



**The Journal of International Civilization Studies**  
**Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi**  
Volume III/ Issue I- ISSAS Special Issue  
ISSN: 2548-0146, Nevşehir/ TURKEY  
**DOI: <doi>10.26899/inciss.23</doi>**

## CRISIS MANAGEMENT IN SPORT

*Davut ATILGAN*

Kahramanmaraş Pazarcık İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü  
Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi  
admcutay@gmail.com

*Prof. Dr. Turgut KAPLAN*

Selçuk Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi

### Abstract

In this study, crisis management in sport has been evaluated within the general framework based on literature review. A natural disaster or economic collapse occurred anywhere in the world affects all social and cultural areas in the context of information and interaction. It is important to overcome the process with the minimum loss, making the inferences from the process and the planning for the future in the management of the crisis faced. Today, sport is in position of measure of development and status. Crisis in sports management leads to loss of prestige and value in sports organizations before anything else. It is thought to be a necessity to make strategic evaluation and preliminary preparation in the crisis management in sport considering the events in the past.

**KeyWords:** *Sport, Crisis, Management.*

## SPORDA KRİZ YÖNETİMİ

### Özet

Bu çalışmada sporda kriz yönetimi, literatür taramasına dayalı olarak genel çerçeve içerisinde değerlendirilmiştir. Dünyanın her hangi bir yerinde meydana gelen bir doğal afet ya da ekonomik çöküntüler, bilişim ve etkileşim bağlamında bütün sosyal ve kültürel alanları etkilemektedir. Karşılaşılan krizlerin yönetiminde; sürecin en az kayıpla geçilmesi, süreçten çıkarımların ve geleceğe yönelik planlamaların yapılması, kriz yönetiminde önem taşımaktadır. Spor günümüzde gelişmişlik ve statü ölçütü konumundadır. Spor yönetiminde yaşanan krizler spor örgütlerinde her şeyden önce saygınlık ve değer kaybına yol açmaktadır. Sporda kriz yönetiminde, geçmişte yaşananlardan hareketle, stratejik değerlendirme ve ön hazırlığın yapılmasının zorunluluk olduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Spor, Kriz, Yönetim.*



## GİRİŞ

Günümüzde dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir olay tüm dünyayı kısa sürede içine alan bir kriz olgusuna dönüştürebilmektedir. Bu aşırı etkileşimli dünyada günün koşullarına göre hareket edebilmek en önemli gereksinim haline dönüşmüş durumdadır (Çetinalp, 2014:1). Kriz dönemlerinde sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik hayatta meydana gelen değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlere karşı doğru ve etkin çözümler uygulaması gereken örgütlerin, varlıklarını devam ettirebilmeleri ve yaşamlarını başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri krizlerle birlikte oluşan bu değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Çünkü örgütlerin uygulama noktasında başarıya ulaşması, yaşanan krizlerden alınan derslere ve başarılı bir örgütsel değişime bağlıdır (Polat, 2012: 4).

Yunanca 'da "karar" anlamına gelen "Kriz" olgusu "bir kuruluşun bütünü ve bütünlüğünü etkileme potansiyeli olan herhangi bir olay" olarak tanımlanmaktadır. Kriz kelime anlamı itibariyle "bir işin, olayın geçtiği karışık safha", "içinden çıkılması zor durum", "birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an" demektir (Dinçer, 1988). Kriz genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir (Tüz, 2001: 3).

Kriz ve kriz yönetimi son yıllarda ülkemizde ve uluslararası alanda çok sayıda rastladığımız, ancak tam olarak çözümlenememiş kavramlardır. Kriz yönetimi her ne kadar daima hazırlıklı olmayı gerektirse de genellikle önlem alma süreci göz ardı edilerek, zararlı boyutları daha ağır basmaktadır. Halbuki kriz; örgütlerde yalnızca olumsuz değil aynı zamanda olumlu sonuçlar doğurmaya da fırsat veren bir süreçtir (Güleryüz, 2015: 1).

