



## A MODEL PROPOSAL FOR MAXIMUM SUCCESS IN PROJECT MANAGEMENT BASED ON EXTRA ROLE BEHAVIOURS

DOI: 10.17261/Pressacademia.2018.890

PAP- V.7-2018(43)-p.246-250

Zeyd Gulesin<sup>1</sup>, Yonca Gurol<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Yildiz Technical University, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Istanbul, Turkey.

[zgulesin@thy.com](mailto:zgulesin@thy.com), ORCID: 0000-0002-0939-9623

<sup>2</sup>Yildiz Technical University, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Istanbul, Turkey.

[gurol@yildiz.edu.tr](mailto:gurol@yildiz.edu.tr), ORCID: 0000-0002-0618-5750

### To cite this document

Gulesin, Z., Gurol, Y. (2018). A model proposal for maximum success in project management based on extra role behaviours. PressAcademia Procedia (PAP), V.7, p.246-250.

Permament link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.890>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licenced re-use rights only.

### ABSTRACT

**Purpose-** This study examines the concepts of organizational commitment, organizational citizenship behaviours and learning organization characteristics from a project organization point of view; aims to explain how the behaviours and characteristics in this context would affect achieving the objectives of the project. Based on these results it is also aimed to create a model that would maximize success in project management.

**Methodology-** A broad literatur survey has been conducted on the organizational citizenship behaviour, learning organizations and organizational commitment concepts from project management point of view. The results of researches that are directly related to the topic have been put together. At the last stage, research findings were synthesized and a model is developed based on the dimesions that positively influence success in the project management.

**Findings-** In addition to knowing and implementing the right tools and techniques, it has become clear that the presence of human factors such as stakeholders' commitment to the project, learning organization, and project citizenship behaviors also play a very important role in achieving the goals of the project successfully.

**Conclusion-** Recently, practitioners focus more on the tools and techniques used in the project management and the competencies of the team. But the human factors in project management remain neglected. This study draws attention to the shortcomings of these elements, which have been overlooked in traditional project management approaches, which are currently being implemented intensively. Drawing attention to these elements through this study, a model is developed which could be beneficial for the academicians as well as professional project managers.

**Keywords:** Project management, project commitment, project citizenship, learning project organization, successful project management.

**JEL Codes:** M16, F23, M14

## PROJE YÖNETİMİNDE MAKSİMUM BAŞARI İÇİN ROL DIŞI DAVRANIŞLARA DAYALI BİR MODEL ÖNERİSİ

### ÖZET

**Amaç-** Bu çalışma örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve öğrenen organizasyon karakteristikleri kavramlarını proje organizasyonu bakış açısından inceleyerek; bu kapsamdaki davranış ve karakteristiklerin proje yönetiminde hayat bulması durumunda projenin başarısını nasıl etkileyeceğinin açıklanmasını ve bu sonuçlara dayanarak proje yönetiminde başarıyı maksimize edecek bir model ortaya konulmasını amaçlamaktadır.

**Yöntem-** Proje yönetimi açısından örgütsel vatandaşlık, öğrenen organizasyonlar ve örgütsel bağlılık kavramları üzerine geniş bir literatur araştırması yapılarak konu ile ilgili doğrudan ilişkili olan araştırmaların sonuçları bir araya getirilmiştir. Son aşamada ise araştırma bulguları sentezlenerek proje yönetiminde başarıyı pozitif etkileyen boyutlar üzerinden bir model önerisi yapılmıştır.

**Bulgular-** Projelerin hedeflerine başarı ile ulaşmasında, doğru araçları ve teknikleri bilip etkin uygulamanın yanında paydaşların projeye ve proje organizasyonuna olan bağlılıkları, öğrenen organizasyon olabilmesi ve proje vatandaşlığı davranışları gibi insani unsurların varlığının da çok önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

**Sonuç-** Son dönemlerde araç ve teknikler, proje ekibi üyelerinin teknik yetkinlikleri üzerine yoğunlaşmakta, proje yönetiminde insani unsurlar ikinci planda kalmaktadır. Bu çalışma ile günümüzde yoğun olarak uygulanmakta olan geleneksel proje yönetim yaklaşımların gözardı edilen bu unsurlara ilişkin eksikliklere dikkat çekilmiştir. Geliştirilen model hem hem bu alanda çalışma yapan akademisyenlerin ve hem de profesyonel proje yöneticilerinin istifadesine sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Proje yönetimi, proje bağlılığı, proje vatandaşlığı, öğrenen proje organizasyonu, proje yönetiminde başarı.

