



Sporda Kriz Yönetimi ve Güncel Yaklaşımlar

Sabri AKSU¹, Şerife Gamze ÜLKER², Cüneyt TAŞKIN³

¹Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı. <https://orcid.org/0000-0001-5178-4579>

²Trakya Üniversitesi Kırkpınar Spor Bilimleri Fakültesi. <https://orcid.org/0000-0002-4294-8479>

³Trakya Üniversitesi Kırkpınar Spor Bilimleri Fakültesi. <https://orcid.org/0000-0001-5219-4837>

To cite this article/ Atıf için:

Aksu, S., Ülker, Ş, G., Taşkın, C. (2022). Sporda kriz yönetimi ve güncel yaklaşımlar. *Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 139-156.

Özet

Bu çalışma günümüzde yaşanan kriz durumlarının spordaki yansımalarını irdelemek, sebep – sonuç ilişkisi içerisinde değerlendirmek için literatür taramasında dayalı olarak yapılmıştır. Veri tabanları "kriz", "yönetim", "örgütsel çatışma", "spor ve kriz", "sosyal medya" anahtar kelimeleri kullanılarak taranmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda yerli ve yabancı kaynaklardan yararlanılmış, 57 farklı çalışmaya ulaşıp, incelenmiştir. Kriz olgusundan başlayarak örgütsel çatışmalara değinilmiş, yönetim ve spor yönetiminin nitelikleri incelenmiştir. Sporda kriz yönetimine dair güncel yaklaşımlar yansıtılmaya çalışılmıştır. Günümüzde insanların dakikalar içerisinde birbirleri ile iletişime, etkileşime geçtikleri sosyal medyada ortaya çıkan krizlere ve kriz yönetim biçimlerine değinilmiştir. Yerkürede yaşayan her birey, her toplum kendilerini etkileyen bir kriz durumu ile karşı karşıya kalmıştır. Bu çalışma ile spor örgütleri, spor yöneticileri ve spor organizasyonları söz konusu kriz durumları ile karşılaştıklarında sağlıklı bir kriz yönetim sürecini nasıl sağlayabileceklerine dair yeni fikirler ışık tutabilmek için yapılmıştır. Ayrıca kendini sürekli yenileyen ve değişen iletişim araçları içinde dünya şartlarına ayak uydurabilmek için "çevrimiçi sosyal medya" kullanımının da sporun ile kendine nasıl aktif bir rol bulduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisinin de spor ve spor yöneticiliği üzerindeki etkisine değinilmiş, pandemi kaynaklı oluşan örnek kriz durumlarına yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kriz, Yönetim, Örgüt, Çatışma, Spor, Sosyal medya

Crisis Management and Current Approaches in Sport

Abstract

This review was carried out based on literature review to examine the reflections of today's crisis situations in sports and to evaluate them in the cause-effect relationship. Databases were scanned using the keywords "crisis", "management", "organizational conflict", "sports and crisis", "social media". As a result of the scans, 47 different studies were reached and examined. Starting from the crisis phenomenon, organizational conflicts were addressed and the qualities of management and sports management were examined. Current approaches to crisis management in sports have been tried to be reflected. Today, the crises and forms of crisis management that occur on social media in which people communicate, interact with each other within minutes. Every individual and every society living on globe has faced a crisis situation that affects them. With this study, sports organizations and sports managers have been made to shed light on new ideas on how to ensure a healthy crisis management process when faced with these crisis situations. In addition, it has been tried to show how the use of "online social media" has found an active role in itself with sports in order to keep up with the world conditions in the constantly renewing and changing communication tools. The impact of the COVID-19 pandemic, which

has affected the world, on sports and sports management is also mentioned, and the exemplary crisis situations caused by the pandemic are included.

Keywords: Crisis, Management, Organizational conflict, Sport, Social media

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde yeryüzünde yaşanan herhangi bir olay kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına alabilecek bir karmaşaya sebebiyet verebilmektedir. İnsanlar ve toplumlar arasındaki etkileşim düzeyinin çok yüksek olduğu bir dünyada yaşanan kriz durumları her geçen gün daha uzun süreli ve maliyetli olmaya başlamıştır. Bu sebeple zamanın gerektirdiği biçimde davranmak, sürekli bir gelişim halinde olmak ve kendilerini güncel tutabilmek her insan için günümüz şartlarında önemli bir konu olmuştur. Toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri için dünya çapında yaşanan karmaşa, kriz gibi küresel problemlere karşı doğru ve etkin çözümler bulmaları şarttır. Bu sebeple kriz sonrasında değişen şartlara uyum sağlamaları da kriz sürecinde aldıkları derslere ve edindikleri tecrübelerine bağlıdır.

