

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**“SPOR ÖRGÜTLERİNDE YER ALAN PROJE TAKIMLARINDA TAKIM
PERFORMANSINI ETKİLEYEN BİLEŞENLERİN İNCELENMESİ: TÜRKİYE
FUTBOL FEDERASYONU ÖRNEĞİ”**

Devrim BULUT

Bolu - 2011

TC
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

**“SPOR ÖRGÜTLERİNDE YER ALAN PROJE TAKIMLARINDA TAKIM
PERFORMANSINI ETKİLEYEN BİLEŞENLERİN İNCELENMESİ: TÜRKİYE
FUTBOL FEDERASYONU ÖRNEĞİ”**

Doktora Tezi

Hazırlayan

Devrim BULUT

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ

Bolu - 2011

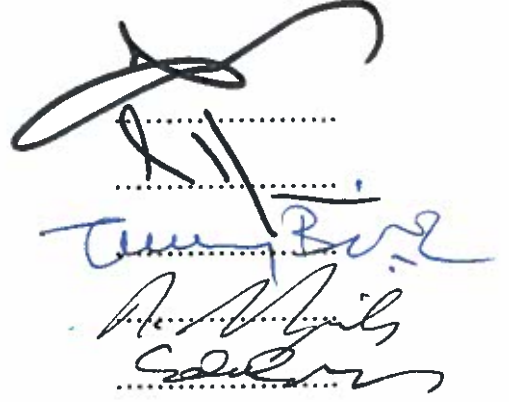
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

DEVİRİM BULUT'a ait "Spor Örgütlerinde Yer Alan Proje Takımlarında Takım Performansını Etkileyen Bileşenlerin İncelenmesi: Türkiye Futbol Federasyonu Örneği" adlı çalışma, jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir. (19.12.2011)

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ
Üye : Prof. Dr. Gazanfer DOĞU
Üye : Prof. Dr. Turgay BİÇER
Üye : Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU
Üye : Yrd. Doç. Selami ÖZSOY

İmza



Sosyal Bilimler Enstitüsünün Onayı

Prof. Dr. Gönül ÜLKER
Enstitü Müdürü

“Annecim, ödevin ne zaman bitecek”

Oğlum, Poyraz Efe’ye...

ABSTRACT

“AN INVESTIGATION OF THE COMPONENTS THAT AFFECT TEAM PERFORMANCE IN THE SPORTS ORGANIZATIONS PROJECT TEAMS: THE CASE OF TURKISH FOOTBALL FEDERATION”

Devrim BULUT

Department of Sports Management

Thesis Advisor: Assistant Prof. Dr.Dilşad ÇOKNAZ

December 2011- 190page

The aim of this study was the provide an in-depth analysis of the contribution of the components of team performance (environmental conditions, composition, competence and change) on the performance of the team and determining their levels.

The research is descriptive and it utilizes mix medhods of sampling. Phenomenologic design and typical case sampling method were used in the qualitative part of the study. For data collection, interview forms were prepared by employing semi-structured interview technique. Data was collected by conducting face to face interviews. The obtained data was deciphered and coded by three experts in the field. Cross-section approach was used in the quantitative part of the study and surveys were conducted to participants in order to identify the performance levels of project teams in Turkish Football Federation.

The results of the study showed that although the project teams of Turkish Football Federation in the framework of this study have not undergone a deliberate team structuring process, performance components already exist in these teams. This case can be accepted as an indicator of high level performance of project teams in Turkish Football Federation. The existence of these themes contributed to the formation of sub-

themes obtained in components of environmental conditions, composition, competence and change and it was seen that team performance was positively supported by the existence of these sub-themes. The fact that arithmetic means regarding the components in general were high in survey results also supports this finding.

Key Words: Team, Team Work, Project Team, Project Team Performance, Turkish Football Federation

ÖZET

“SPOR ÖRGÜTLERİNDE YER ALAN PROJE TAKIMLARINDA TAKIM PERFORMANSINI ETKİLEYEN BİLEŞENLERİN İNCELENMESİ: TÜRKİYE FUTBOL FEDERASYONU ÖRNEĞİ”

Devrim BULUT

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ

Aralık 2011- 190 sayfa

Bu araştırma, Türkiye Futbol Federasyonu’nda yer alan proje takımlarındaki takım performans bileşenlerinin, (çevresel koşullar, kompozisyon, yetkinlik ve değişim) takım performansına katkısının derinlemesine analiz edilmesi ve bu bileşenlerin düzeylerinin belirlenmesi amacı ile yapılmıştır.

Araştırma, betimsel bir araştırmadır. Araştırmada, nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın nitel bölümünde, olgubilim deseni ve tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmış ve verilerin toplanması için, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılarak görüşme formu hazırlanmıştır. Yüz yüze görüşme yapılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler deşifre edilerek alanında uzman üç kişi tarafından kodlanmıştır. Araştırmanın nicel bölümünde ise kesit alma yaklaşımı kullanılmış ve katılımcılara anket uygulanarak Türkiye Futbol Federasyonu’nda yer alan proje takımlarının performans düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda, Türkiye Futbol Federasyonu’nun bu araştırma kapsamındaki proje takımlarında bilinçli bir takım yapılanma süreci geçirmemiş

olmasına rağmen, araştırma sonuçları bu takımlarda performans bileşenlerinin var olduğunu göstermektedir. Bu durum Türkiye Futbol Federasyonu'ndayer alan proje takımlarının performanslarının yüksek olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu temaların varlığı çevresel koşullar, kompozisyon, yetkinlik ve değişim bileşenlerinde elde edilen alt temaların oluşmasına katkı sağlamış ve bu alt temalar ile takım performansının olumlu yönde desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece, çalışmada kullanılan anket sonuçlarında, genel anlamıyla bileşenlere ait aritmetik ortalamaların yüksek olması da bu durumu destekler niteliktedir.

Anahtar Kelimeler:Takım, Takım Çalışması, Proje Takımı, Proje Takım Performansı, Türkiye Futbol Federasyonu

SİMGELER VE/VEYA KISALTMALAR

U: Takım Üyesi

Y: Takım Yöneticisi

TFF: Türkiye Futbol Federasyonu

4C: Çevresel Koşullar, Kompozisyon, Yetkinlik ve Değişim Bileşenleri (Context, Composition, Competencies, Change)

TEŞEKKÜR

Araştırmanın başından sonuna kadar bana yol gösteren, bilgisini, zamanını ve emeğini esirgemeyen, her zaman ailem olarak gördüğüm ve değer verdiğim tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. DilşadÇOKNAZ’a,

Araştırmamda önemli fikirleri ile tezimin şekillenmesini sağlayan, öğrencilik yaşantımdan beri üzerimde her türlü emeği olan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen tez izleme komitesi üyelerinden değerli hocamDoç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU’na,ve Yrd. Doç. Dr. Selami ÖZSOY’a

Her zaman desteğini ve yardımlarını yanımda hissettiğim, Sayın Yüksekokul Müdürümüz Prof. Dr. Gazanfer DOĞU’yave takım çalışması konusundaki akademik bilgilerini benimle paylaşan Sayın Prof. Dr. Turgay BİÇER’e tezime yaptıkları katkı ve desteklerinden ötürü,

Araştırmamın nitel bölümü için görüşmelerin kodlanması aşamasında, tezime yardımcı olan çok sevdiğim canım arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Yeşer ESKİCİOĞLU’na, değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ’ye ve Öğr. Gör. Sevda ÇİFTÇİ’ye,

Araştırmam süresince en büyük desteği gördüğüm ve her zaman yanımda hissettiğim eşim İbrahim BULUT’a ve biricik oğlum Poyraz Efe’ye,

Ve son olarak TFF Kurumu içerisinde her konuda destek sağlayan ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Koray GÜRTAŞ’a ve Sayın Cezmi TURHAN’a ve aynı zamanda, kısıtlı zamanları içerisinde bana zaman ayıran Türkiye Futbol Federasyonu Eğitim ve Proje Birimi çalışanlarına ve yönetiminesonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

Abstrack.....	iii
Özet.....	v
Simgeler ve Kısaltmalar	vii
Teşekkür	viii
İçindekiler.....	ix
Tablolar.....	xiii
Şekiller.....	xv
Etik İlkelere Uygunluk	xvi
 BÖLÜM I GİRİŞ.....	 1
1.1. Problem Cümlesi.....	7
1.2. Alt Problemler.....	7
1.3. Araştırmanın Amacı.....	8
1.3. Araştırmanın Önemi.....	8
1.4. Sayıtlılar.....	9
1.5. Sınırlılıklar.....	9
1.6. Tanımlar.....	9
 BÖLÜM II KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR.....	 11
2.1. Takım Kavramı ve Takım Oluşumu.....	11
2.2. Takım Çalışması ve Takım Türleri	14
2.3. Takım Performansı ve Takım Performans Bileşenleri.....	18
2.3.1. Performans Ölçümü.....	28
2.3.2. Takım Performans Ölçümü.....	29

2.3.3. Takım Performans Ölçüm Sistemi	30
2.4. Spor Örgütlerinde Proje Takımları, Takım Çalışması ve Takım Performansı.....	34
2.5. İlgili Araştırmalar.....	35
BÖLÜM III YÖNTEM.....	42
3.1. Araştırma Modeli.....	42
3.2. Evren Örneklem.....	42
3.2.1. Nitel Boyut.....	43
3.2.2. Nicel Boyut.....	45
3.3. Veri Toplama Araçları.....	45
3.3.1. Görüşme Formunun Hazırlanması.....	45
3.3.2. Takım Performans Bileşenleri Anketi.....	46
3.4. Verilerin Toplanması.....	46
3.4.1. Görüşmeler.....	46
3.4.2. Anketin Uygulanması.....	47
3.5. Güvenirlik ve Geçerlik	48
3.5.1. Nitel Veriler İçin Geçerlik.....	48
<i>İç Geçerlik</i>	48
<i>Dış Geçerlik</i>	48
3.5.2. Nitel Veriler İçin Güvenirlik.....	49
<i>Dış Güvenirlik</i>	49
<i>İç Güvenirlik</i>	49
3.5.3. Nicel Verilerde Geçerlilik.....	50

3.6.1. Nitel Verilerin Çözümlemesi.....	50
3.6.2. Nicel Verilerin Çözümlemesi.....	52
3.6. Araştırmacının Rolü.....	52
BÖLÜM IV BULGULAR ve YORUMLAR	53
4.1. Verilerin Sunulması, Bulgular ve Yorumlar.....	53
4.1.1. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	53
<i>Bağımsız Değişkenlere İlişkin Verilerin Yorumlanması.....</i>	<i>57</i>
4.1.2. Alt Problemlere İlişkin Verilerin Sunulması, Bulgular ve Yorumlar	59
<i>Çevresel Koşullar Bileşenine İlişkin Verilerin Sunumu, Bulgular ve Yorumlar</i>	<i>60</i>
<i>Kompozisyon Bileşenine İlişkin Verilerin Sunulması, Bulgular ve Yorumlar.....</i>	<i>76</i>
<i>Çevresel Koşullar ve Kompozisyon Bileşenine İlişkin NicelBulgular ve Yorumlar.....</i>	<i>92</i>
<i>Yetkinlik Bileşenine İlişkin Verilerin Sunumu, Bulgular ve Yorumlar.....</i>	<i>95</i>
<i>Yetkinlik Bileşenine İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar.....</i>	<i>122</i>
<i>Değişim Bileşenine İlişkin Verilerin Sunumu, Bulgular ve Yorumlar</i>	<i>124</i>
<i>Değişim Bileşenine İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar.....</i>	<i>133</i>
BÖLÜM V SONUÇ VE ÖNERİLER.....	135
5.1. Sonuçlar	135
5.1.1. Çevresel Koşullar Bileşenine İlişkin Sonuçlar	135
5.1.2 Kompozisyon Bileşenine İlişkin Sonuçlar.....	138
5.1.3 Yetkinlik Bileşenine İlişkin Sonuçlar.....	141
5.1.4. Değişim Bileşenine İlişkin Sonuçlar.....	144

5.1.4. Değişim Bileşenine İlişkin Sonuçlar.....	144
5.2. Öneriler.....	146
5.2.1. Alana Yönelik Öneriler.....	146
5.2.2. Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	147
KAYNAKÇA	149
EKLER.....	158
Ek – 1 Takım Yöneticileri İçin Görüşme Formu.....	159
Ek – 2 Takım Üyeleri İçin Görüşme Formu.....	162
Ek – 3 Demografik Bileşenler Anketi.....	165
Ek – 4 Takım Performans Bileşenleri Anketi.....	167
Ek – 5 Özgeçmiş.....	173

Tablolar Dizini

Tablo 3-1.	Nitel Bölümde Yer Alan Proje Takımları, Yöneticileri ve Takım Üyeleri	44
Tablo 3-2.	Görüşmede Elde Edilen Katılımcı Veri İçeriği.....	47
Tablo 3-3.	Kodlamalar Ve Kısaltmalar Listesi.....	51
Tablo 4-4.	Proje Takımlarında Yer Alan Takım Yöneticisi ve Üyelerine ait Demografik Değişkenler	54
Tablo 4-5.	Proje Takımlarında Yer Alan Takım Yöneticileri ve Üyeleri	54
Tablo 4-6.	Proje Takımlarında Yer Alan Yönetici ve Takım Üyelerinin Proje Deneyimlerine İlişkin Çalışma Süreleri, Takım Üyesi Sayıları ve Uzmanlık Alanları.....	56
Tablo 4-7.	Karşılıklı Bağlılık Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	63
Tablo 4-8.	Rollerin Açıklığı Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	66
Tablo 4-9.	Gerekli Kaynaklar Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	70
Tablo 4-10.	Örgütün Ödül Sitemleri Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	72
Tablo 4-11.	Teşvik Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	73
Tablo 4-12.	Teknik Beceri, Bilgi, Deneyim Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	79
Tablo 4-13.	Takım Üyelerine Göre Liderin Performansa Katkı Sağlamasına Yönelik Alt Tema ve Kodlar.....	82
Tablo 4-14.	Takımın Büyüklüğü Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	85
Tablo 4-15.	Motivasyon Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	88
Tablo 4-16.	Takım Yöneticilerinin Üyelerini Motive Etme Unsurları Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	91
Tablo 4-17.	Proje Takımlarının Çevresel Koşullar Ve Kompozisyon Bileşenlerine İlişkin Takım Performans Düzeyleri.....	93
Tablo 4-18.	Açık Ölçülebilir Hedefler Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	97
Tablo 4-19.	Alınan Kararlara Katılım ve Bağlılık Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar	102
Tablo 4-20.	Kurs, Eğitim, Seminer vb. İmkanlar Temasına Ait Alt Tema Ve Kodlar	106
Tablo 4-21.	Yöneticinin Yönetim Tarzı Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	109

Tablo 4-22.	Özgür Açık İletişim Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar.....	112
Tablo 4-23.	Sorun Varlığı Ve Sorunu Yönetme Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar ...	116
Tablo 4-24.	Takım Üyeleri Arasında İşbirliği Temasına Ait Alt Tema Ve Kodlar.....	120
Tablo 4-25.	Yetkinlik Bileşenine İlişkin Takım Performans Düzeyleri.....	122
Tablo 4-26.	Değişime Uyum Temasına Ait Alt Tema Ve Kodlar.....	127
Tablo 4-27.	Gerçek Duygu Ve Kaygıların Açıkça İfade Edilmesi Temasına Ait Alt Tema Ve Kodlar.....	131
Tablo 4-28.	Değişim Bileşenine İlişkin Takım Performans Düzeyleri.....	133

Şekiller Dizini

Şekil 1-1.	Takım Performansının Dört Bileşeni Modeli.....	22
Şekil 1-2.	Takım Yapılanması Kuramı Ve Takım Performans Modeli.....	26
Şekil 1-3.	KatzenbachVe Smith'in Takım Performans Ölçüm Kuramı.....	29
Şekil 1-4.	Etkili Takım Temelli Performans Ölçüm Sistemi.....	31
Şekil 1-5.	Takım Performansının Sekiz Faktör Modeli.....	33
Şekil 4-6.	4C Takım Performans Bileşenlerinin İçerikleri.....	59
Şekil 4-7.	Çevresel Koşullar Bileşenine Ait Temalar.....	60
Şekil 4-8.	Kompozisyon Bileşenine Ait Temalar.....	76
Şekil 4-9.	Yetkinlik Bileşenine Ait Temalar.....	95
Şekil 4-10.	Değişim Bileşenine Ait Temalar.....	124
Şekil 5-11.	Araştırma Bulgularına Dayalı Çevresel Koşullar Bileşeninin İçeriği	136
Şekil 5-12.	Araştırma Bulgularına Dayalı Kompozisyon Bileşeninin İçeriği.....	138
Şekil 5-13.	Araştırma Bulgularına Dayalı Yetkinlik Bileşeninin İçeriği.....	141
Şekil 5-14.	Araştırma Bulgularına Dayalı Değişim Bileşeninin İçeriği.....	144

Etik İlkelerle Uyulduğuna İlişkin Metin

Doktora tezi olarak sunduğum “Spor Örgütlerinde Yer Alan Proje Takımlarında Takım Performansını Etkileyen Bileşenlerin İncelenmesi: Türkiye Futbol Federasyonu Örneği” başlıklı çalışmamın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim 19/12/2011.

İmza

Devrim BULUT

BÖLÜM I

1. Giriş

Takım, herkesçe bilinen bir kelime ve kavramdır. Takım kavramının bu kadar bilinmesine karşın örgüt içinde kullanımı o kadar da yaygın değildir. Örgütler, takımlar hakkında bildiklerini disiplinli bir şekilde uygulayamadığı için, elindeki takım potansiyelini de kullanamamaktadır(Katzenbach ve Smith, 1998).

Takım çalışmasının sahip olduğu potansiyelin farkında olan örgütler son zamanlarda takım birlikteliği, takım oluşumu ve takım performansı gibi konulara değer vermeye başlamışlardır. Örgüt içerisinde takım, kendini ortak bir amaca ve kendilerini beraberce sorumlu tuttukları bir yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşmaktadır(Katzenbach ve Smith,1998). Bunun yanında takım tanımlarında; “ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan, üyeler arasındaki sorumluluğu kapsayan ve birbirini tamamlayan niteliklere sahip bir araya gelmiş küçük insan gruplarıdır” (Schermerhorn,Hunt ve Osborn, 2003, 192) ya da “Takım oluşumu için benzer iş donanımı ve deneyimine sahip bireylerin bir araya gelmesine özen gösterilir” (Gondal ve Khan, 2008, 138) gibi ifadelerle rastlamak mümkündür. Takım tanımında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi bir grup insanın olması, ikincisi takımı oluşturan bireylerin birlikte hareket etmeleri, üçüncüsü de belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş olmalarıdır(Eren , 2001).

Takımlar, özellikle performans açısından çok yönlü beceriler, karar verme ve deneyim gerektiren durumlar söz konusu olduğunda, bireyin tek başına ya da daha geniş örgüt gruplarında hareket eden bireylerden daha üstün performans sergileyebilmektedirler. Birçok kişi bir takımın veya takımların neler yapabileceğini bilmesine, takımların daha iyi çalışmasını sağlayacak sağduyuya sahip olmasına rağmen, yine de kendi elindeki takım olma fırsatını gözden kaçırmaktadır(Katzenbach

ve Smith,2006). Bundan dolayı takım çalışmasının nasıl yapılacağı, takımın nasıl oluşturulacağı, takım üyelerinin nasıl birlikte hareket edeceği ve bu etkenler ile takım performansının nasıl ilişkilendirileceğine dikkat çekmek gerekmektedir.

Takım çalışması, çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmalarını şeklinde tanımlanabilir. Takım çalışması, takımın birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklandığı, takım üyelerinin katılımlarını değerleyen ve teşvik eden bir hava yaratmak için harekete geçtiği bir çabadır(Mendibil ve MacBrayde, 2005, 208). Takım çalışmasının daha yüksek verimlilik sağladığı, emek maliyetini düşürdüğü, personelin performansını, işletmeye olan sadakatini ve motivasyonunu arttırdığı kabul edilmektedir ve takım çalışması ile örgütler, bir yandan çalışanlarının motivasyonunu yükseltirken diğer yandan da çalışanlarının aralarındaki bağlılığını güçlendirmekte, örgüt içerisindeki iletişim kopukluğunu ortadan kaldırmakta ve böylelikle de çalışanların hem bireysel hem de takım olarak performansını yükseltebilmektedir(Küçük, 2008). Bunun yanında yine takım çalışması örgütlerde kişilerarası özgürlüğü ve iletişimi geliştirip güven ortamının oluşmasına ortam hazırlayarak oluşmuş olan bu yapının uzun süreli olmasına olanak sağlar(Gökçeğöz,2011).

İşletme yapısı anlayışının en tipik göstergesi olan takım oluşturmak, takım çalışmalarını örgüt kültürü haline dönüştürmeye yönelik çalışmalardır. Takım çalışmalarının önemine dikkat eden işletmelerde bu amaç doğrultusunda çok sayıda eğitimler düzenlenmekte, örgüt kültürlerinde “takım”, “takım çalışması” ya da “takım performansı” ifadeleri özenle vurgulanmaktadır(Kılınç ve Akkavuk,2001). Katzenbach ve Smith’e (2006) göre, takım çalışmasındaki bazı değerler, grup üyeleri tarafından belirtilmiş görüşler için yapıcı eleştiride bulunmak, görüşler belirtilirken dinlemeyi teşvik etmek iken Chou, Jiang ve Wang’a (2007) göre bu değerlerin başarısını tanımak ve cesaret verici davranmak biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Bir takımı oluştururken bireysel faktörleri de göz ardı etmemek gereklidir. Bireysel sorumluluk karşılıklı sorumluluğu tetikleyebilmekte, takım üyelerinde güveni ve inancı arttırarak takım performansına olumlu katkı sağlamaktadır. Oluşturulmuş

takım içerisindeki üyeler, takımın amacı, hedefleri ve yaklaşımı uğrunda birbirlerine güvenmelidirler. (Katzenbach ve Smith,1998).McClough ve Rogelberg (2003), bireysel özelliklerin takım performansında en büyük etken olduğu üzerinde durmaktadırlar. Takım üyelerinin, oluşturulan takım süreci boyunca, bireysel özellikleri, iletişimi, güveni, takımın amaç birliği, birlikte hareket etmeleri, takımı birbirine bağlayıcı etmenler olarak gösterilmektedir ve bu etmenlerin takım performansını da olumlu etkilediği düşünülmektedir. Çalışma takımlarının oluşmalarında cinsiyet, yaş, değerler gibi bir takım durumların açıklığı, beceri, sosyal statü, geçmiş deneyimler, eğitim ve sosyal kültür gibi bir takım kişisel nitelikler de dikkate alınmaktadır ve bunların takımda üyeler arası uyum ve yaratıcılık ile birleştirilmeleri gerekmektedir(West, 2008). Ancak farklı donanım ve iş deneyimine sahip bireyler birlikte çalışacakları zaman birbirlerini bastırmaya çalışmakta, bu davranışlar sebebi ile takım performansı olumsuz etkilenebilmektedir. Etkileşimi iyi olan takımlarda üyeler birbirlerine güvenmekte, düşüncelerini paylaşmakta ve bireysel çözümlerde birbirlerini desteklemekte, üyelerin bu davranışları ise takım performansını olumlu etkilemektedir(Gondal ve Khan, 2008).

Örgütler; dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi, takım sinerjisinin takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması, örgütsel verimliliğin arttırılması, üretim ve kalite artışının sağlanması, iş mükemmelliği anlayışına ulaşılması, çalışanların motivasyonlarının arttırılması, çalışanlara birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması, örgüt gerçeğine uygun etkili fikirlerin üretilmesi, bireylerin bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunması, iş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması, esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulması, çalışanların liderlik ve yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkması konusunda teşvik edilmeleri, kararların kalitesinin arttırılması ve problem çözümlemenin kolaylaştırılması, örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılığın arttırılması gibi nedenlerden dolayı bireysel performanstan çok takım çalışması ile takım performansına önem vermeye başlamışlardır(İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelmeler ile beraber, 1990'lı yılların başından itibaren takım çalışmasına yönelik araştırmaların daha çok yapılanma ve performans ölçümünün gerekliliği üzerine yoğunlaştığı görülmüştür.

Katzenbach ve Smith (1998)'e göre takımın amaçları, performans hedefleri ile birlikte ele alınmalıdır; çünkü performans hedeflerine ulaşmada bu hedeflerin amaca uygunluğu oldukça önemlidir, aksi takdirde takım üyeleri birbirinden ayrılabilir ve performans hedeflerine ulaşılması söz konusu olmayabilir. Bugün gelinen noktada takım çalışmasının, örgüt verimliliğini, personelin işletmeye olan sadakatini ve motivasyonunu, örgütün etkililiği boyutlarını arttırdığı düşünüldüğü için takım çalışmasının performans ile ilişkilendirilmesi gerekliliği (Küçük,2008) ve amaçlarının gerçekleştirilebilirliği, çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, elde edilen sonuçların verimliliğinin, etkinliğinin ve başta belirtilen standartlara uyumunun karşılaştırılması, kuruluşların bir bütün olarak başarılarının ölçülmesinde performans ile ilgili konuların önemli olduğu(Özer, 2011) ifade edilmektedir.

Takım çalışmasında performansın ne olduğunu açıklamak gerekirse performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir denilebilir. Bir başka açıdan performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğinin göstergesi olarak ifade edilmektedir (Oğuz,2011).Sığırı'ya (2009) göre ise performans, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramları ile birlikte anılmaktadır. Türkçeye “iş başarımı” olarak da çevrilen performans kavramı, herhangi bir işte gösterilen başarının derecesi olarak da açıklanmaktadır.

Takım performansının başarısını etkileyen diğer bir unsur ise bu başarıya katkı sağlayan bileşenler olarak adlandırılmaktadır. Çevresel koşullar, kompozisyon, yetkinlik, değişim bileşenleri olarak ifade edilen ancak farklı isimlerle anılan ve içerik bakımından benzer olan bu bileşenlerin, takım performansına katkı sağladığı bir gerçektir. Davranış bilimlerinden gelenler, bütün takım çalışmalarında, performansla yönelik yapılan araştırmaların bu boyutlara (görev özellikleri, örgüt çevresi, takım özellikleri, verimlilik, etkililik, iş doyumu ve büyüme-öğrenme) önem verilerek değerlendirilmesine dikkat çekmeye çalışmaktadır.

Takım performansı konusunda üzerinde durulan bir diğer unsur ise; takımın türü, kişi sayısı, takımın amacı ve sonuç ilişkisi ve takım üyelerinin bireysel yeteneklerinin ilişkilendirilerek takım performansının değerlendirilmesi konularıdır. Son zamanlarda proje takımlarındaki kişi sayısının net olması, belirli bir sürede projenin tamamlanması, amaçlar ve çıktıların önceden belirlenmesi ve örgütler için genel amaçlara ulaşmada kolaylık sağlaması yönünden proje takımlarının tercih edilme durumu söz konusudur.

Genellikle büyük örgütler takım çalışmalarında proje takımlarına daha pozitif yaklaşmaktadırlar. Özellikle, 80'li yılların sonlarından itibaren, Citroen, Toyota, Pepsi, BMW, GM gibi birçok büyük şirket, geleneksel iş yapılanmalarını terk ederek, proje bazlı çalışmalarında takım çalışmalarını tercih etmektedirler. Çünkü günümüzün özellikle küresel boyutta faaliyet gösteren işletmeleri, proje bazlı takım çalışması uygulamalarının, rekabet üstünlüğü sağlama, insan kaynakları potansiyelini değerlendirme, üretim süreçlerinde esneklik sağlama, piyasa taleplerine hızlı cevap verebilme ve ucuz maliyetle üretim yapabilme ve daha iyi performans sağlama gibi avantajlar sağladıklarını görmekte ve bu avantajları kurumlarına taşımak istemektedirler(Arslan,2004). Bu örgütlerin yapılanmalarına bakıldığında hepsinin kar amacı olan büyük örgütler olduğu dikkati çekmektedir. Ancak kar amacı olmayan diğer büyük örgütlerde proje takımlarını önemsemektedir.

Bu örgütler arasında topluma her yönüyle hizmet eden ve kar amacı olmayan spor örgütleri de yer almaktadır. Spor örgütleri de diğer eğitim örgütleri, iş örgütleri ve büyük örgütler gibi belli bir amaca hizmet eden, fomal ve informal ilişkilere sahip sosyal bir sistemdir(Jackson, 1987). Sosyal bir sistem olan spor örgütleri, insanların bir amaç ve hedef etrafında toplandığı, toplumun sosyal kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikler taşıyan, insanların toplumsallaşmasında ve sosyalleşmesinde çok önemli bir yere sahip olan örgütlerdir(Devecioğlu ve Çoban, 2005). Zaman içinde insan merkezli, demokratik, katılımcı, dinamik, gelişime açık, verimliliği önemseyen, hizmetlerde ve yönetimde kaliteyi temel alan çağdaş yaklaşımların benimsenmesi spor örgütlerindeki yapılanmanın olumlu yönde gelişmesine neden olmuştur. Günümüzde bazı spor örgütlerinin modern yönetim yaklaşımlarını benimseyerek takım çalışmalarına ve proje tabanlı çalışmalara yöneldikleri görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde

özellikle Türkiye Futbol Federasyo'nun(TFF) yürütmekte olduğu proje çalışmalarını spor örgütlerinin de yenilikleri takip ettiğinin bir göstergesi olarak kabul etmek mümkündür.

Geleneksel ve profesyonel yapıları ile gelişim gösteren spor federasyonları kar amacı gütmeyen örgütlerdir(Madella ve Tom, 2005). Türkiye Futbol Federasyonu da diğer federasyonlar gibi, temel amacı kendi sorumluluğu altındaki spor branşlarını yaygınlaştırmak ve geliştirmek olan, aynı zamanda kar amacı gütmeyen dernek yapılı bir örgüt görünümündedir (Aydın ve Turgut, 2007). Yapı itibari ile kar amaçlı olmayan örgütler, devletin, kamu sektörünün yetersiz kaldığı alanlarda topluma hizmet götürmek amacıyla ortak hedefe yönelmiş insanlar tarafından kurulan ve kârı topluma mal etmeyi amaçlayan kuruluşlardır. Aslında bu örgütler günümüzde belirgin misyonlarının dışında bazen de ticari kuruluşlar gibi davranmaktadır. Çünkü amaçlarındaki farklılık fon temin etmelerini gerektirdiğinden pazarlama faaliyetlerinden faydalanmaktadırlar. Kurumları daha verimli kılmak için bu ve benzeri nedenlerden dolayı kar amaçlı olmayan örgüt liderleri de ticari fırsatlar aramaktadır(Arslan, 2004).

Ülkemizde diğer federasyonlarla Türkiye Futbol Federasyonu kıyaslandığında işleyiş bakımından kurumsal yönetime yakın, kaynak ve gelir yaratma bakımından oldukça güçlü bir federasyon yapısının varlığı görülmektedir. Buna rağmen temel amaç yine aynıdır ve bütün federasyonlarda olduğu gibi Türkiye Futbol Federasyonu da topluma hizmet vermek amacını taşımaktadır. Bundan dolayı da Türkiye Futbol Federasyonu kendi bünyesinde bir takım projeler yaparak, özellikle alt yaş gruplarına, futbolun yaygınlaşmasını amaçlamakta ve geniş katılımlar ile sporu halka hizmet olarak sunmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonu bu hizmetin bir ayağını da uyguladığı proje çalışmaları ile desteklemektedir. Türkiye Futbol Federasyonu bu projelerini uygularken projenin belirlenmiş süresi içerisinde sürecin etkinliği ve sonuçlarını o projede görev alan herkes ile beraber yürütmektedir. Projenin süresi boyunca takım üyelerinin birlikte etkili olarak çalışması projenin performansına da etki etmektedir(Barutçugil,2002).

Bu bağlamda çalışmanın hareket noktasını spor örgütlerinde yer alan proje takımlarındaki takım performans bileşenleri oluşturmaktadır. Bu bileşenlerin neler

olduğu konusunda G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer(2007) 4C modeli (Kompozisyon; Composition, Yetkinlik; Competencies, Çevresel Koşullar; Context, Değişim; Change) olarak adlandırdıkları ve takım yapılanmasını merkeze alarak, takım performans bileşenlerinin neler olduğunu ve bu bileşenlerin bir takımda var olması dahilinde, takımların performanslarının yüksek olabileceğini savunan modelleri temel alınmıştır. Takım çalışması, takım performansı, takım performans ölçümü ve takım performans ölçüm sistemi konusunda bu güne kadar yapılan araştırmalar ve modeller incelendiğinde, bu modelin araştırma konusuna en uygun model olduğu düşünülmüş ve bu model üzerinden araştırma yürütülmüştür.

1.1.Problem cümlesi

Türkiye Futbol Federasyonu'nda yer alan proje takımlarındaki takım performans bileşenlerinin (çevresel koşullar, kompozisyon, yetkinlik ve değişim) takım performansına katkısı ve bu bileşenlerin performans düzeyleri nedir?

1.2.Alt Problemler

Araştırmanın problemini çözümleyebilmek amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1.2.1.Çevresel koşullar bileşeninin takım performansına katkısı ve bu bileşenin performans düzeyi nedir?

1.2.2.Kompozisyon bileşeninin takım performansına katkısı ve bu bileşenin performans düzeyi nedir?

1.2.3.Yetkinlik bileşeninin takım performansına katkısı ve bu bileşenin performans düzeyi nedir?

1.2.4.Değişim bileşeninin takım performansına katkısı ve bu bileşenin performans düzeyi nedir?

1.3.Araştırmanın Amacı

Modern örgüt yapısında ve yönetim biliminin bugün geldiği noktada, proje yönetimine dayalı takım çalışmaları güncel bir konu olarak görülmektedir. Örgütlerin belirledikleri hedef ve amaçlara ulaşmaları performanslarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bunun yanında, takım performansına katkı sağlayan bileşenlerin de takım performansını desteklediği ifade edilmektedir. Takım çalışmasında etkin rol oynadığı kabul edilen bu bileşenlerin, örgütler tarafından sıkça tercih edildiği de bir gerçektir. Örgütlerin amaç ve vizyonuna ulaşmada, yönetim dünyası içerisinde yer alan, spor örgütlerinin bu tarz çağdaş yönetim anlayışlarının dışında kalmalarını beklemek doğru olmayacaktır. Bu doğrultuda beklenti, spor örgütlerinin de diğer iş örgütleri ve benzer kuruluşlar için geçerli olan çağdaş yönetim, yöntem ve tekniklerini kullanmaları biçiminde ortaya çıkmaktadır.

Spor yönetimi alanında birçok çalışma yapılmasına rağmen özellikle takım çalışması ve takım performansı üzerine çalışmaların eksik oluşu bu araştırmanın yapılmasına dayanak oluşturmuştur. Bu bağlamda araştırmada; Türkiye Futbol Federasyonu'nda yer alan proje takımlarındaki takım performans bileşenlerinin, (çevresel koşullar, kompozisyon, yetkinlik ve değişim) takım performansına katkısının derinlemesine analiz edilip ve bu bileşenlerin düzeyleri belirlenerek diğer spor örgütlerinin proje tabanlı takım çalışmalarına ışık tutacak bilgi sağlanması amaçlanmıştır.

1.4.Araştırmanın Önemi

Modern yaklaşım süreci içerisinde 1960'lardan bu güne yönetim yaklaşımlarında yer alan takım, takım çalışmaları, proje takımları ve performans kavramlarına spor yönetimi alanında da yer verilmesinin gerekliliği, spor örgütlerinde bu kavramlar ile proje takımlarına yönelik çalışmaların eksikliği bu araştırmanın yapılması için yönlendirici bir etken olmuştur.

Bunun yanında, proje takımlarının ülkemizde belli spor örgütlerinde yer alması ve takım çalışmalarının performans ile bağdaştırılması, diğer spor örgütlerine ve spor yönetimi alanında yapılacak çalışmalara öncülük etmesi ve yapılacak ilk araştırmalardan biri olması bu araştırmayı önemli kılan bir diğer etkidir.

1.5.Sayıtlar

1.5.1.Bu araştırmada yer alan proje takımlarının, takım tanımına uygun olduğu varsayılmıştır.

1.5.2.Proje takımlarını oluşturan bireylerin bu araştırmada uygulanacak anketlere kendi istekleri doğrultusunda dürüst ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.5.3.Proje takımını oluşturan bireyler projelerde ortak üyeler olduğu için, bireylerin her proje için farklı bir takımı oluşturduğu varsayılmıştır.

1.6.Sınırlılıklar

1.6.1.Araştırmanın nicel boyutunda yer alan anket uygulaması Türkiye Futbol Federasyonu'nda yer alan proje takımlarının üyeleri ile sınırlıdır.

1.6.2.Araştırmanın nitel boyutunda yapılan görüşmeler, seçilmiş olan proje takımlarının yönetici ve üyeleri ile sınırlıdır.

1.6.3.Bu araştırma doktora tez süresi ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Takım:Ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan, üyeler arasındaki sorumluluğu kapsayan ve birbirini tamamlayan niteliklere sahip bir araya gelmiş küçük insan gruplarıdır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2003.192).

Takım çalışması:Takım içerisindeki bireylerin performansını etkili bir şekilde koordine etmek için gerekli performans bileşenlerinin ve takım üyelerinin birbirine bağlılığı olarak tanımlanır(Katzenbach ve Smith, 2006.19).

Proje takımı:Bir projeyi gerçekleştirmek amacıyla, örgütün farklı bölümlerinden bireylerin kurumsal hedefler için bir araya gelerek oluşturdukları takımlardır (Eren, 2001.459).

Performans:Görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesidir(Güntekin,2008).

Türkiye Futbol Federasyonu: Türkiye Futbol Federasyonu 5/5/2009 tarihli ve 5894 numaralı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanunda belirtilen TFF tanımı;“her türlü futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmek ve Türkiye’yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özerk Türkiye Futbol Federasyonunun kurulması, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektir” olarak ifade edilmektedir (Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun,tff.org.com, erş.2011,s.1).

BÖLÜM II

2. Kuramsal Temeller Ve İlgili Literatür

Bu bölümde araştırmaya dayanak oluşturan kuramsal temeller çerçevesinde; takım kavramı, takım oluşumu, takım çalışması ve türleri, takım performansı ve performans bileşenleri konuları ile ilgili bilimsel çalışmalar yer almaktadır.

2.1.Takım Kavramı ve Takım Oluşumu

Farklı açılardan tanımlanan takım kavramı 1980’li yıllardan itibaren işletmelerin önemle üzerinde durduğu bir olgudur (Parker, 2008) ve değişik açılardan tanımlanmaktadır. Cohen ve Bailey (1997), takımı; görevin gerçekleştirilmesi için birbirine bağımlı, ikiden fazla bireyin çıktılar ile ilgili sorumluluğu paylaşan, organizasyon sınırları içerisinde kendi aralarındaki ilişkileri yöneten üyelerden oluşan, organizasyon içerisinde yer alan sosyal bir bütün olarak, Üçüncü ve Balcı (2003), kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraber sorumlu tuttukları yaklaşıma adanmış, birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insanın bir araya gelmesi olarak, Akgün, Keskin ve Özdemir (2004) ise, kendi aralarındaki dağıtılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin, sürekli birleştirilmesi gereken bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelmesi zorunlu insanlar grubu olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlar ışığında önemli olan üç öge dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki; bir takımın oluşabilmesi için iki ve ya daha fazla kişinin olması gerekliliği, ikincisi takımı oluşturan kişilerin birbirlerine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesi ve son olarak da takımı oluşturan kişilerin belli bir amaca hizmet etmeleridir(Eren,2001).

Takım tanımlarının farklılıklarına paralel olarak, takımı oluşturan bireylerin sayıları konusunda da literatürde farklı ifadeler yer verilmektedir. West (2008), takımı oluşturan bireylerin en az 2 en fazla 15 olabileceğini; ancak ideal olanın en az 2 en fazla

6 olması gerekliliğini savunurken, İnce, Bedük ve Aydoğan(2006), takımı oluşturan bireylerin sayılarının takım türüne ve takımın amaçlarına göre değişebileceğinden bahsetmektedirler. Barutçugil (2002) ise etkili takımı 15'i geçmeyen ve genellikle 5 ile 10 arasında üyesi bulunan ekip olarak ifade etmektedir.

Takımı oluşturan bireylerin sayıları takım çalışmalarında da önemlilik arz etmektedir. Çünkü takım çalışmaları bir yandan çalışanların motivasyonunu yükseltirken diğer yandan çalışanlar arasındaki bağlılığı güçlendirmekte, iletişim kopukluklarını ortadan kaldırmakta ve bireylerin hem kişisel hem de takım olarak performanslarını yükseltmektedir(Küçük,2008). Takım çalışmalarındaki kişi sayısının artması durumunda takım üyeleri arasındaki motivasyonun, bağlılığın ve iletişimin de buna paralel olarak olumsuz yönde etkilendiği söylenebilir.

Belirli konularda takımlar oluşturulurken; takımı oluşturma amacı, takımın yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklar, takımda bulunacak kişilerin nitelikleri, takımın kaç kişiden oluşacağı, takımın görev süresinin ne olacağı ve takım liderinin kim olacağı konularına da dikkat edilmesi gerekmektedir. Takımların oluşmasında takım liderinin özellikleri kadar takım üyelerinin de nitelikleri önemlidir. Takım üyeleri; tartışma başlatabilmek, bilgi araştırıp yeni fikirler üretmek, amaçlara ulaşabilmek için doğru öneriler sunabilmek, takım halinde çalışma bilincinde olmak, sahiplenme duygusu ile donanmış olmak, farklı çözümlerde uzlaşmacı olmak, takım duygularını açıklayabilmek, diğerlerinin etkilerini kontrol etmek, bilgi ve dokümanları referans olarak kullanabilmek, şikayet edilebilme ve ödüllendirilme davranışlarını kabullenebilme niteliğine sahip olmak gibi davranışları barındırmalıdır (Gökçeğöz,2002). Sayılan bu nitelikler, birlikte alınacak kararların uygulanmasını ve örgüt amaçlarına ulaşılmasını hedefleyen etmenler olarak da ifade edilmektedir.

Bir takım oluştuktan sonra birkaç evre geçirerek olgunlaşabilir. Yeni kurulmuş takımlar ile olgunluğa erişmiş takımlar arasında bazı farklılıklar vardır. Yeni kurulmuş takımlarda, takım üyeleri; birbirlerini tanımak, takım içindeki rolleri ve uyulması gereken kuralları tespit etmek, iş bölümü yapmak ve takımın görevlerini tanımlamak ihtiyacı hissederlerse, takımların olgunluk düzeylerinin artması için bir takımın çeşitli

evrelerden geçmesi gerektiğini savunurlar(Eren,2001). En çok kullanılan ve bilinen takım gelişim evrelerini Tuckman (1965) beş başlık altında ifade etmektedir;

*Kuruluş Evresi (Forming):*Kuruluş evresi kaygıların sıkça rastlanıldığı bir evredir. Tanışma ve yöneliş süreçlerini içerir. Takım üyeleri rolleri hakkındaki endişelerini ve takımın kullanabileceği kaynakları sorgulamaktadır. Takım üyeleri, takım içerisinde yer alan diğer üyelerin özellikle tecrübeleri ve geçmiş takım çalışmaları ile ilgili bilgi arayışı içerisine girmektedirler ve takım çalışmasını etkileyebilecek olan kurallar ve yönetmelikler hakkında ve takımın dışsal beklentileri hakkındaki kaygılarını dile getirmektedirler. Bu ilk evredeki en önemli görevin, açıkça belirlenmiş ve kabullenilmiş takım amaçlarını netleştirmek olduğu ifade edilmektedir.

Karmaşa Evresi (Storming): Alt gruplar ve bireylerarası çatışmanın görüldüğü bir evredir. Takım üyeleri arasında çatışmadan kaynaklanan sıkıntılar olabilmektedir. Bu evrede takım liderinin rolü çok önemlidir. Lider, takım rollerini amaçlar doğrultusunda paylaştıran, görev tanımlarını iyi yapan çatışma yönetim stratejilerini iyi uygulayan kişi olmalıdır. Takım bu evreyi başarılı bir şekilde atlatamazsa başarı yakalayamayabilir ve dağılabilir.

*Biçimlenme Evresi (Norming):*Bu evreye geçişte çatışmalar yönetilmiş ve takım üyelerinin görevleri pozitif işbirliği ile yerlerini bulmuştur. Birlik ve uyum sağlanmış, takım düzeni ve bireysel davranışlara göre çalışma yöntemleri belirlenmiştir. Üyeler arası farklılıklar ortadan kalkmış ve takım ruhu geliştirilmiştir. Takım lideri bu evrede, takım çalışmasının önemini vurgulamalı ve kural ve değerlerin benimsenmesinde yol gösterici olmalıdır.

Uygulama Evresi (Performing): Bu evrede takım üyeleri kendilerine verilen görevlerdeki enerjilerini çıktılarının başarısına odaklarlar. Takım üyelerinin takıma ait olduklarını hissetmesi, birlikte çalışmaları ve takım üyeleri arasındaki iletişimin açıklığı amaca ulaşmayı kolaylaştırır. Takım lideri bu evrede takım üyeleri tarafından onaylanan ve kabul edilen değişimleri takımın başarısı doğrultusunda yönlendirebilmelidir.

Dağılma Evresi (Adjourning): Bu evre, belirlenen sürenin dolması ve takımın amaçlarına ulaştığını ifade eden bir süreçtir. Takım çalışması bu süreç içerisinde hızını kaybeder ve durur. Takım üyelerinin çıktılar doğrultusunda motivasyonun ve bağının yükselmiş olabilmesi söz konusudur. Lider bu evrede görevin tamamlandığını ifade eder, takım üyelerine ödülleri ve teşekkürleri sunar(Tuckman, 1965, aktaran: West, 2004, s.29).

Eren(2001), takımın gelişim evreleri ışığında, takımın yapılanmasına ve başarılı faaliyetlerde bulunmasına katkı sağlayan etmenleri;

1. Takım üyelerinin birbirlerini karşılıklı kabul etmesi,
2. Takım üyeleri arasında açık iletişim ve karar verme,
3. Takım üyelerinin etkili biçimde göreve odaklanması ve üretkenliği,
4. Takım üyelerinin davranışlarının kontrolü amacı ile oto kontrol sisteminin çalışması şeklinde ifade etmektedir.

Görüldüğü gibi takım oluşumu, yapılanması ve gelişim evreleri, takım çalışması sürecini etkilemekte ve takım performansını desteklemektedir.

2.2. Takım Çalışması ve Takım Türleri

Örgütlerde takım çalışması, kişilerarası özgürlüğü ve iletişimi geliştiren güven ortamının oluşmasını sağlayan yapının uzun süreli devamlılığına olanak veren bir süreci ifade etmektedir(Gökçegöz, 2002) ve takım çalışmasının tercih edilmesinin temel amacı örgütün hedefleri doğrultusunda yüksek performans sağlamasıdır(Küçük,2008). Ancak örgütlerin üzerinde durması gereken asıl nokta, takımların kullanılıp kullanılmaması değil, takımlardan nasıl faydalanılacağını bilmesidir(Zehir ve Özşahin, 2008). Örgüt verimliliğini arttırmak amacıyla kullanılan bir yöntem olarak da tanımlanan takım çalışmasının ana noktasını takım üyelerinin birlikte hareket etmesi oluşturmaktadır.

