



## A THEORETICAL OVERVIEW ON CHALLENGES AND SOLUTIONS FOR GLOBAL PROJECT MANAGEMENT

DOI: 10.17261/Pressacademia.2015312978

Zeyd Gulesin<sup>1</sup>, Esin Can<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Yıldız Technical University. [zeyd@gulesin.com](mailto:zeyd@gulesin.com)

<sup>2</sup>Yıldız Technical University. [emutlu@yildiz.edu.tr](mailto:emutlu@yildiz.edu.tr)

### Keywords

Global project management, global projects, global project management methodologies, international projects, virtual teams.

### ABSTRACT

Globally competing companies must see the project management as a sustainable competitive advantage and a tool for strategic competence in order to be successful, and all aspects of the project management must be designed accordingly. While carrying main characteristics of the local projects, unlike the classic project management, project managers that work with global teams are faced with more diverse and complex challenges: The cultural diversity of the project team, project stakeholders who live in different time zones, unclear requirements caused by different native languages, and host country-specific political, economic and legal environment, etc. In this study, by conducting an extensive literature review, the environmental factors in the global projects and the impact of organizational structure on the success of the project is synthesized, the controversial and lacking parts in the literature are indicated. On this basis, the global project management methodologies in academic literature that are developed to be compatible with the dynamics of the global projects are examined; the weak and strong aspects are emphasized and based on this a model is developed. With this study it is aimed to introduce a broad theoretical framework for the new academic researches and applications in the field of global project management.

### JEL Classification

M16, F23, M14

## GLOBAL PROJE YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER VE GELİŞTİRİLEN ÇÖZÜMLER ÜZERİNE TEORİK BAKIŞ

### Anahtar Kelimeler

Global proje yönetim, global projeler, global proje yönetim metodolojileri, uluslararası projeler, sanal takım.

### ÖZET

Global alanda rekabet eden şirketlerin başarılı olabilmeleri için proje yönetimini sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve stratejik bir yetkinlik aracı olarak görmeleri gerekir. Yerel projelerin temel karakterlerini taşımakla birlikte, klasik proje yönetiminden farklı olarak, global takımlarla çalışan proje yöneticileri daha farklı ve kompleks sorunlarla yüz yüze kalmaktadır: Proje ekibinin kültürel çeşitliliği, farklı zaman dilimlerinde yaşayan proje paydaşları, aynı dili konuşmamanın getirdiği net olmayan gereksinimler, karşılıklı görüşme imkânı olmaması ve ev sahibi ülkeye özgü politik, ekonomik ve hukuki çevre vb. Bu çalışmada geniş bir literatür taraması yapılarak akademik araştırmalar üzerinden; global projelerdeki söz konusu çevre faktörleri ve organizasyonel yapının projenin başarısına olan etkisine ilişkin sentez yapılmakta, literatürde tartışmalı olan ve eksik kalan noktalar belirtilmektedir. Bu temele binaen global projelerin söz konusu dinamiklerine uyumlu olacak şekilde geliştirilen akademik yazındaki global proje yönetim metodolojileri incelenmekte; zayıf ve güçlü yönleri vurgulanarak bir model ile desteklenmektedir. Bu çalışma ile global proje yönetimi alanında yapılacak yeni akademik araştırmalar ve uygulamalar için geniş bir teorik çerçeve sunulması amaçlanmaktadır.

### JEL Sınıflandırması

M16, F23, M14

## 1. GİRİŞ

Günümüzde bilişim teknolojileri, ekonomi, siyaset, kültür, sosyal hayat vb. hemen her alandaki belirgin gelişme ve değişikliklerin dünyanın her bölgesinde etkin bir şekilde görülmesinin temel etkenlerinden biri olarak küreselleşme görülmektedir (Aslan K., 2004). Şu halde küreselleşme hiçbir zaman olmadığı kadar ekonomiyi ve teknolojiyi de etkisi altına almaktadır (Wang H., 2014). Wang (2014), yapılması gereken şeyin bu kaçınılmazlığa karşı küreselleşmeye akıllı bir yaklaşımda bulunmak olduğunu vurgulamaktadır. Global alanda rekabet eden şirketler için proje yönetiminin global boyutunu göz önüne alarak proje yönetim süreçlerini bu stratejiye göre şekillendirmeleri küreselleşmeye akıllı yaklaşımda bulunma şekillerinden biri olabilir. Projenin doğasında belirli kısıtlar dâhilinde belirli bir problemi çözme amacı olduğu için (Hameri A., 1997) proje yönetiminin sürdürülebilir rekabet ve stratejik bir yetkinlik aracı olarak görülmesi şirketlerin genel başarıları için büyük önemi haizdir (Anantatmula,ve Thomas 2010).