Bu bağlamda spor olgusunu da insanlar arasında etkili bir iletişim kanalı olarak düşünürsek; burada oluşabilecek bir kriz durumu da kişileri, toplulukları, ülkeleri kolaylıkla etkileyebilir. Hatta iletişim araçlarının aktif olarak kullanılması sonucunda global bir krize dahi dönüşebilecektir.

Kriz

“Kriz” kavramı kapsamlı bir literatür taraması yapıldığında çok farklı tanımlar ile karşımıza çıkmaktadır. İçinde bulunan duruma ve zamana göre farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılsa da genel itibari ile kriz; bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de yaşamını tehlikeye sokan, ivedilikle tepki göstermesi gereken, örgütün halen sahip olduğu kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, gerilim yaratan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Nardalı ve Çivi, 2004). Okumuş (2003) ‘a göre ise ‘ ‘Kriz; işletmelerin iç veya dış çevrelerinin beklenmedik bir şekilde değişmesi sonucunda aniden ortaya çıkan ve işletmenin faaliyetlerini, fiziki ve finansal durumunu, geleceğini ve işletme çalışanlarını fiziksel ve ruhsal olarak tehdit eden ve acil önlem alınması gereken olaylar.’ olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu ise krizin tanımını ‘sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım’ olarak yapmıştır.

Literatürde bulunan bir başka ifadede ‘ ‘Kriz; örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi ve nihayetinde yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin yeterince yerine getirilememesi durumu.’ olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 2019). Yukarıda görüldüğü gibi ‘Kriz’ kavramı literatürde farklı biçimlerde tanımlanmış olsa da işletmenin veya örgütün kontrolü dışında, iç veya dış sebeplerle ortaya çıkan bir durumu kriz olarak değerlendirebilmesi için söz konusu durumun birtakım özelliklere sahip olması gerekir.

Krizin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aykaç, 2001):

- *Beklenmedik gelişmelerin meydana gelmesi –Kriz durumu önceden öngörülemediğinden örgüt içi işleyişte ve yapılan çalışmalarda rutin dışı durumlarla karşılaşılabilir.*
- *Önleme mekanizmalarının yetersiz kalması–Örgüt içindeki ilgili departmankriz sürecini erken zamanda fark edemez, kriz önleme faaliyetlerini zamanında yapamaz.*
- *Krizin örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi – Örgütün seyrini ve devamlılığını bozabilir, kuruluş amaçlarından saptırabilir.*
- *Krizin önlenmesi için alınacak tedbirlerin uygulanmasında yeterli bilgi ve zamanın olmaması – Krize sebebiyet veren olaya ait elde edilen bilgilerin güvenilemez olması, belirsizlik durumlarının sürüp gitmesi ve krizin üstesinden gelebilmek için önerilen çözüm yollarının uygulamaya konulması için gereken sürenin olmayışı.*
- *Örgüt yönetiminde gerilim yaratması – Karar veren lider veya yönetici grup krize müdahale esnasında verilen kararlardan birincil derece sorumlu olduklarından bu kararların yönetimine strese girebilir.*

Krize Sebep Olan Faktörler

Krize yol açan sebepler çevresel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır.

- ❖ **Çevresel (İşletme Dışı) Faktörler:** İşletmeni dışındaki makro faktörlerdir. Aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak pek çok işletmenin ve örgütün varlığına etkide bulunabilir. Çevresel faktörlerin hızlı değişmesi, işletmelerin de bu değişikliklere hızla uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir değişle gecikilen her an krizin şiddetinin artmasında sebep olur (Asunakutlu, vd., 2003). Ekonomik şartlar, toplumsal şartlar, teknolojik şartlar, kültürel şartlar, politik şartlar, hukuki şartlar, doğal şartlar, ekolojik şartlar, pazar şartları ve rekabetsel şartlar, uluslararası ilişkiler, sendikalar ve finansal yaptırımlar (Yücel, 2014).
- ❖ **Örgütsel (İşletme İçi) Faktörler:** Örgütlerin krizle karşılaşmalarında dış çevrede meydana gelen değişikliklerin büyük rolü olduğu kuşkusuzdur. Ancak dış çevrenin sabit bir denge halini koruyamaması ve sürekli değişmesinden çok, örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olması krize neden olmaktadır. Bu açıdan örgütlerde krizin iç çevre yetersizliklerinden (örgütsel faktörler) ve başarısızlıklarından kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz (Asunakutlu, vd., 2003). Örneğin, yönetim tarzı ve özellikleri, örgütün büyüklüğü, departmanlaşma, bilgi akışı, geçmiş olay ve deneyimler, inançlar, tutumlar, demografik yapılar, kurum ve örgütlerin evrensel yaşam anlayışları (Yücel, 2014).

