

Citation: Ergün, E. & Eyisoy, M.E. (2018), Takım Çalışması Özelliklerinin Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, BMIJ, (2018), 6(4): 1455-1475 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.406>

TAKIM ÇALIŞMASI ÖZELLİKLERİNİN TAKIM PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ercan ERGÜN¹

Mustafa Emre EYİSOY²

Received Date (Başvuru Tarihi): 16/12/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 31/12/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 04/01/2019

ÖZ

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. Bu çalışma ile “İş dizaynı”, “karşılıklı bağlılık”, “uyuşma”, “bağlam (görev içeriği)” ve “süreç” kavramlarının takım performansına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma kapsamında on farklı spor takımının farklı branşlardaki üyelerine etkin takım özellikleri hakkında anket uygulanmış ve bu özelliklerin takım performansına etkileri araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, uyuşma, bağlam (görev içeriği) ve süreç boyutlarının takımların hem takım başarısına hem de takım etkinliğine önemli derecede olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Takımlar, Etkin Takım Özellikleri, Takım Performansı

JEL Kodları: L83, M12, M53

A RESEARCH TO DETERMINE THE IMPACTS OF TEAM WORK FACTORS ON TEAM PERFORMANCE

ABSTRACT

Due to the updated conditions of the competitive environment, today's organizations require to use small groups called as “team” in their structure. Researches indicate that teams have higher productivity skills when compared to individual work models. Teams are to have some basic features to reach their defined targets. It was targeted to investigate the effects of the concepts of “Job Design”, “Interdependence”, “Composition”, “Context”, “Process” on team performances. A survey was applied to the team members from ten different sport teams acting in different branches and the effects of these characteristics to the team performance were investigated. As a result of the study, “Composition”, “Context”, “Process” had a positive effect on both team success and team effectiveness.

Keywords: Teams, Effective Team Characteristics, Team Performance

JEL Codes: L83, M12, M53

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Gebze Teknik Üniversitesi, eergun@gtu.edu.tr

² FIFA Kokartlı Hakem, Gebze Teknik Üniversitesi, emre.eyisoy@mmo.org.tr

<http://orcid.org/0000-0002-9168-7340>

<http://orcid.org/0000-0002-8559-1318>

1. GİRİŞ

Her geçen gün daha zorlaşan rekabet şartları tüm organizasyonlarda etkinliğin ve verimliliğin artması ile örgüt performansının yükselmesi ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Bu durumun yarattığı arayışlar ise birey odaklı uygulamaların hızla terk edilmesini ve örgüt yapısının takım odaklı oluşturulmasını tercih edilir hale getirmiştir. Champion, Medsker ve Higgs (1993), organizasyonlar içinde takım oluşumlarının her geçen gün arttığını vurgulamıştır. Champion vd. (1993) bazı araştırmalarda her ne kadar grup çalışmalarının zaman zaman düşük üretkenlik, zayıf karar mekanizmaları gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkabilse de birçok güncel çalışmalarda takım çalışmalarının eş zamanlı olarak hem üretkenliği hem de çalışan memnuniyetini artırdığını ortaya koymuştur. Özler ve Koparan (2006) ise çalışmalarında bireysel performansın artmasının organizasyonun performansının da artmasını sağladığını öne sürmüştür. Araştırmacılar takım çalışmasının daha yüksek verimlilik, daha düşük emek maliyeti getirdiğini ve bireysel performansı artırdığını gözlemlemişlerdir. Özler ve Koparan (2006) aynı zamanda takım üyelerinin farklı yeteneklerinden faydalanarak bir sinerji ortaya çıkartılacağını düşünmektedirler. Kwak (2004) ise çalışmasında takım içinde çalışan bir üyenin bireysel çalışma modeline nazaran çok daha yüksek yaratıcılık ve problem çözme becerisine sahip olacağını belirtmektedir.

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 ve takım performansının artması için bazı kavramların incelenmesi gerekliliği doğmaktadır. Bu gereklilik çerçevesinde bu araştırma kapsamında; takım performansına etki eden “iş dizaynı”, “karşılıklı bağlılık”, “uyuşma”, “bağlam (görev içeriği)” ve “süreç” karakteristikleri ile bu karakteristiklerin alt faktörlerinin takım performansına etkisi incelenecektir. Takım performansı kavramı ise “takım başarısı” ve “takım etkinliği” faktörlerine bağlı olarak ele alınacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde takım kavramı, takımların özellikleri, takım çalışmasının özellikleri ve faydaları incelenecektir.

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). Takımlar halinde çalışmanın zaman zaman düşük verimlilik, 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 vd., 1993). Karmaşık organizasyonların bireysel çalışmalar ile hedeflenen sonuçlara ulaşması mümkün değildir. Tüm mecralarda hızla yaşanan gelişme ve değişimler ile bunların yerel 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 (1996)'e göre takımlar paylaşılan ortak kimlik, bağlılık, bireysel ve karşılıklı etkileşim, ortak hedefler ve yapılandırılmış ilişkilere sahiptir. Guzzo ve Dickson'a göre (1996) ise takımlar; başkaları tarafından aynı sosyal grubun üyesi olarak görünen ve ortak amaç için bu grubun bir parçası olarak çalışan bireylerin oluşturduğu sosyal varlıklardır.