PMI'n yayımladığı Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu (PMI TR, 2013) rehberi temel proje kısıtlarının yönetimi için on farklı bilgi alanında yönetim standartlarını belirlemiştir. Bunlar: Entegrasyon yönetimi, kapsam yönetimi, zaman yönetimi, maliyet yönetimi, insan kaynakları yönetimi, iletişim yönetimi, risk yönetimi, satın alma yönetimi, proje paydaşları yönetimi. Fakat yerel projelerin temel karakterlerini taşımakla birlikte, klasik proje yönetiminden farklı olarak, global takımlarla çalışan proje yöneticileri daha farklı ve kompleks sorunlarla yüz yüze kalmaktadır: Proje ekibinin kültürel çeşitliliği, farklı bölgelerde farklı zaman dilimlerinde yaşayan proje paydaşları, aynı dili konuşmamanın getirdiği net olmayan gereksinimler, karşılıklı görüşme imkânı olmaması ve ev sahibi ülkeye özgü politik, ekonomik ve hukuki çevre vb. (Anantatmula,ve Thomas 2010; Oertig ve Buergi 2006), (Kelley ve Sankey 2007). Örneğin teknolojik gelişmelere paralel olarak bilgi ve iletişimin yaygınlaşmasıyla birlikte artık günümüzde "sanal takımlar" kavramı hayat bulmaya başlamıştır (Kurupparachchi 2009). Sanal takımı oluşturan insanlar; zaman, mekân ve kültürel anlamda ortak paydada buluşmasalar da bir problemin çözümü için ortaklaşa çalışabilmektedirler (Johnson ve O'Neill 2001; Lipnack vd., 2000). Bu yönüyle global projelerin yönetiminde PMI TR (2013) standartlarına muhakkak global bir vizyon eklenmelidir.

Bu çalışmanın amacı proje yönetimi ile ilgili akademik yazın taraması yapılarak akademik araştırmalar üzerinden; global projelerde başarı için aşılması gereken engeller ve diğer etkin faktörlerin irdelenmesi, bunlar karşı koyabilmek için alınması gereken tedbirlerin, önerilen modellerin tartışılarak sentez bir global proje yönetim modeli önerilmesidir. Çalışmada önerilen modelin oluşturulmasında global proje yönetimi için geliştirilen modellerin incelenerek eksik kalan noktaların belirlenmesi önemli rol oynamaktadır.

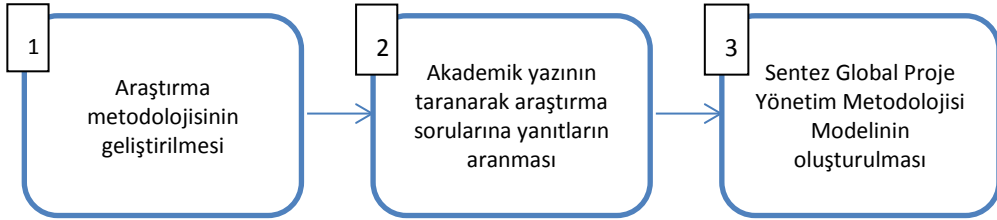
Araştırmada şu soruların yanıtları aranmaktadır:

- Global proje yönetiminde karşılaşılan güçlükler ve sonuçları nelerdir?
- Bu güçlükler karşı geliştirilen çözüm yöntemleri nelerdir?
- Bir bütün olarak global proje yönetim metodolojisi önerilmiş midir?
- Önerilen global proje yönetim metodolojileri karşılaşılan güçlükler baz alınarak incelendiğinde eksik kalan hususlar nelerdir?

Araştırmanın amacına ulaşmak için şu adımlar takip edilmiştir:

- Araştırma metodolojisinin geliştirilmesi
- Akademik yazının taranarak araştırma sorularına yanıtların aranması.
- Akademik yazındaki global proje yönetim metodolojilerinin sentezlenerek yeni bir model oluşturulması.

**Grafik 1: Araştırmada İzlenen Adımlar**



Bu çalışma ile global proje yönetimi alanında yapılacak yeni akademik araştırmalar için teorik bir çerçeve sunulmakta, global proje yönetimi uygulamalarında başarılı olabilmek için temel alınabileceği; proje yönetiminin global dinamikleri baz alınarak akademik yazındaki metodolojilerden sentezlenen bir model geliştirilmiştir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Projeler belirli bir ürün, hizmet veya kendine özel bir amaca ulaşmak için belirli bir bütçe ve kaynak kullanılarak gerçekleştirilen aktiviteler bütünü olarak tanımlanmaktadır (PMI TR, 2013). Projenin geçici olması belirli bir başlangıç ve belirli bir bitiş zamanının olmasını gerektirir. Proje yönetimi ise projenin amacına ulaşmak için bilgi, yetenek, ilgili araç ve tekniklerin proje aktivitelerine uygulamasıdır. (PMI TR 2013; Turner J. ve Muller R. 2005) 1950'den sonra özellikle Apollo uzay programı ve İngiliz Tüneli gibi dünya çapında etkisi büyük olan projelerle birlikte proje yönetimi özellikle gündem olmaya başlamıştır (Vaskimo, 2013). Geçici ve benzersiz olma olmaları yerel ve global projelerin ortak özelliklerindedir. Ancak projenin yürütüldüğü fiziksel mekan ve paydaşların çeşitliliği anlamında farklılaşırlar (Chevrier 2003).