Örgütsel Çatışma

Günümüzde birçok yerde karşımıza çıkan çatışma kavramı aslında anlaşmazlıklar, iletişim eksiklikleri, uyumsuzluk, panik, kaygı, stres gibi insan ruhunu olumsuz yönde etkileyen duyguların ortaya çıkması ile kendini göstermektedir. Çatışma kavramı genel itibariyle toplumlar, ülkeler arasındaki savaşlardan, endüstriyel mücadelelere, örgüt üyeleri arasındaki

uyuşmazlıklardan, üyeler arasındaki rekabete kadar pek çok olaydan meydana gelmektedir. Örgüt üyelerinin kişisel çıkarlarının önemseniş, diğere kişilerin çıkarlarının dikkate alınmaması durumunda çatışmanın ortaya çıkması için yeterli zeminin hazırlandığından söz edilebilir (Bektaş ve Kenar 2018).

Örgütsel ilişkilerde ortaya çıkan çatışmayla ilgili olarak pek çok tanımlama yapılmıştır. Standart karar alma mekanizmalarında bozulma, amaçlarda ve sonuçlarda ortaya çıkan fikir ayrılıkları, ilgi-yöntem ve bakış açısı farklılıkları gibi tanımlamalarla ifade edilen örgütsel çatışma kavramı, pek çok açıdan belirsizliğini korumaktadır. Çatışma bir bakıma birlikte yaşayan insanların, örgütlerin, toplulukların karşılıklı paylaşımları sonucu ortaya çıkan sosyal bir olgudur. Bu gruplar arasında çıkabilecek her çatışmanın farklı sebepleri olabilir (Altan, 2015).

Örgütsel Çatışma Nedenleri

Örgütün hedefleri doğrultusunda bir araya gelen kişiler arasında cinsiyet, yaş, kültürel farklılıklar, eğitim seviyesi gibi birçok sebepten dolayı çeşitli düzeylerde çatışmalar yaşanabilir. Bütün bu farklılıklar örgütlerde çatışmalara neden olmaktadır (Tokat,1999). Örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışma durumunun sebep – sonuç ilişkisi içerisinde incelenmesi, çatışma yönetim sürecinde ve çözüm yollarının tespitinde önemli bir rol oynayacaktır. Çünkü çatışmaya sebep olan nedenin doğru tespit edilip anlamlandırılması, çözüme giden yolu gösteren bir harita olacaktır. Çatışmaları bir veya birden çok nedenin bir araya gelmeleri sonucunda ortaya çıkabilirler.

Çatışma nedenlerini konularına göre toplamak gerekirse bunlar;

1. Bireysel nedenler
2. Örgütsel nedenler
3. Yönetimsel nedenler

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir (Yancı, vd. 2002).

Bireysel nedenler kapsamında öncelikli olarak insanların karakter farklılıklarından bahsedebiliriz. Her birey kendine özüdür. Bu sebeple her insan karşılaşılan bir durum karşısında farklı tepkiler verebilmektedir. Yaradılışa bağlı kişilik farklılıkları, örgüt içindeki statü farklılıkları, görüş – amaç farklılıkları ve durumları analiz etme yaklaşımları her bireyde farklılık gösterecektir. Bu farklılıklar da örgüt içindeki bireysel uyumsuzlukları beraberinde getirecektir. Bunun dışında değer yargıları kişiler arası ve örgüt içi çalışmalara neden olabilir. Astar yumuşak denetimi benimserken üstler sıkı denetim modelini benimseyebilir (Tokat, 1999). Örgütsel nedenler kapsamında da örgütü oluşturan temel yapıtaşısı olan insan unsuru etkili olmakla birlikte asıl belirleyici neden örgütün oluşumundaki dinamiklerdir. Örgütün büyüklüğü, bürokratik nitelikler, iş bölümü ve uzmanlaşma, fonksiyonel bağlılık, ortak karar verme mecburiyeti, kıt kaynaklar, yetki ve sorumluluk belirsizliği ve örgütsel değişim unsurları çatışmalara neden olan örgütsel nedenler arasında sayılmaktadır (Keçeci ve Demiray, 2020).

Yönetimsel nedenler kapsamında meydana gelen çatışmalarda ise sorumluluk daha çok yönetici pozisyonundaki personellerdedir. Bu çatışma tipinde genellikle sert denetim biçimi, performans

– ödül sistemindeki adaletsiz tutumlar, örgüt içi dayanışma yerine rekabete teşvik, iletişim eksiklikleri, ast – üst ilişkisindeki katı tutumlar gibi nedenler örgüt içi çatışmaları tetikleyebilmektedir. Örgüt kaynaklarının paylaşılmasında yapılan adaletsizlikler, görevlerin birbirlerine bağlılığı, görev, yetki ve rollerin belirgin olmayışı işle ilgili başlıca çatışma nedenlerdir (Yılmaz ve Görece, 2019).

