

DOI: <https://doi.org/10.38027/ICCAUA2025TR0034>

## Identification of Challenges Hindering Effective Stakeholder Management in Construction Projects

<sup>1</sup> Emine Yüksel Deniz and <sup>\*2</sup> Prof. Dr. Gulden Gumusburun Ayalp

<sup>1</sup> & <sup>2</sup> Department of Architecture, Faculty Of Fine Arts and Architecture, Hasan Kalyoncu University, Turkey

E-mail <sup>1</sup>: emine.yudeniz@std.hku.edu.tr , E-mail <sup>2</sup>: gulden.ayalp@hku.edu.tr

### Abstract

Received: 12 January 2025  
Revised: 11 June 2025  
Accepted: 18 June 2025  
Available online: 5 July 2025

Copyright © 2025 by the author(s).  
All rights reserved.

This article is published under an open-access model and is made available in accordance with the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International Licence (CC BY).



The publisher maintains a neutral stance concerning jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

This article has been selected and peer-reviewed for publication in this journal as part of the 8th International Conference of Contemporary Affairs in Architecture and Urbanism, held on 8–9 May 2025 in Alanya, Türkiye.

This study investigates challenges in the Turkish construction sector regarding stakeholder management. It aims to identify the key challenges that hinder effective stakeholder management, assess their frequency, and evaluate their significance. To achieve this aim, a systematic literature review (SLR) identified 69 potential barriers to effective stakeholder management in construction projects. A survey was developed based on the results of SLR and administered online and in person to various key stakeholders, including architects, civil engineers, material suppliers, and contractors. Data were collected from 164 project stakeholders across Turkey and analyzed using quantitative methods using SPSS 29.0. The study highlights the challenges impeding stakeholder management, providing insights into their frequency, impact, and importance rankings. By addressing these challenges, the research improves stakeholder management practices, ultimately fostering a more efficient and sustainable construction process.

**Keywords:** Stakeholder; Stakeholder Management; Turkish Construction Sector; Construction Projects.

## İnşaat Projelerinde Etkin Paydaş Yönetimini Engelleyen Faktörlerin Belirlenmesi

### Özet

Bu çalışma, Türk inşaat sektöründe paydaş yönetimine ilişkin engelleri araştırmaktadır. Etkin paydaş yönetimini engelleyen temel faktörleri tanımlamayı, bu faktörlerin oluşum sıklıklarını ve önem derecelerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için, sistematik bir literatür taraması (SLT) sonucunda inşaat projelerinde etkili paydaş yönetiminin engelleyen 69 potansiyel kriter belirlenmiştir. SLT'nin sonuçlarına dayalı olarak bir anket hazırlanarak mimarlar, inşaat mühendisleri, malzeme tedarikçileri ve müteahhitlerden oluşan örneklem grubuna çevrimiçi ve yüz yüze olarak uygulanmıştır. Türkiye genelindeki 164 proje paydaşından veriler toplanmış ve SPSS 29.0 kullanılarak nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Bu çalışma, paydaş yönetimini engelleyen faktörleri vurgulayarak bunların sıklığı, etkisi ve önem sıralamalarına ilişkin içgörüler sunmaktadır. Araştırma, bu faktörlerin ele alınmasıyla paydaş yönetimi uygulamalarını iyileştirerek nihayetinde daha verimli ve sürdürülebilir bir inşaat sürecini teşvik etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Paydaş; Paydaş Yönetimi; Türk İnşaat Sektörü; İnşaat Projeleri.

### 1.GİRİŞ

Paydaş, bir projenin, programın veya bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasını, faaliyetlerini ve sonuçlarını etkileyebilen ya da bunlardan etkilenen bireyler, gruplar veya kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Oppong vd., 2017; Freeman, 1984). Paydaş yönetimi, proje ekibinin, paydaşların proje sürecine aktif katılımını sağlayarak sosyal, çevresel ve ekonomik hedeflerini belirlemelerine, müzakere etmelerine ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmayı amaçlayan bir süreçtir (Brammer ve Millington, 2004; Pajunen, 2006). Bryson'a (2004) göre ise paydaş yönetimi, bir

organizasyonun paydaşlarıyla olan ilişkilerini stratejik ve sistematik bir şekilde yönetme sürecidir. Bu süreç, paydaşların beklenti ve çıkarlarını analiz etmeyi, onlarla etkili iletişim kurmayı ve işletmenin hedefleri doğrultusunda etkileşimleri yönlendirmeyi içermektedir.

Etkili paydaş yönetimi, işletmelerin risklerini azaltmasına, rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir büyüme sağlamasına katkıda bulunmaktadır (Barney, 1991; Carroll ve Shabana, 2010). Özellikle inşaat sektörü, çok paydaşlı, karmaşık ve belirsiz yapısıyla paydaş yönetiminin büyük önem taşıdığı alanlardan biri olmaktadır (Winch, 2010; Doloi vd., 2012; Olander ve Landin, 2008). Chan vd. (2004) inşaat sektörünün, küresel ekonominin önemli bir parçası olduğunu ve altyapı projelerinden konut inşaatlarına kadar geniş bir yelpazeyi kapsadığını belirtmektedir. Winch (2010), inşaat projelerinin yüksek bütçeler, uzun süreçler ve çeşitli paydaş gruplarının etkileşimi nedeniyle dinamik bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır. İnşaat projelerinde paydaşların ve paydaş yönetiminin önemi çok kez vurgulansa da paydaş yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmemesi inşaat projelerinde yaygın karşılaşılan temel zorluklardan biridir (Olander, 2007). Paydaşların etkilerinin göz ardı edilmesi ise proje gecikmeleri, maliyet artışları, hukuki sorunlar ve toplumsal tepkiler gibi önemli sorunlara yol açabilmektedir (Olander ve Landin, 2005).

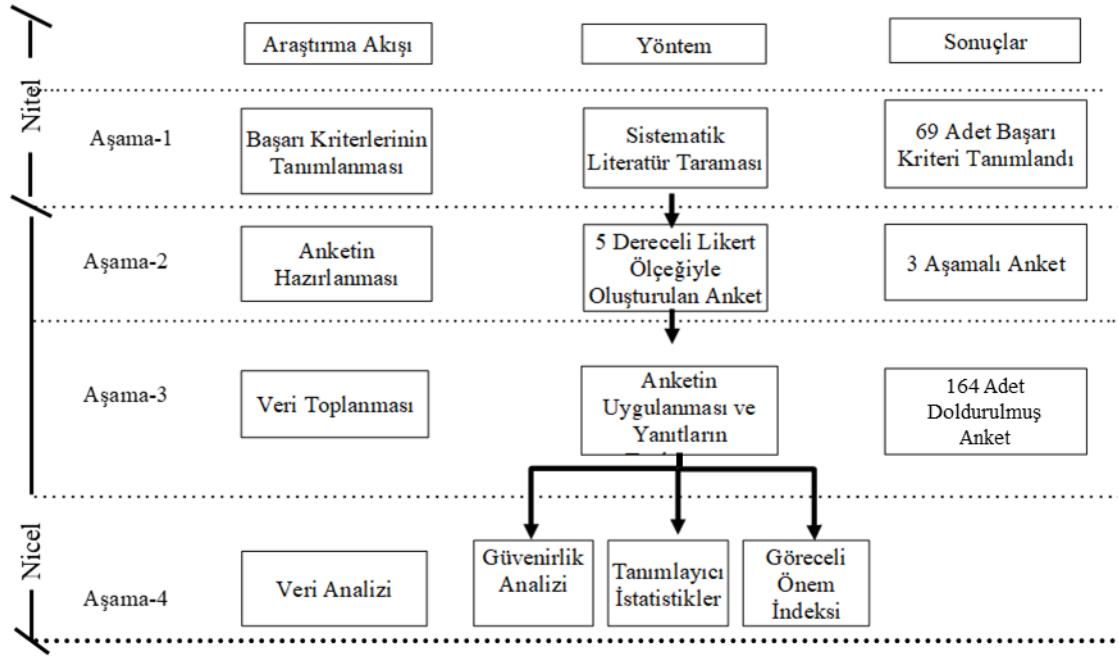
İnşaat projelerinin başarısızlığına, paydaşlar arasındaki etkili iletişim ve bilgi eksikliği, çatışmaların etkin bir biçimde yönetilememesi ve paydaş beklentilerinin yeterince karşılanamamasının önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir (Freeman, 1984; Bourne, 2005). Paydaşların farklı çıkar ve beklentilere sahip olması, çıkar çatışmalarına yol açarak proje yönetimini zorlaştırmaktadır (Bourne ve Walker, 2005; Olander ve Landin, 2005). Project Management Institute (PMI) (2021) tarafından yayımlanan PMBOK Rehberi'ne göre, inşaat projelerinde paydaş çıkar ve beklentilerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi, proje süreçlerinin kesintisiz ilerlemesi açısından kritik bir faktördür. Bu nedenle, paydaş yönetimini engelleyen kritik faktörlerin bilinmesi, proje başarısı için büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, paydaş yönetiminin yalnızca proje süreçlerini iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda sektör genelinde daha sürdürülebilir ve verimli bir iş modeli oluşturduğunu ortaya koymaktadır (PMI, 2021).