Kamu yönetimlerinde kriz sözcüğünün tanımı; Bakanlar Kurulu'nun 30.09.1996 tarih ve 96/8716 sayılı kararı ile çıkarılan Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği'nde yapılan açıklamada belirtilmiştir. Yönetmeliğin 4. maddesinde kriz kavramı "kriz hali" olarak şu şekilde tanımlanmıştır: "Kriz hali; devletin ve milletin bölünmez bütünlüğü ile milli hedef ve menfaatlerine yönelik hasmane tutum ve davranışların, Anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini veya hak ve hürriyetlerini ortadan kaldırmaya yönelik şiddet hareketlerinin, tabi afetlerin, tehlikeli ve salgın hastalıkların, büyük yangınların, radyasyon ve hava kirliliği gibi önemli nitelikteki kimyasal ve teknolojik olayların, ağır ekonomik bunalımların, iltica ve büyük nüfus hareketlerinin ayrı ayrı veya birlikte vuku bulduğu halleri" ifade etmektedir (RG.09.01.1997 / 22872 s). Şeklinde farklı kriz hallerini ifade eden geniş kapsamlı bir tanım yapılmıştır.

Yönetim bilimi kapsamında önemli bir yere sahip olan kriz yönetimi; spor organizasyonlarında uygulanması konusunda elde olan oldukça önemli bilgi ve bulgular değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir. Spor organizasyonlarında karşılaşılan beklenmedik durumlara karşı, kriz yönetiminin uygulanabilirliği ile spor organizasyonlarının yönetimlerinin etkili, verimli ve hızlı bir şekilde tepkiler geliştirmesi (Devecioğlu, 2003: 1)., kararlar alması, çözümler üretmesi açısından elde olan bilgi ve bulgular önemlidir.

Bu çalışmada sporda kriz yönetimi, literatür taramasına dayalı olarak genel çerçeve içerisinde değerlendirilmiştir.

### Bir Sosyal Olgu Olarak Spor ve Kriz Yönetimi

Spor çağımızın modern toplumlarında kültürel ve refah düzeylerinin bir göstergesi olarak anlam kazanmıştır. Sosyal hayatın tüm yönlerini etkileyen önemli bir sosyal olgudur (İmamoğlu,



1992: 9, 10). Sportif faaliyetler, toplumdaki kültürel kaynaşmayı teşvik etmede, davranış ve ilişkilerin istenen düzeye getirilmesinde, insanların boş zamanlarını değerlendirmesinde, sporun kitlelere yaygınlaştırılmasında, bedeni, ruhi ve fiziki anlamda sağlıklı nesillerin yetiştirilmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır (Keten, 1974: 14,24).

Toplumların mertlik, cesaret, dürüstlük, mücadeleçilik, örgütlenme, yönetim, sosyal yapıyı tanıma, araştırmacılık, yeniliklere açık olma, sorumluluk duygusunun gelişmesi, sağduyulu, eğitilmiş, kültürlü ve çağdaş düşünce ve davranış ve özelliklerine sahip olmasında, sporun katkısı tartışılmazdır (Yetim, 2000: 70). Bu anlamda bir doğal olgu olarak spor, doğal olarak bu toplumun özelliklerini bünyesinde barındıracaktır. Spor özellikle 20. yüzyılda örgütlenme, kitleleşme, farklılaşma, globalleşme, çeşitlenme, siyasallaşma, profesyonelleşme, endüstrileşme, ticarileşme, bilimselleşme ve estetikleşme yönleri ile sosyolojik açıdan çok farklı bir yerde durmakta, yeni ve özgün olarak karşımıza çıkmaktadır (İkizler, 2000: 109).

