

İNSAN VE ÇEVRE İLİŞKİLERİNİN SPOR KULÜBÜ YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Güner EKENCİ (*)

ÖZET

Toplum hayatında giderek daha yaygın biçimde yer alan spor kulüpleri, onu oluşturan bireylerle kulübün ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere dış çevre faktörlerinin etkisiyle planlanmakta ve kurulmaktadır.

Kulübün iç çevresinde yer alan faktörlerden biri olan örgüt amacı doğrultusunda organizasyonun faaliyetleri yürütülürken, kulüp aynı zamanda dış çevresini de etkilemektedir. Böylece, kulübün iç çevresindeki yönetici ve iş görenlerin davranışları şekillenerek örgüt iklimini oluşturmaktadır.

Bu bakımdan kulüp yöneticileri iç ve dış çevre faktörlerini tahlil ederek, örgütsel davranışı anlamak ve ortak amaçlara hizmet verecek tarzda organizasyonun başarısı ve sürekliliği için yönlendirmek zorundadır.

Bu spor yöneticiliği konusunda bilgi, beceri ve birikim gerektiren bir uzmanlık konusudur.

O halde, günümüzdeki kulüp yönetiminde, genellikle, organizasyonun iç çevresinde yer alan kulüp başkanı ve yönetim kurulu üyelerinin esas meslekleri ile, kulüp amaçlarını gerçekleştirebilme arasında dengeyi sağlayamamaları durumunda; kar amacı güden örgütlerdeki gibi "yakın dış çevre" faktörleri arasında yer alan "müteşebbis" konumunu tercih ederek, sorumluluk alanını daraltmalı, yetkilerini kısmen ya da tamamen mesaisini kulüp başarısı için harcaabilecek profesyonel yöneticilere devredip, bu yöneticilerin dış çevreden getireceği bilgilerle uzun vadeli hedefleri gerçekleştirebilecek maddi desteği vermelidirler.

Anahtar Kelimeler: Spor, Kulüp Yönetimi, İnsan, Çevre.

THE EFFECTS OF HUMAN AND ENVIRONMENT RELATIONS ON SPORTS CLUB MANAGEMENT

ABSTRACT

Sport clubs, getting more and more common in society planned and established for realizing common purposes of the club and individuals are established with affects by external factors.

While organizational activities are performed on behalf of the organization purpose which is one of internal factors to club also affects its environment.

As a result, behaviors of managers and workers in the club from into the organization climate concerning this, club managers should analyze internal and external environmental factors, understand the organizational attitude and given directions to organization which will serve the organizational aim, success and future. This is a subject requiring information, skill and experience.

Therefore in the management of today sport clubs, if it is not possible to establish a good balance between the occupation of the president of the club an aim of the club then it would be good idea to restrict his responsibilities and instead hire a professional manager like most of commercial organization does but still help manager in foundation of financial support.

Key Words: Sports, Club Management, Human, Environment.

* Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/ANKARA

GİRİŞ

İnsanın varoluşu gereği fizyolojik ihtiyaçları yanında çevre ile etkileşimi sonucu davranışlarını yönlendiren sosyal, psikolojik ihtiyaç ve istekleri de bulunmaktadır. İnsanlar arasındaki iş ve güç birliği sayesinde bu ortak ihtiyaç ve isteklerini daha kolay karşılayabilmektedirler. İnsanların birbirleriyle düzenli etkileşimleriyle de toplumsal kural ve kalıplar şekillenmekte; bunun neticesinde okul, hastane, şirket, sendika, dernek, siyasi parti ve kulüp gibi kuruluşlar yapılandırılarak, toplumdaki yerlerini almaktadır. Kültürel farklılaşma, sanayileşme, işbölümünün yaygınlaşması ve kentleşme gibi olgular, bu tip organizasyonların ortaya çıkış sürecini hızlandırırken, örgütlenme sosyal gelişmişliğin bir göstergesi olarak nitelendirilmekte ve "insanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü değişik örgütlerde geçirmektedirler" (Ertekin, 1978, s. 16). Öyleyse, "insanlar hayatlarını sürdürebilmek üzere çalışmak, bunun içinde de örgütler içinde yer alarak, onun kurallarına uymak zorundadırlar" (Ozkalp, 1993, s. 2. İlker Akat ve diğerleri, 1994, s. 20.)