Türk Müteahhitler Birliği (TMB, 2021)'ne göre, Türk inşaat sektörü, ekonomik büyüme ve kalkınmada önemli bir rol oynamakta olup büyük altyapı projeleri, kentsel dönüşüm çalışmaları ve kamu-özel sektör iş birlikleri ile dikkat çekmektedir. Ancak, yoğun rekabet, finansman sorunları ve mevzuat değişiklikleri projelerin başarısını etkileyen önemli faktörler olarak belirmektedir (Korkmaz ve Messner, 2008). Yılmaz ve Bakış (2015), Türkiye'de inşaat projelerinin sürdürülebilirliği, paydaş yönetimi süreçlerinin etkinliğine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Ünal ve Ünal (2015), Türk inşaat sektöründe paydaş yönetiminin önemine dikkat çekmiş ve paydaşların proje başarısındaki etkilerini incelemişlerdir. Paydaşların doğru şekilde analiz edilmesi, projelerin zamanında tamamlanması ve maliyetlerin kontrol altında tutulması için kritik bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Tanyer vd. (2019), büyük ölçekli inşaat projelerinde paydaş beklentilerinin nasıl yönetilmesi gerektiğini tartışmış ve Türkiye'deki inşaat projelerinde paydaş yönetiminin genellikle yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Erdem (2015), paydaşların süreçlere katılımının artırılmasının ve etkili bir yönetim stratejisiyle sağlanmasının proje başarısında belirleyici olduğunu savunmuştur. Yıldırım ve Çalışkan (2020), özellikle kamu ve özel sektör projelerinde paydaş yönetiminin daha karmaşık hale geldiğini belirterek ve bunun projelerin planlama, bütçeleme ve zamanlama unsurlarına nasıl yansıtıldığını incelemişlerdir.

Yukarıda belirtilen araştırmalar, Türkiye'deki inşaat projelerinde paydaş yönetiminin önemini ve projelerin başarısı üzerindeki etkilerini farklı açılardan incelemektedir. Ancak, literatürde Türk inşaat sektöründe etkin paydaş yönetimini engelleyen kritik faktörlerinin belirlenmesine ilişkin hala boşluk olduğu gözlemlenmektedir. Etkili bir paydaş yönetimi için, paydaş yönetimindeki başarı faktörlerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle, bu çalışma, inşaat projelerinde etkin paydaş yönetimini engelleyen faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. İnşaat sektöründe paydaş yönetimini engelleyen faktörlerin bilinmesi etkin paydaş yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine imkân verecektir. Bu bağlamda sistematik literatür taraması aracılığıyla hazırlanan soru formu, çalışma kapsamında belirlenen örneklem grubuna uygulanarak katılımcılardan veri toplanmıştır. Elde edilen veriler nicel yöntemlerle analiz edilmiştir.

## 2. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışmanın yöntemi nitel ve nicel analizlerin kullanıldığı karma yöntemidir. Nitel çerçevede sistematik literatür taraması, nicel kapsamda ise istatistiksel analizler kullanılmıştır. Bu çalışmanın yöntemi çoklu aşamalardan oluşmakta ve beş boyutta ele alınmaktadır. Bu aşamalar; sistematik literatür taraması, literatür taraması yoluyla anket formunun hazırlanması, hazırlanan anketin örneklem grubuna uygulanması, elde edilen verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesi ve bulguların değerlendirilmesidir (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırma yöntemi akış şeması.  
Figure 1. Flowchart of the research method.

## 2.1. Sistematik Literatür Taraması

Sistematik Literatür Taraması (SLT), belirli bir konuda yapılmış olan özgün araştırmaları detaylı bir biçimde tarayıp, dışlama ve dahil etme kriterleri kullanılarak titiz bir şekilde gözden geçirilerek elde edilen bulguların değerlendirildiği bir araştırma yöntemidir (Aslan, 2018). Bu yöntem, araştırmacıların belirli bir konuda yapılmış önceki çalışmalarını düzenli bir şekilde toplamasına, kapsamlı bir şekilde incelemesine ve anlamlı sonuçlara ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Özellikle bilimsel araştırmalarda, güvenilir ve geçerli bulgular elde etmek için kritik bir araçtır. SLT, şeffaf, ön yargılardan uzak ve tekrarlanabilir bir veri toplama süreci sunar. Bu yöntem, literatürün eleştirel olarak değerlendirilmesi ve veri toplama amacıyla geliştirilmiştir (Liberati vd., 2009).

Çalışma kapsamında tarama aracı olarak kesinliği, kapsayıcılığı, yüksek kaliteli çalışmalar ve geniş uluslararası bilimsel verileri içermesi (Yu vd., 2020; Valderrama-Zurian vd., 2015; Hong ve Chan, 2014) nedeniyle ‘Web of Science (WoS)’ araştırmanın veri tabanı olarak tercih edilmiştir. Taramada daha çok veriye ulaşılabilmesi için araştırma dili ‘İngilizce’ olarak belirlenmiştir.

Tarama ‘‘stakeholder management’’ AND ‘‘construction industry’’ OR ‘‘construction projects’’ anahtar kelimeleri kullanılarak ‘‘architecture’’ kategorisinde ve 2000-2024 zaman aralığında gerçekleştirilmiştir. Tarama kapsamında ilk aşamada 4988 adet çalışmaya ulaşılmıştır.

Dışlama ve dahil etme kriterleri kapsamında araştırmanın dışında kalması gereken çalışmaları belirlemek için öncelikle elde edilen 4988 çalışmanın başlıkları, özetleri ve anahtar kelimeleri taranmış ve bu çalışmalardan; araştırma konusu ile alakalı içeriğe sahip olmayan, tam erişim imkânına sahip olmayan ve İngilizce olmayan 4877 dışlanmıştır. İkinci aşamada ise kalan çalışmalar tam metin olarak okunmuştur. Tam metni okunan çalışmalardan kapsamın dışında kalan, araştırma konusu ve araştırma soruları kapsamında olmayan ve araştırma için tanımlanan tüm anahtar kelimelerle doğrudan ilgili olmayan çalışmalar dışlanmış ve sonuç olarak 35 çalışma madde havuzunun oluşturulması için değerlendirilmeye alınmıştır. Yapılan detaylı okumalar sonucunda etkin paydaş yönetimini etkileyen 69 adet kriter belirlenmiştir. Kriterlerin sınıflandırılmasında belirlenen maddelerin etki alanları göz önünde bulundurulmuştur. Elde edilen kriterler, kodları ve literatür kaynakları Tablo 1’dedir.

Tablo 1. Ankette yer alan kriterler ve literatürdeki kaynakları.

KRİTER NO	KRİTERLER	KAYNAKLAR
PYK1	Paydaşlar arasında güven eksikliği	[1], [2], [3], [4], [5], [6], [9], [16], [19], [21], [22], [29], [35],
PYK2	Paydaşlar arasında etkisiz iletişim	[1], [2], [5], [16], [20], [21], [22], [23], [24], [27], [28], [29], [30], [31], [32], [33], [34], [35],

PYK3	Proje katılımcıları arasında zayıf koordinasyon	[1], [3], [4], [6], [16], [17], [21], [22], [23], [24], [26], [27], [28], [29], [32], [34], [35],
PYK4	Kilit paydaşlar arasındaki çıkar çatışmaları	[3], [6], [7], [22], [25], [27], [29], [32], [33], [34], [35],
PYK5	Proje paydaşları arasındaki anlaşmazlıklar	[3], [5], [6], [16], [21], [22], [23], [24], [27], [29], [30], [32], [33], [34], [35],
PYK6	Proje paydaşlarının taahhüt eksikliği	[3], [6], [7], [26], [29], [35],
PYK7	Müteahhitler ve taşeronlar arasında deneyim ve yetkinlik eksikliği	[1], [3], [4], [5], [6], [8], [9],
PYK8	İşçilerin yetersiz beceri ve nitelikleri	[3], [4], [6],
PYK9	Danışmanlar arasında yetersiz mesleki bilgi ve yetenek	[1], [8], [9],
PYK10	Proje ekiplerinin zayıf organizasyon yapısı ve yönetim yetkinliği	[1], [3], [4], [5], [6], [21], [26], [27],
PYK11	Uygun olmayan yüklenici ve taşeron seçimi	[1], [8], [9],
PYK12	Vasıflı profesyonellerin ve yöneticilerin yeterli sayıda bulunmaması	[5], [6], [8],
PYK13	Etkisiz karar verme süreçleri ve yavaş karar verme	[1], [2], [3], [4], [5], [10], [18], [21], [29], [30], [32], [33],
PYK14	Onay ve devir teslim süreçlerindeki gecikmeler	[2], [3], [5], [10], [18], [27], [29], [33],
PYK15	Problem çözmede belirsizlik ve sorumluluk eksikliği	[1], [3], [5], [18], [21], [27], [34],
PYK16	Mesleki sorumluluk eksikliği	[1], [3], [5],
PYK17	Mal sahiplerin problem çözmedeki gecikmeleri	[1], [3], [5], [20],
PYK18	Taşeronların sürekli değişmesi	[1], [5], [8],
PYK19	Alternatif taşeron eksikliği	[1], [2], [5],
PYK20	Tedarikçilerle uzun vadeli ilişkilerin olmaması	[2], [5], [8],
PYK21	Mal sahibinin organizasyonunda bürokrasi	[5], [8], [9], [11], [20],
PYK22	Mal sahibi, danışman ve yüklenici arasında zayıf iş entegrasyonu	[5], [8], [9], [18], [20],
PYK23	Yerinde kalite yönetim sisteminin olmaması	[8], [9], [11], [22],
PYK24	İş politikalarının oluşturulmasında paydaş katılımının olmaması	[12], [13], [14], [17], [24], [25], [26], [27], [29],
PYK25	Paydaş liderliği seçimiyle ilgili sorunlar	[12], [13], [14], [22], [23], [26], [27], [29], [31], [35],
PYK26	Farkındalık, ilgi ve motivasyon eksikliği	[5], [8], [9], [12], [22], [25], [27], [29],
PYK27	Yönetimin ve mal sahiplerinin destek ve bağlılık eksikliği	[8], [9], [12],
PYK28	Değişime karşı direnç ve muhafazakâr tutumlar	[5], [8], [9], [22], [26], [27], [29],
PYK29	Duyarlı ve etik davranış eksikliği	[5], [9], [12], [16], [22], [24], [27],
PYK30	Müşteri tarafından yapılan değişiklikler ve müşterilerden gelen yüksek talepler	[3], [4], [12],
PYK31	Proje paydaşlarının gizlilik politikaları	[3], [4], [12], [19], [22], [27], [29], [31], [34], [35],
PYK32	Mal sahibi tarafından çevre, güvenlik ve zaman konusunda gelen yüksek talepler	[1], [3], [6], [19],
PYK33	Belirsiz veya hazır olmayan inşaat alanlarının müteahhitlere devri	[3], [8], [12],
PYK34	Paydaş yorgunluğu ve katılım tarzı (aktif ve proaktif)	[3], [8], [12], [17], [21], [22], [23], [24], [25], [26], [28], [29], [31], [35],