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. 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. Çalışanlar takımlarda hem kendini daha özerk hem de ortak sorumlulukları hissederek çalışanlar arasında karşılıklı bağlılığın ve sinerjinin gelişmesine yol açar (Yılmaz, 1999). Bir takım sinerji yaratarak güç kaynaklarını birleştirip birlikte çalışarak çok daha fazla güç üretebilir. Sinerjiyi yaratabilmek için ise takım üyelerinin istekleri ve becerileri gereklidir. Mensubu olunan örgütün de takıma ve takım üyelerine değer vermesi kişisel doyumu en üst düzeye taşır. Yüksek uyumun olduğu takımlarda bireyler hem kendi hedefini gerçekleştirirken hem de takımın hedeflerini gerçekleştirir. Böylece bireylerin iş tatmini ve performansları yükselir, bu durum da takım performansını yükseltir (Kwan, 2004; Baltaş, 2003; Yılmaz, 1999).

2.2. Takım Çalışmasının Amacı ve Önemi

Takım çalışması, organizasyonlarda çalışanların ve yöneticilerin örgütsel hedeflerin tanımlanması, yöntem, süreçlerin belirlenmesi ve örgütlerin sürekli geliştirilmesi için bir arada çalışmaları şeklinde tanımlanabilir. Takım çalışması organizasyonlarda rekabet üstünlüğü kazanma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Richter, Hemman ve Pohlandt (1999) yaptığı çalışmalarda takım içi işbirliğinde doğal öğrenme süreçlerinin, iletişimin şekline, iletişimin miktarına ve iletişimin içeriğine bağlı olduğunu göstermiştir. Campion, Papper ve Higgs (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 ve rekabette üstünlük yaratacak şekilde yeniden dizayn edilmelidir. Belirtilen bu sebeplerin yanı sıra örgütlerde takım anlayışına geçişin farklı nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Sarhan, 1998):

- Dış çevredeki hızlı gelişmeler farklı alanlarda takım bilgi ve becerisini gerektirmesi
- Takım sinerjisinin takımı bireylerden daha güçlü yapması
- Örgütsel verimliliğin artması
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması
- Bireylerin motivasyonlarının arttırılması
- Takım üyelerine birlikte ve bağımsız çalışma anlayışlarının kazandırılması
- Örgüt gerçeklerine uygun etkili fikirlerin üretilmesi
- 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 arttırılması
- Örgütsel amaçlara olan bağlılığın artırılması.

Yakın geçmişe kadar tepe yönetimi odaklı bölümlere ayrılmış örgüt anlayışları uygulanmıştır. Ancak günümüzde dış dünyaya daha duyarlı, yüksek performanslı yapılanmalar yaratma ihtiyacı nedeniyle yatay örgüt, matriks örgüt gibi takım çalışması uygulamalarına geçilmiştir. Takım çalışmalarını destekleyen örgüt yapıları ile farklı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması amaçlanmaktadır. Takım çalışmaları uygulamalarıyla da ulaşılmak istenen kurumundaki etkinliğini arttırmak ve işbirlikleri oluşturabilmektir.

3. ETKİN TAKIMLARIN ÖZELLİKLERİ VE TAKIM PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Araştırmanın bu bölümünde etkin takımların karakteristik özelliklerinden “iş dizaynı”, “karşılıklı bağlılık”, “uyuşma”, “bağlam (görev içeriği)” 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 faktörlerle ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Etkin takımların karakteristik özelliklerinin takım performansına ve etkinliğine etkisini inceleyen araştırmalara rastlamak mümkündür (Kwak, 2004).

3.1. Takım Performansı

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 vermesinin sebebi muhakkak ki performans artışının sağlanmasıdır. Başarıyla uygulanan takım çalışmaları sonucunda takım üyelerinin motivasyonları ve bireysel performansları artmakta, buna bağlı olarak takım performansı yükselmektedir (Guzzo ve Shea, 1992).

Takımlar, rastlantısal olarak bir araya 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, Smith ve Muallimoğlu, 1998). 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 topyekûn 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.

Takım çalışmasını destekleyen en önemli kriterlerden biri de performans ölçümüdür. Organizasyonlarda takım performansının ölçümü yapılırken kalite, etkinlik ve verimlilik önemli boyutlar olarak dikkate alınmalıdır. Çalışma kapsamında takım performansı kavramı “takım başarısı” ve “takım etkinliği” alt faktörleri ayrımında 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 (Gladstein, 1984). Dikkate

alınması gereken bir diğer konu ise takım başarısı ve etkinliği ölçümünün 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 (Yılmaz, 2011). Özetle değerlendirme sistemi hem takım hem de birey performansını kapsayacak şekilde kurgulanmalı, takım ve birey etkileşimini gözlemlemeli ve örgüt hedefleri ile aynı doğrultuda belirlenmelidir.

3.2. İş Dizaynı ve Takım Performansı İlişkisi

İş dizaynı çalışanlar açısından işin daha fazla anlam ifade edecek şekilde tatmin edici bir hale gelmesi ve bunun için işin yapısal niteliklerinde değişim yaratan düzenlemelerdir. İş dizaynının özelliklerinden biri öz yönetimdir. Öz-yönetim, bir bireyin takım içindeki kendi görevlerini yerine getirdiği öz-kontrol derecesini ifade eder. Öz-yönetim, bireysel iş tanımlarından yola çıkar ve örgütlerde takım verimliliğini artırıcı önemli bir etken haline bürünür. Bir diğer ilgili karakteristik ise katılımdır. Katılım, yönetim kademesinin karar alma mekanizmalarındaki ağırlığından bağımsız olarak grup üyelerinin kendi iş süreçlerinin belirlenmesi ve yürütülmesi faaliyetlerinde etkin rol almalarıdır. Kararlara katılım düzeyi grup verimliliği için önemli bir girdi oluşturmaktadır. 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. 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 artırır, iş birliğini kolaylaştırır ve tüm kaynakların etkin kullanılması sayesinde

tamamının kontrol altında tutulabilmesine olanak sağlar (Campion vd., 1993). Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{1a,b,c,d,e}: İş dizaynı boyutları takım başarısını pozitif yönde etkiler.