Takım çalışmasını verimli hale dönüştürebilmek için takım üyelerinin o takımda hangi parçayı oluşturacağını önceden belirlemek gerekmektedir. Takımın amacına

ulaşabilmesi için oluşturulacak ekip enerjisi, problem çözme, görevlerin en etkili biçimde yerine getirilmesi ve takım üyelerinin kaynaklarını maksimum düzeyde kullanmalarına olanak sağlamak gerekmektedir. Üçüncü ve Balcı (2003), etkin bir takım çalışması oluşturmak için gerekli olan şartları; takım liderinin insan ilişkilerinde iyi olması ve takım ruhunu geliştirebilmesi, iletişim açısından rahat bir ortamın yaratılması, takım üyeleri arasında ortak bir güvenin oluşturulması, anlaşılır hedeflerin belirlenmesi, takım üyelerinin rollerinin açıkça tanımlanması, takımın yeni fikirler üreten bir yapıya sahip olması şeklinde ifade etmişlerdir.

Takım çalışması, takım üyelerine, çalışanlar arasında işbirliğini ve örgüt sorunlarına karşı duyarlılığı arttırma, hizmet kalitesinde gelişim, fark edilmemiş sıkıntıların tespiti ve çözümünü sağlama, takım üyelerinin düşüncelerini ifade edebilecekleri bir ortam yaratma, takıma ait olma duygusunu geliştirme, takım üyelerindeki liderlik vasıflarını yükseltme, takım üyelerinin çalışma alanları ile ilgili faaliyetlerde etkin rol almalarını sağlama ve yaptıkları işten doyum edinme gibi çeşitli yararlar sağlamaktadır(Çetin,2007).

Bunun yanında başarılı bir takım çalışmasının olabilmesi için Kurt(2001), takımların sahip olması gereken temel özellikleri şu şekilde sıralamıştır;

Amaç Odaklılık: Bir takımın amaçları takım üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve paylaşılmışsa başarı oranı o derece yüksek olur.

Doğru Üyelerden Oluşma: Takım amaçlarına uygun doğru yetenek ve beceriye sahip takım üyelerine sahip olunması takımın başarısını büyük ölçüde artırmaktadır.

Konu Üzerinde Çalışacak Yeterli Zamana Sahip Olma: Önemli olan takımın bir soruna en kısa sürede çözüm bulması değil, uzun sürede de olsa doğru çözümün bulunmasıdır.

Yönetimin Katılımı: Yönetimin takım çalışmasına katılması yani üyeler tarafından yönetimin desteğinin hissedilmesi takım çalışmasının başarısı için son derece önemlidir.

Etkili Bir İletişim: Takım kendi içinde, yönetimle ve diğer birimlerle karşılıklı etkili bir iletişim içerisinde olmalıdır.

Yüksek Derecede Bilgi Sahibi Olma: Takım problem çözme yöntemleri konusunda eğitilmiş ve kaynaklara ulaşma ve toplama konusunda becerikli olmalıdır. Başarılı bir takımda yer alan üyelerin yukarıda kısaca özetlenen temel özelliklere sahip olması beklenir. Bu tür özelliklere sahip olan üyelerden oluşan takımların amaçlarına daha kolay ulaşacağı ve daha yüksek performans göstereceği düşünülmektedir (Çetin, 2007, aktaran: Özler ve Koparan, 2006, s.3).

Takım çalışmasında vizyon paylaşımı ve üyeler arası bağlılık çok önemsenmektedir. Takım üyeleri tarafından ortaklaşa belirlenen ve paylaşılan bir vizyon; karşılıklı dayanışma, takım üyeleri arasında bağlılık ve bilgi alışverişinin benimsenmesini sağlamaktadır. Günümüzde, çalışanların en büyük beklentilerinden birisi de işlerinde mutlu olmalarıdır. Takım çalışması uygulanan bir organizasyonda, takım üyeleri arasındaki bağlılık organizasyonun amaçlarına ulaşmada önemlidir (Özler ve Koparan, 2006) ve takım üyelerinin performansına da olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Yüksek performanslı ve etkin bir takım oluşturabilmek için pek çok şey vardır. Öncelikle hedef ve amaçlar çok iyi belirlenip ona uygun bir takım tipi seçilmelidir. Belirlenen hedefe uygun olmayan bir takım tipi başarılı sonuçlar vermeyecektir. Hangi takım tipinin oluşturulacağı belirlendikten sonra takım oluşturma aşamalarına titizlikle uyulmalıdır (Zehir ve Özşahin, 2008). Bundan dolayı da örgütlerde ne tür takımların veya takım çalışmalarının olduğu açıklanması gereken önemli konulardan birisidir. Çünkü takımların en çok nerelerde yararlı olabileceği ve hangi sonuçların hangi takıma özgü olduğunu belirlemek için yönetimin takımlar arasındaki farkları bilmesi gerekir (Katzenbach ve Smith 1998). Takımlar, birbiri ile aynı yapılanma ve gelişim evresi süreci içerisinde değerlendirilmemelidir. Takımlar, yapı ve işlevlerine göre farklılıklar göstermekte ve bu yüzden de farklı isimler ile ifade edilmektedir. West (2008) takımları; tavsiye ve bağlılık takımları, ürün ve servis takımları, proje ve gelişim takımları, faaliyet ve müzakere takımları şeklinde, Katzenbach ve Smith (2006) takımları; yürüten takımlar, tavsiye eden takımlar ve üreten takımlar şeklinde, Barutçugil (2002) takımları, doğal iş takımları, çapraz fonksiyonel takımlar ve kendini yöneten takımlar şeklinde, Uçman (2006) ise takımları; tavsiye eden takımlar, iş yapan

takımlar ve iş yürüten takımlar olarak sınıflandırmıştır. Cohen ve Bailey(1997) ise, örgütler içerisinde farklı isimler ile ifade edilen takımları şu şekilde tanımlamıştır:

*Çalışma Takımları:*Sürecin daha etkin ilerlemesi için devamlı sorumluluk alan takımlardır. Üyelerin görevleri tam olarak tanımlanmıştır. Yönetici, karar alan kişidir ve takım yöneticisi ile hareket eder. İşin nasıl yapılacağına ve işi kimin yapacağına yönetici karar verir.

*Paralel Takımlar:*Farklı işlerdeki ve çalışma ünitelerindeki bireylerinin performans fonksiyonlarını iyileştirme süreci için bir araya gelmesiyle oluşur. Formal örgüt yapısı ile paralellik gösterir. Genel olarak otorite ile sınırlıdır. Örgüt hiyerarşisi içerisinde bireysel gelişim için tavsiye edilir. Paralel takımlar problem çözme ve oryantasyon aktivitelerini geliştirmek için kullanılan takımlardır ve sınırlı zaman dilimi kullanırlar.

*Yönetim Takımları:*Alt birimlerin yetkileri altında bulunan kararların yönetim tarafından kontrolünü ve koordinesini sağlar. Alt birimler ve ana birimler arasında birleştirici bağlılığı olduğundan söz edilir. Tepe organizasyonlarda, firmaların stratejik kararları ve yönetici performansları ile ilişkilidir. Büyüyen karmaşık ve çalkantılı iş çevrelerinde daha çok kullanılır.

*Proje Takımları:*Zamanla sınırlıdır. Projenin geçici oluşu birlikte çalışmayı çabuk öğrenmeyi gerektirir. Ast üst esasına dayalı yönetimde olduğu gibi kişiler arası ilişkilerin durağan hale gelmesine vakit yoktur. Yönetici istenilen bilgi, tecrübe ve uzmanlığa sahip bireyleri aynı amaç için seçebilirse proje performansının da o doğrultuda artması söz konusu olabilir. Proje takımları, projelerin gerektirdiği kadar büyük ve küçük olmalıdır. Proje ilerledikçe takım değişebilir ve farklı zamanlarda farklı becerilere de ihtiyaç duyulabilir. Üye kararları genellikle ortaklaşa alınır.

Takımların, takım türlerinin ve takım çalışmalarının ortak amaçları, belirlenen hedefler doğrultusunda yapılması gereken işlerin performansla ilişkisi açısından da

önem arz etmektedir. Takımların performansı, yaptıkları iş başarısının da göstergesi olarak ifade edilebilir.

2.3. Takım Performansı ve Takım Performans Bileşenleri

Görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce olarak tanımlanan performans kavramı(Helvacı,2002), takım çalışmalarında son zamanlarda oldukça üzerinde durulan konulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Takım performansında öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken nokta, takımın içerisinde yer alan bireylerin takım performansına katkısıdır. Bireyler tamamen veya sonsuza dek olmasa da takımın amacı, performansı, hedefleri ve yaklaşımı uğrunda birbirlerine güvenmelidirler(Katzenbach ve Smith, 2006).

Örgütlerde performans, örgüt amaçları doğrultusunda kullanılan strateji, insan, yapı, teknoloji ve yönetim stilleri gibi faktörlerin kullanımı ile gerçekleşir. Bunlar içerisinde yer alan en önemli faktör insan faktörüdür ve insanın bireysel, grup ve örgütsel davranışları amaçlar doğrultusunda takım performansını da desteklemektedir (Senior,1997).

Takım üyelerinin başlangıçta iyi seçilmesine önem veren pek çok lider, ellerindeki işin yapılabilmesi için özel yeteneklere ihtiyaç duyar. Bu yetenekleri Katzenbach ve Smith(2006), üç aşamada toplamıştır;

1. Teknik ve fonksiyonel yetenekler,
2. Sorun çözücü yetenekler,
3. Bireylerle geçinebilmek.

Buradaki ana sorun, üyeler arasındaki gerekli yetenek seviyesine sahip olanlarla, takım çalışmaya başladıktan sonra gelişecek olan yeni yeteneklerin seviyesi arasında doğru dengeyi kurmaktır(Katzenbach ve Smith, 2006). Bu denge takım performansına da etki etmektedir. Kendi yetenek, tecrübe, ilişki ve kişisel özelliklerine göre takıma

seçilen bireyler, takımın performansı için belirlenen süreç içerisinde sonuca kadar mücadelesini devam ettirebilen kişi olmalıdır. Takım yeleri arasında takımın performansı için bir güven oluşmalı ve bu güvenin oluşabilmesi için de birey, takım arkadaşlarının bilgi, beceri ve deneyimlerine inanmalı, kendi aralarında bağlılık ve dayanışma sağlamalıdır(nc ve Balcı,2003). Bazı araştırmacılar bireysel performansın sadece faaliyetin sonucu değil, bizzat faaliyetin kendisi olduğunu ifadeetmektedir. Bu durumda, performans düzeyinin, her bireyin kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, örgütsel amalarlabtnleşme isteğine, inanç ve değerlerine bağlı bulunduğu görülmektedir(Tutar ve Altınöz, 2010)

Bir takımın performansı denildiğinde, o takımdaki bireylerin tek tek performansları değil, genel olarak takımın performansıanlaşılmalıdır. Hedef, yüksek performans ve sinerjik bir g oluşturmaktır. Ancak bu durum takım üyelerinin bireysel performanslarının göz ardı edilmesi anlamına gelmemelidir; çünkü takım içerisindeki bireyler takımdaki bireysel katkılarıyla da tanınmak istemektedirler(zler ve Koparan. 2006).

Kişilerin kendi bireysel tecrübe, istek, iletişim ve motivasyonu ile beslenen takımlar, çok yönlü becerilerin, karar vermelerin ve deneyimlerin gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş organizasyonel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler(Katzenbach ve Smith,1998).

Takımların performansı, üyelerinin faaliyetleri sonucunda başarılı ya da başarısızlıklarını değerlendirmede kullanılmaktadırlar. Düşünce, tutum, davranış, beceri ve takım üyelerinin bireysel rolleri, hedefler veya takımın amaçlar seti, amaçların netliği, hedefler için sorumluluk üstlenme ve belirlenen hedefe ulaşma, fikir üretimi, karar verme becerisi, çatışma yönetimi, iletişim şekli, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, hareket planları ve liderlik şekli gibi takım işleyişsrelerini belirleme, örgütsel duruma göre, kültür yönetimi ve ödül sistemi gibi uygulamalarınbelirlenmesi ile ilişkilidir(Varan, 2010).

Takım performansının süreç içerisinde devamlılığı;

1. Aciliyet ve yön kurma,
2. Takım üyelerini, kişiliklerine göre değil yetenek ve potansiyellerine göre seçebilme,
3. İlk toplantılar ve hareketlere özellikle dikkat edebilme,
4. Açık tutum ve davranış kuralları yerleştirebilme,
5. İlk anda performans ile ilgili görev ve hedefleri belirleme ve onlar üzerinde durma,
6. Yeni gerçekler ve bilgiler ile takımı sürekli uyanık tutabilme,
7. Sık sık bir araya gelebilme,
8. Olumlu geri bildirimin, tanınmanın ve ödülün gücü üzerinde durabilme,gibi bir takım kriterlere bağlıdır (Katzenbach ve Smith,1998).

Takım performansının devamlılığı aynı zamanda literatürde performans düzeylerinin belirlenmesi ile de ilişkilendirilmiştir. Takım performans bileşenleri, performans ile ilgili bilgileri ifade edebilmek için kullanılmaktadır(Oyman, 2009).

Bradley ve Hebert(1997), takım performans düzeyine etki eden boyutları; etkili liderlik, takım içi iletişim, takım arasındaki uyum ve bağlılık ve motivasyon olarak ifade etmişlerdir. Belirtilen bu boyutların kısa tanımları şu şekildedir:

- a) *Etkili Lider:* Takım üyelerinin potansiyel güçlerini bir amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir. Takımı yönetmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Takımı belirli yöne kanalize etmek ve takım içerisindeki bireylerin işbirliği ve uyum içerisinde çalışmalarını organize etmekle görevlidir (Özler ve Koparan, 2006)
- b) *İletişim:* İletişim, takım, grup ve örgüt gerçeğinin özünü teşkil etmektedir. Farklı düşünce, değer ve inançta sahip insanların bir araya gelerek bir birlikte çalışma güdüsü taşımaları bir takım ortaklıkların bulunması ile mümkündür. Bu ortaklıkların temininde ortak payda olarak iletişim yer almaktadır. Takım üyeleri arasında oldukça yoğun ve açık bir iletişim düzeni bulunmaktadır. Birlikte çalışma konseptinin ve başarıya ilişkin bir sinerjik yapının oluşturulabilmesi ancak takım üyeleri arasında yer alan kesintisiz ve açık iletişime bağlıdır. Böyle bir sistemde

bütün çalışanlar problem ve sorunlara ilişkin görüş ve düşüncelerini serbestçe ifade etmekte ve alternatiflerin değerlendirilmesi konusunda ortak karar vermektedirler. Örgütlerde yakınlık güven sağlamakta, birbirine güvenen insanlar da daha fazla katma değer ortaya koymaktadırlar (İnce, Bedük ve Akdoğan,2006).

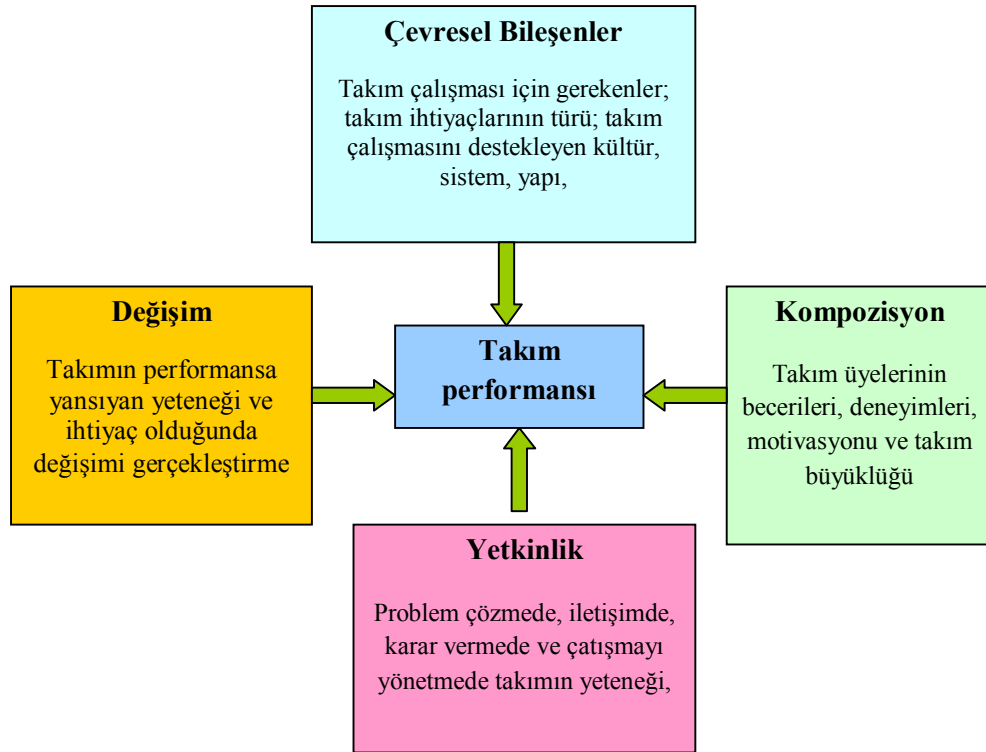
- c) *Uyum ve Bağlılık*: Takımda yer alan bireylerin uyumlu bir biçimde çalışması ve bulunduğu çevrenin gerek fiziksel gerekse sosyo-psikolojik koşullarına uyum sağlaması olarak ifade edilen uyum boyutu, takım çalışması, üyelerin tek bir çalışma birimi halinde birleşmesini içermektedir. Takım üyelerinin uyumlu bir şekilde çalışması bağlılığı da beraberinde getirir ve takım üyeleri arasındaki bağlılığın düzeyi ne kadar iyi olursa takım performans düzeyi de olumlu yönde etkilenebilir (Özler ve Koparan, 2006).
- d) *Motivasyon*: Takım üyelerini çalışmaya isteklendirme ve onları hedefler doğrultusunda verimli çalıştıkları takdirde kişisel gereksinimlerini en iyi şekilde inandırma süreci olarak tanımlanan motivasyon boyutu, projenin başarısı için takım üyelerinin yüksek performansla çalışması ile ilişkilidir. Takım üyelerinin motivasyonunun sağlanması, iş yapılırken işten zevk alma, kendilerine değer verildiğini hissetme, moral durumunu yüksek tutmakla da pozitif orantılıdır. Motivasyon ile beraber üyeler arası ilişkiler gelişmekte, gerginlik azalmakta, örgüte ve işe olan bağlılık artmakta ve stres düzeyi düşmektedir(Özler ve Koparan, 2006).

Sudhakar,Frooq ve Patnaik(2011), takım performansının gelişimine etki eden bileşenleri; teknik bileşenler, teknik olmayan bileşenler, örgütsel bileşenler ve çevresel bileşenler olmak üzere dört boyutta incelemiştir. Bu boyutlardan:

- a) *Teknik Bileşenleri*; projenin boyutu ve karmaşıklığı, takım kompozisyonu, takımın gelişimi ve tepe yönetimin desteği ve bu desteğin proje içerisinde kullanımı ve son olarak da teknolojik değişimlere uygunluk,
- b) *Teknik Olmayan Bileşenleri*; takım iklimi, takım yetkinliği, takım üyelerinin kapasiteleri, takım liderinin davranışları ve tepe yönetimin sorumlulukları,

- c) *Örgütsel Bileşenleri*; örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt yapısı, örgütsel değerler ve örgütün vizyonu ve misyonu,
- d) *Çevresel Bileşenleri*; takımın yaratıcılığı, takımın psikolojik özellikleri, iç ve dış süreçler kavramları ile ifade etmektedirler.

G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer(2007) takım performansını takım yapılanmasının odağına alarak, burada etkili olabilecek faktörleri 4C faktörü (çevresel koşullar, kompozisyon, yetkinlik, değişim) olarak adlandırmışlar ve şekil 1-1’de görüldüğü gibi açıklamışlardır.



Şekil 1-1. Takım performansının dört bileşeni modeli (G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer, 2007:6)

G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer, (2007)’na göre 4C faktörü ile ifade edilen örgütün içerisinde bulunduğu çevre, kompozisyon, değişim ve yetkinlik bileşenleridir. G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer, bu bileşenlerin takım yapılanmasında performansı etkilediğini ve

takım performans seviyelerini belirlediğini ileri sürmektedirler. Bu modelde, takım yapılanmasında performansı etkileyen faktörler şu şekilde açıklanmıştır.

a) Çevresel Koşullar (Takımın Koşulları/Şartları): Takımın çalışmak zorunda olduğu örgütün çevresini içerir. Çevresel şartların takım performansını nasıl etkilediği ile ilgilenir ve bunun için aşağıda ifade edilen sorulara cevap aranmalıdır;

1-Belirlenen hedeflerin başarılmaması için etkin takım çalışması var mı?

2-Örgütün ödül sistemi, yapısı ve kültürü takım çalışmasını destekler mi?

Çevresel bileşenler içerisinde bir örneği ifade eden “ödül sistemi” bir takım içerisinde bireysel başarıyı arttırma, işle ilgili engelleri ortadan kaldırma yönünde performansı desteklerken, örgütte takımın rahat iletişim kuracağı ortam yoksa başarı için büyümemeye gibi boyutları da ifade etmektedir. Bunun yanında yine çevresel bileşenler, açık bir şekilde performans amaçlarını saptama, takım çalışması etkinliğinin üyeler tarafından anlaşılması için toplantıların temin edilmesini sağlama, bireysel performanstan çok takım performansının ücret sistemini tespit etme, formal örgüt yapılarında meydana gelen engelleri ortadan kaldırma ve örgüt kültürüne ait takım çalışmasına yönelik süreç ve davranışları güçlendirme gibi konuları da içermektedir.

b) Kompozisyon Bileşeni: Takım üyelerinin beceri ve davranışları ile ilgilenir. Otobüse doğru insanı alma mantığını içerir. Takım kompozisyonunun performans üzerinde olumlu etki gösterebilmesi için takım liderlerinin şu sorulara cevap verebilmesi beklenmektedir:

1-Takım üyeleri bireysel olarak görevin tamamlanması için ne tür becerilere sahip olmalıdır?

2-Takım üyelerinin diğerleri ile daha iyi çalışmak için kişilerarası ilişkileri ve iletişim becerileri nasıldır?

3-Takım üyelerinde görevin tamamlanması için nasıl bir motivasyon ve bağlılık vardır?

4-Takım, görevin gerçekleşmesi için doğru büyüklükte midir?

Kompozisyon bileşeni, takım üyelerinin bireysel becerilerinin takım hedeflerine katkısı, takım üyeleri arasındaki ilişkinin hedefleri gerçekleştirme yönünde olması ve takım büyüklüğünün hedeflere ulaşmak için yeterli olması gibi konuları ifade etmektedir. Bunun için Kompozisyon bileşeni, bireysel olarak beceri ve motivasyonasahip takım üyelerinin temin edilmesi, takımın amacını gerçekleştirmek için üyeler arası bağılılığı yüksek, kişiler arası becerileri ve teknik gelişimleri takip edebilen kişilerin saptanması ve takımın büyüklüğünün doğruluğuna karar verilmesi gibi kriterlere önem verilmesi gerektiğini ifade eder.

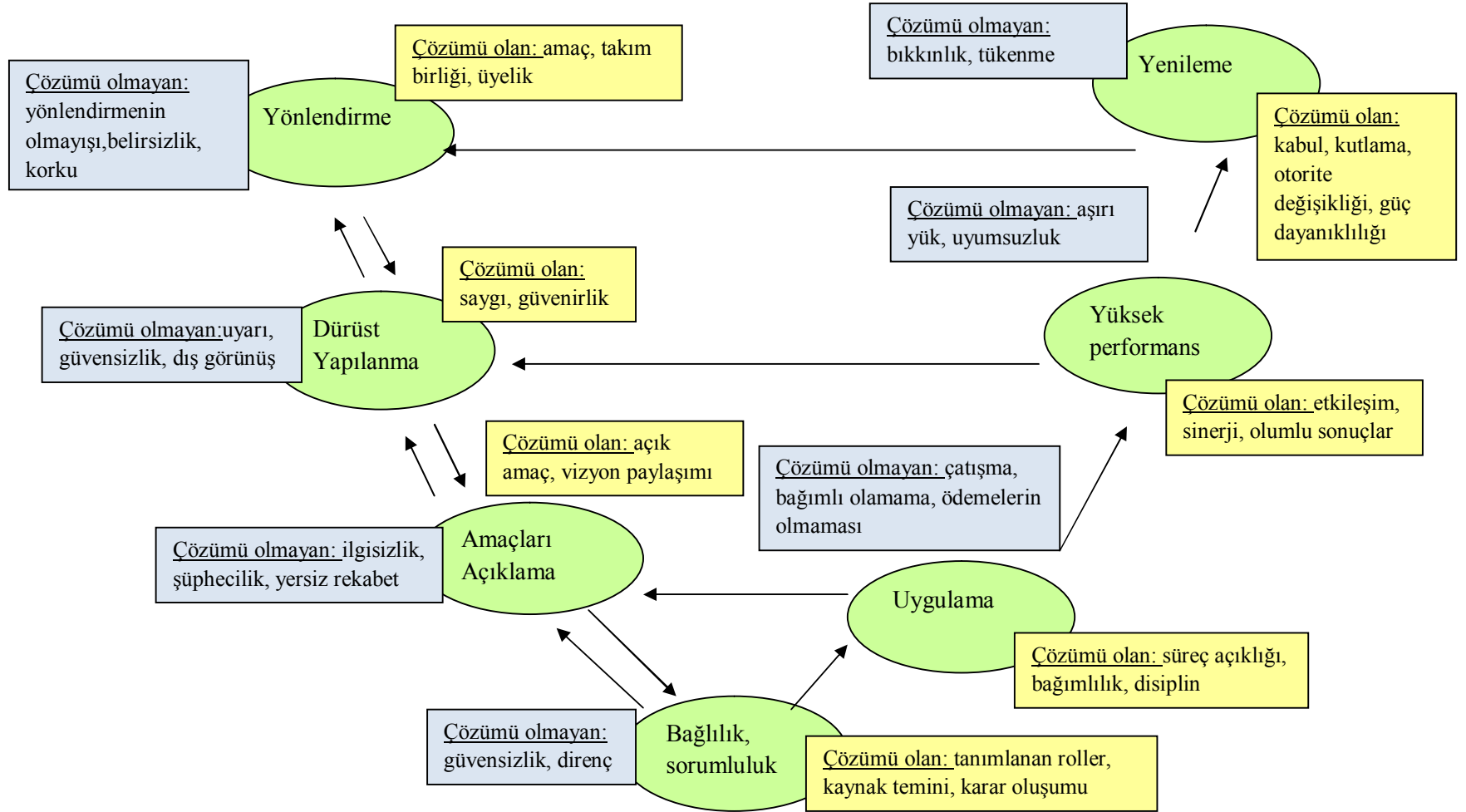
c) *Yetkinlik Bileşeni*: Belirli bir alanda sorumluluk ve görevi yerine getirme olarak ifade edilen yetkinlik bileşeninde, hiçbir takım üyesi takımdan bağımsız kendi başına değildir, fakat takımın formal ve informal sürecine bağlıdır. Bu örgütün işlerliğinin bir yoludur. Takımlarda, amaçların açıkça ifade edilmesi, amaçların başarılı olabilmesi için bireysel görevlerin ve takımın amacına nasıl katkıda bulunacağını bilmesi, etkili karar alınması, etkili iletişim ve geçmişe yönelik alış-verişleri içermesi, amaçlar doğrultusunda takım bağılılığı ve dürüstlüğünün oluşturulması ve farklı görüşlerin ve itirazların çözümünün bulunması gibi konulara izin verildiği sürece gelişim gösterir.

Kompozisyon bileşeni ve çevresel bileşenlerde takımın idaresi söz konusuysa, yetkinlik bileşeni ile performans devam ettirilir. Eğer takımlar mükemmel amaçlar istiyorlarsa yetkinlik için amaç kurulumu, karar alma, iletişim, dürüst yapılanma ve tartışmaların çözümlenmesi aşamalarını geliştirmeleri gereklidir.

d) *Değişim Bileşeni*: Takımlar her zaman etkili olabilmek için yeni şartlara değişim ve adaptasyon göstermelidir. Büyük etkisi olan bir amaç için takımlar, yetkinlik, çevre koşulları ve kompozisyon boyutları arasındaki ilişkilerde değişikliğe ve devamlılığı sağlamada bir çalışma planı geliştirmek için zayıf ve güçlü yönlerinin ve performansının izlenmesine ihtiyaç duyabilir. Takım yapılanma becerileri çok önemlidir ve özel dikkat gerektirir. Takımlar değişim için yeteneklerini geliştirmek zorundadır.

Amacına daha başarılı bir şekilde ulaşmak isteyen takımlar, 4C'nin takım yapılanması sürecinde uygulanan değerlendirme aşamasını, değişim ihtiyacı için saptamalıdır. Sürekli değişen bir dünyada isteklerin karşılanması için üyeler arasında bir felsefe meydana getirerek düzenli değişimin önemini oluşturmak gerekmektedir (G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer, 2007).

Bundan başka, takım yapılanması ve performans ilişkili diğer bir model ise Drexler ve Sibbet (2000) tarafından ortaya konmuştur. Bu modelde bir takımın performansını olumlu yönde etkileyebilecek faktörler ifade edilmiştir (bkz. Şekil.1-2).



Şekil 1-2. Takım yapılanması kuramı vetakım performans modeli (Drexler ve Sibbet, 2000:45-61)

Drexler ve Sibbet (2000), takım yapılanması kuramlarında takım gelişimine katkı sağlayan yedi durumdan bahsetmektedir. Bu durumların ilk dördünün takım yapılanmasını diğer üç durumun ise performans seviyesini arttırdığını öne sürmekte, yapılanmasını iyi tamamlayan takımların performans seviyelerinin de buna paralel olarak olumlu yönde ilerleyeceği öngörülmektedir.

Cohen ve Bailey(1997) ise, analizlerini yaptıkları çalışmalardan yola çıkarak takım performans başarısını etkileyen faktörleri incelemişler ve bu faktörleri beş başlık altında toplamışlardır:

- a) *Çevresel Faktörler:* Organizasyonu ve takımı etkileyen, endüstri karakteristikleri, kargaşa ortamı, müşterilerin koşulları vb. gibi dış karakteristikleri ifade etmektedir.
- b) *Dizayn Faktörleri:* Görev, takım, organizasyon dizaynı gibi takım başarısını etkileyen önemli faktörleri ifade etmektedir.
- c) *Takım İçi Süreç Faktörleri:* Takım üyelerinin birbirleri ile etkileşimleri ile ilgili olan iletişim, çatışma, işbirliği vb. gibi olan değişkenleri içermektedir.
- d) *Takım Dışı Süreç Faktörleri:* Takım üyelerinin ve takımın dışarıyla olan etkileşimine yönelik iletişim, çatışma, işbirliği vb. gibi değişkenleri içermektedir.
- e) *Takımın Psikososyal Nitelikleri İle İlişkili Olan Faktörler:* Takımın bağlılığı, takım üyelerinin paylaştığı standartlar olarak tanımlanan takım normları vb. gibi değişkenleri içermektedir.

Takımların yapılanma süreçlerini ifade eden yaklaşımların ortak yönleri, performansı etkileyen bileşenlerin performans düzeylerinde de etkili olduğu yönündedir. Bu bileşenlerin, takım üyeleri arasındaki bağlılık, iletişim, işbirliği, kompozisyon, çevresel koşullar, değişim ve yenilik bileşenleri olduğu söylenebilir.

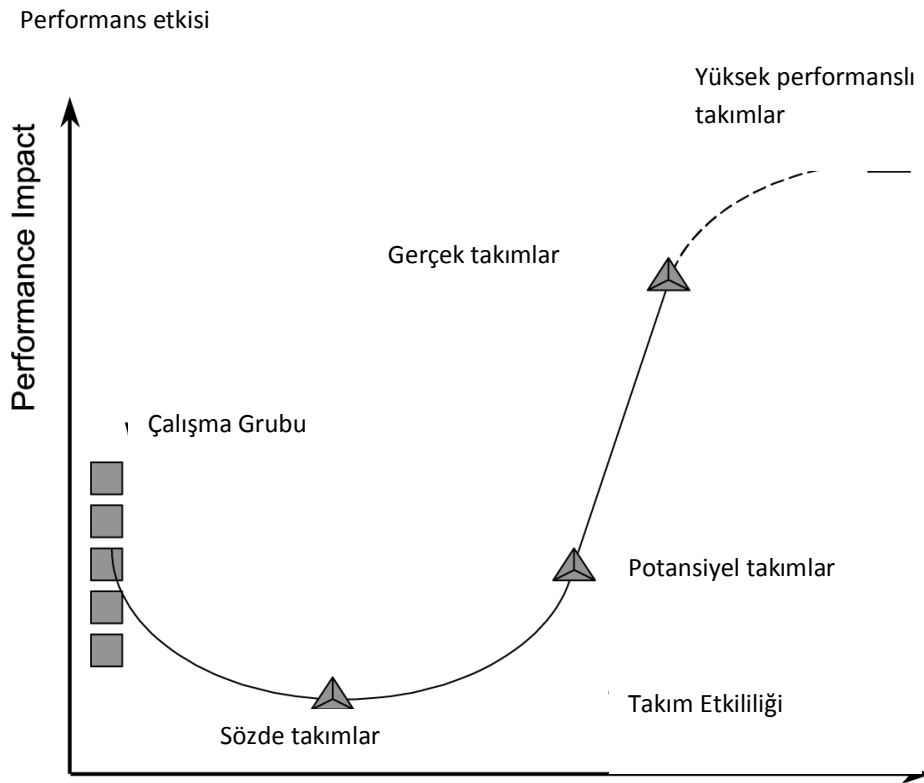
Açıklanan takım yapılanması ve takım performans bileşenlerinin belirlenmesini içeren kuramlarının yanında, literatürde takım yapılanması, takım çalışması, performans ölçümü, takım performans ölçümü, takım performans ölçüm sistemini ifade eden araştırmalar da yer almaktadır ve bu araştırmalar, yine takım performans düzeyi ile ilişkilendirilmektedir.

2.3.1. Performans Ölçümü: Takım çalışması dışında tek başına performans ölçümü yönetim alanındaki önemli konulardan birisidir. Örgütte çalışan bireylerin performansı, örgütsel verimliliği etkileyen faktörlerden biri olduğu için yönetim işini üstlenenler, çalışanlarının bireysel performanslarını değerlendirme yoluna gitmişlerdir. Bireysel performansın değerlendirilmesi anlayışı, özellikle günümüz örgüt anlayışında stratejik yönetim içerisinde ele alınmaktadır. Stratejik planlama ile işleyişini sürdüren örgütler, örgütün misyonunun belirlenmesi, gelecek yönelimli bakış ile uzun ve kısa dönemli performans hedefleri ile stratejilerine taslak oluştururlar(Özgür, 2004). Stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflere ve belirlenen iş standartlarına ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek, sorunları saptamak ve çözüm üreterek düzeltme ve iyileştirmeyi düzenli olarak yapmak gerekmektedir.

Performans ölçümleri performansı geliştirmeye yönelik amaçlara ulaşabilmek için önceden belirlenen performans göstergelerine göre kurumun kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları/çıktıları ölçmek için kullanılan yöntemdir(Çevik ve diğerleri, 2008). Bilimsel anlamda Kaplan ve Norton (1996), Bititçi ve Carrie (1998), Neely ve Adams (2001) bu yöntemleri çalışmalarında sık kullanan kuramcılar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. 1996 yılından beri bu kuramcılar içerisinde Kaplan ve Norton, iş süreçleri seviyesini belirlemede ve iş dünyasında stratejik planlamaya göre performans ölçümü üzerinde özellikle bireysel performans ölçümüne değinmekte ve denge puanı kuramını geliştirerek bireylerin performanslarını bilimsel araştırmalar yaparak değerlendirilmesine katkıda bulunmaktadır (İnce, Bedük ve Akdoğan,2004). Kaplan ve Norton'un(1996) kuramına göre strateji örgütün hissedarı için sürdürülebilir değeri yaratmadaki niyetini tasvir etmekte,örgütün misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir

performans ölçüm setine çevirmektedir. Stratejiyi ölçmek, vizyonu, örgütün bütünü için netleştirmekte ve değişim çabalarına odaklandırmaktadır (Keçecioğlu,2008).

2.3.2.Takım Performans Ölçümü: Takım ve performans ile ilgili çalışmalarda sıklıkla rastlanan bir başka ana konu takım performansının ölçümüdür. Takım performansının ölçümü üzerine yapılan çalışmalarda Morhman (1992),Katzenbach ve Smith (1993), Meyer (1994), Shaw ve Schneier (1995), Zigon (1997), Hacker ve Lang (2000) isimleri öne çıkmaktadır. Özellikle Katzenbach ve Smith'in 1993 yılında geliştirmiş oldukları takım performans eğrisi modeli bu yönlü çalışmalarda en fazla yer verilen model olmuştur. Şekil 3.Katzenbach ve Smith'(1993)in takım performans ölçüm modelini açıklamaktadır(Katzenbach ve Smith, 2006).

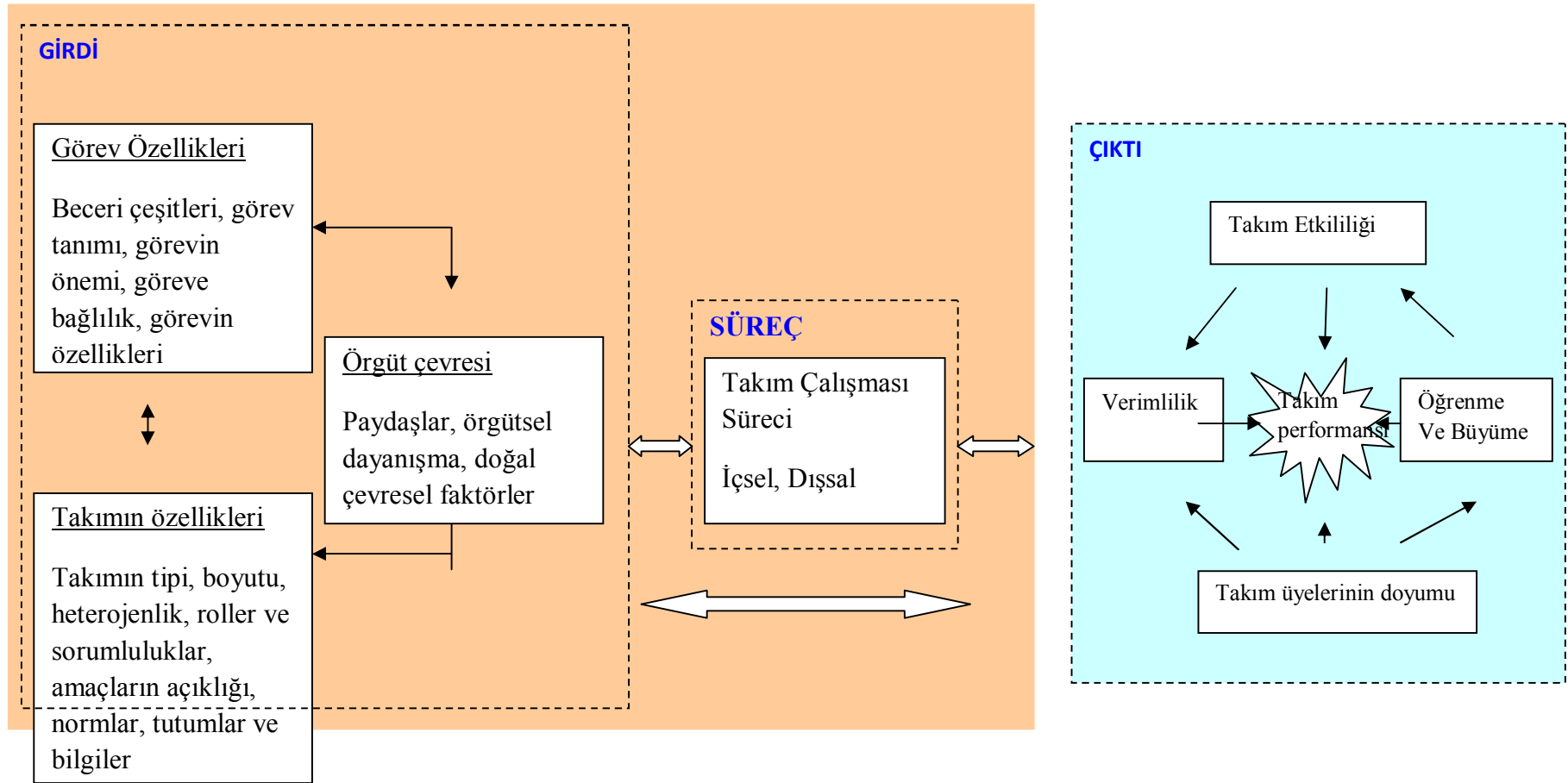


Şekil 1-3.Katzenbach ve Smith'in takım performans ölçüm kuramı (Katzenbach ve Smith 2006).

Katzenbach ve Smith'in (2006) "Takım Performans Eğrisi Modeli" küçük bir grubun performansının temel yaklaşıma nasıl bağlı olduğunu ve bu yaklaşımı nasıl

etkilediğini göstermektedir. Çalışma grupları, performansları için en iyi olan bireylerin toplamına dayanmaktadır. Bu gruplar birleştirilmiş çabaları gerektiren ortak iş ürünlerinin peşinde gitmezler. Çalışma gruplarının aksine takım yolunu seçen insanlar ortak bir amaç, hedefler dizisi, bir yaklaşım ve karşılıklı sorumluluk duygularını yerleştirmek için kendilerini birleşik çalışma ürünlerine ve ortak harekete adanlar. Kendilerinden takım diye söz etmelerine karşın riskleri göze almayanlar ise sözde takımlar olarak nitelendirilirler. Riski göze alan potansiyel takımlar eğride yükselirken kaçınılmaz engellerle karşılaşabilirler. Engellere nasıl takılmış olurlarsa olsunlar, potansiyel takımları ve sözde takımları bu engellerden kurtaracak en önemli etken ise performanstır(Katzenbach ve Smith, 1998). Performansın bu denli etkili olduğu takım çalışmalarında performans ölçümü de bir o kadar önem arz etmektedir.

2.3.3.Takım Performans Ölçüm Sistemi: Takım çalışması ve performansa ilişkin çalışmalara sistem olarak yaklaşan araştırmalarda bulunmaktadır. Wishner ve Fawcett (1991), Jones ve Shilling (2000), Mendibil (2003) bu alandaki çalışmalarda en sık rastlanılan isimlerdir. Bu araştırmalara göre performans, sürecin çıktı aşamasında bir takım faktörlerden etkilenmekte ve bu faktörler performansın düzeyini belirlemektedir. Bu konuya yönelik modeller içerisinde özellikle Mendibil ve MacBrayde'nin (2005) geliştirmiş oldukları“Etkili Takım Temelli Performans Ölçüm Sistemi” yeni ve güncel bir kuram olması sebebiyle oldukça sık kullanılan modeller içerisinde yer almaktadır. “Etkili Takım Temelli Performans Ölçüm Sistemi”modeline sistem olarak bakıldığında, sistemin çıktı aşamasında takım performansının takım etkililiği, öğrenme ve büyüme, takım verimliliği ve takım üyelerinin iş doyumu gibi boyutlardan etkilendiği görülmektedir.



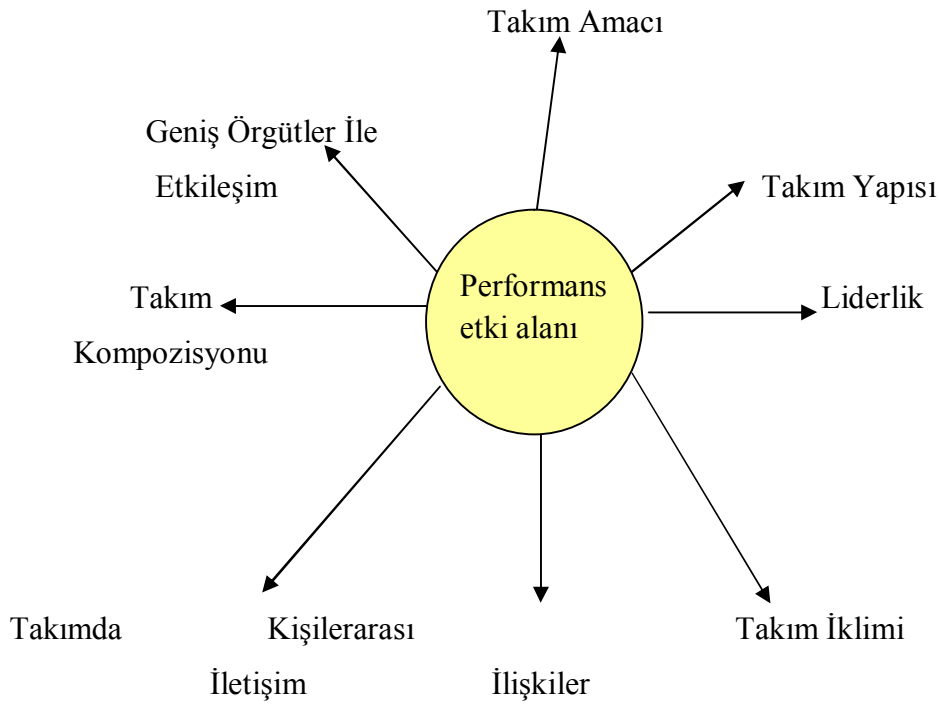
Şekil 1-4. Etkili takım temelli performans ölçüm sistemi(Mendibil ve Macbrayde, 2005)

Takım performansının ölçülmesine sistem olarak yaklaşan diğer bir çalışma Senior ve Swailes (2004) tarafından yapılan ve takım performansını etkileyen sekiz faktörü belirledikleri çalışmadır. Bu faktörler;

- a) *Takım Amacı:* Amacın netliği, açıklığı, takım üyeleri tarafından amacın tanınması, takım üyeleri tarafından amaçların paylaşımı ve takım üyelerinin amaçlara bağlılığı
- b) *Takım Yapısı:*Yönetim bilinci, roller ve sorumluluklar, işletme için yapı, karar verme, problem çözme, sürecin planlanması, işletmede anlamlı değerlendirmenin yapılması ve takım üyeleri arasında paylaştırılan görevlerin dağılımı
- c) *Takım Liderliği:*Stillerin uygunluğu, liderlerin sorumluluğu, takım üyelerinin desteklenmesi, liderler için takım üyelerinin desteklenmesi, yönetimin, vizyonun ve yapının şartları, zamanın, yönetimin ve görevlerin planlanması ve hazırlanması
- d) *Takım İklimi:* Takıma, lidere ve diğer üyelere bağlılık, farklılıklara saygı duymak, enerji ve heyecan, üyelerin zevkleri, açıklığa karşı sır saklama, destekleyiciliğe karşı savunma durumu, liderler ve üyeler arasında dürüstlük, çalışma hızı, gerginliğe karşı rahatlık, paylaşımcılığa karşı egemenlik(baskıcılık), otoriteye karşı demokrasi, karara katılım, yenilik ve yaratıcılığa karşı gelenekselcilik ve esnekliğe karşı sertlik(katılık).
- e) *Kişilerarası İlişki:*İletişimin stilleri, birlikte veya bireysel çalışma, birbirlerini destekleme ve dikkate alma, takım üyeleri arasında yakınlık, destekleme, üyeler arasında iş paylaşımı, işbirliğine karşı rekabet, kurnazlığa karşı sadakat, kişisel sorumluluğunun benimsenmesi ve kişisel işlere karşı birlikte hareket etme

- f) *Takımda İletişim*: Açıkça konuşma yeteneği, yapıcılığa karşı yıkıcı çatışma, iletişimin frekansı, açıklığa karşı gizlilik, iletişimin koordinasyonu, faydalı yardımlaşma ve reaktiviteye karşı proaktivite
- g) *Takım Kompozisyonu*: Şahısların karışımı, yetenek ve becerilerin karışımı, takım rollerinin tanımı, hepsinin beceri ve yetenekleri hakkında bilgi sahibi olmak, birbirinin yetenek beceri ve rollerini tanımak ve saygılı olmak, takımın büyüklüğü, üyelerin devamlılığı ve üyelerin motivasyonu olarak ortaya çıkma
- h) *Geniş yapılı örgütler ile takım etkileşimi* olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu faktörler ile modelin teoriksel karşılığı takım performansının 8 faktör modelini içerir.