PYK35	Siyasi/sosyal istikrarsızlık	[1], [2], [3], [4], [5], [6], [29],
PYK36	Yerel yönetimler tarafından yeni düzenlemeler (vergiler, işgücü, güvenlik, atık, çevre)	[1], [3], [4], [6], [22], [27], [29],
PYK37	Bürokratik ve karmaşık prosedürler	[2], [3], [5], [27], [29],
PYK38	Aşırı onay prosedürleri	[3], [4], [6], [27], [29],
PYK39	İşçi grevleri	[3], [4], [5], [6],
PYK40	Sözleşme anlaşmazlıkları ve fesihleri	[1], [2], [5], [6], [19],
PYK41	Eksik veya belirsiz sözleşme şartları	[2], [4], [6], [19],
PYK42	Kötü sözleşme yönetimi	[1], [3], [5], [19],
PYK43	Yerel yasa ve yönetmelikleri ihlal eden inşaat süreci	[1], [6], [15],
PYK44	Ekolojik hasar	[1], [6], [15],
PYK45	Zayıf veri doğruluğu ve veri kaydetme isteksizliği	[1], [6], [15], [30], [31],
PYK46	Müşterilerin veriler üzerindeki etkisi (gizlilik endişeleri)	[1], [6], [15], [30],
PYK47	Zayıf veri paylaşımı ve depolama mekanizmaları	[1], [6], [15], [30], [31],
PYK48	Bilgi ve belgelere ait belirsiz açıklamaları	[1], [3], [5], [30], [31],
PYK49	Danışmanlar veya mal sahibi temsilcileri tarafından belge onaylanmasında gecikmeler	[3], [5], [12], [18], [27],
PYK50	Mal sahibinin proje kapsamı, özellikleri, maliyeti ve programı konusundaki belirsiz duruşu	[1], [4], [6], [18],
PYK51	Proje tasarımı ve şartnamelerinde gereksiz varyasyon emirleri	[1], [4], [6], [19],
PYK52	Müşteriler ve yükleniciler tarafından verilerin farklı kullanımı ve amaçları	[1], [5], [15],
PYK53	Tedarikçilerden ve taşeronlardan gelen düşük kaliteli mal ve hizmetler	[1], [2], [5], [8],
PYK54	Malzeme, ekipman ve işçiliğin taşınması ve tesliminde tedarik eksiklikleri	[1], [2], [8],
PYK55	Malzeme sıkıntısı ve yetersiz tedarikçiler	[1], [5], [8],
PYK56	Yapı malzemelerinde kalite kusurları	[1], [5], [6],
PYK57	Malzeme kullanımı ve kaynak yönetiminde verimsizlik	[5], [6], [8],
PYK58	Projedeki tasarım değişiklikleri	[1], [2], [3], [5], [6], [10], [18],
PYK59	Projenin tutarsız ölçeği	[2], [3], [5], [10], [18],
PYK60	Tasarımcılar tarafından sık sık yapılan tasarım değişiklikleri ve hatalar	[1], [3], [5], [6],
PYK61	İnşaat maliyeti gibi terimlerin net bir şekilde tanımlanmaması	[1], [4], [5], [10], [15],
PYK62	Yerel finansman ve ödeme sorunları, mevcut finansman eksikliği	[1], [5], [10], [15],
PYK63	Mali teşviklerin, düzenlemelerin ve devlet desteğinin olmaması	[2], [3], [8],
PYK64	Tedarikçi veya alt yüklenicinin teknolojik kaynak, beceri ve bilgi eksikliği	[1], [5], [10], [15],
PYK65	Teknik personel sıkıntısı	[5], [10], [15],
PYK66	Dil engelleri ve çeviri sorunları	[1], [2], [9], [27],
PYK67	Kültürel farklılıklar ve kişisel değerlerin ve inançların yanlış anlaşılması	[1], [2], [9], [27],

PYK68	Kalite, maliyet ve zaman için kusurlu izleme ve kontrol sistemleri	[1], [2], [6], [31],
PYK69	İşçilerin kalite, maliyet, çevre, güvenlik vb. konulardaki yanlış tutumları	[1], [2], [6], [19],
<b>Kaynaklar:</b> [1] Wang vd., (2019); [2] Zhou, (2023); [3] Nguyen, (2020); [4] Zhang, (2014); [5] AL-Fadhali, (2022); [6] Sanda, (2022); [7] Ebekoziem vd., (2023); [8] Ali ve Haapasalo, (2023); [9] Liu vd., (2023); [10] Al Nahyan vd., (2019); [11] Tao Yu, (2019); [12] Ekung, (2014); [13] Molwus, (2016); [14] El-Sawalhi ve Hammad (2015); [15] Shakantu vd., (2022); [16] McAllister, (2013); [17] Ebekoziem, (2012); [18] Kamalirad, (2020); [19] Khoshnavaa, (2020); [20] Zwikael vd., (2022); [21] Hammad, (2015); [22] Abdul Rafah, (2023); [23] Menoka Bal, (2013); [24] Jing Yang, (2010); [25] Yang, (2014) [26] Yang vd., (2020); [27] Olander ve Landin, (2005); [28] Rowley, (1997); [29] Mok vd., (2017); [30] Shen, (2009); [31] Xue vd., (2020); [32] Yang vd., (2011); [33] Li vd., (2012); [34] El-Gohary vd., (2006); [35] Mok vd., (2015)		

## 2.2. Araştırma Evreni ve Örneklem Grubu

Araştırma kapsamında, Türk inşaat sektöründe önemli birer paydaş olan mimarlar, inşaat mühendisler, müteahhitler ve tedarikçiler bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında hazırlanan anket hem çevrimiçi hem de yüz yüze olarak basit rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenen örneklem grubuna uygulanmıştır.

Hazırlanan anket 23 Ağustos 2024 – 22 Kasım 2024 tarihleri arasında 170 inşaat sektörü paydaşı tarafından cevaplanmıştır. 22 Kasım 2024 tarihinden itibaren veri toplanması durdurulmuştur. Veri toplama sürecinde hazırlanan anket formu Türkiye geneli TMMOB Mimarlar Odasının 20; İnşaat Mühendisleri Odasının 26 şubesine ulaştırılmıştır. Bununla birlikte 30 tedarik firmasına, 21 Müteahhitler Birliği üyelerine dijital anket e-posta ile iletilmiştir. Ayrıca 30 Müteahhitlik firması ile yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Anket formunu bu tarihe kadar cevaplayan inşaat sektörü paydaşları çalışmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Araştırma örnekleme; projelerin, tasarım veya uygulama aşamalarında yer almış profesyonellerden oluşmaktadır.

## 2.3. Anketin Hazırlanması ve Verilerin Toplanması

Anketin ilk bölümü katılımcının, paydaş yönetimi hakkındaki bilgi düzeyinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde SLT sonucunda elde edilen 69 kriterin 5’li likert ölçeği ile sorulmuş soruları bulunmaktadır.

Son bölümde ise katılımcının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sekiz adet soru (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, çalıştığı kurum, çalışma sahası, çalışma pozisyonu, meslekteki deneyim süresi, kurumda çalışma süresi) yer almaktadır.

Soru formları örneklem grubuna çevrimiçi ve yüz yüze ortamlarda uygulanmıştır. Katılımcılar ankete 23 Ağustos 2024 – 22 Kasım 2024 tarihleri arasında ulaşabilmiştir. Bu süreçte 87 adet çevrimiçi ve 83 adet yüz yüze anket olmak üzere 170 adet katılımcıdan veri toplanmıştır. Elde edilen 170 anket formunun altısında tamamen eksik veri olduğu için araştırma dışı bırakılmıştır. Araştırma kapsamında toplam 164 anket analiz edilmiştir.