Nitekim Spor unsuru tarihsel süreç içerisinde incelendiğinde; toplumlar arasında savaşların meydana gelmesi, siyasal propagandalara neden olması, sporcuların ekonomik sosyal statüleri gereği örgütlenmesi (grev, lokavt), olumsuz çevresel faktörler (hava şartları, deprem, sel, yangın vb.), salgın hastalıklar, terörist saldırılar, kitle iletişim araçlarında meydana gelen aksaklıklar, ulaşım ve konaklama problemleri, iletişimde yaşanan dil problemleri, ekonomik ve finans problemleri gibi birçok neden spor kurumlarını ve organizasyonlarını etkilediği gibi sporun kendisi de bazen bu olumsuzluklara yol açmaktadır (Devecioğlu, 2003: 6).

Krizi örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak ele alan yaklaşıma göre; organizasyonların büyüklüğü, faaliyet yapısı, endüstri kolu ve benzeri değerleri ne olursa olsun krizlerle karşı karşıya kalınabilmektedir. Kriz kavramı, birtakım olumsuz ortamlarla ilgili olduğu gibi örgüt yapılarındaki olumsuz ortamlardan doğabilecek olası sonuçlar ile de yakından ilgilidir (Şimşek, 1998: 308).

Bazı kurumlar stratejik planlamalarında kriz kavramına ya hiç değinmemiş ya da çok az değinmiştir. Örneğin; Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü 2010-2014 Stratejik Planı incelendiğinde içerisinde sadece iki maddede kriz kavramına yer verilmiştir. Güçlü Yanlar alt başlığında Fiziksel ve Teknolojik Alt Yapı 4. Maddesinde Tesislerin kriz planları içerisinde yer alabilmesi göze çarpmaktadır. Zayıf Yönler bölümünde ise Ekonomik Tehditler kısmında globalleşmenin ekonomik krizler yaratmasına 3. Maddede değinilmiştir.

Bu bütünlük yapısı içerisinde, kriz durumunun ortaya çıkması ile birlikte krizin etkilerini hafifletecek, en az zararla atlatabilecek ve tedbirler alacak bir organizasyona yani krizi yönetmeye ihtiyaç vardır. Bu yönetme işi her alanda olduğu gibi sporda kriz yönetimi için de gerekli ve zorunlu bir ihtiyaçtır. Spor, bireyin ötesinde toplumların, ulusların ilgilendiği temel bir kavram olması nedeniyle birçok sektörle iç içe girmiştir. Diğer sektörlerde olduğu gibi spor sektöründe de krizlerle karşı karşıya kalınmaktadır. Spor organizasyonlarında krizlere karşı önceden tedbirlerin alınması, krizlerle karşı karşıya kalınması halinde ise sürecin yönetilmesi “sporda kriz yönetimi” olarak adlandırılabilir.

### **Spor Organizasyonlarında Krize Yol Açan Nedenler**

Dünyamızın içinde bulunduğu ekonomik ve teknolojik koşullarla paralel bir gelişim gösteren spor organizasyonları teknik açıdan gittikçe karmaşık ve zor beğenilir olmaya başlamıştır. Dolayısıyla, daha güçlü bir uzmanlaşma, iş bölümü ve koordinasyonun sağlanması zorunlu hale gelmiştir. Spor organizasyonları zaman zaman kanlı çatışmalara neden olabilmektedir. Bu çatışmalarda görünür neden bir gol, bir tezahürat şekli, maç çıkışı bir gerginlik olurken bunların arkasında uluslar arası çekişmeler,



din, mezhep farklılıkları ve yöresel problemlerde yatabilmektedir. Şiddete dayalı olmasa da zaman zaman tribün çökmesi ve bazı panik kazalar da ölümlere neden olabilmekte, bazen de kalp krizi ve intiharlar maça bağlı olarak gündeme gelmektedir (Erkal, Güven, Ayan, 1998).

Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, organizasyonları sürekli olarak hem beklenmedik tehlike hem de fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Organizasyonların varlıklarını sürdürmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirmelerine bağlıdır. İster tehlike olsun ister fırsat, beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, organizasyonları değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir (Devecioğlu, 2003: 1).

