

**T.C.  
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TAKIM ÇALIŞMASI ÖZELLİKLERİNİN TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Mustafa Emre EYİSOY  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE  
2018**

**T.C.**  
**GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TAKIM ÇALIŞMASI ÖZELLİKLERİNİN TAKIM**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**Mustafa Emre EYİSOY**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Ercan ERGÜN

**GEBZE**

**2018**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ...../...../..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan .....'un tez çalışması .....Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

**JÜRİ**

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Dr. Öğr. Üyesi Ercan ERGÜN

ÜYE

: Doç. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN

**ONAY**

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

## ÖZET

Günümüzde güncellenen rekabet koşullarında organizasyonlar içinde takım olarak tanımlanabilecek küçük grupların kullanılması kaçınılmaz hale gelmiştir. Yapılan çalışmalar takımların bireysel çalışma modellerine görece daha yüksek üretkenlik becerilerine sahip olduklarını ve çalışan mutluluğu açısından daha yüksek potansiyel taşıdığını göstermektedir. Takımların yüksek performans göstermesi ve hedefledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için bazı temel özelliklere sahip olmaları gerekir. Ortak amaca yönelik çalışan, doğru üye seçimi ile meydana getirilmiş, yönetimin katılımcı anlayışa sahip olduğu, iletişim kanallarının sağlıklı çalıştığı, yeterli tecrübe ve bilgiye sahip takımlar yüksek performans gösterebilme potansiyeline sahiptirler. Takım çalışması esasına dayanarak dizayn edilmiş organizasyonlarda bazı çalışma özelliklerinin takım performansı ve etkinliği ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma ile “İş Dizaynı” , “Karşılıklı Bağlılık” , “Uyuşma” , “Bağlam (Görev İçeriği)” ve “Süreç” kavramlarının takım performansına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma kapsamında on farklı spor takımının farklı branşlardaki üyelerine etkin takım özellikleri hakkında anket uygulanarak sorular yöneltilmiş ve bu özelliklerin takım performansına etkileri araştırılmıştır.

Öz yönetim ve katılım karakteristiklerine sahip şekilde dizayn edilmiş organizasyonlarda, görev ve amaç bağlılığının sağlanabildiği çalışma şartlarında, takım üyelerinin birbiri ile uyuşmalarının yakalanabildiği koşullarda takım performansı ve etkinliğinde belirgin artışlar gözlenmektedir. Bunların yanı sıra organizasyonel içerik ve kullanılan kaynakların yeterli düzeyde tutulduğu ve sürekli iyileştirme çalışmaları ile desteklendiği bir bağlamda iş süreçlerinin de doğru tanımlanması ve optimize edilmesi koşulu ile takım performansı olumlu yönde gelişim göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler: Takım Performansı, İş Dizaynı, Karşılıklı Bağlılık, Uyuşma, Bağlam, Süreç.**

## SUMMARY

Due to the updated conditions of the competitive environment, today's organizations require to use small groups called as "team" in their structure. Researches state that the teams have higher productivity skills and bigger potential regarding member satisfaction compare individual persons. Teams shall have some basic features to show satisfactory performance and to reach their defined targets. Teams will have a greater potential when they are builded with correct individuals who is focused to the same target and when the administrators encourage the members to participate on decision making processes. Communication skills, knowledge and experience have also critical roles on team performance. It has been stated on the teams which're designed according to "team oriented structure", there are some characteristics which are highly related with team performance and efficiency. It has been targeted to investigate the effect of "Job Design" , "Interdependence" , "Composition" , "Context" , "Process" characteristics on team performance.

With this project, a survey is applied to the team members of ten different sport teams which are acting on different competitions and the effects of these characteristics to the team performance has been investigated.

When the organizations are designed according to self-management and participation principles, when task- and goal interdependence are shared between members of the team and when the composition of the team members are effective, than there will be a significant increase on team performance and team efficiency. Beside of that, if the organizational context and resources can be kept on sufficient level and supported by continuous improvement activities, the team performance may effect in a positive direction.

**Keywords: Team Performance, Job Design, Interdependence, Composition, Context, Process.**

## TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın gerekleőmesinde desteğini hibir zaman esirgemeyen; Dr. Öğr. Üyesi Ercan ERGÜN'e, önerileriyle alıőmamı zenginleőtiren Do. Dr. Meral ELİ ve Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN'e, lisansüstü eğitimim boyunca tecrübelerinden faydalandığım tüm akademisyenlere, alıőmanın uygulamalarına yaptığı değerli katkılardan dolayı antrenör Barıő Yıldız ve Metanet Tatoğlu'na, takımlarını incelememe izin veren ve bilgileri paylaőan spor kulübü yetkililerine teşekkür ederim.



# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
1. GİRİŞ	1
2. TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI	3
2.1. Takım Kavramı ve Takımların Temel Özellikleri	3
2.2. Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi	5
3. ETKİN TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ VE TAKIM PERFORMANSI	7
3.1. İş Dizaynı ve Takım Performansı İlişkisi	7
3.2. Karşılıklı Bağlılık ve Takım Performansı İlişkisi	8
3.3. Uyuşma ve Takım Performansı İlişkisi	9
3.4. Bağlam (Görev İçeriği) ve Takım Performansı İlişkisi	10
3.5. Süreç ve Takım Performansı İlişkisi	11
3.6. Takım Performansı Kavramı	12
3.7. Takım Performansının Ölçümü	14
4. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK METODOLOJİ VE BULGULAR	16
4.1. Araştırmanın Amacı	16
4.2. Araştırmanın Yöntemi	16
4.3. Araştırmanın Hipotezleri	17
4.4. Araştırma Bulguları ve Analiz	19
4.5. Güvenilirlik Analizi	19
4.6. Faktör Analizi	20
4.7. Korelasyon Katsayıları	24
4.8. Regresyon Analizleri ve Hipotez Test Sonuçları	26
4.8.1. İş Dizaynı - Performans İlişkisinin Regresyon Analizi	27
4.8.2. Karşılıklı Bağlılık - Performans İlişkisinin Regresyon Analizi	28
4.8.3. Uyuşma - Performans İlişkisinin Regresyon Analizi	29

4.8.4. Bağlam (Görev İeriği) - Performans İlişkinin Regresyon Analizi	30
4.8.5. Süreç - Performans İlişkinin Regresyon Analizi	31
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	34
5.1. Sonuç	34
5.2. Araştırmacılara ve Uygulayıcılara Öneriler	37
KAYNAKLAR	39
ÖZGEÇMİŞ	43





# ŞEKİLLER DİZİNİ

**Sekil No:**

**Sayfa**

4.1: Etkin takım özellikleri ile takım performansı arasındaki ilişki

18



## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo No:</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
4.1: Güvenilirlik analizi sonuçları	20
4.2: İş dizaynı boyutları ile ilgili faktörler	21
4.3: Karşılıklı bağıllık boyutları ile ilgili faktörler	22
4.4: Uyuşma boyutları ile ilgili faktörler	22
4.5: Bağlam (görev içeriği) boyutları ile ilgili faktörler	23
4.6: Süreç boyutları ile ilgili faktörler	23
4.7: Takım performansı ile ilgili faktörler	24
4.8: Korelasyon tablosu	25
4.9: İş dizaynı ile takım performansı arasındaki regresyon analizi	27
4.10: Karşılıklı bağıllık ile takım performansı arasındaki regresyon analizi	28
4.11: Uyuşma ile takım performansı arasındaki regresyon analizi	29
4.12: Bağlam (görev içeriği) ile takım performansı arasındaki regresyon analizi	30
4.13: Süreç ile takım performansı arasındaki regresyon analizi	31
4.14: Etkin takım özellikleri ve takım performansı arasındaki ilişkiye ait hipotez test sonuçları	32

# 1. GİRİŞ

Her geçen gün daha zorlaşan rekabet şartları tüm organizasyonlarda etkinlik ve verimliliğin artması ile örgüt performansının yükselmesi ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bu durumun yarattığı arayışlar ise birey odaklı yapılaşmanın hızla terk edilmesini ve örgüt yapısının takım odaklı oluşturulmasını tercih edilir hale getirmiştir.

Ortaya çıkan bu zorunlu değişim ve dönüşüm çerçevesinde yapısal tanımlamalar ve kavramlar ortaya koyulmaya başlanmış, bu değişime uyum sağlayacak şekilde re-organizasyon süreçleri yaşanmış ve değerlendirme standartları güncellenmiştir.

Kavramsal değerlendirmeler içinde örgüt performanslarının takım performanslarına bağlı olarak şekillendiği, takım performans ölçümlerinin de birey performansları ile birlikte değerlendirilmesi gerektiği görülmüştür. Bu değerlendirme bakış açısı ile verimliliği ve etkinliği daha yüksek takımların belirli özelliklere sahip olmaları gerektiği tespit edilmiştir.

Bu araştırmaya referans olan çalışmada Champion (1993), organizasyonlar içinde takım oluşumlarının popülaritesinin her geçen gün arttığını vurgulamıştır. Her ne kadar grup çalışmalarının zaman zaman düşük üretkenlik, zayıf karar mekanizmaları gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkabilse de birçok güncel modele atfen takım çalışmalarının eş zamanlı olarak hem üretkenliği hem de çalışan memnuniyetini artırdığını ortaya koymuştur. Champion çalışmasında belirlenmiş çıktılarının olumlu yönde gelişmesi için takım oluşumlarında psikolojik yaklaşımların dikkate alınması gerektirdiğini de vurgulamıştır. Bu modern yaklaşım önceki imalat hattı modellerinde benimsenmiş olan mühendislik odaklı verimlilik modelleri ile çatışmaktadır. Bu çatışmanın dikkat çektiği olumsuz sonuçlardan kaçınmak için etkin takım özelliklerinin iyi irdelenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

1996 yılında yaptığı önceki çalışmasının geliştirilmiş sürümünde ise Champion, daha karmaşık organizasyonlar ve daha detaylı faktörleri inceleyerek organizasyonların kaynakları, eğitim, takım ruhu vb. alt faktörlerin takım performansına katkısını ortaya koymuştur.

Özler ve Koparan (2006) ise çalışmalarında insana yapılan yatırım sayesinde verimlilik ve etkinlik sağlanarak performansın yükseldiğini ifade etmişlerdir. Bireysel performansın artmasının organizasyonun performansının artmasına da gerekçe yaratacağı ortaya koyulmuştur. Yoğunlaşan rekabet ile birlikte takım çalışmasının daha yüksek verimlilik, daha düşük emek maliyeti, bireysel performans ve

organizasyona sadakati arttırdığını gözlemlemişlerdir. Takım üyelerinin farklı yeteneklerinden faydalanarak bir sinerji ortaya çıkartılacağını düşünmektedirler.

Kwak (2004) çalışmasında ise takımları birlikte çalışmaktan ortak fayda elde eden gruplar olarak tanımlamıştır. Yüksek üretkenlik için takım çalışması ortamının daha olumlu sonuçlar alacağını ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra takım içinde çalışan bir üyenin bireysel çalışma modeline nazaran çok daha yüksek yaratıcılık ve problem çözme becerisine sahip olacağını düşünmektedir. Kwan'ın atıfta bulunduğu birçok araştırma sonucuna göre ise kendini bir takımın üyesi olarak gören kişilerin üretkenliklerinin kesin olarak yükseldiği belirtilmiştir. Yine de gereksiz toplantılar, uzun tartışmalar, kişisel çatışmalar gibi risklerin önlenememesi durumunda verimliliğe olumsuz etki yaratabilme riski barındırdığı da ortaya koyulmuştur.

Bütün bu araştırmaların ışığında bireysel modellenmiş organizasyon yapısından uzaklaşarak takım çalışması şeklinde modellenmiş organizasyonlara geçişin kaçınılmaz olduğu, ancak bu geçiş esnasında ortaya çıkabilecek yapısal sorunların en aza indirgenmesi gerektiği aşikardır. Buradan yola çıkarak takım oluşumu için gereken psikolojik yaklaşımların değerlendirilmesi, olası risklerin ortadan kaldırılabilmesi ve sonucunda takım performansının artması için bazı kavramların incelenmesi gerekliliği doğmaktadır.