Örgütsel Çatışma Yönetim Yolları

Organizasyonların içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar (sürtüşmeler, zıtlasmalar, anlaşmazlıklar) ve bunların yönetimi ve çözülmesi yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir (Karcıoğlu vd., 2012). Genel olarak örgütlerde çatışma, düşük düzeyli çatışmalardan, yüksek düzeyli çatışmalara kadar yaşanabilmektedir. Çatışma yönetiminde önemli olan husus, çatışmayı örgütlerde en elverişli düzeye getirerek yapıcı bir forma sokmaktır. Bunun için çatışma nedenlerinin iyi bir şekilde anlaşılıp, analiz edilmesi gerekir (Oktay, 2016).

Örgütsel çatışma ihtimalinin arttığı ortamlarda yöneticiler, çatışma kaynağı olabilecek durumları önceden kestirebilir ve bunlara yönelik etkin önlemler geliştirebilirlerse, örgütsel bazda çatışmadan daha az etkilenirler. Bunun için yöneticiler, çatışmayı doğru tanımlamak, çatışma kaynaklarını iyi belirlemek ve çatışma yönetim modelleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmak zorundadırlar. Yani yöneticiler çatışmayı iyi yönetmek durumundadırlar (Yancı vd.,2002).Kısaca çatışma yönetimi, örgütteki kişiler ya da gruplar arasında ortaya çıkan çatışma düzeyini denetim altına alarak, aradaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgüte yararlı olacak şekilde yönlendirilmesidir (Yılmaz ve Görece, 2019).

Çatışma pek çok organizasyon için ciddi bir problemdir. Yöneticilerin zamanlarının %15 – 25’lik bir bölümünü çatışmaya ayırdıkları tespit edilmiştir (Altan, 2010). Yöneticilerin karşılaşılan kriz sürecini iyi yönetememesi ya da çatışma durumunu çözememesi halinde örgüt için zaman kaybı ve ekonomik kaybın ortaya çıkması muhtemeldir. Örgütsel çatışma yönetiminde kullanılacak yöntem ya da stratejilerin seçimine ait kararlar, çatışmanın konusu ve büyüklüğüne, örgütün yapısı, yöneticilerin yönetim tarzları ve çalışanların özelliklerine göre verilmelidir. Hangi yöntem ve stratejinin benimseneceğine içinde bulunulan durum değerlendirilerek karar verilmelidir.

Günümüzde birçok çatışma yönetim modeli kullanılmaktadır. Bunların içinde ise yaygın olarak kullanılan F.Rahim’in modelidir. Bu model kişinin kendisine yönelik ilgisi ve başkalarına yönelik ilgisi olmak üzere iki boyutludur. Bu iki boyut birlikte düşünüldüğünde çatışma yönetiminde tarafların kullanacağı tarzlar beş tanedir. Bunlar bütünleştirme (problem çözme), uyma (ödüne verme), uzlaşma, hükmetme (baskın olma) ve kaçınma olarak ifade edilmektedir (Oktay, 2016).

Rahim’in çatışma yönetim tarzı modeline göre;

1. **Bütünleştirme (problem çözme) çatışma yönetim tarzı** –Tarafların sorunları anlamaları ve onları objektif olarak analiz etmeleri ile her iki tarafı da tatmin edici sonuçlara ulaşılabileceğini ifade eder (Altan,2010). Kazan – Kazan mantığının hâkim olduğu yönetim tarzıdır.

2. **Uyma (ödün/taviz verme) çatışma yönetim tarzı** -Bir tarafın karşı tarafı haklı bulduğu veya haklı bulmasa bile çeşitli sebeplerle bunu dile getiremediği durumlarda karşı tarafa olan ilgi düzeyi kendisine olan ilgi düzeyinden fazla olduğu yönetim tarzıdır. Bu uyma (ödün/taviz verme) stiline ait davranışları ve kaybet-kazan mantığını beraberinde getirmektedir (Keçeci ve Demiray.,2020). Bu yönetim tarzını benimseyen kişiler karşı tarafla olan olumlu ilişkilerini sürdürmek adına kendi istek ve amaçlarından vazgeçerek karşı tarafın istekleri doğrultusunda hareket etmenin doğru olacağını düşünebilmektedirler.
3. **Uzlaşma çatışma yönetim tarzı** – Her iki tarafında amaç ve isteklerinin orta derecede önemli olduğu durumdur. Taraflardan hiçbirinin istedikleri sonuçların tamamını elde edemedikleri ama buna rağmen anlaşmanın sağlanabildiği bir durumdur. Kısaca kazanan – kaybeden yok mantığının hâkim olduğu yönetim tarzıdır. Ancak uzlaşma yöntemi, örgüt açısından zayıf bir sorun çözme metodudur. Çünkü bu yöntem her zaman çözümlerin örgütsel amaçların en iyi biçimde gerçekleştirilmesine hizmet etmeyebilmektedir (Altan, 2010).
4. **Hükmetme (baskın olma) çatışma yönetim tarzı**–Bu modelde birey kendi ihtiyaçlarını ön planda tutar, karşı tarafın ihtiyaçlarını görmezden gelebilir. Daha çok kazan – kaybet mantığının hâkim olduğu yönetim durumudur. Örgüt içindeki yöneticilerin “patron benim, ben ne dersem o olur” şeklindeki yaklaşımları ile çatışmayı çözmeye çalıştıkları modeldir.
5. **Kaçınma çatışma yönetim tarzı** – Bireyin hem kendisi hem de başkaları için düşük ilgisini ifade eder. Bu yöntemde yönetici çatışmanın çözümünde aktif rol almaktan kaçınarak olaylara müdahale etmez (Altan, 2010).