Bireyler, örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır ve onların amaçlarının açıkça bilinmesiyle örgüt amaçları gerçekleştirilebilmektedir (Hicks, 1975, s. 54.). Çünkü örgüt, belli ortak amaçları gerçekleştirmek için eylemlerini birleştiren insanlar tarafından kurulmaktadır. Böylece bireyin başansı örgüte, örgütün başansı da bireylere katkı sağlamaktadır. İşte bu yüzden insan ve örgüt birbirinden ayrılmaz bir biçimde iç içe olup, karşılıklı etkileşim içindedirler. Diğer bir deyişle "fertlerin çabalarıyla, oluşturulan organizasyonlar, hem bireysel amaçların gerçekleştirilmesinin bir sonucu, hem de aracı konumundadırlar" (Larvood, 1984, s. 52).

Bireysel beklentilerin çeşitli alanlara yayılması örgütlerdeki insan davranışlarını karmaşık ve çok yönlü kılmaktadır (Argyris, 1965, s. 20).

Örgütü meydana getiren unsurları net bir şekilde belirleyerek, örgütün anlaşılır ve basit bir tanımını yapmak oldukça zordur (Schein, 1976, s. 7). Genel hatlarıyla örgüt denildiğinde; "iki veya daha fazla insanın biçimsel kurallara göre ortak amaç ve çıkarlarını yerine getirmek üzere" (Applewhite 1965, s. 1), "önceden planlanmış davranış çerçevesinde" (Koçel, 1989, s. 3), "iş bölümü, rol, statü, denetim sistemi, bilgi aktarımı gibi ilişkiler zincirinin düzenlendiği yapı" (Organ ve Hammer, 1982, s. 430-432) akla gelmektedir. "Görevlerin formal ve sistematik bir tarzda belirlendiği" (Yüksel, 1990, s. 13) bu yapıda, bireyler tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarına ulaşmak için örgütteki diğer kişilerle karşılıklı davranışta bulunurlarken ortak bir amacı paylaşmaktadırlar (Hicks ve Gullett, 1981, s. 17).

Spor organizasyonları da fertlerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları doğrultusunda iç ve dış çevre faktörlerinin etkisiyle kurulmakta ve faaliyetlerini sürdürmektedir. Öyleyse spor kulüpleri toplumsal çevreden bir takım girdileri alıp işleyerek, enerjiye dönüştüren ve sonuçta yine çevreye veren açık sistemlerdir. Toplumsal yaşantıda insanların sportif etkinlik ve hizmet beklentileri, önemli ölçüde, "spordaki temel örgütlenme birimleri olan spor kulüplerinde" (Fişek, 1985, s. 31) karşılanmaktadır.

Spor kulüplerinin yönetiminde ise insan faktörünün rolü büyüktür. Kulübü oluşturan bireylerin bilgi, beceri ve güçlerinin ahenkli bir şekilde yönlendirilmesiyle de ortak amaçlara hizmet edecek faaliyetler sürdürülebilmektedir. Bu bakımdan eldeki çalışmanın amacı tasvir ve analitik yoldan kulüp-çevre ve insan ilişkilerini incelemek suretiyle kulüp yönetiminde yetkin kişilerin görev almalarını ve aldıktan görevleri kolaylıkla yerine getirmelerini temin edecek görüş ve fikirleri ortaya koymaktır.

KULÜP ÇEVRE İLİŞKİSİ

Bir örgütün varlığını sürdüreceği faaliyet sınırlarını belirlemesi çevresinden sağlayacağı kaynak ve fırsatlardan yararlanmasına bağlıdır (Naylor ve diğerleri, 1980, s. 26-27). Dolayısıyla, örgütler çevreleriyle ilişki kururlarken, faaliyetlerini sürdürecekleri çevrenin yapısı ve özelliklerinden etkilenmektedirler (Çulpan, 1976, s. 113). Ancak, örgütlerin uymak durumunda buldukları çevre unsurları farklı karmaşık olduğundan, bunların düzenli bir biçimde sınıflandırılmasında genellikle zorluklarla karşılaşmaktadır (Thomson 1976, s. 88). Mesela, kapalı örgütler için çevrenin etkisi azken, açık sistemler için çevre çok daha önemli olmakta, organizasyonun yapı ve işleyişine tesir etmektedir (Koçel, 1995, fis. 160-167). Bu yapı ve işleyişin örgütte, iletişim etkililiği, güdüleme ve önderlik şekilleri gibi "örgüt iklimini" ilgilendiren yönleri bulunmaktadır. Örgütün bu atmosferik yapısı diğer ifade ile psikolojik çevresi kapalı ve tehdit edici iklimden, açık ve demokratik iklime kadar farklı boyutlarda sıralanabilmektedir (Can ve diğerleri, 1995, s. 40).

Örgütlerdeki insan davranışlarının şekillenmesi kuramsal olarak birbirinden nispeten bağımsız, ancak birbiriyle etkileşen şu üç sistemden kaynaklanmaktadır (Özalp, 1995, s. 8-9):

Bunlar; yapısal, fonksiyonel ve toplumsal çevrelerdir.