Bu gereklilik çerçevesinde bu araştırma kapsamında; takım performansına, takım etkinliğine ve takım verimliliğine etki eden birçok karakteristik özellik içerisinden “İş Dizaynı”, “Karşılıklı Bağlılık”, “Uyuşma”, “Bağlam (Görev İçeriği)” ve “Süreç” kavramları ile bu karakteristiklere bağlı olarak ortaya çıkan birçok alt faktörün takım performansına etkisi incelenecektir. Takım Performansı kavramı ise “Takım Başarısı” ve “Takım Etkinliği” faktörlerine bağlı olarak incelenecektir.

## 2. TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI

Araştırmanın bu bölümünde takım kavramı, takımların özellikleri, takım çalışmasının özellikleri ve faydaları incelenecektir. Bu kavramların yanı sıra takım çalışması yöntemi ile modellenmiş sistemlerin bireysel modellenmiş çalışma sistemlerine görece avantajlı ve handikaplı yönleri ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

### 2.1. Takım Kavramı ve Takımların Temel Özellikleri

Takım, belirli amaçların başarılması için ortak değerler ve çıkarlar doğrultusunda bir araya gelen paydaşlardan oluşan topluluktur. Takımlar ortak amaca odaklanan, sorumlu oldukları alanda ortak bir yaklaşım belirleyen ve üyeleri birbirini tamamlayan gruplardır (Straub; 2002). Kısaca takım, bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen, farklı uzmanlık alanlarındaki becerilerini birleştiren insanlardan oluşur (Donnolen; 1998)

Günümüzde organizasyonlar içinde takım olarak tanımlanabilecek küçük grupların kullanılması kaçınılmaz hale gelmiştir. Takımlar halinde çalışmanın zaman zaman düşük üretkenlik, zayıf karar alma mekanizmaları ve çatışmalar gibi olumsuz sonuçları da olabilmektedir. Ancak yapılan çalışmalar takımların daha yüksek üretkenlik ve çalışan mutluluğu açısından daha yüksek potansiyel taşıdığını göstermektedir (Campion; 1993). Bu noktada iş dizaynı yapılırken psikolojik yaklaşımların verimliliğe doğrudan etkisi olduğu gözlenmiştir.

Karmaşık organizasyonların bireysel çalışmalar ile hedeflenen sonuçlara ulaşması mümkün değildir. Tüm mecralarda yüksek hızla yaşanan gelişme ve değişimler ile bunların lokal ve küresel sonuçları organizasyonları zorlamaktadır. Bir organizasyonun fırsatları kullanma becerisi organizasyon içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır (Sarıhan; 1998).

Proehl (1997)'e göre takımlar paylaşılan ortak kimlik, bağlılık, bireysel etkileşim, karşılıklı etkileşim, ortak hedefler ve yapılandırılmış ilişkilere sahiptirler. Guzzo ve Dickson (1996) ise takımları; başkaları tarafından aynı sosyal grubun üyesi olarak görünen ve ortak amaç için bu grubun bir parçası olarak çalışan bireylerin oluşturduğu sosyal varlıklar olarak tanımlar.

Takımlar organizasyonların stratejik amaçlarını gerçekleştirmek üzere motive olarak performans düzeylerini arttırmak suretiyle ortak iş mükemmelliği yolunda çalışmaktadırlar (Yılmaz; 1999). Günümüzde süreçlerin hızlanmasıyla birlikte organizasyonlar sürekli gelişen iletişim becerilerine ve yeni düzenlemelere ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda organizasyonlarda bilgi, tecrübe ve yenilikçi bakış açılarının başarıyla kaynaştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle takım kavramını süreçlerinin odak noktasına koymuş organizasyonlarda en önemli unsur iletişim becerileridir. Takımlar öncelikle yöntemlere yönelik tecrübeler oluştururlar, devamında uzun süreli çözümler yaratacak teknikleri geliştirerek bilginin örgütsel kademelere daha hızlı ulaşmasını sağlarlar. Takımlarda esas olan üyelerin düşünme, planlama ve karar alma süreçlerine katılmalarını sağlamaktır. Böylece bireyler kendi uzmanlık alanları dışında da roller üstlenme fırsatı bulurlar. Takım temelli düşünmenin merkezinde kendi örgüt kültürünü anlama ve yorumlama becerisi, ortak vizyon paylaşımı ve takım öğrenmesi kavramları bulunmaktadır.

Bir takım sinerji yaratarak güç kaynaklarını birleştirip birlikte çalışarak bir kişinin gücünden çok daha fazla güç üretebilir. Sinerjiyi yaratabilmek içinse takım üyelerinin istekleri ve becerileri gereklidir. Bir takımın üyesi için becerilerini bir sinerji altında örgütünün başarısı için kullanmaya istekli olması kişisel doyumunu beraberinde getirmektedir. Mensubu olunan örgütün de takıma ve takım üyelerine değer vermesi kişisel doyumunu en üst düzeye taşır. Kişisel doyumunu artan bireylerin iş tatmini ve performansları yükselir, bu durum da takım performansını yükseltecektir.

Takımların yüksek performans göstermesi ve hedefledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için bazı temel özelliklere sahip olmaları gerekir. Bu özellikler organizasyonun yapısı, bireylerin özellikleri, işin gereklilikleri ve çevresel faktörler gibi değişkenlere bağlı olarak farklılıklar gösterebilir. Yüksek performanslı bir takımın sahip olması beklenen temel özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- **Ortak Amaç:** Üyeleri tarafından amaç ve hedefleri benimsenmiş takımlar yüksek başarı oranlarına sahip olur.
- **Üye Seçimi:** Takım amaçlarına uygun becerilere sahip doğru üyelerden oluşan takımların başarı oranları daha yüksek olmaktadır.
- **Yönetimin Katılımı:** Üyeler tarafından yönetimin desteğinin hissedilmesi durumunda takım başarısı büyük ölçüde artmaktadır.

- **Etkili İletişim:** Başarılı bir takım kendi içinde, yönetim kademesiyle, diğer birimlerle ve dış çevre ile etkili iletişim kurabilmelidir.
- **Yeterli Zaman:** Başarılı takımlar en kısa sürede sorunun çözülmesi yerine daha uzun zaman olsa bile doğru ve kalıcı çözümün bulunmasını tercih etmelidirler.
- **Yeterli Bilgi:** Takım üyelerinin bilgiye ulaşma ve bilgi toplama konusunda eğitilmiş ve becerikli olmaları takım başarısı için son derece önemlidir.

Başarılı bir takımın ve üyelerinin yukarıda kısaca değinilen temel özelliklere sahip olmaları beklenir. Bu özelliklere sahip bireylerden oluşan takımların daha yüksek performans gösterecekleri, amaçlarına daha kolay ulaşacakları düşünülmektedir.

Organizasyonlar içinde mücadeleler takım olarak sergilenmekte, başarı veya başarısızlar takım olarak elde edilmektedir. Bir takımın gücü ve başarısı zor zamanlarda birbirine verdiği destekle anlaşılmaktadır. (Baltaş; 2003)

## 2.2. Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi

Takım çalışması, organizasyonlarda çalışanların ve yöneticilerin örgütsel hedeflerin tanımlanması, yöntem ve süreçlerin belirlenmesi ve sürekli geliştirilmesi için bir arada çalışmalarını şeklinde tanımlanabilir. Bu çalışma yöntemi takım üyelerinin katılımcı olmalarını teşvik eden bir çalışma ortamı yaratmak gayesindedir. Takım çalışması organizasyonlarda rekabet üstünlüğü kazanma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır.

Richter (1999) yaptığı çalışmalarda takım içi işbirliğinde doğal öğrenme süreçlerinin, iletişimin şekline, iletişimin miktarına ve iletişimin içeriğine bağlı olduğunu göstermiştir. Champion (1996) ise takım içindeki bağlılık düzeyinin tüm süreçleri etkilediğini öne sürmüştür.

Günümüzün fazlasıyla dinamik çevre koşullarına ayak uydurabilmek için organizasyonlar örgütsel yönetim stratejilerinin ve yöntemlerinin güncellenmesine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu değişim ve gelişim süreci organizasyonlarda yeniden yapılanmayı ve takım çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle takım faaliyetleri verimlilik ve performansı arttırarak stratejik amaçları gerçekleştirecek, rekabette

üstünlük yaratacak şekilde yeniden dizayn edilmelidir. Örgütlerde takım anlayışına geçişin nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Sarıhan; 1998):

- Dış çevredeki hızlı gelişmelerin getirdiği yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi
- Takım sinerjisinin takımı bireylerden daha güçlü yapması
- Örgütsel verimliliğin artması
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması
- Bireylerin motivasyonlarının artırılması
- Takım üyelerine birlikte ve bağımsız çalışma anlayışlarının kazandırılması
- Örgüt gerçeklerine uygun etkili fikirlerin üretilmesi
- Bireylerin bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunması
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması
- Esnek ve yalın örgüt yapısı oluşturulması
- Çalışanların liderlik ve yaratıcılık özellikleri ile ilgili teşvik edilmeleri
- Problem çözme becerilerinin artırılması
- Örgütsel amaçlara olan bağlılığın artırılması

Yakın geçmişe kadar tepe yönetimi odaklı bölümlere ayrılmış örgüt anlayışları uygulanmıştır. Ancak günümüzde dış dünyaya daha duyarlı, yüksek performanslı yapılar yaratma ihtiyacı nedeniyle yatay örgüt, matriks örgüt gibi takım çalışması uygulamalarına geçilmiştir. Bu sistemlerde temel amaç farklılıkların yönetiminden daha yüksek değerler elde etmektir. Takım çalışmalarıyla ulaşılmak istenen süreç etkinliklerini arttırmak ve stratejik işbirlikleri oluşturabilmektir. Takımlara duyulan ihtiyacın gerekçelerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Takımlar, bireylerin tecrübe ve becerilerinden daha üstün beceriler ortaya koyar
- Takımlar, sürecin çok yönlü gelişmesi için sosyal boyut ve derinlik yaratırlar
- Takımlar, değişen koşullara daha esnek yaklaşabilirler
- Takımların başarısı üyelerinin motivasyonunu ve bağlılığını artırır

Günümüzde işletmelerin çalışanlarını motive etmesi, çalışanların becerileri arttırması, iletişim becerilerini geliştirmesi ve sonuçta performansı arttırabilmesi için takım çalışması modeli bir zorunluluk haline gelmiştir.



### **3. ETKİN TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ VE TAKIM PERFORMANSI**

Araştırmanın bu bölümünde etkin takımların karakteristik özelliklerinden “İş Dizaynı”, “Karşılıklı Bağlılık”, “Uyuşma”, “Bağlam (Görev İçeriği)” ve “Süreç” kavramları ile bu kavramlara ilişkin alt faktörler incelenecektir.

Etkin takım özelliklerinin yanı sıra “Takım Etkinliği” ve “Takım Başarısı” alt faktörleri ayrımı ile “Takım Performansı” kavramı incelenecek olup etkin takım özellikleri ile takım performansı arasındaki ilişkiler tüm alt faktörler içeriğinde ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

#### **3.1. İş Dizaynı ve Takım Performansı İlişkisi**

İş dizaynının önemli karakteristiklerinden biri öz yönetimdir. Öz yönetim, bireysel iş tanımlarından yola çıkar ve takım verimliliğine önemli bir etken olarak ortaya çıkar.

Bir diğer ilgili karakteristik ise katılımdır. Yönetim kademesinin karar alma mekanizmalarındaki ağırlığından bağımsız olarak grup üyelerinin kararlara katılım düzeyi grup verimliliği için önemli bir girdi oluşturmaktadır.

Öz yönetim ve katılım karakteristikleri, grup üyelerinin sorumluluk ve işi sahiplenme duygularını artırarak takım verimliliği üzerinde olumlu etki yaratırlar. Bunun yanı sıra bu karakteristikler gerekli doğru bilginin doğru kaynaktan gelmesine olanak sağlayarak daha isabetli operasyonel kararlar alınmasını sağlar.

İş dizaynı ile ilgili başka bir karakteristik ise görev çeşitliliğidir. Bu karakteristik sayesinde grup üyeleri birden çok görev üstlenebilirler. Bu görev çeşitliliği grup üyelerinin farklı yeteneklerini kullanmalarına ve böylece motivasyon düzeylerinin yükselmesine olanak sağlar. Böylece önemli ve önemsiz görevler grup üyeleri içinde daha adilane dağıtılmış olur. Buna paralel olarak görev önemi kavramı da önemli bir karakteristikdir.