Anketi yanıtlayan 164 katılımcıdan oluşan örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Örneklem grubunun demografik özelliklerinin yüzde ve frekans dağılımları.

**Table 2.** Percentage and frequency distributions of demographic characteristics of the sample group.

Demografik Değişkenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	56	34,1
	Erkek	108	65,9
Yaşı	20-30	64	39,0
	31-38	56	34,1
	39-46	24	14,6
	47-54	12	7,3
	55 ve üzeri	8	4,9
Eğitim durumu	İlköğretim/Ortaöğretim	14	8,5
	Lise	25	15,2
	Lisans/Üniversite	95	57,9
	Yüksek Lisans	28	17,1
	Doktora	2	1,2
Meslek	Mimar	61	37,2
	İnşaat Mühendisi	44	26,8
	Müteahhit	29	17,7
	Tedarikçi	30	18,3
Kurum / firma türü	Kamu Kurumu	12	7,3
	Özel Firma	152	92,7
Çalışma sahası	Ofis	34	20,7
	Şantiye	13	7,9

	Ofis + Şantiye	117	71,3
Çalışılan kurumdaki/firmadaki pozisyon	Yönetici	109	66,5
	Çalışan	55	33,5
İnşaat sektöründeki çalışma süresi	1-5 yıl	51	31,1
	6-10 yıl	52	31,7
	11-15 yıl	25	15,2
	16-20 yıl	16	9,8
	21 yıl ve üzeri	20	12,2

#### 2.4. Verilerin Analizi

Türk inşaat sektöründe etkin paydaş yönetimini engelleyen faktörleri belirlemek için hazırlanan anketin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile ölçülmüştür. Cronbach Alfa değerleri 0,70 değerinden daha büyük olduğunda, değişkenlerin kabul edilebilir bir tutarlılık ve güvenilirlik ölçüsüne sahip olduğu kabul edilmektedir (Cronbach, 1951). Verilerin analizinde bir sonraki aşamada verin tanımlayıcı istatistikleri analiz edilmiştir. Nicel analizlerde veri setinin normal dağılıma sahip olup olmaması önemlidir (Şenyiğit ve Bayram, 2021). Elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla, ilgili değişkenlerin basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) değerleri hesaplanmıştır. Normallik dağılım durumu belirlenen veri setinin tanımlayıcı istatistikleri kapsamında SLT ile belirlenen 69 kriterin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Beş dereceli Likert ölçeğiyle cevaplanan soruların aritmetik ortalamalarının değerlendirilebilmesi ve etki düzeylerinin belirlenebilmesi için, kriterlerin puan aralık genişlikleri ve aralıkları, Gökdaş (1996) ve Tekin (1996) tarafından önerilen istatistiksel eşitlik kullanılarak hesaplanmıştır.

$$\text{Aralık Genişliği} = (\text{Dizi Genişliği}) / (\text{Oluşturulacak Grup Sayısı}) \quad (\text{Eşitlik 1})$$

Likert ölçeğinde kullanılan en düşük ve en yüksek değer seviyesi arasındaki fark, Eşitlik 1’de yer alan dizi genişliğini ifade etmektedir (5-1=4). Oluşturulacak grup sayısını, Likert ölçeğinde yer alan dereceler göstermektedir. Bu çalışmada beş dereceli Likert ölçeği kullanıldığı için oluşturulacak grup sayısı 5’tir. Eşitlikten yararlanarak, bu çalışma için aralık genişliğinin '4/5 = 0,80' olduğu hesaplanmış ve puan aralıkları belirlenmiştir. Aralık genişliğine göre puan aralıklarına karşılık gelen değerler, Tablo 3’te ifade edilmiştir.

**Tablo 3.** Anketlerin değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme/puanlama kriterleri.

**Table 3.** Evaluation/scoring criteria used in the evaluation of surveys.

Likert Ölçeği	Puan Aralıkları	Değerlendirme Kriterleri
1	1,00 – 1,79	Hiç Etkilemiyor
2	1,80 – 2,59	Etkilemiyor
3	2,60 – 3,39	Orta Düzeyde Etkiliyor
4	3,40 – 4,19	Etkiliyor
5	4,20 – 5,00	Çok Etkiliyor

SLT ile belirlenen 69 kritere örneklem grubunun verdiği cevaplarla elde edilen veri setine etki eden kriterlerin 5’li Likert ölçeği puanlamasına göre vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda göreceli önem sıralaması yapılmıştır. Göreceli önem indeks değeri Assaf ve Al-Hejji (2006) tarafından da önerildiği gibi üç adımda hesaplanmıştır.

**Frekans indeksi:** Etkin paydaş yönetimini engelleyen kriterlerin, katılımcılar tarafından belirlenen gerçekleşme sıklığına göre sıralanmasında kullanılan formül (Eşitlik 2).

$$F.I. (\%) = \sum a (n / N) * 100 / 5 \quad (\text{Eşitlik 2})$$

Formüle göre;

‘a’ değeri her bir yanıtta verilen sabit ifade ağırlığı (1-hiç etkilemiyor / 5-çok etkiliyor arasında değişmektedir),

‘n’ değeri yanıt sıklığı,

‘N’ değeri ise toplam yanıt sayısıdır.

**Şiddet indeksi:** Etkin paydaş yönetimini engelleyen kriterlerin, katılımcılar tarafından belirtilen öneme göre şiddet sıralamasının yapılmasını sağlayan formül. (Eşitlik 3).

$$S.I. (\%) = \sum a (n / N) * 100 / 5 \quad (\text{Eşitlik 3})$$

Formüle göre;

‘a’ değeri her bir yanıtta verilen sabit ifade ağırlığı (1-hiç etkilememekte / 5-çok etkilememekte arasında değişmektedir),

‘n’ değeri yanıt sıklığı,

'N' değeri ise toplam yanıt sayısıdır.

#### Önem indeksi:

Her bir kriterin önem indeksi, önceki formüllerle hesaplanan hem frekans hem de şiddet indekslerinin bir fonksiyonu olarak aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır. (Eşitlik 4).

$$G.Ö.İ. (\%) = [F.I. (\%) * S.I.(%)] / 100$$

(Eşitlik 4)

Göreceli önem indeks değeri (GÖİ) 0 ile 1 arasında değişmektedir; GÖİ değerinin yüksek olması ilgili kriterin aldığı değer kadar önemli olduğunu göstermektedir (Gündüz vd., 2013). GÖİ değeri 0,0- 0,2 arasında ise düşük, 0,2 - 0,4 arasında orta düşük, 0,4 - 0,6 arasında orta, 0,6 - 0,8 arasında yüksek-orta ve 0,8 - 1,0 arasında yüksek olarak kabul edilmektedir (Polat vd., 2017).

### 3.BULGULAR

#### 3.1. Güvenirlilik Analizi

Çalışma kapsamında Türk inşaat sektöründeki etkin paydaş yönetimini engelleyen kritik faktörlerinin belirlenebilmesi için SLT sonucunda araştırmacı tarafından oluşturulan 5'li Likert ölçeği kullanılarak algıya dayalı olarak sorulan 70 sorunun içsel tutarlılığının ölçülmesi için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik analizi için Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach alfa katsayısı 0,979 olarak hesaplanmıştır. Yüksek alfa değeri ( $\alpha > 0,90$ ) veri setinin içsel tutarlılığının mükemmel olduğunu göstermektedir (Polat vd., 2017).

#### 3.2. Örneklem Grubunun Türk İnşaat Sektöründe Etkin Paydaş Yönetimi Uygulanma Düzeyi ile İlgili Görüşleri

Çalışma amaçlarından biri Türk inşaat sektöründe paydaş yönetimi düzeyinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda örneklem grubuna sorulan soruya katılımcıların verdikleri yanıtlar Tablo 4'te yer almaktadır. Tablo 4'te örneklem grubunun Türk inşaat sektöründe etkin paydaş yönetimi uygulanma düzeyi ile görüşlerini belirlemeye yönelik soruya verilen cevapların yüzde, frekans, standart sapma ve ortalama değerleri verilmiştir.

**Tablo 4.** Örneklem grubunun Türk inşaat sektöründe etkin paydaş yönetimi düzeyi ile ilgili görüşleri.

*Table 4. The opinions of the sample group on the level of effective stakeholder management in the Turkish construction sector.*

Türk inşaat sektöründe paydaş yönetimi düzeyi	Frekans	Yüzde (%)	Ortalama (X̄)	Standart Sapma
	f	%	X̄	σ
Hiç Etkin Değil	20	12,2	2,57	0,979
Az Düzeyde Etkin ve Kullanılıyor	62	37,8		
Orta Düzeyde Etkin ve Kullanılıyor	56	34,1		
Yeterince Etkin Düzeydedir	20	12,2		
Çok Etkin Bir Şekilde Kullanılıyor	6	3,7		
<b>Toplam</b>	164	100		

Tablo 4'te yer alan değerler incelendiğinde örneklem grubunun önemli büyüklükteki bölümü %84,1 (12,2+37,8+34,1) Türk inşaat sektöründe etkin paydaş yönetimi olmadığını belirtmişlerdir.

