

# TÜRKİYE SÜPER LİGİNDE MÜCADELE EDEN BİR FUTBOL TAKIMININ (GENÇLERBİRLİĞİ) EKİP ETKENLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Emin ÜÇÜNCÜ<sup>1</sup>

Velittin BALCI<sup>1</sup>

## ÖZET

Bu çalışmada Türkiye süper liginde yer alan futbol takımlarından Gençlerbirliği Spor Kulübünün bu ligdeki başarıları dikkate alınarak bu başarıda ekip etkenliğinin önemini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışma sonucunda Gençlerbirliği Spor Kulübüne yönelik ekip etkenliği analizi sonucundan yola çıkılarak spor kulüplerinin buna ilişkin hedef belirleme ve planlama çalışmalarına ışık tutulacağı, görülen eksiklerin giderilmesi için bazı düşüncelerin üretileceği öngörülmektedir.

Çalışma tarama modeli bir çalışma olarak planlanmıştır. Bu çalışmada Gençlerbirliği Spor Kulübü Futbol takım oyuncuları (profesyonel takım 32 kişi ), yöneticileri (yönetim kurulu 29 kişi) ve idari personel ( tam zamanlı olarak çalışan yaklaşık 70 kişi), çalışma evreni olarak alınmıştır. Çalışmada örneklem grubu olarak; Futbol takım oyuncularından 15 kişi, yöneticilerden 20 kişi, idari personelden 43 kişi çalışma kapsamına alınmıştır. 71 erkek, 7 bayan (çalışanlar) değerlendirme formunu doldurmuştur. Örneklem grubuna, Pamukçu ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen (formun uygulanması için adı geçen araştırmacılar tarafından gerekli izin alınmıştır) ve ekip etkenliğini ölçmede kullanılan "ekip etkenliği ölçme formu" Spor kulübüne uygun sorular uyarlaması ile uygulanmıştır.

Formun değerlendirilmesi sonucunda Gençlerbirliği Spor Kulübünün tüm çalışanlarının 100 üzerinden 78.8 gibi değerle ekip etkenliğini ifade etmeleri yüksek bir ekip etkenliği olduğunu göstermektedir. Bu da bu kulübün başarısında önemli bir faktör olarak ilişkilendirilebilecek etmenlerden biridir.

**Anahtar Kelimeler:** Ekip Etkenliği, Futbol, Kulüpler

## ASSESSMENT OF THE TEAM EFFICIENCY OF SOCCER TEAM (GENÇLERBİRLİĞİ) IN THE TURKISH SUPER LEAGUE

## ABSTRACT

The objective of this study is to take a note on the success of Gençlerbirliği Sports Club, which is in the Turkish Super League, to determine the team work effectiveness.

At the end of this study, the result of this work-team analysis, which is belong to Gençlerbirliği Sports Club is to show the way of appear target and making plan , to develop the new ideas and to show to provide for defect parts of club.

The main base of research corresponded Gençlerbirliği Sports Club Team player (Professional team, 32 people) the managers (The Manager committee 29 people) The Administrative staff. (full time staffs, 70 people) whereas ,examples included 15 Football Team Player, 20 manager, 43 administrative staff. 71 male , 7 female filled the inquiry. The inquiry which was developed by Pamukçu & Friends (1999) was used and the permission was taken about the inquiry

Team-work measure form which was used for measure the team work was accommodate for nSports Club.

After estimated the form, %78.8 of the worker which is working for Gençlerbirliği Sports Club was chosed the 'team-work' part in the form. It is showed thatthe most important thing of the success is the team-work in Gençlerbirliği Sports Club.

**Keywords:** Teamwork efficiency, Soccer, Clubs

## GİRİŞ VE AMAÇ

Bir örgütün amaçlarına kısa sürede ve tam olarak ulaşmasında takımın büyüdüğü daima kendisini gösterir. Bu açıdan bakıldığında takımlar, daha büyük organizasyon gruplarından daha esnekler; çünkü daha sürekli yapılan ve işlemleri sekteye uğratmak yerine bunları destekleyecek şekilde çabucak bir araya gelebilir, plana göre yerleştirilebilir” hedefler üzerinde yeniden tonlanabilir ve dağılırlar. Bu da o örgütün başarısında aktif bir rol oynar. Son olarak, günümüz organizasyonlarındaki olmazsa olmaz şartı koşulan takımın, en zarif tanımını Katzenbach ve Smith şu şekilde yapmaktadır; “Bir takım, kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttıkları yaklaşıma adanmış, birbirini tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insandır, takım ruhu oluşturulmasında bütün personeli içine alacak şekilde başlatılması öğretim, yardımcı ve yönetici personel arasındaki problemleri ortadan kaldırıp daha iyi bir yönetim ortamının kurulmasını sağlayacaktır. Problem çözme ve karar sistemlerinin organizasyonlardaki bütün seviyelerde takım ruhu oluşturulmasıyla birlikte uygulanması kurumların başarısı için önemli adımlar oluşturacaktır. Takım ruhu oluşturmak genellikle; tanışma, çatışma, anlaşma ve paylaşma, yüksek performansla çalışma gibi dört aşamada gerçekleşir. Dördüncü aşamaya ulaşan bir ekipte;

- Ben - Sen ilişkisinden biz bilincine ulaşılmıştır.
- Açık ve dürüst iletişim sağlanmış, güven ve anlayış ortamı yaratılmıştır.
- Ortak sahiplenme duygusu ve birlikte kazanma duygusu yerleşmiştir.
- Kişisel güçler birleştirilmiş ve sinerji yaratılmıştır.
- Çatışmaları kazan - kazan anlayışı ile çözme alışkanlığı yerleşmiştir” (1).