**JEL Kodları:** M16, F23, M14

## 1. PROJENİN BAŞARISINDA ROL İÇİ VE ROL DIŞI DAVRANIŞLARIN ÖNEMİ

Proje yönetimi; bilgi, beceri, araç ve tekniklerin, projenin gereksinimlerini yerine getirmek amacıyla proje aktivitelerine uygulanmasıdır (Project Management Institute 2013). Geleneksel olarak; altın üçgen olarak adlandırılan; zamanında, planlanan bütçe içerisinde ve kalite kriterlerine uygun olarak tamamlanan projeler başarılı olarak görülmektedir (Project Management Institute 2013; Baccarini 1999; Westerveld 2003). Proje yönetimi bilgi birikimi, proje süresince yürütülmesi gereken aktiviteleri standartlaştırarak organizasyonların yeni ürünler ve hizmetler ortaya çıkarabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Proje yönetimini temelde standartlaştırılmış aktivitelerin yürütülmesi, belirli araç ve tekniklerin uygulanması olarak gören ve günümüzde de genel kabul gören geleneksel bakış Taylorizmden beslenmektedir. Frederick Taylor 1911 yılında yayımladığı “*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*” adlı eserinde çalışanları makinelerin uzantıları olarak değerlendirmektedir ve işgörenlerin performansını artırmak için benimsenmesi gereken temel ilkeri sıralamaktadır. Özetle; verimliliği artırmak için; yapılan işler sürekli kontrol edilmeli, her iş için standart yöntem ve zaman belirlenmeli, verilecek eğitimler sayesinde çalışanları uzmanlaşmaları ve bu sayede işlerini en iyi şekilde yapmaları sağlanmalıdır (Güney 2011). Organizasyon belirli amaçlara ulaşmak amacıyla rasyonel esaslara göre dizayn edilen bir makinedir (Leblebici 2008). Rasyonel birey; duygu ve değer yargılarından uzaklaşmış olarak, örgütün tasarlanabilen, şekil verilebilen bir parçası haline gelmelidir (Keskin 2016).

Ancak klasik yönetim yaklaşımında göz ardı edilen insan unsuruna Barnard ve Selznick tarafından dikkat çekmiştir: Zira örgütler sadece kontrol mekanizmalarının uygulandığı biçimsel yapılardan değil sosyal ilişkilere dayanan ve kendiliğinden gelişen informal yapılardan oluşur (Selznick 1948; Barnard 1938). Örgütlerin performansı standartlaşmış aktivitelerin yürütülmesi ve bürokratik kontrollerin uygulanmasından ziyade üyelerin uygun duygu ve tutumlara sahip olduğu, iletişim ve etkileşimin güçlü olduğu sosyal bir yapı ile mümkündür. Günümüzde sürekli değişmeye meyilli olan gereksinimlerin yönetilmesi, projenin hedeflerine ulaşabilmek için proje ekibinin ihtiyaç duyduğu koçluk ve mentorlüğün verilmesi, karşılaşılan sorunların çözümü için pratik ve eleştirel düşüncenin öne çıkarılması, risklerin belirlenerek soruna dönüşmeden aksiyon alınabilmesi için paydaşlar arasında etkili iletişimin sağlanması gibi informal/sosyal yapıya ilişkin yetkinlikler hiç şüphesiz ki projenin başarısı için en az teknik uzmanlıklar kadar gerekli ve önemlidir (Gülesin 2016; Zinn 2007). Sağlıklı iletişimin temin edilmesi, global iş çevresindeki belirsizlikler, kültürlerarası yetkinlik yönetimi, hukuki ve politik çeşitlilikler, global takım oluşturabilme ve geliştirme, yerel çalışma koşullarındaki farklılıklar, ekip üyelerindeki farklı dini inanışlar gibi proje yönetiminde karşılaşılan güçlüklerle (Gülesin 2015) başedebilecek adaptif yaklaşımları geliştirme ve başarı ile projeyi tamamlayabilmek için proje paydaşları arasında iletişim ve etkileşimin azami seviyede olması gerekmektedir.