#### 3.3. Normallik Analizi

Elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için, veri setinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Bu bağlamda, verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olması, normal dağılıma sahip olduklarını göstermektedir (Brown vd., 1999). Veri setinin normallik testi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. Tablo 5'teki değerlere göre, veri setinde yer alan tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında kalmaktadır. Diğer bir ifadeyle, veri setinin normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir.

#### 3.4. Türk İnşaat Projelerinde Paydaş Yönetimi Başarısına Etki Eden Kriterlerin Değerlendirilmesi

Türk inşaat sektöründe paydaş yönetimini engelleyen kriterlere ilişkin örneklem grubunda elde edilen verilerin yüzde ve frekans dağılımları ile bu kriterlerin etki düzeyleri analiz edilmiş, analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Table 5.** Türk inşaat sektöründe etkin paydaş yönetimini engelleyen kriterlerin yüzde ve frekans dağılımları, etki düzeyi ve önem sıralamaları.

**Table 5.** The percentage, frequency distributions, impact level and the rankings of the challenges that hinder effective stakeholder management in the Turkish construction sector.

Paydaş Yönetimi Kriterleri (PYK)	Frekans(f) ve yüzde (%)						Çarpıklık	Baskılık	Ortalama ( $\bar{X}$ )		Etki Düzeyi	GÖİ (%)	ÖNEM SIRASI
	Hiç etkilemiyor	Etkilemiyor	Orta Etkiliyor	Etkiliyor	Çok Etkiliyor	$\bar{X}$			Standart Sapma				
PYK1	f	4	10	43	64	43	-0,636	0,148	3,80	0,978	Yüksek	77,134	19
	%	2,4	6,1	26,2	39	26,2							
PYK2	f	3	8	38	71	44	-0,715	0,454	3,88	0,923	Yüksek	77,707	15
	%	1,8	4,9	23,2	43,3	26,8							
PYK3	f	3	10	34	64	53	-0,775	0,242	3,94	0,970	Yüksek	78,928	8
	%	1,8	6,1	20,7	39,0	32,3							
PYK4	f	4	12	39	57	51	-0,673	-0,075	3,85	1,026	Yüksek	78,578	11
	%	2,4	7,3	23,8	34,8	31,1							
PYK5	f	3	14	42	54	51	-0,551	-0,375	3,83	1,025	Yüksek	78,078	13
	%	1,8	8,5	25,6	32,9	31,1							
PYK6	f	5	14	29	66	49	-0,841	0,209	3,86	1,042	Yüksek	77,496	16
	%	3,0	8,5	17,7	40,2	29,9							
PYK7	f	6	7	21	60	70	-1,283	1,386	4,10	1,025	Yüksek	79,967	2
	%	3,7	4,3	12,8	36,6	42,7							
PYK8	f	5	7	29	48	74	-1,105	0,742	4,10	1,038	Yüksek	80,050	1
	%	3,0	4,3	17,7	29,3	45,1							
PYK9	f	5	8	26	62	62	-1,085	0,915	4,03	1,009	Yüksek	78,126	12
	%	3,0	4,9	15,9	37,8	37,8							
PYK10	f	5	10	28	60	61	-0,989	0,549	3,99	1,033	Yüksek	79,004	7
	%	3,0	6,1	17,1	36,6	37,2							
PYK11	f	4	6	27	60	67	-1,104	1,078	4,10	0,967	Yüksek	79,868	4
	%	2,4	3,7	16,5	36,6	40,9							
PYK12	f	2	12	24	67	59	-0,915	0,393	4,03	0,956	Yüksek	77,731	14
	%	1,2	7,3	14,6	40,9	36							
PYK13	f	4	15	44	55	46	-0,523	-0,344	3,76	1,040	Yüksek	73,871	42
	%	2,4	9,1	26,8	33,5	28							
PYK14	f	3	16	46	57	42	-0,435	-0,430	3,73	1,011	Yüksek	75,574	31
	%	1,8	9,8	28,0	34,8	25,6							

PYK15	f	3	14	32	54	60	-0,761	-0,154	3,94	1,038	Yüksek	77,413	17
	%	1,8	8,5	19,5	32,9	36,6							
PYK16	f	5	13	20	60	66	-1,096	0,604	4,03	1,059	Yüksek	79,723	5
	%	3,0	7,9	12,2	36,6	40,2							
PYK17	f	4	13	24	67	56	-0,961	0,470	3,96	1,015	Yüksek	79,937	3
	%	2,4	7,9	14,6	40,9	34,1							
PYK18	f	9	12	30	55	58	-0,912	0,126	3,86	1,145	Yüksek	76,624	22
	%	5,5	7,3	18,3	33,5	35,4							
PYK19	f	8	10	38	57	51	-0,812	0,166	3,81	1,094	Yüksek	78,626	10
	%	4,9	6,1	23,2	34,8	31,1							
PYK20	f	7	21	42	59	35	-0,491	-0,421	3,57	1,091	Yüksek	76,437	24
	%	4,3	12,8	25,6	36,0	21,3							
PYK21	f	3	19	48	53	40	-0,342	-0,604	3,66	1,032	Yüksek	73,600	44
	%	1,8	11,6	29,3	32,3	24,4							
PYK22	f	7	10	38	55	53	-0,800	0,140	3,84	1,083	Yüksek	75,353	33
	%	4,3	6,1	23,2	33,5	32,3							
PYK23	f	10	10	34	67	43	-0,894	0,359	3,75	1,099	Yüksek	75,675	30
	%	6,1	6,1	20,7	40,9	26,2							
PYK24	f	6	16	35	70	37	-0,717	0,062	3,71	1,039	Yüksek	76,473	23
	%	3,7	9,8	21,3	42,7	22,6							
PYK25	f	9	22	41	61	30	-0,503	-0,418	3,50	1,108	Yüksek	69,811	56
	%	5,5	13,4	25,0	37,2	18,3							
PYK26	f	11	24	32	65	31	-0,574	-0,507	3,50	1,157	Yüksek	69,380	57
	%	6,7	14,6	19,5	39,6	18,9							
PYK27	f	11	21	48	60	24	-0,471	-0,348	3,40	1,094	Yüksek	68,387	63
	%	6,7	12,8	29,3	36,6	14,6							
PYK28	f	8	20	41	68	26	-0,582	-0,180	3,52	1,056	Yüksek	67,446	65
	%	4,9	12,2	25,0	41,5	15,9							
PYK29	f	9	16	35	57	44	-0,693	-0,231	3,69	1,141	Yüksek	70,852	54
	%	5,5	9,8	21,3	34,8	26,8							
PYK30	f	4	15	33	63	49	-0,725	-0,046	3,84	1,033	Yüksek	76,057	27
	%	2,4	9,1	20,1	38,4	29,9							
PYK31	f	12	26	50	50	26	-0,296	-0,621	3,32	1,139	Orta	68,037	64

	%	7,3	15,9	30,5	30,5	15,9							
PYK32	f	12	16	46	56	33	-0,551	-0,313	3,50	1,141	Yüksek	68,990	61
	%	7,3	9,8	28,0	34,1	20,1							
PYK33	f	9	15	34	56	48	-0,741	-0,174	3,73	1,146	Yüksek	75,702	29
	%	5,5	9,1	20,7	34,1	29,3							
PYK34	f	10	22	47	60	23	-0,454	-0,363	3,40	1,083	Yüksek	69,174	60
	%	6,1	13,4	28,7	36,6	14,0							
PYK35	f	13	23	46	48	32	-0,365	-0,671	3,39	1,186	Orta	65,279	68
	%	7,9	14,0	28,0	29,3	19,5							
PYK36	f	8	19	31	52	52	-0,693	-0,411	3,75	1,171	Yüksek	71,472	49
	%	4,9	11,6	18,9	31,7	31,7							
PYK37	f	12	15	26	54	54	-0,848	-0,206	3,76	1,222	Yüksek	71,105	52
	%	7,3	9,1	15,9	32,9	32,9							
PYK38	f	7	12	30	56	58	-0,908	0,197	3,90	1,103	Yüksek	75,061	37
	%	4,3	7,3	18,3	34,1	35,4							
PYK39	f	19	35	41	41	26	-0,102	-1,006	3,12	1,255	Orta	69,224	59
	%	11,6	21,3	25,0	25,0	15,9							
PYK40	f	8	17	35	57	46	-0,680	-0,265	3,71	1,132	Yüksek	76,795	21
	%	4,9	10,4	21,3	34,8	28,0							
PYK41	f	6	13	32	61	51	-0,824	0,140	3,85	1,069	Yüksek	78,636	9
	%	3,7	7,9	19,5	37,2	31,1							
PYK42	f	7	11	35	63	47	-0,829	0,272	3,81	1,063	Yüksek	74,198	41
	%	4,3	6,7	21,3	38,4	28,7							
PYK43	f	8	13	36	54	50	-0,753	-0,083	3,78	1,123	Yüksek	77,206	18
	%	4,9	7,9	22,0	32,9	30,5							
PYK44	f	13	29	45	50	25	-0,273	-0,743	3,28	1,165	Orta	68,706	62
	%	7,9	17,7	27,4	30,5	15,2							
PYK45	f	5	22	42	62	32	-0,450	-0,427	3,58	1,048	Yüksek	72,878	46
	%	3,0	13,4	25,6	37,8	19,5							
PYK46	f	12	29	40	54	28	-0,340	-0,759	3,35	1,173	Orta	69,349	58
	%	7,3	17,7	24,4	32,9	17,1							
PYK47	f	13	25	52	52	21	-0,322	-0,528	3,26	1,116	Orta	66,525	67
	%	7,9	15,2	31,7	31,7	12,8							