H_{2a,b,c,d,e}: İş dizaynı boyutları takım etkinliğini pozitif yönde etkiler.

3.3. Karşılıklı Bağlılık ve Takım Performansı İlişkisi

Karşılıklı bağlılık kavramı belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere birlikte çalışan takım üyeleri arasındaki etkileşimi ortaya koymaktadır. Karşılıklı bağlılık kavramının bir kolu görev bağlılığıdır. Görev bağlılığı, takımdaki her bir işi oluşturan farklı parçaların birbiri ile olan ilişkisini gösterir. Her bir faaliyetle ilgili görevli ekip üyeleri işlerini ne kadar etkin yürütürse diğer ekip üyeleri de kendi rollerini daha etkin yürütmesini sağlayacaktır. Yapılan araştırmalar görev bağlılığının grup motivasyonunu yükselttiğini, grup üyelerinin diğer üyelerin görevleri ve yürüttükleri işler üzerine de sorumluluk duymaya başlamasına bağlı olarak takım etkinliğinin yükseldiğini göstermektedir (Kiggundu, 1983). 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 ve Braas, 2006). Karşılıklı bağlılığın bir diğer şekli ise amaç bağlılığıdır. Amaç bağlılığı; ekip üyelerinin her birinin ve ekibin amaçlarının ve hedeflerinin ilişkili olmasıdır. Takımlarda amaçların üyelerinin ve hedeflerin somut ve açık olarak tanımlanmış olması grubun performansını ve etkinliğini doğrudan etkileyecektir. 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 ve Shea, 1992). Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{3a,b,c}: Karşılıklı bağlılık boyutları takım başarısını pozitif yönde etkiler.

H_{4a,b,c}: Karşılıklı bağlılık boyutları takım etkinliğini pozitif yönde etkiler.

3.4. Uyuşma ve Takım Performansı İlişkisi

Takım üyelerinin görevlerini ve içinde buldukları takımı sevmelerinde ve performanslarının artmasında etkili olan faktörlerden birisi de diğer takım üyelerine 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. Heterojenlik, etkin takımlardaki uyuşma karakteristiğinin önemli özelliklerinden biridir. Takım üyelerinin birbirine benzeşmesinden daha çok farklı yetenek, beceri ve tecrübelerinin olması etkinliğinin artmasına olanak tanıyacaktır, zira bu şekilde dizayn edilmiş gruplarda takım üyeleri birbirlerinden öğrenme fırsatına sahip olacaktlardır (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 ve Peyronin; 1991). Etkin takımların bir diğer uyuşma karakteristiği de esnekliktir. Esneklik yeteneğine sahip takımlar, ihtiyaç anında birbirinin görev tanımını bilir ve yerine getirebilir. Bu da takımlarda etkinliği oldukça artırmaktadır (Sundstrom v.d, 1990). Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{5a,b,c}: Uyuşma boyutları takım başarısını pozitif yönde etkiler.

H_{6a,b,c}: Uyuşma boyutları takım etkinliğini pozitif yönde etkiler.

3.5. Bağlam (Görev İçeriği) ve Takım Performansı İlişkisi

Bağlam kavramı genel bakış açısı ile eğitim, yönetsel destek, takımlar arası iletişim ve işbirliği unsurlarını kapsar. Bağlam (görev içeriği); ekip üyelerinin işlerini yürütürken işin daha anlamlı olmasını, sorumluluk almayı ve ekipler arasında daha etkin iletişim sağlamaları anlamına gelmektedir. Takımların ihtiyaç duyduğu önemli kaynaklardan biri yeterli eğitimin alınmasıdır. 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 ve Leyden; 1991).Yönetsel destek unsuru da bağlamsal karakteristik olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlarda yönetim seviyesi 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 vd., 1990). Bağlamsal karakteristiklerin en önemlilerinden biri de grupların birbiriyle olan iletişim ve işbirliği yetkinlikleridir. Grupların sınırlarının belirlenmesi ve bağımsız grupların organizasyon içindeki rollerinin doğru tanımlanması grup etkinliğini arttırmaktadır (Sundstrom vd., 1990). 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 (Kwak, 2004; Campion vd., 1996). Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{7a,b}: Bağlam (görev içeriği) boyutları takım başarısını pozitif yönde etkiler.

H_{8a,b}: Bağlam (görev içeriği) boyutları takım etkinliğini pozitif yönde etkiler.

3.6. Süreç ve Takım Performansı İlişkisi

Süreç kavramı; takım üyelerinin birbirlerine karşı davranışları, bilgi paylaşımı, duygularını ifade edebilmesi, işbirliği grupları oluşturulması, takım liderinin desteklenmesi veya reddedilmesi öğelerini içerecek şekilde tanımlanır (Guzzo ve Shea, 1992). Süreçlerin belirlenmesinde takım koordinasyonu göz önüne alınmalıdır. Aynı görev için farklı üyelerin eş zamanlı çaba harcaması gereksiz kaynak tüketimi yaratacak ve takım ruhu ve enerjisini gereksiz tüketecektir. Bu nedenle iç uyumu yüksek 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.