Burada ifade edilen yapısal ortam, örgütü oluşturan insan kaynağının iş gördüğü formal çatıyı, diğer bir ifadeyle örgütsel yapı ve yönetim sistemlerini içermektedir.

Örgütün kuruluş amacının gerçekleştirileceği fonksiyonel çevre; örgüt görevlerinin yerine getirilmesinde kullanılan her türlü maddi mekan ve düzenlemelerle, çalışma koşullarında bulunan araç-gereçlerden oluşmaktadır.

Toplumsal ortam ise, örgütün amaçlarının belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinde rol oynayan kişi ve gruplar arasındaki (irformaller de dahil) ilişkileri kapsamaktadır. Örgütün formal yapısı içindeki işgörenler, fonksiyonel ortamda görevlerini yerlerine getirirlerken, toplumsal çevrelerin etkileşimleriyle de örgütün iklimini oluşturan davranışlar ortaya çıkmaktadır.

Spor kulüplerindeki teknik ve idari personelden sporcu ve kulüp üyelerine kadar, herkes üstlerine düşen görevleri yerine getirirlerken, özellikle taraftarlar, rakipler ve medyanın oluşturduğu toplumsal ortamdaki etkilenmekte ve örgütteki bireylerin davranışları şekillenmektedir.

Bu sistemin özelliği kulübün çevresinden etkilenmesi ve çevresini etkilemesi esasına dayanmaktadır. Çünkü, insanların varlığını sürdürdükleri ya da özdeşleştikleri kulüpler çevrelerinden girdiklerini alırken, faaliyet, hizmet ve fikirlerini aynı çevreye çıktıkları olarak geri verirler.

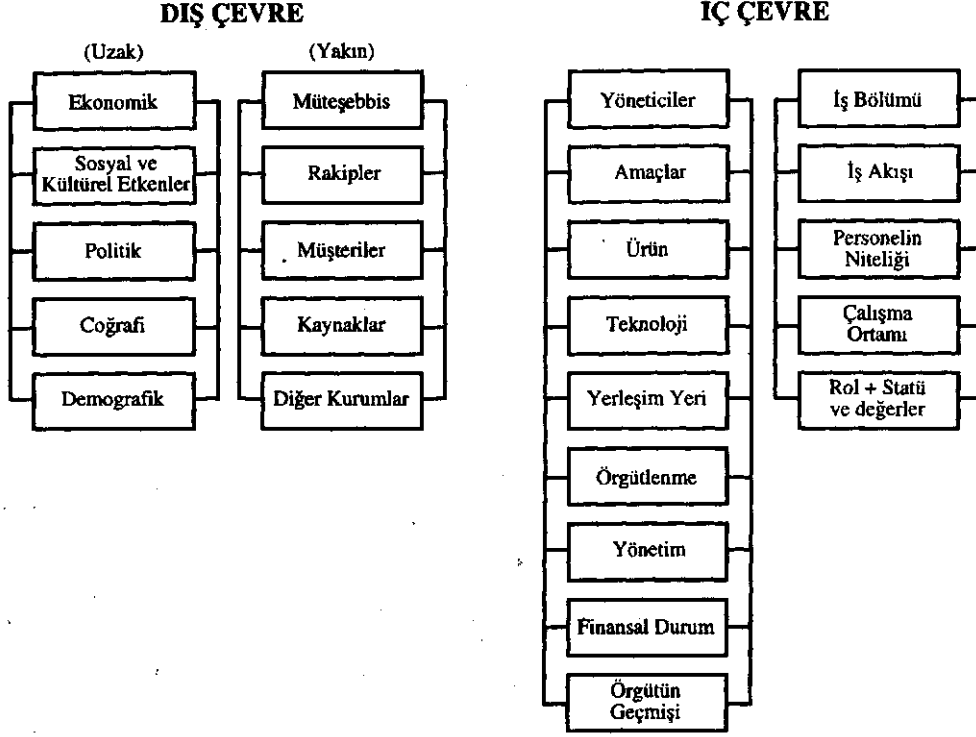
Öyle anlaşılmaktadır ki, kulüplerin işlevini sürdürüp, görevlerini yerine getirmesinde birbiriyle yakından bağlantılı bir çok çevre faktörü bulunmakla beraber, bunlar dış ve iç çevre adı altında iki alt grupta toplanabilmektedir.