PYK48	f	10	18	44	62	29	-0,563	-0,234	3,50	1,096	Yüksek	70,791	55
	%	6,1	11,0	26,8	37,8	17,7							
PYK49	f	9	10	44	64	36	-0,732	0,243	3,66	1,061	Yüksek	71,133	51
	%	5,5	6,1	26,8	39,0	22,0							
PYK50	f	5	17	36	70	35	-0,659	-0,020	3,69	1,020	Yüksek	72,730	47
	%	3,0	10,4	22,0	42,7	21,3							
PYK51	f	10	11	39	62	41	-0,775	0,120	3,69	1,107	Yüksek	74,599	40
	%	6,1	6,7	23,8	37,8	25,0							
PYK52	f	7	20	48	52	36	-0,406	-0,484	3,55	1,095	Yüksek	71,192	50
	%	4,3	12,2	29,3	31,7	22,0							
PYK53	f	9	10	29	68	47	-0,978	0,529	3,82	1,088	Yüksek	75,034	38
	%	5,5	6,1	17,7	41,5	28,7							
PYK54	f	6	16	39	57	45	-0,623	-0,242	3,73	1,083	Yüksek	73,670	43
	%	3,7	9,8	23,8	34,8	27,4							
PYK55	f	4	15	35	55	54	-0,692	-0,222	3,86	1,059	Yüksek	76,325	25
	%	2,4	9,1	21,3	33,5	32,9							
PYK56	f	7	12	36	58	50	-0,785	0,078	3,81	1,086	Yüksek	75,146	34
	%	4,3	7,3	22,0	35,4	30,5							
PYK57	f	5	12	29	67	50	-0,892	0,409	3,89	1,024	Yüksek	76,863	20
	%	3,0	7,3	17,7	40,9	30,5							
PYK58	f	8	14	32	63	46	-0,810	0,071	3,77	1,103	Yüksek	75,548	32
	%	4,9	8,5	19,5	38,4	28,0							
PYK59	f	4	19	40	53	46	-0,502	-0,532	3,73	1,075	Yüksek	73,234	45
	%	2,4	11,6	24,4	32,3	28,0							
PYK60	f	5	11	39	63	45	-0,719	0,176	3,81	1,016	Yüksek	76,037	28
	%	3,0	6,7	23,8	38,4	27,4							
PYK61	f	8	19	33	59	44	-0,664	-0,326	3,69	1,136	Yüksek	75,077	36
	%	4,9	11,6	20,1	36,0	26,8							
PYK62	f	8	18	24	56	57	-0,853	-0,163	3,83	1,167	Yüksek	74,796	39
	%	4,9	11,0	14,6	34,1	34,8							
PYK63	f	14	16	32	52	49	-0,708	-0,447	3,65	1,245	Yüksek	72,239	48
	%	8,5	9,8	19,5	31,7	29,9							
PYK64	f	12	10	32	64	45	-0,903	0,214	3,74	1,148	Yüksek	75,104	35

	%	7,3	6,1	19,5	39,0	27,4							
PYK65	f	8	10	31	60	54	-0,940	0,381	3,87	1,095	Yüksek	79,360	6
	%	4,9	6,1	18,9	36,6	32,9							
PYK66	f	21	38	44	38	22	-0,004	-0,968	3,01	1,237	Orta	67,172	66
	%	12,8	23,2	26,8	23,2	13,4							
PYK67	f	22	40	40	39	22	0,012	-1,032	2,99	1,255	Orta	64,259	69
	%	13,4	24,4	24,4	23,8	13,4							
PYK68	f	8	22	46	52	35	-0,401	-0,551	3,52	1,119	Yüksek	71,021	53
	%	4,9	13,4	28,0	31,7	21,3							
PYK69	f	4	17	49	48	44	-0,386	-0,567	3,69	1,060	Yüksek	76,263	26
	%	2,4	10,4	29,9	29,3	26,8							

Tablo 5'te yer alan verilere göre Türk inşaat sektöründe etkin paydaş yönetimini engelleyen 69 kriterden 61'i yüksek, 8'i orta düzeyde etkin paydaş yönetimine etki ettiği belirlenmiştir.

### 3.5. Etkin Paydaş Yönetimini Engelleyen Kriterlerin Göreceli Önem Sıralaması

Türk inşaat sektöründe etkin paydaş yönetimini engelleyen 69 kritere 164 katılımcının beş dereceli Likert ölçeği ile vermiş oldukları yanıtlara göre göreceli önem sıralaması yapılmıştır (Tablo 5). Kriterin GÖİ değeri ne kadar yüksekse, başarının oluşmasına etki düzeyi de o kadar önemli kabul edilmektedir.

Tablo 5 incelendiğinde Türk inşaat sektöründe etkin bir paydaş yönetiminin önündeki en önemli ilk 10 engelin sırasıyla aşağıdaki gibi olduğu belirlenmiştir.

1. “İşçilerin yetersiz beceri ve nitelikleri (PYK8)” kriterinin en önemli kriter olduğu anlaşılmaktadır.
2. “Müteahhitler ve taşeronlar arasında deneyim ve yetkinlik eksikliği (PYK7)” kriterinin önem sıralamasında ikinci sırada olduğu görülmektedir.
3. “Mal sahiplerin problem çözmedeki gecikmeleri (PYK17)” kriterinin önem sıralamasında üçüncü sırada olduğu görülmektedir.
4. “Uygun olmayan yüklenici ve taşeron seçimi (PYK11)” kriterinin önem sıralamasında dördüncü sırada olduğu görülmektedir.
5. “Mesleki sorumluluk eksikliği (PYK16)” kriterinin önem sıralamasında beşinci sırada olduğu görülmektedir.
6. “Teknik personel sıkıntısı (PYK65)” kriterinin önem sıralamasında altıncı sırada olduğu görülmektedir.
7. “Proje ekiplerinin zayıf organizasyon yapısı ve yönetim yetkinliği (PYK10)” kriterinin önem sıralamasında yedinci sırada olduğu görülmektedir.
8. “Proje katılımcıları arasında zayıf koordinasyon (PYK3)” kriterinin önem sıralamasında sekizinci sırada olduğu görülmektedir.
9. “Eksik veya belirsiz sözleşme şartları (PYK41)” kriterinin önem sıralamasında dokuzuncu sırada olduğu görülmektedir.
10. “Alternatif taşeron eksikliği (PYK19)” kriterinin önem sıralamasında onuncu sırada olduğu görülmektedir.

### 4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Paydaş yönetimi, inşaat sektörünün karmaşık yapısı, projeye katılan tarafların çeşitli çıkarları ve proje yürütümündeki yüksek riskler nedeniyle büyük bir öneme sahiptir. İnşaat sektörü; proje sahipleri, yükleniciler, alt yükleniciler, tedarikçiler, düzenleyici kurumlar, topluluk grupları ve son kullanıcılar gibi, her biri farklı ihtiyaçlara, beklentilere ve etki düzeylerine sahip çok sayıda paydaşı bünyesinde barındırmaktadır. Bu paydaşların etkin bir şekilde yönetilmesi, çıkarların uyumlaştırılmasına, olası çatışmaların en aza indirilmesine ve proje yaşam döngüsü boyunca iş birliğinin güçlendirilmesine katkı sağlayarak proje başarısı açısından kritik bir rol oynamaktadır. Yapı üretim sürecinde paydaşların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için paydaş yönetiminin önündeki engellerin bilinmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda inşaat projelerinde paydaş yönetimini engelleyen kriterlerin belirlenmesi, etkin paydaş yönetimi için iş birliğini teşvik etmeye, çatışmaları azaltmaya, proje performansını arttırmaya ve faaliyet gösterdikleri toplulukların ekonomik ve sosyal yapısına olumlu katkıda bulunmaya katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın bulgularından elde edilen sonuçlar göstermektedir ki, Türk inşaat sektöründe etkin paydaş yönetimini engelleyen 69 kriterin 61'i yüksek düzeyde; 8'i orta düzeyde paydaş yönetimini engellemektedir.

Paydaş yönetimini engelleyen kriterlerin önem sıralaması incelendiğinde en önemli 3 engelin

1. “İşçilerin yetersiz beceri ve nitelikleri (PYK8)”
2. “Müteahhitler ve taşeronlar arasında deneyim ve yetkinlik eksikliği (PYK7)”
3. “Mal sahiplerin problem çözmedeki gecikmeleri (PYK17)” olduğu belirlenmiştir.

En önemli engel olarak belirlenen “İşçilerin yetersiz beceri ve nitelikleri”, inşaat sektöründe kurumsal ve operasyonel zayıflıklarla doğrudan ilişkilidir. İnşaat sektöründe karşılaşılan kurumsal ve operasyonel zayıflıklar, paydaş yönetimi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bu durum, organizasyonların yapısal sorunları, yönetim süreçlerindeki eksiklikleri ve düşük verimlilik seviyeleri ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (Winch, 2010). Kurumsal kapasitenin yetersiz olması, paydaşlar arasında uyumsuzluklara yol açarak proje süreçlerinde aksamalara neden olmaktadır (Kale ve Arditi, 2001). Ayrıca, kurumsal yönetim eksiklikleri, şirketlerin uzun vadeli stratejiler geliştirmesini zorlaştırarak sürdürülebilir büyümelerini engellemektedir (Horta vd., 2013).