<sup>1</sup> Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

Takım ruhu çalışmasını verimli hale dönüştürebilmek için, takım üyelerinin o takımda hangi parçayı oluşturacağını önceden belirlemek gerekmektedir. Takımın amacına ulaşabilmesi için oluşturulacak olan ekibin enerjisi, problem çözme, görevlerini en etkili biçimde yerine getirme ve takım üyelerinin kaynaklarını maksimum düzeyde kullanmalarını sağlamaya ihtiyacı vardır. Takım ruhu oluşturmak takım üyelerinin katkıda bulunmaları ve bir arada çalışmalarını sağlayarak, onları teşvik edecek bir ortam yaratmak adına harcanan zaman ve efordur. Ancak şartlar uygun olduğunda etkin bir takım bir araya getirilebilir ve en iyi şekilde oluşması sağlanabilir. "Etkin bir takım ruhu oluşturmak için gerekli şartlar şunlardır; Takım üyeleri arasında sıkı bir bağ kurmak; takımda istenilen hedeflere ulaşabilmek için, takım üyelerinin her birinin çalışılan önemli projelerin sorumluluğunu üstlenmesi ve takım çalışması halinde işi yürütmek için birbirlerine sıkı bir şekilde bağlı olmaları gerekmektedir"(2).

"Takım liderinin insan ilişkilerinde iyi olması ve takım ruhunu geliştirebilmesi; takım liderinin takımı harekete geçirecek, geliştirebilecek yapıya sahip, zaman ve takım oluşturma aşamasında etkili olabilecek, sorumluluk alma konusunda istekli, başarıma arzusu ve gereksinimi olmalıdır. Takım üyelerinin her birinin katkısı olmalıdır; takım üyeleri bilgi alışverişine, deneyimleriyle katkıda bulunmaya, becerilerini iş üzerinde kullanmaya yatkın, takımın amaçlarına yönelik yeterli bilgi ve donanıma sahip kişilerden oluşmalıdır"(3).

İletişim açısından rahat bir ortam yaratmak; takım atmosferinin karşılıklı iletişimde birbirlerine açık ve direkt olarak sorunları dile getiren yapıda yaratılması, takım ortamının daha samimi, tartışmaya açık ve anlayışlı olmasını sağlar. Bu nedenle takım üyeleri arasında iletişimin rahat olması gerekmektedir.

"Takım üyeleri arasında ortak bir güven oluşturmak; takımdaki tüm üyeler takım arkadaşlarının bilgi, beceri ve deneyimlerine inanmalı, takımın kendi arasında bu konuda güven ve dayanışma sağlanmalıdır. Takım olarak risk almak; takım üyelerinin risk almaya hazır olması, bu yöndeki olasılıkları gözden geçirmesi, risklere karşı yeteneklerini ve bilgilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir"(4).

Anlaşılır hedefler belirlemek; takım, hedeflerini belirlerken bu hedeflerinin anlaşılır, esnek ve en önemlisi ulaşılabilir hedefler olmasına dikkat etmelidir. Belirlenen hedefler fikir olarak cazip olabilir ancak uygulanabilir olup olmaması daha önemlidir.

"Takım üyelerinin rollerini tanımlamak; her bir üyenin sorumluluklarının ve takım üyesinin her bir takımın hangi parçası olacağını belirlenmesi, çıkabilecek problemlerin çözülmesini, karşılıklı iletişimi ve kişilerin birbirlerine destek vermelerini sağlamanın en iyi yoludur"(5).

Takım çalışmalarını incelemek; takım üyeleri kişisel ön yargılarını kullanmadan takım çalışmalarını gözden geçirebilmeli, herhangi bir bireysel hata veya eksiklik varsa buna müdahale edilmelidir.

Yeni fikirler üreten bir yapıya sahip olmak; takımın yeni fikirler üretebilen kapasitede kişilerden oluşması değişikliklere ve yeniliklere daha çabuk ayak uydurmasını sağlar. Bu nedenle kişiler takım içerisinde çıkan yeni fikirlere, buluşlara destek vererek risk almalı ve ödüllendirilmelidir.

"Takımın gündemini etkilemek; takımın her üyesi, takımın gündemini belirlemede etkili olabilmelidir. Güven ve eşit etkileşim üzerine kurulu olan takım, gündemini belirlemede kolaylık sağlamalı, açık ve dürüst bir şekilde etkili olmalıdır"(6).

"Takım ruhu oluşturmak, takım üyeleri ortak oranda görevlerine önem veriyorsa, bir arada çalışmaya yatkın kişilerse daha kolaydır. Takımı bir araya getirmek ve ortamı yaratmak daha az zaman alır. Bu da yeni programlar oluşturmalarına, projeleri zamanında tamamlamalarına, problemleri çözmelerine yardımcı olur. Teknik bilgi ve becerilerini bu yönde kullanmalarını sağlar. Takım ruhu oluşturma sürecinde, takım üyeleri bir araya geldikten sonra koordinasyona ve verimliliği arttıracak projenin ana hatlarını belirlerler. Bu süreçte takım üyelerini, çelişkileri yönetmeye, grup performansını değerlendirmeye geri bildirim ve destek vermeye, risk almaya, takım ve organizasyona katkıya teşvik edilmelidir. Tüm bunlar takımın sürekliliğini ve etkinliğini sağlamak için yapılmalıdır. Bunun yanı sıra her takımın kendine ait normları ve belli standartları vardır. Bu normlar karar almadan ödüllendirmeye, amaçlar doğrultusunda daha hızlı ilerlemek adına takıma yardımcı olmaktadır. Takımın oluşturduğu bazı normlar şunlardır"(7).