Dış Çevre Faktörleri ve Kulüp Yönetimi

Örgütlerin çalışmalarını sınırları dışından etkileyen ekonomik, sosyal, politik, kültürel, coğrafi ve demografik faktörler "uzak" dış çevreyi, müteşebbis (*), rakipler,

(* Ticari bir organizasyonun, yakın dış çevresini oluşturan müteşebbis, bir spor kulübü için yorumlandığında yönetim kurulu üyelerinin karşılığı olmaktadır. Ancak bu kişiler aynı zamanda spor kulübünün karar alan yöneticileri pozisyonunda bulduklarından iç çevreyi oluşturan yöneticilerden farklı düşünmemelidir.

müşteriler, üretim kaynakları ve diğer sosyal kurumlar "yakın" dış çevreyi meydana getirmektedir (Bkz. Şekil 1)



Şekil 1. Örgütün Dış ve İç Çevre Boyutları

Kaynak: Athos, G. A., Coffey, E. R., Behavior in Organizations: A Multidimensional View, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J. 1968, s. 37.

Örgütün amaçlarının belirlenmesi ve tamamlanmasında sınırlayıcı ya da düzenleyici etkiyi uzak dış çevre unsurları tayin etmekteyken, yakın dış çevreyi oluşturan faktörlerin tesiri altındaki ilişki sistemi ise, örgütün uyumu ve etkinliğinde önemli ve öncelikli rol oynamaktadır (Erdoğan, 1987, s. 343-344).

Öte yandan örgütü saran yakın ve uzak dış çevredeki durum ve baskılara bağlı olarak üyelerinin ilgi, ihtiyaç ve istekleri yönlenmekte, dolayısıyla daha önce şekillenmiş örgüt amaçları değişmektedir (Sağlam, 1979, s. 79).

Bu durumda örgütler dış çevresinin değişim hızına doğal olarak ya da zorlanarak ayak uydurmakta (Başaran 1992, s. 28), özellikle, politik dış çevre formları örgütün yapısı ve amaçlarının değişmesinde oldukça etkili olmaktadır (Carroll ve diğerleri, 1990, s. 67).

Ancak kulüpler "yeni ihtiyaçlar ya da yeni şartların ortaya çıkmasında veya artan görevlerini etkin bir şekilde yürütmeye gerekli örgütsel değişmeyi kendi bünyesinde kolaylıkla yapamamaktadır" (Yaman, 1995, s. 189).

Diğer bir çok örgütle benzer şekilde farklı büyüklük ve amaçlardaki spor kulüplerinde planlanırken, öncelikle uzak dış çevresinin, kurulurken ise yakın çevresinin tesiriyle yapılanmakta ve faaliyetleriyle de kendi çevresini etkilemektedir.

Bu etkileşimin gerçekleşebilmesi için karar mekanizması mevkinde kulüp yöneticilerine dış çevreden bilgi ve materyalin sağlıklı bir şekilde ulaşması gerekmektedir (Kepoğlu ve Serarslan, 1996, s. 4). Böylece spor organizasyonu çevresinden alacağı girdileri işleyerek yine çevresine çıktı olarak sunabilecektir. Çevrenin bu çıktıları olumlu bir biçimde kabullenmesi ise sürecin iyi işlediğinin ve verilen hizmetin kalitesinin göstergesi olacak, bu da spor organizasyonunun başarısı olarak nitelendirilecektir (Yetim, 1996, s. 61).

İç Çevre Faktörleri ve Kulüp Yönetimi

Örgütlerin iç çevresindeki unsurlar arasında "yöneticiler", "amaçlar" ve "ürünler" ilk sıralanmaktadır. Bir spor kulübünün başkanı ve yönetim kurulu üyeleri başta olmak üzere, tüm idareciler kulübün faaliyetlerini gerçekleştirecekleri, fiziki, finansal ve işgücü kaynaklarını bulup, hazırlayıp spor programları ve/veya hizmetleri üretmek için yönlendirirken, aynı zamanda, örgüt amaçlarına ulaşmak zorundadırlar.

Çünkü, "amaçlar örgütlerin ortaya çıkış nedenlerindedir" (Cemalcılar ve diğerleri, 1985, s. 5). Diğer örgütler gibi spor kulüpleri de çevresiyle uyumlu genel ve özel amaçlarını gerçekleştirerek, varlıklarını sürdürmektedirler (*). Bu arada "örgütün iç çevresini oluşturan çalışanların amaçları ile örgüt amaçları birbirine ters düşmemelidir." (Athos ve Coffey 1968, s. 5). Bu nedenle kurum personelinin örgütüne güvenmesi gerekmektedir. Öyleyse bütün mesele "fertle örgüt arasında bütünleşmeyi sağlamak üzere işgörenin organizasyonu kendine ait bir mal gity görmesinin temini ve taraflardan her birinin, yekdiğerinin menfaatine olarak fedakarlığıdır" (Adalı, 1986, s. 60).