Gelişmekte olan ülkelerde kurumsal ve operasyonel zayıflıklar, paydaşlar arasındaki koordinasyonu zorlaştırarak projelerin başarısını riske atmaktadır (Toor ve Ogunlana, 2010). Bu tür zayıflıkların önlenmesi için kurumsal yapıların güçlendirilmesi, yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi ve paydaş yönetimini destekleyen daha etkin bir organizasyonel yapının oluşturulması gerekmektedir.

En önemli ikinci engel olarak belirlenen “Müteahhitler ve taşeronlar arasında deneyim ve yetkinlik eksikliği” ise inşaat sürecinde zayıf planlama, koordinasyon ve uygulama eksiklikleri ile ilişkilendirilebilir. Zayıf proje yönetimi ve uygulama eksiklikleri, paydaşlar arasında güven kaybına ve çatışmalara yol açabilmektedir (Love vd., 2002). Projelerde paydaş rollerinin net bir şekilde tanımlanmaması ve koordinasyon süreçlerinin yetersiz olması, başarısızlık riskini artırmaktadır (Doloi, 2012). Koordinasyon eksikliği, tasarım hatalarının artmasına ve uygulama aşamasında yeniden çalışma gerekliliğine neden olarak hem zaman kaybına hem de bütçe aşımına yol açmaktadır (Love vd., 2000). Bu nedenle, proje planlamasının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ve koordinasyonun güçlendirilmesi, paydaş yönetiminin başarısını artırmada kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Özellikle büyük ölçekli projelerde, entegre proje teslimi (EPD) gibi modern yönetim yaklaşımlarının benimsenmesinin koordinasyon problemlerini azaltmada etkili olabileceği literatürde vurgulanmaktadır (El Asmar vd., 2013).

En önemli üçüncü engel olarak belirlenen “Mal sahiplerin problem çözmedeki gecikmeleri” ise iletişim problemleri ile ilişkilidir. İnşaat sektöründe çok sayıda paydaşın bulunması, yönetim sürecini karmaşık hale getirmekte ve etkin iletişimi zorlaştırmaktadır (Bourne ve Walker, 2005). Paydaşlar arasında güçlü bir iletişim ağı kurulmadığında, proje süreçlerinde belirsizlikler, yanlış anlaşılmalara ve güven kaybı ortaya çıkmaktadır (Loosemore, 2006). Freeman (1984), paydaş yönetimi sürecinde farklı çıkar gruplarının etkin bir şekilde koordine edilmesi ve bilgi paylaşımının sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Doloi (2012) tarafından yapılan araştırmalar, projelerde etkili iletişim stratejileri geliştirilmediği takdirde bilgi paylaşımında ciddi eksikliklerin meydana geldiğini göstermektedir. Bu durum, proje süreçlerini karmaşıklaştırarak karar alma mekanizmalarını olumsuz etkilemektedir.

Özellikle kamu projelerinde hükümet, yerel topluluklar, yatırımcılar ve yükleniciler gibi farklı paydaşların projeye etkisi büyük olup, beklenti ve çıkarların uyumlu hale getirilmemesi çatışmalara yol açmaktadır (Yang vd., 2009). Paydaş yönetiminin önemli bir unsuru olan iletişim eksikliği, inşaat projelerinde yanlış anlamalara, iş tekrarına ve verimsizliğe neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar, etkin iletişim stratejilerinin proje performansını artırdığını ortaya koymaktadır (Loosemore, 1998). Bu bağlamda, BIM (Building Information Modeling) gibi dijital araçların kullanımı, paydaşlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirerek iletişim sorunlarını azaltmada etkili bir çözüm sunmaktadır (Eastman vd., 2011). Literatürde, proje yönetiminde paydaşlar arası iletişim kanallarının güçlendirilmesi ve açık, şeffaf bilgi paylaşımının sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır (Karlsen, 2002).

Sonuç olarak, yapı üretim sürecinde etkin paydaş yönetimi için proje planlama süreçlerinin geliştirilmesi, organizasyonel yapıların güçlendirilmesi ve etkili iletişim mekanizmalarının oluşturulması önem arz etmektedir. Etkin planlama, güçlü kurumsal yapı, şeffaf iletişim projelerin zamanında ve bütçeye uygun tamamlanmasını sağlayarak sektördeki verimliliği artıracaktır. Bu unsurların iyileştirilmesi, paydaşlar arasındaki iş birliğini güçlendirecek ve inşaat projelerinde sürdürülebilir başarının sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

### **Teşekkürler**

Bu araştırma, kamusal, ticari veya kâr amacı gütmeyen sektörlerdeki fonlama ajanslarından herhangi spesifik bir hibe almamıştır.

### **Çıkar Çatışması**

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olduğunu beyan etmemektedir.

### **Kaynaklar**

Abdul Rafeh, M. (2023). Sustainable Stakeholder Management in Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 41(7), 883-893. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.03.002>

AL-Fadhali, M. (2022). Improving Communication in Construction Projects for Better Performance. *International*

- Journal of Construction Management*, 12(1), 56-70. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.1819520>
- Ali, H., ve Haapasalo, H. (2023). Stakeholder Conflict Management in Large Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 41(3), 417-428. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.004>
- Al Nahyan, M., Al-Shehhi, A., ve Al-Mansoori, H. (2019). Risk Analysis in Stakeholder Management for Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(6), 04019046. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001732](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001732)
- Amen, Mustafa Aziz. 2024. "AI-Driven Sustainable Habitat Design: Key Policy Frameworks and Ethical Safeguards." *Smart Design Policies* 1(1):23–32. doi:10.38027/SMART-V1N1-4.
- Aslan, E. (2018). Sistematik Literatür Taraması (SLT): Yöntem ve Uygulama. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 14(2), 35-52.
- Assaf, S., ve Al-Hejji, S. (2006). Measuring the Performance of Construction Projects: The Relative Importance Index Method. *International Journal of Project Management*, 24(2), 131-137. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.10.003>
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bourne, L. (2005). *Project Relationship Management and the Stakeholder Circle™*. PhD Thesis, RMIT University
- Bourne, L., ve Walker, D. H. T. (2005). The Role of Top Management in Achieving Project Success. *International Journal of Project Management*, 23(3), 175-182. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.09.004>
- Brammer, S. ve Millington, A. (2004) The development of corporate charitable contributions in the UK: a stakeholder analysis. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1411–34.
- Brown, M. W., Jackson, D. N., ve Charnov, E. L. (1999). Statistical Methods for the Analysis of Skewed and Kurtotic Data. *Journal of Statistical Methods*, 34(2), 55-67. [https://doi.org/10.1016/S0010-0285\(99\)00007-6](https://doi.org/10.1016/S0010-0285(99)00007-6)
- Bryson JM. 2004. What to do when stakeholders matter. *Pub Manag Rev*. 6:21 53.
- Carroll, A. B., ve Shabana, K. M. (2010). *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Chan, A. ve Chan, A.P.L. (2004) Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, 11(2), 203–21.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Doloi, H. (2012). Understanding Stakeholder Views on Construction Projects: Impact of Communication and Relationship Management. *International Journal of Project Management*, 30(5), 550-561. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.09.001>
- Eastman, C., Teicholz, P., Sacks, R., ve Liston, K. (2011). *BIM Handbook: A Guide to Building Information Modeling for Owners, Managers, Designers, Engineers, and Contractors*. Wiley.
- Ebekozien, A. (2012). The Role of Stakeholders in Construction Project Delivery. *International Journal of Project Management*, 30(7), 1094-1106. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.004>
- Ebekozien, A., Olaniran, A., ve Akinlolu, E. (2023). Project Performance and Stakeholder Analysis in Construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 149(6), 04023048. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0002570](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002570)
- Ekung, G. (2014). The Role of Stakeholder Engagement in Construction Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(3), 230-239. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.04.003>
- El Asmar, M., Hanna, A. S., ve Loh, W. Y. (2013). Integrated Project Delivery: Lessons Learned from Early Adopters. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(3), 224-233. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000702](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000702)
- El-Gohary, N., ve El-Diraby, T. (2006). Stakeholder Management in Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 24(5), 384-396. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.03.005>
- El-Sawalhi, N., & Hammad, A. (2015). Managing Project Risks in Stakeholder-Intensive Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 33(4), 1094-1104. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.006>
- Erdem, H. (2015). Paydaşların Süreçlere Katılımı ve Etkili Yönetim Stratejilerinin Proje Başarısına Etkisi. *Proje Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 22(1), 12-30.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- Göktaş, İ. (1996). Eğitimde İstatistiksel Yöntemler ve Uygulamaları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 45-59.
- Gündüz, M., Yılmaz, H., ve Aydın, İ. (2013). Göreceli Önem İndeksi (GÖİ) Yöntemiyle Kriter Değerlendirmesi. *İnşaat Mühendisliği Dergisi*, 29(4), 95-105.
- Hammad, A. (2015). Evaluating Stakeholder Engagement in Construction Projects. *Construction Management and Economics*, 33(5), 342-357. <https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1044525>
- Hong, Y., ve Chan, J. (2014). Impact of Policy Changes on Research Performance in China: A Systematic Review. *Research Policy*, 43(3), 395-410. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.006>
- Horta, I., Silva, A., ve Costa, P. (2013). The Impact of Corporate Governance on Project Performance. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(7), 828-836. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000765](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000765)