Takım üyeleri katkılarını değerlendirmeden önce varsayımları gözden geçirir. Bu takım üyesinin takımın amaçlarını doğru şekilde anlamasını sağlar. Her takım üyesi kendi adına konuştuğu gibi diğerlerinin de kendi adına konuşmasına izin verir.

"Eğer grup halinde gerektiği gibi çalışılmıyorsa, bunun nedenini anlamak için her üye zaman ayırır, nedeni ortadan kaldırmak için birbirlerine yardımcı olur. Çelişkiler yok edilmese de olumlu hale dönüştürülür yada çelişki ve karmaşıklık yönetilmeye çalışılır. "Organizasyon ve takım arasında iletişim sağlanır, çalışmalar beraberce incelenir, yorumlanır"(8).

Takım ruhu oluşturma yöntemleri, spor kulüpleri açısından farklı bir öneme sahiptir. Özellikle profesyonel düşünen spor kulüpleri bakımından başarıyı sergilemek, müsabaka içindeki her ana eksiksiz tamamlamak en büyük hedeflerdir. Dolayısıyla spor kulüplerindeki sporcu, antrenör, yönetici vs. tüm çalışan personelin, başarılı bir ekip oluşturmak için takım ruhu oluşturma yöntemleri hakkındaki düşünceleri takım ruhu oluşturma yöntemlerinin gerektirdiği normları sağlayıp sağlayamayacaklarını ortaya koyacak önemli veriler olacaktır. "Organizasyon planı, organizasyon yapısının tasarımını yaparken verimliliği etkileyecek çeşitli faktörlerden hangisine ne ölçüde ağırlık vereceğini kararlaştırmalı ve bu konuda bilinçli olmalıdır. Aksi halde çok pahalı olduğu için uygulanması zor veya çok ucuz olduğu için etkinliği az organizasyon yapıları dizayn edilmiş olur"(9).

"Bir kuruluşta bir birim olarak kararlar alınmadan önce konunun çeşitli yönlerinin konuşulup tartışılması, kararların doğruluğu açısından önemlidir. Böylece ekipteki herkes konudan haberdar, gelişen olağanüstü durumlara hazırlıklı ve iletişim içerisinde olacaktır. İş birliği yapılarak yürütülen çalışmaların temel şartı, yüksek bilgilendirme, düzeyidir. Bütün ekip üyeleri, aynı düzeyde bilgilendirilmelidir"(10).

"Durumsal koşullar, diğer bir anlatımla var olan içsel ve dışsal faktörler, işletmenin genel politika ve stratejisini ve bu genel politika ve stratejilere dayalı olarak optimum verimlilik stratejisini belirler"(11).

Takım çalışması, takım ruhu oluşturmada ve dolayısıyla da basan kazanma da önemli bir sonuç göstergedir. Bu amaçla, özellikle futbol oyunu gibi takım çalışmasının üst düzeyde yaşandığı spor takımlarında, basan ile takım ruhunu ilişkilendirmede bir çok dış faktör hesaba katılmaktadır. Bu çalışmada amaç, başarılı olarak bilmen bir futbol takımının başarıya ulaşırken takım ruhunu hangi tür unsurlarla oluşturmaya çalıştığını belirleyerek takım ruhunun basandaki önemini vurgulamaktır.

Başarılı takımlarda takım çalışmasının takım ruhu oluşturmada önemi vardır.

Buna göre bu çalışmada alt problemler olarak;

-Takım çalışmasında çalışanların takım ruhu oluşturmaya katkıları vardır.

-Takım ruhu oluşturmada futbolcuların başarısı etkindir.

-Takım ruhu oluşturmada yöneticilerin önderlik rolü ve organizasyon becerileri önemlidir.

## **MATERYAL VE YÖNTEM**

Çalışma tarama modeli bir çalışmadır. Bu çalışmada Gençlerbirliği Spor Kulübü Futbol takım oyuncuları ( profesyonel takım 32 kişi ), yöneticileri ( yönetim kurulu 29 kişi) ve idari personel ( tam zamanlı olarak çalışan yaklaşık 70 kişi), çalışma evreni olarak alınmıştır. Çalışmada örneklem grubu olarak; Futbol takım oyuncularından 15 kişi, yöneticilerden 20 kişi, idari personelden 43 kişi çalışma kapsamına alınmıştır. Çalışmada 71 erkek, 7 bayan (çalışanlar) değerlendirme formunu doldurmuştur. Örneklem grubuna, Pamukçu ve arkadaşları (12) tarafından geliştirilen (1999) (formun uygulanması için adı geçen araştırmacılar tarafından gerekli izin alınmıştır) ve ekip etkenliğini ölçmede kullanılan "ekip etkenliği ölçme formu" spor kulübüne uygun sorular uyarlaması ile uygulanmıştır Formun soruları ve değerlendirme şekli aşağıda örnek olarak verilmiştir. Elde edilen sonuçlar yukarıdaki şekliyle ayrıştırlarak Gençlerbirliği Spor Kulübünün ekip etkenliği analizi yapılmıştır. Sonuçlar bulgular kısmında tablolar halinde gösterilmiştir.