Global proje; farklı ülkelerden, farklı kültürler, farklı iş birimleri ve fonksiyonlarda çalışan ve özel uzmanlık bilgisine sahip bireylerin ortak bir stratejik amacı gerçekleştirmek üzere geçici olarak bir araya geldikleri uluslararası proje olarak tanımlanmaktadır (Lientz ve Rea 2003; Marmer 1998; Adenfelt ve Lagerström 2006; Schewiger 1998; Anantatmula ve Thomas 2010). Bu yönüyle global projeler, içerisinde farklı sosyo-kültürel sistemlerden kaynakların bulunduğu çok farklı ilgi ve taleplere sahip birden fazla karmaşık organizasyonu bir araya getirmektedirler (Aaltonen ve Sivonen 2009; Aaltonen vd. 2008). Global sanal çalışma grupları kavramı ise üç karakteri ile tanımlanmaktadır: a) ortak bir geçmişi ve geleceğinin olmaması, b) kültürel olarak çeşitli ve coğrafya olarak dağınık, c) elektronik ortamda iletişim kuran insanlar. (Jarvenpaa & Leidner, 1999).

## 2.1. Global Proje Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler

Geleneksel proje yönetim pratikleri ile bir çok noktada ortak olmakla birlikte global proje yönetiminin kendine özgü dinamikleri nedeniyle farklı zorlukları vardır. Global proje yönetiminde başarılı olabilmek için söz konusu zorluklara ilişkin akademik yazında çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Rodrigues ve Sbragia 2013, Binder vd. 2010). Araştırmamız kapsamında incelenen makaleler ve değindikleri konular sıralandığında global proje yönetiminde karşılaşılan güçlüler ve başarılı olabilmek için dikkate alınması gereken unsurlar şu başlıklar altında sıralanabilir: İletişim, kültürel değerler, global iş ve çevre, kültürler arası yetkinlik yönetimi, hukuki ve politik çeşitlilik, takım oluşturma, takım geliştirme, entegrasyon yönetimi, proje organizasyon yapısı, global satın alma yönetimi, liderlik ve güven unsurları, farklı çalışma koşulları ve diğer yerel konular, paydaş ve müşteri memnuniyeti, hızlı ve güvenilir bilgi sistemleri, saat dilimi farklılıkları, fiziksel ortam farklılığı, dini inanış farklılığı. Bu başlıklara ilişkin detaylar Tablo 1’de özetlenmiştir.

Anantatmula ve Thomas (2010) global proje yönetiminde başarıyı etkilen faktörleri yaptığı ampirik araştırmasında incelemiştir. Ancak çalışmasında proje ekibinin ve diğer paydaşların coğrafi olarak dağınık ortamlarda projeyi geliştirmelerinin etkilerine değinilmemiştir. Camprieu R vd. (2007) araştırmasında farklı sosyal ortamlarda ve kültürdeki insanların projedeki riskleri algılama ve değerlendirmesinde önemli farklılıklar bulunduğu sonucuna varmıştır. Çalışanların farklı kültürlerden gelmesi inşaat projelerinde kabul görmüş ve genel geçer bir durum almış olmasına rağmen konuşma dili farklılıkları iletişim probleminin ve buna bağlı bir takım çatışmaların ana kaynağı konumundadır (Loosemore ve Lee, 2002). Ingason vd. (2010)’da yaptığı ampirik araştırmasında global projelerde en fazla ortaya çıkan ilk üç problemin: a) Dil problemleri, b) saat dilimi farklılıkları, c) kültürel farklılıklar olduğu sonucuna varmıştır. Loosemore ve Lee (2002) ve Ingason vd. (2010) araştırmalarında da olduğu gibi akademik yazında yoğun bir şekilde negatif etkileri işlenmesine karşın Stahl G. K. vd. (2010) araştırmasında bir çalışma grubundaki kültürel çeşitliliğin inovasyon, iletişim, iş tatmini, öğrenme kabiliyeti ve global firmalarda çalışanların entegre olabilmeleri açısından pozitif etkileri olduğu sonucuna varmıştır. Rees-Caldwell K ve Pinnington A. (2013) ulusal kültür farklılıklarının proje yönetimindeki etkisini İngiliz ve Arap proje yöneticilerinin planlama alanlarındaki algıları üzerinden incelemiş ve bu ampirik araştırması sonucunda söz konusu kültürel farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varmıştır.

**Tablo 1: Global Proje Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler**

Yazar	Karşılaşılan Güçlük	Global Proje Yönetimine Etkileri
Stahl G. K. vd. (2010), Diallo ve Thuillier (2005), Grosse (2002), Jarvenpaa ve Leidner (1999), Rad ve Anantatmula (2009), Khazanchi ve Zigurs (2005), Sarker ve Sahay (2002), Lientz ve Rea (2003), Loosemore ve Lee (2002), Lin ve Berg (2001), Nidiffer ve Dolan (2005), Johanson ve Vahlne (2003), Ingason vd (2010)	İletişim	Proje ekibinin farklı dilleri konuşması ve karşılıklı iletişim imkânının olmaması projenin başarısı için önemli haiz sağlıklı iletişim açısından önemli bir engeldir. Bilgi teknolojileri araçları ile etkisi azaltılabilir. Bununla birlikte pozitif etkileri de vardır.
Rodrigues ve Sbragia (2013),	Kültürel Değerler	Etik, kültürel değerler, tatil