Şekil 1-5. Takım performansının sekizfaktör modeli (Seniorve Swailes, 2004:241)

Takım ve takım performansını model alan bu kuramlar incelendiğinde, dikkat çeken temel nokta, kuramların yapılanma aşamasında performans düzeyini etkileyen faktörlerin benzer faktörler olmasıdır. G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer,(2007) takım

performans bileşenleri olarak ifade ettiği 4C modelinde yer alan çevre, kompozisyon, değişim ve yetkinlik başlıkları ile paralellik gösteren bu ifadelerin takımların performans düzeyine etki ettiği söylenebilir.

2.4. Spor Örgütlerinde Proje Takımları, Takım Çalışması Ve Takım Performansı

Takımların performansları konusunda, özellikle takım türlerinin etkili olması, örgütleri de çeşitli takımlara yönlendirmiş ve günümüzde “belirli zaman süreci içerisinde gerçekleşen, belli bir amaç üzerinde odaklaşan, sınırlı sayıda insan ve madde kaynağı içeren”(Bonacin, 2008) ve “vizyon sahibi, sinerjik bir yapılanma biçimini” almış olan proje takımları ile etkili ve verimli olma eğilimi ve uygulamaları gitgide yaygınlaşan bir olgu olmuştur.

Proje takımlarının oluşum ve etkinlik süreçleri de belli bir zaman içerisinde bir projenin gerçekleşmesi amacı ile bireylerin bir araya gelmesini kapsar. Bu açıdan proje takımları, bir projenin gerçekleşmesini hedefleyen ve projenin tamamlanması ile sona eren yapılardır. Bir proje çalışması için çeşitli kişi, kaynak ve takımlara farklı zaman ve zeminde ihtiyaç duyulmaktadır. Proje takımları, bu yönü ile tek düze bir yapı arz etmeyen sık sık değişebilen ve farklı disiplinlerden gelen bireyleri bir araya toplayan yapıyı ifade etmektedir. Proje takımları oluşturulmasının temel amacı, takım kültürü ve ilkelerine sahip olan bireylerle birlikte beceri ve birikimleri takım etkinliğinde değerlendirerek, bir projeyi gerçekleştirmektir(Akın, 2005).

Birçok örgüt proje takımlarını kullanarak bu sistem içerisinde ilerlerken, spor örgütleri de bu sisteme dahil olmaya ve proje takımlarına yer vermeye başlamıştır. Yönetim, işleyiş ve yapısal yönden diğer örgütler ile aynı çizgide ilerleyen spor örgütlerinin de takım çalışması ve takım performansına odaklanma eğilimi içerisinde olduğu görülmektedir. Sığrı (2009) bu konuda özellikle, spor örgütlerinin performanslarının etkin bir şekilde ortaya konmasında rol oynayabilecek performans ölçütlerinin belirlenmesi ve tanımlanacak olan bu ölçütlerin, spor örgütlerinin başarısını ortaya koymada ip ucu görevi üstleneceğini vurgulamaktadır.

Spor örgütlerinde takım çalışmasını önemseyen ve amaçları doğrultusunda yapısı içerisinde, proje takımlarını kullanarak futbolun geniş kitlelere yayılmasını ve ülke futboluna katkı sağlamayı amaç edinen Türkiye Futbol Federasyonu, bu sistem içerisinde ilerleyen bir spor kurumu olarak karşımıza çıkan örneklerden birisidir.

Türkiye’de sporun üst düzeyde profesyonel anlamda yönetildiği Türkiye Futbol Federasyonu’nda proje takımlarının varlığı ve takım çalışmasının yapılması araştırmanın Türkiye Futbol Federasyonu’nda yapılmasında etkili olmuştur.

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın konusu ile ilgili çalışmalar, takım performansının belirleyicisi ve etkileyicisi olan bileşenler çerçevesinde ele alınmış ve sunulmuştur.

Cohen ve Bailey’in(1997) buluşsal çatı kullandıkları uzun süreli araştırmalarında, takım etkililiği üzerinde görev, grup ve örgütsel faktörler, çevresel faktörler, içsel ve dışsal süreçler ve grup psikolojisini tehdit eden durumları; çalışma takımları, paralel takımlar, proje takımları ve yönetim takımları olmak üzere beş farklı takım türü üzerinde incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarında; dizayn faktörlerinin, süreç faktörleri ve psikososyal faktörlerin çıktılarını dolaylı olarak, takım etkililiğini ise direkt etkilediği, psikososyal faktörlerin takımların temelinde oluştuğunu, dizayn faktörlerinden direkt olarak etkilendiğini ve süreç faktörlerini etkilediği, çevresel faktörlerin ise dizayn faktörlerini direkt etkilediği ifadelerini vurgulamışlardır.

Gökçegöz(2002) “Etkili Takım Çalışması” adlı araştırmasında, takımla birlikte karar almanın veya sorun çözmenin yararlı yönleri yanında, sakıncalı yönlerinin olduğu, ancak; takım hedeflerinin kesin bir şekilde ortaya konulması gerekliliği, üyelerin olaylara farklı bakmalarının desteklenmesi, değişime karşı esnek olunması ve yönetici ve bireylerin tam bir güven ortamının oluşmasına destek olması durumunda her takımda başarının artacağı sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanında, takımların amaçları doğrultusunda sonuca ulaşabilmesi için takım üyeleri, tartışma başlatabilen, yeni fikirler

üretmeye ve sahiplenme duygusuna açık, birlikte çalışmanın takım başarısı için gerekli olduğunu benimseyen bireylerin olmasına dikkat edilmesi ifadesine yer vermiştir.

Ammeter ve Dukerich(2002), inşaat sektörü ve üretim sektöründe yer alan sekiz yüksek performanslı proje takımı ile proje takım performansını etkileyen faktörleri belirlemiştir. Araştırmalarının sonucunda sırasıyla, takım üyelerinin takıma ait olma, birlikte çalışabilme gibi kavramları ifade eden takım oryantasyonu boyutunun %71, kritik lider davranışlarının %67, takım içi iletişimin %61, bireysel başarının proje başarısına etkisini ifade eden sahiplenme boyutunun %47, takımın fiziksel yalnızlığı ve/veya uyumluluğunun %43, formal takım yapılanmasının %43, informal takım yapılanmasının %43, önceki ve diğer projelerle rekabetin %35, ekstra ödemeler veya bonusların %25, projenin ileri görüşlülüğünün, profiline ve sponsorluk desteğinin %20 oranında proje takımlarının performans seviyesini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Senior ve Swailes(2004)'in 60 yönetim takımı üzerinde yapmış olduğu çalışmalarında, takım üyelerinin performans üzerine yapmış olduğu yorumlara dayanarak, takım performansının seviyesini belirleyen sekiz faktöre ulaşmışlardır. Araştırmacılar bu faktörleri; *takım amacı, takım yapısı, takım liderliği, takım iklim; kişilerarası ilişki, takımda iletişim, takım kompozisyonu, geniş örgütler ile etkileşim* olarak ifade edilmiştir.

Özler ve Koparan (2006) çalışmalarında, personele yönelik bir anket uygulamışlardır. Bu anket ile takım çalışmasının alt boyutları olan motivasyon, iletişim liderlik, uyum ve heterojenlik faktörleri ve personel performansı arasında ilişki olup olmadığını analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarında; takım çalışmasının personelin motivasyonunu yükselttiği ve bunun sonucunda da performanslarının arttığı, takım üyelerinin takım çalışması sonucunda olumlu yönde motive olmaları, takımın performansı üzerinde artırıcı bir etkiye neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişim boyutu açısından, takım çalışması sonucu personelin daha etkin iletişim kurduğu ve iletişim problemleriyle daha az karşılaştıkları ortaya çıkmıştır. Değişim ve uyum boyutu açısından takım çalışmasının uyum faktörü ile personel performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu sonucuna ulaşmışlardır.

Bayle ve Robinson(2007) dataları temel alınarak yaptıkları “Ulusal Devlet Sporlarının Performanslarının Anlaşılmasında Bir Kuram Yaklaşımı” adlı araştırmalarında, belirlenmiş zaman süresi içerisinde yönetim oyunları ve stratejilerin anlaşılması ile ilişkili örgüt performansı üzerine çalışmışlardır. Bayle ve Robinson (2007) araştırmalarında, spordaki performans göstergelerinin de diğer örgütlerdeki gibi finansal, örgütsel ve sosyal açıdan değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar araştırma sonucunda, örgütlerde performansın üç şekilde sınıflandırılabilirliğini vurgulamışlardır. Birinci sınıflandırma olarak adlandırılan *mikro-analitik sınıflandırma*; örgütsel davranış, güç, çatışma ve karar almayı içermektedir, ikinci sınıflandırma olan *makro-analitik yaklaşım*; planlama süreci, değişim sürecine daha iyi adaptasyon ve temel kaynaklara ulaşmak için örgütsel performansın güvencesi olan örgüt kapasitesini içermektedir, Son sınıflandırma olan *yapılanma yaklaşımı* ise; performansın açıklanması için kullanılan örgüt fonksiyonlarının tanımlanmasını içermektedir. Bunun yanında, performansın açıkça anlaşılmasına izin veren bu kuramın ilk olarak ulusal hükümet birimlerinde potansiyel performansın gerçek performanstan daha farklı olduğunun üzerinde durulması ve ikinci olarak gerçek performansın ulusal hükümet birimlerinde mekanizma ve faktörleri ya daha az yada daha fazla etkileyebileceği sonucuna varmışlardır.

Sudhakar, Frooq ve Patnaik’in(2011) deneysel çalışmaları temel alarak yaptıkları “Program Gelişim Takımlarının Performansına Etki Eden Faktörler” adlı çalışmalarında takım performansının gelişimine etki eden faktörleri dört başlık altında incelemişlerdir. Teknik, teknik olmayan, örgütsel ve çevresel faktörler olarak adlandırdıkları bu faktörler üzerinde takım iklimi, takım farklılıkları, takımda yenilik, takım üyelerinin yetkinlikleri ve karakteristik özellikleri, üst yönetimin desteği ve takım liderinin davranışlarının program gelişim takımları üzerinde etkili olabileceği ifadelerine yer vermişlerdir. Bunun yanında dürüstlük ve iletişim boyutlarının program gelişim takımlarını etkileyen temel faktörler olduğu ifadesini de vurgulamışlardır.

Takım performans bileşenleri ile ilişkili araştırmalar boyutlar bazında incelendiğinde;

Kompozisyon Bileşeni İle İlgili Araştırmalar

Özler ve Koparan (2006) iki ayrı ilaç firmasında yapmış oldukları çalışmalarında, motivasyon, iletişim, uyum, liderlik ve heterojenlik faktörlerinin performans ile olan ilişkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda; kompozisyon bileşeni içerisinde yer alan motivasyon boyutunda, takım çalışması sonucu personelin motivasyonundaki değişimin yükseldiği ve buna bağlı olarak da performansın düzeyinin arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Takım lideri boyutunda ise doğru lider ile çalışmanın takım performansını ve başarıyı arttırdığı ifadesine yer verilmiştir.

McIntyre, Murphy ve Mitchell'nin(2007) firma performansı ve kurul kompozisyonu arasındaki doğal ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları çalışmalarının sonucunda, takım üyelerinin yüksek tecrübeleri, yaş seviyelerindeki farklılık, takım içerisindeki ayrıcalıklar ile firma performansı arasında ilişki olduğu bulunmuş ve bu boyutların firma performansının seviyesini arttırdığı ifade edilmiştir.

Topuksak ve Kublay (2009) çalışmalarında, doktor, hemşire ve sağlık görevlileri ile anket çalışması; yöneticiler ile ise yüz yüze görüşme yapmışlar ve araştırma bulgularında çalışanların % 88'inin takım çalışmasının kompozisyon bileşeni içerisinde yer alan *motivasyon* boyutunu ve çalışanların % 88.3'ünün başarılı bir takım çalışmasının *kendini geliştirme* ve *işletmeye olan bağlılığını* artırdığını ve böylelikle bu boyutların performansa olumlu katkı sağladığı ifadesini kullanmışlardır.

Çevresel Koşullar Bileşeni İle İlgili Araştırmalar

Higgs, Plewnia ve Ploch'un(2005) kişilerarası ilişkilerde takım farklılıkları ve görev karmaşıklığı arasındaki farklılıkların takım performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile yapmış oldukları araştırmalarında, kişilerarası ilişkilerde, takım kompozisyonu, görev karmaşıklığı ve takım performansı arasında açık bir ilişkinin olduğu, karmaşık görevlerin performans üzerinde olumlu ilişkisi olduğu ve açıkça ifade edilen görevlerin ise performans üzerinde negatif ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Yinghui ve Eng ‘in 1999 yılında yapmış oldukları “ Proje Performansı Üzerinde Örgüt Yapısının Etkileri” adlı çalışmalarının sonucunda; proje boyutunun projenin yapısı ve proje kontrolü ile anlamlı ilişkisinin olduğu ve örgütün yapısal genişlemesinin kontrol ihtiyacını ve yetki devrini de genişlettiği sonucuna varılmıştır.

Gültekin 2008 yılında yapmış olduğu araştırmasında, yöneticinin çalışanlara yönelik işle ilgili cinsiyet,yönlendirme- geri bildirim ve medeni durumun örgütsel bağlılığını arttırmadığı, motivasyon, takım çalışması, kariyer planlama ve kişisel gelişim uygulamalarının ise performansa pozitif katkı sağlayabileceği sonuçlarına ulaşmıştır.

Foster ve Washington(2009), “Ev Sahibi Takımın Takım Performansı Ve Örgütsel Yapı” adlı çalışmalarında görevlerdeki karşılıklı bağlılığın spor takımlarının performansları üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Douglas ve Caeless (2011) ise, profesyonel ve elit sporcuların yaşam şartları, çevresel şartlar ve kişisel durumlarının performans üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, kano, kriket, hokey, judo, rugby, atletizm, yüzme ve netball ve kürekbranşlarında yer alan sporcularla yaptıkları odak grup görüşmesi sonucunda; çevre bileşeni ile ilişkili, sporcuların aşırı sistematik düzeninin, aile ve kişisel hayatlarının kesintiye uğramasının performansı negatif etkilediği, sağlıklı iletişimlerinin ve dengeli ve düzenli bir hayatın sporcunun performansını olumlu etkilediği ifadelerine yer verilmişler, ayrıca; kişisel ve çevresel faktörlerin sporcu performanslarını genellikle doğrudan değil dolaylı olarak etkilediği sonucunu vurgulamışlardır.

Yetkinlik Bileşeni İle İlgili Araştırmalar

Gökçegöz (2002), araştırma sonucunda, takımla birlikte karar almanın veya sorun çözmenin takım çalışmasına ve takımın performansına katkısının yanında zararının da olduğunu ancak; takımın *hedeflerinin kesin bir şekilde ortaya konması*, üyelerin olaylara farklı bakış açılarının *desteklenmesi*, değişime karşı esnek olunması ve

yöneticiler ile takım üyelerinin arasında tam bir *güven* ortamının oluşması dahilinde ise her takımın başarılı olabileceğini ve bu durumda performans düzeyine olumlu katkı sağlayabileceğini ifade etmiştir.

Özler ve Koparan (2006), takım çalışması uygulamaları sonucu yetkinlik bileşenin bir boyutu olan ve performansı etkileyebileceği düşünülen *iletişim* faktörünün performans ile olan ilişkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Özler ve Koparan (2006)'nın araştırma bulgularına göre; takım çalışması sonucu takım üyelerinin aralarında daha etkin iletişim kurduğu ve iletişim problemleri ile daha az karşılaştıklarını ifade etmişler ve bu durumun performansı da olumlu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Menard (2009)'ın müzakere takımlarının performanslarını arttırmak için sosyal ilişkilerin etkilerini ortaya çıkarmak amacı ile yapmış oldukları araştırmalarının sonucunda; müzakere sürecini güçlendirmek için sosyal ilişkilerin kullanılabileceği ve böylelikle katılımcıların yeteneklerini ve kaynaklarını tam anlamıyla kullanabileceği ifadelerine yer verilmiştir.

Liu,Chen, Jiang ve Klein'nin(2009) yapmış oldukları “Proje Yönetim Performansı Ve Görev Tamamlama Yetkinliği: Kullanıcının Katılımı Ve Kontrolünün Etkileri” adlı araştırma sonuçlarına göre; bir takımın genel yeterliliğinde, kullanıcıların katılımından proje yönetimine ve kontrolüne kadar birçok alanın performansı etkilediği ve ayrıca bir takımın yetkinliği arttıkça toplam proje performansına olan etkisinin de o derece artmaktadır.

Müler ve Tunner (2009), “Başarılı Proje Yöneticilerinde Liderlerin Yetkinlik Profilleri” adlı çalışmalarının sonucunda, proje yönetiminde başarılı olabilmek için liderin yetkinlik profilinin projeden projeye değişiklik gösterdiği ifadesine yer verilmişlerdir.

Topuksak ve Kublay (2009), araştırma bulgularında, yetkinlik bileşeni ile ilişkisi olan *liderin yönetim biçimi* boyutunda; takım çalışmasında liderin ve liderlik anlayışının öneminin %85 oranında önemli olduğu, bunun yanında yine % 81 oranında takım

performans düzeyi ve niteliğinin o takımın lideri ile yakından ilişkili olduğu ve takım çalışmasının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için yol gösterici bir lidere gereksinim olduğu (% 81,4) ifadelerine yer vermişlerdir.

Değişim Bileşeni İle İlgili Araştırmalar

Özler ve Koparan (2006), takım çalışması ile ilgili araştırmalarında, değişim ve uyum bileşenin performans ile olan ilişkilerini belirlemeye çalışmışlar ve araştırma sonuçlarında, değişim ve uyum faktörü ile takım performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Küçük (2008) “Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik Üzerine Etkileri” adlı çalışmasını literatür incelemesi sonucunda yapmış ve takım çalışmasının yenilik becerilerine olan etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; takım çalışması yapılan kurumlarda yenilik ve değişime olan uyumun hem öğrenme hem de takım performans düzeyinde artış sağladığı ve çalışanların yenilik yapma istek ve arzularının artması durumunda da takım içerisindeki sinerjinin de olumlu yönde arttığı ifade edilmektedir.

Jimenez ve Valle (2010)’nin “Yenilik, Örgütsel Öğrenme ve Performans” adlı araştırmalarında firma performansı ile örgütsel yeniliğin, performans ile örgütsel öğrenmenin ve örgütsel yenilik ve örgütsel öğrenmenin arasındaki pozitif ilişkiyi deneysel yöntem kullanılarak belirlemeyi amaçlamışlardır. Jimenez ve Valle (2010)’in araştırma sonucunda elde ettikleri bulgulara göre; örgütsel öğrenmenin ve *örgütsel yeniliğin performansı olumlu etkilediği* ve örgütsel öğrenmenin de yeniliği olumlu etkilediği ve ayrıca; firmanın büyüklüğü ve firmanın yaşının da faaliyet gösterdiği endüstri ve çevrenin bu üçlü arasındaki ilişkiyi etkilediği görülmüştür.

BÖLÜM III

3. Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, veri toplama yöntemi, evren ve örneklem, verilerin toplanması, kodlanması, çözümlenmesi, kullanılan veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenirlik çalışması ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1.Araştırma Modeli

Bu araştırma, betimsel bir araştırmadır. Araştırmada, nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda , farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bilgi anlayışına sahip olunamayan olgulara odaklanmayı sağlayan, alan yazında yer alan anlamları, kuramlar ile ilişkilendiren ve bu kuramlara yeni açılımlar öneren ve aynı zamanda, yabancı olmayan ve tam anlamıyla anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı da amaçlayan olgubilim deseni kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Araştırmanın nicel boyutunda ise; tekil tarama modellerinden biri olan, gelişim ve çeşitli gelişmişlik evrelerini temsil ettiği kabul edilen, alınan sonuçların sanki aynı gruptan alınmış gibi yorumlanmasını sağlayan ve gelişmenin sürekliliğini yansıttığı varsayılan ifadeler ile tanımlanan (Karasar, 2002) kesit alma yaklaşımı kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın örnekleme aynı zamanda çalışma evrenini oluşturmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonu Eğitim ve Proje Bölümünde yer alan ve literatüre göre takım karakteristik özelliklerini en iyi yansıtan proje takımları bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada beş farklı proje takımı ile bu proje takımlarında görev yapan yönetici ve takım üyeleri yer almaktadır.

3.2.1.Nitel boyut

Araştırmanın bu boyutunda olgu ve olayların açıklanmasında ve keşfedilmesinde yararlı olan (Yıldırım ve Şimşek, 2006) amaçlı örneklem yöntemlerinden, ortalama durumları çalışarak belirli bir alan hakkında fikir sahibi olmak veya bu alan, konu, uygulama ve yenilik konusunda yeterli bilgi sahibi olmayanları bilgilendirmeyi amaçlayan tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tipik durum örnekleme dahilinde, takım karakteristik özelliğini en iyi yansıtan beş proje takımının yöneticisi ve her takımdan iki üye olmak üzere toplam 14 katılımcı bu araştırmanın nitel bölümünün örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırmada yer alan katılımcılardan görevi yönetici olanlar için “Y” harfi ile kodlama yapılırken, takım üyeleri için “U” harfi ile kodlama yapılmıştır.

Araştırmanın nitel boyutunda yer alan katılımcılara ait bilgiler Tablo 3-1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3-1. Nitel Bölümde Yer Alan Proje Takımları, Yöneticileri ve Takım Üyeleri

Projenin Adı	Katılımcı	Proje		Projenin Süresi	Projedeki Deneyimi
		Takımındaki Konumu	Eğitim		
Proje Takımı I	Y3	Yönetici	Yüksek lisans	12 ay	36 ay
	U1	Takım Üyesi	Yüksek lisans	12 ay	10 ay
Proje Takımı II	Y2	Yönetici	Yüksek lisans	12 ay	12 ay
	U7	Takım Üyesi	Lisans	12 ay	12 ay
	U6	Takım Üyesi	Yüksek lisans	12 ay	9 ay
	Y5	Yönetici	Yüksek lisans	12 ay	48 ay
Proje Takımı III	U5	Takım Üyesi	Lisans	12 ay	36 ay
	U4	Takım Üyesi	Yüksek lisans	12 ay	36 ay
	Y1	Yönetici	Yüksek lisans		
Proje Takımı IV	U8	Takım Üyesi	Lisans	12 ay	24 ay
	U9	Takım Üyesi	Lisans		
Proje Takımı IV	Y4	Yönetici	Lisans	8 ay	36 ay
	U2	Takım Üyesi	Lisans	8 ay	8 ay
	U3	Takım Üyesi	Lisans	8 ay	8 ay

N: 14

Araştırma Yapılan Alan

Araştırmanın nitel bölümünde, literatüre göre takım karakteristik özelliklerini gösteren bütün proje takımlarının yöneticileri ve her takımdan rasgele seçilen ikişer takım üyesi ile yarı yapılandırılmış teknik kullanılarak görüşme formu hazırlanmış ve görüşmeler yapılmıştır.

Nitel bölümde uygulanan görüşmeler için, proje takımlarının yöneticileri ve takım üyelerinden telefon ilerandevu alınmıştır. Beş proje yöneticisinin ve beş proje takımından rasgele seçilen ikişer takım üyelerinin hepsi olmak koşulu ile toplamda beş proje yöneticisi ve dokuz takım üyesi ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler,

katılımcıların Türkiye Futbol Federasyonu Beylerbeyi İstanbul Şubesi Eğitim ve Proje Birimindeki ofisleri ziyaret edilerek gerçekleştirilmiştir. Aynı şekilde anketlerin uygulanmasında da benzer yöntem takip edilmiş, araştırmacı tarafından önceden alınmış randevulara sadık kalınarak proje takımlarındaki ilgili kişilere uygulama yapılmıştır.

3.2.2.Nicel Boyut:

Araştırmanın bu bölümünde nitel boyuttaki ile aynı olmak üzere beş proje takımı ve bu projelerde görev yapan tüm yönetici ve takım üyeleri yer almıştır. Örneklem grubunda anket yapılan kişi sayısı toplam 21'dir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nitel boyutunda, veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nicel boyutta ise katılımcılara anket uygulanılarak veriler toplanmıştır.

3.3.1. Görüşme Formunun Hazırlanması

Nitel bölümde nitel araştırma tekniklerine göre, araştırmada kullanılan G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer'in(2007) takım performansını belirlemek için literatürde önerdikleri, kompozisyon, çevre, yetkinlik ve değişim bileşenleri anket sorularından yararlanılmış ve araştırmaya uygun literatür taraması doğrultusunda yarı yapılandırılmış teknik ile hazırlanan görüşme formu oluşturulmuştur.

Görüşme formlarında takım üyeleri için 18, yöneticiler için ise 16 açık uçlu soru yer almaktadır. Oluşturulan görüşme formunun anlaşılabilirliğinin tespiti için alanında uzman kişiler tarafından değerlendirmesi yapılmıştır. Nitel görüşme formunun süresinin ve algılanışının tespiti için yönetim alanında çalışan ve proje takımında görev almış bir kişi ile görüşme yapılarak dönüt alınmıştır.

Araştırmanın yapısı tümden gelim yaklaşımına dayalı olduğu için, görüşme formunun oluşturulmasında bu yaklaşımdan hareketle, sorular bileşenleri kapsayacak ve içeriği yansıtacak şekilde hazırlanmıştır.

Görüşme formları oluşturulurken, katılımcıların sıkılmaması için birbirini kapsadığı düşünülen sorular birleştirilerek tek bir soru şeklinde açıkça sorulmuştur.

3.3.2. Takım Performans Bileşenleri Anketi

Bu bölümde proje takımlarının performans bileşenlerinin düzeyleri anket formu ile saptanmaya çalışılmıştır. Proje takımlarındaki performans bileşenlerinin düzeylerini belirlemek amacı ile G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer'in,(2007) takım performansını belirlemek için literatürde önerdikleri, kompozisyon,  evre, yetkinlik ve değişim bileşenlerini içeren Takım Performans Bileşenleri Anketi'nin kullanılması için araştırmacıların izin alınmış ve olumlu dönüt sonucunda anket kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Takım performans bileşenlerinin performansa katkısını belirlemek amacı ile yapılan araştırmada, nitel veriler araştırmacı tarafından görüşme yapılar k ve nicel veriler ise anket uygulayarak bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.4.1. Görüşmeler

Bu araştırmada 5'i proje takımlarının yönetici, 9'u proje takımlarının  yesi olmak üzere toplam 14 kişi ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ses kaydının yanı sıra araştırmacı tarafından kısa notlar tutulmuştur. Araştırmada yapılan görüşmeler ile ilgili ayrıntılar Tablo 3-2 'de sunulduğu gibidir.

Tablo 3-2.Görüşmede Elde Edilen Katılımcı Veri İçeriği

Katılımcılar	Görüşme Katırları
Y1	1 adet ses kaydı, 5 adet A4 sayfa ve 19 dakika
Y2	1 adet ses kaydı, 5 adet A4 sayfa ve 21 dakika
Y3	1 adet ses kaydı, 4 adet A4 sayfa ve 20 dakika
Y4	1 adet ses kaydı, 6 adet A4 sayfa ve 26 dakika
Y5	1 adet ses kaydı, 6 adet A4 sayfa ve 22 dakika
U1	1 adet ses kaydı, 6 adet A4 sayfa ve 23 dakika
U2	1 adet ses kaydı, 6 adet A4 sayfa ve 23 dakika
U3	1 adet ses kaydı, 4 adet A4 sayfa ve 23 dakika
U4	1 adet ses kaydı, 5 adet A4 sayfa ve 17 dakika
U5	1 adet ses kaydı, 5 adet A4 sayfa ve 23 dakika
U6	1 adet ses kaydı, 5 adet A4 sayfa ve 20 dakika
U7	1 adet ses kaydı, 4 adet A4 sayfa ve 17 dakika
U8	1 adet ses kaydı, 5 adet A4 sayfa ve 23 dakika
U9	1 adet ses kaydı, 4 adet A4 sayfa ve 22 dakika

3.4.2. Anketin Uygulanması

Araştırmada G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer,(2007) takım performansını belirlemek için literatürde önerdikleri, kompozisyon, çevre, yetkinlik ve değişim bileşenleri anketi kullanılmıştır. Türkiye Futbol Federasyonu Proje Bölümünde yer alan;

- HİF Günü (Herkes İçin Futbol Günü)
- FTEM (Futbol Teknik Eğitimi Merkezi)
- HİF Dergisi(Herkes İçin Futbol Dergi Projesi)
- Futbol Köyleri
- CocaCola Akademi Ligleri

olmak üzere toplamda 21 kişiye anket uygulaması yapılmış ve 21 kişiden de geri dönüt alınmıştır. Anketler takım yöneticileri ve takım üyelerine bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

3.5.Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada uygulanan görüşme ve anket tekniğine ilişkin geçerlik ve güvenirlik bilgileri aşağıda açıklanmıştır.

3.5.1. Nitel Veriler İçin Geçerlik

Nitel araştırmada geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Kullanılan geçerlilik stratejileri doğrultusunda bu araştırmanın geçerlilik çalışması aşağıdaki hususlar dikkate alınarak yapılmıştır.

İç Geçerlik

- Bulguların kendi içinde tutarlı ve anlamlı olmasına dikkat edilmiştir.
- Elde edilen bulgular, araştırmada temel alınan ve kullanılan kuramsal çerçeve ve kuram ile uyumludur. Kullanılan kuram veri toplamada temel oluşturmuştur.
- Açık olmayan olgular ve olaylar görüşme formu uygulanmadan yönetici konumunda ve takım üyesi konumunda olan kişilere okutulmuş ve anlaşılabilirliği ve açıklığı teyit ettirilmiştir.
- Araştırmanın bulgularından yola çıkılarak yapılan genellemeler veriler ile tutarlılık göstermektedir.

Dış Geçerlik

- Araştırma örnekleme, ortamı ve süreç özellikleri ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.
- Veri toplama yöntemi (yüz yüze görüşme), verilerin analizi (verilerin bilgisayar ortamında deşifre edilmesi, kodlanması, temaların bulunması), yorumlama ve sonuçlara ulaşma açıkça ifade edilmiştir.
- Araştırma sonuçları, araştırma sorusu ve araştırmada temel alınan kuram ile tutarlılık göstermektedir.

3.5.2. Nitel Veriler İçin Güvenirlik

Dış Güvenirlik

- Araştırmanın yöntemleri açık ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır.
- Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konusunda neler yapıldığı açıkça anlatılmıştır.
- Araştırmada farklı görüş ve alternatif açıklamalar dikkate alınmıştır.
- Ham veriler başkalarının inceleyeceği biçimde saklanmaktadır.

İç Güvenirlik

- Araştırma soruları açık bir şekilde ifade edilmiştir.
- Araştırmada temel alınan kuram dahilinde var olan temalar görüşme formlarında okuyuculara bildirilmemiştir.
- Araştırma sonuçları veriler ile uyumluluk göstermektedir.
- İçerik analizinin yanı sıra verilerin sunumunda betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunumlar yapılmıştır.
- Veriler araştırma sorularının gerektirdiği biçimde ayrıntılı ve amaca uygun olarak toplanmıştır.
- Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacı ile alanında uzman üç araştırmacı tarafından bağımsız olarak veriler kodlanmıştır. Kodlamayı yapan üç araştırmacıdan ilki hem nitel araştırma hem de takım çalışması ve liderliği alanında yetkin biridir. İkinci araştırmacının uzmanlık alanı spor yönetimi olmakla birlikte nitel araştırma konusunda oldukça deneyimi bulunmaktadır. Son araştırmacı örgütlerde stratejik yönetim ve performans göstergelerinin belirlenmesi konusunda deneyim sahibidir.

3.5.3. Nicel Verilerde Geçerlik

- a) Anketin çeviri aşamasında, çeviri–geri çeviri yöntemi için önerilen standart işlem yolu takip edilmiştir.
- b) Anketin İngilizce orijinali, 2 uzman tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Aynı çeviriye sahip maddeler ve farklı çeviriye sahip maddeler belirlenerek yeniden uzmana verilmiş ve anket tekrar İngilizce’ye çevrilmiştir.
- c) Geri çevirisi yapılan anket maddeleri, orijinal anket maddeleri ile karşılaştırılmıştır.
- d) Anket bu hali ile Türk Dili Uzmanına verilerek Türkçe’ye uygunluğu kontrol edilmiştir.
- e) Anket içerisindeki maddelerin veya soruların amaçladığı konuları dengeli bir şekilde temsil etme derecesini ifade eden kapsam geçerliğini (Tavşancıl E. 2002) sağlamak amacı ile uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Görüşlerine başvuru uzmanlar şöyledir;

- Ölçme Değerlendirme alanından iki uzman
- Performans değerlendirme alanından bir uzman
- Takım ve liderlik çalışması yapan bir alan uzmanı
- Proje takımlarında takım çalışması yapmış iki alan uzmanı
- Spor Yönetimi alanından iki uzman

3.6. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma bulgularında elde edilen verilerin nasıl çözümlendiğine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.6.1. Nitel Verilerin Çözümlemesi

Nitel araştırmalarda, farklı zaman dilimlerindeki kategorilerin karşılaştırılması, teorilerin genel amaçlarının test edilmesi, önceden bilinen temel eylemlerin analizlerinde tercih edilen tümdengelim (Elo ve Kyngas, 2007) içerik analizi kullanılmış

ve bu durum araştırmacı tarafından konusuna hakim uzmanların kodlamaları ile desteklenmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın nitel verileri, G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer, (2007), Takım Performans Bileşenlerini ifade eden 4C faktör kuramındaki bileşenler dikkate alınarak ve literatür taraması yapılarak oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Bu bilgiler ışığında toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi, bireylerden gelen ifadelerin doğrudan alıntılara yer verilerek verilerin kodlanması, temaların bulunması, tema ve kodların kendi aralarında düzenlenerek tanımlanması ve bulguların yorumlanması şeklinde betimsel analizin dört aşaması uygulanmıştır.

Görüşme sonucunda elde edilen veriler takım çalışması alanında uzmanlaşmış ve konusuna hakim üç araştırmacı tarafından birbirlerinden bağımsız olarak kodlanmış ve bu süreç araştırmanın güvenilirliğine destek sağlamıştır. Veriler, araştırmacıya kolaylık sağlaması açısından kısaltmalar kullanılarak kodlanmıştır. Bu doğrultuda, araştırmada kullanılan kodlamaların kısaltmaları tablo 3-3'te sunulduğu gibidir.

Tablo 3-3. Kodlamalar Ve Kısaltmalar Listesi

Katılımcılar	Kısaltmalar
Proje Takımı Yöneticisi 1	Y1
Proje Takımı Yöneticisi 2	Y2
Proje Takımı Yöneticisi 3	Y3
Proje Takımı Yöneticisi 4	Y4
Proje Takımı Yöneticisi 5	Y5
Takım üyesi 1	U1
Takım üyesi 2	U2
Takım üyesi 3	U3
Takım üyesi 4	U4
Takım üyesi 5	U5
Takım üyesi 6	U6
Takım üyesi 7	U7
Takım üyesi 8	U8
Takım üyesi 9	U9

3.6.2.Nicel Verilerin Çözümlemesi

Araştırmanın nicel boyutunda,G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer ‘in (2007) takım performansını belirlemek için literatürde önerdikleri, kompozisyon, çevre, yetkinlik ve değişim bileşenleri anketi soruları için betimsel istatistik teknikleri kullanılmıştır.

Nicel boyuttaki anket soruları aritmetik ortalamalar üzerinden değerlendirilmiş ve nitel verilere dayanak olmuştur. Aritmetik ortalamalar sonucunda G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer(2007), skorun 3.75 ve daha yukarıda çıkması sonucunda bileşenlerin takım performansını genel anlamıyla desteklediğini, skorun 2.5 ve 3.75 arsında çıkması durumunda; takım performansını orta düzeyde desteklediğini, skorun 1.0 ve 2.5 arasında olması durumunda ise takım performansını engelleyen problemlerin var olduğu anlamına geldiğini ifade etmektedir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan nicel sonuçlar ile nitel çözümlemeler desteklenerek Türkiye Futbol Federasyonunda Takım Performansını etkileyen bileşenlerin incelenmesi sağlanmıştır.

3.7. Araştırmacının Rolü

Araştırmacı, araştırmanın Türkiye Futbol Federasyonu’nda yapılabilmesi için önceden randevu almış ve araştırmanın uygulanabilirliği konusunda izin istemiştir. Gerekli izinler onaylandıktan sonra, görüşme yapılacak kişiler ve randevu tarihleri belirlemiştir. Görüşmeler, katılımcıların dönütleri doğrultusunda verilen tarih ve saatlerde bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

Araştırmacı, çatışma yönetimi alanında yüksek lisans tezi ve bilimsel çalışmalarının yanında, rekreasyon ve spor yönetimi alanında nitel araştırmaya yönelik çalışmaları yapmıştır.

BÖLÜM IV

4.Bulgular ve Yorumlar

Bu bölüm, araştırmanın nitel boyutunda yapılan görüşmeler yolu ile elde edilen verilerin sunumunu ve tümdengelim yaklaşımı doğrultusunda yapılan analizler sonucu ortaya çıkan bulguları içermektedir. Tümdengelim doğası gereği ortaya çıkan bulgular mevcut temalar doğrultusunda sunulmuştur. Araştırmanın nitel boyutunu desteklemek üzere nicel boyuttan elde edilen verilerin yorumları da bu bölümde yer almaktadır.

4.1.VERİLERİN SUNULMASI, BULGULAR ve YORUMLAR

4.1.1.Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan yönetici ve takım üyelerine ait demografik bilgiler sunulmuştur.

Aşağıda yer alan tablo 4-4'te, araştırmaya katılan bireylere (N:21) ait demografik bilgiler gösterilmektedir. Projelerde yer alan çalışanların (yönetici-takım üyesi) %61.9'u erkek, %38.1'i kadındır. Çalışanların yaş aralığı %52.4 ile 26-33 arasında yoğunlaşmaktadır. Mesleki kıdem açısından bakıldığında 8 yıl ve üstünde görev yapanların %38.1'lik dilimi temsil ettiği görülmektedir. Araştırmada yer alanların %23.8'i yöneticiyken, %76.2'si takım üyesidir. Lisans mezunları araştırma grubunun %57.1'ini oluşturmaktadır. Proje ile ilgili herhangi bir eğitim ya da seminer almaya yönelik sorunun yanıtı doğrultusunda, 19 kişinin (%90.5) bu konuda bir eğitime tabi olduğu görülmektedir.

Tablo 4-4. Proje Takımlarında Yer Alan Takım Yöneticisi ve Üyelerine Ait Demografik Değişkenler

	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	13	61.9
	Kadın	8	38.1
Yaş	19-25 yaş arası	3	14.3
	26-33 yaş arası	11	52.4
	34-41 yaş arası	4	19
	50 yaş ve üstü	3	14.3
Mesleki Kıdem	1-3 yıl	8	38.1
	4-7 yıl	5	23.8
	8 yıl ve üstü	8	38.1
Proje Takımındaki Konum	Yönetici	5	23.8
	Takım üyesi	16	76.2
Öğrenim	Orta öğrenim	1	4.8
	Lisans	12	57.1
	Yüksek lisans	6	28.6
	Doktora	2	9.5
Proje Hakkında Eğitim/Seminere Katılma	Evet	19	90.5
	Hayır	2	9.5

Tablo 4-5. Proje Takımlarında Yer Alan Takım Yöneticileri ve Üyeleri

		Proje I	Proje II	Proje III	Proje IV	Proje V	Toplam
Nitel Boyut	Yönetici	1	1	1	1	1	5
	Takım Üyesi	1	2	2	2	2	9
	Toplam	3	3	3	3	3	14
Nitel Boyut	Yönetici	1	1	1	1	1	5
	Takım Üyesi	2	4	5	3	2	16
	Toplam	3	5	6	4	3	21

Tablo 4-5, projelerde yer alan takım üyeleri ve yöneticilerin sayılarını göstermektedir. Araştırmanın nitel boyutunda görüşme yapılan beş proje takımının yöneticileri ve yine I. proje hariç beş proje takımından her proje için 2 kişi olmak koşulu ile toplamda 14 kişi ile görüşme yapılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda ise çalışma evrenini oluşturan tüm proje takımı yöneticileri ve üyeleri olmak koşulu ile toplamda 21 kişiye anket uygulanmıştır.

Tablo 4-6. Proje Takımlarında Yer Alan Yönetici ve Takım Üyelerinin Proje Deneyimlerine İlişkin Çalışma Süreleri, Takım Üyesi Sayıları ve Uzmanlık Alanları

		Proje I		Proje II		Proje III		Proje IV		Proje V	
		Uzmanlık	Kişi Sayısı	Süre	Süre	Kişi Sayısı	Süre	Kişi Sayısı	Süre	Kişi Sayısı	Süre
I. Proje Takımı	Y	Yöneticilik	2-7 kişi	6 ay	-	-	-	-	-	-	-
	1.U	Futbol Antrenörü	2-7 kişi	10 ay	8 ay	2-7 kişi	36 ay	2-7 kişi	24 ay	2-7 kişi	2 ay
	2.U	Futbol Antrenörü	2-7 kişi	10 ay	8 ay	2-7 kişi	3 ay	2-7 kişi	2 ay	-	-
2. Proje Takımı	Y	Yöneticilik	25 ve üstü	10 ay	11 ay	8-13 kişi	10 ay	25 ve üstü	-	-	-
	1.U	Futbol	2-7 kişi	14 ay	3 ay	2-7 kişi	5 ay	2-7 kişi	-	-	-
	2.U	Kadın Futbolu	2-7 kişi	3 ay	12 ay	2-7 kişi	5 ay	2-7 kişi	-	-	-
	3.U	Sosyoloji	2-7 kişi	11 ay	10 ay	2-7 kişi	36 ay	2-7 kişi	14 ay	2-7 kişi	3 ay
	4.U	Etkinlik, Organizasyon	2-7 kişi	10 ay	8 ay	2-7 kişi	3 ay	2-7 kişi	-	-	-
3. Proje Takımı	Y	Üst yönetim	2-7 kişi	12 ay	-	-	-	-	-	-	-
	1.TU	Futbol	2-7 kişi	6 ay	4 ay	2-7 kişi	26 ay	2-7 kişi	-	-	-
	2.TU	Futbol	2-7 kişi	24 ay	16 ay	2-7 kişi	-	-	-	-	-
	3.TU	Spor	2-7 kişi	24 ay	-	-	-	-	-	-	-
	4.TU	Futbol	2-7 kişi	16 ay	15 ay	2-7 kişi	-	-	-	-	-
	5.TU	Futbol	2-7 kişi	16 ay	-	-	-	-	-	-	-
4. Proje Takımı	Y	Futbol Antrenörü	2-7 kişi	10 ay	8 ay	2-7 kişi	3 ay	2-7 kişi	2 ay	2-7 kişi	-
	1.TU	Futbol Antrenörü	2-7 kişi	4 ay	4 ay	2-7 kişi	-	-	-	-	-
	2.TU	Sosyoloji	2-7 kişi	3 ay	4 ay	2-7 kişi	-	-	-	-	-
	3.TU	Futbol	2-7 kişi	3 ay	4 ay	2-7 kişi	6 ay	2-7 kişi	-	-	-
5. Proje Takımı	Y	Basın , Yayın Futbol	8-13 kişi	12 ay	10 ay	2-7 kişi	12 ay	2-7 kişi	-	-	-
	1.TU	Araştırmacı	2-7 kişi	6 ay	-	-	-	-	-	-	-
	2.TU	Spor/ iletişim	8-13 kişi	2 ay	2 ay	2-7 kişi	2 ay	2-7 kişi	-	-	-

Tablo 4-6’da, projelerdeki takım yöneticisi ve üyelerinin yer aldıkları diğer projelerine ilişkin çalışma süreleri, çalışan sayıları ve uzmanlık alan bilgileri verilmiştir. Tabloya göre, tüm proje takımlarındaki yönetici ve takım üyelerinin en az bir projede bulunduğu ve I. proje takımındaki I. takım üyesinin tabloda yer alan diğer yönetici ve takım üyelerinden daha fazla proje içerisinde yer aldığı görülmektedir. Yönetici ve takım üyelerinin görüşleri doğrultusunda, proje takımlarında yer alanların sayılarının “2-7” kişi olarak ifade edildiği ve proje uzmanlık alanı bilgileri konusunda da “futbol” alanının ön planda olduğu görülmektedir.

Bağımsız Değişkenlere İlişkin Verilerin Yorumlanması

Proje takımlarında yer alanlara ait demografik değişkenler incelendiğinde (bkz. tablo:4-4), çalışanların % 90.5’inin (19 kişi) proje hakkında bir eğitim ve seminere tabi olduğu görülmektedir. Proje takımlarında bulunan çalışanların, bu konuda eğitim ve seminer almış olmalarının, uyguladıkları projelerin daha iyi yönetilmesi ve proje başarısına olumlu yönde destek sağlaması açısından, çalışanlara kişisel katkısı olduğu düşünülebilir.

Araştırma için federasyon ile yapılan ön görüşmede, takım tanımına uygun proje takımları tespit edilmeye çalışılırken, proje takımlarında zaman zaman yönetici - üye rollerinin aynı kişiler tarafından farklı takımlarda üstlenildiği yani bazı takım üyelerinin başka bir projede yönetici olarak görev yaptığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu nedenle bazı takımlarda takım yöneticisinin (bkz. Tablo:4-6) takım üyesi olarak deneyimi olduğu düşünülebilir. Özellikle 1. projede ortaya çıkan yöneticinin takım üyelerinin çalışma süresi bakımından daha az deneyime sahip olduğu görüntüsünün altında yatan temel sebebin, yöneticinin geçmiş deneyimlerini dikkate almaksızın ilgili soruyu yanıtlamış olmasından kaynaklanabileceğini söylemek mümkündür. Bu bilgi dahilinde, tablo 4-6, her bir proje takımında yer alan takım üyesi ve yöneticilerin proje deneyimlerine ilişkin çalışma süreleri, takım üyesi sayıları ve uzmanlık alanlarının bilgilerini vermektedir.

Bunun yanında, proje süreleri açısından araştırmaya katılan katılımcıların yer aldıkları proje çalışmalarının belirli bir sürede başladığı ve bittiği görülmektedir.