Son olarak en önemli karakteristiklerden biri de görev kimliğidir. Her grup tanımlı olan bütün bir görevi tamamlamak için bağımsız parçaların tamamlanmasına gereksinim duyar. Görev kimliği karakteristiği grup içindeki sorumluluk duygusunu

arttırır, iş birliğini kolaylaştırır ve tüm kaynakların etkin kullanılması sayesinde tamamının kontrol altında tutulabilmesine olanak sağlar (Campion; 1993).

Bu kavramların yanı sıra Eylem Düzenleme Teorisi hakkında yapılan çalışmalarda geniş çeşitlilikteki amaç karakteristikleri ve iş dizaynındaki kontrol, otonomi ve karmaşıklık özelliklerinin çalışan sağlığı, çalışan motivasyonu, kişisel gelişim ve öğrenme özelliklerini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır (Dunckel and Volpert, 1993 ; Heckel, 2003). Yine de iş dizaynının refleksivite gelişimi ve çalışma grupları içindeki öğrenme süreçlerine etkisini anlayabilmek amacıyla yapılan anket ve bire bir görüşme yöntemlerinin tüm sonuçları ortaya koyabilmesi için yetersiz kalabileceği düşünülmektedir. Subjektif ölçüm yöntemleri yerine uzmanlar tarafından amaç analizi yapılmasının iş dizaynı içindeki refleksivite ve öğrenme süreçleri hakkında daha doğru sonuçları ortaya koyabileceği düşünülmektedir (Richter, 1999).

### **3.2. Karşılıklı Bağlılık ve Takım Performansı İlişkisi**

Karşılıklı bağlılık kavramı belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere birlikte çalışan kişiler için takım ve üyeleri arasındaki etkileşimi ortaya koymaktadır.

Karşılıklı bağlılık işe duyulan motivasyonu arttıracak gibi işin verimliliğine ve etkinliğine de olumlu etki etmektedir (Campion; 1993).

Karşılıklı bağlılık kavramının bir kolu görev bağlılığıdır. Grup üyeleri görevleri diğer üyelerin yaptıkları işe bağlı veya ilgilidir. Bu bağlılık çok karmaşık formlarda ve iş akışını senkronize olmaya mecbur bırakan şekillerde ortaya çıkabilir (Thompson; 1967). Yapılan araştırmalar görev bağlılığının grup motivasyonunu yükselttiğini, grup üyelerinin diğer üyelerin iş tanımları üzerine de sorumluluk duymaya başlamasına bağlı olarak takım etkinliğinin yükseldiğini göstermektedir (Kiggundu; 1983). Görev bağlılığındaki artış sonucunda karşılıklı bağlılığın kalitesinin yükseldiği ve takım üyeleri arasındaki işbirliğinin de arttığı gözlemlenmektedir (Wageman; 1993).

Champion, Medsker ve Higgs'in çalışmalarında takım üyeleri arasındaki dayanışmanın takım etkinliğini son derece pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Takım üyeleri arasındaki dayanışma kavramı; bağımsız grup üyelerinin diğer üyelerin faaliyetlerinin sonucundan doğrudan etkilendikleri içerik kavramı ile birinci dereceden ilişkilidir (Johnson&Johnson; 1989). Yüksek dayanışma ve iletişim halinde olan takım üyeleri görevlerin tamamlanması ve hedef gerçekleştirme süreçlerinde

diğer takım üyeleri ile çok daha yakın ilişki içinde çalışabilirler. Bunun yanı sıra kuvvetli arkadaşlık ilişkilerinin bulunduğu takımlarda karşılıklı ve sosyal etkileşimin de kuvvetlendiği bilinmektedir (Bowler and Braas; 2006).

Tüm olumlu ilişki tanımlarına ilaveten halen bazı araştırma sonuçları tanımlı süreçlerin de verimlilik sonucuna etkiyi sınırlaması durumunu da gözardı etmemek gerektiğini vurgulamaktadır (Carron, Brawley and Widmeyer; 1998).

Karşılıklı bağlılığın bir diğer şekli ise amaç bağlılığıdır. Takım üyelerinin herbirine tanımlanacak somut hedeflerin performans arttırıcı etkisi bilinmektedir (Tosi; 1991). Aynı şekilde somut ve açık olarak tanımlanmış grup hedeflerinin de performansa ve etkinliğe doğrudan etkisi bulunmaktadır. Araştırmalar gruplara tanımlanan hedeflerin mutlaka takım üyelerine tanımlanan somut hedeflerle desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bunların yanı sıra bütünleşik geri dönüşler ve takım ödül sistemleri de karşılıklı bağlılığı ve takım performansını olumlu etkilemektedir. Bu nedenle bireysel hedef ve ödüller takım hedeflerini destekleyecek şekilde belirlenmelidir (Guzzo and Shea; 1992).

### **3.3. Uyuşma ve Takım Performansı İlişkisi**

Takım uyuşması tüm etkinlik modellerindeki ortak karakteristiktir. Takım üyelerinin görevlerini ve içinde buldukları takımı sevmelerinde ve performanslarının artmasında etkili olan faktörlerden birisi de diğer takım üyeleri ve çevresel faktörlere uyum sağlayabilmeleridir. Bir takım üyesinin diğer takım üyeleriyle kurduğu ilişkilerin güçlü olması birlikte çalıştığı kişilerle arasında yaşanabilecek potansiyel sorunları en aza indirmektedir.

Uyuşma kavramının birçok farklı şekli takım etkinliğini ilgilendirmektedir. Takım içinde yetkinlikler ve tecrübeler açısından yaratılan heterojenlik ortamının takım performansına olumlu etki yaptığı bilinmektedir (Campion; 1993).

Heterojenlik aynı zamanda takım etkinliğinin de artmasına olanak tanıyacaktır, zira bu şekilde dizayn edilmiş gruplarda takım üyeleri birbirlerinden öğrenme fırsatına sahip olacaklardır (Gladstein; 1984). Bazı çalışmalar heterojenlik sayesinde takım üyelerinin memnuniyetinin, çatışma yönetimi becerilerinin ve iletişim yetkinliklerinin de artış gösterdiğini ortaya koymaktadır (Jackson, Brett, Sessa, Copper, Julin and

Peyronin; 1991). Çeşitlilik içeren hedeflerin gerçekleştirilmesinde daha büyük ölçekli takımlar avantajlıdır. Bunun aksine takım üyelerinin sayısındaki artışın katılım oranlarının düşmesine bağlı olarak takım üyelerinin takım verimliliğine bağımsız etkilerini azaltacağı da bilinmektedir.

Bu olumlu etkilerin yanı sıra heterojenlik kavramının tamamen olumlu etkiye sahip olduğu tespitini yapabilmek için çekinceler de bulunmaktadır. Çünkü homojen yapıya sahip organizasyonlar memnuniyet, çatışma ve iletişim konularında daha olumlu sonuçlar vermektedir (Pierce and Ravlin; 1987).

Etkin takımların bir diğer uyuşma karakteristiği de esnekliktir. İhtiyaç anında birbirinin görev tanımını bilen ve yerine getirebilen takımlarda etkinlik belirgin şekilde artmaktadır (Sundstrom; 1990).

Bu karakteristik özelliklerin yanı sıra etkin takımların ideal büyüklükte olmaları istenir. Takımdan istenen görev yükünü taşıyabilecek kadar büyük olması gerekirken olması gerekenden daha kalabalık olan takımlarda koordinasyon problemleri ortaya çıkmaktadır. Kalabalık gruplar içinde ortaya çıkan sorumluluk alanlarının belirsizleşmesi durumuna karşın grupların ideal üye sayısı ile teşkil edilmeleri gerekir (Hackman and Walton; 1986).

Takım büyüklüğünün yanı sıra takım üyelerinin stabilitesi de önemli bir kavramdır. Takım üyelerinin sık sık değişmesi yeni üyelerin takıma adaptasyon süresi ihtiyacını beraberinde getirmekte ve takımın birarada çalışma yetkinliklerini düşürmektedir. Bu adaptasyon nedeniyle kaybedilen zaman da takım etkinliğine negatif etki etmektedir.

### **3.4. Bağlam (Görev İçeriği) ve Takım Performansı İlişkisi**

Bağlam kavramı organizasyonel içerik ve kaynaklar çerçevesinde incelenen, tüm etkinlik araştırmalarında takım verimliliğine etki eden önemli bir karakteristik olarak kabul edilmektedir (Campion; 1993). Genel bakış açısı ile eğitim, yönetsel destek, iletişim ve işbirliği unsurları bağlam kavramının içeriğine dahil olmaktadır.

Takımların ihtiyaç duyduğu önemli kaynaklardan biri yeterli eğitimin alınmasıdır. Görev tanımına yönelik olarak alınan eğitim grup performansına etki eden en önemli ihtiyaçlardan biridir. Bu eğitimin içeriğinde takım felsefesi, karar alma yetkinlikleri, iletişim becerileri ve teknik bilgilerin olması beklenir. Yapılan çalışmalar

takım üyelerinin yapılan işi ve işin yapıldığı çevreyi tanımalarının üretkenliği arttırdığını göstermektedir (Goodman and Leyden; 1991).

Yönetimsel destek unsuru da bağlamsal karakteristik olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlarda yönetim kademesinin kaynakları kontrol etmesi, grup fonksiyonlarını destekleyecek şekilde kaynakları yönlendirmesi ve organizasyon için grup çalışması kültürünü desteklemesi gerekir. Birçok araştırma yönetim desteğinin grup etkinliğine doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir (Sundstrom; 1990).

Bağlamsal karakteristiklerin en önemlilerinden biri de organizasyonu oluşturan grupların birbiriyle olan iletişim ve işbirliği yetkinlikleridir. Bu özellik genellikle yönetim kademesinin sorumluluğundadır. Grupların sınırlarının belirlenmesi ve bağımsız grupların organizasyon içindeki rollerinin doğru tanımlanması grup etkinliğini arttırmaktadır (Sundstrom; 1990).

Bunların yanı sıra bağlam kavramı bağımsız davranış modellerinin şekillenmesinde ve takım içi yardımlaşmanın gelişmesinde de belirleyici rol oynamaktadır (Hackman; 1992).

Takım davranışlarının analiz edilmesinde takımları büyük birer sistemin parçaları olarak ele almak gerekmektedir. Bu nedenle araştırmacılar her geçen gün bağlam (içerik) kavramının takım etkinliği ve yaratıcılığı üzerindeki pozitif etkisine daha çok dikkat çekmektedirler.

### **3.5. Süreç ve Takım Performansı İlişkisi**

Genel tanım olarak grupların süregelen iş akışı felsefesi “girdiler – süreçler – çıktılar” olarak tanımlanmaktadır. Önceki bölümlerde tanımladığımız 4 karakteristik bu bakış açısına göre “girdiler”e etki eden özelliklerdir. Süreç kavramı ise grup etkinliğine etki eden tüm işleyişleri açıklamaktadır (Campion; 1993).

Süreç kavramı; takım üyelerinin birbirlerine karşı davranışları, bilgi paylaşımı, duyguların ifade edilmesi, işbirliği grupları oluşturulması, takım liderinin desteklenmesi veya reddedilmesi öğelerini içerecek şekilde tanımlanır (Guzzo and Shea; 1992).

Süreçlerin belirlenmesinde takım koordinasyonu göz önüne alınmalıdır. Aynı görev için farklı üyelerin eş zamanlı efor harcaması gereksiz kaynak tüketimi

yaratacak ve takım ruhu ve enerjisini gereksiz tüketecektir. Bu nedenle efektif koordinasyona sahip takımlarda takım ruhu ve takım etkinliği yükselecektir.

Süreç kavramı yaşayan bir olgudur. Bu nedenle zaman içinde süreç iyileştirmeleri yönünde ortaya koyulacak yaratıcı yaklaşımlar çözüme giden yolu, takım etkinliğini ve takım ruhunu olumlu etkileyecektir.

Süreçlerin “verimlilik” ve “güvenilirlik” bileşenlerine sahip olması gerekir. Verimlilik tanımı fiziksel olan ve fiziksel olmayan kaynakların mümkün olan en az fire ile kullanılması şeklinde yapılır. Güvenilirlik tanımı ise süreç sonuçlarının istikrarlı ve hassas sonuçlar vermesi şeklinde yapılmaktadır (Flood; 1999).