Spor kulüpleri öncelikle üyelerinin sporla ilgili ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda sosyal ve sportif faaliyetler düzenlemek amacıyla kurulmaktadır. Bu amacını gerçekleştirmek üzere yeterli sayı ve nitelikte antrenör ve teknik elemanları ve diğer yardımcı personeli, çıkarları kulüp amaçlarıyla çatışmayacak kişilerden istihdam etmeye veya görevlendirmeye mecburdurlar.

Öte yandan her spor kulübünün iç çevresini oluşturan teknoloji, yerleşim yeri, örgütlenme biçimleri, yönetim tarzı, finansal durumu ve geçmişinden gelen kültürü gibi boyutlar farklılıklar arzietmekte ve bir kulübün genel amaçlarını başarmada önemli fonksiyona sahip olan bu faktörler esasen, o kulübün ürününü yani faaliyet ve programlarını şekillendirmektedir.

Ayrıca, herhangi bir kulübün iç çevresinde yer alan işbölümü, iş akışı, insan kaynağı ve niteliği, çalışma ortamı ve çalışanların rol, statü ve değerleri gibi diğer unsurlar o kulübün daha etkin ve verimli çalışması bakımından önemlidir. Dolayısıyla bu gibi iç çevre faktörleri her spor kulübünde aynı olmayacağından insan davranışları da değişiklikler gösterecektir. Bu hem o kulübün örgüt yapısının doğasından hem de çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerindeki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Çünkü, insan davranışlarının şekillendirilip, yönlendirilmesinde onların kendine özgü özellikleri rol oynamakta, bu sebeple işgönerler şahsi amaçlarını gerçekleştirebilmek için aynı yolları seçebilmektedirler (Penfield, 1969, s. 38). Kuşkusuz örgüt üyeleri, çalışma

ortamındaki herkesin rollerini açıkça bilmek isteyecekler ve birbirlerinden bu rollere uygun davranışlar bekleyeceklerdir. Rollerin belirgin olması ise kişilerin işlerinde daha başarılı kılacaktır (Adalı, 1986, s. 84).

Ne var ki, insan davranışları sadece örgüt içinde gerçekleşmemektedir. Nitekim kişileri bir örgüte girmelerinde iş yaşantıları dışında, sosyal mevkileri, bilgi ve tecrübelerine dayanan ihtiyaç, istek ve beklentileri davranışlarına yön vermekte, örgüt yapısı içinde kendilerine uygun rol, statü elde etmeye çalışan bireylerin, yeterli tatminin sağlanması halinde işleriyle bütünleşip, işbirliğine yönelmeleri kolaylaşmaktadır (Ülgen, 1990, s. 101).

Bireysel davranışların sebep ve sonuçları daha derinlemesine incelendiğinde ise "davranışsal olguların önemli bir kısmının örgütsel ilişkilerle yakınlığı" (Özkalp, 1993, s. 3) ortaya çıkmaktadır.

KULÜP YAPISI VE İNSAN İLİŞKİLERİ

Örgüt yapısının şekli ve büyüklüğünün de çalışanlar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Yönetim birimleriyle, hiyerarşik kademelerin azaldığı kulüplerde personel daha yakın ilişkiler kurabilmekte ve işbirliği sayesinde örgütle bütünleşme daha kolay sağlanabilmektedir.

Karşılıklı davranışların tamamen tanımlandığı ve işin gereğinden fazla parçalara bölündüğü örgütlerde ise, çalışanları nispeten kalıplaşmış ve basit görevleri yerine getirdiklerinden yapılan işin tamamı işgörence algılanmamakta ve iş doyumunu azalabilmektedir.

Öyleyse, insan unsuru örgütler için sadece bir üretim faktörü değildir. "Örgütün başında üyelerin kişilikleri, alışkanlıktan, algılama biçimleri ve problem çözme yetenekleri rol oynamakta (Kazancı, 1973, s. 85), "onların sosyal, duygusal ve moral yönlerinin doyurulmasıyla, örgüt amaçlarına daha emin ve etkin bir tarzda ulaşabilmektedir" (Aydın, 1977, s. 136).

O halde, spor kulüplerinin vereceği hizmetlerin yürütülmesinde çalışanların sadece verilen işleri yapmak yerine; onların düşünme ve yaratma yeteneğinden faydalanılırsa, iş tatmini artacak, böylece insan kaynağı bir işi tamamlamak ve bir sorunu çözmek için güdülenerek, işgörenler birbirlerinden farklı beceri, tutum ve bilgileriyle kulübün ulaşmak istediği amaca hizmet edeceklerdir. Sonuçta çalışanlar, örgüt atmosferi içinde, hem şahsi hem de organizasyon amaçları açısından önemli görevleri yerine getirebileceklerdir.