Proje yönetiminin organizasyonlarda stratejik bir yönetim aracı haline gelmesi ve öneminin giderek artması ve insan unsurunun başarıdaki rolünü ortaya çıkaran araştırmaların yapılmasına paralel olarak projenin başarısının ölçülmesine yönelik farklı tanımlar ortaya çıkmıştır. Buna göre projenin başarısı sadece teknik gereksinimlerin karşılanması ve misyonun yerine getirilmesi ile değil; aynı zamanda anahtar proje paydaşlarının yüksek seviyede memnuniyetinin de sağlanmış olması ile mümkündür (Baker 1983). Başarının ölçülmesinde altın üçgeninin yeterli olmadığı; davranışsal faktörlerin, amaçın net olmasının, üst yönetim desteğinin ve paydaşlar arası ilişki ve iletişim kalitesinin de önemli olduğu sonucunu çıkaran araştırmalar yapılmıştır (Pinto 1990). Atkinson geliştirdiği “The square route” adı modelinde bütçe, zaman ve kalite üçlemesinin yanında başarı kriterlerine üç bileşen daha eklemiştir: geliştirilen bilgi sistemi, organizasyona sağlanan fayda (organizasyonel öğrenme, verimlilik, etkililik ve karlılık gibi), paydaşlara sağlanan fayda (kullanıcı memnuniyeti, çevresel etki, kişisel gelişim ve profesyonel öğrenme gibi) (Atkinson 1999). Turner projenin başarısının ölçümünde sadece altın üçgene odaklanmanın yanlış olduğunu, aksine tek önemli göstergenin proje paydaşlarının projenin başlangıcında üzerinde uzlaştığı başarı kriterleri olduğunu ifade etmektedir (Turner 1999). Dolayısıyla projenin performansı; Taylor’un klasik yönetim anlayışından beslenen ve altın üçgenin işaret ettiği projenin temel çıktılarını üreten davranışların yanında; Barnard’ın dile getirdiği, proje organizasyonu içindeki tanımlı rol ve sorumluluklarda yer almayan ancak başarıda etkili olan motivasyon, istek ve gönüllülük esasına dayalı davranışlar ile de ilgilidir. Söz konusu iki ayrı performans Organ tarafından rol içi ve rol dışı davranışlar olarak kategorize edilmiştir: Rol içi davranışlar, iş görenlerin görev tanımlarında açık olarak belirtilen ve buna istinaden kendilerinden yerine getirmeleri beklenen sorumluluklar iken; rol dışı davranışlar ise gönüllülük esasına dayanan, çalışanın görev tanımında yer almayan ve organizasyonun ödül sisteminde tanımlanmamış olan davranışlardır (Organ 1988; Netemeyer 2007). Hem rol içi davranışlar hem de rol dışı davranışlar proje organizasyonunun verimli çalışabilmesi için ve projenin başarısı için kritik önemi haizdir. (Drago 1998).