## **BULGULAR**

Bu çalışmada Gençlerbirliği Spor Kulübü'nün çalışanlarına, yöneticilerine ve futbolcularına 25 önermeden oluşan bir form verilmiş ve her bir grubun tüm elemanlarının kulübü bir bütün olarak düşünüp önermeleri puanlamaları istenmiştir. Puanlama yöntemi konu başlıkları itibarıyla de ve yöntem bölümünde açıklanmıştır. Ekip etkenliği formunda yer alan değerlendirme ölçütlerini belirlemede soru olarak verilen önermeler grupların kendilerini ait hissedecekleri birime göre düzenlenmiştir. Söz konusu kriterler aşağıda gösterilmiştir.

Gençlerbirliği Spor Kulübü'ndeki ekip etkenliği uygulamasında üç birim temelinde değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir. Bunlar; **Çalışanlar** diye ifade ettiğimiz, kulüpte tam zamanlı olarak görev yapan ve genel idari hizmetlerle kulübün bünyesinde yer alan çeşitli altyapı takımlarını yürüten, memur ve antrenörlerden oluşmaktadır. **Futbolcular**, diye ifade ettiğimiz, profesyonel takımın ileride çekirdeği oluşturacak PAF (Profesyonelliğe Aday Futbolcu) takımından oluşmaktadır. **Yöneticiler**, diye ifade ettiğimiz Gençlerbirliği spor kulübünün Yönetim kurulu Üyeleri'nin bir kısmından oluşmaktaydı. Ayrıca her üç grup dikkate alınarak da ekip etkenliği puanları da çıkarılmıştır.

Ekip etkenliği formunda ekip çalışmasının etkenliğini belirleyecek söz konusu kriterlere bulgular kısmında yer verilmiştir. Bu kriterler formda karışık olarak verilirken formu dolduran kişinin çeşitli konu başlıklarına ilişkin önermeleri değerlendirdiğini başlangıçta bilmemesi, değerlendirme tekniği olarak tercih edilmektedir. Böylece önermeleri yanıtlayan kişinin daha nesnel olması sağlanmaktadır. Önermeler puanlandıktan sonra her bir başlığına ait 5 önermenin puanları toplanarak sonuç elde edilmektedir. Her bir başlık altında ulaşılabilir en yüksek puan 20'dir. Bu durumda formu yanıtlayanın o alanda biriminde en yüksek etkenlik düzeyine ulaşıldığını düşündüğü kabul edilmektedir. Tüm önermelerin toplu değerlendirmesinde ulaşılabilir en yüksek puan ise 100'dür. Bu da yanıtlayanın ekibin her alanda en iyiye ulaştığını kabul ettiğini göstermektedir.

### **Misyon ve Hedefler**

#### **Futbolcular İçin:**

Takımımızdaki herkes hedefleri bilir ve hemfikirdir

Takımdaki herkes işin önceliklerini bilir ve hemfikirdir

Futbolcuların takım içinde üstlendiği görev kabul edilmiştir

Hedeflerimiz ulaşılabilir.

Misyonumuzu biliyoruz ve kabul ediyoruz

#### **Çalışanlar İçin:**

Birimimizdeki herkes hedefleri bilir ve hemfikirdir/

Kulüp personeli işin önceliklerini bilir ve hemfikirdir

Çalışanların kulüp içinde üstlendiği görev kabul edilmiştir.

Hedeflerimiz ulaşılabilir/Misyonumuzu biliyoruz ve kabul ediyoruz.

#### **Yöneticiler İçin:**

Kulübümüzdeki herkes hedefleri bilir ve hemfikirdir.

Kulüp'teki herkes işin önceliklerini bilir ve hemfikirdir.

Herkesin kulüp içinde üstlendiği görev kabul edilmiştir

Hedeflerimiz ulaşılabilir.

Misyonumuzu biliyoruz ve kabul ediyoruz

**Tablo-1 Ankete katılan Gençlerbirliği Spor Kulübünün, Çalışanlarının, Yöneticilerinin ve Futbolcularının Misyon ve Hedeflerine İlişkin Değerlendirmeleri**

DEĞERLENDİRMELER		Ortalama Puanlar (toplam skor = 20 Soru puanları toplamı / N
Misyon ve hedeflere ilişkin değerlendirmeler	N	
ÇALIŞANLAR	43	15,8
YÖNETİCİLER	20	16,1
FUTBOLCULAR	15	18,3
DEĞERLENDİRMELER	78	<b>16,4</b>

### **Ekip İletişimi**

#### **Futbolcular İçin:**

Birbirimize karşı samimi ve dürüstüz.

Takım olarak, bir karar almadan önce konunun çeşitli yönleri üzerine konuşup tartışırız.

Anlaşmazlıkları yapıcı ve geliştirici olarak kabul ederiz ve onlardan kaçmayız

Birbirimize zamanında geri-bildirimde bulunuruz

Birbirimize güveniyoruz.

#### **Çalışanlar İçin:**

Birbirimiz karşı samimi ve dürüstüz.

Birim olarak, bir karar almadan önce konunun çeşitli yönleri üzerine konuşup tartışırız.

Anlaşmazlıkları yapıcı ve geliştirici olarak kabul ederiz ve onlardan kaçmayız.

Birbirimize zamanında geri-bildirimde bulunuruz.

Birbirimize güveniyoruz.

#### **Yöneticiler İçin:**

Birbirimize karşı samimi ve dürüstüz.

Yöneticiler olarak, bir karar almadan önce konunun çeşitli yönleri üzerine konuşup tartışırız.

Anlaşmazlıkları yapıcı ve geliştirici olarak kabul ederiz ve onlardan kaçmayız.