Bu çatışma yönetim stilleri arasında en uzun vadeli çözüm olarak tümleştirme davranışları gösterilebilir. Ancak duruma göre diğer tüm stillerin olumlu sonuçlar doğurduğu anlar olmaktadır. Örgüt verimliliği açısından önemli olan, çatışmayı yönetecek kişilerin çatışmanın kaynağı, evresi ve taraflarına dair doğru teşhisler koyup hangi stilde yönetileceğine dair bunlara göre karar vermesidir.

Yönetim

“Yönetim” kavramının farklı bilim alanlarında farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve grupsal çabaların eşgüdümlemesi olarak tanımlanan yönetim, davranışsal açıdan, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi için işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi ve kontrol edilmesi biçiminde ifade edilmektedir (Asunakutlu vd., 2003). TDK ise yönetimin tanımını yönetme işi, çekip çevirme, idare etme olarak yapmıştır.

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. (Güçlü, 2003). Yönetim toplulukların hedeflerine doğru ve en akılcı biçimde ulaşabilmelerinde önemli bir süreçtir.

Yönetimin tanımından ortaya çıkarılabilen ve yönetim olayından söz edebilmek için gerekli olan özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Yenisu, vd., 2019):

- ❖ *Her şeyden önce yönetimden söz edilebilmesi için insanların varlığı ve bu insanlar arasında işbirliği olması gerekir.*
- ❖ *Diğer bir özellik, sağlanan işbirliğinin belirli bir amaca yöneltilmesidir.*
- ❖ *Bunun yanı sıra, hangi tür kurum ve kuruluşun yönetimi olursa olsun yönetim işlevinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar, hep birbirinin benzeri olmaktadır. Bu nedenle yönetim ‘Evrensel Bir Süreç’ tir.*

Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler (Güçlü, 2003).

Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi ise, krizin önlenmesi ya da sonuçlarının sınırlandırılması değil, kriz ortaya çıktığında gösterilecek tepkilerin yönetimi olarak adlandırılır (Akdağ, 2005). Diğer bir ifade ile kriz yönetimi, krizi ve nedenlerini saptamayı, onları analiz etmeyi, gerekli önlemleri uygulamaya koymayı, bunlara dayanarak gelecekteki krizleri öngörmeyi, krizler ortaya çıktığında daha önce hazırlanan planları uygulamayı ve krize karşı önlemler almayı içerir (Okumuş, 2003).

Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi bünyesinde klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü bir takım özellikleri bulundurmaktadır. Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toplayan örgütler ortaya çıkarmaktır (Akdağ, 2005).

Kriz yönetiminin özelliklerini sıralayacak olursak (Dinçer, 2019):

- ❖ *Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan pek çok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanabilen işletmeler oluşturmaktır.*
- ❖ *Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarıları, yöneticilerin krizleri ne denli anladıkları ile bağlantılı olarak değişmektedir.*
- ❖ *Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir. Başlangıcı veya sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.*
- ❖ *Kriz yönetimi krizlerin türüne göre uyum olarak yapılamalıdır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan stratejiler, karşılaşılan yeni krizde faydalı olmayabilir.*
- ❖ *Başarılı bir kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güven ve morallerini güçlendirebilmektedir. Krizleri başarıyla atlatan yöneticiler görevlerini*

kaybetmemenin yanı sıra, kariyerlerinde önemli bir aşama kaydedebilmektedirler.

- ❖ *Kriz yönetim; önemli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözümlenmesi önemli bir zaman almaktadır.*
- ❖ *İletişim,yapılandırma, kontrol, maliyet, kültür sistemlerinin karmaşıklığı ve birbirine bağlılıkları kriz yönetiminde önemli yer tutmaktadır.*
- ❖ *Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir tolerans göstermeyi gerektirmektedir.*
- ❖ *Kriz yönetimi stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü krizler strateji hedeflerini de tehlikeye sokmaktadır.*
- ❖ *Kriz yönetim takımlarına hem fiziksel hem de ruhsal eğitim verilmelidir. Bu özellikler başarılı bir kriz yönetimi için gereklidir.*
- ❖ *Kriz bir işletmenin bütününe etkileyen bir yangın gibidir. Kriz yönetiminde ilk amaç yangını söndürmektir.*