Yönetim kademelerinin çoğaldığı büyük ve karmaşık örgütlerde ise, işgörenlerin birbirleriyle ve/veya yöneticilerle iletişim kuramamaları halinde çalışanlar örgüte, hatta kendilerine yabancılaşabilmektedirler (Yüksel, 1990, s. 14). Bu da direnme eğilimlerinin artmasına ve iş veriminin düşmesine sebep olmaktadır.

Örgütün etkililiği ve bireysel doyum arasındaki bu bağlantı, iş başarıma konusunda çalışanları isteklendirme, karşılıklı güven ve saygıyı ihdas etme yanında eşgüdümü sağlayıp, sürdürmeyi gerekli kılmaktadır.

Zira, "örgütün etkililiği üyelerinin amaçlarına ulaşabilmelerinde örgütün onlara yardımcı olabilme derecesiyle ölçülmekte" (Hicks, 1975, s. 54), etkili bir sistem oluşturulabilmesinde çalışanların motivasyonu önem kazanmaktadır (Larwood, 1984, s. 49).

(*) Örgütlerin sürekliliğini sağlama bakımından kuruluş amaçları genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılır. Ticari sektöre ait bir işletmenin genel amacı kar önceliğini taşıırken, toplumsal hizmet veren kamu sektörü ve kamu yararına çalışan örgütlerde kar motifi ön planda tutulmamaktadır. (Mescon ve diğerleri 1988, s. 68). Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarının başarılmasında yardımcı uygulamalardır (Newman, 1972, s. 22).

Bu nedenle spor kulübü yöneticileri de çalışanlarını teşkilatın genel amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve örgütle çatışmaları önlemek üzere baştan başlan ödüllendirmek; mevkilerini ve ücretlerini yükseltmek gibi usullerle onları tatmin etmek durumundadırlar.

Ancak bunu yaparken, işgörenleri nasıl etkileyeceği düşünülmeden sonuçları belli olmayan bir ödüllendirme sisteminin fayda yerine zarar verebileceği göz ardı edilmemeli; çalışanların performansına uygun, örgütün insan kaynağı politikalarıyla dengeli, bireysel beklentileri karşılayabilecek bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır. (Goss, 1994, s. 99). Spor kulüpleri için de organizasyon büyüklüğü, aktivitelerindeki çeşitlilik, çalışanların değer ve tutundan, kulübün ekonomik yapısı gibi etmenler dikkate alınarak, sporcu dahil, işgörelere göre farklı ödüllendirme sistemlerinin uygulanması belki de daha tutarlı bir yol olacaktır. Çünkü bireylerin yeteneklerinin ve başarısının tanınması, kendisinin örgütçe kabullenilmesi, kendine güvenilmesi, işinde terfi edebilmesi, ücretinin yeterli olması gibi farklı ortamların biri veya birkaçının gerçekleşmesiyle onların güdülenmeleri sağlanmakta ve işletmeye bağlılıklar artmaktadır (Ataay, 1987, s. 86).

Ne var ki kulübün iç çevresiyle yani bünyesiyle ilgili bu unsurlar, kulüp sisteminin sınırları içinde örgütün dış çevresine ilişkin faktörlerden ayrılmaktadır. Bu sınır spor kulüplerinin bazı faaliyetlerinde kapalı sistem özelliği gösterebilmektedir. Mesela, kapalı sistemdeki spor kulüpleri yöneticilerinin teknik personelini görevlendirdikten sonra, onların yetki ve sorumluluk sahasına müdahale ettiklerine sıklıkla rastlanmaktadır. Öte yandan açık sistemlerde gerek idari personel, gerekse teknik elemanlar kulübün dış çevresinden ve özellikle de medyadan olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilmektedirler.

O halde, spor kulüpleri genellikle açık sistem kurallarının işlemlerinden ötürü, ilgili çevresine duyarsız kalamayacak ve kulübün iç ve dış çevresi ile ahenkli formal ilişkiye geçmenin yollarını arayacak, bütün bu faktörler de örgüt yapısını ve çalışanlarının davranışlarına tesir edecektir.

Aksi takdirde örgütün formal yapı içindeki yönetim planında yer almayan yüz yüze ilişkilerle rol ve görevlerinin kısıtlanması" (Schein, 1976, s. 11), yeni ilgi ve ihtiyaçların karşılanamaması" (Gibson ve diğerleri, 1973, s. 114), "bireyler arasında saygınlığın kurulmaması" (Larvwood, 1984, s. 298) gibi pek çok etmene bağlı olarak örgüt yapısı içinde informal gruplaşmalara rastlanabilmektedir.