Dube ve Pare (2001), Camprieu R vd. (2007), Hofstede (1983), Grosse (2002), Stahl G. K. vd. (2010), Horii (2005), Javernpaa ve Leidner (1999), Shore ve Cross(2005), Lientz ve Rea (2003), Rees-Caldwell K ve Pinnington A. (2013), Nidiffer ve Dolan (2005)		günlerindeki farklılıklar, yönetim biçimindeki çeşitlilik proje yönetiminde hem olumlu hem olumsuz anlamda etkili olmaktadır.
Yasin (2000), Lientz ve Rea (2003),	Global İş Çevre	Uluslararası pazar, ekonomi ve finans değişkenleri projenin başarısında etkilidir.
Rodrigues ve Sbragia (2013), Fellows R ve Liu A. (2014), Huemann vd. (2007)	Kültürler Arası Yetkinlik Yönetimi	Proje paydaşları ev sahibi kültür hakkında ne kadar bilgi sahibi olunursa kültürel farklılık o kadar önemsizleşir ve projenin başarısına o derece pozitif etkisi olur.
Kerzner (1995), Lientz ve Rea (2003), Yasin(2000)	Hukuki ve Politik Çeşitlilik	Global projelere yerel proje yönetimi pratiklerini uygulamak önemli problemlere neden olur. Ev sahibi ülkeye özgü hukuki şartlar, politik koşullar global projenin yönetiminde etkin değişkenlerdir.
Rodrigues ve Sbragia (2013), Mikkelsen ve Folmann (1983)	Takım Oluşturma	Global bir proje için ekibe dahil edilecek her personel stratejik önemi haizdir ve önceki global proje deneyimleri, yetkinlikleri dikkate alınarak seçilmelidir.
Rodrigues ve Sbragia (2013), Huemann M vd. (2007)	Takım Geliştirme	Proje ekibinin gelişimi için beyin fırtınası, tecrübe paylaşımı, rahat ve huzurlu bir ortamda proje gereksinimlerinin konuşulması gibi etkinlikler düzenlenmelidir.
Stahl G. K. vd. (2010), Damodara (2000), Hornstein (2015), Lientz ve Rea (2003), Nidiffer ve Dolan (2005), Yasin (2000)	Entegrasyon Yönetimi	Global proje yönetiminde değişiklik yönetiminin başarısı projenin toplam başarısı için önemlidir.
Damodara (2000), Yasin (2000)	Proje Organizasyon Yapısı	Projede ademi merkezietçi organizasyon yapısı global projelerde başarı için etkilidir.
Damodara (2000), Lee-Kelly (2006), Yasin(2000)	Global Satın Alma Yönetimi	Global projenin başarısı için uygun tedarik koşullarının sürekli hazır tutulması önemli güçlüklerden birisidir.
Anantatmula (2008), Damodara (2000), Jarvenpaa ve Leidner (1999), Kanawattanachai ve Yoo (2002), Lientz ve Rea (2003), Nidiffer ve Dolan (2005), Yasin (2000)	Liderlik ve Güven Unsurları	Global projelerde proje yöneticisinin liderlik, teknik yetkinlikleri çok önemlidir. Proje paydaşlarında bu yöndeki güven eksikliği projenin bütününe olumsuz etkiler.
Rees-Caldwell K ve Pinnington A. (2013), Nidiffer ve Dolan (2005), Yasin (2000)	Farklı çalışma koşulları ve diğer yerel konular	Temel proje yönetim süreçleri (başlatma, planlama, yürütme ve izleme ve kontrol, kapanış) üzerinde etkisi vardır. Bu süreçler farklı çalışma koşullarına göre değişiklik göstermektedir.
Aaltonen K.vd. (2008), Aaltonen	Paydaş ve Müşteri Memnuniyeti	Farklı kültürel etkilerden dolayı

K. ve Jaakko K. (2010), Aaltonen K. (2012), Nidiffer ve Dolan (2005), Yasin (2000)		farklı beklentilere sahip olmalarından dolayı proje paydaşlarının yönetimi global projelerde diğerlerine nazaran daha fazla önem kazanmaktadır.
Adenfelt ve Lagerström (2006), Dube ve Pare (2001), Lientz ve Rea (2003), Yasin (2000)	Hızlı ve Güvenilir Bilgi Sistemleri	Projenin başarısı için hızlı ve güvenilir bir şekilde bilgi paylaşımı kritik rol üstlenmektedir. Global projelerde farklı coğrafyalardan dolayı bilgi sistemlerine ihtiyaç daha fazladır.
Lientz Rea (2003), Nidiffer Dolan (2005), Yasin (2000);	Saat Dilimi Farklılıkları	Saat dilimi farklılıkları proje paydaşlarının eş zamanlı çalışmasının önünde engel oluşturmaktadır.
Randere ve El Faramawy (2011)	Dini inanış farklılığı	Proje yönetim pratiğinde farklı dinlerin farklı etkileri söz konusudur.

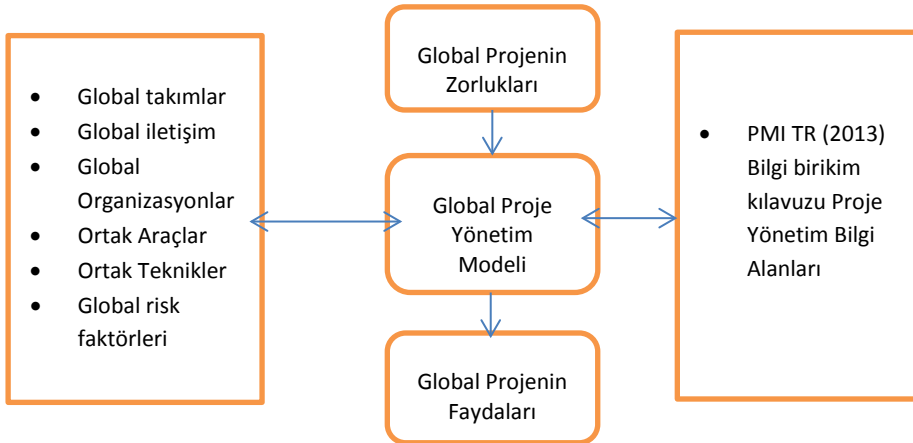
## 2.2. Global Proje Yönetim Metodolojileri