Sosyal Medya ve Kriz

Sosyal Medya

Son yıllarda dünyada değişen şartlar (pandemi, savaşlar, ulusal – uluslar arası siyasi krizler, ekonomik bunalımlar vb.) sebebi ile sosyal medyaya gösterilen ilgi her geçen gün katlanarak artmaktadır. Sosyal medya alışlageldik geleneksel iletişim anlayışını çarpıcı bir biçimde değiştirdi. Nispeten ucuz teknolojilerin yardımı ile herhangi bir yerde herhangi bir zamanda ve herhangi bir şeyi rahatlıkla paylaşılabilir hale getirdi (Radmann, Hadenborg ve Broms, 2021). Geleneksel medyaya göre sosyal medyanın daha ulaşılabilir, hızlı, kolay, ekonomik ve kullanılabilir oluşu kitleler - kurumlar arasında kullanılan bu medya türünün daha popüler olmasına sebep olmuştur. Sosyal medyanın artan küresel popüleritesiyesinde, binlerce sosyal medya sitesi aracılığıyla milyonlarca kullanıcıya rahatlıkla ulaşılabilir. Bu durum sonucunda da ticari pazarlamacıların tüketicilerle etkileşim kurmak, ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmak için bu platformlara olan ilgisini her geçen gün artırmaktadır (O'Reilly, Berger, Hernandez, Parent, Seguin, 2012).Geleneksel medyada bilgi aktarımı kurumlardan kamuya şeklinde yürütülürken, sosyal medyada ise bu durum genişleyerek kurumdan topluma, toplumdan topluma, kurumdan kuruma olarak şekillenmektedir (Kayış, 2017).

Sosyal medyayı, geniş anlamda Web 2.0 teknolojileri üzerine kurulan daha derin sosyal etkileşme, topluluk oluşumuna ve iş birliği projelerini başarmaya imkan sağlayan Web siteleri olarak tanımlamak mümkündür (Şahinsoy, 2017). Kullanıcıların birbiri arasında çevrim içi haber, fotoğraf, video, metin, içerik paylaşmasına olanak sağlayan web uygulamalarına verilen ortak addır (Kayış, 2017).Çevrimiçi sosyal medya etkili, bire bir bilgilendirici ve tekilden çoğula – çoğuldan tekile iletişimin belirsiz miktarda zaman ve mekana yayılmasını sağlayarak karmaşık iletişimin gelişimini kolaylaştırır (O'Reilly vd., 2012).

Sosyal Medyada Kriz Yönetimi

Krizler, beklenmeyen bir anda meydana gelen ve genellikle örgütleri hazırlıksız yakalayan durumlardır. Günümüz sosyal medyasında yaşanan krizler ile geleneksel krizlerin ana farkı ise eskiden uzun bir sürede ve kısıtlı bir çevreye yayılan krizler, sosyal medya ile saniyede

hemen herkese yayılmaktadır. Yani küçük bir yerde olan krizden, dünyanın öbür ucundaki kişiler tarafından bile sosyal medya aracılığıyla haberdar olur (Şahinsoy, 2017). Geleneksel medyadan farklı olarak sosyal medya, sporcuların, antrenörlerin ve spor organizasyonlarının pandemi sonrasında marka bilinirliklerini ve iletişimsel erişimlerini artırmak için tüketiciler ile bağlantının oluşturulduğu önemli bir platform haline geldi (Ruhley ve Li, 2020). Bu sebeple, yaşanan küçük çaplı bir krizin kolaylıkla küresel boyuttaki bir krize dönüşmesinin meselesi olabilmektedir.

Literatürde sosyal medyada kriz yönetimine ilişkin oluşturulmuş herhangi bir model bulunmamaktadır. Ancak yapılan araştırmalar ve incelemeler doğrultusunda sosyal medyada yaşanabilecek krizleri iki şekilde ele almanın mümkün olduğu görülmektedir. Birincisi kurumda yaşanan krizin kurum içinden ya da dışından biri/birileri tarafından sosyal medya ortamına aktarılması ile yaşanan ve asıl mücadelenin gerçek hayatta verildiği krizlerdir. Bu krizlerin sosyal medyada yönetilmesi krizin sanal ortamda gelişimini takip ederek ve yapılacak küçük çaplı müdahalelerle mümkün olabilmektedir. Sosyal medyaya aktarılan krizlerin temel kaynağı belli olmamakta ve dikkat çekiciliği bakımından az önem taşımaktadır. Ancak sosyal medyanın paylaşım noktası olduğu düşünüldüğünde farklı krizlerin kaynağını oluşturabileceğini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Sosyal medya kurumların hedef kitlelerini bilgilendirmesi bakımından önemli bir haber kaynağı işlevi üstlenmekte ve kurum karşıtlarına fırsat vermeden, kurumun imajına, itibarına zarar verebilecek söylemlere engel olmak için çalışmaları zorunlu kılmaktadır (Bat ve Yurtsever, 2014).