Birbirimize zamanında geri-bildirimde bulunuruz.

Birbirimize güveniyoruz.

**Tablo-2 Ankete Katılan Gençlerbirliği Spor Kulübü Çalışanlarının, Yöneticilerinin ve Futbolcularının Kulübün Ekip İletişimine İlişkin Değerlendirmeleri**

DEĞERLENDİRMELER		Ortalama Puanlar (toplam skor = 20 Soru puanları toplamı / N
Ekip İletişimine İlişkin değerlendirmeleri	N	
ÇALIŞANLAR		15,3
YÖNETİCİLER	43	14,7
FUTBOLCULAR	20	15,5
TOPLAM	15	<b>15,2</b>

### **Ekip Davranışı:**

#### **Yöneticiler İçin:**

Gerektiğinde kulübümüzde verilen görevleri herkes paylaşır.

Sorunlarımızı kendimiz çözümlüyoruz (analiz ediyoruz) ve her geçen gün biraz daha ileri gidiyoruz.

İşimizle ilgili sürekli yeni bilgiler ediniyoruz ve bunları uyguluyoruz.

Kulüp çalışmalarının temel kurallarını oluşturduk ve uyuyoruz.

Birbirimizi suçlamaktansa hatalarımızı belirlemeyi ve onlardan ders çıkartmayı tercih ediyoruz.

#### **Çalışanlar İçin:**

Sorunlarımızı kendimiz çözümlüyoruz ve her geçen gün biraz daha ileri gidiyoruz.

Birbirimize karşı samimi ve dürüstüz

Sürekli yeni teknik ve taktikler öğreniyoruz ve bunları uyguluyoruz.

Takım çalışmalarının temel kurallarını oluşturduk ve uyuyoruz.

Birbirimizi suçlamaktansa hatalarımızı belirlemeyi ve onlardan ders çıkartmayı tercih ediyoruz.

### **Futbolcular İçin:**

Gerektiğinde takımımızda, verilen görevleri herkes paylaşır.  
Sorunlarımızı kendimiz çözümlüyoruz (analiz ediyoruz) ve her geçen gün biraz daha ileri gidiyoruz.  
Sürekli yeni teknik ve taktikler öğreniyoruz ve bunları uyguluyoruz.  
Takım çalışmalarının temel kurallarını oluşturduk ve uyuyoruz.  
Birbirimizi suçlamaktansa hatalarımızı belirlemeyi ve onlardan ders çıkartmayı tercih ediyoruz.

**Tablo-3 Ankete Katılan Gençlerbirliği Spor Kulübü Çalışanlarının, Yöneticilerinin ve Futbolcularının Kulübün Ekip Davranışına İlişkin Değerlendirmeleri**

DEĞERLENDİRMELER	N	Ortalama Puanlar (toplam skor = 20 Soru puanları toplamı / N
Ekip Davranışına İlişkin değerlendirmeleri		
ÇALIŞANLAR	43	15,9
YÖNETİCİLER	20	15,4
FUTBOLCULAR	15	15,9
TOPLAM	78	<b>15,7</b>

### **Ekip Verimliliği:**

#### **Çalışanlar İçin:**

"Performans, elde edilen sonuçlar ve taraftara yönelik hizmetleri değerlendiriyoruz./ Bazen çok yoğun antrenman yapmak zorunda kalsak da, sorumluluğumuzun bilincinde olarak çalışmalarını sorunsuz tamamlamaya çalışırız./ Ödüllerimiz performansımıza bağlıdır./ Elde ettiğimiz sonuçlar üzerinde birlikte çalışmamızın gözle görülür bir etkisi vardır./Oldukça verimli çalışan bir takımız."

#### **Futbolcular İçin:**

Performans, elde edilen sonuçlar ve taraftara yönelik hizmetleri değerlendiriyoruz.  
Bazen çok yoğun antrenman yapmak zorunda kalsak da, sorumluluğumuzun bilincinde olarak çalışmalarını sorunsuz tamamlamaya çalışırız.  
Ödüllerimiz performansımıza bağlıdır  
Elde ettiğimiz sonuçlar üzerinde birlikte çalışmamızın gözle görülür bir etkisi vardır. Oldukça verimli çalışan bir takımız.

#### **Yöneticiler İçin:**

Performans, elde edilen sonuçlar ve taraftara yönelik hizmetleri değerlendiriyoruz.  
Bazen özel işlerimizden fedakarlık yapmak zorunda olsak da, işi sahiplenir ve sorumluluk duyarız.  
Ödüller performansa bağlıdır.  
Elde ettiğimiz sonuçlar üzerinde birlikte çalışmamızın gözle görülür bir etkisi vardır.  
Oldukça verimli çalışan bir kulübüz

**Tablo-4 Ankete Katılan Gençlerbirliği Spor Kulübü Çalışanlarının, Yöneticilerinin ve Futbolcularının Kulübün Ekip Verimliliğine İlişkin Değerlendirmeleri**

DEĞERLENDİRMELER	N	Ortalama Puanlar (toplam skor = 20 Soru puanları toplamı / N
Ekip Verimliliğine İlişkin değerlendirmeleri		
ÇALIŞANLAR		17,2
YÖNETİCİLER	43	15,2
FUTBOLCULAR	20	17,1
TOPLAM	15	<b>16,6</b>

### **Ekip Güçlendirilmesine:**

#### **Çalışanlar İçin:**

Bütün kararlarımızı uzlaşmayla veriyoruz.  
Yöneticilerimiz doğru kararları verebilmeleri için çalışanlara destek, kaynak sağlarlar ve yetki devrederler.  
Birimdeki herkes değerli birer kaynak olarak görülür.  
Çalışmalarla ilgili sürekli bilgi akışı sağlanır.  
Kulüp personeli görevlerini yerine getirmek için gereken niteliklere sahiptir.