Akademik yazında global proje yönetiminde başarılı olmak için global ortamın dinamikleri dikkate alınarak geliştirilen yönetim modelleri bulunmaktadır. Huemann vd (2007) çalışmasında global insan kaynakları yönetim süreçleri üzerine çalışmış ve geliştirdiği modelde global proje ekibi yönetiminde kültürel karakteristiklerin, kültürel mesafe farklılığının, kültürlerarası yetkinliği etken rol olarak dikkate almıştır. Rodrigues ve Sbragia (2011) ise araştırmasında Huemann vd (2007)'nin modelini proje, organizasyon ve global çevre seviyelerinde inceleyerek global projelerde takım yönetimi üzerine yeni bir çerçeve model önermişlerdir (Grafik 2). Ancak modelde global proje yönetiminde insan kaynakları yönetimi dışındaki diğer proje yönetim pratiklerine ve global proje yönetiminin sonuçlarına yer verilmemiştir.

**Grafik 1: Rodrigues ve Sbragia'nın Global Projelerde Takım Yönetimi Modeli**



**Grafik 3: Rodrigues ve Sbragia'nın Global Projelerde Takım Yönetimi Modeli**

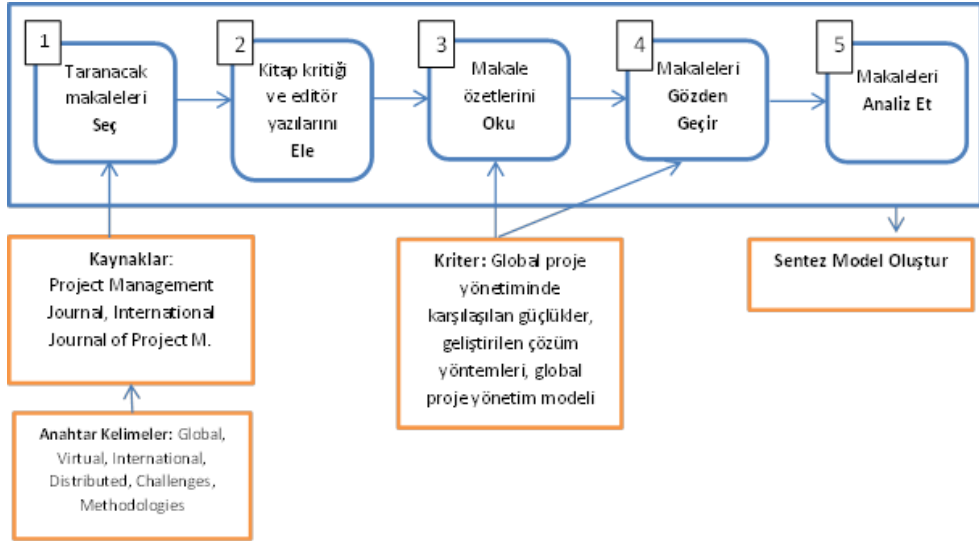


Binder vd. (2010) geliştirdikleri Global Proje Yönetim Modeli Çerçevesinde global proje yönetimindeki güçlükler, PMI TR (2013) bilgi birikimi alanları, global projelerde yer almanın faydaları ve dikkate alınması gereken global seviyedeki etkenleri hep birlikte değerlendirmeye tabi tutmuştur (Grafik 3). Fakat Binder (2010)'in modelinde global proje yönetiminde organizasyonel seviyede yapılması gerekenlere değinilmemiş, proje yönetimine global bakış açısı modele yansıtılmıştır. Proje seviyesinde ise geleneksel proje yönetim metodolojisinin (PMI TR, 2013) proje yönetimi bilgi alanları modelde yerini almıştır.

### **3. ARAşTIRMA METODOLOJİSİ**

Bu çalışmada değerdendirilecek olan akademik yazındaki makaleleri seçmek için yapısal yaklaşım baz alınarak beş adım izlenmiştir (Grafik 4). İlk adımda proje yönetimi alanında en önde gelen kaynaklar olan (Henrie M., Sousa-Poza A., 2005) Project Management Journal (PMJ) ve International Journal of Project Management dergilerine ait veri tabanları elektronik ortamda taranmıştır. Arama işleminde anahtar terimler olarak "Global", "International", "Distributed", "Virtual", "Challenges", "Methodologies" kelimeleri kullanılmıştır. İkinci adımda ilk arama sonucu gelen makaleler taranarak çalışmaya konu edilmeyecek olan kitap kritiği ve editör yazıları elenmiştir. Üçüncü adımda eldeki makalelerin özetleri okunmuştur. Bu makalelerin özetleri üzerinden çalışmamızın konusu olan global proje yönetiminde karşılaşılan güçlükler ve bunlara ilişkin geliştirilen çözümler yöntemlerine değinenler ile global proje yönetimine ilişkin model önerenler seçilmiş diğerleri değerdendirme dışı bırakılmıştır. Dördüncü adımda ise seçilen makalelerin metninin tamamı bir önceki adımda da kullanılan kriterler üzerinden okunarak detaylı olarak analiz edilmiştir. Beşinci adımda ise analiz edilen makalelerden elde edilen sonuçlar bir araya getirilerek sentez edilmiştir. Bu adımın çıktıısı ise sistem yaklaşımı baz alınarak bütüncül bir model oluşturulmasıdır. Araştırmanın en önemli çıktılarından biri olan bu modelde global proje yönetiminde karşılaşılan güçlükler ve çözümler önerilerini dikkate alarak proje yönetiminde global perspektif dinamiklerini de içeren metodoloji sunulmaktadır.