Süreç kavramındaki önemli karakteristiklerden biri takımın görevi yapabilme potansiyeline duyduğu inançtır. Bu kavram karşımıza takım ruhu olarak da çıkmaktadır. Araştırmalar takım ruhuna sahip grup üyelerinin grup başarısı için çok daha fazla çalışıp çaba sarfettiklerini göstermektedir (Guzzo; 1993).

Süreçlere etki eden bir diğer karakteristik ise sosyal destek unsurudur. Birbirleriyle olumlu sosyal ilişkiler kuran üyelere oluşan takımların birbirine daha çok yardım etme eğiliminde olduğu gözlenmektedir. Birbirine destek olma özelliğinin takımların iyileştirilmesi ve toparlanmasında önemli olduğu ortaya konmaktadır (Gladstein; 1984). Sosyal destek altında çalışan takım üyelerinin iletişim becerileri ve katılım düzeyleri yükselmekte iken stres düzeyleri azalmaktadır (Wolken and Good; 1995).

Süreçler tanımlanırken takım etkinliğinin artırılabilmesi için iş yükü dağıtımının eşit ve adaletli yapılması gerekir. Aksi durumlar takım içinde huzursuzluklara ve bireyselleşme eğilimine sebep olacaktır. Paylaşımı arttırmak takım üyelerinin kendi performansları ile takım performansı arasında doğrudan ilişki olduğuna inanmasını sağlayacaktır. Bu durum da üretkenliğe ve etkinliğe doğrudan etki edecektir (Sundstrom; 1990).

### **3.6. Takım Performansı Kavramı**

Günümüzde organizasyonlar takım kavramı ve buna bağlı alt başlıklar olan takım çalışması, takım ruhu, işbirliği, katılım, bağlılık, örgüt yapısı gibi kavramlara odaklanmakta ve bu kavramların geliştirilmesi için kaynak ayırmaktadır. Organizasyonların takım çalışmasına önem verme sebepleri ise muhakkak ki

performans artışının sağlanmasıdır. Başarıyla uygulanan takım çalışmaları sonucunda takım üyelerinin motivasyonları ve bireysel performansları artmakta, buna bağlı olarak takım performansı yükselmektedir.

Organizasyonlar birbirine bağlı bölümlerden meydana gelen sosyal örgütlerdir. Bu bölümlerin bazıları görev tanımlarını birlikte çalışarak yerine getirirken bazılarının üretkenlikleri bir diğer bölümün girdilerini oluşturmaktadır. Her koşulda organizasyonun verimlilik ve performans düzeyi bu bölümlerin performans ve verimliliğine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu nedenle organizasyonlar içinde belirli uzmanlıklara sahip takımların oluşturulması ve bu takımların performansının artırılması kaçınılmaz hale gelmiştir.

Takımlar, raslantısal olarak biraraya gelen bireyler topluluğuna nazaran daha verimli ve performans sahibi olmaktadır. Başarılı bir takım için somut performans sonuçlarının takip edilmesi gerekmektedir. Özetle “takım” ve “performans” kavramları ayrılamaz kavramlardır (Katzenbach; 1998).

Takım performansına etki eden en önemli kavramlardan biri takım ruhudur. Amaç pozitif bir sinerji etkisinde takım üyesinin bireysel girdilerinin üzerine çıkabildiği bir çaba göstermesini sağlamaktır. Bu sayede takım performansı birey performansından yüksek olmaktadır (Özkalp; 1997).

Farklı düzeyde tecrübe, yetkinlik ve bilgiye sahip takım üyelerinin takımın ortak amaçlarına ve değerlerine yönelik inançları takım ruhunu yaratmaktadır. Bu nedendir ki takım performansı kavramı tekil ve bağımsız takım üyelerinin performansını değil üyelerden oluşan takımın topyekün performansını ifade etmektedir (Straub; 2002). Ancak bu durum takım üyelerinin bireysel performanslarının uzağında değerlendirilemez. Zira takım ruhunun yakalandığı durumlarda takım üyeleri içinde buldukları takımlara yaptıkları bireysel katkılarla da değerlendirilmek ve anılmak isterler. Bu noktadan yola çıkarak bireysel performans ölçüm sonuçlarının da dikkate alınması ve yeterli seviyede bulunmayan takım üyelerinin geliştirilmesi sonucunda takım performansı da olumlu etkilenecektir.

Çalışma kapsamında Takım Performansı kavramı “Takım Başarısı” ve “Takım Etkinliği” alt faktörleri ayırımında incelenecektir.

Takım başarısı daha çok anlık somut sonuçları, önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilme durumunu gösteren alt faktördür.

Takım etkinliği ise daha çok süreçleri, ilişkileri, psikolojik faktörleri, işbirliği ve iletişim gibi soyut kavramları ifade eden alt faktördür.

### 3.7. Takım Performansının Ölçümü

Takım çalışmasını destekleyen en önemli sistemlerden biri de performans ölçümüdür. Organizasyonlarda takım performansının ölçümü yapılırken kalite, etkinlik ve verimlilik önemli boyutlar olarak dikkate alınmalıdır.

Dikkate alınması gereken bir diğer konu ise ölçümün bireysel performans odağında yapılmasının yanlış bir yaklaşım olacağıdır. Bireysel odaklı performans değerlendirme sistemleri takım ruhu kavramına olumsuz yansımakta ve takım üyelerinin takım çalışması konusunda motivasyonlarını düşürmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmesinde bütünleşik yöntemler kullanılmalıdır. Bütünleşik yöntemden kasıt, takım performansı bütün olarak değerlendirilirken bireysel hedeflerin de değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. Tanımlanan bireysel hedefler ise tüm örgütün hedefleriyle uyumlu olarak belirlenmelidir.

Bu bağlamda performans değerlendirme sistemlerinde öncelikle birey, takım ve örgütün ayrı ayrı hedefleri açıkça ortaya koyulmalı, tanımlanmalı ve ilan edilmelidir. Tanımlanan hedefler öncelikle örgütün istenen doğrultuda ilerlemesini sağlayacak şekilde belirlenmelidir. Yapılan değerlendirme çalışmaları mutlaka sistematik şekilde takip edilmeli, belirlenmiş performans standartları üzerinden belirli aralıklarda takımlara ve bireylere geri bildirimlerin yapılması sağlanmalıdır. Özetle değerlendirme sistemi hem takım hem de birey performansını kapsayacak şekilde kurgulanmalı, takım ve birey etkileşimini gözlemlemeli ve örgüt hedefleri ile aynı doğrultuda belirlenmelidir (Pakdil; 2005).

Her örgütün kendine has yapısal durumları ve her takımın birbirinden farklı tür ve özellikte olması nedeniyle tek bir performans değerlendirme sisteminden bahsetmek mümkün değildir. Ancak prensip olarak uygun performans ölçüm sistemi tanımlanırken aşağıdaki kriterlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- Takım ve birey için ayrı ayrı performans standartlarının belirlenmesi
- Performans verilerinin hangi yöntemle elde edileceğinin belirlenmesi
- Performans verilerinin hangi kriterler doğrultusunda yorumlanacağını belirlenmesi
- Takım ve birey için elde edilen sonuçların ortaya konması
- Takım ve birey için elde edilen sonuçların belirlenmiş olan performans standartları ile karşılaştırılması



- Takım ve birey için ulaşılan sonuçlarda önem ve üstünlüklerin belirlenmesi ve yorumlanması

Takım performansının ölçümünde takımın kuvvetli ve zayıf yanları ortaya koyulabilmelidir. Bu veriler ışığında takımın performansına etki eden, başarısını engelleyen unsurlar üzerine çalışmalar yapılabilecektir. Takım bazlı performans ölçüm sistemleri sayesinde herbir takım kendi standartları doğrultusunda değerlendirilebilecek ve bu çalışmanın bütünlük sonucu olarak örgüt için hedeflenen performansa ulaşmak mümkün olacaktır.



## **4. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK METODOLOJİ VE BULGULAR**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kullanılan yöntem ve veri işleme tekniği hakkında bilgiler, uygulanan anket detayları paylaşılacaktır. Bu veriler ışığında araştırmanın hipotezleri ve modeli ortaya koyulacaktır.

Elde edilen bulgular ışığında güvenilirlik ve faktör analizleri yapılacak, korelasyon ve regresyon analizleri için ortaya çıkan tablolar yorumlanacaktır.

Ortaya koyulmuş hipotezlerin desteklendiği ve desteklenmediği alt faktör ilişkileri belirtilecektir.

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma ile etkin takım özelliklerinin 14 – 18 yaş aralığında farklı spor branşlarında faaliyet gösteren genç sporcular üzerinde yapılan incelemeler ışığında takım başarısı ve takım etkinliği alt faktörlerine bağlı olarak takım performansına etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Etkin takım özellikleri kapsamında “İş Dizaynı” , “Karşılıklı Bağlılık” , “Uyuşma” , “Bağlam (Görev İçeriği)” ve “Süreç” özellikleri incelenmiş ve bu özelliklere ait alt faktörler analiz edilmiştir.

### **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma öncelikli veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Etkin takım özellikleri, bunlara ilişkin alt faktörler ve takım performansı ile takım etkinliğine ilişkin toplam 65 soruluk anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması içinde belirtilmiş olunan özellikler, faktörler ve bağımsız değişkenlere ilişkin sorular farklı başlıklar altında kategorilere ayrılmış şekilde önceden belirlenmiş hedef örnekleme dahil kişilere sorulmuştur.

Anket içeriğinde bulunan soruların cevalanmasında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. 1 – kesinlikle katılmıyorum, 2 – katılmıyorum, 3 – kararsızım, 4 – katılıyorum, 5 – kesinlikle katılıyorum.

Anket içeriğinde bağımsız değişkenlere ilişkin sorular Michael A. Champion'un "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications For Designing Effective Work Groups" adlı makalesinden tercüme edilerek kullanılmıştır.

Anket içeriğinde takım performansına ilişkin sorular J.A. Conger'in "Charismatic leadership and follower effects" adlı makalesinden tercüme edilerek kullanılmıştır.

Anket içeriğinde takım etkinliğine ilişkin sorular T. Tjosvold'un "Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China" adlı makalesinden tercüme edilerek kullanılmıştır.

Araştırma evreni İstanbul ili Anadolu yakasında faaliyet gösteren on farklı amatör spor kulübüne bağlı futbol, yüzme, basketbol, voleybol branşlarında takım sporu ile uğraşan, yaşları 14 – 18 aralığında olan toplam 171 genç sporcu olarak belirlenmiş ve anket uygulanmıştır.

### **4.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Yapılan teorik incelemeler çerçevesinde etkin takım özellikleri olan İş Dizaynı", "Karşılıklı Bağlılık", "Uyuşma", "Bağlam (Görev İçeriği)" ve "Süreç" faktörleri ve bunlara bağlı alt faktörler ile Takım Performansının "Başarı" ve "Etkinlik" faktörleri üzerine etkisi incelenmiştir. İncelenen faktörlerin Takım Başarısına ve Takım Etkinliğine doğrudan etki ettiği düşünülmektedir.

Bu çerçevede araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde ortaya konmuştur:

H1a,b,c,d,e; İş dizaynı boyutları (Öz Yönetim, Katılım, Görev Çeşitliliği, Görevin Önemi, Görev Kimliği) Takım başarısını pozitif yönde etkiler.

H2a,b,c,d,e; İş dizaynı boyutları (Öz Yönetim, Katılım, Görev Çeşitliliği, Görevin Önemi, Görev Kimliği boyutlar) Takım etkinliğini pozitif yönde etkiler.

H3a,b,c; Karşılıklı Bağlılık boyutları (Görev Bağlılığı, Amaç Bağlılığı, Bağımlı Ödüller) Takım başarısını pozitif yönde etkiler..

H4a,b,c; Karşılıklı Bağlılık boyutları (Görev Bağlılığı, Amaç Bağlılığı, Bağımlı Ödüller) Takım etkinliğini pozitif yönde etkiler.

H5a,b,c; Uyuşma boyutları (Heterojenlik, Esneklik, Takım Tercihi) Takım başarısını pozitif yönde etkiler.