## 2. PROJE VATANDAŞLIĞI DAVRANIŞLARI

Rol dışı davranışlar bağlamındaki anahtar kavramlardan birisi “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)” dir (Organ 1988; Podsakoff 2000). ÖVD, Çalışanların örgütte çalışan diğer kişilere yardım etme niyeti veya vicdanlı olma ve örgütü destekleme gibi biçimsel rolünün ötesine geçen isteğe bağlı davranışları içermektedir. (Organ 1983). ÖVD ile ilgili olarak literatürde çok çeşitli tanımlar olmasına karşın genel olarak işaret edilen davranışların örtüştüğü görülmektedir. Örneğin Kidder çalışmasında ÖVD için iş tanımlarının dışında davranışların potansiyel sonuçları ve göstergelerine ilişkin olduğu ve ekstra rol davranışları konseptine dayandığını ifade etmektedir. O’Brien ise genel olarak örgütün performansı ve etkililiğini artırmak amacıyla çalışanların isteğe bağlı olarak sergiledikleri ve örgütün amaç ve misyonunu destekleme, örgüt çıkarlarını şahsi çıkarların üstünde tutma, örgüte yenilikler sunma gibi yapıcı davranışların ÖVD olarak değerlendirildiğini belirtmektedir (O’Brien 2008). Dolayısıyla vatandaşlık davranışları yalnızca gönüllü olarak yapılan davranışlardır. Bunlar biçimsel iş gereklerinin bir parçası olmaktan çıkmaktadır. Örgüt içerisinde formel biçimde ödüllendirilen davranışlar çalışanların iş anlaşmalarında yer aldığından ÖVD’den farklı olarak görev gerekleri arasında yer almaktadır.

**Tablo 1: Braun'un Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Proje Vatandaşlığı Konseptine Uyarladığı Çalışma (Braun 2013)**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	Proje Vatandaşlığı Davranışları
Yardımsverlik (Helping behaviour): Bir çalışanın karşılaştığı problemi çözmesinde ona yardım etmek	Proje Özelinde Yardımsverlik: Proje ekibindeki bir arkadaşına görev tanımında yer almamasına rağmen ihtiyaç duyduğu bir işinde yardımcı olmak.
Örgütsel Sadakat (Organizational Loyalty): Çalışılan şirketin dışarıdan eleştirilmesi durumunda savunmak	Proje Sadakati: Projeyi bir bütün olarak eleştirilere karşı savunmak.
Örgütsel Uyumluluk (Organizational Compliance): Kurumun kural ve politikalarına saygı duymak.	Projeye Uyumluluk: Projenin kalite standartlarına ve başlangıç toplantısında belirlenen kurallara uymak
Kişisel inisiyatif (Individual Initiative): Organizasyonda ek sorumluluklar almaya gönüllü olmak.	Proje Özelinde Proaktif Davranışlar: Kontratta olmamasına rağmen projede bilinçli ve gönüllü olarak minimum seviyenin üzerinde performans göstermek.
Sivil erdem (Civic Virtue): Organizasyonun yönetim süreçlerine sorumlu, yapıcı katılım sağlamak.	İlişki Yönetimi (Relationship maintenance): Projenin kapanışından sonra bile proje paydaşları ile görüşmeye devam etmek

Literatürde Örgütsel Vatandaşlığın boyutlarına ilişkin bir çok çalışma olmasına karşın araştırmacıların en çok referans gösterdiği Organ(1988) çalışmasında beş boyutu sunmaktadır: *Vicdanlılık (Conscientiousness)*, *Nezaket (Courtesy)*, *Diğergamlık (Altruism)*, *Centilmenlik (Sportsmanship)*, *Sivil Erdem (Civic Virtue)*. Ancak geçici organizasyonlar, belirli ve çoğunlukla kısa bir zaman dilimi için varolması, takım çalışması odaklı olması ve belirli bir göreve odaklanmış olması bakımından ayrılmaktadır (Bakker 2010, Katz, 1982, Lundin 1995). Bu bakımdan literatüre önemli bir katkı olarak ÖVD'nin proje organizasyonuna uyarlanmasına ilişkin Braun ve Sydow'un çalışmaları bulunmaktadır (Braun 2013, Sydow 1999, Provan ve Sydow 2014). Tablo 1 Braun'un çalışmasını yansıtmaktadır. Ayrıca ÖVD davranışlarının boyutlarını inceleyerek proje, takım, grup, şebeke gibi geçici/farklı organizasyon konseptine uyarlayan diğer çalışmalar bulunmaktadır (Lee 2004, Autry 2008, Skinner 2009)

Projenin genel performansına ilişkin yapılan araştırmada proje vatandaşlığı davranışlarının projenin performansını pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Guo 2016). Dolayısıyla başarılı bir proje yönetimi için proje paydaşlarında proje vatandaşlığı davranışlarının sergilenmesi önem arz etmektedir.