Spor organizasyonlarının her birinin farklı özelliklere sahip olması, tekrarlanan aktiviteler olsa bile; zaman, tesisler, sorumlu kişi ve yarışmacılar, hava koşullarının farklı olabileceği ve benzeri unsurların olması nedeniyle planlama aşamasında rutin işlere göre daha yüksek oranda efor ve uzmanlık gerektirmektedir. Bu yüzden bu tür organizasyonlarda detaylı planlamaya gereksinim olmaktadır. Herhangi bir konuda bir planın yapılmış olması bu işin planlamaya göre yürütülmesi için yeterli değildir. Çünkü organizasyon planında yürütücünün sorumluluğunu yerine getirmemesi, planlamada yapılan tahminlerden ortaya çıkan sapmalar, çevre koşullarının değişmiş olması, teknik güçlüklerin ortaya çıkması, olağanüstü hava durumları gibi çeşitli engellerle karşılaşılabilir. Başlangıçta yapılan plana göre ortaya çıkan bütün değişikliklerin saptanması ve düzeltilmesi, izleme sürecinin temelidir. Spor organizasyonları planlanırken göz önünde bulundurulmuş koşullar mevcut uygulamalara yönelik düzenlenirken mevcut durum dışında gelişebilecek aksamlara göre de planlanarak değerlendirilmelidir. Bütün spor kurum ve organizasyonları gelişebilecek olumsuzlukları engellemeye karşı donatılmalıdır (Balci, 1999:15).

Uluslararası bir spor organizasyonunda uluslararası bir prestij söz konusudur. Ulusal spor organizasyonlarında ise halka en iyiyi sunup, özendirici yoldan spor alanlarına daha fazla kişiyi çekebilmek amaç ve gayesi mevcuttur. Yapılacak olan her spor organizasyonun da; emniyet, sağlık, ulaşım, teknik hizmetler, basın, haberleşme ve benzeri temel unsurlarda gerekli tedbirlerin alınması elzemdir (Cankalp 2002).

### **Sporda Kriz Alanları /Örnekler**

Spor endüstrisi tıpkı diğer büyük işletmelerde olduğu gibi geniş kapsamlı bir iştir (Brand, 2001: 368). Bu iş alanına özgü yaşanan bazı krizler; ceza davaları, iş anlaşmazlığı, arena/stadyum sorunları, politik olarak yanlış ifadeler veya eylemler, kazara ölümler, işyeri şiddeti gibi ve benzeri durumların yanı sıra (Delatte, 2003: 4)., uygun olmayan saha olaylarına veya saha dışı olaylara karışan sporcularla giderek daha fazla ilişkili hale gelmiştir ve çoğu zaman da yasadışı olaylardır (Coombs 2002).

Araştırmacılar; Migoya, Thomaselli, Shepardson ve Zavıcar sporda kriz vakalarını araştırmışlardır. Johnson & Johnson olarak anılan dava, bu alandaki ilk kriz yönetimine öncü olabileceği bildirilmiştir. Bu vaka Chicago "Black Sox" Skandalı olarak 1900'lerin başında meydana gelmiştir. Oyuncuların bir dünya serisinde yerel kumarbazlar ile işbirliği yapma ihtimali olması, örgüt içinde bununla uğraşmak ve benzeri durumlarla mücadele yöntemlerinin geliştirilmesi gerektiğini bildirmişlerdir (Zavıcar, 2004: 7).

Amerika'da bazı spor organizasyonlarında çeşitli krizlerle karşı karşıya kalınmıştır. Los Angeles Times, 1995 yılında, 220 üniversiteli sporunun cezai suçlamaların odağı olduğunu aktarmıştır. Bir alan araştırmasında; 345 profesyonel ve üniversite düzeyinde kitleye uygulanan anket



sonucuna göre; 1997'de Spor organizasyonlarının % 70'inin kriz yaşadığı bildirilmiştir (Delatte, 2003: 4).