Hatta, "formal yapı içinde kendilerini gerçekleştiremeyen, yani bireysel ihtiyaçları karşılanamayan işgörenlerin birbirleriyle etkileşimleri neticesinde, yaklaşma ve paylaşımların sıklaşması, mevcut formal örgütten bağımsız bir başka formal yapılaşmaya yol açabilmektedir" (Day, 1980, s. 274). Bu ve benzeri gelişmelere spor kulüplerinde de örgütün iç ve dış çevresindeki etkileşimlerden dolayı sıklıkla rastlamak mümkündür.

Bu nedenle kulüp yöneticileri, çalışanlar arasındaki farklı ilişkileri ve kulübün ilke ve değerleriyle, bireylerin ortak amaçları bütünleştirmek üzere, genellikle "gönüllü organizasyonlarda rastlanan dostluk ve dayanışmayı pekiştirecek kültür yapısını" (Aslan, 1997, s. 1), içinde buldukları ortama uygun tarzda oluşturarak kulüp bünyesinde çalışan insanları belli bir düzen ve plan dahilinde yönetebilmeli, kulübün amaçlarını gerçekleştirmede görev alan herkesin bir arada uyumlu çalışmasını sağlayacak şekilde yardımlaşma, karşılıklı saygı, hoşgörü ortamını kurmalıdırlar. Çalışanların mutluluk ve saygınlık arama gibi istekleri yönetici tarafından göz ardı edilmemeli, yönetici, gerek görev dağıtımında, gerekse denetimindeki davranışlarında adil, tarafsız ve uzlaşmacı olmalıdır.

SONUÇ

Örgütlerin temel ögesini insan unsuru oluşturmaktadır, insan ve çevre ilişkileri de her örgütün yapısı ve amaçlarına göre farklılık göstermektedir.

Spor kulüplerinin toplumu meydana getiren bireylerle, daha yoğun ilişki içinde bulunmaları nedeniyle kulüplerdeki insan ve çevre ilişkileri daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle spor kulüplerinin yöneticileri faaliyet, hizmet ve programlarının niteliklerini ve kimlere ulaştırılacaklarını, kulübün dış çevresinin özelliklerini bilerek tasarlayabilmeli ve kulübün iç çevresini bu şartlara uydurabilmeli, bunun için örgütsel davranışa ait yaklaşımlardan yararlanabilmelidir.

Zira bir spor kulübünün yönetsel başarısı hizmeti verenler ve alanlar arasındaki memnuniyet derecesi kadar iyi olabilmektedir. Verilen sportif hizmetin niteliği Ölçüsünde hem hizmetten yararlananların gelişmesi, hem de hizmeti veren insan kaynağının yönetimi bağlamında işgörenlerin örgütsel davranış ve tavırların olgunlaşması yolundaki deneyimleri artmaktadır. Böylece o spor kulübünün hizmetlerinin kalitesi bizzat çahşanlarınca geliştirilmektedir.

Bu nedenle kulübün iç ve dış çevre faktörlerini çalışanlar arasında takım ruhunu sağlayacak tarzda insan ilişkileri üzerine yönlendirmek ve kontrol altına alabilmek önem kazanmaktadır. Öyleyse spor kulüplerinin kuruluş gayesi ve hedefleri ne kadar farklı olursa olsun, personelin uygun davranışlarının pekiştirilmesi için anlamlı kural ve sınırlıklara ihtiyaç vardır. Kuşkusuz, insanlar duygu, düşünce, mutluluk ve üzüntüleriyle her zaman aynı davranışları ve beklenen performansını seğileyemezler. Önemli olan davranışlardaki farklılıkların kabul edilebilir ölçülerde kalması ve tutarlılığıdır. Bunu sağlayıp sürdürmekte yöneticilerin mesailerinin önemli bir bölümünü harcamaları gereken görevleri arasındadır.

O halde, spor kulüplerindeki başkan ve diğer yönetim kurulu üyelerinin esas işleriyle kulübün yönetimi arasındaki dengeyi kuramamaları halinde, bu kişilerin kulüp yönetimine ve aktivitelerine maddi destek vermeleri ve yetkilerini mesaisinin tamamını kulüp işlerine ayırabilecek profesyonel yöneticilere devrederek, sadece müteşebbis konumunda yer almaları daha akılcı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Adalı, Sacid; Katımlı Yönetim, Kutay, Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yay., İstanbul, 1986.
- Argyris, Chris; Personality and Organization, Harper and Row, Inc., New York, 1965.
- Akat, İlker, G. Budak, G. Budak, İşletme Yönetimi, Beta Yay., İstanbul 1994.
- Aslan, Özden; "Kuram Kültürünün Önemi", İnsan Kaynakları Eki, Hürriyet Gazetesi, Sayı 30, 25 Mayıs 1997.
- Aydın, Vahdet; Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No: 402, Ankara 1977.
- Applewhite, Philip, B., Organizational Behavior, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1965.
- Ataay, Durak, t., İşletmelerde İnsangücü Verimliliği Etkileyen Faktörler, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yay., Ankara 1988.
- Athos, Anthony G., E. R. Coffey, Behavior in Organizations: A Multidimensional View, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1968.
- Başaran, İbrahim E., Yönetimde İnsan İlişkileri, G.Ü. Yayınevi, Ankara 1992.
- Can, Halil, A. Akgün, Ş. Kavuncubaşı; Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara 1995.
- Can, Halil; Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara 1991.

