha fazla araştırma yapılması çağrısında bulunmuştur. Tuner ve Muller'e (2005) göre, mevcut çalışmalar, proje yöneticisinin ve onun yetkinliğinin proje başarısı üzerindeki etkisini büyük ölçüde göz ardı etmiştir. Thite'ye (1999) göre, proje yöneticisi dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzı arasında etkili bir şekilde geçiş yapabildiğinde, bir projenin genel sonucu üzerinde olumlu bir etkinin olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca Kaissi (2005), proje yöneticisinin rasyonel ikna stilini kullanmasının olumlu bir proje sonucuyla ilişkili olduğunu belirlemiştir.

Son yıllarda iş faaliyetlerini daha sorumlu, hedef odaklı, zaman ve maliyet kısıtlı, kalite odaklı, müşteri ve paydaş beklentileri doğrultusunda yürütmek için proje bazlı çalışma giderek daha fazla

uygulanmaktadır. Proje yönetimi personelinin yetkinliklerinin proje performansı/başarısı ve dolayısıyla iş performansı üzerindeki önemli rolü ve büyük etkisi göz önünde bulundurulduğunda, proje tabanlı çalışma yetkinlikleri çağdaş iş ortamında daha da önemli hale gelmektedir (Crawford, 2005). 21. yüzyılda öğrenme ve bilginin tek sürdürülebilir rekabet avantajı olabileceğine dair yaygın olarak benimsenen görüşe ek olarak, proje ekibi üyelerinin nitelikleri ve yeterlilikleri, daha fazla ve daha güçlü araştırma vurgusu gerektiren proje yönetimi alanında yöndür. Bu ampirik araştırma ile üç ana araştırma sorusu “Proje ekibi üyelerinin yetkinliğinin proje başarısı üzerindeki etkisi nedir?”, “Proje ekibi dinamiklerinin proje başarısı üzerindeki etkisi nedir?” ve “Proje ekibi üyelerinin yetkinliği ile proje başarısı arasındaki ilişkide proje ekip dinamikleri aracılık rolü oynuyor mu?” yanıtlanmıştır. Proje ekibi üyelerinin yetkinliği, istenen proje performansına ve sonuç seviyelerine ulaşılmasında ve nihayetinde proje başarısının sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Proje ekibi üyelerinin yetkinliği proje başarısını olumlu yönde etkilerken, proje ekibi dinamiklerini de olumlu yönde etkilemekte ve proje ekibi dinamikleri aracılığıyla da dolaylı olarak proje başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Proje ekibi üyelerinin yetkinliğinin proje ekibi dinamikleri aracılığıyla proje başarısı üzerindeki dolaylı olumlu etkisi, doğrudan etkisinin boyutuna kıyasla önemli ölçüde daha düşük olmasına rağmen, hiçbir şekilde ihmal edilmemelidir. Söz konusu dolaylı etkinin, yani proje ekibinin yetkinlik farklılıkları (duygusal, yönetsel ve entelektüel) arasındaki etkileşimin rolü, proje başarısının sağlanmasında üyeler ve proje ekibi dinamikleri göz ardı edilmemelidir. Bu anlamda, makalenin araştırma modellerini testine dayalı yol (path) analizleri, proje ekibi üyelerinin yeterliliği ile proje başarısı arasındaki ilişkide proje ekibi dinamiklerinin rolünün, proje ekibi üyelerinin yeterlilik seviyelerinin daha yüksek olduğu durumda büyük ölçüde arttığını göstermiştir. Proje başarısının elde edilmesinde proje ekibi dinamiklerinin aracılık eden olumlu veya artırıcı rolünden yararlanmak için, proje ekibi üyelerinin düşük düzeyde proje tabanlı çalışma yeterlilikleri kesinlikle kaçınılması gereken bir durum olduğu anlaşılmaktadır.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Alvarenga, J,C., Branco, R,R., Guedes, AL,A., Soares, C,A,P. and e Silva, W,D. (2019). The project manager core competencies to project success. *Int. J. Manag. Proj. Bus.*, 13: 277–292.
- Boyatzis, R, E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage.
- Boyatzis, R, E. (2008). Competencies in the twenty-first century. *J. Manag. Dev.*, 27:5–12.
- Boyatzis, R., Boyatzis, R,E. and Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *J. Manag. Dev.*, 28: 821–838.
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management. *International Journal of Project Management*, 23:7–16.
- Cooke-Davies, T. (2002). The real success factors in projects. *International Journal of Project Management*, 20(3): 185–198.
- Creasy, T. and Anantatmula, V,S. (2013). From every direction—How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success. *Proj. Manag. J.*, 44:36–51.
- Chen, W,T., Chen, T,T., Sheng Lu, C. and Liu, S,S. (2012). Analyzing relationships among success variables of construction partnering using structural equation modeling: A case study of Taiwan’s construction industry. *J. Civ. Eng. Manag.*, 18:783–794.