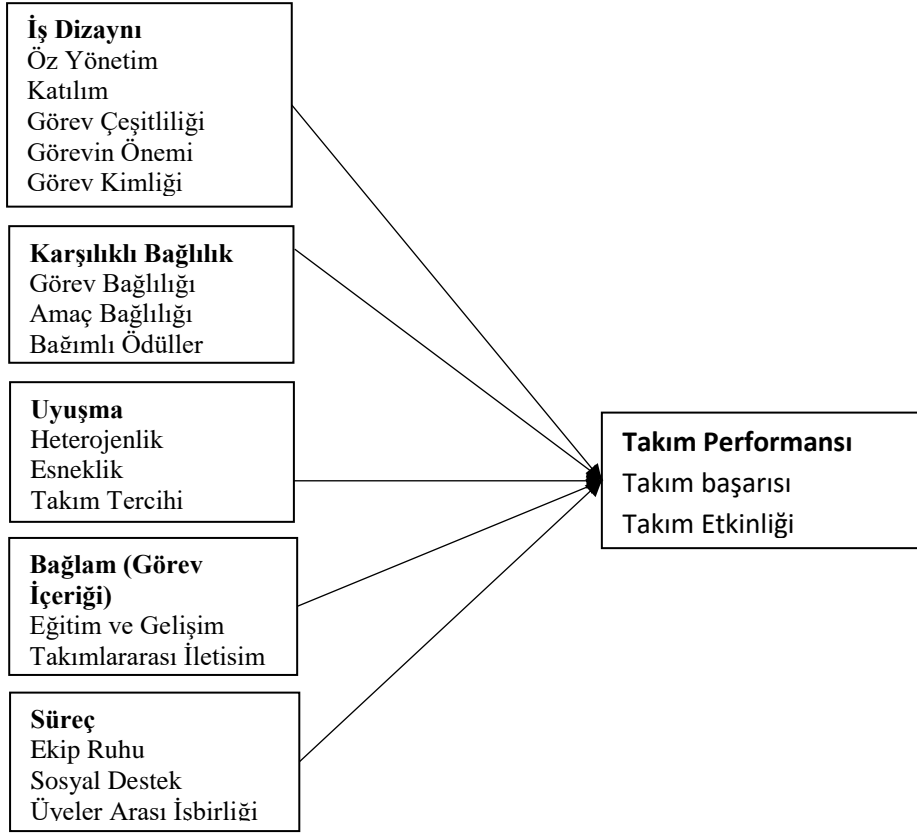
Süreç kavramındaki önemli karakteristiklerden biri takımın görevi yapabilme potansiyeline duyduğu inançtır. Bu kavram karşımıza takım ruhu olarak da çıkmaktadır. Araştırmalar takım ruhuna sahip grup üyelerinin grup başarısı için çok daha fazla çalışıp çaba sarf ettiklerini göstermektedir (Guzzo, Yost, Campbell ve Shea, 1993). Süreçlere etki eden bir diğer özellik ise sosyal destek unsurudur. Birbirleriyle olumlu sosyal ilişkiler kuran üyelerden oluşan takımların birbirine daha çok yardım etme eğiliminde olduğu gözlenmektedir. Sosyal destek altında çalışan takım üyelerinin iletişim becerileri ve katılım düzeyleri yükselmekte iken stres düzeyleri azalmaktadır (Wolken ve Good, 1995). Süreçler tanımlanırken takım etkinliğinin arttırılabilmesi 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 inanması üretkenliğe ve etkinliğe doğrudan etki edecektir (Sundstrom, vd., 1990). Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{9a,b,c}: Süreç boyutları takım başarısını pozitif yönde etkiler.

H_{10a,b,c}: Süreç boyutları takım etkinliğini pozitif yönde etkiler.

Takım Karakteristikleri

Performans Kriterleri



Şekil 1. Etkin Takım Özellikleri İle Takım Performansı Arasındaki İlişki

4. ARAŞTIRMAYA YÖNELİK METODOLOJİ VE BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, kullanılan yöntem ve veri işleme tekniği hakkında bilgiler, uygulanan anket detayları paylaşılacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışma 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 “iş dizaynı”, “karşılıklı bağlılık”, “uyuşma”, “bağlam (görev içeriği)” ve “süreç” özellikleri incelenmiş ve bunlara ait alt faktörler analiz edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Evreni

Bu çalışmada, birincil veri toplama tekniği olarak anket uygulaması yapılmıştır. Bu bağlamda veriler, ilgili örnekleme dâhil edilen kişilerden yazılı anket formu kullanılarak elde

edilmiştir. Anket formundaki değişkenler; gruplar halinde sorulmuş, değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle ifade edilmiştir. Veri toplamak için kullanılan anket formlarının cevaplandırılmasında 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette, etkin takımların karakteristik özelliklerini belirlemek için Campion vd., (1993) tarafından oluşturulan 56 adet soru ifadesi kullanılmıştır. Takım başarısı ile ilgili 3 adet soru ifadesi (Conger, Kanungo ve Menon, 2000), takım etkinliği ile ilgili 6 adet soru ifadesi kullanılmıştır (Tjosvold, Law ve Sun, 2003). Araştırma evreni İstanbul ili Anadolu yakasında faaliyet gösteren on farklı amatör spor kulübüne bağlı farklı branşlarında takım sporu ile uğraşan, yaşları 14–18 aralığında olan toplam 171 genç sporcu olarak belirlenmiştir.