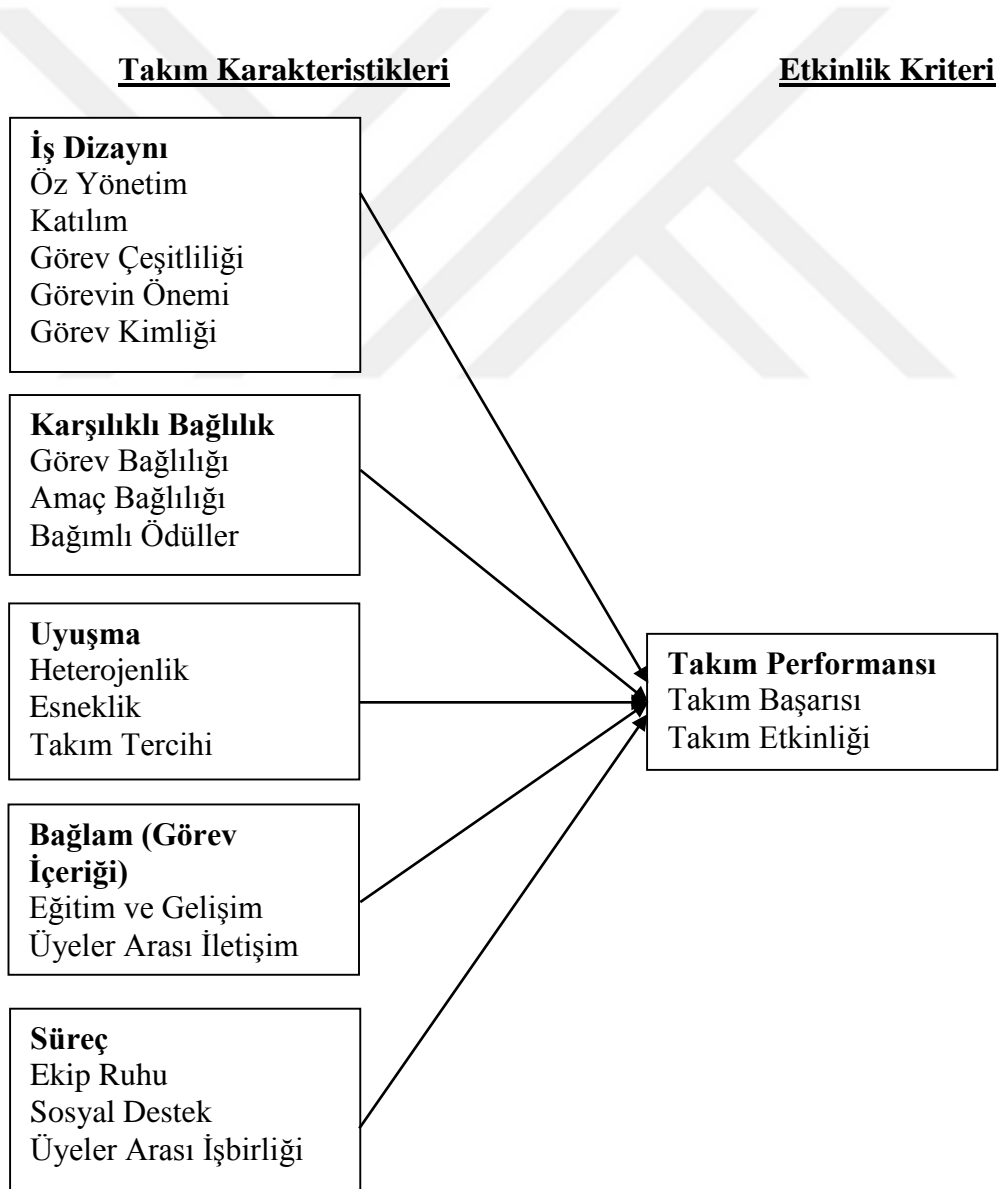
H6a,b,c; Uyuşma boyutları (Heterojenlik, Esneklik, Takım Tercihi) Takım etkinliğini pozitif yönde etkiler.

H7a,b; Bağlam (Görev İçeriği) boyutları (Eğitim ve Gelişim, Üyeler Arası İletişim) Takım başarısını pozitif yönde etkiler..

H8a,b; Bağlam (Görev İçeriği) boyutları (Eğitim ve Gelişim, Üyeler Arası İletişim) Takım etkinliğini pozitif yönde etkiler.

H9a,b,c; Süreç boyutları (Ekip Ruhu, Sosyal Destek, Üyeler Arası İşbirliği) Takım başarısını pozitif yönde etkiler.

H10a,b,c; Süreç boyutları (Ekip Ruhu, Sosyal Destek, Üyeler Arası İşbirliği) Takım etkinliğini pozitif yönde etkiler.



Şekil 4.1: Etkin takım özellikleri ile takım performansı arasındaki ilişki

#### **4.4. Araştırma Bulguları ve Analiz**

Anket sorularına verilen cevapların analizi için SPSS programının 16.0 versiyonu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan analizler; faktör analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Araştırmadaki bulgular,  $p<0.01$  ve  $p<0.05$  anlamlılık düzeylerinde sınanmıştır.

#### **4.5. Güvenilirlik Analizi**

Araştırma içeriğinde hedeflenen bulgulara ulaşmak için uygulanan ölçme yöntemlerinin amaca uygun olarak düzenlenmiş yöntem dahilinde sistematige uygun şekilde yapılması gerekir. Bu aşamada benzer şartlarda benzer girdiler ile yapılan farklı ölçümlerin yine benzer sonuçlar vermesi beklenir. Bu durum “Güvenilirlik” olarak adlandırılır. Özetle bir ölçümün tutarlılığını ortaya koyan ölçüt olarak kabul edilir. Araştırmada kullanılan “etkin takım özelliklerinin takım performansına etkisi” anketinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır.

Cronbach Alpha değeri, 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve kabul edilebilir bir değerin en az 0,70 olması arzu edilir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ilgili değerlerin düşük çıkmasının gerekçesinin araştırmada kullanılan örneklemelerin kendi branşlarında yeni ve yaş itibariyle genç oyuncular olduğu düşünölmektedir.

Tablo 4.1: Güvenilirlik analizi sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Alfa Katsayısı ( $\alpha$ )
<b>İş Dizaynı</b>				
Özyönetim	3	3,94	,68	0,52
Katılım	3	3,90	,75	0,58
Görev Çeşitliliği	3	4,04	,69	0,54
Görevin Önemi	3	4,31	,67	0,46
Görev Kimliği	3	3,86	,68	0,59
<b>Karşılıklı Bağlılık</b>				
Görev Bağlılığı	2	4,05	,77	0,50
Amaç Bağlılığı	4	3,65	,71	0,52
Bağımlı Ödüller-Geri Besleme	3	3,94	,67	0,53
<b>Uyuşma</b>				
Heterojenlik	2	3,90	,77	0,42
Esneklik	4	3,97	,66	0,63
Takım tercihi	3	4,08	,81	0,70
<b>Bağlam (Görev İçeriği)</b>				
Eğitim ve Gelişim	6	4,04	,70	0,82
Takım ve Üyelerarası İletişim	3	3,95	,79	0,70
<b>Süreç</b>				
Ekip Ruhü	2	4,24	,68	0,61
Sosyal destek	5	4,09	,58	0,67
Üyeler arası İşbirliği	4	4,01	,59	0,67
<b>Takım Performansı</b>				
Takım Başarısı	3	3,98	,73	0,70
Takım Etkinliği	6	3,92	,62	0,79

## 4.6. Faktör Analizi

Her araştırmacı, kullandığı ölçekteki sorulara örneklemelerin verdiği geri dönüşler arasında belirli bir düzeni sorgular. Bu amaçla araştırmamızda; çok sayıdaki değişken arasında bulunan ilişkilere dayanarak, verilerin daha anlamlı biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz tekniği kullanılmıştır. Bu teknik Faktör Analizi olarak adlandırılır. Bu yöntem ile çok sayıdaki değişken daha az sayıda ortak değişkene indirgenebilmektedir.

Aşağıdaki tablolarda, faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır.

Bağımsız değişkenler olan Etkin Takım Özellikleri boyutlarıyla ilgili 5 faktör için toplam 56 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi İş Dizaynı boyutu beş faktöre, Karşılıklı Bağlılık boyutu üç faktöre, Uyuşma boyutu üç faktöre, Bağlam (Görev İçeriği) boyutu iki faktöre ve Süreç boyutu üç faktöre ayrılmıştır.

Faktör analizi sonucunda tüm maddelerin, 0,50 yük değerinin üzerinde olmaları gerekmektedir. Etkin Takım Özellikleri boyutlarından 5 soru, 0,50 yük değerinin altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda 5 bağımsız değişken için yapılan faktör analizi değerleri aşağıdaki tablolarda görüleceği şekilde ortaya çıkmıştır:

Tablo 4.2: İş dizaynı boyutları ile ilgili faktörler

<b>FAKTÖRLER SORULAR</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>
<b>Öz Yönetim</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
S2	,842				
S3	,579				
S7	,571				
<b>Katılım</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
S4		,605			
S5		,773			
S6		,678			
<b>Görev Çeşitliliği</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
S8			,591		
S10			,758		
S13			,557		
<b>Görevin Önemi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
S11				,778	
S12				,586	
<b>Görev Kimliği</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
S9					,584
S14					,782
S15					,717
Toplam Açıklanan Varyans :%58,25					

Tablo 4.3: Karşılıklı bağıllık boyutları ile ilgili faktörler

<b>FAKTÖRLER SORULAR</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>
<b>Görev Bağlılığı</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
S18	,764		
S19	,680		
<b>Amaç Bağlılığı</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
S17		,604	
S20		,700	
S21		,598	
S22		,588	
<b>Bağımlı Ödüller</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
S23			,742
S24			,566
S25			,735
Toplam Açıklanan Varyans :%54,26			

Tablo 4.4: Uyuşma boyutları ile ilgili faktörler

<b>FAKTÖRLER SORULAR</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>
<b>Heterojenlik</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
S26	,734		
S27	,766		
<b>Esneklik</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
S28		,670	
S29		,639	
S30		,759	
S31		,648	
<b>Takım Tercihi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
S33			,805
S34			,745
S35			,805
Toplam Açıklanan Varyans :%57,99			



Tablo 4.5: Bağlam (görev içeriği) boyutları ile ilgili faktörler

<b>FAKTÖRLER SORULAR</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>
<b>Eğitim Gelişim</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
S36	,737	
S37	,694	
S38	,708	
S39	,656	
S40	,687	
S41	,732	
<b>Takım İçi İletişim</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
S42		,771
S43		,821
S44		,707
Toplam Açıklanan Varyans :%57,47		

Tablo 4.6: Süreç boyutları ile ilgili faktörler

<b>FAKTÖRLER SORULAR</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>
<b>Ekip Ruhu</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
S46	,711		
S47	,731		
<b>Sosyal Destek</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
S45		,634	
S48		,727	
S51		,540	
S53		,650	
S56		,494	
<b>Üyeler arası İşbirliği</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
S49			,533
S50			,735
S54			,692
S55			,580
Toplam Açıklanan Varyans :%54,28			

Bağımlı değişken olan Takım Performansı boyutlarıyla ilgili 2 faktör için toplam 9 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi iki faktöre ayrılmıştır.

Faktör analizi sonucunda tüm maddelerin, 0,50 yük değerinin üzerinde olmaları gerekmektedir. Takım Performansı boyutlarına yönelik yöneltilen soruların tamamının istenen yük değeri üzerinde kaldığı görülmüştür.

Bu bilgiler doğrultusunda 1 bağımlı değişken için yapılan faktör analizi değerleri aşağıdaki tablolarda görüleceği şekilde ortaya çıkmıştır:

Tablo 4.7: Takım performansı ile ilgili faktörler

<b>FAKTÖRLER SORULAR</b>	<b>F 1</b>	<b>F 2</b>
<b>Takım Başarısı</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
S92	,828	
S93	,749	
S94	,696	
<b>Takım Etkinliği</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
S98		,719
S99		,596
S100		,571
S101		,738
S102		,647
S103		,665
Toplam Açıklanan Varyans :%55,32		

## 4.7. Korelasyon Katsayıları

Faktör analizi sonrasında iki değişken arasındaki ilişkinin ölçütü ve yönü hakkında bilgi edinebileceğimiz Korelasyon Katsayısı analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayıları -1,00 ile +1,00 arasında bir değer alır. Katsayının +1,00 olması durumunda iki değişken arasında pozitif yönde mükemmel bir ilişki varken katsayının -1,00 olması ise iki değişken arasında negatif yönlü mükemmel bir ilişki olduğu kabul edilir. 0,00 sonucu iki değişken arasında hiçbir ilişkinin olmadığı anlamına gelir. Tablo 4.8’de, araştırma sonucundan elde edilen bulgular  $p < 0.01$  ve  $p < 0.05$  anlamlılık düzeylerinde çift taraflı olarak sınanmıştır.