- Caroll, Glenn, K., J., Delacroix, J. Goodstein, "The Political Enviroment of organizations: an Ecological View". The Evolution and Adaptation of Organization, Jai Press, Inc. London 1990, 67-100.
- Cemalcılar, İlhan, D., Bayar, I. C, Aşkı ve Ş. Özalp; İşletmecilik Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1995.
- Çulpan, Refik; "Çevresel Etkenler ve Örgütsel Değişim", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 4, 1976,113-126.
- Day, Janis; A Working Approach to Human Relations in Organizations, Brooks/Cole Publishing Company, Monterey, California 1980.
- Erdoğan, İlhan; İşletmelerde Davranış, 1. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 185, İstanbul 1987.
- Ertekin, Yücel; "Örgüt İklimi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 2,1978, s. 16-35.
- Fişek, Kurthan; 100 Soruda Türkiye Spor Tarihi, Gerçek Yayınevi, İstanbul 1985.
- Gibson, James L., J. M., Wanchevich, H. J. Donnelly; Organizations: Structure, Processes, Behavior, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1973.
- Goss, David; Principles of Human Resource Management, Routledge, London 1995.
- Hicks, Herbert G.; Örgütlerin Yönetimi (çev. Osman Tekok), San Matbaası, Ankara 1975.
- Hicks, Herbert G., R. C, Gullett; Organizasyonlar: Teori ve Davranış (çev. Besim Baykal), İ.T.T.A. Yayını, No: 1, İstanbul1989.
- Kazancı, Metin; "Örgüt ve Birey Bütünleşmesi" (Kitap Eleştirisi), Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 4, 1973, 85-88.
- Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, I. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 205, İstanbul 1989.
- Larwood, Laurie; Organizational Behavior and Management, Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, 1984.
- Mescon, Michael, H, M. Albert, F. Khedouri, F.; Management, Harper and Row. Publishers, New York, 1988.
- Naylor, James C, D. R. Pritchard, D. R. Ilgen; A Theory of Behavior in Organizations, Academic Press, Inc., New York 1980.
- Newman, William H; Sevk ve İdare (çev. Kenan Sürgit) Sevinç Matbaası, Ankara 1972.
- Organ, Denis W., C. W. Hammer; Organizational Behavior, Business Publications, Inc., Plano, Teksas, 1982.
- Özkalp, Enver; Örgütlerde Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 116, Eskişehir 1993.
- Penfield, Robert V.; Örgütte Beşeri Münasebetler (çev. Resan Taşçıoğlu), Ajans-Türk Matbaası, Ankara 1969.
- Sağlam, Mehmet; Örgütsel Değişme, TODAİE Yayını, No: 185, Ankara 1979.
- Schein, H. Edgar; Örgütsel Psikoloji (çev. Aylin Sağıtür, Şan Özalp), Eskişehir İ.T.T.A. Yay., No: 167, Eskişehir 1976.
- Seraslan, Zahit, M., A. Kepoğlu; Spor Kulübü Yönetiminde Sistem Yaklaşımı". H. Ü. IV. Spor Bilimleri Kongresinde Sunulan Bildiri, 1-3 Kasım 1996.
- Thompson, James D.; Örgütler Çalışırken Yönetim Teorisinin Toplum Bilimsel Temeli, (çev. Ural Sözen, Tengiz Üçok), Kalite Matbaası, Ankara 1976.
- Ülgen, Hayri; İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, I. Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 241, İstanbul 1990.
- Yaman, Metin; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örgütünün Yönetimsel İklimi, Yayınlanmış Doktora Tezi, G.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 1995.
- Yetim, Azmi; "Spor Yönetiminde Sistem Yaklaşımı" Bed. Eğit Spor Bil. Der., Cilt: 1, Sayı: 1, 58-63.
- Yüksel, Öznur; Personel Organizasyonu, G.Ü., İ.I.B.F. Yay., Ankara 1990.