4.3. Araştırma Bulguları ve Analiz

Araştırmada kullanılan analizler; güvenilirlik, 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. Faktör analizlerinde tüm maddelerin, 0,50 ve üzeri faktör yüküne sahip olması kabul görmektedir (Büyüköztürk, 2018). Dolayısıyla takım özellikleri ifadelerinden 4 soru, 0,50 yük değerinin altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Aşağıdaki tablolarda, faktör analizlerinin sonuçları verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız ve bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır.

Tablo 1. İş Dizaynı Boyutları İle İlgili Faktörler

Faktörler ve Anket İfadeleri (Toplam Açıklanan Varyans :%58,25)	Faktör
Öz Yönetim	F1
2-Ekip/Takım olarak, kimin hangi işi yapacağına üst yöneticilerden ziyade ekipçe karar verebiliriz.	,842
3-İşimizle ilgili pek çok kararı üst yönetimden ziyade ekip üyeleri tarafından verilir.	,579
7-Takım üyeleri, takımın gerçekleştirdiği farklı görevlerde bulunarak öğrenme fırsatı bulur.	,571
Katılım	F2
4-Ekibin bir üyesi olarak, maçın yürütülmesi, planlamasına dair söz sahibiyim	,605
5-Takım üyeleri, karar alma sürecine katılma şansı bulur.	,773
6-Ekipler, herkesin karar alma sürecine katılmasına imkân verecek biçimde kurulup tasarlanmıştır.	,678
Görev Çeşitliliği	F3
8-Ekipteki herkes, daha ilgi çekici görevleri gerçekleştirmek için fırsat bulur.	,591
10-Verilen görevler genellikle takımın iş yükü ihtiyaçlarını karşılamak için günden güne değişir.	,758
13-Takımım, yaptığım işin kulübüm için önemli olduğunu hissetmeme yardımcı olur	,557
Görevin Önemi	F4
11-Takımım tarafından gerçekleştirilen işler, takımımız için önemlidir.	,778
12-Takımın gerçekleştirdiği işler, kulübün görev alanı içindeki paydaşlar açısından önemlidir.	,586
Görev Kimliği	F5
9-Ekip sorumluluklarını karşılamak için, üyelerin görev tanımları günden güne değişir.	,584
14-Ekibin görev alanı (konsepti), işin tamamlanmasında her bir ekip üyesinin katkısına olanak sağlar.	,782
15-Ekibim, yürüttüğümüz işin tüm yönlerinden sorumludur.	,717

Tablo 2. Karşılıklı Bağlılık Boyutları İle İlgili Faktörler

Faktörler ve Anket İfadeleri (Toplam Açıklanan Varyans :%54,26)	Faktör
Görev Bağlılığı	F1
18-Ekibimin diğer üyeleri, görevlerini daha iyi yerine getirebilmek için birbirine ihtiyaç duyar.	,764
19-Ekibimin içinde herkesin görevi birbiriyle ilişkilidir.	,680
Amaç Bağlılığı	F2
17-Takımımızın üyeleri ile işimize yönelik paylaşımlar olmaksızın görevimi yerine getirmekte zorlanırım	,604
20-Performansıyla ilgili başarımla, doğrudan takımımın performansına bağlantılıdır.	,700
21-Herhangi bir müsabakadaki görevim; ekibimin o gün görevli olduğu maça göre belirlenir	,598
22-Performansım ile ilgili hedeflerim, ekibimin hedefleri ile benzerdir.	,588
Bağimli Ödüller	F3
23-Görevimi ne kadar iyi yaptığıma dair geribildirimler; ekibimin, işini ne kadar iyi yaptığıyla bağlantılıdır.	,742
24-Performansıyla ilgili değerlendirme, ekibimin performansının ne kadar iyi olduğuyla ilişkilidir.	,566
25-Görevimle ilgili ödüllendirmelerin çoğu; ekibin bir üyesi olarak yaptığım katkılarla belirlenir.	,735

Tablo 3. Uyuşma Boyutları İle İlgili Faktörler

Faktörler ve Anket İfadeleri (Toplam Açıklanan Varyans :%57,99)	Faktör
Heterojenlik	F1
26-Ekibimin üyeleri, uzmanlık alanlarıyla çeşitlilik gösterir.	,734
27-Ekibimin üyeleri, çeşitli deneyim ve geçmişe sahiptir.	,766
Esneklik	F2
28-Ekibimin üyeleri, birbirini tamamlayan farklı yetenek ve tecrübelere sahiptir.	,670
29-Ekibimin üyeleri, birbirlerinin görevlerini bilir.	,639
30-Gerekli olduğunda, ekibimdekiler birbirinin görevini üstlenebilir.	,759
31-Takımım, görev değişimi açısından esnektir.	,648
Takım Tercihi	F3
33-Tercih yapmam gerekseydi, yalnız çalışmaktan ziyade ekibin bir parçası olarak çalışmayı seçerdim	,805
34-Ekip olarak çalışmakla, kabiliyetimi daha da arttırdığımı düşünüyorum.	,745
35-Genellikle ekibin bir parçası olarak çalışmayı tercih ederim.	,805