**Grafik 3: Araştırma Metodolojisi**

## 4. ÖNERİLEN GLOBAL PROJE YÖNETİM MODELİ

Bu çalışmada Huemann vd (2007), Rodrigues ve Sbragia (2011) ve Binder (2010)'un modelleri ile literatür taraması sonucu oluşturduğumuz Tablo 1'de kategorize edilen global proje yönetimde karşılaşılan güçlükler birbirini tamamlayıcı unsur olarak bir araya getirilmiştir.

Geliştirilen modele göre (Grafik 4); global proje yönetimde firmalar üç seviyede aktivitelerini şekillendirmesi gerekmektedir: a) Global, b) Organizasyonel c) Proje. Bu seviyeler gerçekleştirilen aktiviteler bütününe çıktıkları bir sonraki seviye için girdi olacak şekilde yapısal yöntem baz alınarak tasarlanmıştır. Global proje yönetimde karşılaşılan güçlükler verileri ise her üç seviye için girdi sağlamaktadır. Böylelikle karşılaşılan güçlüklerin neler olduğu, ne tür tedbirlerin alındığı bu tabloda görülebilir organizasyonun özelinde hangi tedbirlerin alınması gerektiğine karar verilirken de destek sistem olarak başvurulabilecektir.

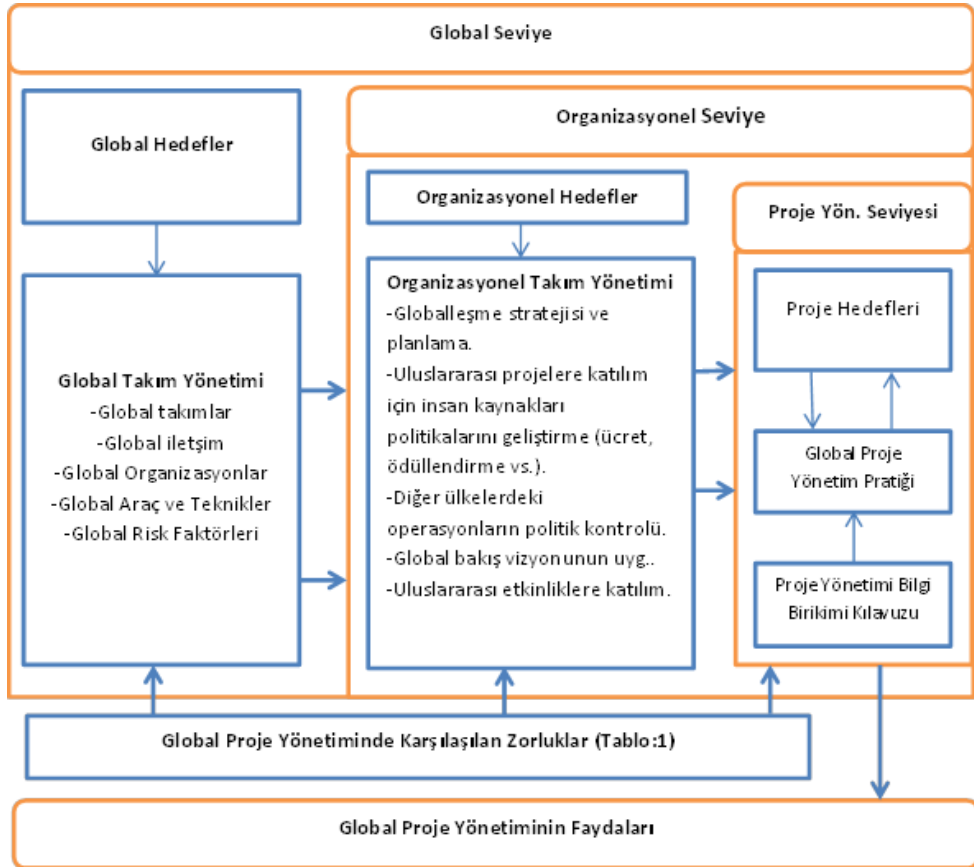
### 4.1. Global Seviye

Diğer seviyelerin tamamını etkileyen bu kısımda firmaya ait global hedefler ve global proje yönetimde karşılaşılan zorluklar tablosu global takım yönetimi pratiklerini etkileyen faktörlerdendir. Bu seviyede üretilen bilgi ikinci seviye olan Organizasyonel Seviye'ye girdi sağlamaktadır.