Sosyal medyadakarşılaşılabilecek ikinci tür kriz ise doğrudan sosyal ortamlarda başlamışve yine bu ortamlarda devam eden krizlerdir. Bu tür krizlere sosyal medyatemelli olması nedeniyle sosyal medya kullanıcı kitlesinin ilgisi çok dahafazla olmaktadır. Bununla birlikte krizlerin mücadele edildiği ortam sosyalmedya olması sebebiyle, profesyonel bir biçimde oluşturulmuş olan sosyalmedya kriz planının devreye sokulması ve bu planın üst yöneticilertarafından devamlı kontrol edilmesi gerekmektedir. Sosyal medyadabaşlayan krizlerde kurumlar, kullanıcıların yazdıkları içerikleri dikkatealmalı ve bu içeriklere agresif bir şekilde yaklaşmak ya da silerek göz ardietmek yerine en kısa sürede çözüm üretmek için çaba göstermelidir. Aksitakdirde kriz, sosyal medya ortamında daha da büyüyecek ve kurumunsosyal ağlardaki algısı, kurumun doğrudan müdahalede bulunamayacağıfarklı ağlara aktarılacak ve bunun sonucunda kurum, itibar kaybına uğrayabilecektir (Kayış, 2017).

Spor Yönetimi

Günümüzde spor yönetimi, genel yönetimin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor yönetimi temelde genel yönetimin amaç, özellik ve yöntemlerinin spor alanında uygulanması ile işlevsel hale gelebilmektedir. Birincil amacı da tüm sportif faaliyetlerin ve organizasyonların çağdaş, bilimsel ve işlevsel bir biçimde nasıl yönetilmesi gerektiğini tespit etmek ve bu tespitleri uygulamaya koyabilmektir. Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilidir (Donuk, 2005).Spor yönetimi, yönetim biliminin bir alt dalı şeklinde düşünülmelidir. Bu bakımından yönetim bilimiyle birçok ortak noktalan kapsar. Ancak spor yönetimi, uygulamada, spor alanının özelliklerini göz önünde bulundurmak durumundadır. Bu nedenle spor yönetimi, bir

taftan genel yönetimin ilke ve yöntemlerinden faydalanırken diğer taraf tan spor alanının özelliklerini dikkate alarak; sporcu-yönetici sporcu-spor örgütü ve spor örgütleri ile toplum arasındaki ilişkiler çerçevesinde kendine özgü işleyen bir yapı oluşturmak zorundadır (Ekici, vd., 2002).

Literatürde genel yönetim tanımlamalarında yola çıkarak spor yönetimi ile ilgili birden fazla tanımlama yapılmıştır. Basım ve Argan'a göre (2006) en basit ve kısa tanımıyla spor yönetimi; "spor örgütü ve organizasyonunun amaçları doğrultusunda insan ve madde kaynaklarını sevk ve idare edebilme bilim ve sanatıdır." Bir başka tanımlamada ise "Spor Yönetimi", spor ile ilgili kurulmuş örgüt veya organizasyonun, belirlenen amaçlar ve sporun kendine özgü özellikleri doğrultusunda, elindeki fiziki ve beşerî kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesi için kararlar alma ve alınan kararları uygulama sanatı olarak tanımlanabilir (Sunay, 2020).

Spor biliminin önemli bir kolu olan spor yönetimi ve ilkeleri bilimsel bir anlayış içinde ele alınıp değerlendirilmektedir. Her alanda olduğu gibi spor alanında da hizmet ve faaliyetlerin yaşama geçirilmesi ve ilkeler doğrultusunda amaçlara ulaştırılması spor yönetiminin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Bayter vd., 2014).

Spor yönetimi merkezine "insan" olgusunu aldığı için kamu yönetimi ile de ayrılmaz bir bütünlük gösterebilmektedir. Fakat spor yönetiminin de kendine özgü birtakım özellikleri vardır.

- ❖ Spor yönetiminin odak noktası "insandır".
- ❖ Uzun vadeli hedeflere sahiptir. Hedeflenen noktaya erişim esnasında harcanan süre insanlar üzerinde stres ve kaygıya sebep olabilir.
- ❖ Her kesimden insan, merkezden taşraya kadar yayılmış spor kurum ve kuruluşlarında görev alabilirler.
- ❖ Spor yönetiminin, sporun kendine özgü kültürel yapısı ile harmanlanması sonucunda ortaya çıkan amacı, yöntemi, etik değerleri ve ahlaki yapısı ile diğer yönetim alanlarından farklılıklar gösterebilir.