- Jing, Y., ve Yang, C. (2010). Analyzing Stakeholder Perspectives in Large Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(7), 813-822. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000200](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000200)
- Kale, S., ve Arditi, D. (2001). A Study of Organizational Factors and Project Performance in Construction Projects. *Construction Management and Economics*, 19(1), 53-61. <https://doi.org/10.1080/01446190110042776>
- Kamalirad, M. (2020). Analyzing Stakeholder Engagement Strategies in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(12), 04020091. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001842](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001842)
- Karlsen, J. T. (2002). Project Stakeholder Management. *Construction Management and Economics*, 20(5), 231-239. <https://doi.org/10.1080/01446190210138794>
- Khoshnava, S. (2020). Risk Mitigation Strategies in Construction Projects: A Stakeholder Perspective. *International Journal of Project Management*, 38(1), 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.12.002>
- Korkmaz, S., ve Messner, J. I. (2008). *Competitive positioning and continuity of construction firms in international markets. Journal of Management in Engineering*, 24(4), 207-216.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J. ve Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *Journal of clinical epidemiology*, 62(10), e1-e34.
- Li, H., ve Liu, Q. (2012). Stakeholder Management and Communication in Construction Projects. *International Journal of Project Management*, 30(7), 965-974. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.004>
- Liu, Y., Zhang, L., ve Li, J. (2023). Managing Stakeholder Expectations in Construction Projects. *Construction Management and Economics*, 41(7), 601-615. <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2051347>
- Loosemore, M. (1998). Communication in Construction Projects: A Project Management Perspective. *Construction Management and Economics*, 16(4), 369-379. <https://doi.org/10.1080/014461998372318>
- Loosemore, M. (2006). Communication in Construction Projects: A Project Management Perspective. *Construction Management and Economics*, 24(4), 301-311. <https://doi.org/10.1080/01446190500216341>
- Love, P. E. D., Irani, Z., ve Edwards, D. J. (2002). A Novel Approach to Project Management Performance Evaluation. *Construction Management and Economics*, 20(7), 621-631. <https://doi.org/10.1080/01446190210138118>
- Love, P. E. D., Irani, Z., ve Standing, C. (2000). Project Management Failure: The Case of the Brisbane Airport. *International Journal of Project Management*, 18(3), 145-156. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00053-X)
- McAllister, D. J. (2013). Interpersonal Trust and Organizational Context in Construction Projects. *Project Management Journal*, 44(4), 34-45. <https://doi.org/10.1002/pmj.21312>
- Menoka Bal, R. (2013). The Impact of Effective Communication on Project Performance. *Project Management Journal*, 44(2), 43-57. <https://doi.org/10.1002/pmj.21341>
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., ve Yang, J. (2015). The Influence of Stakeholders on Project Success in the Construction Industry. *International Journal of Project Management*, 33(3), 585-597. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.003>
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., ve Yang, J. (2017). Stakeholder Management in Construction Projects: A Systematic Review. *International Journal of Project Management*, 35(2), 173-184. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.004>
- Molwus, A. (2016). Construction Stakeholder Management and Its Implications. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(8), 04016045. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001139](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001139)
- Nguyen, T. (2020). Impact of Stakeholder Management on Project Success. *Journal of Project Management*, 35(2), 89-103. <https://doi.org/10.1016/j.jproman.2019.06.004>
- Olander S. (2007), “Stakeholder impact analysis in construction project management”, *Construction Management and Economics*, 25:3, 277-287, DOI: 10.1080/01446190600879125
- Olander, S. ve Landin, A. (2005) Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321-8.
- Olander, S. ve Landin, A. (2008) A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process. *Construction Management and Economics*, 26(6), 553-61.
- Oppong, G., Chan, A., ve Dansoh, A. (2017, Ağustos). Review of stakeholder management performance characteristics in construction projects. *International Journal of Project Management* (s. 1037-1051).
- Pajunen, K. (2006) Stakeholder influences in organizational survival. *Journal of Management Studies*, 43, 1261-88.
- PMI (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Project Management Institute.
- Polat, G., Kılınç, S., ve Çakır, O. (2017). İnşaat Projelerinde Göreceli Önem İndeksi Yöntemi ve Uygulama Alanları. *Proje Yönetimi ve İnşaat Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 145-158.
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>
- Sanda, M. (2022). Stakeholder Engagement in Large Construction Projects: A Case Study. *International Journal of*

- Project Management, 40(5), 640-652. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.004>
- Shakantu, W., Ngowi, A. B., & Chileshe, N. (2022). A Study on Stakeholder Management and Project Success in Construction. *Construction Management and Economics*, 40(2), 142-158. <https://doi.org/10.1080/01446193.2022.1841964>
- Shen, G. Q. (2009). Construction Stakeholder Management and Sustainable Development. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1223-1231. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000141](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000141)
- Şenyiğit, A., ve Bayram, H. (2021). Veri Analizinde Tanımlayıcı İstatistikler ve Normal Dağılımın Önemi. *İstatistik ve Veri Analizi Dergisi*, 10(2), 121-137.
- Tanyer, A., Kaya, S., ve Demir, M. (2019). Büyük Ölçekli İnşaat Projelerinde Paydaş Beklentilerinin Yönetilmesi ve Türkiye'deki Uygulamalar. *İnşaat Yönetimi Dergisi*, 25(3), 45-67.
- Tao, Y., & Yu, Z. (2019). Improving Project Delivery through Stakeholder Coordination. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(11), 04019067. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001885](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001885)
- Tekin, H. (1996). Psikolojik Ölçme ve Değerlendirme. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 9(3), 78-91.
- TMB (2021), *2021'in Başında Endişe ve Umut Bir Arada*, [www.tmb.org.tr](http://www.tmb.org.tr)
- Toor, S. U. R., ve Ogunlana, S. O. (2010). Problems Caused by Institutional and Operational Weaknesses in the Construction Industry: Insights from Developing Countries. *International Journal of Project Management*, 28(5), 473-482. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.10.004>
- Ünal, M ve Ünal, Z. (2015). Proje Yönetiminde Paydaş İlişkilerinin Rolü ve Önemi. *Selçuk İletişim*, 8 (4), 90-103.
- Valderrama-Zurian, J. A., García-Campos, F. J., ve Pérez-Sánchez, J. (2015). The Impact of International Collaboration on Research Performance in Latin America. *Science and Public Policy*, 42(5), 663-674. <https://doi.org/10.1093/scipol/scv019>
- Winch, G.M. (2010). *Managing Construction Projects: An Information Processing Approach*, 2nd ed., Wiley-Blackwell, West Sussex.
- Wang, X., Zhang, Y., & Liu, S. (2019). Analysis of Stakeholder Management Practices in Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145(8), 04019058. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001683](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001683)
- Xue, X., ve Wang, W. (2020). Stakeholder Relationships in Construction Project Success. *Journal of Project Management*, 38(6), 1195-1207. <https://doi.org/10.1016/j.jproman.2020.04.005>
- Yang, J., Shen, G. Q., ve Ho, M. (2009). Stakeholder Management in Public Sector Projects: An Analysis of the Stakeholder Perspective. *International Journal of Project Management*, 27(7), 654-661. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.05.005>
- Yang, J. (2014). Stakeholder Identification and Classification in Construction Projects. *Construction Management and Economics*, 32(4), 312-321. <https://doi.org/10.1080/01446193.2014.922030>
- Yang, J., ve Zhang, W. (2020). Construction Stakeholder Management and Project Performance. *Journal of Project Management*, 39(3), 456-468. <https://doi.org/10.1016/j.jproman.2020.01.002>
- Yang, J., ve Liu, S. (2011). Analysis of Stakeholder Influence in Construction Projects. *Construction Management and Economics*, 29(2), 167-180. <https://doi.org/10.1080/01446193.2010.534909>
- Yıldırım, M., ve Çalışkan, İ. (2020). Kamu ve Özel Sektör Projelerinde Paydaş Yönetimi: Planlama, Bütçeleme ve Zamanlama Üzerindeki Etkiler. *İnşaat Projeleri Yönetimi ve Uygulamaları*, 17(2), 101-121.
- Yılmaz, M. ve Bakış, A. Sustainability in Construction Sector. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* 2015, 195, 2253–2262.
- Yu, X., Liu, X., ve Wang, Y. (2020). A Systematic Review of the Impact of Climate Change on Water Resources in Asia. *Environmental Research Letters*, 15(6), 063004. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab7d7c>
- Zwikael, O., ve Smyrk, J. (2022). The Role of Project Stakeholders in Project Success. *International Journal of Project Management*, 40(9), 1042-1053. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.06.001>
- Zhou, Z. (2023). Risk Management in Construction Projects: A Comprehensive Review. *International Journal of Project Management*, 41(4), 525-534. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.01.003>
- Zhang, J. (2014). Building Trust in Construction Project Stakeholder Relationships. *Construction Management and Economics*, 32(8), 745-758. <https://doi.org/10.1080/01446193.2014.928924>