### 3. PROJEYE BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, çalışanın işteki tecrübelerine ve organizasyona ilişkin algısına bağlı olarak organizasyona yönelik pozitif hislerini içermektedir ve organizasyon ile çalışan arasındaki ilişkide anahtar faktör olarak değerlendirilmektedir (Mowday 1982). Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı organizasyon ile psikolojik açıdan özdeşleşmesi ve o organizasyona ve amaçlarına bağlanma düzeyidir ve günlük olaylardan etkilenmez daha durağan bir yapıdadır (Güney 2011). Buna göre örgütsel bağlılık; çalışanların organizasyonun amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmalarını, örgüt adına beklenenin ötesinde büyük çaba göstermelerini ve örgütteki üyeliklerini devam ettirmede kuvvetli arzu duymaları sonucunu doğurur. (Mowday, Porter and Steers, 1982).

Projelerin başarıyla tamamlanmasında projeye olan pozitif bağlılık önemli rol oynamaktadır. Literatürde örgütsel bağlılık üzerine çok sayıda araştırma bulunmakla birlikte çok sınırlı sayıda araştırmanın projeye bağlılığı incelediği görülmüştür. Meyer'in modelindeki örgütsel bağlılık boyutlarını proje bağlılığı konseptine uyguladığımızda şu göstergeler çıkmaktadır: Projenin amacını benimseme, projenin başarısı için olağanüstü çaba sarfetmek ve fedakârlıkta bulunmak, projede yer almaktan güçlü memnuniyet duymak ve proje ile özdeşleşebilmek (Meyer 1989). Bu anlamda projeye bağlılık davranışlarının yüksek oranda sergilendiği proje organizasyonlarında proje ekibi üyeleri projenin başarılı olabilmesi için ellerinden geleni yapacak ve kendilerinden beklenenin ötesinde çaba sarfedecekleri Projeye bağlılık davranışları; en üst düzey proje başarısı için proje paydaşlarını gerekli gönüllü eylemleri yapmaya, görev tanımlarında yer almayan işleri bile tereddütsüz bir biçimde yürütme eğilimine yönlendirecektir. Dolayısıyla istenilen sonuçlara ulaşabilmek ve başarıyla projeyi tamamlayabilmek için proje yönetimi modelinde projeye bağlılık düzeyinin de önemli bir bileşen olarak yer alması gerekmektedir.