Michigan Üniversitesi erkek basketbol takımında meydana gelen bir vaka günümüzde atletik (spor) krizlerle nasıl başa çıkılacağına dair bir örnek teşkil etmektedir. Ed Martin (Yaşadığı dönemde otomobil sektörü işi ile uğraşan kişi) davası olarak adlandırılan bu olay; 1996'da meydana gelen bir otomobil kazası sonucu yapılan soruşturmaya dayanmaktadır. Soruşturmada, Ed Martin ve Wolverine'in ile 1980'li yıllardaki basketbol programları arasındaki ilişkisi ortaya çıkmıştır. Michigan basketbol oyuncuları federal büyük jüri önüne 1999 yılında çağrıldığında; dört Michigan oyuncusu ve ailelerine para ve hediyeler vererek NCAA kurallarının ihlal edilmesi, yasadışı kumar operasyonlarından para aklamak üzere birkaç oyuncuya yapılan ödemeler soruşturmada iddia edilmiştir. Oyuncuların Martin'e toplam 616.000 dolar borçlandığı ortaya çıkmıştır. Ed Martin skandalıyla baş etmeye çalışan Michigan Üniversitenin yaptığı ilk iş oyuncuların ihraç edilmesi olmuştur. Üniversite Atletizm de kriz yönetimine örnek olacak bir mücadele sürecine girmiştir (Zavıcar, 2004: 24).

Bir kriz durumu örneği ise; Türkiye'de 3 Temmuz 2011 tarihi itibarı ile başta Fenerbahçe Kulübü Başkanı Aziz Yıldırım olmak üzere, Beşiktaş ve Trabzonspor'dan idareciler, profesyoneller ve sporcuların gözaltına alınması ile başlayan ve kamuoyunda "3 Temmuz Süreci" olarak nitelendirilen şike ve teşvik primi iddialarının üzerinde yükselen süreçtir. Bugüne kadar spor ve futbol tarihimizde görülen en kapsamlı kriz olma özelliği ile ön plana çıkmaktadır. Spor kulüplerinin her biri, bir organizasyon olarak başka amaçlara sahip diğer organizasyonlar gibi belirli planlara sahiptir. Bu planlar iç ya da dış tehditleri kapsayıp birlikte değerlendirilmekle beraber, organizasyon açısından bakıldığında senaryonun her zaman mükemmel bir şekilde işlemeyeceği gerçeği kabul edilmelidir. Spor organizasyonları özellikle futbolun endüstrileşmesi sürecinde iç ve dış tehditler karşısında kendilerini yenileyen yapılara ve bu doğrultuda duyarlı bir organizasyona dönüşmüştür. Başta Fenerbahçe olmak üzere, sürecin diğer aktörlerinin 3 Temmuz sürecindeki strateji ve uygulamaları da bu doğrultuda kriz yönetiminin unsurları olarak değerlendirilmelidir (Yücel, 2014: 1).

Bunlar, ele alınacak konu ve atletizmdeki (spor) kriz yönetiminin nasıl geliştiğine dair fikir vermesi ve ayrıca çağımızda atletik krizlerin nedenlerinin nereden kaynaklandığı hakkında araştırmacılara fikir vermesi bakımından önemlidir. Atletizmde (spor) krizle baş edebilmenin mümkün olan en iyi yolunun ne olduğu hakkında bilgi sahibi olmak için bu alanların ve vakaların hepsi birlikte araştırılmalı ve bu doğrultuda bir sonuç çıkartılmalıdır (Zavıcar, 2004: 39).

### **Sporda Kriz Durumuna Yaklaşım**

Bir örgütün bir kriz durumunda karşılaşılabileceği sorunlar; endişe, empati ve sempati eksikliğidir. Soruna tepki vermede; sorunun nasıl çözüleceği, örgütün nasıl ilerleyeceği sorunu tanımlanmalı ve adaletli kalınmalıdır. Dışa açılma perspektifine bakmak yerine içeriye odaklanılması, ekip çalışmasının olmaması ve bir planın tamamen başarısız olması bir örgütün bir kriz durumunda karşılaşılabileceği sorunlardandır (Stanton, 2002: 19, 22).