### Futbolcular İçin:

Bütün kararlarımızı uzlaşmayla veriyoruz

Yöneticilerimiz doğru kararları verebilmemiz için bize destek, kaynak sağlıyorlar ve inisiyatif verirler.

Takımdaki herkes değerli birer kaynak olarak görülür.

Çalışmalarla ilgili sürekli bilgi akışı sağlanır.

Takım elemanları görevlerini yerine getirmek için gereken niteliklere sahiptir.

### Yöneticiler İçin:

Bütün kararlarımızı uzlaşmayla veriyoruz.

Yöneticiler, doğru kararları verebilmeleri için çalışanlara destek, kaynak sağlıyorlar ve yetki devrederler.

Kulüpteki herkes değerli birer kaynak olarak görülür.

Çalışmalarla ilgili sürekli bilgi akışı sağlanır.

Kulüp'teki herkes görevlerini yerine getirmek için gereken niteliklere sahiptir.

**Tablo-5 Anket Katılan Gençlerbirliği Spor Kulübü Çalışanlarının, Yöneticilerinin ve Futbolcularının Kulübün Ekip Güçlendirilmesine İlişkin Değerlendirmeleri**

DEĞERLENDİRMELER	N	Ortalama Puanlar (toplam skor = 20 Soru puanları toplamı / N)
Ekip Güçlendirilmesine İlişkin değerlendirmeleri		
ÇALIŞANLAR		14,9
YÖNETİCİLER	43	14,3
FUTBOLCULAR	20	15,8
TOPLAM	15	14,9

**Tablo-6 Anket Katılan Gençlerbirliği Spor Kulübü Çalışanlarının, Yöneticilerinin ve Futbolcularının Kulübün Ekip Etkenliğine İlişkin Değerlendirmeleri**

DEĞERLENDİRMELER	Ortalama Puanlar (toplam skor = 20 Soru puanları toplamı)
Ekip Etkenliği Önergeleri	
Misyon ve Hedefler	16,4
Ekip İletişimine	15,2
Ekip Davranışı	15,7
Ekip Verimliliği	16,6
Ekip Güçlendirilmesi	14,9
Toplam	78,8

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Takım ruhu oluşturma yöntemleri, spor kulüpleri açısından farklı bir öneme sahiptir. Özellikle profesyonel düşünen spor kulüpleri bakımından başarıyı sergilemek, müsabaka içindeki her anı eksiksiz tamamlamak en büyük hedeftir. Dolayısıyla spor kulüplerindeki sporcu, antrenör, yönetici vs. tüm çalışan personelin, başarılı bir ekip oluşturmak için takım ruhu oluşturma yöntemleri hakkındaki düşünceleri takım ruhu oluşturma yöntemlerinin gerektirdiği normları sağlayıp sağlayamayacaklarını ortaya koyacak önemli veriler olacaktır.

“Etkenlik beklenen standart çıktının ne kadarını gerçekleştirebildiğine işaret eden bir göstergedir. Örneğin bu çalışmada standart çıktı değerlendirilmeden elde edilen puan 100 puandır ve bu 100 puana ne kadar yaklaşıldığını , yani ilgili birimin etkenliğini göstermektedir. Etkililik ise koyulan hedeflere ulaşma derecesidir. Diğer bir deyişle , ulaşılan bir dizi sonucun ne kadar iyi olduğu bize etkililiği , ulaşılabilecek en iyi sonuca ne kadar yaklaşılabildiği ise etkenliği vermektedir . Etkililik performansla etkenlik ise kaynakların değerlendirilmesi ile ilgilidir”(13).

İşletmelerde ve uygulama yaptığımız Gençlerbirliği Spor Kulübünde doğaldır ki tüm birimlerde ve tüm kriterler bazında en iyiye ulaşmak bir anda yakalanabilecek bir hedef değildir. Her kuruluşun temel hedeflerinden biri, faaliyetlerin uyum içinde ve istenen etkenlik düzeyinde sürdürülmesinin sağlanmasıdır. Bunun için de birimlerin ya da diğer bir deyişle ekiplerin yüksek performansla çalışmalarını sürdürmektedir.

Gençlerbirliği Spor Kulübünde çalışanlara, futbolculara ve yöneticilere yapılan uygulamada misyon ve hedeflere ilişkin değerlendirmelere bakıldığında çalışanların, yöneticilere ve futbolculara oranla misyon ve hedeflere daha az (15.8 – Tablo-1) yaklaştıkları görülmektedir.

Burada ki en yüksek değerlendirme değeri ise 18.3 ile futbolculara aittir (Tablo-1). Bütün birimlerin bu önermeyi değerlendirme ortalaması ise 16.4 çıkmıştır. Bu değerlendirmeler tüm Gençlerbirliği Spor Kulübü mensuplarının misyon ve hedeflerinin farkında oldukları sonucunu çağrıştırmaktadır. Futbol liginde mücadele eden bir kulübün özellikle futbolcuların misyon ve hedeflerin farkında olmaları başarıda önemli rol oynamaktadır. Ancak diğer gruplarında bu değere yakın çıkması bu kuruluşta ekip etkenliğinin sağlanmasında başarılı olduğunu göstermektedir.