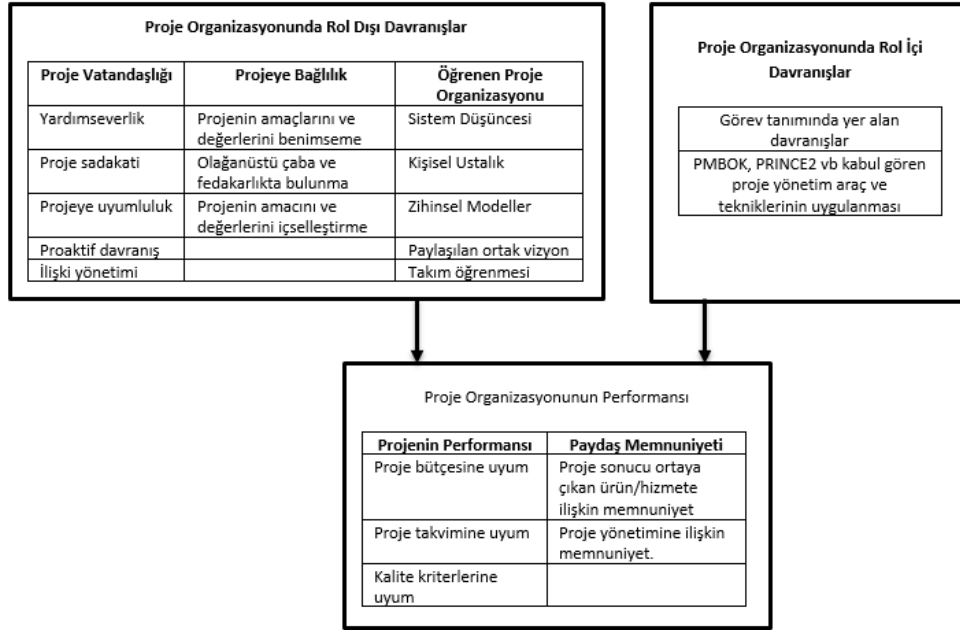
### 4. ÖĞRENEN PROJE ORGANİZASYONU

Günümüzün hızla değişen rekabetçi ortamı örgütleri kendilerini sürekli geliştiren ve değişime hızlı adapte olan yapıya olmayı zorunlu kılar. Peter Senge'nin 1990'da yayımlanan "Beşinci Disiplin" adlı kitabı ile birlikte öğrenen örgüt kavramı literatürde yer etmiştir. Senge, öğrenen örgüt için insanların gerçekten varmak istediklere hedeflere ulaşmak için kapasitelerin sürekli artırıldığı, yeni fikirlerin desteklendiği, ortak isteklerin serbestçe tartışıldığı ve insanların sürekli olarak nasıl öğreneceklerini beraberce öğrendikleri organizasyon tanımını yapar (Senge 2006). Buna göre öğrenen örgütte şu beş disiplinin var olması gerekir: Kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım öğrenmesi ve sistem düşüncesi. Öğrenen örgüt; kendi tecrübelerinden etkili olanları bularak örgüte uyarlayan ve bu süreçte öğrenmeyi gerçekleştiren ve kendini sürekli olarak dönüştürebilen örgütlerdir (McGill 1993, Pedler 1991). Dolayısıyla sürekli bilgi oluşturma, bilgileri bireysel seviyeden örgüt seviyesine çıkarabilme, bilgiyi davranışlarına yansıtarak ve örgütsel süreçlerde kullanarak çevreye uyum sağlayabilme, kolayca değişen ve gelişen yapıda olma, ortak bir vizyon etrafında bütünsel olarak amaca doğru ilerleyebilme öğrenen organizasyonun göstergelerindedir. Öğrenen organizasyonun proje organizasyonu konseptinde incelenmesi ve proje performansına etkisine ilişkin araştırmalara ihtiyaç vardır. Ancak örgütsel performansa olan sözkonusu araştırmalar proje yönetim modelinde öğrenen örgüt karakteristiklerini oluşturacak öğelere yer verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

## 5. ÖNERİLEN MODEL

Proje organizasyonunun performansını rol içi ve rol dışı davranışlar bir bütün olarak oluşturmaktadır. Projenin amaçlarına ulaşması için sadece belirlenen aktivitelerin kabul görmüş araç ve teknikler uygulanarak tamamlanması yeterli değildir. Bunun yanında rol dışı davranışlar bağlamında proje vatandaşlığı, projeye başlılık ve öğrenen proje organizasyonu karakteristiklerinin proje ekibinde ve bir bütün olarak proje organizasyonunda sergilenmesi başarıda önemli rol oynamaktadır. Buna göre projede başarıyı maksimize etmek için önerilen model aşağıdaki Tablo 2’de sunulmuştur:

**Tablo 2: Rol Dışı Davranışlara Dayalı Model Önerisi**



## 6. SONUÇ

Proje yönetimi stratejik bir yönetim aracı olarak günümüzde organizasyonların çoğunda ürün veya hizmet üretme amaçlı olarak başvurulmaktadır. Araştırmalar proje yönetiminde insan faktörünü, katılımı ve öğrenmeyi öncelleyen esnek paradigmanın (soft paradigim); araçlar, teknikler, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için sürekli kontrolü öncelleyen katı paradigmaya (hard paradigim) göre artan bir şekilde kabul gördüğünü göstermektedir. Sistem düşüncesine dayanan ve esnek paradigmadan beslenen alternatif modellerin geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğu görülmektedir. Bu çalışma ile geliştirilen model, proje yönetiminde esnek paradigmayı benimseyen akademisyenler, proje yönetimi profesyonelleri ve yöneticilerin istifadesi için başarıyı maksimize etmeye götürecek olan rol dışı davranışlara dayalı faktörleri bir araya getirmektedir. Modelin genişletilmesi ve bütünsel olarak doğrulanması için bundan sonraki araştırmaların konusu olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17-6, 337-342.
- Autry, C. W., Skinner, L. R., Lamb, C. W. (2008). Intraorganizational citizenship behaviors: an empirical study. *Journal of Business Logistics*, 29, 53—74.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30 (4) :25—32
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executives*. Harvard University Press, Boston.
- Baker, B. N., Murphy, D. C., Fisher, D. (1983). *Factors affecting project success*. Project management handbook. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: a systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 12, 466—486.
- Braun, T., Ferreira, A. I., Sydow, J. (2013). Citizenship behavior and effectiveness in temporary organizations. *International Journal of Project Management* 31, 862-876.

- Drago, R., Garvey, G. (1998). Incentives for helping on the job: theory and evidence. *Journal of Labor Economics*, 1 –25.
- Guo, S., Wang, X., Li, M. (2016). Citizenship behaviour and performance in a project management context. *Construction Research Congress 2016*, ASCE.
- Gulesin, Z., Gürol, Y. (2016). Proje yönetimde paradigim değişimi: kati yönetim yaklaşımından yumuşak yönetim yaklaşımına geçiş. *Yönetim Bilimleri Sempozyumu*, İstanbul.
- Gulesin, Z., Can, E. (2015). A theoretical overview on challenges and solutions for global project management. *Research Journal of Business and Management* 2, 3.
- Güney, S. (2011). Örgütsel davranış. *Nobel Dağıtım*, pp: 32-33.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramında paradigmlar ve metaforlar. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (15), 245-360.
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly* 27, 81–104.
- Keskin, H., Akgün, A., Koçoğlu, İ. (2016). Örgüt teorisi. *Nobel Dağıtım*, 153-154.
- Kim, K., Watkins, K. E., Lu, Z. L. (2017). The impact of learning organization on performance: focusing on knowledge performance and financial performance. *European Journal of Training and Development*, 41-2, 177-193.
- Lee, D.-J., Sirgy, M. J., Brown, J. R., Bird, M. M. (2004). Importers' benevolence toward their foreign export suppliers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 32—48.
- Lundin, R. A., Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11, 437– 455.
- McGill, M. E., Slocum, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22,2, 68-73.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goff, R. D., Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1): 152–6.
- Mowday, R. T., Porter L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press, London.
- Netemeyer, R. G., Maxham, J. G. (2007). Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector differences in predictive validity for customer outcomes. *Journal of Retailing*, 83, 131 –145.
- O'Brien, K. E., Allen, T. D. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behaviour and counterproductive work behaviour using multiple sources of data. *Human Performance*, 21, 62-88.
- Organ, D., Smith, C. A., Near, P. J. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature & antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4):653:663.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. *The learning company: a strategy for sustainable development*. McGraw-Hill Book, London.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Paine, J., Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Project Management Institute (PMI). (2013). *A guide to the project management body of knowledge- Fifth edition*. Newtown Square.
- Pinto, J. K., Prescott, J. E. (1990). Planning and tactical factors in the project implementation process. *Journal of Management Studies*, 27, 305–327.
- Senge, P. (2016). *Beşinci disiplin*. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13(1), 1948, 38-55.
- Skinner, L. R., Autry, C. W., Lamb, C. W. (2009). Some measures of interorganizational citizenship behaviors: scale development and validation. *International Journal of Logistics Management*, 20, 228—242.
- Provan, G. K., Sydow, J. (2014). Network citizenship behaviour: toward a behavioral perspective on multi-organizational networks. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, DOI: 10.5465/AMBPP.2014.11520abstract.
- Turner, J. R. (1999). The project management profession: knowledge or faith?. *PM Network*, 13(10), 41.
- Westerveld, E. (2003). The project excellence model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21, 411 -418.
- Zinn, J. (2007). Use soft skills to solve hard challenges. *Material Handling Management*, 56.