## 4.2. Organizasyonel Seviye

Bir üst yapı olan global seviyeden alınan bilgiler bu katmanda organizasyonel yönetim pratiklerini şekillendirmektedir. Bu sayede organizasyonel aktiviteler global hedeflerle uyumlu bir şekilde gerçekleşecektir. Organizasyonel hedefler ile birlikte global proje yönetimde karşılaşılan zorluklar organizasyonel yönetim pratiklerini şekillendirmektedir. Bu katmandaki aktiviteler sonucu üretilen bilgi bir alt seviye için girdi olarak kullanılacaktır.

**Grafik 4: Önerilen Global Proje Yönetim Modeli**



## 4.3. Proje Yönetim Seviyesi

Bir üst yapı olan organizasyonel seviyede üretilen bilgiler bu katmanda proje hedeflerini ve global proje yönetim pratiklerini şekillendirmektedir. Böylelikle projenin geliştirilmesi ile ilgili reel aksiyonların hem global hem de organizasyonel hedefler ile uyumlu olması amaçlanmaktadır. Global proje yönetim pratiği ile proje seviyesi hedefleri arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur. Proje yönetimi bilgi birikimi kılavuzu (PMI TR, 2013) da

geleneksel proje yönetim standartlarından faydalanılması açısından global proje yönetim pratiğine girdi sağlamaktadır.

#### **4.4. Modelin Çıktısı Olarak Global Proje Yönetiminin Faydaları**

Global alanda proje yönetiminin birçok faydası vardır: dünya kaynak havuzuna erişim, kültürlerarası etkileşimin bir sonucu olarak inovasyon, uluslararası müşterilerin gereksinimlerini kavramak ve onlara özel çözümler üretebilmek, yeni stratejik ortaklıklar ve bunun getirileri şeklinde sıralanabilir Binder (2010). Sentez model global proje yönetim pratiklerinden elde edilen tecrübelerle ait verileri de içerdiği için hem bu alanda ilk defa proje yönetecek olanlar hem de hali hazırda global alanda faaliyet gösterenler için önemli çerçeve mahiyetindedir.

### **5. SONUÇ**

Her projenin kendine özel dinamikleri vardır ve hem yürütülmesi hem de sonuçları bakımından benzersizdir. Klasik proje yönetiminin temel unsurlarını barındırmakla birlikte global proje yönetimi; proje paydaşlarının coğrafi olarak farklı bölgelerde bulunması, farklı dilleri konuşması, farklı kültür ve etik değerlerden besleniyor olmaları vb. faktörlerden dolayı yerel proje yönetiminden ayrılmaktadır. Bu nedenle projenin gereksinimlerini yerine getirmek, proje paydaşlarının taleplerine proje kapsamında tatmin edici yanıtlar verebilmek için global proje yönetiminde söz konusu faktörler dikkate alınarak aktiviteler yürütülmelidir. Bu çalışmada akademik yazında global proje yönetiminde karşılaşılan güçlükler ve çözüm unsurları çıkarıldıktan sonra Huemann vd (2007), Rodrigues ve Sbragia (2011) ve Binder (2010)'un geliştirdiği modeller ile birlikte sentezlenerek global proje yönetim modeli önerilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalar için bu çalışmada önerilen modelin uygulanması ve sonuçlarının analiz edilmesi konu olabilir.

### **KAYNAKÇA**

- Aaltonen K., Sivonen R. (2009), Response Strategies to Stakeholder Pressures in Global Projects. *International Journal of Project Management*, 27: 131–141.
- Aaltonen K., Jaakko K., Oijala Tuomas (2008), Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26: 509-516
- Aaltonen K., Jaakko K. (2010), A Project Lifecycle Perspective on Stakeholder Influence Strategies in Global Projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26:381-397.
- Aaltonen K. (2012), Stakeholder Management in International Projects. *Project Perspectives 2012, The Annual publication of International Project Management Association (IPMA)*.
- Adenfelt M., Lagerström K. (2006), Enabling Knowledge Creation And Sharing In Transnational Projects. *International Journal of Project Management* 24:191-198
- Anantamula V. (2008), Role of technology in project manager performance model. *Project Management Journal*, 39(1): 34-48.
- Anantamula V., Thomas M. (2010), Managing Global Projects: A Structured Approach for Better Performance. *Project Management Journal*, 41(2): 60-72.
- Aslan K. (2004), Küreselleşmenin Eğitim Boyutu. *Ege Eğitim Dergisi*, 2004 (5) 1-5.