Tablo 4.8. Korelasyon Tablosu

	Ortalama	Standart sapma	Alfa( $\alpha$ ) Katsayısı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1 Özyönetime	3,94	0,68	0,52	1																	
2 Katılım	3,9	0,75	0,58	0,311(**)	1																
3 Görev Çeşitliliği	4,04	0,69	0,54	0,282(**)	0,260(**)	1															
4 Görevin Önemli	4,31	0,67	0,46	0,406(**)	0,164(*)	0,260(**)	1														
5 Görev Kimliği	3,86	0,68	0,59	0,305(**)	0,280(**)	0,378(**)	0,277(**)	1													
6 Görev Bağlılığı	4,05	0,77	0,5	0,368(**)	0,244(**)	0,193(*)	0,238(**)	0,381(**)	1												
7 Amaç Bağlılığı	3,65	0,71	0,52	0,235(**)	0,046	0,194(*)	0,022	0,282(**)	0,244(**)	1											
8 Bağımlı Ödülleri Geri Besleme	3,94	0,67	0,53	0,232(**)	0,036	0,132	0,061	0,164(*)	0,296(**)	0,302(**)	1										
9 Heterojenlik	3,9	0,77	0,42	0,153(*)	0,052	0,141	0,203(**)	0,166(*)	0,190(*)	0,048	0,203(**)	1									
10 Esneklik	3,97	0,66	0,63	0,301(**)	0,153(*)	0,264(**)	0,279(**)	0,401(**)	0,271(**)	0,174(*)	0,274(**)	0,125	1								
11 Takım vericili	4,08	0,81	0,7	0,082	0,062	-0,003	-0,005	0,093	0,143	0,168(*)	0,314(**)	0,078	0,172(*)	1							
12 Eğitim, Gelişim	4,04	0,7	0,82	0,231(**)	0,219(**)	0,232(**)	0,119	0,220(**)	0,185(*)	0,136	0,231(**)	0,247(**)	0,338(**)	0,285(**)	1						
13 Takım İletişimi	3,95	0,79	0,7	0,220(**)	0,052	0,222(**)	0,093	0,11	0,1	0,082	0,312(**)	0,289(**)	0,339(**)	0,238(**)	0,454(**)	1					
14 Ekip Ruhu	4,24	0,68	0,61	0,148	0,132	0,263(**)	0,145	0,234(**)	0,234(**)	0,154(*)	0,093	0,118	0,355(**)	0,385(**)	0,487(**)	0,335(**)	1				
15 Sosyal destek	4,09	0,58	0,67	0,300(**)	0,270(**)	0,325(**)	0,258(**)	0,222(**)	0,061	0,083	0,127	0,243(**)	0,362(**)	0,200(**)	0,518(**)	0,387(**)	0,472(**)	1			
16 Üyeler arası İlişirliği	4,01	0,59	0,67	0,224(**)	0,174(*)	0,212(**)	0,121	0,186(*)	0,170(*)	0,116	0,261(**)	0,254(**)	0,344(**)	0,222(**)	0,546(**)	0,529(**)	0,422(**)	0,530(**)	1		
17 Takım Etkinliği	3,92	0,62	0,79	0,209(**)	0,217(**)	0,251(**)	0,153(*)	0,269(**)	0,125	0,038	0,046	0,177(*)	0,274(**)	0,238(**)	0,499(**)	0,375(**)	0,504(**)	0,442(**)	0,410(**)	1	
18 Takım Başarısı	3,98	0,73	0,7	0,172(*)	0,247(**)	0,233(**)	0,03	0,231(**)	0,155(*)	0,146	0,121	0,181(*)	0,296(**)	0,222(**)	0,457(**)	0,350(**)	0,365(**)	0,354(**)	0,374(**)	0,507(**)	1

\*\* Korelasyon 0,01 derecesinde anlamlı, \* Korelasyon 0,05 derecesinde anlamlı,

Tablo 4.8.'e göre; modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.8.'e göre etkin takım özellikleri arasında en yüksek ilişki eğitim ve gelişim ile üyeler arası işbirliği boyutları arasında pozitif korelasyon  $p < 0,01$  (0,546) düzeyinde anlamlıdır. Bu verilere göre; eğitimlerine önem verilmesi ve takım üyelerinin kendini geliştirmesine fırsat sunulması takım içindeki işbirliği düzeyini olumlu şekilde etkilemektedir.

Tablo 4.8.'e göre etkin takım özellikleri arasında başka bir önemli ilişki üyeler arası iletişim ile üyeler arası işbirliği boyutları arasında pozitif korelasyon  $p < 0,01$  (0,530) düzeyinde anlamlıdır. Bu verilere göre; birlikte zaman geçiren, çeşitli paylaşımlar yapan ve sosyal ilişki içinde olan takım üyeleri arasında takım için görev esnasında işbirliği düzeyi anlamlı şekilde artmaktadır.

Tablo 4.8.'e göre etkin takım özellikleri arasında başka çok benzer bir ilişki de sosyal destek ile üyeler arası işbirliği boyutları arasında pozitif korelasyon  $p < 0,01$  (0,530) düzeyinde anlamlıdır. Bu verilere göre; zor anlarda birbirine destek olan takım üyeleri arasında takım için görev esnasında işbirliği düzeyi anlamlı şekilde gelişme göstermektedir.

## **4.8. Regresyon Analizleri ve Hipotez Test Sonuçları**

Araştırma modelimizde çok sayıda ve karmaşık değişken olması nedeniyle daha ayrıntılı analiz yapılabilmesi için çoklu analiz tekniği olarak regresyon analizi uygulaması yapılmıştır. Bu analiz sayesinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine gerçekten etkisi olup olmadığı test edilmektedir.

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 16.0 istatistiksel paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

#### 4.8.1. İş Dizaynı - Performans İlişkisinin Regresyon Analizi

Etkin Takım Özelliklerinden İş dizaynı boyutlarının (Öz Yönetim, Katılım, Görev Çeşitliliği, Görevin Önemi, Görev Kimliği) Takım Performansı boyutları (Takım Başarısı, Takım Etkinliği) üzerine etkisinin araştırıldığı Model 1 ve Model 2'ye ilişkin regresyon analizi tablosu aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

Tablo 4.9: İş dizaynı ile takım performansı arasındaki regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER İŞ DİZAYNI	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER TAKIM PERFORMANSI			
	Model 1		Model 2	
	Takım Başarısı		Takım Etkinliği	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Özyönetim	,059	,727	,071	,882
Katılım	<b>,159</b>	<b>1,990*</b>	,118	1,493
Görev Çeşitliliği	,137	1,675	,130	1,611
Görevin Önemi	-,072	-,972	,102	1,378
Görev Kimliği	,118	1,434	<b>,163</b>	<b>2,003*</b>
F	4,183**		4,910**	
R <sup>2</sup>	,112		,130	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,086		,103	

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı \*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

İş Dizaynı boyutlarının Takım Başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,183; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda İş Dizaynı'nın; Katılım ( $\beta$ : 0,159, p<0,05) boyutunun Takım Başarısı'nı artırdığı; diğer boyutların ise Takım Başarısı üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H1b desteklenirken H1a,c,d,e desteklenmemiştir.

İş Dizaynı boyutlarının Takım Etkinliği üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 2, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,910; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda İş Dizaynı'nın; Görev Kimliği ( $\beta$ : 0,163, p<0,05) boyutunun Takım Etkinliği'ni artırdığı; diğer boyutların ise Takım Etkinliği üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H2e desteklenirken H2a,b,c,d desteklenmemiştir.

#### 4.8.2. Karşılıklı Bağlılık - Performans İlişkisinin Regresyon Analizi

Etkin Takım Özelliklerinden Karşılıklı Bağlılık boyutlarının (Görev Bağlılığı, Amaç Bağlılığı, Bağımlı Ödüller) Takım Performansı boyutları (Takım Başarısı, Takım Etkinliği) üzerine etkisinin araştırıldığı Model 3 ve Model 4'e ilişkin regresyon analizi tablosu aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

Tablo 4.10: Karşılıklı bağlılık ile takım performansı arasındaki regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER Karşılıklı Bağlılık	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER			
	TAKIM PERFORMANSI			
	Model 3		Model 4	
	Takım Başarısı		Takım Etkinliği	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Görev Bağlılığı	,113	1,406	,121	1,481
Amaç Bağlılığı	,101	1,251	,006	,070
Bağımlı Ödüller- Geri Besleme	,057	,690	,009	,108
F	2,264		,888	
R <sup>2</sup>	,039		,016	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,022		-,002	

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı \*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Karşılıklı Bağlılık boyutlarının Takım Başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 3, istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermemiştir (F=2,264). Regresyon analizi sonucunda Karşılıklı Bağlılık boyutunun Takım Başarısı üzerinde anlamlı bir etkiye bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H3a,b,c desteklenmemiştir.

Karşılıklı Bağlılık boyutlarının Takım Etkinliği üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 4, istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermemiştir (F=0,888). Regresyon analizi sonucunda Karşılıklı Bağlılık boyutunun Takım Etkinliği üzerinde anlamlı bir etkiye bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H4a,b,c desteklenmemiştir.

### 4.8.3. Uyuşma - Performans İlişkinin Regresyon Analizi

Etkin Takım Özelliklerinden Uyuşma boyutlarının (Heterojenlik, Esneklik, Takım Tercih) Takım Performansı boyutları (Takım Başarısı, Takım Etkinliği) üzerine etkisinin araştırıldığı Model 5 ve Model 6'ya ilişkin regresyon analizi tablosu aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

Tablo 4.11: Uyuşma ile takım performansı arasındaki regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER Uyuşma	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER TAKIM PERFORMANSI			
	Model 5		Model 6	
	Takım Başarısı		Takım Etkinliği	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Heterojenlik	,137	1,884	,134	1,840
Esneklik	<b>,250</b>	<b>3,408**</b>	<b>,225</b>	<b>3,054**</b>
Takım tercihi	<b>,168</b>	<b>2,296*</b>	<b>,188</b>	<b>2,568**</b>
F	8,779**		8,335**	
R <sup>2</sup>	,136		,130	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,121		,115	

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı \*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Uyuşma boyutlarının Takım Başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 5, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=8,779; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda Uyuşma'nın; Esneklik ( $\beta$ : 0,250, p<0,01) boyutunun ve Takım Tercih ( $\beta$ : 0,168, p<0,05) boyutunun Takım Başarısı'nı artırdığı; diğer boyutların ise Takım Başarısı üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H5b ve H5c desteklenirken H5a desteklenmemiştir.

Uyuşma boyutlarının Takım Etkinliği üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 6, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=8,335; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda Uyuşma'nın; Esneklik ( $\beta$ : 0,225, p<0,01) boyutunun ve Takım Tercih ( $\beta$ : 0,188, p<0,01) boyutunun Takım Etkinliği'ni artırdığı; diğer boyutların ise Takım Etkinliği üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H6b ve H6c desteklenirken H6a desteklenmemiştir.

#### 4.8.4. Bağlam (Görev İçeriği) - Performans İlişkisinin Regresyon Analizi

Etkin Takım Özelliklerinden Bağlam (Görev İçeriği) boyutlarının (Eğitim ve Gelişim, Üyeler Arası İletişim) Takım Performansı boyutları (Takım Başarısı, Takım Etkinliği) üzerine etkisinin araştırıldığı Model 7 ve Model 8'e ilişkin regresyon analizi tablosu aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

Tablo 4.12: Bağlam (görev içeriği) ile takım performansı arasındaki regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER  Bağlam (Görev İçeriği)	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER			
	TAKIM PERFORMANSI			
	Model 7		Model 8	
	Takım Başarısı		Takım Etkinliği	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Eğitim ve Gelişim	,376	4,961**	,414	5,625**
Takım ve Üyelerarası İletişim	,180	2,373*	,187	2,535**
F	25,795**		32,152**	
R <sup>2</sup>	,235		,277	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,226		,268	

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı \*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Bağlam (Görev İçeriği) boyutlarının Takım Başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 7, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=25,795; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda Bağlam (Görev İçeriği)'nin; Eğitim ve Gelişim ( $\beta$ : 0,376, p<0,01) boyutunun ve Üyeler Arası İletişim ( $\beta$ : 0,180, p<0,05) boyutunun Takım Başarısı'nı artırdığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H7a ve H7b desteklenmiştir.