Tablo 4. Bağlam (Görev İçeriği) Boyutları İle İlgili Faktörler

Faktörler ve Anket İfadeleri (Toplam Açıklanan Varyans :%57,47)	Faktör
Eğitim ve Gelişim	F1
36- Kulübüm; ekibim için yeterli teknik eğitimi sağlar.	,737
37- Kulübüm, ekibim için gerekli kalite ve paydaş hakları eğitimi sağlar.	,694
38- Kulübüm; ekibim için yeterli ekip becerileri (iletişim, problem çözme, vb.) eğitimi sağlar.	,708
39- Kulübüm; ekibim için yeterli fiziksel eğitim sağlar.	,656
40- Kulübüm, ekip çalışmasını destekler.	,687
41- Antrenörler, takım çalışmasını destekler.	,732
Takımlar arası İletişim	F2
42- Ekip arkadaşlarımla yanı sıra, diğer kulüp çalışanlarıyla da sıklıkla konuşurum.	,771
43- Takımımızla diğer takım üyeleri arasında rekabet çok azdır.	,821
44- Tüm takım üyeleri diğer takım üyeleri ile iş birliği içerisindedir	,707

Tablo 5. Süreç Boyutları İle İlgili Faktörler

Faktörler ve Anket İfadeleri (Toplam Açıklanan Varyans : %54,28)	Faktör
Ekip Ruhu	F1
46- Ekibim, herhangi bir görevi üstlenip başarıyla tamamlayabilir.	,711
47- Ekibim, güçlü bir takım ruhuna sahiptir.	,731
Sosyal Destek	F2
45- Ekibimin üyeleri; ekibin işlerini etkin yerine getireceğine dair inanca sahiptir.	,634
48- Bu ekip/takım işimi daha iyi yapabilmem için destek olur, fırsat sağlar.	,727
51- Ekibimdeki herkes, adil bir iş dağılımına göre çalışır.	,540
53- Ekibimdeki tüm üyeler, görevlerini elinde geldiğince katkıda bulunur.	,650
56- Ekibimin üyeleri, hedeflerin gerçekleştirilmesi için iş birliği yapar.	,494
Takım Üyeler arası İşbirliği	F3
49- Ekibim, sosyal etkileşim fırsatımı artırır.	,533
50- Ekibimin üyeleri; ihtiyaçları olduğunda, iş dışında da birbirlerine yardım eder.	,735
54- Ekibimin üyeleri, işle ilgili bilgileri ekip üyeleri ile paylaşmaya oldukça isteklidir.	,692
55- Ekibimin üyeleri, birbiriyle iletişimini sürekli sürdürür.	,580

Tablo 6. Takım Performansı İle İlgili Faktörler

Faktörler ve Anket İfadeleri (Toplam Açıklanan Varyans :%55,32)	Faktör
Takım Etkinliği	F1
57- Takım üyeleri etkin ve verimli bir şekilde çalışır.	,719
58- Takım üyeleri işlerinde dikkate değer çaba ortaya koyar.	,596
59- Takım üyeleri işlerinin kaliteli olmasına önem verir.	,571
60- Takım üyeleri kendilerinden beklenenin ya da onun üstünde verim ile çalışır.	,738
61- Takım üyeleri yapılan işin kaliteli olması konusunda sorumluluğa sahiptir.	,647
62- Takım üyeleri işlerini zamanında teslim etmek konusunda üzerlerine düşen görevi yapar.	,665
Takım başarısı	F2
63- Yüksek performansı sahibiz.	,828
64- Her zaman performans hedefimizi yüksek standartlarda belirleriz.	,749
65- Her zaman yüksek standartlardaki görevleri başarıyla sonuçlandırırız.	,696

4.4. Korelasyon Katsayıları

Bu kısımda iki değişken arasındaki ilişkinin ölçütü ve yönü hakkında bilgi edinebileceğimiz korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 7’de, araştırma sonucundaki bulgular $p<0.01$ ve $p<0.05$ anlamlılık düzeylerinde çift taraflı olarak sınanmıştır. Korelasyon tablosunda değişkenlere ait ortalama, güvenilirlik katsayısı ve standart sapmalar gösterilmiştir. Tablo 7’deki korelasyon tablosuna göre; takım etkinliği ile etkin takım özellikleri arasında en yüksek ilişki eğitim ve gelişim ve takım ruhu değişkenleri arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,504 ve 0,499) düzeyinde anlamlıdır. Takım başarısı ile etkin takım özellikleri arasında en yüksek ilişki yine eğitim ve gelişim ve takım içi iletişim, işbirliği değişkenleri arasında pozitif korelasyon $p<0,01$ (0,457 ve 0,374) düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7. Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
1	Oryantasyon	0,68	0,52	1																
2	Katılım	0,75	0,38	0,311(**)	1															
3	Görev Çeşitliliği	0,69	0,54	0,282(**)	0,260(**)	1														
4	Görevin Önemi	0,67	0,46	0,406(**)	0,164(*)	0,260(**)	1													
5	Görev Kimliği	0,68	0,59	0,305(**)	0,280(**)	0,378(**)	0,277(**)	1												
6	Görev Bağlılığı	0,77	0,5	0,368(**)	0,244(**)	0,238(**)	0,381(**)	1												
7	Amaç Bağlılığı	0,71	0,52	0,235(**)	0,046	0,194(*)	0,282(**)	0,244(**)	1											
8	Bağımlı Ödüller-Geri Besleme	0,67	0,53	0,232(**)	0,036	0,132	0,061	0,164(*)	0,296(**)	0,302(**)	1									
9	Heterojenlik	0,77	0,42	0,153(*)	0,052	0,141	0,203(**)	0,166(*)	0,190(*)	0,048	0,203(**)	1								
10	Esneklik	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 tercihi	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	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 İlerişimi	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	0,68	0,61	0,148	0,132	0,263(**)	0,145	0,234(**)	0,234(**)	0,154(*)	0,093	0,118	0,353(**)	0,385(**)	0,487(**)	0,335(**)	1			
15	Sosyal destek	0,69	0,58	0,300(**)	0,270(**)	0,325(**)	0,258(**)	0,222(**)	0,061	0,083	0,127	0,243(**)	0,362(**)	0,200(**)	0,518(**)	0,472(**)	1			
16	Üyeler arasından İlerişimi	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(**)	0,422(**)	0,530(**)	1		
17	Takım Etkinliği	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(**)	0,373(**)	0,504(**)	0,442(**)	1	
18	Takım Başarıları	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(**)	0,363(**)	0,354(**)	0,374(**)	0,507(**)