- Binder J., Gardiner P. D., Ritchie J. M. (2010), A Model of Success Factors for Global Project Management. Project Perspectives 2010, The Annual publication of International Project Management Association (IPMA).
- Chevrier S. (2003) Cross-Cultural Management in Multinational Project Groups. *Journal of World Business*, 38: 141-149.
- Damodara K. U. (2000), Global Project Management: Not Business as Usual. *Journal of Management in Engineering*: 29–33
- Diallo A., Thuillier D. (2005), The Success of International Development Projects, Trust And Communication: An African Perspective. *International Journal of Project Management*, 23: 237–252.
- Dubé L., Paré, G. (2001), Global Virtual Teams. *Communications of the ACM*, 44(12): 71–74.
- Fellows R., Liu A. (2015), Sensemaking in the Cross-Cultural Contexts Of Projects. *International Journal of Project Management*, Nisan 2015, Online
- Grosse C. (2002), Managing Communication within virtual intercultural teams. *Business Communications Quarterly*, 65(4): 22-38.
- Hameri A. (1997), Project Management in a Long-Term and Global One-of-a-Kind Project. *International Journal of Project Management*, 15(3): 151-157.
- Henrie M Sousa-Poza A. (2005), Project Management a Cultural Literary review. *Project Management Journal*, 2(36).
- Hofstede G. (1983), Cultural Dimensions for Project Management. *Project Management*, 1(1).
- Horii T., Jin Y., Levitt R. (2005), Modeling and Analyzing Cultural Influences on Project Team Performance. *Computational and Mathematical Organizational Theory*, 10: 305–321.
- Hornstein H. A. (2015), The Integration of Project Management and Organizational Change Management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33:291-298.
- Huemann M., Keegan A., Turner J.R. (2007), Human Resource Management in the Project-Oriented company: A Review. *International Journal of Project Management*, 25:315-323.
- Ingason H.T., Jonasson H. I. (2010), Communication and Trust in Distributed Project Teams. *Project Perspectives 2013*, The Annual publication of International Project Management Association (IPMA): 34
- Jarvenpaa S., Leidner D. (1999), Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10:791-815
- Johanson J., Vahlne J. E. (2003), Building a Model of Firm Internalization. UK, Edward Eldar.
- Johnson P., Heimann V., O'Neill K. (2001), The “Wonderland” of Virtual Teams. *Journal of Workplace Learning*, 13(1), 24-29
- Kanawattanachai P. Yoo Y. (2002), Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams. *Journal of Strategic Information Systems*, 11: 187–213.
- Kelley L., Sankey T. (2007), Global Virtual Teams for Value Creation and Project Success: A Case Study. *International Journal of Project Management*, 26:51-62
- Kerzner, H. (1995), *Project Management: A Systems Approach To Planning, Scheduling, And Controlling* (5th ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Khazanchi, D., Zigurs, I. (2005), Patterns Of Effective Management Of Virtual Projects—An Exploratory Study. Newtown Square, Project Management Institute.
- Lee-Kelley, L. (2006), Locus of control and attitudes to working in virtual teams. *International Journal of Project Management*, 24: 234–243.
- Lientz, B., Rea, K. (2003), *International Project Management*. San Diego, CA: Academic Press.
- Lin, B., Berg, D. (2001), Effects Of Cultural Differences On Technology Transfer Projects: An Empirical Study Of Taiwanese Manufacturing Companies. *International Journal of Project Management*, 19: 287–293.
- Lipnack J., Stamps J. (2000), *Virtual teams: People Working across Boundaries with Technology*, New York: Wiley

- Loosemore M., Lee P. (2002), Communication Problems With Ethnic Minorities In The Construction Industry. *International Journal of Project Management*, 20(7): 517-524.
- Marmer C. (1998), Building teams across borders. *Global Workforce*, 13-17.
- Mikkelsen H., Folmann E. (1983), Selection of Managers for International Projects. *International Journal of Project Management*, 1(4):209-212.
- Nidiffer, K., Dolan, D. (2005), Evolving Distributed Project Management. *IEEE Software* : 63–72.
- Oertig M., Buergi T. (2006), The Challenges of Managing Cross-Cultural Virtual Project Teams. *Team Performance Management*, 12(1/2): 23-30.
- PMI TR (2013), *Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu*, İstanbul
- Rad P., Anantatmula V. (2009), Attributes of a Harmonious Project Team.53. *AACE Uluslararası Kongresi Bildirisi*, Seattle, WA.
- Randere Kasim, El Faramawy A. T. (2011), Islamic Perspectives on Conflict Management Within Project Managed Environments. *International Journal of Project Management*, 29:26-32
- Rees-Caldwell K ve Pinnington A. (2013), National Culture Differences in Project Management: Comparing British and Arab Project Managers' Perceptions of Different Planning Areas. *International Journal of Project Management*, 31: 212-227
- Camprieu R., Desbiens J., Feixue Y (2007), "Cultural" differences in Project Risk Perception: An Empirical Comparison of China and Canada. *International Journal of Project Management*, 25: 683-693
- Rodrigues I., Sbragia R. (2013), The Cultural Challenges of Managing Global Project Teams: a Study of Brazilian Multinationals. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8
- Sarker, S., & Sahay, S. (2002), Information Systems Development By Us-Norwegian Virtual Teams: Implications Of Time and Space. 35. *Annual Hawaii International Conference System Sciences Bildirisi*.
- Schewiger D. M. (1998), Networking Global Style. *Business Economic Review*; 3-6
- Shore B., Cross B. (2005), Exploring the Role of National Culture in the Management of Large Scale International Science Projects. *International Journal of Project Management*, 23: 55-64.
- Turner J. ve 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.
- Vaskimo J. (2013), Project Management Methodologies An Innovation for Research. *Project Perspectives 2013*, The Annual publication of International Project Management Association (IPMA).
- Wang H. (2014), Akıllı Küreselleşme, 12. Sanayi Kongresi, <http://www.iso.org.tr/kongre/konusma-metinleri/haiyan-wang.html?AspxAutoDetectCookieSupport=1>, Erişim Tarihi:05.05.2015.
- Yasin M., Martin J., Czuchry A. (2000). An Empirical Investigation of International Project Management Practices: The Role of International Experience. *Project Management Journal*, 31(2), 20–30.