Bağlam (Görev İçeriği) boyutlarının Takım Etkinliği üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 8, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=32,152; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda Bağlam (Görev İçeriği)'nin; Eğitim ve Gelişim ( $\beta$ : 0,414, p<0,01) boyutunun ve Üyeler Arası İletişim ( $\beta$ : 0,187, p<0,01) boyutunun



Takım Etkinliği'ni artırdığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H8a ve H8b desteklenmiştir.

#### 4.8.5. Süreç - Performans İlişkisinin Regresyon Analizi

Etkin Takım Özelliklerinden Süreç boyutlarının (Ekip Ruhu, Sosyal Destek, Üyeler Arası İşbirliği) Takım Performansı boyutları (Takım Başarısı, Takım Etkinliği) üzerine etkisinin araştırıldığı Model 9 ve Model 10'a ilişkin regresyon analizi tablosu aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

Tablo 4.13: Süreç ile takım performansı arasındaki regresyon analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER Süreç	BAĞIMLI DEĞİŞKENLER			
	TAKIM PERFORMANSI			
	Model 9		Model 10	
	Takım Başarısı		Takım Etkinliği	
	$\beta$	t	$\beta$	t
Ekip Ruhu	<b>,206</b>	<b>2,567**</b>	<b>,344</b>	<b>4,643**</b>
Sosyal destek	,145	1,685	<b>,193</b>	<b>2,441**</b>
Üyeler arası İşbirliği	<b>,210</b>	<b>2,514**</b>	<b>,162</b>	<b>2,106*</b>
F	14,351**		26,828**	
R <sup>2</sup>	,205		,325	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,191		,315	

\*\* Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı \*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı

Süreç boyutlarının Takım Başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 9, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=14,351; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda Süreç'in; Ekip Ruhu ( $\beta$ : 0,206, p<0,01) boyutunun ve Üyeler Arası İşbirliği ( $\beta$ : 0,210, p<0,01) boyutunun Takım Başarısı'nı artırdığı; diğer boyutların ise Takım Başarısı üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H9a ve H9c desteklenirken H9b desteklenmemiştir.

Süreç boyutlarının Takım Etkinliği üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 10, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=26,828; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda Süreç'in; Ekip Ruhu ( $\beta$ : 0,344, p<0,01) boyutunun, Sosyal Destek ( $\beta$ :

0,193,  $p < 0,01$ ) ve Üyeler Arası İşbirliği ( $\beta$ : 0,162,  $p < 0,05$ ) boyutunun Takım Etkinliği'ni artırdığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H10a, H10b ve H10c desteklenmiştir.

Bu veriler ışığında Hipotez Test Sonuçları aşağıdaki tabloda görüleceği şekilde ortaya çıkmıştır:

Tablo 4.14: Etkin takım özellikleri ve takım performansı arasındaki ilişkiye ait hipotez test sonuçları

Hipotez		Kabul / Red
H1a	İş Dizaynı'nın Öz Yönetim boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H1b	İş Dizaynı'nın Katılım boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H1c	İş Dizaynı'nın Görev Çeşitliliği boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H1d	İş Dizaynı'nın Görevin Önemi boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H1e	İş Dizaynı'nın Görev Kimliği boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H2a	İş Dizaynı'nın Öz Yönetim boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H2b	İş Dizaynı'nın Katılım boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H2c	İş Dizaynı'nın Görev Çeşitliliği boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H2d	İş Dizaynı'nın Görevin Önemi boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H2e	İş Dizaynı'nın Görev Kimliği boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H3a	Karşılıklı Bağlılık'ın Görev Bağlılığı Boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H3b	Karşılıklı Bağlılık'ın Amaç Bağlılığı Boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H3c	Karşılıklı Bağlılık'ın Bağımlı Ödüller Boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H4a	Karşılıklı Bağlılık'ın Görev Bağlılığı Boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H4b	Karşılıklı Bağlılık'ın Amaç Bağlılığı Boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H4c	Karşılıklı Bağlılık'ın Bağımlı Ödüller Boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H5a	Uyuşma'nın Heterojenlik boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
H5b	Uyuşma'nın Esneklik boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklendi

<b>H5c</b>	Uyuşma'nın Takım Tercih boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
<b>H6a</b>	Uyuşma'nın Heterojenlik boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
<b>H6b</b>	Uyuşma'nın Esneklik boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
<b>H6c</b>	Uyuşma'nın Takım Tercih boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
<b>H7a</b>	Bağlam (Görev İçeriği)'nin Eğitim ve Gelişim boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
<b>H7b</b>	Bağlam (Görev İçeriği)'nin Üyeler Arası İletişim boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
<b>H8a</b>	Bağlam (Görev İçeriği)'nin Eğitim ve Gelişim boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
<b>H8b</b>	Bağlam (Görev İçeriği)'nin Üyeler Arası İletişim boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
<b>H9a</b>	Süreç'in Ekip Ruhu boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
<b>H9b</b>	Süreç'in Sosyal Destek boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklenmedi
<b>H9c</b>	Süreç'in Üyeler Arası İşbirliği boyutu Takım Başarısı'nı pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
<b>H10a</b>	Süreç'in Ekip Ruhu boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
<b>H10b</b>	Süreç'in Sosyal Destek boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
<b>H10c</b>	Süreç'in Üyeler Arası İşbirliği boyutu Takım Etkinliği'ni pozitif yönde etkiler.	Desteklendi

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuç bölümünde ortaya çıkan analiz sonuçlarına yönelik tespit ve tavsiyeler ortaya koyulacaktır.

Araştırmanın ilerleyen süreçte uygulayıcılara yönelik sağlayabileceği faydalar ve buna yönelik uygulama tavsiyeleri belirtilecektir. Uygulayıcıların yanı sıra araştırmayı geliştirmek düşüncesinde olan yeni araştırmacılara tavsiyeler ortaya koyulacaktır.

### 5.1. Sonuç

İstanbul Anadolu Yakası'nda bulunan on farklı spor kulübünün farklı spor branşlarında faaliyet gösteren 14 – 18 yaş aralığındaki genç sporcular üzerinde Etkin Takım Özelliklerinin Takım Performansı'na etkisi araştırılmış, araştırmaya esas teşkil eden verilen 65 sorudan oluşan anket sonucu elde edilmiş ve elde edilen veriler SPSS 16.0 istatistiksel paket programı ile analiz edilmiştir.

Veriler üzerinde gerçekleştirilen Güvenilirlik Analizi'nde hedef örneklem kitlenin genç sporculardan kaynaklı olması, çeşitli kavram bilinçlerinin henüz oturmamış olabileceği gerekçesi ile bazı faktörler için düşük çıktığı görülen değerler 0,50 – 0,82 aralığında ortaya çıkmıştır.

Gerçekleştirilen Faktör Analizinde bağımsız değişkenler olan Etkin Takım Özellikleri boyutlarıyla ilgili 5 faktör için toplam 56 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi İş Dizaynı boyutu beş faktöre, Karşılıklı Bağlılık boyutu üç faktöre, Uyuşma boyutu üç faktöre, Bağlam (Görev İçeriği) boyutu iki faktöre ve Süreç boyutu üç faktöre ayrılmıştır.

Faktör analizi sonucunda tüm maddelerin, 0,50 yük değerinin üzerinde olmaları gerektiğinden boyutlarından, motivasyon boyutu ile ilgili 5 soru, 0,50 yük değerinin altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Analiz sonucunda 5 bağımsız değişken için yapılan faktör analizi değerlerinin istenen yük değerinin üzerinde çıktığı görülmüştür.

Gerçekleştirilen Faktör Analizinde bağımlı değişkenler olan Takım Performansı boyutu için toplam 9 soru sorulmuştur.

Faktör analizi sonucunda tüm maddelerin, 0,50 yük değerinin üzerinde olmaları gerektiğinden gerekli inceleme sonunda Takım Performansı boyutlarına yönelik yöneltilen soruların tamamının istenen yük değeri üzerinde kaldığı görülmüştür.

Gerçekleştirilen Korelasyon Analizine göre etkin takım özellikleri arasında en yüksek ilişki eğitim ve gelişim ile üyeler arası işbirliği boyutları arasında ortaya çıkmıştır. Bu verilere göre; eğitimlerine önem verilmesi ve takım üyelerinin kendini geliştirmesine fırsat sunulması takım içindeki işbirliği düzeyini olumlu şekilde etkilemektedir. Etkin takım özellikleri arasında başka bir önemli ilişki üyeler arası iletişim ile üyeler arası işbirliği boyutları arasında ortaya çıkmıştır. Bu verilere göre; birlikte zaman geçiren, çeşitli paylaşımlar yapan ve sosyal ilişki içinde olan takım üyeleri arasında takım için görev esnasında işbirliği düzeyi anlamlı şekilde artmaktadır. Etkin takım özellikleri arasında başka çok benzer bir ilişki de sosyal destek ile üyeler arası işbirliği boyutları arasında ortaya çıkmıştır. Bu verilere göre; zor anlarda birbirine destek olan takım üyeleri arasında takım için görev esnasında işbirliği düzeyi anlamlı şekilde gelişme göstermektedir.

Yapılan regresyon analizleri ışığında test edilen Hipotez sonuçlarına göre ise; Katılım boyutu Takım Başarısı, Görev Kimliği boyutu Takım Etkinliği, Esneklik boyutu Takım Başarısı, Takım Tercihi boyutu Takım Başarısı, Esneklik boyutu Takım Etkinliği, Takım Tercihi boyutu Takım Etkinliği, Eğitim ve Gelişim boyutu Takım Başarısı, Üyeler Arası İletişim boyutu Takım Başarısı, Eğitim ve Gelişim boyutu Takım Etkinliği, Üyeler Arası İletişim boyutu Takım Etkinliği, Ekip Ruhu boyutu Takım Başarısı, Üyeler Arası İşbirliği boyutu Takım Başarısı, Ekip Ruhu boyutu Takım Etkinliği, Sosyal Destek boyutu Takım Etkinliği ve Üyeler Arası İşbirliği boyutu Takım Etkinliği arasında pozitif ilişki olduğu ve hipotezlerin desteklendiği görülmüş, diğer hipotezler için destekleyen sonuçlar ortaya çıkmamıştır.

Regrasyon analizi sonuçlarına göre İş Dizaynı özelliğinin Katılım boyutunun Takım Başarısı, Görev Kimliği boyutunun ise Takım Etkinliği faktörleri ile Takım Performansı'na olumlu katkı yaptığı görülmüştür. İlgili yaş grubu sporcuların antrenör ve yöneticileri ile de yapılan görüşmelerde oyunculara görevlerinin tam olarak ifade edilmesi ve tanımlanmasının olumlu sonuçlar doğurduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Yaş grubu itibarıyla henüz kendi Öz Yönetim özelliklerini geliştirme fırsatları olmadığından belirlenmiş Görev Kimliği altında çalışmanın oyuncu motivasyon ve performansında artış sağladığı düşünülmektedir. Aynı şekilde genç sporcularda Katılım özelliğinin hayata sokulduğu çalışma ortamlarında oyuncuların takımlarına

aidiyetlerinin yükseldiği, kendilerini takımın bir parçası olarak hissetme duygularının arttığı ve bu durumun da önce bireysel devamında takım performansına olumlu yansıdığı kabul edilmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Karşılıklı Bağlılık karakteristiğinin hiçbir boyut için desteklenmediği görülmüştür. Bu konu saha çalışmalarında incelendiğinde sporcuların henüz bir Görev veya Amaç Bağlılığı hissedemedikleri yöneticileri tarafından teyid edilmiştir. Bu durumun geliştirilmesi için yöneticiler tarafından sporculara takım sporu yaparken takım başarısının kendi profesyonel kariyerlerine doğrudan olumlu etki edeceği düşüncesinin sistematik olarak aktarılması gerektiği konusunda hemfikir olunmuştur.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Uyuşma karakteristiğinin Esneklik ve Takım Tercihi faktörlerinin hem Takım Başarısı hem de Takım Etkinliği üzerinden Takım Performansı'na olumlu etki yaptığı görülmüştür. Sistematik veya arızeli gerekçelerle takım oyuncularının birbirinin görevlerini yerine getirmek durumunda kaldıkları anlarda oyuncuların kendilerini kanıtlamak adına daha yüksek efor ve konsantrasyon ile çalıştıkları, bu durumun da Takım Performansı'na etki ettiği gözlenmiştir. Bunun yanı sıra saha çalışmalarında geri dönüşlerine başvuru alan sporcuların çok büyük bir bölümünde bireysel branşlar yerine takım sporu yapma eğilim ve isteklerinin çok daha yüksek olduğu görülmüştür.