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

4.5. Regresyon Analizleri ve Hipotez Testi Sonuçları

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.

Tablo 8. Etkin Takım Özellikleri İle Takım Performansı Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler Takım Performansı			
	Takım Başarısı		Takım Etkinliği	
	β	t	β	t
İş Dizaynı Boyutları	Model 1		Model 2	
Özyönetim	,059	,727	,071	,882
Katılım	,159	1,990*	,118	1,493
Görev Çeşitliliği	,137	1,675	,130	1,611
Görevin Önemi	-,072	-,972	,102	1,378
Görev Kimliği	,118	1,434	,163	2,003*
	F: 4,183**, R ² : 112, Dzt. R ² : 086		F: 4,910**, R ² : 130, Dzt. R ² : 103	
Karşılıklı Bağlılık	Model 3		Model 4	
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, R ² : 039, Dzt. R ² : 022		F: 888 R ² : ,016 Dzt. R ² : -,002	
Uyuşma Boyutları	Model 5		Model 6	
Heterojenlik	,137	1,884	,134	1,840
Esneklik	,250	3,408**	,225	3,054**
Takım tercihi	,168	2,296*	,188	2,568**
	F: 8,779** R ² : ,136 Dzt. R ² : ,121		F: 8,335** R ² : ,130 Dzt. R ² : ,115	
Bağlam (Görev İçeriği) Boyutları	Model 7		Model 8	
Eğitim ve Gelişim	,376	4,961**	,414	5,625**
Takımlara arası İletişim	,180	2,373*	,187	2,535**
	F: 25,795** R ² : ,235 Dzt. R ² : ,226		F: 32,152** R ² : ,277 Dzt. R ² : ,268	
Süreç Boyutları	Model 9		Model 10	
Ekip Ruhü	,206	2,567**	,344	4,643**
Sosyal destek	,145	1,685	,193	2,441**
Üyeler arası İşbirliği	,210	2,514**	,162	2,106*
	F: 14,351** R ² : ,205 Dzt. R ² : ,191		F: 26,828** R ² : ,325 Dzt. R ² : ,315	

Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı *Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı **Dzt. R²: Düzeltilmiş R²

Etkin takım özelliklerinin beş temel boyutunun (iş dizaynı, karşılıklı bağlılık, uyuşma, bağlam (görev içeriği) ve süreç) takım performansı boyutları (takım başarısı, takım etkinliği) üzerine etkisinin araştırıldığı çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

İş dizaynı boyutlarının takım başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 1, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=4,183; p<0,01). Regresyon analizi sonucunda iş dizaynının; katılım (β = 0,159, p<0,05) boyutunun takım başarısını artırdığı; diğer boyutların ise takım başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin 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 dizaynının; görev kimliği ($\beta= 0,163$, $p<0,05$) boyutunun takım etkinliğini artırdığı; diğer boyutların ise takım etkinliği üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H2e desteklenirken; H2a,b,c,d desteklenmemiştir.

Karşılıklı bağıllık boyutlarının, takım başarısı ve takım etkinliği üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 3 ve Model 4, istatistiksel olarak anlamlı sonuç görülmemiştir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H3a,b,c ve H4a,b,c desteklenmemiştir.

Uyuşma boyutlarının takım başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 5, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=8,779$; $p<0,01$). Regresyon analizi sonucunda uyuşmanın; esneklik ($\beta= 0,250$, $p<0,01$) boyutunun ve takım tercihi ($\beta= 0,168$, $p<0,05$) boyutunun takım başarısını artırdığı; heterojenlik boyutunun ise takım başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin 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 uyuşmanın; esneklik ($\beta= 0,225$, $p<0,01$) boyutunun ve takım tercihi ($\beta= 0,188$, $p<0,01$) boyutunun takım etkinliğini artırdığı; heterojenlik boyutunun ise takım etkinliği üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H6b ve H6c desteklenirken; H6a desteklenmemiştir.