Projelerin en belirgin özelliklerinden biri “proje takımlarının zamanla sınırlı olması, projenin geçici olması ve birlikte çalışmayı ve çabuk öğrenmeyi gerektirmesi” dir (Cohen ve Bailey,1997). Bu durumda proje takımlarının belirli bir süre içerisinde projelerini gerçekleştirme ve bitirme gerekliliği bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, araştırmada yer alan projelerin belirli bir süre içerisinde gerçekleşip sonuçlanması alan yazınla paralellik göstermektedir.

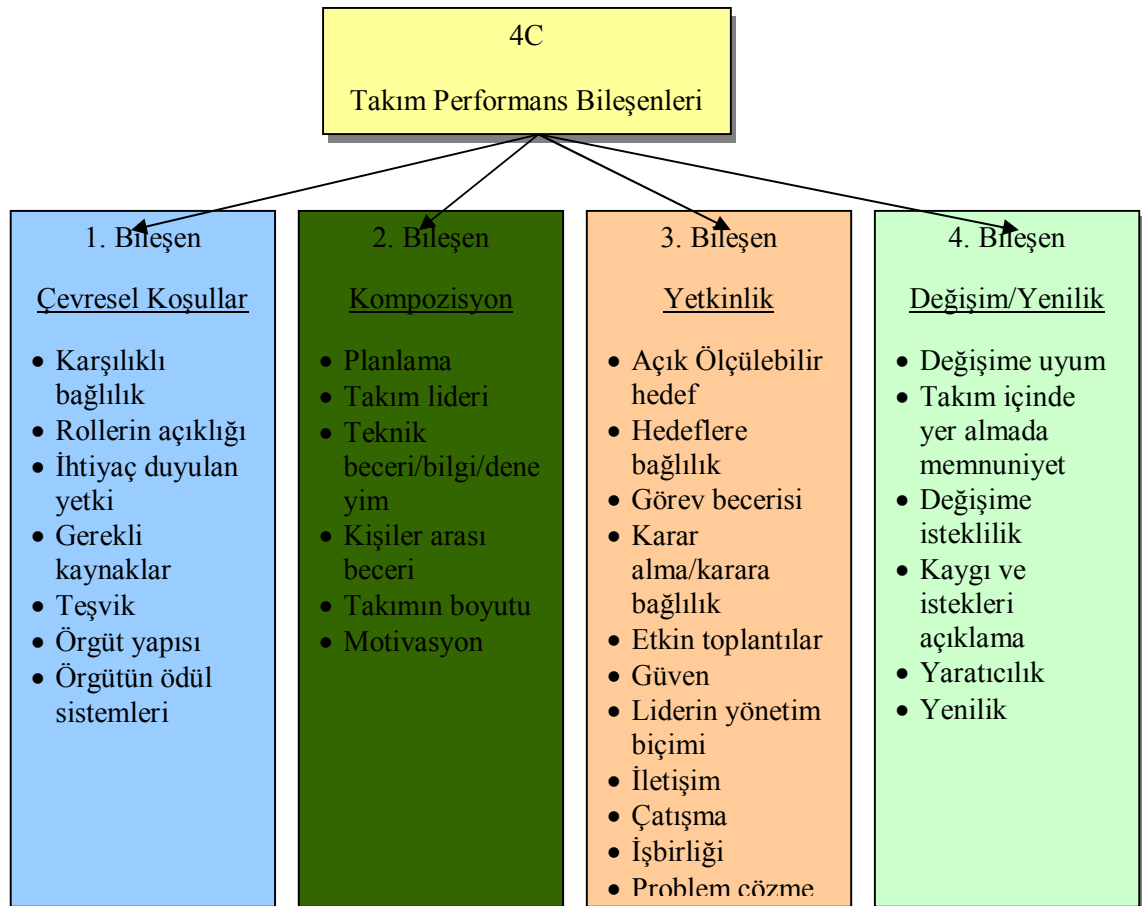
Takım üyelerinin ve yöneticilerin yer aldıkları projelere ilişkin kişi sayıları incelendiğinde ise, çoğunlukla takım üyesi sayılarının 2-7 kişi olarak ifade edildiği görülmektedir (bkz. Tablo:4-6). Genel olarak 2-7 kişinin yer aldığı proje takım üyesi sayıları, West (2008), İnce, Bedük ve Akdoğan’nın(2006) “takımlarda takım üyesi sayıları açısından ideal olanın en az 2 en fazla 6 olması gerekliliği” tanımıyla da uyumaktadır. Bunun yanında, bazı proje takımlarındaki kişi sayılarının 25 kişi ve üstü şeklinde ifade edilmesinin temel sebebi, ilgili sorunun yanıtlanması esnasında projenin uygulanma safhasında yer alan taşra ekiplerindeki bireylerin de düşünülmüş olmasından kaynaklanabilir.

Projelerde yer alan yönetici ve takım üyelerinin proje deneyimlerine ilişkin uzmanlık alanları incelendiğinde (bkz. Tablo:4-6), çoğunluğunun futbol alanında uzman olduğu görülmektedir. Araştırma süresince projelerde görev alan yönetici ve takım üyelerinin uzmanlık alanlarının proje amacı ile doğru orantılı olması yine literatürün desteklediği bir olgudur. Projenin amacına göre takım üyelerinin uzmanlık alanlarına göre seçilmesinin proje takım performansına olumlu yönde yansıdığını vurgulayan Katzenbach ve Smith (2006) araştırmayı, uzmanlık alanının önemi açısından desteklemektedir. Görüldüğü üzere, uzmanlık alanı açısından araştırmada yer alan takım üyeleri ve yöneticilerin, proje deneyimlerinde uzmanlık alanına göre görev almalarının takım performansına olumlu yönde katkı sağladığı düşünülebilir.

Sonuç olarak, araştırmanın bağımsız değişkenlerindeki bilgileri ifade eden tabloların araştırma bulguları doğrultusunda takım performansına olumlu yönde destek veren ön bilgiler olduğunu söylemek mümkündür.

4.1.2. Alt Problemlere İlişkin Verilerin Sunulması, Bulgular ve Yorumlar

Verilerin sunulması ve bulgulara izlenilen yol G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer'in(2007) ortaya koyduğu "takım performans bileşenleri modeli" doğrultusundadır. Modelin genel görünümü şekil 4-6'da sunulduğu gibidir. Verilerin elde edilmesinde tümden gelimci yaklaşım kullanılarak, araştırma soruları bileşenlerin içeriğini oluşturan temalara göre sorulmuştur. Dolayısıyla elde edilen verilerin ve ortaya çıkan bulguların sunumunda da bu yaklaşımdan hareketle, her bir temaya ait alt temalar ve kodlar tablolarla ifade edilmiştir. Verilerin sunulmasına ve bulgulara rehberlik eden model, bileşenlerin isimleri ve her bileşene ait temalar şekil 4-6'da gösterilmiştir.



Şekil 4-6. 4C Takım performans bileşenlerinin içerikleri (G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer, 2007).

Aşağıda yer alan araştırma problemlerinin belirtildiği tablolarda ve sonuçlar bölümünde yer alan şekillerde, kırmızı renkle gösterilen kelimeler, katılımcılar

tarafından sıkça tekrar edilen görüşleri ve mavi renk ile gösterilen kelimeler ise katılımcıların olumsuz görüşlerini ifade etmektedir.

1. ÇEVRESEL KOŞULLAR BİLEŞENİNE İLİŞKİN VERİLERİN SUNUMU, BULGULAR VE YORUMLAR

4C modeline göre önerilen çevresel koşullar bileşenini oluşturan temalar şekil 4-7’de gösterildiği gibidir.



Şekil 4-7. Çevresel koşullar bileşenine ait temalar

1.1. Karşılıklı Bağlılık

“Çevresel Koşullar Bileşeninin” içeriği olan karşılıklı bağlılık teması için yönetici ve takım üyeleri ile yapılan görüşmelerde *“Birlikte çalıştığınız proje takım arkadaşlarınızla aranızda nasıl bir bağlılık vardır? Bu bağlılık projenizin performansını nasıl etkiler?”* sorusuna vermiş oldukları yanıtlara ilişkin görüşlere ait doğrudan alıntılara aşağıda verilmiştir.

“Karşılıklı Bağlılık” Temasına Ait Yönetici ve Takım Üyeleri Görüşleri;

Karşılıklı bağlılık ile ilgili olarak tüm takım yöneticilerinin ve bazı takım üyelerinin bu konuda aralarında herhangi bir sorun bulunmadığına yönelik ifadeleri bulunmaktadır. Bununla birlikte katılımcı ifadeleri karşılıklı bağlılıkta takım elemanları arasında organik bir bağın bulunduğunu göstermektedir. Örneğin yöneticilerin ifadelerinde yer alan, “...takım üyeleri ile aramızda herhangi bir sıkıntı yok...(Y1)”, “...çoğunlukla organik bir bağımız var...(Y2, Y3)”, “takım üyeleri ile aramızda çok yüksek bir bağ var...(Y4)” ve “çalıştığım ekibimi ben seçtim, bu yüzden aramızda güçlü bir bağ var...(Y5)” görüşleri yanında, takım üyelerinin; “...takım üyelerimizle çok iyi bir bağımız var...(U1)”, “... çok güçlü bir bağlılık olması gerekir ve takımımızın duygusal anlamda hiçbir problemi yok...(U3)”, “...uyumlu bir çalışma içerisindeyiz...(U5)”, “...birbirimize bağlı olduğumuz bir ilişkimiz var...(U8)” ve “...süper bir bağlılık var...(U9)” görüşleri, takım yöneticileri ve takım üyelerinin bazıları için “karşılıklı bağlılık” temasının varlığını vurgulayan ifadeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Takım yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda;

Yönetici 1 “... **Sürekli iletişim** halindeyiz her projede olduğu gibi. Sürekli fikir alışverişinde bulunuyoruz. Geçen seneki süreci onlarda az çok biliyorlar. Bu sene ki projenin daha iyi olması için **geçen sene yaşamış olduğumuz sıkıntıları onlarla konuşuyoruz**. Bu **bağlılık** performansı çok olumlu etkiliyor...”(Y1, 2)ifadesiyle iletişim, işbirliği ve deneyimin performansa olumlu katkı sağladığını bildirmektedir.

Yönetici 5 “...Yapı itibariyle sinerjiyi vermeyi severim ve öncelikle ekibimle**iletişimim çok iyidir**. Bu iletişimi sağlayan benim. Ama ekibinizle arkadaş olamazsınız. Yani çocuğunuzla da arkadaş olamazsınız... Güçlü **bağlılık** performansı çok olumlu etkiliyor. **Motivasyon** çok önemlidir bu durumlarda. İyi bir motivatör olduğuma inanıyorum. Ama ben de kendimi geliştiriyorum her operasyon benim

gelişimimi de sağlıyor.” (Y5,42),ifadesiylemotivasyonun bağlılığı etkileyen bir unsur olduğunu ve bununla birlikte iletişimin bağlılık ile ilgisi bulunduğunu bildirmektedir.

Yönetici 3 ise, “... *gününden farklı bir yapı yok burada da yine organik bir bağvar...Tırnakiğinde hiyerarşik bir ilişki var ama bu aslında tam olarak da organik bir ilişki değil... Bu arkadaşlar benim için vazgeçilebilir arkadaşlardır. Vazgeçilebilir olduğunda performans takibinde işe başka türlü bakıyorsunuz. ...Yani kim daha iyi yapacaksa o gelsin bunun için enerji harcamama gerek yok derim. Ama kendi personelim için enerji harcamam ve onu daha iyi eğitmem gerekir.” (Y3, 24) ifadesi ile bağlılıktan ziyade yöneticinin takım üyesinin gelişimine katkı sağlaması gerekliliğine işaret etmektedir.*

Karşılıklı bağlılık ve takım performansına katkısına yönelik olarak takım üyelerinin görüşlerine bakıldığında;

Takım Üyesi 1’in ifadesi ilgili takımda karşılıklıbağlılığın bulunduğu işaret etmektedir. Katılımcının bu yöndeki ifadesi şöyledir: “*Bizim kendi yönetici ekibimizle yani o üç kişiyle çok iyi bir bağımız var. Ama bölge sorumlularına geçince biraz daha iş belki de sürekli telefonla olmayan bazı işler oluyor. Bizimde onları yıl içerisinde hem bütçesel hem de zamansal toplama olasılığımız maksimum iki defa oluyor...”(U1,56).*

Takım üyesi 2’nin “....*Onlarla beraber çıkarmamızın sebebi herkes kendi işini yapıyor olmasındandır. Herkes kendi işini en iyi bilen kişi o dergideki en iyi yazıları onlar yazarlar onlarla aramızda iş arkadaşı ilişkilerimiz iyi olduğu için birlikten kuvvet doğar diyoruz. ...”(U2,68) görüşleri, karşılıklı bağlılıkta takım üyelerinin işbirliği bilincini güçlendireceğine ve uzmanlık alanına yönelik ifadelerini göstermektedir.*

Karşılıklı bağlılık temasına ilişkin alt tema ve kodlarını içeren ifadeler tablo 4-7’de sunulduğu gibidir.

Tablo 4-7. Karşılıklı Bağlılık Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Yönetici	Katılımcı Takım üyesi
Karşılıklı Bağlılık	İşbirliği	Yönetici ve takım üyelerinin işleri paylaşması Birlikten kuvvet doğar bilinci	Y1,Y4	U2,U3,U4, U5,U6, U7,U8
	İletişim	İletişimde ve fikir alışverişinde süreklilik Taşra takım üyeleri ile iletişim eksikliği	Y1, Y2, Y5	U1,U3,U4,U5,U6,U9 U1,U4
	Deneyim	Geçmiş yıllardaki proje yönetim tecrübeleri ile dönütlerin paylaşımı	Y1,Y3	U1,U2,U6
	Hiyerarşi	Taşra ekiplerinin merkez yönetim ekibi ile seviyeli ilişkilerinin olması Yöneticinin projeye katkı sağlayacak takım üyelerini kendisinin seçmesi	Y2, Y3 Y5	U1 U2,U3,U7,U9
	Takım üyesini önemseme	Merkez takım üyesini kazanma eğilimi	Y3	
	Motivasyon	Ortaya çıkan ürünün yüksek motivasyon sağlaması	Y4	U2
		Liderin takım üyelerini motive etmesi	Y5	U9
	Güven	Yöneticinin takım üyelerine inanması ve takım üyelerine sevgi, saygı	Y4,Y5	
		Takım üyelerinin birbirlerine tam güvenlerinin olması		U2
	Eğitim	Takım üyelerinin uzmanlık alanına göre eğitim almış olmaları	Y5	
		Yöneticinin takım üyesinin gelişimine katkı sağlaması		
	Rollerin Açıklığı	Kendi işini iyi bilen takım üyeleri		U2,U4,U5

Yönetici ve takım üyelerinin görüşmeleri sonucunda “karşılıklı bağlılık” ile ilgili olarak işbirliği, iletişim, deneyim, hiyerarşi, takım üyesini önemseme, motivasyon,

güven, eğitim ve rollerin açıklığı alt temalarının ortaya çıktığı ve bu alt temaların proje performansını olumlu yönde desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. “İşbirliği, iletişim ve hiyerarşi” alt temalarının karşılıklı bağlılık teması için, diğer alt temalara oranla sıkça tekrar edildiği görülmektedir. Bunun yanında, iletişim alt teması için ifade edilen “taşra takım üyeleri ile iletişim eksikliği” ifadesinin olumsuzluk belirttiği dikkati çekmektedir. Dikkati çeken bir diğer nokta da “eğitim” ve “takım üyesini önemseme” alt temalarının sadece yöneticiler tarafından ifade edildiğidir(bkz. tablo 4-7).

“Karşılıklı Bağlılık” Temasına İlişkin Yorumlar

Araştırmada “karşılıklı bağlılık” temasına ilişkin elde edilen alt temalarının, birlikte çalışılan takım arkadaşları arasındaki bağlılığı ve bu bağlılığın proje performansına katkısını gösteren alt temalar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak “iletişim” alt teması içerisinde ifade edilen “taşra takım üyeleri ile iletişim eksikliği” ifadesinin olumsuzluk bildiren bir ifade olarak karşımıza çıktığı dikkati çekmektedir. Bu durumun, merkez ekip iletişimindeki olumsuzluktan değil, taşra ekibi ile olan iletişim eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir ve bu iletişim eksikliğinin merkez ekip için büyük bir sorun yaratmadığı düşünülebilir. Bunun yanında, bu alt temaların, Türkiye Futbol Federasyonunda yer alan proje takımlarında var olması, bu takımların performanslarının da olumlu yönde desteklendiği sonucu ile ilişkilendirilebilir. Bu bağlamda, yapılan araştırmalar incelendiğinde, Gültekin’in (2006) çalışmasında yer alan motivasyon, takım çalışması, kariyer planlama ve kişisel gelişim uygulamalarının performansa olumlu katkı sağladığı ifadesi ve Foster ve Washington (2009)’nun çalışmalarında yer alan, görevlerdeki karşılıklı bağlılığın spor takımlarının performansları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonuçları, bu araştırma bulgularında elde edilen alt temaların takım performans başarısına katkı sağladığı sonucu ile tutarlılık göstermektedir. Aynı zamanda, Ada, Alver ve Atlı’nın (2008) çalışmalarında ise çevresel koşullar bileşenine ait olan karşılıklı bağlılık teması için, “iletişimin, kişisel becerilerin ve deneyimin” takım performansına katkı sağlayan önemli kavramlar olduğu vurgulanmaktadır. Görüşmeler doğrultusunda “karşılıklı bağlılık” teması için ortaya çıkan alt temalarda hem yönetici görüşlerinden hem de takım üyesi görüşlerinden elde

edilen “iletişim ve deneyim” alt temalarının araştırmacıların çalışması ile paralel olduğu görülmektedir.

1.2. Rollerin Açıklığı

Çevresel koşullar bileşeninin içeriğini oluşturan “rollerin açıklığı” temasına ilişkin olarak iş tanımlarının hangi kriterlere göre belirlendiği ve verilen görevlerin etkililiğinde önemli olan etmenlerin neler olduğuna ilişkin katılımcılara yneltilensoru dahilinde, katılımcı görüşlerine ait doğrudanalıntılar aşağıda sunulduğu gibidir.

Rollerin Açıklığı Temasına İlişkin Yönetici ve Takım yeleri Görüşleri;

Yönetici ve takım üyelerinin “rollerin açıklığı” temasına ilişkin görüşlerinden örnekler aşağıda verilmiştir;

Yönetici 4, “**Kendi sorumluluk alanları belirliyor. Engelli futboluyla ilgilenen arkadaşımız doğal olarak engelli sporuna yönelik haber yapıyor. Diğerleri de aynı şekilde Herkes için futbol müdürleri, idarecileri de benim rektriyel konumum yanında arkadaşların performans ve becerilerine göre görev dağılışlarına yönlendirici oluyor. Onlarında fikirleri vardır bu işin felsefesini mantığını bilen insanlar olarak**” (Y4,30) ifadesi ile rollerin belirlenmesinde ve işlerin tanımlanmasında “deneyimin” belirleyici olduğunu söylemektedir.Yönetici 3’n “...**Tecrübe, alandaki yeteneğim, Kars içinde bilğim var Burdur içinde yani konu alanı bilğim çok etken...**” (Y3,22), ifadesi de aynı durumu destekleyen bir başka ifadedir.

Rollerin açıklığı teması ile ilgili olarak takım üyelerinin ifadelerinde de deneyim alt temasının ne çıktığı görülmektedir. Bu yöndeki katılımcı ifadeleri şu şekildedir: “**Kişinin uzman olduğu alana göre belirleniyor. Herkesin uzman olduğu alan var o kişi belirlendikten sonra bizlerde yardımcı kişi olarak destek oluyoruz. nemli olan etmenler, birincisi görevlerin çok açık bir şekilde verilmiş olması, ikincisi iletişimin çok iyi olması, üçüncüsü de hiç gocunmadan o benim işim değil demeden arkadaşının iyi olmasında destek olabilecek her türlü yardımcı yapabilmesi**(U9,136) ve “...futbol

*konusunda herkesin bilgisi var, **takımımız bu konuda yeterli**, bölge sorumlularımızda bile **herkesin yeterlilik belgesi var...***(U1, 60).

Yönetici 1, “*Ben **organizasyon ve etkinliklerden sorumlu olduğum** için bu da organizasyonel bir şey.... Bu sebeple **diğer projeyi biliyor olmamdan dolayı burada görev alıyorum...** **Onların tecrübeleri**, daha önce futbol köyü tecrübeleri de önemli, futboldan anlamalı ve organizasyon anlamında ne kadar çabuk olduğu da çok önemli. **Problemi ne kadar çabuk çözdüğü** yani”(Y1,2), ifadesi ile deneyim, görev dağılımı, pratik problem çözme yeteneği alt temalarının; takım yöneticisi ve üyelerinin iş tanımları yapılırken etkili kriterler olduğunu ve görevi etkin kullanabilmek için bu kriterlere önem verildiğini söylemiştir.*

Tablo 4-8. Rollerin Açıklığı Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Yönetici	Katılımcı Takım üyesi
	Deneyim	Takım üyelerinin tecrübeleri Yöneticinin konu alanı bilgisi İşin mantığını bilen takım üyeleri	Y1,Y2,Y3,Y4,Y5	U1,U2,U3,U4,U5,U6,U7,U8,U9
	Görev Dağılımı	Performans ve beceriye göre görev dağılımı Ast üst arasında net görev dağılımı Coğrafi duruma göre taşra üyelerini görevlendirme İşin özelliğine göre görev verme	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5	U1,U2,U4,U3,U4,U5,U6
	Pratik Problem Çözme Yeteneği	Pratik problem çözme yeteneği	Y1,Y2	
	İletişim	Takım içi iletişimin önemi	Y1, Y2	U6,U9
	Planlama	Doğru planlama	Y2	U1,U9
	Denetleme	Gelişimin takip edilmesi		U5
	İşbirliği	Takım üyeleri arasında paylaşım		U5,U8

Rollerin açıklığı temasına ilişkin elde edilen alt tema ve kodlar tablo 4-8’de sunulduğu gibidir.

Tablo 4-8, çevresel koşullar bileşeni içeriğinde yer alan “Rollerin Açıklığı” teması için, katılımcı görüşleri doğrultusunda, deneyim, görev dağılımı, pratik problem çözme yeteneği, iletişim, planlama, denetleme ve işbirliği alt temalarının, iş tanımlarının belirlenmesinde önemli kriterler olduğunu göstermektedir. Tablo 4-8 incelendiğinde, deneyim ve görevin dağılımı alt temalarının yöneticilerin hepsi tarafından sıkça tekrar edildiği ve takım içerisindeki iş tanımlarının da bu alt temalar ile belirlendiği görüşlerini dile getirmişlerdir. Bunun yanında, takım üyeleri, pratik problem çözme yeteneği, iletişim, planlama, denetleme ve işbirliği alt temalarını ifade ettikleri görüşleri ile görevin etkili kullanılabildiği yönündeki düşüncelerini dile getirmişlerdir. Yöneticiler ise denetleme ve işbirliği alt temalarına ait herhangi bir görüş bildirmemişlerdir.

“Rollerin Açıklığı” Temasına İlişkin Yorumlar

Araştırma bulgularında, rollerin açıklığı teması için elde edilen alt temalarının Türkiye Futbol Federasyonu bünyesinde yer alan proje takımlarındaki, iş tanımlarının belirlenmesinde ve görevin etkili kullanılmasında var olan alt temalar olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Aynı zamanda TFF’de yer alan projelerin takım üyeleri için, verilen rollerin netliği ve neler yapılacağının bireysel olarak bilinmesi ve bunun takım üyeleri tarafından da desteklenerek takımın amacına birlikte hizmet etme düşüncesinin takım performansına olumlu yönde katkı sağladığı da söylenebilir. Bu bağlamda, İnce, Bedük ve Akdoğan’ın (2006) çalışmalarında takım üyelerinin rolleri belirlenirken örgütün amaçlarına uyumun ve takım üyelerinin görevlerinin tecrübelerine göre belirlenmesinin ve sorumluluklarının öncelikli olarak planlanması ifadesine yer vererek “deneyim” alt temasının önemini bir kez vurgulamaktadır. Ancak, Higgs, Plewnia ve Ploch (2005) yapmış oldukları araştırma sonuçlarında, “karmaşık görevlerin takım performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu, açıkça ifade edilen görevlerin ise performansa negatif etki ettiğini” vurgulayarak bu araştırma bulguları ile paralel olmayan ifadelere ver vermişlerdir.

1.3.Gerekli Kaynaklar

Çevresel koşullar bileşeni içinde yer alan ve takım performansında etkili olduğu düşünülen “Gerekli Kaynaklar” teması için katılımcılara “*Hedeflerinizin gerçekleşmesinde gerek duyduğunuz kaynaklarınız nelerdir? (Para, insan, bilgi, enerji, doküman, teknik, vs.) Bu kaynaklara ulaşmada yaşadığınız sıkıntılarınız nelerdir?*” sorusu yöneltilmiştir ve soru ile ilişkili katılımcı görüşlerine ait doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Gerekli Kaynaklar Temasına İlişkin Yönetici ve Takım Üyeleri Görüşleri;

Yönetici ve katılımcı görüşleri doğrultusunda;

Yönetici 1, “*Bir kere antrenörlerimize çok büyük iş düşüyor. Antrenörlerin **bilgi birikimi** de çok önemli. Çünkü orda yine oyuncu seçimi var. Bu proje iki aylık süren bir proje. Hazırlık aşaması bizim için en önemli kriter aslında. Hazırlık aşamasında ne kadar iyi oyuncu ve antrenör seçersek, idari ve teknik koordinatör seçersek, biz futbol köylerinde sorun yaşamıyoruz ve o uygulama yaptığımız 10 gün sıkıntısız geçiyor. Antrenör seçimi, **onların bilgi birikimi ve orda yaşanan problemi çabuk çözme durumu çok önemli** bizim için. Çünkü futbol köyünde 80 çocuk var ve her an bir şey çıkabiliyor. Her an sakatlık, hastalık, rahatsızlık, hava şartlarında herhangi bir sıkıntı olabiliyor. **Bunlara çok çabuk çözüm bulabilecek insanları arıyoruz...**(Y1,4)”, ifadesi ile bilgi ve beceri alt temaları;*

Yönetici 5, “*iletişim ve yine dediğim gibi destek diyebilirim. çünkü bu tip projeler destek olmadan gerçekleştirilmez ve en önemli şey **destek ve denetleme**... Tabi ki bu projenin gerçekleşmesinde çok büyük **ekonomi** lazım. Bunuda TFF sağlıyor.Tabi ki lig **sponsorumuz**dagerekli denetimi ve desteği sağlıyor... İş paraya dayandığı için ve büyük meblağlardan bahsettiğimiz içinsıkıntı oluyor...*”(Y5,44), ifadesi ile dış çevre ve para alt temaları;

Yönetici 4, “Çok sorun değil. **Bilgi**, insan tabi doğal olarak güzel fotoğraf yani fotoğraf anlamında daha **nitelikli personel** bunlar ihtiyaç duyduklarımız. Anadolu’dan fotoğraf temin ederken doğal olarak onların **makinaleri** çok şey olmadığından bazen ufak tefek sıkıntı çekiyoruz.(Y4,34), ifadesi ile bilgi, insan ve teknoloji alt temaları;

Takım üyesi 6, “**İnsan en önemlisi**, katılım bir kere bizim için çok önemli. Bunun için tabii ki önce **bilgi** aldık bütün kulüplerden tabi birçoğu da geldi. Bir sıkıntı olmadı... Onun dışında yine **sponsor desteği önemliydi** bu maddi değil ama çocuklara ufak tefek bir şeyler verme adına onları motive etme adına, çünkü o güne katılımı arttırıyor bu olay yada katılımın beklediğimize yakın olmasını sağlıyor, onun dışında **insan gücü** ve organizasyon yeteneği bizim için önemli olan...(U6, 112)” ifadesi ile insan, bilgi ve para alt temaları;

Takım üyesi 5, “... Öncelikle bu söylediklerim. Bunun dışında **UEFA kriterleri** ile TFF belli anlaşmalar yapar bunların belli bir yüzdelerinin eğitime ayrılıyor olması gerekir. Bunlar da net olarak yukardan ayrılırsa **maddi anlamda** diyorum sonradan bizden çok şey isteniyor örneğin Doğu Anadolu’da sosyal sorumluluk projesi vs.. gibi her yere dağılıp çeşitli yaş gruplarının olması süreci uzatıyor. Emegi uzatıyor **insan gücüneve bilgisine ihtiyaç** oluyor. **Yeterli bütçe** ayrılmayıp isteklerin üçte birini yapınca işin kalitesi düşüyor tabi ki...(U5,100)” ifadeleri ile insan, bilgi, dış çevre ve para alt temaları; yönetici ve katılımcıların görüşleri doğrultusunda gerek duyulan kaynaklara örnek olarak gösterilebilir.

Verilen yanıtlar doğrultusunda ortaya çıkan alt temalar makro ve mikro ölçekli kaynaklar başlıkları altında gösterilmiştir. Makro ölçekli kaynaklar genellikle benzer yapıları aynı biçimli etkilemesi muhtemel konulardır. Mikro ölçekli kaynaklar ise ilgili proje takımının iç işleyişine yönelik ve takımın yürütmekte olduğu projeye özgü durumları ifade etmektedir. Bu doğrultuda, ortaya çıkan alt temalar içerikleri bakımından makro ya da mikro ölçekli olarak ilgili başlık altında tablo 4-9’da sunulmuştur.

Tablo 4-9. Gerekli Kaynaklar Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Yönetici	Katılımcı Takım üyesi	
Gerekli kaynaklar	Mikro Ölçekli Kaynaklar	Bilgi	Takım üyelerinin bilgi birikimi	Y1,Y4	U1,U2,U4,U6
		Zaman	Projenin süresi	Y1	U2,U5
		Beceri	Takım üyelerinin pratik problem çözme yeteneği	Y1	
			Yetenekli taşra takım üyeleri havuzundan seçim yapabilme, Nitelikli personel	Y2,Y4	U1,U2,U5,U6, U8,U9
		İnsan	Takım üyelerinin performanslarına göre doğru seçimi	Y1,Y2	U1,U2,U3,U5
		Planlama	5N 1K Planlamasının yapılması		U7
		YönetimDesteği	Üst yönetimin pozitif desteği	Y5	U2,U5
			Üst yönetimin negatif desteği		U4
	Makro Ölçekli Kaynaklar	Para	Proje maliyetinin yüksek olmaması ancak önemli olması	Y2,	U2,U3,U5,U7, U8, U9
			Yapılan işin pazarlanması	Y5	U4,
			Sponsor desteğinin olması		U6
		Medya/basın Desteği	Basın tanıtımının projeye katkısı		U7
			Yerel güçlerin sahip olduğu kaynaklar	Y2, Y3,Y5	U1, U8
		Dış çevre	İç dış politika, eğitim okul sistemi, bürokrasi	Y3	U1,U4,U8
			Hava koşullarının ve ulaşımın proje performansına negatif etkisi		U1,U7
		Teknoloji	Teknolojik kaynak ihtiyacı		U3,U8

Gerekli kaynaklar temasına ilişkin ifadelerin sunulduğu tablo 4-9’da, görüşmeye katılan yönetici ve takım üyeleri bilgi, zaman, beceri, insan, planlama, yönetim desteği, (mikro ölçekli kaynaklar), para, medya/basın desteği, dış çevre ve teknoloji (makro ölçekli kaynaklar) olarak kodlanan alt temaları, hedeflerini gerçekleştirmek için gerek

duydukları kaynaklar olarak ifade etmişlerdir. Bunun yanında yine tablo 4-9 incelendiğinde insan, bilgi, beceri, para ve dış çevre alt temalarının yoğun olduğu başka bir deyişle bu alt temalar için sayı bakımından daha fazla katılımcının fikir bildirdiği, bunun aksine, teknoloji, medya/basın desteği ve planlama alt temaları için yöneticilerin herhangi bir düşünce bildirmediği görülmektedir.

“Gerekli Kaynaklar” Temasına İlişkin Yorumlar

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda “Gerekli Kaynaklar” teması için araştırma bulgularından elde edilen alt temaların, TFF proje takımlarında ifade edilmesi ve bu kaynaklara ulaşmada yaşanan sıkıntıların neler olduğunun önceden bilinmesi, bu takımların performansları açısından önemli kriterler olarak değerlendirilebilir. Projelerin gerçekleşebilmesi için önceden belirlenmiş olan kaynak ihtiyaçlarının bilinmesi ve bu doğrultuda hareket edilmesi proje başarısı için önemlidir. Bunun yanında önemli olan diğer bir nokta da proje sırasında yaşanan sıkıntıların nasıl ve ne şekilde yönetileceğidir. Katılımcılar bu durum için problem çözme becerisinin takım içerisinde var olması gerektiğini ifade ederek, konunun önemini vurgulamışlardır. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, Küçük (2008) araştırmasında, takım performans düzeyinde önemli belirleyiciler olarak bilgi ve problem çözme yöntemleri konusunda eğitilmiş olma ifadelerine yer vermiştir. Araştırma bulgularında, bir yönetici tarafından ifade edilen problem çözme becerisi alt temasının, sadece bir kişi tarafından ifade edilen görüşün bile ne kadar önemli olduğunun göstergesi sayılabilir. Bunun yanında yine, bilgi alt temasının takım performansı için gerekli bir kaynak olduğunu ifade eden Küçük (2008), bu araştırma bulgularından elde edilen bilgi alt temasını desteklemektedir.

1.4. Takım Performansını Etkileyen Diğer Unsurlar

Araştırmanın nitel soruları içerisinde yer alan “*Konuşulanlar dışında takım performansını etkileyen başka ne tür konular olabilir?*” sorusuna takım üyelerinin bazıları tarafından verilen cevaplar dahilinde oluşturulan, “örgütün ödül sistemleri” ve “teşvik” temasına ait alt tema ve kodlara ulaşılmış ve bu temalara ilişkin tablolar

aşağıda verilmiştir. Bu temaların çevresel koşullar bileşeni içeriklerinden olması dolayısı ile bulguları ve sunumu da bu bileşenin içerikleri arasında yer almıştır. Katılımcıların bu temalara ilişkin görüşleri bulunmamaktadır.

Tablo 4-10. Örgütün Ödül Sistemleri Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Takım üyesi
Örgütün Ödül Sistemleri		Ödüllendirme ve ücretin	U3
	Ödüllendirme	performansı olumlu etkilemesi	

Tablo 4-10, yalnızca takım üyelerinin biri tarafından ifade edilen ve takım performansına katkı sağladığı görüşü ile yanıtlandırılan soru dahilinde ortaya çıkan alt temanın ödüllendirme olduğunu göstermektedir. Bir kişinin bile örgütün ödül sistemi temasına ilişkin görüş bildirmesi, kuram içerisinde yer alan bu içerik açısından önemlilik arz etmektedir. Bu konuya ilişkin yöneticilerin ifadelerinin yer almaması, bu konuda yöneticilerin görüş bildirmemiş olmasından kaynaklanmaktadır.

“Örgütün Ödül Sistemi” Temasına İlişkin Yorumlar

Bireylerin performanslarını arttırmak amacıyla performans ile ödül sistemi arasında ilişki kurulmakta, bu konu bugünün insan kaynakları yönetim sisteminde ödüllendirme açısından önem arz etmektedir. Bireysel ve takım performansına dayalı ödül sisteminde, performansa dayalı başarının oranı performans puanlarına göre belirlenmektedir. Bu doğrultuda Ünal’ın (2003) yapmış olduğu çalışmasında, ödül sistemi ve performans ilişkisinin motivasyon arttırıcı etmenlerden birisi olduğu ve ücret sistemi ile ilişkilendirildiğinde ücretin performansa göre artış göstermesinin çalışanların ve içerisinde yer aldıkları takımın da motivasyonunu arttırdığı yönündeki sonucu, araştırma bulgularında elde edilen ödüllendirme ve ücretin performansı olumlu yönde etkilemesi sonucu ile paralellik göstermektedir. Alan yazında, motivasyon arttırıcı

etmenlerden biri olarak görünen ödül sisteminin, takımların performansına veya bireysel performansa katkısının olduğu söylenebilir.

Tablo 4-11. Teşvik Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Takım üyesi
Teşvik	İsteklendirme	Takdir edilmek, güzel işler yapmaya isteklendirme,	U8

Tablo 4-11’de çevresel koşullar bileşeni içerisinde yer alan “teşvik” temasına ait tema, kod ve bu temayı ifade eden takım üyesi yer almaktadır. Tablo 4-11’e göre, takdir edilmek ve güzel işler yapmaya isteklendirilmek, takım performansını etkileyen konular arasında yer almaktadır.

“Teşvik” Temasına İlişkin yorumlar

Takım performansı için takım üyelerinin hepsinin aynı anda amaca odaklanmalarında ve birlikte hareket etmelerinde istekli olmaları ve birbirlerini de bu doğrultuda etkilemeleri performansları açısından önemlilik arz etmektedir. Çünkü takım üyelerinden herhangi birinin amaca ulaşmada göstermiş olduğu isteksizlik ve ilgisizliğin takımın performansına olumsuz yansıtacağı bir gerçektir. Bu yüzden takım bütünlüğünü sağlamak ve birlikte hareket etmek, takım olmanın ön koşulları içerisinde yer almaktadır ve takım üyelerinin de birbirlerini bu konuda desteklemeleri ve birlikte çalışmaya teşvik etmeleri beklenen bir durumdur. Bu durumu Dönmez, Altuntaş ve Birgören (2011), yapmış oldukları çalışma sonucunda strateji, ücret ve performans ilişkisini ortaya koyarak, ücretin miktarından çok strateji ile uyumlu olunması gerektiğini, ücretlemenin birey ve takım çıktıları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu, değişken ücret ya da teşvik bileşiminin örgütsel performans üzerinde tek bir ücret kaynağından daha etkili bulunduğu ve bu noktada önemli olanın, çalışanların iş tatminini ve birlikte hareket etmelerinin hissini arttırarak psikolojik gereksinimlerini

karşlamak amacıyla yetenek ve başarı duygusunu, özgürlüklerini, özerklik ve öz saygılarını içerecekişel ödüllendirme biçimlerinin örgütsel süreç, kültür ve iş tasarımları ile uyumlaştırılması gerekliliği sonucu ile desteklemektedir.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular takım performansının belirleyicilerinden birisi olan çevresel koşullara yönelik temaların araştırma kapsamındaki proje takımlarında varlığına işaret etmektedir. Çevresel koşullara ait temalar altında ortaya çıkan alt temalar ise Türkiye Futbol Federasyonu’nda yürütülmekte olan proje çalışmalarında bu boyutlar altında şekillenen konuların neler olduğunu açıklayıcı niteliktedir.

Araştırmada, katılımcılar ile yapılan görüşmeler ışığında, katılımcıların, çevresel koşullar bileşeninin içeriklerinden birisi olan örgüt yapısı temasına ilişkin ifadelere yer vermedikleri başka bir deyişle bu tema için herhangi bir düşünce bildirmediikleri görülmektedir. Ancak, araştırma anketinde, katılımcılara, örgüt yapısı temasına ilişkin soruyöneltilmiştir. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde ise, Yinghui ve Eng’nin (1999), örgüt yapısının proje performansı üzerindeki etkisine baktıkları çalışmalarında,proje boyutunun projenin yapısı ve proje kontrolü ile anlamlı ilişkisinin olduğu ve örgütün yapısal genişlemesinin kontrol ihtiyacını ve yetki devrini de genişlettiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırma, örgüt yapısı temasının takım performansı açısından ele alınması gereken önemli bir tema olduğunun göstergesi sayılabilir.

Çevresel koşullar bileşenine ait bulgulara bakıldığında “ihtiyaç duyulan yetki” temasına ait herhangi bir bulgu olmadığı düşünülebilir. Ancak bileşenleri oluşturan tüm konuları kapsayan anket, “yetki” konusunu da içermektedir. Anket sonuçları genel anlamda TFF’nin bu araştırma kapsamındaki proje takımlarında performans bileşenlerinin destekleyici olduğunu göstermektedir. Bu durumda yetki bakımından performansın desteklendiği söylenebilir.

Genel olarak çevresel koşullar bileşeni içeriklerini ifade eden temalardan elde edilen alt temalar, araştırmada yer alan proje takımları için, performans düzeyine olumlu yönde katkı sağlayan önemli ifadelerdir.

2. KOMPOZİSYON BİLEŞENİNE İLİŞKİN VERİLERİN SUNULMASI, BULGULAR VE YORUMLAR

Takım performans modelinin “kompozisyon” bileşenine ait teknik beceri, bilgi, deneyim, takım lideri, takımın büyüklüğü, motivasyon, planlama, kişiler arası beceri ve iletişim becerileri temaları şekil 4-8’de verilmiştir.



Şekil 4-8. Kompozisyon bileşenine ait temalar

2.1. Teknik Beceri, Bilgi Ve Deneyim

Proje takımlarının hedeflerine ulaşabilmesi için *gerekli olan teknik beceri, bilgi, ve deneyime sahip olup olmadıkları, sahipse bunu nasıl anladıklarına ilişkin* takım üyeleri ve yöneticilerine yöneltilen soru doğrultusunda katılımcı görüşlerini ifade eden doğrudan alıntılara aşağıda belirtilmiştir.

“Teknik,Beceri, Bilgi Ve Deneyim” Temasına İlişkin Yönetici Ve Takım Üyesi Görüşleri;

Araştırma bulgularında, katılımcıların görüşleri dahilinde takım hedeflerine ulaşabilmek için teknik beceri,bilgi ve deneyime sahip olup olunmadığı konusunda yöneticiler, “...sahibiz” (Y1, Y3,Y5), “...sahip olmayan aramızda olamazdı” (Y2), takım üyeleri ise, “...ekibimiz bu konuda yeterli...”(U1), “...evet, sahip” (U2, U3, U5, U6, U7, U8, U9) ifadeleri ile görüşlerini bildirmişlerdir. Bunun yanında hedeflere ulaşabilmek için teknikbeceri, bilgi ve deneyime nasıl sahip olduklarını da aşağıda belirtilen görüşler ile ifade etmişlerdir.

Yönetici 1’in, “...o yaştaki çocuklarla **daha önce de çalıştı bu çok önemli.** Onları tanıyor ve nasıl hareket edebileceklerini biliyor. Bayan futbolunu çok iyi biliyor. Zaten **milli takım tecrübesi da var...** Hepsinin de **uzmanlık alanlarından** yararlanıyoruz burada. Kadın futbol köylerindeki oyuncu antrenör **seçimini ona bıraktık...**Daha çok tecrübelerinden faydalaniyoruz(Y1, 4), yönetici 5’in , “Evet. Yani kendi kendimiz **denetliyoruz** ve ben onları denetliyorum, ama unutulmamalıdır ki en son sözü yine lider söylüyor. Yani ekibim bu konuda çok **deneyimli** ve yaşadıkça kendimizi daha iyi geliştiriyoruz”(Y5, 46), takım üyesi 5’in, “... Bunu nasıl anlıyorum mesela maçlarda çok ufak detaylar var. Bunları atlamayan bir ekibimiz var eksik bir yer görülmüşse hemen tamamlayalım şeklinde ilerlemesi benim için bir **yeterlilik** tabii ki. Aslında çok mucizevi bir şekilde gidiyor yani proje bu şartlarda bu bile süper. Ama **herkesin teknik becerisi ve bilgisibunda önemli**”, (U5, 102), takım üyesi 8’in, “Kendi gözlemlerime dayanarak sahip olduğunu düşünüyorum. Projelerin değerlendirilmesi safhasında projelerin başarıya ulaştığını görüyorum. **Herkesin görev dağılımlarını başarıyla tamamladığını ve yerine getirdiğini görüyorum. Bu da yetkin olmalarından ve bu işte becerili olmalarından kaynaklanıyor**”(U8, 130) ve takım üyesi 9’un , “Evet herkes **konusunun uzmanı.** Her şeye kolayca adapte olabiliyoruz...”(U9, 138), ifadeleri ile deneyim ve güven alt temalarını ve bu temaları ifade eden görüşleri ile de hedeflere ulaşabilmek için teknikbeceri, bilgi ve deneyime nasıl sahip olduklarını vurgulamışlardır.

Yönetici 2 teknikbeceri, bilgi ve deneyime sahip olduğunu nasıl anladığını “... donanım sahibi olmayan aramızda olamazdı tabî ki. Takımdaki herkes bu göreve bilerek getirildi...Yeterlilik durumunda sayısal gidebiliriz. Mesela **o ildeki şenliğe 5 il katılması gerekiyorsa 5’i katıldı mı?, o beş ilin ortalama profili 30 erkek 10 kız bekliyorduk bu sayıya ulaştık mı? Çünkü bazı illerin kapasitesi büyük bazıları küçük ilin kapasitesine göre istenilen sayıya ulaşıldı mı?** Kısacası hedeflere ulaşma kapasitesi bunun en güzel göstergesidir. Tabî ki aslında buradaki gerçek başarı demagoji yapmak için söylemiyorum ama **çocuklar mutlu mu değil mi?...**” (Y2, 16) ifadesi ile beceri alt temasının oluşmasına katkı sağlamıştır.

Takım üyesi 1 ise, “... 14 bölge sorumlumuz var bunların 2-3’ü genç her şeyi hemen kavrayıp uygulayabiliyor, anlıyor ve hemen bizi sonuca getirebiliyorlar. Birkaç tanesi de **yaşının vermiş olduğu dezavantaj** olabilir ama mesela internet üzerinde ben raporu şöyle yapalım derken **bilgisayar kullanımını bilmeyen** bazı antrenörlerde sıkıntılar yaşıyoruz.” (U1, 60) ifadesi ile de bilgi eksikliği alt temasının, teknikbeceri, bilgi ve deneyim temasına ilişkin olumsuzluk bildiren alt temalar olarak vurgulamaktadır.

Araştırmada elde edilen Teknik Beceri, Bilgi Ve Deneyim temasına ait alt tema ve kodlar tablo 4-12’de sunulmuştur.

Tablo 4-12. Teknik Beceri, Bilgi, Deneyim Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Yönetici	Katılımcı Takım üyesi
Teknik beceri, bilgi, deneyim	Deneyim	Takım üyesinin bireysel deneyimi	Y1	U2,U5,U6,U7, U8,U9
		Uzmanlık Alanı bilgisine hakim olma	Y1,Y2,Y3,Y4,Y5	U2,U2,U3,U4,U5,U7, U8
		Yaşanmışlıkların projeye desteği	Y5,Y2	
		Yaş farklılıklarının olumsuz etkisi	U1	
	Beceri	Proje özelliğine ve konumuna göre takım üyesi yönlendirme	Y2	
		Modern yönetim tarzına sahip yöneticilerin görevde olması gerekliliği	U4	
	Eğitim	Eğitim seviyesine göre takım üyesi seçme	Y3	
	Güven	Taşra takım üyelerine karışmama, Merkez takım üyelerinin birbirine güvenmesi	Y1	U1,U2,U5,U6,U9
		Doğru taşra takım üyesi ile çalışılamayacağını anlama	Y3	
	Denetleme	Yöneticinin kendisini ve takım üyelerini denetlemesi	Y5,Y2	U4,U8
	Bilgi Eksikliği	Taşra takım üyelerinin bilgi ve teknolojik bilgi eksikliği		U1

Tablo 4-12’de, yönetici ve takım üyelerinin görüşleri doğrultusunda deneyim, beceri, eğitim, güven, denetleme, ve bilgi eksikliği alt temalarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu alt temaların varlığı, TFF proje takımlarında yer alan takım üyelerinin gerekli olan teknik beceri, bilgi ve deneyime sahip olduklarının göstergesi sayılabilir. Bunun yanında, bilgi eksikliği alt temasının takım üyesi 1 tarafından

olumsuzluk bildiren alt temalar olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu durum yine merkez proje takımı içinde değil taşradaki ekip içinde ortaya çıkan bir durumdur. Bunun yanında, deneyim ve güven alt temalarının, katılımcıların çoğunluğu tarafından sıkça tekrar edildiği dikkati çekmektedir. Ayrıca, takım üyelerinin, eğitim ve beceri alt temaları için, yöneticilerin ise bilgi eksikliği alt teması için herhangi bir görüş bildirmediği de görülmektedir.