Bir kriz durumunda; olay boyunca örgütler belirlenen planlamayı izlemeye çalışmalıdır. Öncelikle, genel halkla ilişkiler uygulamalarında da söylendiği üzere, kriz yönetimi ile uğraşırken eylem planı olmalıdır. Bazen karşılaşılan kriz; ölüm, yaralanma veya acımasız trajik bir durumu içerebilir ya da aşağılayıcı bir durum olabilir. Kimse ne olacağını bilmediğinde ve bir kriz ortaya çıktığında panik olunması kaçınılmazdır. Böyle durumlarda örgüt yasalara aykırı davranışlarda bulunmaktan kaçınılmalıdır. Her durumda, profesyonel hareket edilmeli ve ayrıca kamuoyu ortaya



çıkabilecek herhangi bir durum için zihinsel olarak hazır olmalıdır. Olası en kötü senaryoya hazırlanmak, bir kriz durumunun sorunsuz ilerlemesine yardımcı olacaktır. Kriz bir öğrenme durumudur; bir organizasyonda ortaya çıkan olaylar öğrenildiğinde olayları örtbas etmek, duyulmasına izin vermemek yerine ortaya çıkan sorunları kabul etmek gerekir. Bir krizin olduğunu kabul etmek zor olsa da, bununla birlikte krizle başa çıkmanın en iyi yolu onu kabul etmektir. Durum ortaya çıktıkça baş etmek için proaktif olmak, doğru hareket etmek bir zorunluluktur (Zavıcar, 2004: 15,16).

### **Sporda Kriz Yönetiminin Halkla İlişkiler Boyutu**

Kriz yönetimi, muhtemelen halkla ilişkilerin en zor yönüdür. Kriz farklı şirketler, işletmeler ve spor takımlarında ortaya çıkan durumlar tamamen planlanmış olmayabilir. Oluşan bir sorun için ne kadar iyi planlama yapıldığı önemli olsa da her durum farklıdır. Bir krizin bu yönü, işletmelerde özellikle zor bir görünüştedir (Zavıcar, 2004: 42). Kuruluşlar, endüstri içinde meşruiyet oluşturmak için halkla ilişkileri kullanmıştır. Böylece kurumsal halkla ilişkilerin geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır (Anderson, 2003: 5,44).

Sporda kriz yönetiminin halkla ilişkiler boyutunun olması kaçınılmaz bir gerçektir. Herhangi bir spor dalında sporcu olanlar da spor organizasyonunu yönetenler de halkın içinden bireylerdir. Diğer taraftan düzenlenen spor organizasyonlarını izleyenler, takip edenler, etkin olarak katılıp taraftar olanlar, sponsorluk faaliyetlerinde bulunanlar, spor organizasyonlarından faydalanıp reklam yapanlar, pazarlama faaliyetlerini yerine getirenler; bütün bu kesimler halkın büyük bir kitlesini oluşturmaktadır. Bu yüzden olası olan veya meydana gelen kriz durumlarında kriz yönetiminin halkla ilişkiler boyutunun göz önüne alınarak sürecin iyi yönetilmesi önemlidir. Ayrıca halkın büyük bir kitlesini oluşturan bu kesimin olumlu ya da olumsuz algı oluşturmada etkin olan medya faktörünün de sporda kriz yönetiminde dikkate alınması gerektiği göz ardı edilmemelidir.

Kriz yönetimi, halkla ilişkilerin en önemli özelliklerinden biridir. Bir organizasyonda olanlar kriz anında idare edilebilir ya da sonlandırılabilir ancak halkın gözünde inanılır olması önemlidir. Kriz yönetimi teknikleri 1980'lerin başında çoğu şirkette verilmeye başlanmıştır. Ancak halkla ilişkilerde kriz yönetimi tekniklerini kullanma nispeten yeni bir uygulamadır. Zamanlamanın iyi olması bir krizi ele almanın en büyük faktörlerinden birisidir. Bir kriz olduğunda hızlı hareket etmek zorunludur. Temel olarak, kamuoyuna bilgi verme, kriz durumunda duruş pozisyonu ve boşlukları doldurmak önemli faktörlerdendir (Zavıcar, 2004: 10).