Bağlam (görev içeriği) boyutlarının takım başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 7, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=25,795$; $p<0,01$). Bağlam (görev içeriğinin) boyutlarından; eğitim ve gelişim ($\beta= 0,376$, $p<0,01$) ve takımlar arası iletişimin ($\beta= 0,180$, $p<0,05$) takım başarısını artırdığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H7a ve H7b desteklenmiştir. Bağlam boyutlarının takım etkinliği üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 8, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=32,152$; $p<0,01$). Regresyon analizi sonucunda bağlam boyutlarından; eğitim ve gelişim ($\beta= 0,414$, $p<0,01$) ve üyeler arası iletişimin ($\beta= 0,187$, $p<0,01$) takım etkinliğini artırdığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H8a ve H8b desteklenmiştir.

Süreç boyutlarının takım başarısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı Model 9, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=14,351$; $p<0,01$). Regresyon analizi sonucunda süreç boyutlarından; ekip ruhu ($\beta= 0,206$, $p<0,01$) ve üyeler arası işbirliğinin ($\beta= 0,210$, $p<0,01$)

takım başarısını artırdığı; diğer boyutun ise takım başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin 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 boyutlarından; ekip ruhu ($\beta= 0,344$, $p<0,01$), sosyal destek ($\beta= 0,193$, $p<0,01$) ve üyeler arası işbirliğinin ($\beta= 0,162$, $p<0,05$) takım etkinliğini artırdığı görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma hipotezlerinden H10a, H10b ve H10c desteklenmiştir.

5. SONUÇ

Bu araştırmada 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 performansına etkisi araştırılmış, araştırmaya esas teşkil eden veriler 65 sorudan oluşan anket sonucu elde edilmiş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.

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 ile ilişkisi olduğu görülmektedir. Etkin takım özellikleri arasında başka bir önemli ilişki üyeler arası iletişim ile üyeler arası işbirliği boyutları arasında ortaya çıkmıştır. Takım performansına etkin takım özelliklerinden eğitim ve gelişim, takım ruhu, üyeler arası iletişim ve takım üyelerine yapılan destek arasında yüksek ilişki görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre iş dizaynı özelliğinin boyutlarından katılımın takım başarısına, görev kimliği boyutunun ise takım etkinliğine 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 katılımının desteklediği 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 karakteristiği boyutlarının takım performansını desteklemediği görülmüştür. Bu konu saha çalışmalarında incelendiğinde sporcuların henüz bir görev veya amaç bağlılığı hissedemedikleri yöneticileri tarafından teyit

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 uyuma karakteristiğinin esneklik ve takım tercihi faktörlerinin hem takım başarısı hem de takım etkinliğini artırdığını dolayısı ile takım performansına olumlu etki yaptığı görülmüştür. Sistematik veya arıza 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 performansına etki ettiği gözlenmiştir. Bunun yanı sıra saha çalışmalarında geri dönüşlerine başvuru 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 içeriği) karakteristiğinin eğitim ve gelişim ile üyeler arası iletişim değişkenlerinin genç sporcular için hem takım başarısı hem de takım etkinliğini artırdığını dolayısı ile takım performansına 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 teyit 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 işbirliği faktörlerinin takım başarısını, ekip ruhu, sosyal destek ve üyeler arası işbirliği faktörlerinin takım etkinliğini artırdığını dolayısı ile takım performansına olumlu etki yarattığı görülmüştür. Genç sporcuların yaş itibarıyla 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 iletişim ve işbirliği özelliklerini geliştirecek ve doğrudan takım performansının 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.

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 performansla doğrudan olumlu etki yapacaktır. Takımların karakteristik özellikleri doğrultusunda genç sporcuların bilinçlendirilmesine yönelik bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi, yaratılacak sinerjinin katma değerlerinin benimsenebileceği 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.

Çalışmanın kısıtlarını şu şekilde belirtebiliriz. Çalışma İstanbul Anadolu Yakasında 10 farklı spor kulübündeki genç sporculara (14-18 yaş) uygulanmıştır. Çalışmaya katılanların genç olmasından dolayı verilerin daha sağlıklı toplanması için çalışma ankete katılanlara detaylı olarak anlatılarak yüz yüze yürütülmüştür. Bu tarz veri toplama, daha fazla veri toplanmasının önünde bir kısıt oluşturmuştur. Diğer bir kısıt ise çalışmada kullanılan anket ifadelerinin Türkçe 'ye ilk defa çevrilip uygulanmıştır.

KAYNAKÇA

- 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(1), 70.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. *Pegem Atıf İndeksi*, 001-214
- 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 Psy.*, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Kwak, E.J.L. (2004), "Team effectiveness and characteristics: apparel product development teams", unpublished doctoral thesis, Florida State University, Tallahassee, FL
- Özler, E. ve Koparan, E. (2006). "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler e-Dergi*. 8, 1-29.
- Özkalp, E. (1997), "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği.", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1-2), 431-460.
- 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.
- Sarıhan, H. İ. (1998), "Rekabette başarının yolu teknoloji yönetimi.", Desnet Yayınları.
- Straub, J. T. (2002), *Ekip Kurma ve Yönetme*. (Çev: Savaş Şenel), Hayat Yayıncılık.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990), "Work teams: Applications and effectiveness.", *American Psychologist*, 45(2), 120.
- Thompson, J. D. (1967), "Organizations in action: Social science bases of administration." McGraw-Hill
- 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.
- 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, 28-33.
- Yılmaz, A. (2011). "Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: 7(2), 114-124.