Kuruluşlar misyon ve hedeflerini belirlerken sadece onların ulaşılabilir olmasına değil, çalışanların bu misyon ve hedefleri yerine getirebileceklerine inanmış olmalarına da dikkat etmelidirler. Dahası, söz konusu misyon ve hedeflerin oluşturulmasına çalışanların katkıda bulunmasına ve hem kuruluşun hem de çalışanların hedefleri arasında bir paralellik sağlanmasına dikkat edilmelidir, böylece çalışanlar bir yandan kendileri için konan hedeflere doğru ilerlerken aynı zamanda kuruluşun da hedeflerini gerçekleştiriyor olmalıdırlar. Elde edilen değer düşük olmasına karşın, bazı kriterlere topluca yüksek puanlar verilmiş olması, çalışanların bu alanda hızlı bir gelişime açık olduklarına işaret etmektedir.

“Yüksek performans ekipleri olarak da anılan bu ekiplerin anahtar özellikleri şöyle sıralanabilir: Ortak Hedefler / Misyon/Güven ve Açıklık Havası/Acık Yürekli ve Dürüst İletişim/Ait Olma Duygusu/Farklılıklara Saygı/Sürekli Öğrenme/Gelişme/Değerlendirme ve Kendini Düzeltme Olanağı/Karşılıklı Dayanışma/Uzlaşmalı Karar Alma/Katılımcı Liderlik “(4).

Ekip etkenliği uygulaması yapılan Gençlerbirliği Spor Kulübünde ekip iletişimine ilişkin değerlerde yöneticilerin önermelere verdikleri cevapların hesaplamamızda futbolcu ve çalışanlara nazaran bir düşüklük görülmektedir 14.7 (Tablo-2). Bu değerlendirmelerdeki en yüksek değer yine 15.5 ile futbolculara aittir (Tablo-2).

“Bir kuruluşta bir birim olarak kararlar alınmadan önce konunun çeşitli yönlerinin konuşulup tartışılması, kararların doğruluğu açısından önemlidir. Böylece ekipteki herkes konudan haberdar, gelişen olağanüstü durumlara hazırlıklı ve iletişim içersinde olacaktır. İş birliği yapılarak yürütülen çalışmaların temel şartı, yüksek bilgilendirme, düzeyidir. Bütün ekip üyeleri, aynı düzeyde bilgilendirilmelidir” (10).

Ekip iletişimi değerlerine bakıldığında, formu cevaplayan bütün adaylar içinde en düşük değer 11 çıkarken, en yüksek değerlendirme tam puanı 20 çıkmıştır. Bu değerlendirmeler arasında çok fark olduğu görülmeye rağmen ekip iletişiminin eksik olduğunu düşünenlerin sayısı dikkati çekecek kadar çok değildir. Yüksek performansla çalışan ekiplerde en belirgin özellik ekip elemanlarının kendilerine, diğerlerine ve liderlerine güven duymalarıdır. Üyelik duygusu, destek ve dayanışma, etkili iletişim, nezaket ve saygı bu ekiplerde gözlenen diğer özellikler arasında sayılabilir.

Gençlerbirliği Spor Kulübünün ekip davranışı değerlendirmelerine bakıldığında ortalama puanların her üç grupta da birbirine çok yakın değerlerde olduğu görülmektedir. Ortalama değer tüm birimlerde 15.7 (Tablo-3) dir. Genel olarak değerlendirmelere bakıldığında çalışanların tamamının “ sorunlarımızı kendimiz çözüyoruz ve her geçen gün biraz daha ilerliyoruz” önermesine diğerlerine oranla daha düşük skorlar verdikleri gözlenmiştir. Bu da göstermektedir ki ekip davranışı önermeleri çalışanları bu kuruluşta daha çok ilgiye belki de eğitime ihtiyacı olduğu söylenebilir.

Gençlerbirliği Spor Kulübü çalışanları, yönetici ve futbolcularının ekip verimliliğine ilişkin değerlendirmeleri dikkate alındığında yöneticilerin skorlarının diğerlerine oranla daha düşük 15.2 (Tablo-4) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanlar ve yöneticilerin ekip verimliliğine ilişkin değerlendirmeleri 17.2 (Tablo-4) ile yüksek çıkarken bu sonuç bu grup üzerinde daha verimli bir çalışma ortamı yakalandığını göstermektedir. Yöneticilerin bu konudaki düşünceleri “performansa göre ve elde edilen sonuçlar ışığında taraftara yönelik hizmetler veriyoruz” önermesinde düşük skorlarda olmuştur. Bir spor kulübünde ki yöneticiler tarafından vurgulanan bu eksiklik dikkate alınmalıdır.

Ekibin güçlendirilmesine ilişkin değerlendirmeler dikkate alındığında bu değerlendirmelerde bütün birimlerin toplam kararlarında genel bir düşüklük göze çarpmaktadır 14.8 (Tablo-5). Bu önermede en yüksek değer yine futbolcuların değerlendirmelerinde gözlenmektedir 15.8 (Tablo-5). Kulüp yönetimi ekibin güçlendirilmesine ilişkin önermelerin dikkate alınması önemlidir. Çünkü kulüpte tüm birimlerde ki çalışanların, çalışma motivasyonları bu önermelerden etkilenmektedir. İletişimin en yoğun olması gereken ortamlar, proje ve/veya ekip toplantılarıdır. Proje ekibinin katıldığı toplantılarının etkililiği, proje yöneticisinin veya liderinin iletişime karşı duyarlılığını gösterir. Çoğu toplantılar kötü düzenlenir ve yönetilir. Yöneticiler ve çalışanlar toplantıları sevmezler -özellikle de toplantı başkası tarafından talep edildiyse. Herkes, iyi yönetilen toplantıların proje açısından önemli olduğu konusunda ve temel sorunların çözümünü sağlayacağı doğrultusunda hemfikirdir. Ekip toplantıları pek çok önemli işleve sahiptir. Ekip elemanlarının sorunları yüz yüze tartışabilmeleri sağlanır, mevcut proje bilgileri yenilenir ve yeni bilgiler değiş-tokuş edilir, projenin bütününe ilişkin bir görüş kazanılır, projeye olan bağlılık ve ekip ruhu pekişir, alınacak düzeltici önlemler her yönüyle değerlendirilir.