“Teknik Beceri,Bilgi ve Deneyim” Temasına İlişkin Yorumlar

Araştırma bulgularında kompozisyon bileşeni içeriklerinden birisi olan “teknik beceri,bilgi ve deneyim” teması için görüşme yapılan katılımcıların çoğunluğu, takımın hedeflerine ulaşabilmesi için teknik beceri,bilgi ve deneyime sahip olduklarını görüşlerinden elde edilen alt temaların varlığı ile ifade etmişlerdir. Bu durumda, hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli olan teknikbeceri, bilgi deneyim teması için katılımcı görüşlerinden elde edilen alt temaların, takım performansına olumlu yönde destek verebileceği düşünülebilir. Buna ek olarak, deneyim alt teması kodlarından birisi olan “yaş farklılıkları” ve “bilgi eksikliği” alt temalarının olumsuz ifadeler olarak sunulmasına karşılık, takım performansını negatif etkileyebilir şeklinde algılanmaması önemlidir. Çünkü proje takımı içerisinde yer alan ve projenin işlerliği için tepe yönetimin dışında kalan ve alt birimlere ait olumsuzluklar için kullanılan bu alt temalar, projeyi yöneten tepe ekip için söylenmediğinden dolayı, bu alt temalar için, takım performansına olumsuz yönde katkısı olabilir ifadesine yer vermemek daha doğru olacaktır.

Teknik beceri, bilgi ve deneyim temasından elde edilen ve katılımcıların çoğunluğu tarafından görüş bildirilen “deneyim” alt temasının önemini Buchanan ve Foti (1998) ve Salas (2000) yapmış oldukları çalışmalarında bireysel tecrübeler ve kişiler arası beceriler ve iletişimsel becerilerin takım performansı için önemli etmenler olduğu ifadesi ile desteklemektedir. Araştırmacıların, kişiler arası beceriler ve iletişimsel becerilerin takım performansı için önemini vurgulamalarına rağmen, bu araştırma bulgularında, katılımcıların bu temaya ilişkin görüş bildirmediği görülmektedir. Yine, araştırma bulgularından elde edilen ve katılımcılar tarafından sıkça

tekrar edilen “deneyim ve güven” alt temaları, McIntyre, Murphy ve Mitchell’in (2007) çalışmalarında ifade edilen, takım üyelerinin yüksek tecrübelerinin firma performansının seviyesinin arttırdığı sonucu ile paralellik göstermektedir.

2.2.Takım Lideri

Yalnızca takım üyelerine yöneltilen “*yöneticinizin liderliğinin proje takım performansında ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?*” sorusuna yönelik doğrudan alıntılar aşağıda ifade edildiği gibidir.

“Liderin Performansa Katkı Sağlaması” Temasına İlişkin Takım Üyeleri Görüşleri;

Takım üyelerinin görüşleri doğrultusunda;

Takım üyesi 1’in, “...yöneticimiz bize **hep yol gösterir**. Burada böyle yaparsak antrenör daha ılımlı karşılar diye **tecrübesini konuşturuyor** diyebiliriz. Bazen resmi kurumlarla çok işimiz oluyor. Resmi kurumların işleyişi hakkında da bize **çok yol gösteriyor**. Ve bizim de mutlaka fikrimizi alıyor ve tartışma ortamıyla uygulamaya sokuyor. Bu **tartışmalar da çok keyifli geçiyor**”(U1, 60) ifadesi ile liderin yol göstericiliği ve tecrübesi alt temalarını;

Takım üyesi 3’ün, “...Onun için bizlere verilen görevleri zamanında yetişmesi için **sürekli bizi destekler**”(U3, 82), ifadesi ile liderin rehber/yol göstericiliği alt temasını;

Takım üyesi 7’nin, “Çok etkili olduğunu düşünüyorum. Çünkü eğer sizin yöneticiniz **sizin bakış açınızdan daha geniş bir bakış açısına sahipse** ve sizinle **arkadaş** gibiyse çok güzel **yönlendiriyor**. Ki ben çok deneyimsiz olarak buraya geldim. Ama hem yöneticim hem de takım arkadaşlarım **inanılmaz destek verdiler**. Ve şimdi kendimi baya pişirdim. O yüzden de onun bakış açısı gerçekten çok önemli”(U7, 120), ifadesi ile liderin arkadaşlığı, rehber/yol göstericiliği alt temalarını vurguladıkları ve

bunun yanında, liderin takım performansına katkı sağlayabileceği görüşlerine yer vermişlerdir.

Takım üyesi 5'in ise, *"Eğer insanların konuşmaları ile hareketleri biraz daha tutarlı olursa daha iyi olur. Öyle diyebilirim. Davranış olarak bir şey söylersin ben iyiyim diyen iyi olmayabilir kötüyüm diyen kötü de olmayabilir. Tutarlılık çok önemlidir. Aslında süreç bu proje süreci çok daha güzel geçebilirdi. Daha iyi olur. Daha sevgiyle ilişkiler olsa liderimizde bu süreç daha iyi olurdu diye düşünüyorum"*(U5, 100), ifadesi ile liderin tutarsız davrandığı alt teması ortaya çıkmış ve bu alt temanın liderin takım performansına olumsuz yönde etki edeceği sonucuna ulaşılmıştır.

"Liderin Performansa Katkısı"temasına ilişkin elde edilen alt tema ve kodlara ait bilgiler tablo 4-13'te gösterilmiştir.

Tablo 4-13. Takım Üyelerine Göre Liderin Performansa KatkıSağlamasına Yönelik Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Takım üyesi
Liderin Performansa Katkısı	Rehber / Yol Göstericiliği	Yol gösterici ve rehberlik eden lider olması	U1,U3,U6,U7,U8,U9 U8
		Yetkinliklere göre görev dağılımı ve yönlendirme yapması	
		Yönetici bakış açısının geniş olması	U7
	Liderin Tecrübesi	Tecrübe sahibi olması	U1,U6,U7,U8
	İnisiyatif Alması	Liderin inisiyatif alabilme gerekliliği	U2
	Arkadaşlığı	Takım üyeleri ile dostluk ilişkisi	U2,U6,U7,U8
	Güvenilir olması	Takım üyelerine güvenen lider olması	U2,U7
	Eşitliği	Eşit davranan lider olması	U8
	Tutarsızlığı	Liderin konuşma ve hareketlerinde tutarsız davranması	U5
	Sevgi Eksikliği	İlişkilerde sevgi eksikliği bulunması	U5

Tablo 4-13, yalnızca takım üyelerinin görüşleri doğrultusunda elde edilen liderin rehber/yol göstericiliği, tecrübesi, inisiyatif alması, arkadaşlığı, güvenilir olması, eşitliği alt temalarının lider performansına katkı sağladığını, tutarsızlığı ve sevgi eksikliği alt temalarının ise liderin performansı açısından olumsuzluk yarattığını göstermektedir. Bunun yanında, liderin rehber/yol göstericiliği, tecrübesi ve arkadaşlığı alt temalarının takım üyelerinin çoğunluğu tarafından tekrar edilen ifadeler olduğu da dikkati çekmektedir.

“Liderin Performansa Katkı Sağlaması” Temasına İlişkin Yorumlar

Araştırmada var olan bir diğer kompozisyon bileşeni içeriği “takım liderinin takım performansına katkısı”dır. Liderin takımını yönlendirmesi ve amaçlar doğrultusunda yönetmesi, o takımın performansına yansıyan olumlu bir etken olarak görülmektedir. Lider, takım performansı için önemli bir takım üyesi konumundadır. Ve bu konumu çok iyi değerlendirerek takımına katkı sağlamalıdır. Araştırma sonuçlarında yer alan “liderin tutarsızlığı ve sevgi eksikliği” alt temalarının lider davranışları içerisinde takım performansına olumsuz yansıdığı görüşlerinin bir kişi tarafından ifade edilmiş olmasına rağmen, takımın performansı açısından büyük bir sıkıntı olarak görülmediği, araştırmanın nicel sonuçları tarafından desteklenmektedir. Liderin takım performansına katkısı konusunda araştırma yapan Senior ve Swales (2004), takım liderlerinde; var olan sorumluluk, takım üyelerinin lider tarafından desteklenmesi, yönetimin ve görevlerin planlanması, hazırlanması gibi unsurların takım performansını olumlu yönde etkileyebileceği yönündeki sonuçları ile bu araştırma bulgularını desteklemektedir. Aynı zamanda, araştırmacılar, takım içerisindeki davranışların lider tarafından yönlendirip desteklenmesi gibi etmenlerin olması dahilinde takım performansının da o derece yüksek olabileceği yönündeki ifadeleri ile bu araştırma bulgularında katılımcı üyeleri tarafından çok tekrar edilen “liderin yol göstericiliği/rehberliği” alt temasının takım performansına katkı sağlayabileceğini de desteklemektedirler.

2.3.Takımın Büyüklüğü

Kompozisyon bileşeni içeriklerinden “takımın büyüklüğü” temasına aittir tema ve kodlarının elde edilebilmesi için takım yöneticileri ve üyelerine “*Hedeflerinizin gerçekleşmesinde takım üyesi kaç kişiden oluşmalıdır ve neden?*” sorusu sorulmuş ve katılımcı görüşleri dahilinde aşağıdaki örnekler ile doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

“Takımın Büyüklüğü” Temasına İlişkin Yönetici Ve Takım Üyeleri Görüşleri;

Yönetici 1, “*Aslında en küçük bir projede bile en az 2-3 kişiyle çalışmanız gerekmektedir. Şuan biz 6 kişiyiz. Yalnız buna bağlı linkler var ve bu linklere baktığımız zaman bu sayı zaman içinde 50 kişiyi bile bulabiliyor. Hatta 250’yi bile buluyoruz bu projede. Yani **projenin büyüklüğü çok büyük bir etken** diyebilirim*” (Y1, 6), ifadesi ile proje büyüklüğünün;

Yönetici 3, “*Bu projede güçlükler var. Aynı her bölge için mesela İzmir bölgesi için 10’dan fazla antrenör var ve bu işlere bakabilecek iki arkadaş var. Samsun’da üç yerimiz var ve buraya bakabilecek olan 1 arkadaş var. 10 bölgeyi yöneten adamla 1 bölgeyi yöneten adam arasında fark oluyor tabii ki. 10 bölgeyi **yöneten adamın tecrübesi deneyimi** ve içsel motivasyonuna çok güveniniz ki orayı iyi yönetebilsin. Bu kişiler o bölgelere ayda bir iki kez gidebilir sorun yoksa ama varsa bu gidişler sıklaşır ve buradaki işleri de aksayabilir. Bu yüzden **arazi takım yapılarında sayıya göre esneme** olmasını doğal karşılıyoruz*”(Y3, 26), ifadesi ile deneyim ve coğrafi alanın;

Yönetici 2, “*Sonuçta 20 yer var bunların bazıları örgütsel olarak bir bölgeye ait bazılarında ise bir bölgede sadece bir yer var. 5 ili de yöneten bir adam var 1 ili de yöneten bir adam var. Bu dağılım zaten **kişinin deneyimine, tecrübesine, idare ediş biçimine ve sorun çözme şekline göre veriliyor**. Bu yüzden tepede bizim konumumuz sadece denetim o yüzden biz sayı olarak yeterliyiz. İşin önemli kısmı arazide zaten*

arazide güvenecek adamlarımız var. Tabii ki o yüzden yeterli”(Y2, 16) ifadesi ile deneyim ve takım üyesi özelliklerinin;

Takım üyesi 2, “*Aslında çok net bir cevap vereceğim projeye göre değişir diye şöyle bir şey verimli olabilmesi için bir işin bir kere çok kalabalık ekipler iyi hareket edemezler ...*”(U2, 72) ifadesi ile projenin büyüklüğüne göre değişeceğinin;

“Takım üyesi 7, “*Projeye göre değişmeli bence. Eğer HİF birimiyse HİF biriminde bir tane merkez vardır. 2 kişi bunun çok rahat üstesinden gelir. Eğer bu futbol köyüyse ve futbol köyünü de 5 ayrı yerde yapıyorsanız hepsine 1 kişi ve bir yardımcı düşünürsek 10 kişi mutlaka bu proje içinde yer almalıdır*”(U7, 120), ifadesi ile yine coğrafi alan alt temalarına ulaşılmıştır.

Tablo 4-14 “Takımın Büyüklüğü” temasına ait alt tema ve kodları göstermektedir.

Tablo 4-14. Takımın Büyüklüğü Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Yönetici	Katılımcı Takım üyesi
Takımın Büyüklüğü	Projenin Büyüklüğü	Projeye göre kişi sayısı	Y1,Y3,Y5	U2,U3,U6,U7,U9
		Takım üyelerinin gönüllü katılımından dolayı takım büyüklüğünde artış olması		U3
	Deneyim	Deneyime ve tecrübeye göre kişi sayısı belirleme	Y1,Y2,Y3	U1,U2,U8
	Takım Üyesinin Özellikleri	Takım üyelerinin idare ediş, sorun çözme, uzmanlık alanı bilgisi ve güvenilir olması	Y1,Y2,Y3,Y4	U2,U4,U5,U8
	Coğrafi Alan	Projenin uygulandığı alan	Y1,Y3	
	İş Tanımı	Açık görev dağılımı yapılması	Y4	U5
	Esneklik	İhtiyaç olduğunda taşra teşkilatlarına takım üyesi ekleyebilme	Y3,Y5	

Katılımcı görüşlerinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda, projenin büyüklüğü, deneyim, takım üyesinin özellikleri, coğrafi alan, iş tanımı ve esneklik alt temalarının takımın büyüklüğü temasında etkili olabileceği düşünülen alt temalar olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bunun yanında takım üyeleri coğrafi alan ve esneklik teması için herhangi bir görüş bildirmemiştir (bkz.tablo:4-14).

“Takımın Büyüklüğü” Temasına İlişkin Yorumlar

Bir diğer kompozisyon bileşeni içeriği olarak tanımlanan “takımın büyüklüğü” teması için katılımcılar, görüşlerinde projeye ve tecrübeye göre kişi sayısının belirlenmesi gerekliliğini ifade etmişlerdir. Alan yazında da takımın amaçları ile kişi sayısının orantılı olması gerekliliği ve takım tiplerinin de yine kişi sayısını belirleyen etmenler olduğu ifadelerine yer verilmiştir. Bu doğrultuda, takımın büyüklüğünün proje hedeflerine ulaşmada önemli bir etken olduğunu savunan Katzenbah ve Smith (2006) takım üyelerinin özelliklerinin, yönetici başarısına ve takımın kapasitesine bağlı olduğu ifadelerine yer verirken, Heng (2006) ise araştırmasında, takım boyutunun; takımın tipine, takımın amacına, takım üyelerinin koordinasyonuna ve sorumluluklarına bağlı olduğu ifadelerini kullanmıştır. Bu durumun, araştırma bulgularından elde edilen ve katılımcılar tarafından sıkça tekrar edilen “projenin büyüklüğü, deneyim ve takım üyesinin özellikleri” alt temaları ile paralel olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, İnce, Bedük ve Akdoğan (2006) çalışmalarında “takımlarda takım üyesi sayıları açısından ideal olanın en az 2, en fazla 6 olması gerekliliği” ifadesini kullanarak yine araştırma bulgularından elde edilen *“Aslında en küçük bir projede bile en az 2-3 kişiyle çalışmanız gerekmektedir. Şu an biz 6 kişiyiz ve bu sayı yeterli”* ifadesini kullanan yönetici 1’in görüşünü desteklemektedir.

Görüşmelerden elde edilen alt temalarda takımın büyüklüğünün, takımın amacına, yönetici başarısına ve takım üyelerinin özelliklerine göre değişebileceği ifade edilmiş ve bu doğrultuda araştırma sonucunda çıkan takımın büyüklüğü teması için ifade edilen alt temalar diğer araştırmalar ile uyum sağlamıştır.

2.4. Motivasyon

Kompozisyon bileşeni içeriklerinden “motivasyon” temasına ilişkin takım yöneticisi ve üyelerine yöneltilen “*projelerinizin gerçekleşmesinde sizleri motive eden etmenler nelerdir?*” sorusu için katılımcı görüşlerine ait doğrudan alıntıların örnekleri ve motivasyon temasına ilişkin alt tema ve kodların sunulduğu tablo aşağıda verilmiştir (Bkz. Tablo 4-15).

“Motivasyon” Ana Temasına İlişkin Yönetici Ve Takım Üyeleri Görüşleri;

“*Çalıştığım genel çevreden almış olduğum **pozitif elektrik** diyebilirim. **veekibimin motivasyonu da büyük bir etken**”(Y1,6), görüşlerini dile getiren yönetici 1 ile iletişim alt temasının,*

“*Buradaki en büyük motive kaynağı **ülkenin geleceğidir**. Aslında bunun için para alıyoruz. Çünkü’den seçilen çocuklar alt yapılara oradan da milli takımlara kadar gidiyorlar*” (Y3, 26), görüşünü dile getiren yönetici 3, duygusal odaklı amaçlar alt temasının;

“*Birincisi yapılan güzel **bu işlerden duyulan heyecan** ve bunu insanlarla paylaşma isteği, ikincisi de bu yapılan güzel işleri anlatarak gönüllüler kazanmak ve insanları **inandırmak hedefimize ortak etmek** ve **daha büyük bir güçle hedefe koşmak ilerlemek**”, (Y4, 34), görüşünü dile getiren yönetici 4, dönüt ve isteklilik alt temalarının, yöneticiler açısından motive eden unsurlar olduğunu söylemişlerdir.*

Takım üyeleri ise, “*Kesinlikle ortaya çıkan **proje ondan gelen geri bildirimler onun yayılması**. Şimdibir dergiden bahsediyoruz dergi demek bizim amacımızın basında çıkması insanların bunu duyması **yaygınlaşması ...başarıya ulaştığımız zaman birde sonra ki projeyi de etkiliyor sonuçta dergi 3 ayda çıkan bir şey **bir önceki sayının başarılı olduğunu bilmek bir sonra ki sayı için daha motive edici oluyor****” (U2, 74), görüşünü ifade eden takım üyesi 2, dönüt ve isteklilik alt temalarının;*

“Çok büyük ölçüde benim organizasyon tanımında **bu işin eğitimini almış olmam**, bu iş üzerine profesyonelleşmiş olmam bu iş üzerinde **lisansüstü eğitimimi** tamamlıyor olmam **motive ediyor** ve **ekibimdeki muhteşem diyalog** hepsinden önemlidir” (U4,92), görüşünü ifade eden takım üyesi 4, eğitim olanakları ve iletişim alt temalarının;

“Tabii ki öncelikle **yapılan işin takdir edilmesi**, işin olması gerektiği şekli ile devam ediyor olması, aynı zamanda **çocukların dönütü** çok önemli...**Yorucu** olsa da oldukça **keyifli ve eğlenceli bir süreç geçiriyoruz**” (U8, 130) görüşünü ifade eden takım üyesi 8 ise, dönüt ve isteklilik alt temalarının kendilerini motive eden unsurlar olduğunu dile getirmişlerdir.

Tablo 4.15: Motivasyon Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Yönetici	Katılımcı Takım üyesi
Motivasyon	İletişim	Takım içi pozitif elektrik	Y5	U4,U5,U8
		Takım içi iyi iletişim	Y1	U4,U5,U6
	Dönüt	Projenin hizmet verdiği katılımcıların mutluluğu	Y1,Y2,Y3,Y4	U2,U3,U7,U8
	Duygusal odaklı amaçlar	Türkiye’de futbolun geleceğine ve gelişimine katkı sağlama	Y3	
		Hedef kitleyi büyütmek ve amaca ortak etmek	Y2,Y3,Y4,	
	İsteklilik	Yapılan işten duyulan heyecan,	Y4,Y5	U8,U9
	Eğitim Olanakları	Takım üyelerinin eğitim düzeylerinin artırılması		U4,U8
	Uzmanlık	Uzmanlığın motivasyonu olumlu etkilemesi		U4

Tablo 4-15, motivasyon temasına yönelik katılımcı görüşlerinden elde edilen alt temaları göstermektedir. Buna göre,yönetici ve takım üyelerinin ifadelerinden elde iletişim, dönüt, duygusal odaklı amaçlar,isteklilik, eğitim olanakları ve uzmanlık alt temalarının TFF’de yer alan proje takımlarında var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo

4-15 incelendiğinde, iletişim ve dönüt alt temalarının katılımcıların çoğunluğu tarafından sıkça tekrar edildiği dikkati çekmektedir. Ancakduygusal odaklı amaçlar alt temasının yalnızca yöneticilerin çoğunluğu tarafından, eğitim olanakları ve uzmanlık alt temalarının ise yalnızca takım üyeleri tarafından ifade edildiği görülmektedir.

“Takım Yöneticilerinin Takım Üyesini Motive Etme Unsurları”

Motivasyon temasına ilişkin yalnızca yöneticilere yöneltilen “*takım yöneticisi olarak projelerinizi gerçekleştirirken, takım üyelerinizi nasıl motive edersiniz?*” Sorusu için katılımcıların görüşlerinden elde edilen alıntı örnekleri aşağıda ifade edildiği gibidir.

“Takım Yöneticilerinin Takım Üyelerini Motive Etme Unsurları” Temasına İlişkin Yönetici Görüşleri;

Yöneticiler aşağıda yer alan görüşleri ile takım üyelerini nasıl motive ettiklerini dile getirmişlerdir. Buna göre;

Yönetici 1, “Benim pek **bir şey yapmama gerek kalmıyor**. Sürekli sene içinde onların projelerine destek verdiğim için onlar da bana sürekli **destek veriyorlar**. Tamam yaparım diyerek iş yavaşlatan insanlar değiller. Aslında **kişisel ilişkiler** ön plana çıkıyor burada. Hepsi yakın arkadaşım ve **hepimiz birbirimizin işlerine** koşuyoruz. **Bütün projelerde birbirimize destek oluyoruz**”(Y1,6), cümleleri ile yöneticinin takım üyesine güvenmesi ve takım birlikteliği temalarının;

Yönetici 2, “Zaten takım kendi içinde sadece proje takımı olmadığı için proje bazlı motivasyonun çok da gerekli olduğunu düşünmüyorum. Bunu benim demem nasıl doğru bilmiyorum ama onu başkalarına sormak gerekli zaten bizim içimizde **doğru iletişim** olduğundan dolayı çocuklar sağ olsunlar zaten motiveleler. Bu proje bazında ekstra bir çabaya gerek olduğunu hiç hissetmiyorum” (Y2, 16), görüşleri ile iletişim temasının;

Yönetici 3, “.....projesi için ekip tabi aşağı doğru gittiği zaman sıkıntılar başlıyor. Bazen bu daha bölge antrenörleri bazında başlıyor. Bazen daha aşağıda oluyor. **Benim ağırlık verdiğim nokta bölgedeki adamları motive ediyor olmam lazım. Biz sonraki seviyede onların onları motive etmesi gerekmektedir.** Bu çok kolay bir şey değil. Çoğu zamanda buradaki motivasyon burada anlattığım gibi ilişkilerle olmuyor. Bazı arkadaşlarla oluyor bazı arkadaşlarla olmuyor. Bazıları tabii ki daha **sıkı görev tanımlarıyla motive** olabiliyor. Takiple oluyor. X yerinin raporu eksik orda bir sıkıntı mı var hocam sen o işi şöyle çözersin demekle motive oluyor”, (Y3, 26) cümleleri ile açık rol tanımı temasının;

Yönetici 4, “Öncelikle korkmayın **arkanızda biz varız diyoruz yani cesur olun** yazılarınızı yazarken biz size yardımcı oluruz... Bazı teknik ipuçları bilgiler veriyoruz. Birlikte bu işi yaparak **çok keyifli bir ürün çıkaracağımıza inandırıyoruz** bu şekilde motive ediyoruz. Nitekim aldığımız **geri dönüşlerde çok iyi motive** olduklarını demin dediğim şunları da yapalım bunları da yapalım demelerinden az çok başarılı olduğumuzu anlıyoruz”, (36), ifadeleri ile takım birlikteliği ve dönüt temalarının;

Yönetici 5 ise, “Öncelikle az öncede bahsettiğim gibi onların **doğru yönlerini desteklerim.** her zaman **her günün başında toplantı** ve konuşma yaparım. Toplantılar 2-3 dk. sürer. Günün sonunda da onlara çok çalıştıklarını ve **teşekkürlerimi** iletirim. Ve her gün **performans değerlendirmesi** yaparız ve çok koordineli bir şekilde onları sürekli motive ederim. Bu devam eder. Tabi ki gün boyunca proje içinde kızmak sinirlenmek ve benzeri şeyler var ama günün sonunda toparlanmak çok önemli”, (Y,46) cümleleri ile ise yine güven ve takım birlikteliği temalarının, yöneticiler tarafından takım üyelerinin motivasyonu için kullanılan alt temalar olduğunu vurgulamışlardır.

“Yönetici Tarafından Takım Üyelerini Motive Etme” temasına ait verilen cevaplardan elde edilen alt tema ve kodlar tablo 4-16’da gösterilmiştir.

Tablo 4-16. Takım Yöneticilerinin Takım Üyelerini Motive Etme Unsurları Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Yönetici
Yönetici Tarafından Takım Üyelerini Motive Etme	Güven	Yöneticinin takım üyelerine güvenmesi	Y1,Y2,Y3,Y5
	İşbirliği	Yönetici ve takım üyeleri arasında yardımlaşma	Y1,Y4
	Takım Birlikteliği	Takım üyelerini biz bilinci ile cesaretlendirme	Y1, Y3,Y4,Y5
		Takım çalışmasına inandırma	Y4
	İletişim	Takım üyeleri arasında doğru iletişim	Y1,Y2,Y5
		Kişisel ilişkilerin iyi olması	Y1,Y3
	Açık Rol Tanımı	Bireysel rollerin açıkça belirlenmiş olması	Y3,Y4,
	Dönüt	Proje sonunda yöneticinin olumlu dönütleri	Y2,Y3,Y4,Y5
		Proje süresince düzenli toplantılar ile performans değerlendirme	Y5

Tablo 4-16, yöneticilerin takım üyelerini nasıl motive ettiklerini gösteren alt temaları ifade etmektedir. Buna göre, güven, işbirliği, takım birlikteliği, iletişim, açık rol tanımı ve dönüt alt temalarının, yöneticiler tarafından takım üyelerinin motivasyonunda kullanılan alt temalar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında yine yöneticilerin ifadeleri doğrultusunda, güven, takım birlikteliği, iletişim ve dönüt alt temalarının, yöneticiler tarafından sıkça tekrar edildiği dikkati çekmektedir.

“Motivasyon” ve “Takım Yöneticilerinin Takım Üyelerini Motive Etme Unsurları” Temalarına İlişkin Yorumlar

Araştırmada kullanılan ve kompozisyon içeriklerinden bir diğerini ifade eden “motivasyon” boyutu için, öncelikle araştırmaya katılan takım üyeleri ve takım yöneticilerine birlikte bir soru yöneltilmiş, daha sonra sadece takım yöneticilerine, takım üyelerini nasıl motive ettikleri sorulmuştur. Motivasyon teması için, katılımcıların görüşleri doğrultusunda elde edilen alt temaların, hem takım üyelerinin tümü hem de

yöneticilerin takım üyelerini motive etmesi açısından takım performansına sağladığı olumlu desteğin göstergesi sayılabilir. Bu doğrultuda araştırma sonuçları, Özler ve Koparan'ın (2006) kompozisyon bileşeni içerisinde yer alan motivasyon boyutunda, takım çalışması ile personelin motivasyonundaki değişimin yükseldiği ve buna bağlı olarak da performansın düzeyinin arttığı sonucu ile ve Topuksak ve Kublay'ın(2009) ise, motivasyon boyutunun performansa % 83 oranında artış sağladığı ve takım üyelerinin işletmeye olan bağlılıklarının yanında takım performansını da arttırdığı ifadelerine yer verdiği araştırmaları ile desteklenmektedir. Bunun yanında, yöneticilerin takım üyelerini motive etme unsurları açısından incelenen araştırmalarda, Kızmaz ve Türkmenoğlu (2011) ve Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı (2005) yönetici tarafından takdir edilmek, iletişim, isteklilik ve yönetici ile ilişkiler değişkenlerinin takım üyeleri motivasyonu üzerinde önemli olduğu ifadelerine yer vermişlerdir. Araştırmada kullanılan katılımcı görüşleri doğrultusunda çıkan sonuçlar incelendiğinde ise takım birlikteliği ve iletişim alt temalarının araştırmacıların ifadeleri ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Kompozisyon bileşenine ait bulgulara dikkat edildiğinde “planlama” ve “kişilerarası beceri ve iletişim” temalarına ait herhangi bir bulgu olmadığı düşünülebilir. Ancak bu bileşenlerden “iletişim” temasının “motivasyon” teması içerisinde var olan bir alt tema olarak, “planlama” temasının ise “gerekli kaynaklar” temasında bir alt tema olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bunun yanında hem “iletişim” hem de “planlama” konusu tüm konuları kapsayan ve araştırmada kullanılan anket içerisinde de yer almaktadır.

Çevresel Koşullar Bileşeni ve Kompozisyon Bileşenlerine İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın nicel boyutunda kullanılan “Takım Performans Bileşenleri Anketi’nde çevresel koşullar ve kompozisyon bileşenleri tek bir boyut altında ele alındığı için yapılan istatistiksel işlemler sonucu bu iki boyuta ait bulgular aynı başlık altında sunulmuştur.

G.Dyer, W.Dyer ve H.Dyer, (2007), “Takım Performans Bileşenleri Anketinde, aritmetik ortalamalar skorunun 3.75 ve daha yukarıda çıkması sonucunda bileşenlerin takım performansını genel anlamıyla desteklediği, skorun 2.5 ve 3.75 arasında çıkması durumunda; takım performansını orta düzeyde desteklediği, skorun 1.0 ve 2.5 arasında olması durumunda ise takım performansını engelleyen problemlerin var olduğu ifadesine yer vermişlerdir. Bu doğrultuda araştırmanın nicel boyutunda elde edilen ortalamalar bu bilgiye göre yorumlanmıştır.

Çevresel koşullar ve kompozisyon bileşenine ilişkin takım performans bileşenlerinin düzeyleri aşağıda ifade edildiği gibidir (bkz. Tablo 4-17).

Tablo4-17. Proje Takımlarının Çevresel Koşullar Ve Kompozisyon Bileşenlerine İlişkin Takım Performans Düzeyleri

Proje takımı	Kişi sayısı	$\bar{X}$	ss	Min	Max
Proje takımı 1	3	4.15	.47	3.85	4.69
Proje takımı 2	5	4.21	.65	3.08	4.69
Proje takımı 3	6	3.91	.97	2.54	5.00
Proje takımı 4	4	4.77	.14	4.62	4.92
Proje takımı 5	3	3.85	.48	3.46	4.38
Toplam	21	4.18	.69	2.54	5.00

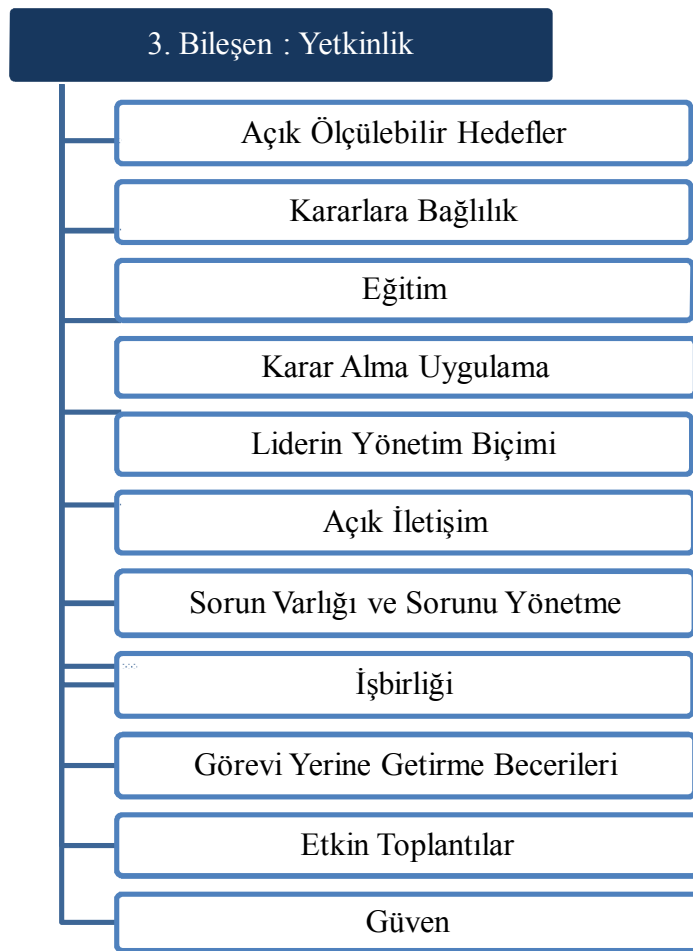
Tablo4-17’de, bütün proje takımlarında, çevresel koşullar ve kompozisyon bileşenine ilişkin aritmetik ortalamalarının, genel anlamıyla takım performansını desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Ortalamalar dikkate alındığında, en yüksek ortalamanın proje takımı 4’e ($\bar{X}=4.77\pm0.14$) ait olduğu ve bu ortalamaları sırasıyla proje takımı 2 ($\bar{X}=4.21\pm0.65$), proje takımı 1 ($\bar{X}=4.15\pm0.47$), proje takımı 3 ($\bar{X}=3.91\pm0.97$), son olarak da proje takımı 5 ($\bar{X}=3.85\pm0.48$)’in izlediği görülmektedir.

Bu sonuç itibarı ile katılımcıların görüşlerinden elde edilen çevresel koşullar ve kompozisyon bileşeni temalarının, nicel boyuttan elde edilen bulgular tarafından genel anlamıyla desteklendiği söylenebilir.

Araştırmada, çevresel koşullar ve kompozisyon bileşenine ilişkin var olan temalardan, katılımcı görüşleri doğrultusunda elde edilen alt temaların, takım performansına olumlu katkı sağladığı ve nicel boyutta bu bileşenlerin proje takımlarındaki performans düzeylerini genel anlamıyla desteklediği ve elde edilen bu alt temaların proje takımlarının performansları için ne kadar önemli olduğunun da bir göstergesi sayılabilir.

3. YETKİNLİK BİLEŞENİNE İLİŞKİN VERİLERİN SUNULMASI, BULGULAR VE YORUMLAR

4C modelindeki Yetkinlik Bileşeni içeriklerinden, açık ölçülebilir hedefler, hedeflere bağlılık, görevi yerine getirme becerileri, karar alma/uygulama/karara bağlılık, etkin toplantılar, güven, liderin yönetim biçimi, açık iletişim, çatışma, problem çözme, işbirliği ve eğitim içeriklerinin verildiği şekil aşağıdaki gibidir.



Şekil 4-9. Yetkinlik bileşenine ait temalar

3.1. Açık Ölçülebilir Hedefler

Yetkinlik bileşeninin içeriklerinden birisi olan “açık ölçülebilir hedefler” teması için katılımcılara yöneltilen “*takımınızın açık ölçülebilir hedefleri nelerdir?*” sorusu doğrultusunda elde edilen bilgiler (bkz.Tablo.4-18)ve katılımcıların cevaplarına ilişkin doğrudan alıntılar aşağıda sunulduğu gibidir.

“Açık Ölçülebilir Hedef” Temasına İlişkin Yönetici Ve Takım Üyeleri Görüşleri;

Yönetici 1’in “...mesela bu sene biz bu oyuncular için **ilk defa dosya tutmayı** planlıyoruz. Türkiye futbolunu geliştirmek adına...Yani U15’ten önce çocukların **takip edilme** süreçleri başlayacak belki de...Çocuklara farkındalık yaratabilmek. **Mardin’deki çocuğun da seçilebilmesini sağlamak.** Bir de **400 oyuncu başlayıp 400 oyuncu bitirmek** de çok önemli... Ben buraya yaz kampı diye geldim diye...ben voleybolcuyum diyen çocuk var.. yani....o çocuğu seçerken sorunlu olup olmadığının bile **test edilmesini** istiyoruz. Uyum ve arkadaşlık ilişkileri için” (Y1, 6) ifadeleri doğrultusunda projeye ait bilgilerin dosyalanması, belirlenen hedef kitleye ulaşma ve taşra takımları arasındaki farklılıkları ortadan kaldırma hedeflerinin oluşmasına;

Yönetici 3’ün, “Birincisi de iki boyut olduğu için birincisi **katılım boyutu** çok önemli, ildeki ilçelerdeki okulların ne kadarına ulaşabildik veya ne kadarına ulaştık. ...Bu rakamların **takvimsel dağılımı** nasıl? Çünkü şu da olabilir. ...” (Y3, 26), görüşleri doğrultusunda hedefe ulaşabilmede belirlenen takvime uyum sağlamak hedefinin oluşmasına;

Ve bunun yanında takım üyesi görüşleri ile;

Takım üyesi 2’nin, “Açık hedefler derken o dergi, için en büyük hedef **işi zamanında yapmaktır** ve zamanın da bitirmektir. Çünkü her ne kadar kar eden bir organizasyon işi olmasa da 3 ayda bunun çıkaracağız dediysek 3 ayda bir tam saha ile dağıtıyoruz onu **yetiştirmek** öncelikli hedefimiz daha sonra yapılan içeriğin işlerin

kalitesi kendi açımızdan bunu bastığımız zaman a bu güzel olmuş gibi düşünmemiş başkaları tarafından bunun görülmesi bir başka hedefdir diğer hedefi de bunun basında yansımadır tek tek şu kadar haber çıktı diye oturup hesaplamıyoruz ama ne kadar yayılıyor ne kadar duyulur ise o kadar önemlidir” (U2, 74) görüşleri doğrultusunda belirlenen takvime uyum sağlamak ve belirlenen hedef kitleye ulaşmak hedeflerinin oluşmasına;

Takım üyesi 4’ün, “...Dolayısıyla da o anlamda da **Türk futbolunun geleceğini kurtarmak anlamında da çok büyük bir hedef olduğu kanısındayım**” (U4, 92), ifadesi geleceğe yönelik hedefler belirlemek hedefinin oluşmasına;

Ve takım üyesi 8’in “Buradaki en büyük hedefimiz buradaki **çocuklara yetenek testi ...aynı zamanda da sene boyunca yapmış olduğumuz diğer projelerin yaz sürecinde bir değerlendirme gibi bir şey oluyor bu...**” (U8, 130) görüşleri ile belirlenen hedefler ile ulaşılan sonuçlar arasında ilişki kurulması hedefinin oluşmasını sağlamışlardır.

Tablo 4-18. Açık Ölçülebilir Hedefler Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Kodlar	Katılımcı Yönetici	Katılımcı Takım üyesi
Açık Ölçülebilir Hedefler	Belirlenen Hedef kitleye ulaşmak	Y1,Y2,Y3,Y4, Y5	U1,U2,U5,U6, U7
	Geleceğe yönelik hedefler belirlemek	Y5	U8,U9
	Taşra takımları arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmak	Y1	U7
	Hedefe ulaşabilmede belirlenen takvime uyum sağlamak	Y3,Y4	U2,U3,U4,U8
	Katılımcı gelişiminin takip edilmesi	Y1	U5,U8,U9
	Projelere ait bilgileri dosyalanması	Y5	U8,U9
	Belirlenen hedefler ile ulaşılan sonuçlar arasında ilişki kurulması	Y2	U2,U8,U9

Tablo 4-18, yönetici ve takım üyelerinin “açık ölçülebilir hedeflerinin” neler olduğuna dair bilgileri içermektedir. Katılımcı görüşleri incelendiğinde, “belirlenen hedef kitleye ulaşmak, geleceğe yönelik hedefler belirlemek, taşra takımları arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmak, belirlenen hedefler ile ulaşılan sonuçlar arasında ilişki kurulması, katılımcı gelişiminin takip edilmesi, projelere ait bilgileri dosyalanması, hedefe ulaşabilmede belirlenen takvime uyum sağlamak” ifadelerinin TFF’de yer alan proje takımlarının açık ölçülebilir hedeflerinin neler olduğunun göstergesidir. “Belirlenen hedef kitleye ulaşmanın”, “hedeflere ulaşmak için belirlenen takvime uyum sağlamanın” diğer hedeflere oranla katılımcılar tarafından sıkça tekrar edilen görüş olduğu dikkati çekmektedir.

“Açık Ölçülebilir Hedefler” Temasına İlişkin Yorumlar

Yetkinlik bileşeni içeriklerinden birisi olan “açık ölçülebilir hedefler” temasına ait hedeflerin, katılımcılar tarafından neler olduğunun bilinmesi, projelerin performans başarısı için önemlilik arz etmektedir ve bu hedeflere bağlı kalmak projelerin gerçekleştirilmesinde, takım performanslarına olumlu katkı sağlayabilir. Araştırma bulgularında belirlenen hedef kitleye ulaşmanın ve takvimsel uyumun diğer hedeflere oranla katılımcılar tarafından sıkça tekrar edilmesi, öncelikli amacın ne olduğunun göstergesi sayılabilir. Araştırma bulgularından elde edilen bu açık ve ölçülebilir hedeflerin, Gökçegöz’ün (2002), literatür taraması sonucu yapmış olduğu “Etkili Takım Çalışması” adlı araştırmasında, takımın *hedeflerinin kesin bir şekilde ortaya konması*, üyelerin olaylara farklı bakış açılarının *desteklenmesi*, değişime karşı esnek olunması ve *yöneticiler ile takım üyelerinin* arasında tam bir *güven* ortamının oluşması dahilinde, her takımın başarılı olabileceği ve bu durumunda performans düzeyine olumlu katkı sağlayabileceği ifadeleri, Işığışık’ın (2008) açık ve ölçülebilir hedeflerde öncelikli olarak planlamanın yapılması, iletişim, hedef sonuç ilişkisi ve geri bildirimin önemli olduğu ifadeleri ve buna ek olarak da İnce, Bedük ve Akdoğan’ın (2006), araştırmasında takımın performans hedeflerine odaklanmasının en önemli belirleyici olduğu ifadelerinin yer alması bu araştırma bulgularından elde edilen açık ölçülebilir hedefleri destekler niteliktedir.

3.2.Alınan Kararlara Katılım ve Bağlılık

Yetkinlik bileşeni içeriklerinden “alınan kararlara katılım ve bağlılık” teması için “*Alınan kararlara bağlı kalıyor musunuz? Kararlara bağlı kalmak/kalmamak takım performansınızı nasıl etkiliyor?*” ve *Alınan kararlarda söz hakkınız var mı?* sorularıyöneltilen katılımcıların bu sorulara ilişkin görüşleri aşağıdaki doğrudan alıntı örnekleri ile sunulmuştur.

“Alınan Kararlara Katılım ve Bağlılık” Temasına Ait Alt Tema Ve Kodlara İlişkin Yönetici Ve Takım Üyeleri Görüşleri;

Katılımcıların tümüne sorulan “Alınan kararlara bağlı kalıyor musunuz?” sorusuna ait görüşlerden alınan ve tüm yöneticilerin “evet kalınıyor” şeklindeki ortak ifadeleri ile, takım üyelerinin çoğunluğu tarafından kullanılan ”Çoğunlukla evet..”(U2,U6), “Mecbur kalmak zorundayız...”(U3), “Alınan kararların doğruluğunu önce kendi içimde değerlendiririm...”(U4), “Evet. Her ne kadar son sözü söyleyen yönetici olsa da...”(U5) ve “Kesinlikle kalınıyor...”(U7,U8,U9) ifadeleri, kararlara bağlı kalındığını gösteren alıntılardır.

Bu soruyu takiben “karara bağlı kalmanın takım performansını nasıl etkilediğine” ilişkin görüşleri alındığında ise katılımcılar, aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır.

Yönetici 5, “...*Fizyolojik, psikolojik pedagojik, sosyal, kültürel ailevi gelişim söz konusu olduğu için ve hedefin doğrultusunda çok dikkatli davranmak zorundasınız... Bu kararlara bağlı kalmak dürüst olmak gerekirse bazen performansımı sarsmıyor değil ama kişiliğimdeki güçlülüğümden kapatıyorum bu açığı. En çok ben terapi yapıyorum ama bana terapi yapan kimse yok. Ekibimin haricinde yok*” (Y5, 48), görüşleri ile dış etmenler ve hedef karar ilişkisi alt temalarının;

Yönetici 4, “*Kalıyoruz çünkü şöyle yine bu proje üzerinden gidelim sayfa sayfa belli 32 sayfa artı 4 ve eksi 4 sayfa gibi baştan bir plan yapıyoruz Şu kadar sayfa şu*

*kadar haber için genelde tutturuyoruz. Yazı biraz kısa gelebilir o oynar bu oynar ama mesela **zamana göre çıkarmak** tabi 3 ayda bir çıkan gazete onu yetiştirmek çok zor değil de temmuzsa temmuzda çıkması önemli olan. Bu **kararlarımıza sadık kaldık**. Doğru kararlar süreci doğru saptama performansına yansır. Herkes çizdiği rota doğrultusunda ilerliyor konuşmasını biliyor olumlu diyebilirim” (Y4,36) görüşleri ile karara katılım alt temasını;*

Takım üyesi 1, “...30.000 çocuğu hedefliyorduk. 8 aylık süreçte 60 merkezde otuz bin çocuğa yaklaşmayı hedeflemiştik. Kız erkek 30.000 çocuğa eğitim vermeyi planlıyorduk. Şu anda 26.000 civarındayız. Ve süre sonuna kadar da 30.000’i geçeriz gibi geliyor. **Yani hedefimize ulaşmış durumdayız”** (U1,62), görüşleri ile hedef karar ilişkisi alt temasının;

Takım üyesi 7, “Kesinlikle. Zaten burada çok demokratik bir ortam var. Bir çok birimde yöneticilerimize ben böyle düşünmüyorum bence böyle yapmalıyız diyebiliyoruz. **Zaten toplantı ortamında ben bilirim gibi bir şey yok olumlu ve olumsuz olduğunu düşündüğüm şeyleri rahatlıkla söyleyebiliyorum**. Benim düşüncelerimi biraz daha törpüleyerek başkalarının düşüncelerini biraz daha eleyerek çok daha güzel bir şeyler olacağını düşünüyorum. O yüzden sıkıntı yok” (U7, 122) ve takım üyesi 5, “Evet her ne kadar son sözü söyleyen kendisi de olsa bize mutlaka güvenir. Bir işte **ne eksilerimiz olur artıları ne olur bize mutlaka sorar**. Her zaman iki üç alternatifli plan hazırlarız her zaman. Bu anlamda bize önem verir her zaman” (U5, 102), görüşleri ile karara katılım alt temalarının, takım performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aşağıdaki alıntılar takım üyelerinin kararlardaki söz haklarına ilişkin ifadelerinin doğrudan alıntılarını göstermektedir.