### **Kriz durumuyla mücadelede dört adım**

Bir spor kulübünün kriz durumuyla karşı karşıya kalması halinde hangi refleksleri vereceği, hangi iletişim tekniklerinden istifade edeceği, taraftar-tüketici ilişkisinde ne yapacağı, hangi çözümlere yöneleceği ve bu çözümlerin getirdiği sonuçların analizi spor yönetimi bağlamında ele alınmalıdır. Spor kulüpleri, pazarlama, iletişim ve iyi bir imaj noktasında profesyonel çözüm üreten, "kurumsallaşmış organizasyonlar" olarak fonksiyonlarını sürdürmelidir (Yücel, 2014: 3).

Coz Mallozzi'ye göre, kriz yönetiminin dört temel adımı var:

- 1) Krize hazırlık.
- 2) İlk tepki.
- 3) Kriz süreci boyunca devam etmekte olan düzeltici faaliyetleri ve reaksiyonları sürdürmek.
- 4) Değerlendirme ve takip (Duke, 2002: 30, 35).



Hukukun düzenleyici rolüne sportif alanda da mutlaka ihtiyaç duyulmaktadır. Sporun her unsuruna eşit mesafede olacak ve spor ruhuna uygun bir spor hukuk sisteminin geliştirilmesi ve bu sistemde spor kulüplerine ayrı ve özel bir yer verilmesi gerektiği görülmektedir. Ülkemizde kulüplerle ilgili mevzuatta günümüz şartlarına ve uluslararası spor mevzuatına uygun değişiklikler yapılmakla beraber bunların yeterli olmadığı, kulüplerin halen birçok sorununun mevcut mevzuattan kaynaklandığı, ancak problemlerin kaynağının sadece yasalar olarak görülemeyeceği, tüzel kişiliğe sahip kulüplerin kendi kişisel tercihleri ve uygulamalarının da pek çok soruna kaynak teşkil ettiği açıktır. Ülke sporunda başarının artması ve spor etiğinin yerleşebilmesi için kulüplerin kendi özleştirelerini yaparak uygulama ve tercihlerini gözden geçirmesi, konu ile ilişkili hususlarda araştırmalar yapılması ve tüm sportif unsurların bir araya gelmesiyle günün şartlarına uygun hukuki düzenlemelerin bir an evvel gerçekleştirilmesi gerektiğini söylemek mümkündür (İmamoğlu, Karaoğlu, Erturan, 2007: 35).

## SONUÇ

Kaynağı ne olursa olsun temel amaç krizlerin önlenmesi, önlenemiyorsa zararlarının en aza indirilmesidir. Bunun yolu ise çağın gereklerine uygun yöntemlerin kullanıldığı ve kriz sürecini bir bütün olarak gören etkin bir kriz yönetimi anlayışıdır (Erten, 2011: 2).

Açık örgütlenme modeli olan spor organizasyonları birçok çevresel faktörlerden etkilenebilecek özellikler taşımaktadır. Spor organizasyonlarının planlanması aşamasında, meydana gelebilecek aksaklıkların veya olumsuzlukların giderilmesine yönelik plan ve projelere yer verilmelidir. Spor organizasyonlarında karşılaşılan beklenmedik durumlara karşı kriz yönetimi uygulamaları ile spor organizasyonlarının esnek, kaliteli ve verimli hale getirilerek, geniş kitleler tarafından tercih edilmeleri sağlanabilir (Devecioğlu, 2003: 8).