Regresyon analizi sonuçlarına göre Bağlam (Görev İçeriği) karakteristiğinin Eğitim ve Gelişim ile Üyeler Arası İletişim alt faktörlerinin genç sporcular için hem Takım Başarısı hem de Takım Etkinliği üzerinden Takım Performansı'na olumlu etki yarattığı görülmüştür. Saha çalışmalarında birçok takım yöneticisinin müsabaka, deplasman seyahatleri ve antrenmanlar dışında iletişimi geliştirmeye yönelik sosyal faaliyetler düzenledikleri, bu sosyal iletişim sonucunun takım performansına mutlak olumlu yansıdığı teyid edilmiştir. Genç sporcularda gelişmeye açık olma özelliğinin çok daha yüksek olmasından yola çıkarak Eğitim ve Gelişim için zaman ayırıldığı, yalnızca branşa yönelik değil aynı zamanda kişisel gelişim ve psikolojik gelişim için kurum dışı danışmanlık hizmetlerinin alındığı görülmüştür.

Süreç karakteristiğinin regresyon analizi sonuçlarında ise Ekip Ruhu ve Üyeler Arası İşbirliği faktörlerinin Takım Başarısı üzerinden, Ekip Ruhu, Sosyal Destek ve Üyeler Arası İşbirliği faktörlerinin Takım Etkinliği üzerinden Takım Performansı ile arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Genç sporcuların yaş itibariyle rasyonel parametrelerden ziyade psikolojik motivasyon unsurlarına daha açık oldukları, bu

anlamda yaratılacak takım sinerjisinin ve işbirliği ortamının sonuca olumlu etki yaratacağı muhakkaktır.

Sonuç olarak takım yöneticileri tarafından sporcular için beklenti ve görev tanımlarının açıkça ortaya koyulması, sporcular tarafından da beklentilerin tam olarak anlaşılması olduğundan emin olunması tavsiye edilmektedir. Genç sporculardaki takımın bir parçası olma eğilimi doğru işlenmeli ve motivasyon faktörleri ile bağlılık düzeyleri yükseltilerek takım sinerjisi yaratılmaya çalışılmalıdır. Bu yaratılacak sinerji Ekip Ruhu ile Üyeler Arası İletişim ve İşbirliği özelliklerini geliştirecek ve doğrudan Takım Performansı'nın artmasına katkı sunacaktır.

Buradan yola çıkarak genç takımlar düzeyinde takım antrenörlüğü veya yöneticiliği yapan kişilerin etkin takım özelliklerine yönelik yapacakları eğitim ve bilinçlendirme çalışmalarının alt yapı değerlerine katkı sağlayacağı düşünülmekte ve ilerleyen yaşlarda olası profesyonel sporculuk başarılarına olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **5.2. Araştırmacılara ve Uygulayıcılara Öneriler**

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak uygulayıcı grubunda bulunan spor takımlarının antrenör ve yöneticilerinin takım ruhu yaratmaya yönelik çalışmaların artırılması öncelikli tavsiye olarak ortaya çıkmaktadır. Genç sporcularda aidiyet hissinin yaratacağı olumlu motivasyonun bireysel ve takım performansına etkisi kuvvetli pozitif yönde olacaktır. Bu amaçla takım üyelerinin ortak işleri dışında da birlikte zaman geçirmelerinin temini sağlanmalıdır. Organize edilecek sosyal etkinlikler, sosyal paylaşım ve iletişimin artırılmasına yönelik faaliyetler performansa doğrudan olumlu etki yapacaktır.

Bu organizasyonların yanı sıra etkin takım özelliklerinin araştırma kapsamında irdelenmiş karakteristik özellikleri doğrultusunda genç sporcuların bilinçlendirilmesine yönelik bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi, yaratılacak sinerjinin katma değerlerinin benimsetilebileceği psikolojik gelişim ve kişisel gelişim danışmanlığı kapsamında eğitim çalışmalarının düzenlenmesi de yetişme dönemindeki sporcuların gelecek kariyerlerine katkı sağlayacaktır.

Özellikle genç sporcularda öğrenme ve gelişmeye daha açık olma özelliğinden faydalanmak adına teorik eğitim çalışmalarının da süreçler içinde yer bulabilmesi yöneticilere tavsiye edilir.

Kanıksanan ve tekrarlanan görevlerin yarattığı olumsuz motivasyon genç sporcularda daha çok gözlenmektedir. Bu durumu önlemek ve çok yönlü gelişime açık bir sistem izleyebilmek adına zaman zaman takım üyelerinin birbirlerinin görevlerini yapmasına fırsat sağlanmalı, ağır ve sıkıcı görev tanımları üyelere rotatif sıra ile uygulanmaya gayret edilmelidir.

Yaş grubu itibarıyla genç sporcuların öz yönetim özelliklerinin gelişmesi öncesinde görev tanımlarının, kendilerinden beklentilerin tam ve doğru şekilde ortaya koyulması ve anlaşılır şekilde tebliğ edilmesi de antrenör ve yöneticilere tavsiye edilmektedir.

Uygulayıcıların yanı sıra bu araştırmanın geliştirilmesi üzerine çalışmak isteyen araştırmacılara da farklı tavsiyeler yapmak mümkündür.

Araştırma teorisi aynı kalmak üzere farklı yaş grupları hedeflenerek araştırma tekrarlanabilir ve bu araştırmanın sonuçlarıyla mukayese edilerek benzerlik ve farklılıklar yorumlanabilir.

Bunun yanı sıra karma spor branşları için yapılmış uygulama içeriği spesifik branşlar için de yapılarak odaklanmış sonuçlar elde edilmek üzere geliştirilebilir.

Spesifik branşlar dışında belirli spor kulüplerinin tüm branşlarına mensup sporcular üzerinde de çalışmalar farklı sonuçlar ortaya koyabilecektir.

Uygulama alanı spor takımları olarak seçilmiş araştırmanın teorisi aynı kalmak üzere uygulama özel sektör veya kamu sektörü çalışanlarına uygulanarak yeni bir perspektif altında incelenebilir.

Ayrıca etkin takım özellikleri karakteristiği olarak ortaya koyulmuş 5 farklı özelliğin herbiri kendi içinde derinlemesine araştırma konusu olabilecektir.



## KAYNAKLAR

Baltaş, A. (2003), "Değer Katan Ekip Çalışması.", İstanbul: Remzi Kitapevi.

Bowler, W. M., Brass, D. J. (2006), "Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: a social network perspective.", *Journal of Applied Psychology* 91, no. 1 (2006): 70.

Brawley, L. R., Carron, A. V., & Widmeyer, W. N. (1987), "Assessing the cohesion of teams: Validity of the Group Environment Questionnaire", *Journal of Sport Psychology*, 9(3), 275-294.

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993), "Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups.", *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.

Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996), "Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension.", *Personnel psychology*, 49(2), 429-452.

Chen, C. H. V., Tang, Y. Y., & Wang, S. J. (2009), "Interdependence and organizational citizenship behavior: Exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis.", *The Journal of Psychology*, 143(6), 625-640.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000), "Charismatic leadership and follower effects.", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 747-767.

Donnellon, A., & Akınhay, O. (1998), "Takım dili: takım dinamiğinde dilin gücü.", İstanbul: Sistem Yayıncılık

Dunckel, H., Volpert, W., Zölch, M., Kreutner, U., Pleiss, C., & Hennes, K. (1993), "Leitfaden zur kontrastiven Aufgabenanalyse und-gestaltung bei Büro-und Verwaltungstätigkeiten.", Das KABA-Verfahren. Zürich: Verlag der Fachvereine.

Flood, R. L. (2002), "Rethinking the fifth discipline: Learning within the unknowable.", Routledge.

Gladstein, D. L. (1984), "Groups in context: A model of task group effectiveness.", *Administrative science quarterly*, 499-517.

Goodman, P. S., & Leyden, D. P. (1991), "Familiarity and group productivity.", *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 578.

Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996), "Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness.", *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338.

Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992), Group performance and intergroup relations in organizations.", In Dunnette MD, Hough LM (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol.3)*.

Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993), "Potency in groups: Articulating a construct.", *British journal of social psychology*, 32(1), 87-106.

Hackman, J. R., Walton, R. E., & Goodman, P. S. (1986), "Leading groups in organizations.", *Designing effective work groups*.

Hackman, J. R. (1992), "Group influences on individuals in organizations.", Consulting Psychologists Press.

Heckel, R., & Lohmann, M. (2003, April), "Model-based development of web applications using graphical reaction rules.", In *International Conference on Fundamental Approaches to Software Engineering* (pp. 170-183). Springer, Berlin, Heidelberg.

Henderson, M. E. (2011), "Creating great places to work through attention to systems of structure, meaning, knowledge-power, and process.", (Doctoral dissertation, Saybrook University).

Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991), "Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover.", *Journal of applied psychology*, 76(5), 675.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989), "Cooperation and competition: Theory and research.", Interaction Book Company.

Katzenbach, J. R., Smith, D. K., & Muallimoğlu, N. (1998), "Takımların bilgeliği: Yüksek performanslı organizasyonlar yaratmak.", Epsilon Yayıncılık.

Kiggundu, M. N. (1983), "Task interdependence and job design: Test of a theory.", *Organizational behavior and human performance*, 31(2), 145-172.

Lantz, A., & Brav, A. (2007), "Job design for learning in work groups.", *Journal of workplace learning*, 19(5), 269-285.

Özkalp, E. (1997), "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği.", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1-2), 431-460.

Özler, D. E., & Koparan, E. (2006), "Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma.", *Akademik Bakış*, 8, 1-29.

Pakdil, F. (2001), "Ekip bazlı performans değerlendirme.", In *KalDer Forum*, [Online]: [www.kalder.org](http://www.kalder.org).(02. 2013).

Pearce III, J. A., & Ravlin, E. C. (1987), "The design and activation of self-regulating work groups.", *Human relations*, 40(11), 751-782.

Proehl, R. A. (1996), "Enhancing the effectiveness of cross-functional teams.", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 3-10.

Richter, P., Hemman, E., & Pohlandt, A. (1999), "Objective task analysis and the prediction of mental workload: Results of the application of an action-oriented software tool (REBA).", *New approaches for modern problems in work psychology*, 67-76.

Sarihan, H. İ. (1998), "Rekabette başarının yolu teknoloji yönetimi.", *Desnet Yayınları*.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990), "Work teams: Applications and effectiveness.", *American psychologist*, 45(2), 120.

Straub, J. T., & Şenel, S. (1998), "Ekip kurma ve yönetme.", *Hayat Yayıncılık*.

Thompson, J. D. (1967), "Organizations in action: Social science bases of administration."

Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. F. (2003), "Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China.", *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 243-263.

Tosi, H. L. (1991), "A theory of goal setting and task performance."

Wageman, R. (1995), "Interdependence and group effectiveness.", *Administrative science quarterly*, 145-180.

Wolken, W. S., & Good, L. K. (1995), "The retail environment: Relationship of tension and social support.", *Clothing and Textiles Research Journal*, 13(4), 280-288.

Yılmaz, H. (1999), "İşletmelerde Takım Çakışması Yoluyla Motivasyon.", *Standart Dergisi*, Nisan, 38(448), 28-33.

## ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Emre Eyisoy 1980 yılı İzmir doğumludur. 2007 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden, 2010 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun olmuştur. Otomotiv sektöründeki mühendislik çalışmaları sonrasında özel sektör kariyerini satış üzerine yönlendirmiş ve Endüstriyel Makine, Sertifikasyon, Tarım Makineleri sektörlerinde yöneticilik görevlerinde bulunmuştur. Halen STIHL A.G. ünvanlı tarım makinaları imalatçısı Alman firmasının Türkiye Satış Müdürü görevini sürdürmektedir.