- Carte, T.A., Chidambaram, L.B. and Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams: A longitudinal study of concentrated and shared leadership behaviors. *Group Decis. Negot.*, 15: 323–343.
- Collins, J. C. and Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harv. Bus. Rev.*, 74:65–77.
- Christenson, D. and Walker, D.H.T. (2004). Understanding the role of “vision” in project success. *Proj. Manag. J.*, 35:39–52.
- Crawford, L.H., Hobbs, J.B., and Turner, J.R. (2005). *Project Categorization Systems*. Newton Square, PA, USA: PMI.
- Dulewicz, V. and Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *J. Manag. Psychol.*, 20:105–123.
- Dainty, AR.J., Cheng, M., and Moore, D.R. (2004). A competency-based performance model for construction project managers. *Constr. Manag. Econ.*, 22:877–886.
- Dvir, D., Sadeh, A., and Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project manager's personality, project, project types, and project success. *Proj. Manag. J.*, 37:36–48.
- Geoghegan, L. and Dulewicz, V. (2008). Do project managers' leadership competencies contribute to project success? *Proj. Manag. J.*, 39:58–67.
- Gelbard, R. and Carmeli, A. (2009). The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success. *International Journal of Project Management*, 27(5): 464-470.
- Harrington, D. (2008). *Confirmatory factor analysis*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hu, L. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1):1-55.
- Hall, R. J., Snell, A. F., and Foust, M. S. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2:233–256.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2014). Examining your data. In: Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. eds. *Multivariate Data Analysis*. 7th. ed. London: Pearson Education Limited.
- Higgs, M.J. and Rowland, D. (2001). Developing change leaders: Assessing the impact of a development programme. *Chang. Manag. J.*, 2:47–64.
- Jugdev, K. and Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Proj. Manag. J.*, 36:19–31.
- Jöreskog, K. G. and Sörbom, D. (1982). Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, 19(4):404–416.
- Kaissi, A, K, H. (2005). *Leadership influence styles: Investigating their effect on Six Sigma change program implementation in a high-tech industry (Unpublished doctoral dissertation)*. University of Phoenix, Detroit, MI.
- Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation*, 2nd ed., Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 11th ed., New York, NY, USA: John Wiley & Sons Inc.

- Muller, R. and Turner, J.R. (2007). The influence of project manager on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4):289-309.
- Muller, R. and Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *Int. J. Proj. Manag.*, 28:437-448.
- Nixon, P., Harrington, M., and Parker, D. (2011). Leadership Performance is Significant to Project Success or Failure: A Critical Analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2): 2012.
- Nguyen, L.D., Ogunlana, S.O., and Lan, D.T.X. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Eng. Constr. Archit. Manag.*, 11: 4040-4413.
- Prabhakar, G.P. (2005). Switch leadership in projects: An empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations. *Proj. Manag. J.*, 36: 53-60.
- Podgórska, M., Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: Project success relation: What are the competencies of polish project leaders? *Int. J. Manag. Proj. Bus.*, 12: 869-887.
- Pinto, J. K. and Slevin, D. P. (1988). Project success: Definitions and measurement techniques. *Proj. Manag. J.*, 19:67-72.
- Sommerville, J. and Dalziel, S. (1998). Project teambuilding – the applicability of Belbin's team-role self-perception inventory. *International Journal of Project Management*, 16(3): 165-171.
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H, and Müller H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research*, 8(2): 23-74.
- Spencer, L. M. and Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York, NY, USA: John Wiley & Sons.
- Scott-Young, C. and Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6): 749-766.
- Steinfort, P. and Walker, D.H. (2011). *What Enables Project Success: Lessons from Aid Relief Projects*. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute.
- Thite, M. (1999). Identifying key characteristics of technical project leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 20(5): 253-261.
- Turner, J.R. and Müller, R. (2006). *Choosing Appropriate Project Managers: Matching Their Leadership Style to the Type of Project*. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute.
- Turner, J.R. and Muller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2):49-61.
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success?, *International Journal of Project Management*, 16(1): 59-63.
- Westerveld, E. (2003). The project excellence model: linking success criteria and critical success factors, *International Journal of Project Management*, 21(6):411- 18.
- Yun, J.J., Won, D.K., and Park, K.B. (2018). Entrepreneurial cyclical dynamics of open innovation. *J. Evol. Econ.*, 28:1151-1174.
- Zuo, J., Zhao, X. and Gao, S. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors. *Eng. Constr. Archit. Manag.*, 25:425-442.



BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

01.07.2022

Beykent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Dr. Öğr. Üyesi Candide Çulhaoğlu Uludağ'ın “**Proje Ekibi Üyelerinin Yetkinlik Profilinin Proje Başarısı Üzerindeki Etkisinde Proje Ekibi Dinamiklerinin Aracı Rolü**” başlıklı akademik çalışmasının uygunluğu, Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler için Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından değerlendirilmiş ve onaylanmıştır.

Sosyal ve Beşeri Bilimler İçin Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Üyeleri

BAŞKAN
Prof.Dr. Akile Reşide GÜRSOY

BAŞKAN YARDIMCISI
Prof. Dr. Cevat GERNİ

ÜYE
Prof. Dr. Evren AYRANCI

ÜYE
Prof. Esin SARIOĞLU
(Mazeretli)

ÜYE
Prof. Dr. Tekin MEMİŞ
(Mazeretli)

ÜYE
Prof. Dr. Ali Vahit TURHAN

ÜYE
Prof. Dr. Oğuz MAKAL

ÜYE
Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ

ÜYE
Prof. Dr. Özgür Ömer ERSİ

Beykent Üniversitesi İletişim Hattı: 444 1997 - 0850 340 34 34 - www.beykent.edu.tr

Ayazağa-Maslak Yerleşkesi: Ayazağa Mahallesi Hadım Kuru Yolu Cad. No: 19, Sarıyer 34396 İstanbul / Faks: (0212) 289 64 90

Beylikdüzü Yerleşkesi: Cumhuriyet Mah. Gürpınar Yolu Cad. No: 3/A, Beykent Siteleri, Büyükkçekmece 34500 İstanbul / Faks: (0212) 867 55 68

Taksim Yerleşkesi: Siraselviler Cad. No: 65, Taksim, Beyoğlu 34437 İstanbul / Faks: (0212) 243 02 78 info@beykent.edu.tr