“Tabi var sonuçta başından beri bu işin içinde olduğumuz için bu **kararlara katkı sağlar** iken her ay yeni bir fikir çıkıyor geçen ay mesela ... karar aslında hepimizin kararıydı **herkesin bir fikir hakkı var** ama bir nevi çekirdek gibiyiz tepe komitede var başımızda yani herkes için futbol denildiği zaman yazarlar olarak ordalar

*ama ...yönetici mesela bu sayıda bunu yapalım diğer sayıda bunu yapmayalım gibi kararlar veriyor o şekilde **bize katkıda bulunuyor** bazen **son karar da ondan çıkabiliyor**" (U2, 74), görüşleri ile; "Var. Her şeyi **tartışarak konuşuyoruz**. Şunu şöyle yapalım dediğimizde neden olduğu konusunda zaten yönetici bizi yönlendiriyor..." (U3, 84), görüşleri ile; "Tabii ki var. **Yöneticimiz** her ne kadar **son sözü söylese** de bizden alınacak **kararlar hakkında sürekli fikir alır**. Değerlendirme aşamasında yöneticimize hazırlanmış bir veri tabanı sunulması gerekiyor...Önce biz sunarız değerlendiririz yöneticimize veririz. Onlarda üst yönetime gerekli bilgiyi sunarlar" (U4, 92), görüşleri ile karara katılım, temalarını ifade etmişlerdir.*

“Alınan Kararlara Katılım ve Bağlılık” teması için ifade edilen alt tema ve kodlara ait bilgiler tablo 4-19’da sunulmuştur.

Tablo 4-19. Alınan Kararlara Katılım Ve Bağlılık Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Yönetici	Katılımcı Takım üyesi
Alınan Kararlara Katılım ve Bağlılık	Karara Katılım	Takım üyelerinin kararları birlikte alması	Y1,Y3,Y4	U1,U2,U3,U4,U5, U6,U7,U8,U8
	Güven	Takım üyelerinin kararlarda birbirine güvenmesi	Y1	U1,U5,U8
	Dış Etmenler	Dış etmenlerin karar sürecine olumlu etkisi	Y2,Y3,Y5	U2,U6,U9
	Risk Almak	Kararların arkasında durmanın pozitif etkisi	Y3,Y4,Y5	U4
	Planlama	Planlamada önceki projelerle ilişki kurmak		U5,U7
	Saygı	Kararlar alınırken takım üyelerinin birbirlerine saygı duyması		U1,U5
	Hedef Karar İlişkisi	Hedefler doğrultusunda karar almanın önemi	Y5	U5,U7,U8
	Motivasyon	Kararlara bağlılığın motivasyonu olumlu etkilemesi		U5
	Bütçe Eksikliği	Bütçenin projeye yetersiz gelmesi		U1
	Proje Süresi	Kararları uygulamada takvimsel ilerleyişin olumsuz etkisi, proje süresinin uzamasının kararları olumsuz etkisi	Y2,	U1,U3

Tablo 4-19’da, katılımcıların görüşleri doğrultusunda elde edilen, karara katılım, güven, dış etmenler, risk almak, planlama, saygı, hedef karar ilişkisi, motivasyon, bütçe eksikliği ve proje süresi alt temalarına ulaşılmıştır. Buna ek olarak, tablo 4-19’da, planlama, saygı, motivasyon ve bütçe eksikliği alt temaları için yalnızca takım üyelerinin görüş bildirdiği ve kararlara katılım ile dış etmenler alt temalarının ise sıklıkla tekrar edildiği dikkati çekmektedir. Ayrıca tablo 4-19’da dikkati çeken bir diğer nokta da bütçe eksikliği ve proje süresi alt temaları için olumsuzluk bildiren ifadelerin yer almasıdır.

“Alınan Kararlara Katılım ve Bağlılık” Temasına İlişkin Yorumlar

Araştırma bulguları sonucu “alınan kararlara katılım ve bağlılık” alt temaların varlığı ve bu alt temaları ifade eden görüşlerin yanında alınan kararlara bağlı kalmanın yöneticilerin çoğunluğu (Y1,Y3,Y4,Y5) ve takım üyelerinin de çoğunluğu (U1,U2,U4,U5,U6,U7,U9) tarafından sıkça tekrar edilmesi, takım performansını da olumlu etkilediğinin göstergesi sayılabilir. “Bütçe eksikliği” ve “proje süresi” alt temaları için katılımcıların olumsuz görüşler bildirmesi, projelere ayrılan bütçenin yetersiz gelmesinden ve proje süresinin uzaması dolayısıyla da kararlara bağlı kalmada sıkıntıların yaşanmasından kaynaklandığı söylenebilir. Elde edilen bu alt temaların, takımların performanslarına olumsuz yansıyabileceği düşüncesi, bu alt temaların dikkat edilmesi gereken önemli alt temalar olduğunun göstergesi sayılabilir. Araştırma bulgularında, katılımcıların çoğunluğu tarafından sık tekrarlanan “karara katılım” ve “dış etmenler” alt temaları, Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia’nın (2004) ve Kitapçı’nın(2007) çalışmasında yer alan karar almaya katılımın performansı olumlu yönde etkilediği sonucu ile karar almada, katılımın cesaretlendirilmesi, çalışanların görüşlerine saygı duyulması, kişilerin örgüte ve kararlara bağlılığını artıran önemli etmenlerdir sonucu ile tutarlılık göstermektedir. Bunun yanında Kitapçı’nın(2007) çalışmasında ifade ettiği karar almaya katılımın kişisel performansı olumlu yönde etkilediği sonucu da araştırma bulgularında öne çıkan alt temaları destekleyen bir diğer çalışmadır.

Alınan kararlara katılım konusunda, takım üyelerinin söz haklarının olması, onların takıma ait olduklarını hissetmeleri açısından önemlilik arz etmektedir. Bunun yanında, kararlar alınırken kendi düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri de takımlarının performanslarına katkı sağlayabilir.

3.3.Kurs, Eğitim, Seminer vb. İmkanlar

Kurs, eğitim, seminer vb. imkanlar temasına ilişkin, katılımcıların tümüne yöneltilen “*Görevlerinizi yerine getirebilmeniz için kurs, eğitim, seminer vb. imkanlar*

sağlanıyor mu? Bu durum proje başarınızı nasıl etkiliyor?” sorusuna verilen yanıtlara ilişkin doğrudan alıntılar aşağıda sunulmuştur.

“Kurs, Eğitim, Seminer vb. İmkânlar” Temasına İlişkin Yönetici Ve Takım Üyeleri Görüşleri;

Yöneticilerin ve takım üyelerinin bu tema doğrultusunda, kurs, eğitim, seminer vb. imkanların sağlanıp sağlanmadığı konusundaki soruya ilişkin görüşleri incelendiğinde, yöneticilerin “Sağlanmıyor...” (Y1,Y2) , “Sağlandı...” (Y3, Y5), “Öyle bir talebimiz olmadı...”(Y4) ifadelerinin yanında, takım üyelerinin “...evet...”(U1,U2,U4,U7,U8,U9), “Bazen sağlanıyor...” ve (U3,U5), “Sağlanmadı...” (U6) ifadeleri de yer almaktadır.

Bu soruyu takiben, bu durumun proje başarısına nasıl katkı sağladığına yönelik katılımcı görüşleri incelendiğinde ise;

Yönetici 1, “*Sağlanmıyor. Ama bu sene ben olsun **istiyorum**. Böyle bir şey planladık. Şöyle yapacağız. Bütün idari ve teknik koordinatörleri İstanbul’a çağırıp eğitim ve seminerler vereceğiz. Onların da görüşlerini alacağız. **Deneyimli olanların deneyimleri deneyimsiz olanlara aktarma fırsatı tanıyacağız**. Bence projeye çok **olumlu yansır... Bu da performansa çok olumlu yansır diye umuyorum**” (Y1, 6), görüşleri ile isteklilik, tecrübe aktarımı ve iletişim alt temaları;*

Yönetici 4, “*Öyle bir imkân talebimiz olmadı. Ama kendi içimizde yaptığımız toplantılarda ufak tefek **bu kapsamı taşıyor**. Nasıl ki biz onlara haber yapmayla ilgili bazı teknikleri eğer fotoğraf çekeceklerse fotoğrafçı arkadaşlarımız nasıl fotoğraf çekebilecekleri **konusundaki bilgilerini haberlere nasıl yaklaşıcakları konusunda bazı ipuçları bu haber toplantısı yada dergilerin toplantısı adına verdiğimiz toplantılarda yapıyoruz**. Bu nedenle bir anlamda **ufak birer eğitim veriyoruz diyebiliriz** ama bu konuya özel bir çalışma yapmadık ama **düşüncemiz vardır. İnsanların fotoğraf konusunda yayıncılık konusunda biraz daha detaylı bilgisi bu işlevi üstlenecek toplantılar seminerler yapmayı düşünüyoruz...**” (Y4, 36), takım üyesi 1, “evet*

*Antalya’da **seminer** yapıldı. Onun haricinde beslenme alanında beş bölgeye gidip **beslenme seminerleri** yapıldı. **İdari ve teknik anlamda** eğitimler de yapıldı. Sunumlarla görsel şeyler anlatıldı” (U1, 62), takım üyesi 3, “Bazen oluyor. Tabiki katkısı çok oluyor. Burada da bir proje yönetimiyle ilgili bir **eğitim aldık sonra da sunum teknikleriyle** ilgili bir eğitim aldık. Bu tür eğitimler oluyor ama çok sıklıkla değil. Özel sektörde biraz daha fazla diyelim. Performansıma tabiki katkı sağlıyor” (U3, 84), takım üyesi 5, “Zaman zaman **hizmet içi eğitimler** oluyor tabii ki. Yani proje kapsamlı olarak. Yabancı **dil destekli eğitimlere** katılıp onlardan faydalandık. Zamanımız olduğu sürece faydalaniyoruz. Bence her türlü donanım her projeye ve insanın kendini geliştirmesine katkı sağlar. Davranış boyutunda olsun gelişim boyutunda olsun. Hepsine bir katkısı olduğunu düşünüyorum” (U5,104) ve takım üyesi 8, “TFF gerek antrenörlük gerek proje yönetimi gerekse etkili sunum teknikleri gibi birçok alanda kişinin ve gruplarının ihtiyacına göre bizlere eğitim ve seminer olanağı sağlıyor. Dolayısıyla bu da bizim kendimizi zayıf kaldığımız konularda geliştirmemizde büyük fırsattır. Bu yüzden performansın başarısı da olumlu yönde etkileniyor” (U8, 132) , ifadeleri ile akademik destek alt teması;*

Yönetici 5, “Gayet tabi ki ama doğrusunu söylemek gerekirse çok ciddi bir eğitim almadım master falan yaptık ama neticede her şey değişiyor ve gelişiyor. Bu durum **kendi vizyonunuzu** oluşturmakla daha örtülü bence. Bunu vizyonumdaki gelişmeden alıyorum yani bunla ilgili özel eğitim almadım” (Y5,48), görüşleri ile iletişim ve akademik destek alt temaları ile takım performans düzeyinin olumlu yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

“Kurs, Eğitim, Seminer vb. İmkânlar” temasına aitelde edilen alt tema ve kodlar tablo 4-20’de verilmiştir.

Tablo 4-20. Kurs, Eğitim, Seminer vb. İmkânlar Temasına Ait Alt Tema Ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Yönetici	Katılımcı Takım üyesi
Kurs, Eğitim, Seminer vb. İmkânlar	İsteklilik	Eğitim imkanı planının yapılması yoluyla isteklilik yaratılması	Y1	
	Tecrübe Aktarımı	Deneyimlerin deneyimsizlere bilgi aktarımı ile takım üyelerinin kişisel gelişimlerinin sağlanması	Y1	
	Akademik destek	Eğitim çeşitliliğinin akademik çalışmalar ile desteklenmesi	Y1,Y2,Y3,Y4,Y5	U1,U2,U3,U4,U5, U6,U7,U8,U9
	İletişim	Eğitim seminerlerinin iletişimsizlikleri ortadan kaldırması	Y1, Y5	

Tablo 4-20’de,katılımcılar tarafından ifade edilen ve proje başarısına olumlu yönde katkı sağladığı sonucunu destekleyen, isteklilik, tecrübe aktarımı, akademik destek ve iletişim alt temalarının yer aldığı görülmektedir. “Akademik destek” alt temasının tüm katılımcılar tarafından sıkça tekrar edilmesi, proje başarısında akademik çalışmaların yer almasının ne kadar önemli olduğunun bir göstergesi sayılabilir. Bunun yanında, isteklilik, tecrübe aktarımı ve iletişim temalarına ilişkin takım üyelerine ait görüşlerin bildirilmediği görülmektedir. Ayrıca kurs, eğitim, seminer vb. imkanlara yönelik katılımcılar tarafından olumsuz görüşlerin ifade edilmediği de dikkati çekmektedir.

“Kurs, Eğitim, Seminer vb. İmkânlar” Temasına İlişkin Yorumlar

Araştırmaya katılan katılımcıların tümü, proje takımlarında yer alan üyelere kurs, eğitim, seminer vb. imkanların sağlanması durumunda, alacakları eğitimin projeye

olumlu yansıyacağı görüşlerini dile getirmişlerdir. Katılımcıların bazıları yönettikleri projeler için eğitim, seminer vb. imkanlardan faydalandıklarını, bazıları bu tür imkanların sunulmadığını ve bazıları ise bu tür imkanların olması gerekliliğini ifade ederek proje takımlarının performansları için eğitimin önemini bir kez daha vurgulamışlardır. Uğurlu (2003) yapmış olduğu çalışmada takım üyelerinin performans geliştirmeye istekli olması ve yöneticilerin çalışanlara performans seviyelerini arttırmada yardım etmeleri ve öğretmeleri gereklidir ifadesini kullanarak, katılımcı görüşlerinden elde edilen “isteklilik” ve “tecrübe aktarımı” alt temalarını desteklemiştir.

3.4.Yöneticinin Yönetim Tarzı

Yine yalnızca takım üyelerinin görüşlerinden elde edilen ve yetkinlik bileşeni içeriklerinden birisi olan “*yöneticinin yönetim tarzı*” temasına yönelik “*Yöneticinizin nasıl bir yönetim tarzı var?*” sorusuna ilişkin katılımcıların görüşlerinden elde edilen doğrudan alıntı örnekleri aşağıda verilmiştir.

“Yöneticinin Yönetim Tarzı” Temasına İlişkin Takım Üyeleri Görüşleri;

Takım üyesi 1’in, “deneyim ve takım birlikteliği” alt temalarının ön plana çıkmasını sağlayan, “... *başında biz ...hocayla beraberdik. Beraber yönetici de vardı. Odada oturup beraberce düşündük taşındık sayıları planlamayı. Kendi içimizde böyle yapsak daha iyi olurdu paylaştık ve son halini verdik. Daha sonra ... bey geldi başa ama yine ...beyintecrübesinden faydalanıyoruz*”(U1,62) görüşleri,

Takım üyesi 4’ün “tutarsız, kararlarda hiyerarşinin önemi ve takım birlikteliği” temalarını ifade eden, “*İnişli çıkışlı. Çok fazla tutarlı olduğunu söyleyemeyiz davranışları konusunda. Kendisi konu hakkında son sözü söyler ama bizim fikirlerimize değer verir*”. (U4, 94) görüşleri,

Takım üyesi 6’nın “demokratik, takım birlikteliği, güven, deneyim, özgürlükçü ve işbirliği” temalarını ifade eden, “*demokratik çok. Herkesi dinler olması gerekeni söyler bizim fikirlerimizi kesinlikle alır. Bir çok şeyde de bizi serbest bırakır. Yani çok*

*fazla karışmaz öyle söyleyeyim. Sadece gelir ne yapıyorsun nasıl gidiyor, bunu şöyle yapsak daha iyi olmaz mı? Der ve bize **tecrübeleriyle bunun nedenini açıklar. Hep beraber tartışıp bir karar bağlarız. Kesinlikle katı kuralları yoktur***". (U6,114) görüşleri,

Takım üyesi 7'nin "demokratik, özgürlükçü, enerjik ve motive eden" yönetici temalarını ifade ettiği "**Çok demokratik. Demokratik olduğu kadar da insanları özgür bırakan, insanların özgür iradesiyle bir şeyler yapmasını bekleyen, enerjik, o enerjisini de insanlara verebilen ve projenin başarısına inanan bir insan. Kendisi inandığı için de bizi inandırıyor. O yüzden de motivasyonumuzu en üst noktada tutabiliyoruz**".(U7,122) görüşleri ile takım yöneticilerinin nasıl bir yönetim tarzına sahip olduğunu vurgulayarak olumlu görüşlerini dile getirmişlerdir.

Takım üyesi 5' ise, "tutarsız ve olumsuz yönetici" davranışı temalarını ifade eden, "**Enteresandır aslında. Yani çok şey yapmaz aslında. Sürekli gerekli olmayan anlarda bile ben patronum davranışları çok rahatsız edici ve gereksiz. ... Yaa aynı kişi bire birde sizin görüşlerinize saygı duyuyor dinliyor fakat üçüncü herhangi bir işe yaramaz bir herifin olduğu anda iki katı kötü davranırsa bu çok büyük bir uçurumdur. Bu dünyayı bambaşka bir hale sokar iyi değil yani hassas bir durumdur. Bu anlamda yöneticimizin yardıma ihtiyacı olduğunu düşünüyorum. Keşke üçüncü şahısların yanındaki davranışlarını kontrol etmeyi çözebilse yani**"...(U5,104) görüşleri ile yöneticilerinin olumsuz davranışlarını vurgulamışlardır.

“Yöneticinin Yönetim Tarzı” temasınailişkinelde edilen alt tema ve kodlara ait bilgiler tablo 4-21’de verilmiştir.

Tablo 4-21. Yöneticinin Yönetim Tarzı Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Takım üyesi
	Deneyimli	Yöneticinin tecrübesinden faydalanma	U1,U6
	Arkadaş	Yöneticinin arkadaşça yaklaşımı	U2,U6,U8,U9
	Denetimci	İşini unuttana hatırlatan yönetici	U2,U6
	İşbirlikçi	Takım üyeleri ile birlikte hareket eden yönetici	U3,U6
		Yönetici ile yapılacaklara birlikte karar verme	U1,U3,U4,U6,U8,U9
	Kararlı	Son sözü söyleyen yönetici	U4,U5
	Demokratik	Demokratik lider	U6,U7
	Özgürlükçü	İnsanları özgür bırakan lider	U6,U7,U8
	Motive Eden	Motivasyonu en üst noktada tutan lider	U7
	Enerjik/Dinamik	Enerjisini hissettiren lider	U7
	Tutarsız	Yöneticinin davranışları ve kararları arasında uyumsuzluk göstermesi	U4,U5
		Rahatsız edici ve gereksiz patron davranışı	U5

Sadece takım üyelerinin ifadelerinden elde edilen alt tema ve kodlar tablo 4-21’de verilmiştir. Deneyimli, arkadaş, denetimci, işbirlikçi, kararlı, demokratik, özgürlükçü, motive eden ve enerjik/dinamik alt temaları ile katılımcılar, yöneticilerinin olumlu davranışlarını, bunun yanında tutarsızlık alt teması ile de yöneticilerinin olumsuz davranışını ifade eden görüşler bildirmişlerdir. Yine tablo 4-21’de takım üyeleri tarafından yöneticilerinin yönetim tarzı için en çok tekrar ettikleri alt temaların “işbirlikçi” ve “arkadaş” olduğu dikkati çekmektedir.

“Yöneticinin Yönetim Tarzı” Temasına İlişkin Yorumlar

Yetkinlik bileşeninin bir diğer içeriği olarak tanımlanan “yöneticinin yönetim tarzı” teması için sadece takım üyelerinin görüşleri alınmıştır. Tablo 4-21’den elde edilen alt temaların, takım yöneticilerinin davranış özelliklerini ifade eden alt temalar olduğu görülmektedir. Takım üyelerinin, bu alt temaların, TFF proje takım yöneticilerinde var olduğunu ifade eden görüşleri, takımların performanslarına da olumlu yönde katkı sağlayabilir. Bunun yanında, olumsuz görüşün ifade edildiği “tutarsızlık” alt teması için ise, takım performansına negatif yönde etkisinin olduğu ifadesini kullanmak doğru olmayabilir. Bunun sebebi olarak, yöneticiler için ifade edilen olumlu alt temaların, olumsuz alt temaları tolere etmesi olarak gösterilebilir. Takım yöneticilerine, projelerin gerçekleşmesi için büyük sorumluluk yükleyen alan yazında, yöneticilerin önemli görevlere sahip olduğu, takımı toparlayan kişi konumunda bulunduğu, amaçların dışına çıkılmaması için iyi bir yönlendiricilik yeteneğine sahip olması gerekliliği gibi ifadeler yer verilmektedir. Aynı zamanda yöneticinin takımı iyi yönetmesi durumunda takım performansının bu doğrultuda da artış göstermesi beklenen bir durumdur. McIntyre, Murphy ve Mitchell’in (2007) araştırmalarında, yönetici tecrübesi ve takım üyeleri ve yönetici ilişkisi boyutlarının takım performansına olumlu katkı sağladığı ifadesini kullanarak araştırma bulgularından elde edilen deneyim alt temasını desteklemiştir. Bunun yanında Müller ve Tunner (2009), liderin proje yönetimindeki başarısının projeden projeye değişiklik gösterdiği ifadelerine yer vermiş ve Topuksak ve Kublay (2009) ise, araştırmalarında da yer alan yol göstericiliğinin takım performansına katkı sağladığı ifadesini kullanarak bu araştırma bulgularını desteklemiştir.

3.5.Özgür ve Açık İletişim

Özgür ve açık iletişimin varlığı ve bu iletişimin performansı nasıl etkilediği hususunda katılımcıların tümünden görüş alınmış ve bu doğrultuda ulaşılan alt tema ve kodların yer aldığı tablo 4-22 ve katılımcıların ifadelerine ilişkin doğrudan alıntı örnekleri aşağıda sunulmuştur.

“Özgür Açık İletişim” Temasına İlişkin Takım Üyeleri Ve Yönetici Görüşleri;

Takımı içerisinde özgür ve açık iletişim olduğunu söyleyen tüm yöneticiler ve takım üyesi 1 hariç, tüm takım üyeleri bu iletişimin performansı nasıl etkilediği konusundaki görüşlerini ise aşağıda örnek olarak verilen ifadeleri ile dile getirmişlerdir.

Yöneticiler;

*“Evet. Olumlu etkiliyor. Her zamanki gibi birbirimize her zaman her şekilde konuşma fırsatımız oluyor. Ve bilgi **birikimlerimizi paylaşma** fırsatımız oluyor. Bu durum **performansımızı da çok olumlu etkiliyor**”* (Y1,8), ifadesinde yer verdiği işbirliği alt teması ile;

*“Genelleme yaparsak evet. Ve **performansa çok olumlu etki ediyor**. İlk başta bazı kişilerde kırgınlık oluyor ama zamanla herkes diyor ki ooo iyi ki olmuş diyor. Yani **özeleştir**i çok. Buna başta ben ama özeleştiriyi ben kendime çok yaparım. Bazen belki motivasyonda çok yüklendiğim arkadaşlar oluyor tabii ki. Arkadaşlara haddimi aşmadan etki ederim ama onu yine kazanırım. Benim projemde önce insanları kazanmak var...”* (Y5, 48) ifadesinde yer verdiği saygı yaratma alt teması ile takım performansının olumlu yönde desteklendiği görüşleri kullanılmıştır.

Bunun yanında takım üyeleri;

*“Tabii ki evet **olumlu etkiliyor** yani biri çıkıp şey diyebiliyor **herkes fikrini söyleyebiliyor** bazen espri konusu bile olabiliyor ben şunla röportaj yapmak istiyorum bu ay ne olur ben yapmak istiyorum diyenlerde oluyor hiçbir zaman rencide edici bir iletişim söz konusu değil daha **çok keyif verici bir iletişim** söz konusu”* (U2, 76), *“Var. **Olumlu etki** ediyor. Çünkü ben bir şeyi yanlış yapıyorsam ve bunun yanlışlığını başkası fark ediyorsa bunu **açık ve net bir şekilde söyleyebiliyor**. Bu da önemli bir şey. Sonuçta yaptığım yanlış **birlikte düzeltebiliyoruz**”* (U3, 84), *“Oldukça. Herkes katılımcı ve*

herkes *rahatlıkla fikir alıverişinde* bulunabiliyor. Ve herkesin hem fikir olduğu noktadan itibaren proje başlıyor ve dolayısıyla bu da **bizim performansımızı çok iyi etkiliyor**” (U8, 132), görüşü ile pozitif performans, “**evet biz de söz konusu. Biz birbirimize şaka bile yaparken hep işimiz ile ilgili şaka yapıyoruz. Gayet açık bir iletişim var...**” (U6, 114) ifadeleri ile işbirliği alt temasını,

“Kanal olarak evet çünkü o kanallar orda mevcut. Ama her zaman kullanıldığını göremedim. Daha fazlasının kullanılm olmasını ümit ederdim. **Van’daki hoca ile Burdur’daki hocanın birbirleri ile iletişim halinde olmalarını isterdim** varsa sorun beraber halletmeleri çok iyi olurdu...” (Y3, 28) görüşleri ile iletişim eksikliği alt temasını ifade etmişlerdir.

Tablo 4-22. Özgür Açık İletişim Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı	Katılımcı
			Yönetici	Takım üyesi
Özgür Açık İletişim	İşbirliği	Sınırsız paylaşım	Y1,Y2,Y4	U1,U2,U3,U4,U5,U6, U7,U8,U9
	Saygı yaratma	Takım üyelerinin birbirine olan saygısı	Y4,Y5	U6,U7,U8,
	Uyum yaratma	Takım üyeleri arasındaki uyumun olumlu etkisi		U5
	İletişim Eksikliği	Taşra illerindeki takım üyeleri arasında iletişim eksikliği	Y3	U1,U6
		İletişim eksikliğinden kaynaklı performans odaklanma eksikliği	Y3	

Takım yönetici ve üyelerinin görüşleri doğrultusunda elde edilen özgür açık iletişim temasına ilişkin iş birliği, saygı yaratma, uyum yaratma ve iletişim eksikliği alt temaların yer aldığı tablo 4-22’de, iş birliği ve saygı yaratma temalarının katılımcıların çoğunluğu tarafından sıkça tekrar edildiği sonucuna ulaşılmıştır. İletişim eksikliği temasının olumsuz bir görüş olarak karşımıza çıktığı ve yalnızca yöneticiler tarafından

görüş olarak bildirildiği ve buna ek olarak, uyum yaratma alt teması için ise yöneticilerin herhangi bir görüş bildirmediği görülmektedir.

“Özgür Açık İletişim” Temasına İlişkin Yorumlar

Yönetimin her kademesinde en önemli ifadelerden birisi olarak karşımıza çıkan “iletişim” takım performansı için de büyük bir önem arz etmektedir. Katılımcıların çoğunluğu, içinde bulundukları proje takımlarında açık/özgür iletişimin var olduğunu dile getirmişler ve yöneticilerin çoğunluğu ve takım üyelerinin tümü tarafından da, takım içerisinde açık ve özgür iletişimin var olması durumunda, takımlarının performanslarının da o yönde olumlu olduğu ifadelerine yer vermişlerdir. Bu doğrultuda, araştırma bulgularından elde edilen alt temaların takım performansını olumlu yönde etkidiği düşünülebilir. Ancak, iletişim eksikliği alt temasının oluşmasında olumsuz görüş dile getiren katılımcıların, bu görüş için taşra üyeleri arasındaki iletişim eksikliği ve buna bağlı olarak performansa odaklanma eksikliği ifadelerine yer vermişlerdir. Bu alt tema için ifade edilen olumsuz görüşlerin yalnızca taşra illerindeki alt birimlerden kaynaklandığı da bir gerçektir. Bu yüzden, merkez ekip için hiçbir olumsuz ifade içermeyen bu alt tema, takım performansına da olumsuz yansımamaktadır.

Araştırma bulgularını, takım çalışması sonucu takım üyelerinin aralarında daha etkin iletişim kurdukları ve iletişim problemleri ile daha az karşılaştıkları ifadeleri yanında bu durumun performansı da olumlu etkilediği sonucu ile destekleyen Özler ve Koparan (2006) , iletişimin takım performansı için önemli olduğunu bir kez daha yinelemiştir. Bunun yanında, Menard(2009, müzakere takımlarının performanslarını arttırmak için sosyal ilişkilerin etkilerini ortaya çıkarmak, sosyal ağlar ve küçük grupların gözlenmesi ve daha önceki çalışmaların incelenmesi üzerine yapmış olduğu çalışmasının sonucunda; müzakere sürecini güçlendirmek için sosyal ilişkilerin kullanılabileceği ve böylelikle katılımcıların *yeteneklerini* ve kaynaklarını tam anlamıyla kullanabileceği ifadelerine yer vererek araştırma bulgularını bir kez daha desteklemiştir. “İletişim” alt temasının olumlu ve olumsuz kodlarının katılımcılar tarafından fazla tekrar edilmesi de bu alt temanın, sorun yönetmede veya sorun yaratmada önemli bir kriter olduğunun göstergesi sayılabilir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan iş birliği ve saygı yaratma alt temaları katılımcıların çoğunluğu tarafından sıkça tekrar edilmekte ve bu temalar Tost, Gino ve Larrick'in (2011) çalışmalarındaki açık iletişimde, takım etkililiği, koordinasyon ve işbirliği boyutlarının önemli etkenler olduğu ifadeleri ile desteklenmektedir. Tost, Gino ve Larrick'in (2011), çalışmasındaki boyutların yapılan bu araştırma sonucunda çıkan özgür ve açık iletişim temaları ile tutarlı olduğu görülmektedir.

3.6.Sorun Varlığı ve Sorunu Yönetme

Yetkinlik bileşeni içeriklerinden “Sorun Varlığı ve Sorunu Yönetme” temasına yönelik katılımcılara yöneltilen “*takım içerisinde yer alan herhangi bir sorunun var olup olmadığı ve varsa bu sorunu yönetmek için neler yapıldığına*” dair tüm katılımcı görüşlerini ifade eden doğrudan alıntı örneklerine bakıldığında;

“Sorun Varlığı Ve Sorunu Yönetme” Temasına İlişkin Takım Üyeleri Ve Yönetici Görüşleri;

Katılımcıların bazıları takım içerisinde herhangi bir sorun olmadığına dair ifadeler kullansa da (Y1,U1), yaşanan sorunları yönetmek/çözmek için neler yapıldığına dair görüş bildirmişlerdir. Aşağıdaki ifadeler bu görüşlere örnek olarak gösterilebilir.

Yönetici 3'ün ifadelerinde, “*Yaşadık zaman içerisinde farklı farklı sıkıntılar. En basiti **takvimlerin sarkması** gibi, **denetimlerdeki eksiklikler** gibi. Süreç içerisinde tanımlanmış bazı görevlerin ifasında bir takım sıkıntılar yaşadık. Kişisel bazı sıkıntılar yaşadık. Bazı **dedikodusal sıkıntılar** yaşadık...*” (Y3, 28), proje süresi, denetleme, dedikodu ve iletişim alt temalarının sorun teşkil ettiğini,

Bunun yanında; yönetici 5'in ifadelerinde, “*İletişim bire **bir iletişim**ler. Bir sorun ortaya çıktığında her zaman birebir **iletişimle sorunu çözmeye** çalışıyorum. Ve kendi aralarında özeleştirip yapmalarını isterim. Çünkü bu durum ciddi bir şeydir bizim için*”(Y5, 48), Yönetici 2'nin ifadelerinde , “*Hayır. Çok net hayır... Zaten olsa da **hepimiz bir aradayız ve direk iletişimle** halloluyor. Aa bir dakika aslında çok önemli*

*bir şey yaşadık, İstanbul'a gelmesi gereken erkek oyuncular gelmedi, başka bir kurum olayı **bizim yaptığımızdan bihaber olduklarını söyleyip** buraya çocukların gönderilmemesini sağladı..."* (Y2, 18), Yönetici 4'ün ifadelerindeise, *"Şu ana kadar karşılaşmadık ama ileride ne olur, birinin haberini arka sayfalara koyarız birininkini ön sayfalara koyarız ondan dolayı ufak bir kırgınlık olabilir en fazla. Ama **tanımlı bir iş dediğim** gibi kendi içinde özgürlükleri olan geniş düşünceye açık bir proje ama bir yandan da insanların yapacağı şeyin önceden çizildiği alanlar var..."*(Y4, 38), açık rol tanımı ve iletişimalt temalarını ifade ederek, sorunların çözümüne ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir.

Takım üyelerinin görüşlerinden alınan örneklerle bakıldığında;

Takım Üyesi 2, *"En şey sorun zamanında **yazının yetişmemesidir** belki bunun en iyi çözüm yolu **iletişimdir** konuşarak olmadı ise yapamıyorsak başka biri üstlensin sen yapma Ali yapsın Ahmet yapsın ya da ben yapıyım şeklinde üzerime aldığım şeyler oluyor o şekilde."*(U2, 76) ifadesi ile proje süresini, takım üyesi 5, *"Ara ara karşılaşıyoruz tabii ki oluyor sorunlar. Yani bu durum yapı ile ilişkili biz takım içerisinde üç arkadaş iyiyiz. Diğerlerinin hem beceri hem de sağladıkları katkılar konusunda **istekli olmamalarından** dolayı şunu hallet diye **gözü kapalı veremiyorsun**. O zaman ne oluyor? Ben üç tane değil de on tane iş yapayım ama kendim yapıp takip edeyim diyorsun. Çünkü sonra yine bana geliyor iş"* (U5, 104), görüşlerinde takım olamama alt temalarının sorun teşkil ettiğini ifade etmişlerdir.

Bu sorunların yönetilmesinde/çözümünde ise;

Takım üyesi 1, *"Hayır tepe ekipte hiç sıkıntı yaşamıyoruz. Herkes birbirini bilen **saygılı insanlar** o yüzden hiçbir sıkıntı yaşamıyoruz... sürekli konuştuğumuzdan tepe ekipte sıkıntı yok..."*(U1, 64), ifadesi ile saygı alt temasını; takım üyesi 6, *"Biz bu projede süreci etkileyecek hiçbir şey yaşamadık. Sadece ...ekibi olarak çok yoğunuz ha deyince bazen çok sık toplanabiliyoruz ama bazen de iş yoğunluğundan ve il dışındaki ziyaretlerden toplanamıyoruz. Ama **iletişim çok güçlü bu da sıkıntı olarak yansımıyor bize**"*(U6,116), görüşleri ile sorunun olmamasını güçlü iletişimin varlığını ve takım

üyesi 8, “*Tabii ki karşılaşıyor. Bu herhangi bir şey olabilir. Malzeme tedariki, insan kaynağı birçok konuda dönem dönem sorunlar yaşayabiliyoruz. Bunu çözmek için eğer gerekiyorsa takım arkadaşlarımla, ya da diğer kurumlarla temasa geçerek ve TFF’nin diğer birimleri yani sorunu hangi departmanın çözmesi gerekiyorsa ona yönelip iletişim kuruyoruz ve en kısa yoldan çözmeye çalışıyoruz*” (U8, 132), görüşleri ile dış çevre desteği ve iletişim alt temalarını kullanarak sorunların yönetildiği ifadelerine yer vermişlerdir.

“Sorun Varlığı Ve Sorunu Yönetme”temasına ait alt tema ve kodların bilgileri tablo 4-23’te sunulduğu gibidir.

Tablo 4-23. Sorun Varlığı Ve Sorunu Yönetme Temasına Ait Alt Tema ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı	Katılımcı	
			Yönetici	Takım üyesi	
Sorun Varlığı ve Sorunları Yönetme	Sorunlar	Dedikodu	Taşra takım üyeleri arasında dedikodular	Y3	U5
		Proje Süresi	Takvimlerin sarkmasına dikkat etme	Y3	U2,U7
		Denetleme	Denetlemede eksikliğinin giderilmesi	Y3	
		Takım Olamama	Bireyselliğin takım olmanın önüne geçmesi		U4,U5
	Sorunların Çözümü	Açık Rol Tanımı	Görev tanımlarının iyi yapılması halinde sıkıntı yaşanmaması	Y4	U7
		Saygı	Takım üyeleri arasında saygı		U1
		Dış Çevre Desteği	Sorun çözmede paydaşların desteğini alma		U7,U8
		İletişim	Takım üyeleri arasındaki olumlu iletişimin soruna olumlu katkısı	Y1,Y2,Y4	U2,U3,U6,U7,U8
			Taşra takım üyeleri ile merkez takım üyeleri arasında iletişimsizlik	Y2,Y3,Y5	U1

Buna göre, katılımcıların görüşleri doğrultusunda sorun varlığı olarak görünen dedikodu, proje süresi, denetleme ve takım olamama alt temalarının ortaya çıktığı ve bu alt temaları yönetmek ve çözmek için ise açık rol tanımı, saygı, dış çevre desteği ve iletişimin var olması gerekliliği görüşleri ifade edilmiştir. Aynı zamanda da iletişim alt temasının katılımcıların çoğunluğu tarafından en fazla tekrar edilen alt tema olduğu dikkati çekmektedir. Bunun yanında, saygı, takım olamama ve dış çevre desteği konusunda ise takım yöneticilerine ait herhangi bir görüş bulunmamaktadır.

“Sorun Varlığı Ve Sorunu Yönetme” Temasına İlişkin Yorumlar

Yetkinlik bileşeni içeriklerinden “sorun varlığı ve sorunu yönetme” temasına ilişkin elde edilen temalardan bazılarının sorunların varlığına (dedikodu, proje süresi, denetleme ve takım olmamama) işaret ettiği, bazılarının ise var olan bu alt temaların sorunların çözümü/yönetimine (açık rol tanımı, saygı, dış çevre desteği ve iletişim) yönelik alt temalar olduğu görülmektedir. Alan yazın, bu konuda önemli olanın, örgütlerde sorunların varlığının değil bu sorunların yönetim biçimi olduğuna, eğer örgütler, sorunları yönetmede yöntemlerin neler olduğunu biliyorsa, sorunların varlığını takımların performanslarına olumlu yansıyabileceğine işaret etmektedir. Araştırma bulgularından elde edilen alttemaların varlığı, TFF proje takımlarının sorunlarının neler olduğunu bildiğini ve bu sorunları nasıl yöneteceklerinin de farkında olduklarını göstermektedir. Katılımcıların bazıları bu temaya ilişkin yöneltilen soru dahilinde sorunun olmadığı, bazıları da iletişimsizlik ve takım olamama gibi alt temalardan sorunların ortaya çıkabildiğini dile getirmişlerdir. Bunun yanında yaşanan sorunları yönetmek için en iyi yöntemin iletişim olduğu ifadelerine de yer vermişlerdir. Bu bilgileri, araştırmalarında var olan sorunun yönetimi için sekiz boyut belirleyen ve bu boyutlar içerisinde iletişimin önemli olduğunu vurgulayan Taggar ve Brown’un (2001) çalışmaları desteklemektedir.

3.7.İşbirliği

Yetkinlik bileşeni içeriklerinden “işbirliği” teması için sorulan “*Takım üyeleri arasında iş birliği var mı? Bu durum takım performansını nasıl etkiliyor?*” sorusu için katılımcı görüşlerine ilişkin doğrudan alıntı örnekleri aşağıda ifade edildiği gibidir.

“Takım Üyeleri Arasında İşbirliği” Temasına İlişkin Takım Üyeleri Ve Yönetici Görüşleri;

“Takım üyeleri arasında işbirliği var mı?” sorusuna yönelik, takım yöneticileri (Y1,Y4) ve takım üyelerinden (U1,U3,U6,U7,U8) bazıları “var” ifadesini kullanmışlar ve bu işbirliğinin takım performansını nasıl etkilediği konusundaki fikirlerini de aşağıdaki ifadeler ile dile getirmişlerdir.

Bu doğrultuda;

Yönetici 1, “*Var. Örnek vereyim geçen sene yine bu arkadaşlar yardımcı olmuşlardı. Bir malzeme gönderirken bile acil gitmesi gereken bir şey. Ben İstanbul’da değilim. İşte arıyorum ...’yının yapılması lazım diyorum yeterli oluyor. Çünkü o iş hemen yapılıyor. Mesela geçen ...hoca Bolu’ya geldi. Bolu bizim kafamızda vardı. Sen gitmişken konuşsan olur mu hocalarla dedim ve o da konuştu. Bu da performansı olumlu etkiliyor*” (Y1, 8), ifadesi ile güven alt temasını;

Yönetici 4, “*İyidir. Çocuklar iyi paylaşıyorlar. Birbirlerine destek verdiklerini biliyorum. Bağları güçlü. ... ekibi, gençlerden oluşan çok keyifle arzuyla istekle çalışan bir ekip. Ve güzel hareket ediyorlar iyi hareket ediyorlar birbirlerine destekleri çok olumlu*” (Y4, 38), ifadesi ile destek, isteklilik, bağlılık ve güven alt temalarını;

Takım üyesi 3, “*İş birliği iyidir. Şöyle ki bir dergi çıkarılacağı zaman burada herkes görevlerini biliyor... Performansımıza katkı sağlıyor tabiki... Mesela o hafta çekim yapılamasaydı ben sonraki hafta o bayan hakemi getiremeyebilirdim. Bu yüzden de işbirliği gayet problemsiz sorunsuz ilerliyor*” (U3,84), ifadesi ile destek alt temasını;

Takım üyesi 5, “*Yani işbirliği konusunda zaman zaman bu üç kişi dışındaki isimlerle sıkıntı yaşanabiliyor. Genel olarak da bu sıkıntılar performansı olumsuz etkileyebiliyor. Bende kopmaklar olmadığı zaman sıkıntı çıkmıyor. İşi götüren kısımdaki arkadaşlardan bir sorun olmadığı için verilen bir iş her zaman tecrübelerden dolayı iyiye gidiyor yani*” (U5, 104) ifadesi ile eksik iletişim alt temasını;

Takım üyesi 7, “*Var kesinlikle performansı çok iyi etkiliyor bu durum benim bu dergi projesinde yaşadığım şeydu bu kadar farklı bir insanlar bir arada yaşayıp sonunda dergi çıktığı anda ve son halini gördüğüm anda şunu diyorum **birlikten kuvvet doğar** ...fazla yoruluyor ama burada **karınca ordusu bir şeyleri bir araya getiriyor** ve güzel şeyler çıkıyor bu çok olumlu bir şey*” (U7,122), ifadesi ile bağlılık ve destek alt temalarını;

Takım üyesi 8 ise ,“*Her zaman diyorum ya **arkamda birinin olması güzel. Her zaman her takım arkadaşımın yardım isteyebilirim ve herkes de seve seve yapar***” (U8, 132) ifadesi ile destek ve bağlılık alt temalarını vurgulamışlardır. Böylelikle bu alt temaların takım performansına olumlu yönde katkı sağladığı düşünülebilir.

Takım yöneticileri ve üyelerinin İşbirliği temasına ilişkin vermiş oldukları yanıt doğrultusunda aşağıdaki alt tema ve kodlar elde edilmiştir (bkz. Tablo:4-24)

Tablo 4-24.Takım Üyeleri Arasında İşbirliği Temasına Ait Alt Tema Ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı	Katılımcı
			Yönetici	Takım üyesi
İşbirliği	Destek	Takım üyelerinin birbirine destek vermesi	Y1,Y4	U2,U3,U8
	Bağlılık	Takım üyeleri arasında güçlü bağ	Y4	
	İsteklilik	Keyifli ve istekli çalışan bir ekip	Y1,Y4	U2
	Güven	Takım arkadaşına güven	Y1	U9
	İletişim	Zaman zaman iletişim eksikliği	Y3,Y5	U1,U4,U5

Tablo 4-24, takım üyeleri arasındaki işbirliği temasına ilişkin ifadeleri göstermektedir. Buna göre, katılımcı görüşlerinden elde edilen destek, bağlılık, isteklilik ve güven alt temalarının işbirliği teması için takım performansına olumlu yönde ancak, iletişim alt teması için ise olumsuz yönde katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine tablo 4-24 incelendiğinde, “destek” alt temasının katılımcıların çoğu tarafından tekrar edilen bir alt tema olduğu ve buna ek olarak bağlılık alt teması için ise hiçbir takım üyesinin görüş bildirmediği görülmektedir.

“İşbirliği” Temasına İlişkin Yorumlar

Araştırma bulgularında, “işbirliği” temasına ait katılımcı görüşlerinden elde alt temalarının takım performansına olumlu katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların tümü tarafından takım içerisinde işbirliği var ifadesinin kullanılması proje takımlarının performansları için önemli bir kriter olarak düşünülebilir. Çünkü, alan yazında takım üyeleri arasındaki işbirliği ve paylaşımın performans belirleyicisi olduğu ifadeleri kullanılmaktadır. Bu bilgiler ve araştırma bulgularından elde edilen destek, güven ve bağlılık temalarının, Kratzer, Leenders ve Engelen’nin (2004) çalışmaları sonucu ulaştıkları takım üyelerinin birlikteliği, takım üyeleri arasında

samimi, güvenilir ve pozitif ilişkiler kurmak, takım üyelerinin gelişimine destek olmak ve güçlü işbirliği sayesinde çabuk kararlar almak bilgileri ile tutarlılık göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizleri sonucu elde edilen bulgular takım performans belirleyicilerinden birisi olan ve yetkinlik bileşenine ait içeriklerin proje takımlarındaki varlıklarını bir kez daha göstermektedir. Yetkinlik bileşenine ait temalardan elde edilen alt temalar Türkiye Futbol Federasyonu'nda yürütülen proje çalışmalarının performanslarını destekler niteliktedir. Liu, Chen, Jiang ve Klein'nin (2009), yapmış olduğu araştırması ile yetkinliğin, takımın genel yeterliliği, kullanıcıların katılımından proje yönetimine ve kontrolüne kadar birçok takım performansını etkilediği ve bir takımın yetkinliğinin artması durumunda, proje performansının da o oranda artacağı ifadelerine yer vermesi ile, takımların performanslarında, yetkinlik bileşenine sahip olunmasının önemini bir kez daha vurgulamış ve bu açıklamaları ile de araştırma bulgularını desteklemiştir.

Yetkinlik bileşeni içerisinde yer alan ve takım performansı için önemli temalar olarak düşünülen “görevi yerine getirme becerileri”, etkin toplantılar” ve “güven” temaları için katılımcılara sorular yöneltilmemiş ancak bu temalar diğer temalar içerisinde vurgulanmıştır. Bunun yanında bu temalar, tüm konuları kapsayan ve araştırmada uygulanan anket içerisinde de yer almıştır.

Genel olarak var olan yetkinlik bileşeni içeriklerinden görüşmeler sonucu elde edilen temaların, TFF'de yer alan proje takımlarının performansı için önemli temalar olduğu ve bu temaların performansı olumlu yönde destekledikleri söylenebilir.