Örgüt kültürü gelişmiş kurumlar dışında, kriz yönetimine yönelik çalışmaların yapılmadığı yaygın bir görüştür. Herhangi bir kriz durumu vukuu bulduğunda kurumun yöneticileri ya da üst yönetim olayı çözmek için harekete geçmektedirler. Böyle durumlarda karar verici yöneticiler ilgili alanlarda uzman değillerse yanlış kararlar vererek yeni krizlere sebebiyet verebilirler. Bundan dolayı kriz yönetim ekibi önceden oluşturulmalı ve ekipte; Spor Uzmanı, Spor Bilimleri alanında görev yapan Akademisyenler, Psikolojik Destek Uzmanı, Halkla İlişkiler Uzmanı, Bilgi Analizcisi, Mali Uzman vb., deneyimli kişilere yer verilmelidir. Yeterli donanımla krizlerin daha etkin yönetilebileceği ve sorunların daha hızlı çözülebileceği söylenebilir.

## KAYNAKLAR

ANDERSON, WB. (2003), Crafting The National Pastime's Image: The History Of Major League Baseball Public Relations, Journalism & Communication Monographs, 5, 1, 5-44.

BALCI, V. (1999), Spor Etkinliklerinin Planlanması ve Yönetimi, Ankara: Bağırhan Yayımevi, s.15, 30.

BRAND, M. (2001), Academics First: Reforming Intercollegiate Athletics, Vital Speeches of the Day, 67, 12, 367-372.

CANKALP, M. (2002), Sporda Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

COOMBS, WT. (2002), Deep And Surface Threats: Conceptual And Practical Implications For "Crisis" "Problem", Public Relations Review, 28, 339-345.



- ÇETİNALP, H. (2014), Spor Şirketlerinde Kriz Yönetimi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DEVECİOĞLU, S. (2003), Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi, Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, Ankara Sözel.
- DELATTE, JM. (2003), How Should Sports Organizations Handle A Crisis?: A Focus On Collegiate Institutions, A Thesis Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University, Agricultural and Mechanical College in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree Master of Mass Communication in The Manship School of Mass Communication.
- DİNÇER, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- DUKE, S. (2002), Crisis Communication By The Book. Public Relations Quarterly, 47, 3, 30-35.
- ERKAL, ME. Güven, Ö. Ayan, D. (1998), Sosyolojik Açıdan Spor, 3.Baskı, İstanbul: Der Yayınları.
- ERTEN, Ş. (2011), Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- GÜLERYÜZ, İ. (2015), Kriz Yönetimi Süreci, Örnek Bir Vaka İncelemesi: Soma Faciası, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- İKİZLER, HC. (2000), Sporda Sosyal Bilimler, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Sti., s.109.
- İMAMOĞLU, AF. (1992), İkininli Yıllara Doğru Türk Sporuna Üzerine Bazı Gözlemler, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8, 1, 9-10.
- İMAMOĞLU, AF. Karaoğlu, E. Erturan, EE. (2007), Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Dergisi, 12, 3, 35-61.
- KETEN, M. (1974), Türkiye’de Spor, Ankara, s. 14-24.
- POLAT, M. (2012), Kriz Yönetimi ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkiler, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- STANTON, PV. (2002), Ten Communications Mistakes You Can Avoid When Managing A Crisis, Public Relations Quarterly, 47, 2, 19-22.
- ŞİMŞEK, MS. (1998), Yönetim ve Organizasyon, 4. Baskı, Konya, s. 308-309.
- TÜZ, MV. (2001), Kriz ve İşletme Yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayım Matbaacılık, s.3.
- YETİM, AA. (2000), Sporun Sosyal Görünümü, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1, 63-72.
- YÜCEL, AS. (2014), Sporda Kriz Yönetimi: 3 Temmuz Örneği, Akademik Bakış Dergisi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat-Kırgızistan, 40, Ocak – Şubat.
- ZAVICAR, CM. (2004), Crisis Management In Athletic Public Relations, Eastern Michigan University Honors College, Senior Honors Theses, Michigan.