Yukarıdaki bütün değerlendirmeler dikkate alındığında Tablo-6'ya bakıldığında Gençlerbirliği spor kulübü'nün Ekip Etkenliği skoru 100 üzerinden 78.8'dir. Bu değer Ekip etkenliği açısından oldukça yüksek bir değer olarak gözlenmiştir. Gençlerbirliği Spor Kulübünün ekip etkenliği değerlendirmesinde 15.7 (Tablo-6) gibi bir skora sahip olduğu görülmektedir. Bu da Gençlerbirliği Spor Kulübünün bütün birimlerinin ekip etkenliği önermeleri temelinde yaklaştıklarını göstermektedir. Bu kulübün başarısı ile ilişkilendirilebilecek bir sonuçtur. Bu sonuçlara bakarak, Gençlerbirliği Spor Kulübünün ekip etkenliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Başarılı olmalarında ki etkenlerden biride bu skorların yüksek olması ile ilişkilendirmek mümkündür. Tüm birimlerdeki çalışanların önermelere verdikleri cevaplar toplu olarak değerlendirildiğinde 100 üzerinden 78.8 gibi değere ulaşmaktadır. Bu da Gençlerbirliği Spor Kulübünün ekip etkenliğinin

her açıdan olumlu gelişme içinde olduğu söylenebilir. Bu konuda Beşe'nin 2003 yılında yapmış olduğu "profesyonel futbol kulüplerinde takım çalışmasının uygulanabilirliği (Elazığ-Van spor kulüpleri üzerine)" konulu yüksek lisans tezinde Elazığ spor kulübünde, Van spor kulübüne oranla takım ruhunun daha yüksek düzeyde yarattığı kanaatine varılmıştır(14). Cartwright ve Zander'e göre (1968) grup yapısını belirleyen faktörler üç temel kategoride toplanabilir (15). Bunlar;

1. Grup performansının etkililiğini sağlayacak faktörler
2. Grup üyelerinin yetenekleri ve motivasyon düzeyleri
1. Grubun fiziksel ve sosyal çevresidir.

Çalışmanın sonuçlarına bakarak, bu ve benzer çalışmaların başarılı ve büyük spor kulüplerine ve işletmelere uygulanması onların kendilerini değerlendirmeleri açısından önemli olacaktır.

Eğer benzer çalışmalarda ekip etkenliği değerlendirme ölçütlerinde düşük skorlarla karşılaştırılırsa aksayan yönlerin nerelerde olduğunu bulmak ve bunları düzeltmek kolay olacaktır. Bundan dolayıdır ki bu tür çalışmaların çok çalışanlı kulüp ve spor işletmelerinde sıklıkla yapılması önerimizdir.

Bu tür çalışmaların sonuçlarının kamu oyuyla paylaşması önemli olacaktır.

Bu tür çalışmaların sonuçları özellikle spor kulübü yöneticileri tarafından dikkate alınmalıdır.

## KAYNAKLAR

- 1- Bradley, L.K., Debra, S., The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness, academy of Management, Review, Volume-2, No.3, pp 730-757. 1997.
- 2- Katzenbach, J., Smith, D., " The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Team ." Boston : Harvard Business Scholl Pres, p. 175, 1993 ,
- 3- Sommerville, J., Shirley, D., "Project Team Building" International Journal of Project Management, Volume, 16 No, 3. pp. 165-171., 1998,
- 4- Robert, J.C., "The Effectiveness of Working Group Risk Identification and Assesment Tecniuques" International Journal of Project Management, Volume-16, No. 6 pp. 333-343., 1998,
- 5- Belbin, M. Team Roles at Work, Butterworth Heinemann, London, p. 47.,1993,
- 6- Harper, A., Harper, B., Team Barriers, MW Corperations, NY, USA, p.11., 1994
- 7- www.rcbadoor.com/projeekip.htm Mayıs, 2003
- 8- www.hurriyetim.com Mayıs, 2003
- 9- Verimlilik Raporu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları Ankara 2002.
- 10- John,G.T., "Managing the Behaviour of People Working in Teams", International, Journal of Project Management", Volume, 13, No.1, p. 37, 1995.
- 11- Verimlilik Raporu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2003.
- 12- Turan, A., MPM-Ekip Çalışması Eğitimi, Yayınlanmamış Ders Notları, Ankara, 1999.
- 13- Robert, J.C., "The Effectiveness of Working Group Risk Identification and Assesment Tecniuques" International Journal of Project Management, , Volume-16, No. 6 pp. 333-343., 1998
- 14- Beşe, Ö., Profesyonel Futbol Kulüplerinde Takım Çalışmasının Uygulanabilirliği, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003.
- 15- Sumanth , D., Productivity , Engineering and Management , MC Graw – Hill Book Company NY, USA, , p. 123, 1984.