Yetkinlik Bileşenine İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar

Tablo 4-25. Yetkinlik Bileşenine İlişkin Takım Performans Düzeyleri

Proje Takımı	Kişi sayısı	$\bar{X}$	ss	Min	Max
Proje Takımı 1	3	4.37	.39	3.94	4.72
Proje Takımı 2	5	4.26	.46	3.89	4.94
Proje Takımı 3	6	3.81	.84	2.78	5.00
Proje Takımı 4	4	4.75	.07	4.67	4.83
Proje Takımı 5	3	3.70	.31	3.44	4.06
Toplam	21	4.16	.62	2.78	5.00

N:21

Tablo4-25 incelendiğinde, proje takımları 1, 2, 3 ve 4’ün, yetkinlik bileşenine ilişkin aritmetik ortalamalarının, genel anlamıyla takım performansını desteklediği ancak proje takımı 5’in ise takım performansını orta düzeyde desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. En yüksek ortalamaya sahip proje takımı 4 ($\bar{X} = 4.75 \pm 0.07$) ve onu takip eden proje takımı 1 ($\bar{X} = 4.37 \pm 0.39$), proje takımı 2 ($\bar{X} = 4.26 \pm 0.46$) ve proje takımı 3 ($\bar{X} = 3.81 \pm 0.84$)’ün aritmetik ortalamalarının yetkinlik bileşenine ilişkin katılımcı görüşlerinden elde edilen alt temaları genel anlamıyla desteklediği, proje takımı 5’in ortalamasının ($\bar{X} = 3.70 \pm 0.31$) ise nitel boyutlarda çıkan alt temaları orta düzeyde desteklediği söylenebilir.

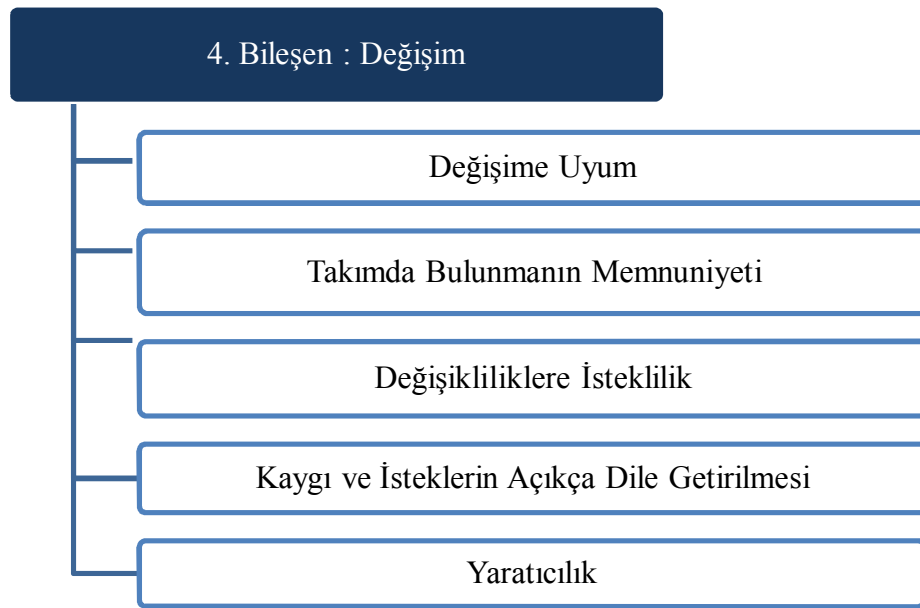
Araştırmadakatılımcılar ile yapılan görüşmeler doğrultusunda, yetkinlik bileşenine ilişkin; açık ölçülebilir hedefler, bu hedeflere bağlılık, takım üyelerinin görevleri yerine getirebilme becerileri, karar alma, uygulama ve bu kararlara bağlılık, etkin toplantılar, güven, liderin yönetim biçimi, açık iletişim, çatışma, problem çözme, işbirliği ve eğitim temalarından ortaya çıkan alt temaların takım performansına olumlu katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazında; “performans hedeflerine

odaklanmanın en önemli belirleyici olması, yönetimin kararlarda takım üyelerini cesaretlendirmesi ve takım üyelerinin karara katılımı, takım üyelerinin birbirlerine olan güveni, saygısı ve işbirliği, enerjik, işbirlikçi ve dinamik yöneticiler ile çalışılması, açık iletişim ortamının bulunması, sorunların adresinin bilinmesi ve iyi yönetilmesi” gibi ifadelerin yer alması, bu araştırma bulgularının da takım performansına katkı sağladığı sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırmanın nicel boyutundan elde edilen ve yetkinlik bileşenine ait proje takımlarının düzeylerini ifade eden ortalamaların da genel anlamıyla takım performansını desteklemesi bu temaların takım performanslarına katkı sağladığını açıkça göstermektedir. Bu durum, elde edilen bu temaların takım performansı için önemli etmenler olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır.

4. DEĞİŞİM BİLEŞENİNE İLİŞKİN VERİLERİN SUNULMASI, BULGULAR ve YORUMLAR

4C modeline göre, Değişim Bileşenine ait içerikler; değişime uyum, takım içinde bulunmadan duyulan memnuniyet, değişikliklere isteklilik, kaygı ve isteklerin açıkça dile getirilmesi ve yaratıcılık olarak ifade edilmektedir.



Şekil 4-10. Değişim bileşenine ait temalar

4.1. Değişime Uyum

“Takım üyeleri ile yapmış olduğunuz toplantılarınızda proje konusunun kapsamını içeren yenilik ve değişimin kabulüne uyum sağlıyor musunuz?” sorusu, değişim bileşeni içeriklerinden “değişime uyum” teması için katılımcılara yöneltilmiş ve alınan dönütler aşağıda verilen doğrudan alıntılar ile örneklendirilmiştir.

“Değişime Uyum” Temasına İlişkin Takım Üyeleri Ve Yönetici Görüşleri;

Yönetici 1, “Yeterli süre varsa edebiliyoruz tabii ki. Bu durumda süre çok önemli kısa sürede bitmesi gereken işlerde neyse o oluyor ama uzun **süre varsa hemen adapte edebiliyoruz**. Az zaman kaldığı için şu anda birçok şeyi değiştiremeyiz”(Y1,8)

Yönetici 2, “Alıyoruz tabii ki. Çok kurumsal büyük şirket yapılarından farklı olarak bazı **esnekliklerimiz** var görev tanımı olarak tabii ki bu çok büyük bir avantaj. Her türlü pozitif yada negatif dış etkiye çok **kolay adapte** olabiliyoruz”(Y2, 18) görüşleri ile esneklik alt teması;

“Açıgız tabi ki. İnceliyoruz alanımızda yapılan işleri. Eğer bizim modelimize uygun bir takım yenilikler görürsek biz de **faydalanırız** ya da kendi içimizde **yenilikler tasarlayıp** bunları hayata geçiriyoruz zaten”(Y4, 38) görüşleri ile yeniliklere açıklık alt teması,

“Reaksiyonları çok iyi. Bizim en fazla **teknolojik ihtiyacımız** oluyor ve zaman zaman teknolojik destekte sıkıntı yaşasak da mevcut durumdan bir şeyler ortaya çıkarabiliyoruz. Ama daha iyi olabilir sonuçta. **Hemen bir yenilik olduğunda o projeye dahil etmek zaman alıyor bazen olamıyor** ama şuana kadar olan yenilikleri uygulamada baya iyi bir performans gösterdik diyebilirim”(Y5, 50) görüşleri ile teknoloji sıkıntısı ve yeniliğe açıklık alt temalarını dile getirmişlerdir.

Bu doğrultuda elde edilen bu alt temaların değişime uyumun nasıl sağlandığı yönündebilgi vermektedir.

Aynı şekilde takım üyeleri ise;

“Evet, bizim burada adaptasyon **çok kolay** oluyor. Dediğim gibi bu sene ilk defa 20’ye yakın rapor istiyoruz her ay... Hatta **eğitim seminerlerinde** de bunu anlattık... Yine hedef olarak onlara ilk üç ayda **adaptasyon süreci** olacak dedik çok düzenli beklemiyorduk zaten. Biz yönetici ekip olarak sürece çabuk **adapte olduk** ama alt bölge

antrenörlerinde ve onların altındakilerde sıkıntılar yaşadık. Bu da insanların aslında kendi yeterlilikleri ile alakalı şeyler. Hatta seneye ki eğitim için ...antrenörlerinebilgisayar eğitimi koymayı şimdiden düşünüyoruz” (U1, 64), ifadeleri ile eğitim alt teması;

*“O şöyle oluyor açıkçası biri bir **fikir çıkarıyor** ya da şunu tamamı ile şu şekle çevirelim gibi teknolojik olabilir vs sürüce sokuluyor ama bazen **tepkilerle de karşılaşılıyor** hayır koymayalım böyle devam edelim sonra birkaç kişi birden farklı görüş bildirip bunu da yaparsak buna da katkı sağlar diye gösterdiği zaman genelde o değişiklik kabul görüyor ama bazı şeyler var ki hiç kimse kabul etmiyor” (U2, 76) ifadesi ile fikir ayrılığı alt teması;*

*“... net kriterler belirlendikten sonra süreçte belirli değişiklikler yapma gibi bir lüksünüz yok tabii ki. Ama işin **teknolojik destek** manasında işe yapılan ekstra katkıların tabii ki değerlendirilip o sürece **adapte etmeye çalışıyoruz** ve bunda da başarı ile hareket ediyoruz...”(U4, 94), “Bizim 5 kişilik ekibimizde **her türlü yenilik kabul** ediliyor tabii ki. Telekonferansa bile başladık artık”(U6, 116) ifadeleri ile yeniliğe açıklık alt teması;*

Son olarak, “Duruma göre evet ama kısa zamanda ne kadar gerekirse sadece o kadar **adapte sağlanıyor**”(U9, 142) ifadesi ile esneklik alt temasını görüşlerinde dile getirerek değişime uyumun nasıl sağlandığına ilişkin bilgileri sunmuşlardır. Bu ifadeler doğrultusunda, değişime uyum temasına ait bu alt temaların takım performansında etkili olabilecek konuları içerdiği düşünülebilir.

Bu temaya ilişkin elde edilen alt tema ve kodlar tablo 4-26’da sunulmuştur.

Tablo 4-26. Değişime Uyum Temasına Ait Alt Tema Ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Yönetici	Katılımcı Takım üyesi
Değişime Uyum	İletişim	Değişim için iletişimin önemi		U8
	Deneyim	Geçmiş yaşantıları kullanma ve duygulardan yararlanma		U3,U8
	Esneklik	Yenilik ve değişimlerde esnek davranabilme	Y2	U1,U2,U5,U7,U8,U9
	Yeniliğe Açıklık	Yenilikler tasarlama ve yeniliğe açık olma	Y4,Y5	
	Eğitim	Eğitime önem verme ve destek verme		U1,U3
	Fikir Ayrılığı	Değişim ve yeniliklerin projeye dahil edilmesinde fikir ayrılığı yaşanması	Y5	
	Teknoloji Sıkıntısı	Teknolojik ihtiyaçlarda sıkıntı çekilmesi	Y4,Y5	

Tablo 4-26’da teknolojik, yönetsel, ekonomik, proje konusunun kapsamını içeren yenilik ve değişimlerin kabulü temasına katılımcıların nasıl uyum sağladığına ilişkin alt temalar yer almaktadır. Yönetici ve takım üyeleri ile yapılan görüşmeler sonucunda, yöneticilerin tümü ve takım üyelerinin çoğunluğu takım içerisinde uyumun var olduğunu ifade ederek, bu durumlara uyumun iletişim, deneyim, esneklik, yeniliğe açıklık ve eğitim alt temaları ile sağlandığı görüşlerini belirtmişlerdir. Bu olumlu ifadelerin yanında, olumsuz ifadeler olarak sunulan “teknoloji sıkıntısı ve fikir ayrılığı” alt temalarının ortaya çıktığı görülmektedir.

Buna ek olarak, uyum ve esneklik alt temalarının katılımcıların çoğunluğu tarafından tekrar edildiği ancak; teknoloji sıkıntısı ve fikir ayrılığı alt temalarına ilişkin takım üyelerinin, deneyim ve iletişim alt temaları için ise yöneticilerin herhangi bir görüş dile getirmediği sonucuna ulaşılmıştır.

“Değişime Uyum” Temasına İlişkin Yorumlar

Takımların hedeflerine ulaşması için, gerekli görülen anlarda, değişime uyumun sağlanması ve değişimin kabul edilmesi, takım performanslarına katkı sağlayan ifadeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Durum ve koşullara göre yapılan değişikliklerin takım performansı ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu vurgulayan Özler ve Koparan(2006), bu araştırma sonucunda katılımcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan alt temaları kendi araştırma sonuçları ile desteklemektedir. Bunun yanında, Jimenez ve Valle (2010)’in araştırmalarında bahsettikleri, örgütsel öğrenmenin ve örgütsel yeniliğin performansı olumlu etkilemesi ve bunun yanında, firmanın büyüklüğü ve firmanın yaşının da önemli etmenler olması ile bu araştırma bulgularından elde edilen “yenilikte açıklık” alt temasının takım performansına olumlu yönde katkı sağladığı sonucu arasında tutarlılık bulunmaktadır.

Araştırma bulgularından elde edilen fikir ayrılığı ve teknoloji sıkıntısı alt temalarının olumsuz görüşler yoluyla elde edilmesi değişime uyum teması için takım performansına olumsuz yönde destek sağlarken, bu görüşlerin yalnızca iki katılımcı tarafından ifade edilmesinin araştırma sonuçları açısından çok büyük değişikliğe sebep olmadığı görülmüştür. Araştırma bulgularından elde edilen olumlu ifadelerin bu olumsuzlukları tolare etmesi de takımların performans düzeylerinin yüksek çıkmasını sağlayan etmenlerden birisi sayılabilir.

4.2.Gerçek Duygu Ve Kaygıların Açıkça İfade Edilmesi

Değişim bileşeni içeriklerinden bir diğeri olan “gerçek duygu ve kaygıların açıkça ifade edilmesi” temasına ilişkin takım yöneticileri ve üyelerine yöneltilen *“Kendinizin ve diğerlerinin gerçek duygu ve kaygılarını istekli bir şekilde ifade edebiliyor musunuz? Bu isteklilik takımınızın performansını nasıl etkiliyor?”* sorusuna vermiş oldukları yanıtların örneklerine ilişkin doğrudan alıntılar aşağıda ifade edildiği gibidir.

“Gerçek Duygu Ve Kaygıların Açıkça İfade Edilmesi” Temasına İlişkin Takım Üyeleri Ve Yönetici Görüşleri;

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda gerçek duygu ve kaygıların yöneticilerin tümü tarafından ve takım üyelerinin bazıları (U1,U2,U6,U7,U9) tarafından açıkça dile getirilmesi, bu durumun, takım performansına olumlu yönde katkı sağladığının bir göstergesi sayılabilir.

Gerçek duygu ve düşüncelerin açıkça ifade edilebilmesi yönünde,

Yönetici 1’in “iletişim, samimiyet ve pozitif performans” alt temalarının elde edilmesini sağlayan görüşleri şu şekildedir; “*Tabii ki. **Sürekli konuşuyoruz. Her yerde her ortamda. Böyle bir durumda takımdaki ilişkiler de çok iyi çünkü onlar beni yöneticiden çok arkadaş olarak görüyorlar. Zaten arkadaşız. Sadece bu projeyi yöneten kişi benim... Ama üniversiteler resmi kurum olduğu için hemen bekledi. Bu neden kaynaklanıyor. Demek ki başında gittiğimizde biz bunu iyi konuşmamışız. Yani açığız bunlara bu da çok olumlu etkiliyor bizi***” (Y1, 8).

Yönetici 2 ise , takım birlikteliği alt temasının elde edilmesi içinşunları ifade etmiştir; “***Merkezde evet. Bölgelerin bazılarında evet bazılarında emin değilim. Şimdi bu sürekli beraber çalıştığımız insanlar olduğu için hiç etkilemedi. Beni düşündüren şey ise uzun vadede başka işlerdeki performansları nasıl etkileyeceğidir. O iletişim kanalından benim gönlüm razı değilse karşı tarafında değildir demektir***”(Y2, 18).

Yönetici 3’ün , iletişim alt temasının elde edilmesini sağlayan görüşü; “*İfade edebilenler var. Bizim içimizdekiler değil dışarıdan da rahatlıkla beni arayan rahatça kendi ifade eden var ama **arayamayan çekinen de insan var tabii ki***”(Y3, 28) biçimindedir.

Yönetici 4, iletişim ve isteksizlik alt temalarının elde edilmesini sağlayangörüşünü şu şekilde ifade etmiştir; “*Büyük oranda düşünüyorum. Sonuçta benim değil ama büyük idarecilerin alt başlıklarının yanında belki onların yanında kimi*

zaman daha uçuk daha özgür şeyler sormak için daha farklı şeyler sormak için kendilerini sıkırlar mı tabi bilemiyorum. Şu ana kadar olumsuz bir yansımasını görmedim. Ama insanlar tam anlamıyla sıkarsa kendini ifade edemezse, biz bir şey kaçırabiliriz belki çok önemli bir şeyde mahrum oluruz. Olabilir öyle bir durum olursa olumsuz yansıyabilir”(Y4,38).

Takım üyesi 1, güven, iletişim ve takım birlikteliği alt temalarının elde edilmesini “...Biz genelde hep antrenörkaygılarımızı **konuştuk**. Seçtiğimiz insanlarla ilgili kişisel konuşuyoruz. Atıyorum şu adamdan pek emin değilim diyorum haaa evet **sen bir şey gördüysen doğrudur** diye dönüt alabiliyorum. Bu da bana olan **güvenin** tam olduğunu gösterir bence. Ki bu durum antrenör belirlemeden önceden de böyleydi antrenör belirlerken de bir çok şey yapıyoruz mesela Sinop’taki antrenörler içinden şu daha iyi olur orda dediğimde kaygımı dile getirdiğimde çok saygı görüyorum ve **fikirlerim önemseniyor**. Biz zaten bu **konuşmaları ekibimizle yapabiliyoruz...**”(U1, 64), biçimindeki ifadesi ile sağlamıştır.

Takım üyesi 2, pozitif performans ve iletişim alt temalarının elde edilmesini “Evet açıkçası öyle bu proje herkesin yaptığı **işin bir aynası** beraber çalıştığımız arkadaşlar bu projeyi düzenleyen arkadaşlar onlarda daha iyi olması için onlar dediğim gibi başarı istediklerinden dolayı gelip sonuçta şey diyorlar a **işte geçen ay böyle bir şey yapmıştık** ama bu ay daha farklı yazılım daha güzel olabilir diyebiliyor bu durum performansı olumlu etkiliyor tabii ki de”(U2,76) ifadesi ile sağlamıştır.

Takım üyesi 6 ise, iletişim ve takım birlikteliğine düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir; “düşünüyoruz tabi. mesela ...hoca şu kadar insan şu kadar yolda gelecek ne olur güvenlik tedbirleri iyi olsun başlarına bir şey gelmesin diye **sürekli bizlerle ve yöneticimizle konuşabiliyor**. Hemen tartışma konusu oluyor aramızda şöyle yapsak daha iyi olur vs. diye. Performansa **birbirimize ve hedeflere olan bağlılık çok olumlu yansıyor**. Belki birimizin göremediğini bir diğeri görebiliyor. Her birimiz farklı açılardan bakınca ortaya daha güzel fikirler de çıkabiliyor”(U6,116).

Takım üyesi 8'in , takım birlikteliği ve samimiyet alt temalarına yönelik “*Bunda birkaç faktör var. **Ekibimiz çok katılımcı.** Dolayısıyla herkes birbirine **çok samimi** bir şekilde ifadeler kullanabiliyor ve keyif alıyor. Bunun yanında isteklilik de çok önemli işini severek yapmak performansı çok etkiler deminde dediğim gibi hem zor hem keyifli hem de eğlenceli bir iş*”(U8,132) biçiminde görüşü bulunmaktadır.

Takım üyesi 9 ise iletişim alt temalarının elde edilmesini sağlayan “*Tabii ki bundan zaten bahsettim. Herkes her şeyi **gönül rahatlığıyla** söyleyebiliyor*”(U9,142) ifadesi ile görüşlerini dile getirmişlerdir.

Bunun yanında takım üyesi 4, “*Toplantıda kontraya düşmemek açısından **bunu çok fazla yapabildiğim konusunda şüphelerim var** ... Bir şeyleri çok daha kolay yolla yapmak varken ve siz o yolları bilirken üst yönetiminiz bunu bilmiyorsa kendisi hala daha geniş açıdan uğraşmayı tercih ediyorsa ve bunu doğru olarak kabul etmişse zaten dile getirmenin bir manası kalmıyor*” ifadesi ile isteksizlik alt temasını olumsuz görüşlerini kullanarak vurgulamıştır.

“Gerçek Duygu Ve Kaygıların Açıkça İfade Edilmesi” temasına ilişkin yapılan görüşmelerden elde edilen alt tema ve kodlara ait bilgiler tablo 4-27’de verilmiştir.

Tablo 4-27. Gerçek Duygu Ve Kaygıların Açıkça İfade Edilmesi Temasına Ait Alt Tema Ve Kodlar

Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcı Yönetici	Katılımcı Takım üyesi
Gerçek Duygu Ve Kaygıların Açıkça İfade Edilmesi	İletişim	Takım içerisinde açıkça her şeyi konuşma fırsatı yaratma	Y1,Y2,Y3	U1,U2,U6,U8,U9
	Samimiyet	Takım üyeleri ile samimi arkadaşlık	Y1	U7,U8
	Takım Birlikteliği	Çalışmalarda birliktelik	Y2	U1,U6,U7,U8
		Takım olamama		U4
	Güven	Takım üyelerinin birbirlerine güven duyması		U1
	İsteksizlik	Toplantılarda konuşmaya istekli olmama		U4,U5
		Takım yöneticisine düşüncelerin açık ifade edilememesi	Y3,Y4,Y5	U3,U4,U5

Tablo 4-27’de, katılımcı görüşmelerinden elde edilen iletişim, samimiyet, takım birlikteliği, güven ve isteksizlik alt temalarının ortaya çıktığı görülmektedir. İletişim, takım birlikteliği ve isteksizlik alt temalarının katılımcılar tarafından sıkça tekrar edildiği ve buna rağmen, güven ve isteksizlik temaları için yöneticilerin herhangi bir görüş bildirmediği sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 4-27’de isteksizlik alt temasının hem olumsuz hem de katılımcılar tarafından sıkça tekrar edilen bir alt tema olduğu görülmektedir.

“Gerçek Duygu Ve Kaygıların Açıkça İfade Edilmesi” Temasına İlişkin Yorumlar

Değişim temasının diğer bir içeriği olan kaygı ve isteklerin açıkça dile getirilebilmesinde, takım üyelerinin aralarında, iletişim, samimiyet, takım birlikteliği ve güven alt temalarının varlığı gerçek duygu ve kaygıların açıkça dile getirildiğinin ve takım performansının da bu doğrultuda desteklendiğinin bir göstergesi sayılabilir.

Bunun yanında isteksizlik alt temasının bazı katılımcılar tarafından sıkça tekrar edilmesi de duygu ve kaygıların açıkça ifade edilemediğini göstermektedir. Bu durum, takımların performanslarına olumsuz yansımakta ve isteksizliği de beraberinde getirmektedir.

Bazı araştırmacılar, takım performansı için değişime uyum konusunda, proje konusunun, süresinin ve takım üyelerinin özelliklerinin önemli etmenler olduğunu ifade etmişlerdir. Değişime uyumun takım performansı açısından önemli olduğunu vurgulayan, Özler ve Koparan (2006) araştırmalarında, takım çalışmasının performansını etkileyebilecek bir diğer faktörün değişim ve uyum olduğunu kabul etmişler ve yapılan araştırma sonucunda, değişim ve uyum faktörü ile takım performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ek olarak Küçük (2008) ise, araştırma sonucunda; takım çalışması yapılan kurumlarda yenilik ve değişime olan uyumun hem öğrenme hem de takım performans düzeyinde artış sağladığını ve çalışanların yenilik yapma istek ve arzularının artması durumunda da takım içerisindeki sinerjinin de olumlu yönde arttığı ifadelerine yer vererek araştırma bulgularını desteklemektedir.

Dördüncü ve son bileşen olan değişime ait bulgular incelendiğinde, “takımda bulunmanın memnuniyeti”, değişikliklere isteklilik” ve “yaratıcılık” temalarına ilişkin bulgular bu başlık altında yer almasa da, araştırmada kullanılan anketi içerisinde bu temalara kolayca ulaşılmaktadır.

Değişim Bileşenine İlişkin Nicel Bulgular ve Yorumlar

Aşağıda yer alan tablo4-28, proje takımlarının değişim bileşenine ilişkin ortalamalarını vermektedir. Bu doğrultuda, proje takımı 1, 2 ve 4’ün değişim bileşenine ilişkin aritmetik ortalamalarının, genel anlamıyla takım performansını desteklediği ancak proje takımı 5 ve 3’ün ise takım performansını orta düzeyde desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. En yüksek ortalamaya sahip proje takımı 4 ($\bar{X} = 5.00 \pm 0.00$) ve onu takip eden proje takımı 1 ($\bar{X} = 4.66 \pm 0.28$) ve proje takımı 2’nin ($\bar{X} = 4.30 \pm 0.57$) aritmetik ortalamalarının, değişim bileşenine ilişkin katılımcı görüşlerinden elde edilen temaları yüksek düzeyde desteklediği ve proje takımı 5’in ($\bar{X} = 3.70 \pm 0.31$) ve proje

takımı 3'ün ($\bar{X} = 3.50 \pm 1.51$) ise nitel boyutlarda çıkan temaları orta düzeyde desteklediği söylenebilir.

Tablo 4-28. Değişim Bileşenine İlişkin Takım Performans Düzeyleri

Proje Takımı	Kişi Sayısı	$\bar{X}$	ss	Min	Max
Proje Takımı 1	3	4.66	.28	4.50	5.00
Proje Takımı 2	5	4.30	.57	3.50	5.00
Proje Takımı 3	6	3.50	1.51	1.00	5.00
Proje Takımı 4	4	5.00	.00	5.00	5.00
Proje Takımı 5	3	3.25	.43	2.75	3.50
Toplam	21	4.10	1.05	1.00	5.00

Araştırma bulgularında, değişim bileşeni ana temaları için katılımcı görüşlerinden elde edilen temaların takım performansına olumlu katkı sağladığı sonucu, nicel boyutta elde edilen 1, 2 ve 3. proje takımlarının ortalama sonuçları ile genel anlamıyla desteklenmiştir. 5. ve 3.'üncü proje takımlarına ait ortalamaların ise takım performansını orta düzeyde desteklediği görülmektedir. Takım üyeleri ve yöneticilerin ifadeleri doğrultusunda, takım performansına olumsuz katkı sağlayan “takım olamama, yöneticiye düşüncelerin açıkça ifade edilememesi” temalarının birçok katılımcı tarafından tekrar edilmesi, 5. ve 3.'üncü proje takımlarının takım performansını orta düzeyde desteklediği sonucunun bir göstergesi sayılabilir.

BÖLÜM V

5.Sonuç ve Öneriler

5.1 SONUÇLAR

Bu bölümde araştırmanın nitel ve nicel boyutlarına ilişkin sonuçlar ve gelecek araştırmalara yön verecek öneriler yer almaktadır.

5.1.1. Çevresel Koşullar Bileşenine İlişkin Sonuçlar

Genel olarak etkili bir takım çalışması için gerekli olan temel göstergelerin, (Ammeter ve Dukerich, 2002; Bayle ve Robinson, 2007; Cohen ve Bailey, 1997; G.Dyer, W.Dyer, H.Dyer, 2007; Gökçeğöz, 2002; Özler ve Koparan, 2006; Senior ve Swailes, 2004; Sudhakar, Frooq ve Patnaik, 2011) bir takımın içinde var olması halinde, takım tarafından üretilen çalışmanın yani takım performansının yüksek olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda araştırma sonuçları Türkiye Futbol Federasyonu'nda yürütülmekte olan projelerde ve bu projeleri üreten takımlarda takım performans bileşenlerinin bulunduğunu göstermektedir. Bu sonuca dayalı olarak genel anlamda TFF'nin araştırma kapsamındaki proje takımlarının performansı da yüksektir. Bu durum araştırmada hem nitel hem de nicel verilerden elde edilen bulguların örtüşmesiyle de doğrulanmıştır.

Takım performans bileşenleri modeli dikkate alınarak çevresel koşullar bileşenlerinin içerikleri için katılımcılar ile yapılan görüşmelerin sonuçları ayrıntılı bir biçimde şekil 5-11'de sunulmuştur.



Şekil 5-11. Araştırma bulgularına dayalı çevresel koşullar bileşeninin içeriği

Çevresel koşullar bileşeni içeriklerinden birisi olan karşılıklı bağlılık teması için elde edilen alt temaların, öncelikle Türkiye Futbol Federasyonunda yer alan proje takımlarında var olduğu ve takım performansını desteklediği söylenebilir. Bunun yanında proje takımlarındaki takım üyelerinin birbirleri ile olan bağlılığının, bireysel ve örgütsel hedeflerdeki uyumu arttırdığı ve performanslarının da bu doğrultuda geliştiği söylenebilir.

Rollerin açıklığı teması için elde edilen alt temaların takım performanslarına katkısı olduğu yine elde edilen sonuçlar içerisinde yer almaktadır. TFF’de yer alan proje takımlarında verilen rollerin açıkça bilinmesi, takım üyelerinin deneyimlerinin bu doğrultuda gelişmesi ve verilen görevlerde takım üyeleri arasındaki işbirliğinin yüksek olması performansları açısından önemli etmenler olarak karşımıza çıkmıştır.

TFF’de yer alan proje takımları, belirlenen hedefleri doğrultusunda gerekli olan kaynaklarını dile getirerek takım performanslarının daha iyi olabileceği konusunda

bilgiler vermişlerdir. Bu doğrultuda mevcut olan ve gerekli olan kaynakların varlığı performanslarına da olumlu yansımaktadır.

Bir örgüt için önemli etmenlerden birisi olan örgütün ödül sistemlerinin, bir spor örgütü olan TFF için de önemlilik arz ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda TFF’de yer alan proje takım üyeleri, yaptıkları işin ödüllendirilmesi gerekliliği ve performanslarına göre ücret alımının olmasıkonusundaki görüşlerini dile getirerek, örgütlerinde ödül sisteminin olmasının gerekliliğini vurgulamışlardır. Örgütün ödül sisteminden elde edilen alt temanın takım üyelerinin motivasyonlarına da katkı sağladığı ve bu oranda takımlarının performanslarını da olumlu etkilediği literatürdeki diğer araştırmalarla desteklenmektedir. Bunun yanında teşvik teması için elde edilen isteklendirme alt temasının hem motivasyonu arttırması ve bu oranda da performansa katkı sağlaması yönünde katkısının olduğu düşünülebilir.

Takım performans bileşenleri modelinde var olmasına karşın örgüt yapısı temasının sonuçlarda yer almaması bununla ilgili bulgu olmadığı anlamına gelmemelidir. Bu konuda katılımcılar, doğrudan doğruya hiç görüş bildirmemiş olsalar dahi TFF’deki proje takım üyeleri, bu temayla ilişkili konuları diğer temalarda ifade ederek bu temanın aslında varlığına işaret etmişlerdir. Örneğin proje takımlarının hiyerarşik yapıda olması, denetleme, planlama gibi örgüt yapısını ve işleyişini dile getiren katılımcılar örgüt yapısı temasına katkı sağlamışlardır.

Görüldüğü gibi, katılımcı görüşlerinden elde edilen çevresel koşullar bileşenine ilişkin temaların ve temaların içeriğini oluşturan alt temaların, bir takımın performansı açısından o takım çalışmasında bulunması gereken hemen hemen bütün boyutları içermesi sebebiyle bu bileşenin takım performansına katkısı oldukça yüksektir. Bu sonuç araştırmanın nicel boyutunda, çevresel koşullar ve kompozisyon bileşenine ilişkin elde edilen ortalamaların yüksek bulunmasıyla da desteklenmektedir.

5.1.2.Kompozisyon Bileşenine İlişkin Sonuçlar

Kompozisyon bileşeni temalarına ilişkin, katılımcı görüşlerinden elde edilen sonuçlar şekil 5-12’de sunulduğu gibidir.



Şekil 5-12.Araştırma bulgularına dayalı kompozisyon bileşeninin içeriği

Katılımcı görüşleri doğrultusunda var olan kompozisyon bileşenleri için, elde edilen alt temaların takım performansına katkısının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu alt temaların literatürde yer alan ifadeler ile tutarlı olması yine bu temaların önemli olduğunun göstergesi sayılabilir. Kompozisyon bileşenine ait bu sonuçlar Türkiye Futbol Federasyonu’nda yer alan proje takımlarının performansları için de önemli göstergelerdir.

Katılımcıların görüşleri aracılığıyla araştırmada teknik beceri, bilgi vedeneyim teması dahilindedeneym, beceri, eğitim, güven, denetleme ve bilgi eksikliği alt temalarının var olduğu ortaya çıkmıştır. Bu alt temaların TFF’de yer alan takımların belirlenen hedeflerine ulaşmak için gerekli olan teknik beceri, bilgi ve deneyime sahip olduklarını gösteren alt temalar olduğu söylenebilir.

Bir diğer tema olan liderin performansa katkısı her alanda önemli olan bir olgudur ve lider takımını ne kadar iyi yönlendirir ve yönetirse, takımın performansı da o doğrultuda güçlü olmaktadır. Bu araştırma sonucunda da takım üyeleri liderlerine olan güvenlerini, liderlerinin yol gösterici özelliğinin bulunduğunu ve tecrübesinin takıma yansıdığını ifade ederek, liderlerinin takımın performansına ne derece katkı sağladığı görüşlerinin dile getirmişlerdir. Araştırma bulgularında elde edilen “liderin tutarsızlığı ve sevgisiz davranışlarını” ifade eden alt temalarının varlığının, araştırma sonuçlarını olumsuz yönde etkilemediği görülmektedir.

TFF’de yer alan proje takımlarının büyük olmayışı da bir diğer tema olan takımın büyüklüğü ile ilişkilidir. Genellikle üç-beş kişi arasında değişen takım üyesi sayılarının literatürün ifade ettiği ideal takım sayısı ile eşit olması, TFF’nin proje takımları için yeterli sayı ile takımlarını oluşturduğunun göstergesi sayılabilir. Ayrıca takımın büyüklüğünü, görüşme sonuçları ile elde edilen alt boyutlarla doğrudan ilişkilendiren katılımcılar, bu alt temaların varlığının takım performanslarına olumlu katkısının olduğunu ifadelerinde kullanmışlardır.

Motivasyon her örgüt için önemli olan bir boyuttur ve performans göstergelerinden birisi sayılmaktadır. TFF’de yer alan proje takım üyeleri ve yöneticileri bu konuya ilişkin elde edilen alt temaların varlığı ile motivasyonun takım performansı açısından ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermişlerdir. Motivasyon konusunda bu araştırma kapsamındaki proje takımlarında performansı olumsuz etkileyebilecek her hangi bir sorunun olmadığı görülmektedir ve dolayısıyla bu anlamda performansın yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Bunu takiben, araştırmaya katılan proje takımlarının çevresel koşullar ve kompozisyon bileşenine ilişkin aritmetik ortalamaları dikkate alındığında ise, bütün proje takımlarının genel anlamıyla takım performansının desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, katılımcıların görüşlerinden elde edilen çevresel koşullar ve kompozisyon bileşeni alt temalarının nicel boyuttan elde edilen aritmetik ortalamalar tarafından yüksek düzeyde desteklendiği görülmektedir.

5.1.3. Yetkinlik Bileşenine İlişkin Sonuçlar

Aşağıda yer alan şekil 5-13, yetkinlik bileşenine ait ana temalara ilişkin, katılımcı görüşleri doğrultusunda araştırma bulgularından elde edilen alt temaları içermektedir.

Açık Ölçülebilir Hedef	• Belirlenen hedef kitleye ulaşmak, geleceğe yönelik hedefler belirlemek, taşra takımları arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmak, belirlenen hedefler ile ulaşılan sonuçlar arasında ilişki kurulması, katılımcı gelişiminin takip edilmesi, projelere ait bilgileri dosyalanması, hedefe ulaşabilmede belirlenen takvime uyum sağlamak
Alınan Kararlara Katılım ve Bağlılık	• karara katılım, güven, dış etmenler, risk almak, planlama, saygı, hedef karar ilişkisi, motivasyon, bütçe eksikliği ve proje süresi
Kurs/Eğitim/Seminer vb. İmkanlar	• İsteklilik, tecrübe aktarımı, akademik destek ve iletişim
Yöneticinin Yönetim Tarzı	• Deneyim, arkadaş, denetimci, işbirlikçi, kararlı, demokratik, özgürlükçü, motive eden, enerjik/dinamik ve tutarlı
Açık İletişim	• İletişim eksikliği, iş birliği, saygı yaratma ve uyum yaratma
Sorun Varlığı ve Sorunu Yönetme	• sorunlar: dedikodu, proje süresi, denetleme, takım olamama • sorunların çözümü: açık rol tanımı, saygı, dış çevre desteği, iletişim
Takım Üyeleri Arasında İşbirliği	• Destek, bağlılık, isteklilik, güven ve iletişim

Şekil 5-13. Araştırma bulgularına dayalı yetkinlik bileşeninin içeriği

Proje takımı ya da diğer takım tiplerinin tamamında önceden belirlenmiş açık ve ölçülebilir hedefler varsa bu durum o takımlarda performansın yüksek olacağının bir

işareti olarak kabul edilmektedir. Araştırmanın sonuçları TFF'nin bu araştırma kapsamındaki proje takımlarında, projeler oluşturulurken açık ve ölçülebilir hedeflerin neler olduğunun belirlendiğini göstermektedir. Bu araştırmadaki proje takımlarının hedef sonuç ilişkili davranış biçimi, bu araştırmayı projelerin başlangıcından itibaren performans açısından doğru yönlü bir yaklaşımla hareket edildiği sonucuna ulaştırmaktadır. Çünkü her projenin bir hedefe odaklanması proje başarısı için çok önemlidir. Bunu takiben projelerin amaçları doğrultusunda alınan kararlara bağlı kalmak, gerektiği yerde risk alarak başarı oranını arttırmak ve takımın bu durumlarda birlikte hareket edebilmesini sağlamak proje takımlarının performansları açısından önemli olan bir diğer unsurdur. Araştırma sonuçlarına bakıldığında bu unsurların ifade edilen hedefler ile ilgili proje takımlarında da var olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgularında, “kararlarda söz haklarının olması” ve “kararlara bağlılık” temalarına ilişkin katılımcılara farklı sorular yöneltilmesine karşılık, bu iki soru için katılımcıların benzer ifadeler kullanmaları bu temanın karara katılım ve bağlılık olarak adlandırılmasını sağlamış ve araştırma sonuçları bu doğrultuda ele alınmıştır. Böylelikle, TFF proje takımlarında yer alan takım üyelerinin kararlara katılımı ve bağlılığı konusunda söz haklarının olması bir takıma ait olduklarının göstergesi olarak kabul edilmekte ve birlikte hareket etmenin mutluluğunu takım üyelerine yaşattırmaktadır. Bu durumda takım üyelerinin motivasyonların katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, TFF’de yer alan proje takım üyelerinin görüşlerinden elde edilen alt temalar bu bilgileri doğrular niteliktedir.

Proje takımlarında yer alan üyelerin eğitimleri ve içerisinde yer aldıkları sürece ilişkin bilgilerinin olması o proje takımı için her zaman avantaj sağlamaktadır. Öncelikle proje takım üyelerinin takım çalışması ve proje çalışmalarını nasıl devam ettirmeleri gerektiği konusunda bilgilerinin olması gerekmektedir. Araştırmaya katılan TFF proje takım üyelerinin hemen hemen hepsi (%90.5) bu konuda eğitim-seminer aldıklarını ancak taşra illerinde yer alan ve projelerin işleyişine katkı sağlayan alt birimler ile bu bilgilerin sıkça paylaşılması dahilinde başarılarının daha iyi olabileceğini ifade ederek eğitimin önemini bir kez daha vurgulamışlardır.

Takımları yöneten yöneticilerin yönetim tarzlarının proje takımlarına olan katkısını görmezden gelmemek gerekir. Çünkü yönetici, takım üyelerine her imkanın sunulmasını sağlayan, başarıya odaklı yönlendirmeler yapan, takım üyelerinin motivasyonlarını arttıran, takım birlikteliğini önemseyen bir kişidir ve dinamik ve dürüst davrandığı sürece de takım performansına pozitif yönde katkı sağlamaktadır. TFF'deki takım üyeleri de yöneticilerin çoğunluğunun yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerini sunarak bu bilgileri desteklemektedir.

İletişim her örgüt için vazgeçilmez bir unsurdur. Takımların performanslarında her durumun yönetilmesi ve ilişkilerin doğru yolda ilerleyebilmesi çok önemlidir. Açık iletişim temasının varlığını işaret eden alt temalar iletişimin saygı, uyum ve işbirliği ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak araştırma bulgularından özellikle açık iletişim teması altında elde edilen “iletişim eksikliği” alt temasının tepe takım üyeleri için değil taşra illerinde yer alan ve projelerin sürekliliğine katkı sağlayan alt birimlerle olan iletişim sıkıntısından kaynaklandığı bilinmektedir.

TFF proje takımlarında yer alan takım üyeleri, ait oldukları proje takımlarında sorunların varlığından haberdar olma ve bu sorunların nasıl yöneteceklerini bildikleri takdirde, takımların performanslarının da o oranda olumlu olduğu görüşlerine yer vermişlerdir.

Son olarak takım üyeleri arasındaki işbirliğinin takım performansına oldukça katkı sağladığı katılımcılardan elde edilen alt temalar doğrultusunda açıkça görülmektedir (bkz. şekil:5-13).

Yetkinlik bileşeni için elde edilen alt temaların yine takım performansına olumlu yönde katkı sağladığı ve proje takımı 4, proje takımı 1, proje takımı 2 ve proje takımı 3'ün aritmetik ortalamalarının bu bileşene ilişkin temaları yüksek düzeyde desteklediği, proje takımı 5'in ortalamasının ise nitel boyutlarda çıkan temaları orta düzeyde desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Proje takımı 5'in ortalamasının diğer proje takımlarının ortalamalarına oranla takım performansına orta düzeyde destek vermesinin

sebepleri olarak, katılımcı görüşmelerinden çok az sayıda da olsa elde edilen olumsuz alt temaların varlığı gösterilebilir.

5.1.4. Değişim Bileşenine İlişkin Sonuçlar

Değişim bileşenine ait katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonrasında literatürde var olan temalara ilişkin elde edilen alt temaların tümü şekil 5-14'te gösterildiği gibidir.



Şekil 5-14. Araştırma bulgularına dayalı değişim bileşeninin içeriği

Diğer örgütlerde olduğu gibi, TFF'de de yer alan proje takımları için, proje süresince karşılaşılan olay ve durumlara göre değişime uyumunun ve değişimin kabulünün önemli olduğu görülmektedir. Aynı zamanda proje takımları için yapılan toplantılarda, gerçek duygu, düşünce ve kaygıların dile getirilmesi takım performanslarının bu doğrultuda olumlu yönde artabileceği düşüncesini destekler niteliktedir. Bu doğrultuda, değişim bileşeni temalarına ilişkin alt temaların araştırma bünyesinde yer alan proje takımları için önemli performans etmenleri olduğu söylenebilir. Araştırmada değişim bileşeni için uygulanan nicel boyutun, nitel boyutu nasıl desteklediğine bakılacak olursa; proje takımı 1, 2 ve 4'ün değişim bileşenine ilişkin aritmetik ortalamalarının, genel anlamıyla takım performansını desteklediği ancak proje takımı 5 ve 3'ün ise takım performansını orta düzeyde desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Proje takımı 5 ve 3'ün takım performans düzeylerinin orta düzeyde çıkması, katılımcı görüşlerindeki olumsuz ifadelerden kaynaklanabilir.

Sonuç olarak, TFF'nin bu araştırma kapsamındaki proje takımlarında, takım yapılanma sürecinden geçilmemiş olsa da araştırma sonuçları bu takımlarda performans

bileşenlerinin var olduğunu göstermektedir. Bu durum TFF’de yer alan proje takımlarının performanslarının yüksek olduğunun bir göstergesi sayılabilir. Bu temaların varlığı çevresel koşullar, kompozisyon, yetkinlik ve değişim bileşenlerinde elde edilen alt temaların oluşmasına katkı sağlamış ve bu alt temalar ile takım performansının olumlu yönde desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Böylece, çalışmada kullanılan anket sonuçlarında, genel anlamıyla bileşenlere ait aritmetik ortalamaların yüksek olması da bu durumu destekler niteliktedir.

Dolayısıyla, Türkiye Futbol Federasyonunda proje takımlarında 4C modelinde önerilen bileşenlerin varlığı ve takım performansları açısından bu konulara sahip olması TFF’nin proje çalışmalarına uygun bir örgüt yapısının olduğunu göstermektedir. TFF’de yer alan projelerinin sürdürülebilir olması takım çalışmasına ne kadar yatkın bir kurum olduğunu da kanıtlamaktadır ve bu bileşenleri kullanan bir spor örgütü olması, doğru yolda olduğunun bir göstergesidir. Bu yönüyle TFF diğer federasyonlara örnek olabilecek bir yapıya sahiptir. Bu durumun ortaya çıkmasında UEFA gibi önemli bir konuma sahip kurumun, itici bir güç olmasının da etkili olabileceği düşünülebilir çünkü UEFA’nın ülkelerden futbolun yaygınlaşması için bir takım beklentileri bulunmaktadır. TFF bu beklentileri gönüllülük esasına uygun olarak yapan bir spor örgütü görünümündedir.

5.2. ÖNERİLER

Araştırma sonuçları dahilinde alana ve diğer çalışmalara yol gösterebileceği düşünülen öneriler aşağıda ifade edildiği gibidir.

5.2.1. Alana Yönelik Öneriler

1. Araştırma için yapılan ön çalışmalarda, bazı spor federasyonlarında proje çalışmalarının yürütüldüğü görülmüştür. Ancak bu projelerde takımlardan çok kişilerin projeleri yönettikleri durumu ile karşılaşmıştır. Proje takımlarının kaç kişiden ve nasıl oluşturulacağına ilişkin seminerler/eğitimler düzenlenerek bilgi paylaşımını gerçekleştirecek ve yol gösterecek benzer çalışmalar tasarlanabilir.
2. Araştırma sürecine başlamadan önce, ülkemizde özel spor kurumları ile yapılan proje çalışmaları incelenmiştir. Bu kurumlarda proje takım çalışmalarının ve performans göstergelerinin neler olduğunun belirlenmesi konusundaki çalışmaların eksik olduğu görülmüştür. Bundan dolayı, bu kurumların takım performans bileşenlerinin neler olduğunun tespit edilmesine ve kendi performans göstergelerini hazırlamalarına yol gösterici çalışmaların yapılması daha verimli proje çalışmalarının oluşmasına katkı sağlayabilir.
3. Yine araştırma sürecine başlamadan önce devlet sektörü içerisinde yer alan proje takımlarının var olup olmadığı incelenmiştir. Devlete bağlı spor örgütlerinde de benzer yol izlenerek, takım çalışmasının teşvik edilmesi ve amaçları doğrultusunda kurumun ve bireylerin performans bileşenlerinin tespit edilmesi, yine performans göstergelerinin hazırlanmasında kuruma yol gösterebilir.
4. Araştırma sonuçları incelendiğinde proje takımlarında yer alan takım üyelerinin örgüt amaçlarına ve proje amaçlarına ulaşabilmeleri için gerek duyulan kaynaklar konusunda yerel güçlerin ve sponsorların destek vermesinin önemli olduğu ifadeleri yer almıştır. Bu doğrultuda, örgüt amaçlarına hizmet eden özel yada devlet kurumlarında projelerin gerçekleştirilmesi için kaynak

yaratılabilmesi, proje takımlarına tam desteğin sağlanması, kurumların amaçlarına ulaşmasında etkili olabilir.

5.2.2. Araştırmalara Yönelik Öneriler

1. Yalnızca TFF gibi federasyon bünyelerinde değil, diğer spor kurumlarında da bu tarz çalışmaların yapılması farklı takım performans bileşenlerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir.
2. Spor örgütlerinde var olan diğer takım tiplerinin neler olduğu araştırılarak, bu takım tipleri için araştırmada kullanılan takım performans bileşenlerinin geçerli olup olmadığı araştırılabilir.
3. Takım performanslarından önce takım yapılanmasının ve oluşumunun incelenerek araştırmalara yön verilmesi daha etkili sonuçların alınmasında yararlı olabilir.
4. Bu şekilde yapılacak olan araştırmaların başlamış ve bitmiş proje takımları üzerinde yapılması araştırma sonuçları için daha net bilgiler verebilir. Bu yüzden, bu tarz çalışmalar için bitmiş proje çalışmalarının tercih edilmesi önerilmektedir.
5. Proje çalışmaları için kurulan takımların, her birinin amaç ve süreçleri farklı olabileceği düşünülmeli ve bu yönlü araştırmaların yapılabilmesi için hedef ve amaç göstergelerinin önceden belirlenerek çalışmaların bu doğrultuda yapılması daha sağlıklı olabilir.
6. Araştırmanın sonuçları incelenerek, araştırma örneklemini oluşturan TFF, yapısı ve işleyişi yanında proje takımlarını bünyesinde bulundurması ve takım çalışmalarına yer vermesi açısından, diğer federasyonlara ve spor kurumlarına örnek teşkil edebilir.

7. Bu araştırmanın nitel boyutunda kullanılan tümden gelim yaklaşımının var olan kuramın işleyişine destek sağladığı görülmüştür. Nitel çalışmalarda kullanılan tümevarım yaklaşımı ile böyle bir çalışma yapılacak olursa, alana farklı katkılar sağlaması yönünde faydalı olabilir.
8. Proje çalışmalarının yürütülmesine katkı sağlayan alt birimler ile görüşülerek, proje takımlarının gerçek bir takım çalışmasını yansıtıp yansıtmadığı konusunda dönüt alınabilir.
9. Proje çalışmalarını yapan ekibin, bir üst yönetim tarafından desteklenmesi ve yönlendirilmesi konusunda dönüt alınarak yönetimin bakış açısıyla araştırmaya katkı sağlanabilir.
10. Araştırma bulgularında yer alan “takım üyelerinin kararlarda söz hakkı” ve “kararlara bağlılık” temaları için katılımcı görüşlerinin benzer ifadeleri içermesi, bu iki temanın birlikte ele alınabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda, bu tema araştırma bulgularında “kararlara bağlılık ve katılım” olarak adlandırılmıştır. Bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılar, yetkinlik bileşeni içerisinde yer alan bu iki temayı birlikte kullanmaları durumunda, konu ile ilgili bilgilerin bir arada ele alınmasına katkı sağlayabilirler.

KAYNAKÇA:

Ada N., Alver İ. Ve Atlı F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi:Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan Ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.*Ege Akademik Bakış Dergisi*. 8(2),487-518.

Ağırbaş İ., Çelik Y. Ve Büyükkayıkçı H. (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma.*Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 8(3),326-350.

Akgün A.E., Keskin H. Ve Özdemir M.(2004). Geçici Takımlarda Amacın Açıklığı, Hızlı Bilgi Yayılımı Ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler.*Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi*. 18(3-4),299-316.

Akın A. (2005). Takım Kariyer Modeli İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.12-14.

Ammeter P.A.And Dukerich M.J.(2002).Leadership, Team BuildingAnd Team Member Characteristics In High Performance Project Teams. *Engineering Management Journal*. 14(4),3-10.

A.M.Gondal. And A.Khan.(2008). Impact Of Team Empowerment On Team Performance Case Of The Telecommunications Industury In Islamabad. *International Review Of Business Research Papers*,4,138-146.

Arslan N.T.(2004).Kâr Amaçsız Örgütler Ve Stratejik Yönetim.*Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 28(2),155-172.

Atabay İ. (2004). İhracat Performansını Etkileyen Faktörler: Zeytinyağı Sektöründe Bir Araştırma.*Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(12),17-25.

Aydın A.D., Turgut M. Ve Bayırlı R.(2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi.*Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.* (5), 59-70.

AvolioB.J., ZhuW., Koh W. And Bhatia P. (2004). Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior J. Organization Behaviour.* 25, 951–968.

Baker D.P. AndSalas E. (1992). Principles For Measuring Teamwork Skills.*University Of Central FloridaHuman Factors.* 50(3), 540–547.

Barabara S. And Stephen S. (2004), International Journal Productivity And Performance Management. *Emerald Group Publishing Limited.* 53(4),317-333.

Barutçugil İ. (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul. 64.

Basım N. VeArgan M. (2009). *Spor Yönetimi*. Detay Yayıncılık. Ankara.147.

Bayle E. AndRobinson L. (2007).A Framework For Understanding The Performance Of National Governing Bodies Sport. *Europen Sport Managenet Quarterly.* 7(3),249-268.

Bayram L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme.*Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Sayıştay Dergisi.* 62, 47-67

Bilir P. Ve Ay Ü. (2007). Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılma Ve Çalışan Tutumlarını Gözleme Ölçeği. *Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi.*4,143-149.

Bonacin D. (2008). The Position Project Managers In a Functionally Structured Sport Organization. *SportScience.* (1), 2:81-86.

Bradley J.H. AndHebert F.J.(1997).TheEffect Of PersonalityType On Team Performance. *Journal Of Management Development*. 16(5),337-353.

Buchanan B.L. AndFoti J.R. (1998).The Impact Of Big Five Personalitiy Characteristics On Group Cohesion And Creative Task Performance. *Dissertation Submitted O The Faculty Of The Virginia Polytechnic Institute*, pp.4.

Chou H.W.,Jiang J.AndWang E. (2007). Charismatic Leadership Style, Inrtagroup Conflict And Erp Implementation Team Performance. *Moe Program For Promoting Academic Excellent Of Universities*. pp,1412-1425

Çevik H.H, Göksu T., Bilgiç V.K., Karakaya M., Seyhan K. Ve Gül S.K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*.Seçkin Yayıncılık. İstanbul. s.70.

Çetin K.(2007). *Personel Genel Müdürlüğü Eğitim Kalite Ödülü El Kitabı*. TC Milli Eğitim Bakanlığı.Ankara.s.46-47.

Cohen S.G. AndBailey D.E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From The Shop Floor To The Executive Suite. *Journal of Management*. 23 (3),239-290.

Devecioğlu S. ve Çoban B. (2005). Spor Kulüplerinin Sivil Toplum Örgütü Olarak Toplumsal İşlevi. *Siyaset Ve Toplum Dergisi*. 3,181-191

Douglas K. And Carless D.(erş.2011). The Performance Environment A Study Of The Personel, Lifestyle And Environmental Factors That Affect Sporting Performance. *The Performance Environmental Uk Sport World Class Success*.

Drexler, A.,Sibbet, D., And Forrester, R. (2000). The Team Performance Model. In W. B. Reddy And K. Jamieson (eds.),*Teambuilding: Blueprints For Productivity And*

Satisfaction (Pp. 45-61) Alexandria, Va: Ntl Institute For The Applied Behavioral Sciences; San Diego, Ca: University Associates.

Dönmez D., Altuntaş G. Ve Birgören T. (2011). Girişimci Yönetim Biçimi ve Finansal Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 40/2. S.278-303.

Dyer W.G.,Dyer W.G. AndDyer J.H.(2007) “*Team Building: Proven Strategies ForImproving Team Performance*” John Wiley And Sons. Inc. United States Of America, Pp.4,.

Elo S. AndKyngas H. (2008).The Qualitative Content Analysis Process. *Jounal of Advanced Nursig*. 62(1), 107-115

Eren E. (2001).*Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*.Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.459.

Foster W.M. And Washington M. (2009).Organizational Structure And Home Team Performance. *Team Performance Management*. 15(3/4),158-171.

Gökçegöz F.(2002).Etkili Takım Çalışması. *Polis Bilimleri Dergisi*.2,7-8.

Gültekin F. 2008. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Çabaları Çerçevesinde Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkilerinin araştırılması: Ankara Organize Sanayi Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Helvacı A.(2002).Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 35(1-2),155-170.

Higgs M.,Plewnia U. AndPloch J. (2005).Influence Of Team Composition And Task Complexity On Team Performance.*The Performance Management*. 11(7/8), 227-250.

Işığıcok E.(2008).Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri Ve İstatistik Dergisi*.7,1-23.

İnce M., Bedük A. Ve Aydoğan E. (2006). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü Dergisi*.423-446

Jackson J. J. (1987). Organization Structure. *Journal Of Sport Management, Canada Faculty Of Education*. University Of Victoria.74-81.

Jimenez J.D.And Vale S.R. (2010).Innovation, Organisational Learning and Performance. *Journal Of Bunisess Research* 64, 408-417.

Katzenbach J.R.And Smith D.K. (1998). *Takımların Birlikteliği Yüksek Performanslı Takımlar Yaratmak*(çev.MuallimoğluN).İstanbul Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti.

Katzenbach J.R.And Smith D.K. (2006). *The Wisdom Of Teams*. Collins Business Essantials Edition, New York.

Karasar N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*.Nobel Yayın Dağıtım, s.80

Keçecioğlu T.(2008). Stratejik Planlamadaki Kenkin Viraj Yada Soyut Varlıkların Zaferi: Strateji Haritaları. *Ege Akademik Bakış*. 8(2),469-485.

Kılınç T. Ve Akkavuk E. (2001). Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. (2),103-120.

Kızmaz S. Ve Türkmenoğlu M. (2009). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme Yeterliklerini Algı Düzeyleri.*Eğitim Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*.www.eyuder.org./bilimselyayinlar/9.pdf.

Kitapci, H. (2006). TKY' de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi. *Bilgi Dergisi*. 39, 73-86.

Kratzer J., Leenders A. J. And Engelen V. M. L. (2004). A Delicate Managerial Challenge: How Cooperation And Integration Affect the Performance Of NPD Teams. *Team Performance Management*. 10(1/2), 20-25.

Küçük F. (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik Üzerine Etkileri. *Harran Üniversitesi İİBF Dergisi*. (2), 103-120.

Liu C. J., Chen H. H., Jiang J. And Klein G. (2009). Task Completion And Project Management Performance: The Influence Of Control And User Contribution. *International Journal of Project Management*. 28, 220-227.

Madella E. B. And Tome J. (2005). The Organizational Performance Of National Swimming Federations In Mediterranean Countries: A Comparative Approach. *European Journal Of Sport Science*. Italy. 207-220.

McClough A. C. And Rogelberg S. G. (2003). Selection In Teams: An Exploration Of The Teamwork Knowledge, Skills And Ability Test. *International Journal Of Selection And Assessment*. 11(1), 56-66.

McIntyre M. L., Murphy S. A. And Mitchell P. (2007). The Top Team: Examining Board Composition And Firm Performance. *Corporate Governance*. 7(5), 547-561.

Mendibil K., And Macbrayde J. (2005). Designing Effective Team-Based Performance Measurement Systems: An Integrated Approach. *Publication*. 16(2), 208-225.

Menard K. S. (2009). Team Performance In Negotiation: A Relational Approach. *Team Performance Management*. 15(7/8), 57-365.

Müller R. And Turner R. (2009). Leadership Competency Profiles Of Successful Project Managers. *International Journal Of Project Management*. 28, 437-448.

Oyman S. (2009). *Stratejik Yönetim sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması TC Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, s.20.

Oğuz B. (2011). Kamuda Performans Değerlendirme. www.genbilim.com, (erş. 9.03.2011).

Özer A. (erş.2011). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*. 73(3), 29. www.sayistay.gov.tr.

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.

Özgür H. (2004). Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim. Acar M. Ve Özgür H. (ed.) *Çağdaş ;Kamu Yönetimi*. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.

Parker G.M. (2008). *Team Players And Team Work New Strategiesfor Developing Successful Collaboration*. Second Edition, Published By Jossey-Bass, USA, 1.

Salas I. (2000). Team Building. *World Health Organization, University Of Santiago*, 6(5), 220-256.

Schermerhorn J.R., Hunt J.G., And Osborn R. N. (2003). *Organizational Behavior*. John Wiley&Sons Inc, Eight Edition. 192.

Senior B. (1997). Team Roles And Team Performance: Is There “Really” A link?. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*. 70, 241-258.

Senior B.AndSwailes S. (2004).The Dimensions Of Management Team Performance: a Repertory Grid Study. *International Journal Of Pruductivity And Performance Management*. 53(4), 317-333.

Sığrı Ü. (2009), “*Spor Performans Yönetimi: Spor Yönetimi*”, Basım N. Ve Arğan M., (ed.). *Spor Yönetimi*. 147, Ankara,Detay Yayıncılık.

Sudhakar P.G.,Frooq A.AndPatnaik S. (2011). “Soft Factors Affecting The Performance Of Software Development Teams. *Team Performans Management*. 17(3/4),187-205.

Taggar S.And Brown C.T. (2001). Problem Solving Team Behaviors: Development And Validation Of BOS And Hirrarchical Factor Structure. *Small Group Research*. 32(6),698-726.

Tavşancıl E.(2002). *Tutumların Ölçülmesi SPSS İle Veri Analizi*. Nobel Yayıncılık. Ankara.

Topuksak B.VeKublay G. (2009). Sağlık Çalışanlarında ve Hastane Yönetiminde Takım Çalışması- Motivasyon ve İletişimin Performansa Etkileri. *1. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, Antalya.

Tost P.L.,Gino F. And Larrick P. R. (2011). When Power Makes Other Speechless: The Negativeİmpact Of Leader Power On Team Performance. *Power And Team Performance, Harward Business School*. 11(097),1-47

Tutar H. Ve Altınöz M. (2010). Örgütsel İklimin İşGören Performansı Üzerine Etkisi:Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.*Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65(29, 196-220.

Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, tff.org.com.tr, eriş.2011,s.1

Uçman B. (2006). *Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu, Motivasyon ve Kaygı Düzeyine Etkisi*.Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı.

Uğurlu O. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi.*Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi)*.3(1), s.1-17.

Üçüncü E. Ve Balcı V. (2003). Türkiye Süper Liginde Mücadele Eden Bir Futbol Takımının (Gençlerbirliği) Ekip Etkenlerinin Değerlendirilmesi. *Spormetre*.1(1), 31-38.

Ünal A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi. *Maliye Dergisi*. 5(4). s.15

Varan M. (2010). *Üyelerin Kişilik Özelliklerine Göre Takımlardan duyulan Memnuniyetin ve Takım Performansının İncelenmesi*.Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: TC Maltepe Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı.Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Yüksek Öğrenim Programı.9.

West M.A. (2008). *EffectiveTeamworkPracticalLessonsFromOrganizationalResearch*.BpsBlackWell, Second Edition, Australia, 28.

Yıldırım A. Ve Şimşek H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel araştırma Yöntemleri*.Seçkin Yayıncılık.Ankara. 109.

Yinghui B. And Eng C.G.,(erş, 2011). *The Impact Of Organisational Structure on Project Team Performance*. buildnet.csir.co.za/cdcproc/docs/1st/yinghui_b.pdf.

Zehir C. Ve Özşahin M. (2008). Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması.*Doğuş Üniversitesi Dergisi*.9(2), 266-279.

EKLER

EK -1 : Takım Yöneticileri İçin Görüşme Formu

EK -2: Takım Üyeleri İçin Görüşme Formu

EK - 3: Demografik Değişkenler Anketi

EK - 4: Takım Performans Bileşenleri Anketi

EK - 5: Özgeçmiş

EK – 1: Takım Yöneticileri İçin Görüşme Formu

TAKIM YÖNETİCİLERİ İÇİN GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Sorusu: Türkiye Futbol Federasyonu’nda yer alan proje takımlarında takım performans bileşenlerinin (çevresel koşullar, kompozisyon, yetkinlik ve değişim) düzeyi ve performansa etkisi nedir?

Görüşmenin yapıldığı yer: Tarih : Saat:

Kişisel bilgiler:

- A) TFF’deki göreviniz nedir?
- B) Öğrenim Durumunuz nedir?(Uzmanlık Alanınız Nedir?)
- C) Eğer proje yönetimi ile ilişkili bir tez yazdıysanız konunuzun adı nedir?(Sadece Yüksek Lisans veya Doktora yapanlara sorulacak)
- D) Proje Yönetimi ile ilişkili eğitim adınız mı ya da seminere katıldınız mı?
- E) Bu güne kadar kaç proje takımında görev aldınız?
- F) Şu an çalıştığınız projenizin/projelerinizin adı/adları nedir?
- G) Ne zamandan beri bu proje takımında görev alıyorsunuz?
- H) Bu proje takımında nasıl yer aldınız?
- İ) Projedeki göreviniz nedir?

GİRİŞ

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümünde spor örgütlerinde yer alan proje takımlarının performansını etkileyen çeşitli bileşenlerin analizi ile ilgili bir doktora çalışması yapmaktayım. Proje takımlarında performans bileşenleri konulu doktora tezim için sizinle görüşme yapmak istiyorum. Tezimde Türkiye Futbol Federasyonu’nu seçmemin en büyük nedeni literatürde belirtilen proje takımı çalışmalarına en yakın ve ideal yapıların federasyonunuzda yer almasıdır. Ancak proje takımları tarafında ortaya konan çalışmaların performans ile ilişkilendirilmesi gerektiği

düşüncesinden hareketle sizlerle içinde bulunduğunuz takımın performansını etkilemesi muhtemel bazı konular hakkında konuşarak görüşünüzü almak istiyorum. Araştırmanın sonunda ortaya çıkacak sonuçların proje takımı, takım çalışması ve takım performansını etkileyen bileşenler ve bu bileşenlerin düzeyleri gibi kavramların spor örgütleri içerisinde de değerlendirilmesi ve bu örgütlerde bu şekilde takım çalışması ve proje ekiplerinin oluşturulması hususunda spor yönetimi alanına katkı sağlamasını ümit etmekteyim.

Araştırmacı: Devrim BULUT

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ

bulut_d@ibu.edu.tr trdilsadcoknaz@ibu.edu.tr

NİTEL ARASTIRMA SORULARI

Çevresel Koşullar Bileşeni:

1. Birlikte çalıştığınız proje takımı arkadaşlarınızla aranızda nasıl bir bağlılık vardır? Bu bağlılık projenizin performansını nasıl etkiler?
2. Proje amaçlarınıza ulaşabilmek için takım içerisindeki iş tanımlarınız hangi kriterlere göre belirlenmiştir? Size verilen bu görevi etkili kullanabilmek için önemli olan etmenler nelerdir?
3. Hedeflerinizin gerçekleşmesi için gerek duyduğunuz kaynaklarınız nelerdir?(Para, insan, bilgi, enerji, doküman, teknik, vs..) Bu kaynaklara ulaşmada yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?

Kompozisyon Bileşeni:

1. Sizce bu takım hedeflerine ulaşmak için gerekli olan teknik, beceri, bilgi ve deneyime sahip midir? Bunu nasıl anlıyorsunuz?
2. Sizce projedeki hedeflerin gerçekleşmesi için takım üyeleri kaç kişiden oluşmalıdır? Neden?

3. Takım üyesi olarak projelerinizin gerçekleşmesinde sizi motive eden etkenler nelerdir?
4. Takım yöneticisi olarak projelerinizi gerçekleştirirken takım üyelerinizi nasıl motive ediyorsunuz?

Yetkinlik Bileşeni :

1. Takımınızın açık ve ölçülebilir hedefleri nelerdir?
2. Alınan kararlara bağlı kalıyor musunuz? (Evet / Hayır Durumunda.... Bu kararlara bağlı kalmak takımın performansını nasıl etkiliyor?)
3. Sizlerin görevlerinizi yerine getirebilmeniz için Kurs, eğitim, seminer vb. gibi imkânlar sağlanıyor mu? Bu durum projedeki başarınızı nasıl etkiliyor?
4. Bu takım içerisinde özgür ve açık iletişim var mı? Bu iletişim takımınızın performansını nasıl etkiliyor?
5. Takım içerisinde herhangi bir sorun ile karşılaşılıyor musunuz? Yaşadığınız sorunları çözmek/yönetmek için neler yapıyorsunuz?
6. Takım üyeleri arasındaki işbirliği var mı? Bu işbirliği takımınızın performansını nasıl etkiliyor?

Değişim Bileşeni:

1. Takım üyeleri ile yaptığınız toplantılarda takımınız ile ilgili, teknolojik, yönetsel, ekonomik ve proje konusunun kapsamını içeren yenilikler ve değişimlerin kabulüne uyum nasıl sağlanıyor?
2. Takımın bir üyesi olarak kendinizin ve diğerlerinin gerçek duygu ve kaygılarını istekli bir şekilde ifade ettiğini düşünüyor musunuz? Bu isteklilik takımınızın performansını nasıl etkiliyor?

Ek soru: Burada konuşulanların dışında Takım Performansını etkileyen başka ne tür konular olabilir?

Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim

EK – 2: Takım Üyeleri İçin Görüşme Formu

TAKIM ÜYELERİ İÇİN GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Sorusu: Türkiye Futbol Federasyonu’nda yer alan proje takımlarında takım performans bileşenlerinin (çevresel koşullar, kompozisyon, yetkinlik ve değişim) düzeyi ve performansa etkisi nedir?

Görüşmenin yapıldığı yer: Tarih : Saat:

Kişisel bilgiler:

- A) TFF’deki göreviniz nedir?
- B) Öğrenim Durumunuz nedir?(Uzmanlık Alanınız Nedir?)
- C) Eğer proje yönetimi ile ilişkili bir tez yazdıysanız konunuzun adı nedir?(Sadece Yüksek Lisans veya Doktora yapanlara sorulacak)
- D) Proje Yönetimi ile ilişkili eğitim adınız mı ya da seminere katıldınız mı?
- E) Bu güne kadar kaç proje takımında görev aldınız?
- F) Şu an çalıştığınız projenizin/projelerinizin adı/adları nedir?
- G) Ne zamandan beri bu proje takımında görev alıyorsunuz?
- H) Bu proje takımında nasıl yer aldınız?
- İ) Projedeki göreviniz nedir?

GİRİŞ

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümünde spor örgütlerinde yer alan proje takımlarının performansını etkileyen çeşitli bileşenlerin analizi ile ilgili bir doktora çalışması yapmaktayım. Proje takımlarında performans bileşenleri konulu doktora tezim için sizinle görüşme yapmak istiyorum. Tezimde Türkiye Futbol Federasyonu’nu seçmemin en büyük nedeni literatürde belirtilen proje takımı çalışmalarına en yakın ve ideal yapıların federasyonunuzda yer almasıdır. Ancak proje takımları tarafında ortaya konan çalışmaların performans ile ilişkilendirilmesi gerektiği

düşüncesinden hareketle sizlerle içinde bulunduğunuz takımın performansını etkilemesi muhtemel bazı konular hakkında konuşarak görüşünüzü almak istiyorum. Araştırmanın sonunda ortaya çıkacak sonuçların proje takımı, takım çalışması ve takım performansını etkileyen bileşenler ve bu bileşenlerin düzeyleri gibi kavramların spor örgütleri içerisinde de değerlendirilmesi ve bu örgütlerde bu şekilde takım çalışması ve proje ekiplerinin oluşturulması hususunda spor yönetimi alanına katkı sağlamasını ümit etmekteyim.

Araştırmacı: Devrim BULUT

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ

bulut_d@ibu.edu.tr dilsadcoknaz@ibu.edu.tr

NİTEL ARASTIRMA SORULARI

Çevresel Koşullar Bileşeni:

1. Birlikte çalıştığınız proje takımı arkadaşlarınızla aranızda nasıl bir bağlılık vardır? Bu bağlılık projenizin performansını nasıl etkiler?
2. Proje amaçlarınıza ulaşabilmek için takım içerisindeki iş tanımlarınız hangi kriterlere göre belirlenmiştir? Size verilen bu görevi etkili kullanabilmek için önemli olan etmenler nelerdir?
3. Hedeflerinizin gerçekleşmesi için gerek duyduğunuz kaynaklarınız nelerdir?(Para, insan, bilgi, enerji, doküman, teknik, vs..) Bu kaynaklara ulaşmada yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?

Kompozisyon Bileşeni:

1. **Proje takımınızın performansında yöneticinizin liderliğinin ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?**
2. Sizce bu takım hedeflerine ulaşmak için gerekli olan teknik, beceri, bilgi ve deneyime sahip midir? Bunu nasıl anlıyorsunuz?
3. Sizce projedeki hedeflerin gerçekleşmesi için takım üyeleri kaç kişiden oluşmalıdır? Neden?

4. Takım üyesi olarak projelerinizin gerçekleşmesinde sizi motive eden etkenler nelerdir?(Her ikisine de)

Yetkinlik Bileşeni :

1. Takımınızın açık ve ölçülebilir hedefleri nelerdir?
2. **Projenin gerçekleşmesi için alınan kararlarda söz hakkınız var mı? Bu kararlara nasıl katkı sağlıyorsunuz?**
3. Alınan kararlara bağlı kalıyor musunuz? (Evet / Hayır Durumunda.... Bu kararlara bağlı kalmak takımın performansını nasıl etkiliyor?
4. Sizlerin görevlerinizi yerine getirebilmeniz için Kurs, eğitim, seminer vb. gibi imkânlar sağlanıyor mu? Bu durum projedeki başarılarınızı nasıl etkiliyor?
5. **Takım yöneticinizin nasıl bir yönetim tarzı var?**
6. Bu takım içerisinde özgür ve açık iletişim var mı? Bu iletişim takımınızın performansını nasıl etkiliyor?
7. Takım içerisinde herhangi bir sorun ile karşılaşılıyor musunuz? Yaşadığınız sorunları çözmek/yönetmek için neler yapıyorsunuz?
8. Takım üyeleri arasındaki işbirliği var mı? Bu işbirliği takımınızın performansını nasıl etkiliyor?

Değişim Bileşeni:

1. Takım üyeleri ile yaptığınız toplantılarda takımınız ile ilgili, teknolojik, yönetsel, ekonomik ve proje konusunun kapsamını içeren yenilikler ve değişimlerin kabulüne uyum nasıl sağlanıyor?
2. Takımın bir üyesi olarak kendinizin ve diğerlerinin gerçek duygu ve kaygılarını istekli bir şekilde ifade ettiğini düşünüyor musunuz? Bu isteklilik takımınızın performansını nasıl etkiliyor?

Ek soru: Burada konuşulanların dışında Takım Performansını etkileyen başka ne tür konular olabilir?

Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

EK – 3: Demografik Değişkenler Anketi**DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER**

Anketin bu bölümü, çalışmamız için etkili olabileceği düşünülen demografik değişkenlerin tespiti için hazırlanmıştır. Bilimsel çalışma dışında başka hiçbir amaç için kullanılmayacak olan ankette, boş cevap bırakmamanız çalışmanın sonuçlandırılması için oldukça önemlidir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz

☐ Erkek☐ Bayan

2. Yaşınız

☐ 19-25 yaş arası☐ 26-33 yaş arası☐ 34-41 yaş arası☐ 42-49 yaş arası☐ 50 Yaş ve Üstü

3. Mesleki Kıdeminiz

.....

☐ 0-1 yıl☐ 2-4 yıl☐ 5-7 yıl☐ 8 yıl ve üstü

4. Görev aldığınız Proje Takımındaki Konumunuz

☐ Takım
Yönetici☐ Takım Üyesi

Diğer

5. Şu an aktif halde kaç proje takımında görev alıyorsunuz?

.....

8. Öğrenim Durumunuz

☐ Orta Öğretim☐ Lisans☐ Yüksek Lisans☐ Doktora

9. Proje yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?(Seminer, Kurs, Eğitim, vb.)

☐ Evet☐ Hayır

10. Uzmanlık Alanınız :

6. Aktif görev yaptığınız proje takımlarındaki çalışma süreniz.....

I. Proje.....

II. Proje.....

III.Proje.....

IV.Proje.....

V.Proje.....

.....

7. **Siz dahil Aktif** görev aldığınız Proje takımlarındaki takım üyesi sayısını.....

I. Proje.....

II. Proje.....

III.Proje.....

IV.Proje.....

V.Proje.....

EK - 4: Takım Performans Bileşenleri Anketi**TAKIM PERFORMANS BİLEŞENLERİ ANKETİ**

Bu anket bir proje takımının; takım performans içeriği ve kompozisyonu, takım yetkinliği ve değişim konusundaki tutumlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup, başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Sizlerden görev yaptığınız kurumda, içinde bulunduğunuz bir proje takımındaki konumunuzu düşünerek aşağıda verilen davranışları ne sıklıkta gösterdiğinizi belirtmeniz istenmektedir. Bu ankette doğru ya da yanlış cevap yoktur. Aşağıda 1 ile 5 arasında derecelendirilmiş olan ifadelerden size en uygun olanı işaretleyiniz. Araştırmanın sonuçlandırılmasında her durum için seçeceğiniz madde çok önemlidir. Bu yüzden lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız.

Arş. Gör. Devrim BULUT

I. Bölüm: Takım Performansı İçeriği ve Kompozisyonu

Yönerge: Lütfen aşağıdaki soruları görev yaptığınız kurumda yer aldığınız takım çalışması gözlemlerinize dayanarak cevaplayınız(1-5 Ölçeğine Göre).

1. Takım üyelerinin, karşılıklı bağlılık ilkesine göre davranışları takımın hedeflerine ulaşmasında önemli midir?				
1. Hayır, önemli değildir	2.	3. Kısmen önemlidir	4.	5. Takım çalışması başarı için çok önemlidir.
2. Takımınızın örgütteki rolü açık mıdır?				
1. Hayır, açık değildir	2.	3. Kısmen açıktır	4.	5. Evet, rolü açıktır.
3. Takım hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu yetkiye sahip midir?				
1. Hayır, takımın yetkisi yoktur	2.	3. Takım, ihtiyaç duyduğu yetkinin birazına sahiptir.	4.	5. Evet, takım ihtiyaç duyduğu tüm yetkiye sahiptir.
4. Takım hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan kaynaklara sahip midir?				
1. Hayır, daha fazla kaynağa ihtiyacı vardır	2.	3. Bazı kaynaklar mevcuttur	4.	5. Evet, ihtiyaç duyulan kaynaklar mevcuttur

5. Örgüt kültürü takım çalışmasını teşvik ediyor mu?				
1. Hayır, teşvik etmiyor	2.	3. Kısmen teşvik ediyor	4.	5. Evet, takım çalışması örgüt kültürünün bir parçası olarak teşvik ediliyor
6. Örgütün yapısını oluşturan örgüt şeması, roller, iş tanımları gibi unsurlar takım çalışmasını destekliyor mu?				
1. Hayır, örgüt yapısı takım çalışmasını engellemektedir	2.	3. Örgüt yapısı takım çalışmasını kısmen desteklemektedir	4.	5. Evet, örgüt yapısı takım çalışmasını desteklemektedir
7. Tazminat, takdir edilme, bilgilendirme gibi örgüt sistemleri takım çalışmasını destekliyor mu?				
1. Hayır, sistemler takım çalışmasına zarar veriyor	2.	3. Sistemler takım çalışmasını kısmen destekliyor	4.	5. Evet, sistemler takım çalışmasını destekliyor
8. Örgütünüzün takımda yer alması gereken kişileri atamada iyi planlanmış bir yöntemi var mı?				
1. Hayır, takım görevlendirmeleri gelişigüzel yapılır	2.	3. Takım görevlendirmeleri yapılmadan önce kısmen düşünülür	4.	5. Evet takım görevlendirmeleri yapılmadan önce dikkatle düşünülür
9. Takımdaki liderlik ne kadar etkilidir?				
1. Liderlik etkili değildir	2.	3. Liderlik kısmen etkilidir	4.	5. Liderlik çok etkilidir
10. Takım hedeflerine ulaşmak için gerekli olan teknik beceri, bilgi ve deneyime sahip midir?				
1. Hayır, takımın daha fazla beceri, bilgi ve deneyime ihtiyacı vardır	2.	3. Takım, ihtiyacı olan bazı bilgi, deneyim ve becerilere sahiptir	4.	5. Evet, takım, gerekli olan tüm beceri, bilgi ve deneyime sahiptir
11. Takım üyeleri, takım olarak etkili şekilde çalışabilmek için kişilerarası becerilere sahip midir?				
1. Hayır, gerekli olan kişilerarası becerilere sahip değildirler	2.	3. Gerekli olan kişilerarası becerilerin bazılarına sahiptirler	4.	5. Evet, bir takım olarak etkili çalışabilmek için gerekli olan kişilerarası becerilere sahiptirler
12. Takım hedeflerine ulaşmak için uygun büyüklükte midir?				
1. Hayır, takım ya çok büyük ya da çok küçüktür	2.	3. Takıma bir veya iki kişi daha alınabilir veya takımdan bir veya iki kişi çıkarılabilir	4.	5. Evet, takım görev için uygun büyüklükte midir
13. Takım üyeleri, takımın hedeflerine ulaşmasını sağlamak için motivasyon sahibi midir?				
1. Hayır motivasyon çok azdır	2.	3. Takım üyelerinin bir bölümü motivasyona sahiptir	4.	5. Evet, takım üyeleri takım hedeflerini gerçekleştirmek için yüksek motivasyona sahiptir

II. Bölüm Takım Yetkinlik Ölçeği

Yönerge: Aşağıdaki soruları çalışma biriminize ilişkin gözlemlerinize dayanarak ve takım olgunluğunuzu da düşünerek değerlendirin(1-5 Ölçeğine Göre).

1. Takımın açık ve ölçülebilir hedefleri var mı?				
1. Takım hedefleri açık değil ve takım performansı ölçülüyor	2.	3. Takım hedefleri kısmen açık ve nadiren ölçülüyor	4.	5. Takım, etkin şekilde açık hedefler koyuyor ve performansı izliyor
2. Takım üyeleri takım hedeflerine ulaşmak için bu hedefler ile bağlılık geliştiriyor mu?				
1. Takım üyeleri hedeflere karşı yüzeysel seviyede bağlılık gösteriyor	2.	3. Takım üyeleri sadece kabul ettikleri hedeflere ulaşmak için çalışıyor	4.	5. Takım üyelerinin hepsi hedeflerin tamamına derinden bağlıdır.
3. Takıma verilen görevler tüm takım üyeleri tarafından açıkça anlaşılıyor mu?				
1. Takım üyelerinin, genellikle kendi görevleri hakkında ve görevlerinin bir başkasının işi ile nasıl ilişkili olduğu konusunda kafası karışmış durumdadır	2.	3. Görevler ve bu görevlerin takım performansına olan katkısı hakkında tüm takım üyelerinin nadiren kafası karışır	4.	5. Her bir takım üyesi görevini ve bu görevin takım performansına nasıl katkı sağladığını net olarak anlar
4. Takım, takım üyelerinin görevlerini yerine getirme becerilerini nasıl geliştireceğini biliyor mu?				
1. Takım üyelerinde beceri eksikliği var ve takım üyelerinin görevlerini yerine getirmek için gerekli olan becerileri geliştirmelerine yardımcı olacak bir gelişim planı bulunmuyor	2.	3. Takım üyelerinin becerilerini geliştirmek için bazı çabalar söz konusudur.	4.	5. Takım, düzenli olarak kişisel becerileri değerlendiriyor ve takım üyelerinin becerilerini iyileştirmeye yönelik planlar geliştiriyor
5. Takım, etkili kararların nasıl alınacağını biliyor mu?				
1. Takımda karar alma süreci yoktur, kararların ne olduğunu yönetici söylüyor	2.	3. Takımda karar almaya ilişkin bir takım süreçler var, fakat kararların nasıl alındığı konusunda genellikle bir karmaşa yaşanıyor	4.	5. Takımın karar almaya ilişkin açık süreçleri var ve takım fikir birliğine dayalı karar alma sürecini nasıl ve ne zaman kullanacağını iyi biliyor
6. Takım üyeleri kararlara ne ölçüde katılıyor, kararları ne ölçüde kabul ediyor ve bağlılıkla uyguluyor?				
1. Takım üyelerini karar alma sürecine dahil etmede genelde başarısızlık yaşanır, bu yüzden kararlara karşı düşük oranda bireysel bağlılık görülür	2.	3. Bazı hallerde kararlara kısmen katılım ve bağlılık sağlanır, bazı hallerde sağlanmaz	4.	5. Tüm takım üyeleri her karara uygun katılım ve tam bağlılık gösterir.

7. Takım, yüksek performans standartlarını teşvik edip takım üyelerini bunlardan sorumlu tutuyor mu?				
1. Yüksek performansın teşviki az ve takım üyeleri bundan sorumlu tutulmuyor	2.	3. Yüksek performans için kısmen sorumluluk ve teşvik var	4.	5. Takım üyeleri yüksek performans standartlarını belirler ve birbirlerini bundan sorumlu tutarlar
8. Takım etkin toplantılar yapıyor mu?				
1. Toplantılar etkili değil çok az hazırlık yapılıyor, gündem açıkça belirlenmiyor ve alınan kararlar nadiren sonuca bağlanıyor	2.	3. Toplantılar kısmen etkili	4.	5. Toplantılar çok etkili, büyük hazırlık yapılıyor, gündem iyi planlanıyor ve takım toplantıda alınan kararları sonuca bağlıyor
9. Takım, takım üyeleri arasında nasıl güven oluşturulacağını biliyor mu?				
1. Neredeyse hiç güven yok. Takım üyeleri sözlerin ve vaatlerin sonunu hiç getirmiyor	2.	3. Kısmen güven var ancak yaygın değil	4.	5. tüm üyeler arasında yüksek seviyede güven vardır. Herkes verdiği söze ve sorumluluğa uyar
10. Takım liderinin yönetim biçimini nasıl tanımlarsınız?				
1. Otoriterdir. İşleri dinlemeden kendi bildiği şekilde yürütür	2.	3. Kısmen takım üyelerine danışır ancak son söz ona aittir	4.	5. Katılımcıdır, takımın bir parçasıdır ve dinlemeye, etkileşime isteklidir
11. Takım, açık ve özgür iletişimi nasıl geliştireceğini biliyor mu?				
1. İletişim oldukça kapalı, ihtiyatlı ve dikkatli şekilde işler, bilgiler paylaşılmaz	2.	3. İletişim kısmen açıktır, takım üyeleri sadece güvenli konular hakkında konuşur	4.	5. İletişim çok açıktır ve bilgi paylaşılır, takım üyeleri isteklerini dile getirecek kadar özgür davranır
12. Takım, etkili çatışma yönetimini uyguluyor mu?				
1. Hayır, çatışmalar görmezden geliniyor ve kişilere bu konuda endişelenmemeleri söyleniyor	2.	3. Çatışmalar bazen ele alınır ama genelde etkili yönetilmeden bırakılıyor	4.	5. Çatışmalar açıkça tartışılıyor ve etkili yönetilerek sonuçlandırılıyor
13. Takım, savunmaya geçmeden ya da kavgacı davranmadan önce nasıl geri dönüt vereceğini veya geri dönütleri nasıl alacağını biliyor mu?				
1. Hayır, bilgi ve geri dönüt paylaşılmaz, eğer paylaşılsa geri dönüt yapıcı olur ve takım üyelerinin savunmaya geçmesine yol açıyor	2.	3. Bazı bilgiler paylaşılıyor ve takım üyeleri savunmaya geçme durumunda kalmadan yapıcı geri dönüt veriliyor	4.	5. Evet, bilgiler paylaşıyor ve geri dönüt anlaşılıyor, zamanında ve yardımcı olacak nitelikte oluyor. Takım üyeleri geri dönütleri savunmaya geçmeden beğenerek kabulleniyor

14. Takım üyeleri birbirleri ile ne derece işbirliği içerisinde?				
1. Hiç kimse işbirliği yapmaz, birbirinden bağımsız çalışır	2.	3. Takım üyeleri mecbur bırakıldığında kısmen işbirliği yaparlar	4.	5. Takım üyeleri görevleri konusunda birbirlerine yardımcı olmayı hemen teklif eder ve gerektiğinde kolaylıkla diğerleri ile birlikte çalışır
15. Takım lideri ve üyeleri bir diğerine karşı ne kadar destekleyici ve yardımcıdır?				
1. Çok az işbirliği ve destek vardır; takım üyeleri birbirlerine yardım etmez	2.	3. Kısmen işbirliği ve destek vardır; takım üyeleri birbirlerine bazen yardım eder	4.	5. Yüksek derecede işbirliği ve destek vardır, takım üyeleri daima birbirlerine yardım eder
16. Takım üyeleri, takımı daha iyi bir hale getirmek için risk almaya ve yeni eylemler denemeye istekli midir?				
1. Hiç kimse risk almaya ve yeni fikirler getirmeye istekli değildir. Risk alanlar genellikle cezalandırılır	2.	3. Risk almaya ve takıma yeni fikirler getirmeye kısmen istek vardır	4.	5. Risk almaya ve takıma yeni fikirler getirmeye büyük istek vardır
17. Takım üyeleriniz zaman zaman durup birlikte yaptıkları çalışmaların ne kadar etkili oldukları konusunda eleştiri yapıyor mu?				
1. Hiçbir zaman durup ne kadar iyi çalıştığımızı eleştirmeyiz ve takım becerilerini geliştirmenin yollarını tartışmayız	2.	3. Ara sıra ne derece iyi çalıştığımızı kritik edecek zaman ayırırız	4.	5. Düzenli olarak takım performansını eleştirmek ve takım becerilerini nasıl geliştirebileceğimizi tartışmak için zaman ayırırız
18. Takımınız sorunları belirlemek ve düzeltici önlemler almak için gerekli takım oluşturma becerilerine sahip mi?				
1. Hayır, takımımızda sorunlarını belirleme ve düzeltici önlem alma becerisi eksiktir	2.	3. Takımımızın sorunlarını belirleme ve düzeltici önlem almaya yönelik bazı becerileri vardır	4.	5. Evet, takımımız, sorunları belirleme ve performansı iyileştirebilecek takım oluşturma faaliyetlerini seçip uygulama konusunda beceriklidir

IV.Bölüm: Değişime Yönelik Tutumlar

Yönerge: Aşağıdaki soruları 1-5 ölçeğine göre cevaplandırınız.

1. Takımları oluşturmak için yapılan toplantıların sonucunda gerçek bir değişim olacağından ne kadar eminsiniz?				
1. Hiç emin değilim	2.	3. Kısmen eminim	4.	5. Son derece eminim
2. Takım üyelerinin gerçekten burada olmak ve takım gelişimi konusunda çalışmak istediklerini ne ölçüde hissediyorsunuz?				
1. Takım üyeleri gerçekten burada olmak istemiyor	2.	3. Takım üyeleri burada olma konusunda biraz ilgililer	4.	5. Takım üyeleri burada olma konusunda çok ilgililer
3. Takım üyelerinin önerilebilecek değişiklikleri yapmaya ne kadar istekli olduklarını düşünüyorsunuz?				
1. Takım üyeleri değişmeye isteksiz olacaktır	2.	3. Değişmeye kısmen istekli olacaktır	4.	5. Takım üyeleri değişmeye çok istekli olacaktır
4. Kendinizin ve diğerlerinin gerçek duygularını ve kaygılarını ifade etmeye ne kadar istekli olacağını düşünüyorsunuz?				
1. Duygularımızı ifade etmeye çok istekli değiliz	2.	3. Duygularımızı ifade etmeye bir derece istekliyiz	4.	5. Duygularımızı ifade etmeye çok istekliyiz

EK – 5: Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

I – Kişisel Bilgiler

Soyadı : BULUT
Ad : DEVRİM
Cinsiyet : Bayan
Uyruk : TC
Doğum Yeri / Tarihi : Zonguldak / 06.09.1979
Medeni Durum : Evli
Yabancı Dil : İngilizce
E-Posta Adresi : bulut_d@ibu.edu.tr

Eğitim

Doktora	2005 - 2011	AİBÜ Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı - Bolu
Yüksek Lisans	2002 - 2005	AİBÜ Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı - Bolu
Lisans	1997 – 2002	AİBÜ Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü - Bolu
Diğer	1995-1997	Mehmet Çelikel Lisesi (Süper Lise) - Zonguldak

Bilimsel İlgi Alanları

Çatışma Yönetimi
 İş Doyumu
 Fitness Yönetimi
 Proje ve Performans Yönetimi
 Alan Uygulaması
 Step Aerobik
 Hentbol

Diğer İş Deneyimleri

- 2005–2011 AİBÜ Araştırma Görevliliği – Bolu
 2004–2005 Başarı Koleji Beden Eğitimi Öğretmenliği - İzmir
 2004–2005 Spor Okulları Müdürlüğü- İzmir
 2000-2004 Ereğli Demir Çelik Fabrikası Step Aerobik Eğitmenliği Erdemir Sitesi – Zonguldak

Seçilmiş Çalışmalar

ÇOKNAZ D., BULUT D., PEHLİVAN M., SÖNMEZOĞLU U., (2010), Alan Uygulaması Dersi Kapsamında Spor Yöneticiliği Öğrencilerinin Gençlik Ve Spor İl Müdürlüklerine Yönelik Değerlendirmeleri (Sözel Sunum), 11. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 10-12 Kasım, Antalya (Spor Yöneticiliği Alanı En iyi Sözel Sunum Ödülü)

YILDIRIM Y., ÜZÜM H., TAŞMEKTEPLİGİL M.Y., BULUT D.,(2010), Kısa Versiyon Örgütsel Stres Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması(Geçerlilik Ve Güvenirlilik Çalışması, Poster Sunum), 11. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 10-12 Kasım, Antalya.

D. BULUT, N. MİRZEOĞLU (2008). GSGM’de Görev Yapan İşgörenler İle Yöneticilerin Çatışma Yönetimine İlişkin Algılarının Karşılaştırılması (Sözel Sunum), 10. Uluslar arası Spor Bilimleri Kongresi, 23-25 Ekim, Bolu, Türkiye.

Y. UÇAN, D. BULUT, A. AYCAN (2008). Üniversite Hentbol Takımlarının Takım Birlikteliği (Sözel Sunum), 10. Uluslar arası Spor Bilimleri Kongresi, 23-25 Ekim, Bolu, Türkiye.

D. BULUT, H. ÜZÜM, M. ÇELEBİ (2008). Üniversite Öğrencilerinin Sportif Okul Takımlarına Katılım Motivleri (Sözel Sunum), 10. Uluslar arası Spor Bilimleri Kongresi, 23-25 Ekim, Bolu, Türkiye(Rekreasyon Alanı En iyi Sözel Sunum Ödülü)

D. BULUT, N. MİRZEOĞLU (2006). “GSGM İşgörenlerinin İş Doyumu Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, 9. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Muğla, Türkiye, (Spor Yöneticiliği Alanında En İyi Poster Ödülü).