Ayrıca çağdaş spor yönetiminde teknolojik beceriler, bilgisayar kullanımı, veri kayıt – analiz etme oldukça önemlidir (Basım ve Argan, 2006). İnternet temelli teknolojiyi kullanıp pazarlayabilme, sosyal medya kanallarını yönetebilme ve tüm bunları taraftar veya müşteri odaklı kullanabilme etkili bir yönetim anlayışının sembolleri olabilmektedir.

Sporda Kriz Yönetimi

Sporda kriz yönetimi son yıllarda önemini çok fazla artmıştır. Bunların başında finansal, yönetsel, idari, ekonomik ve benzeri konular sporda kriz yönetiminin doğmasına neden olmaktadır. (Dinçer, 2019). Krizin ortaya çıktığı durumlarda sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi, etkilerini minimum düzeye indirerek krizi en az zararla atlatılması, hatta kriz durumlarını fırsata çevirebilecek müdahaleler yapılması sporda etkili bir kriz yönetimini gerektirecektir. Günümüzde kriz süreçlerini başarılı bir şekilde atlatan örgütler bu durumu aksi yöne çevirerek zarar durumunda yarar durumuna geçebilirler.

Sportif Faaliyetlerde Krize Yol Açan Sebepler

- ❖ Örgütlerdeki yönetim eksiklikleri,
- ❖ Ekonomik problemler,
- ❖ Şike süreçleri,
- ❖ Legal – illegal bahis oyunları,
- ❖ Yasaklı madde – doping kullanımı,
- ❖ Sponsor eksiklikleri,
- ❖ Sporcu – antrenör – yönetici anlaşmazlıkları,
- ❖ Küresel problemler (savaş, salgın hastalık, ekonomik dalgalanmalar vb.),
- ❖ Prestij kayıpları,
- ❖ Özel hayatın gizliliğinin ihlal edilmesi.

Yukarıdaki sebepler bakıldığında sporda krize yol açan sebeplerin tek yönlü olmadığı anlaşılmaktadır. Sportif örgütlenmelerde karşılaşılan kriz durumları sporcu, teknik ekip, seyirci (tarafar), yönetici unsurlarının eş zamanlı olarak yönetilmesi ile aşılabilecektir. Bu sebeplerle spor örgütlerinde, spor organizasyonlarda, krizlere karşı önceden tedbir mekanizmalarının ve planlarının oluşturulması, kriz durumu ile karşı karşıya kalınması halinde sürecin iyi yönetilmesi sporda kriz yönetimi olarak adlandırılabilir (Kaplan, 2020).

Covid – 19 Pandemisinin Spor Yönetimi Üzerindeki Etkileri

2019 yılının sonlarına doğru Çin'in Vuhan kentinde ortaya çıkan tanımlanamamış bir koronavirüs türü tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Sonrasında bu tanımlanamayan koronavirüs türü Sars-CoV-2 olarak adlandırılmış ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından küresel COVID - 19 salgını "pandemi" olarak ilan edilmiştir. Dünya COVID – 19 ile mücadele ederken, spor dünyası da daha önce görülmemiş bir kriz durumu ile karşı karşıya kalmıştır. Dünyanın hemen hemen tüm spor liglerinin ve uluslararası spor organizasyonlarının ertelenmesi veya iptali, ticari veya çok branşlı sportif mega etkinliklerin ertelenmesi veya iptali, Avrupa Futbol Liginde maçların durdurulması, UEFA'nın önde gelen uluslararası etkinliği EURO 2020'nin bir yıl sonrasına ertelenmesi (Avrupa bölgesinin kültürel birlikteliğini ve değişkenliğini göstermek için 12 ülkeye yayılmış ve 60 yıllık rekabeti geliştirmek üzere tasarlanan önemli bir turnuva), Formula 1 Grand Prix sezonu-Çin-Vietnam Grand Prix 2020, İtalya ve İrlanda'da Six Nations Rugby Şampiyonası, dünyaca ünlü ve tarihi at yarışı Grand National 2020'nin iptali, Fransa bisiklet turunun ertelenmesi, ulusal şampiyonalar ve dünya şampiyonalarının tamamıyla iptal edilmeleri veya ertelenmeleri, dünya kupası durakları ve tabii ki olimpiyat elemeleri gibi büyük uluslararası etkinlikleri içeren devasa bir spor ekosisteminin merkezi ve bu merkezin bu dönemki durağı olan Tokyo 2020 Olimpiyat Oyunlarının, Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) (2020) tarafından tarihinde ilk kez ertelenmesi ve oyunlarının açılış töreninin 23 Temmuz 2021'de gerçekleşmesinin planlanması (yaklaşık 15 bin sporcu, 70 bin gönüllü ve 20 milyon ziyaretçi katılımıyla) ve Türkiye'de gelince de bütün alt ve üst ligler dahil spor faaliyetlerinin tamamıyla iptal edilmesi veya ertelenmesini, COVID-19'un sportif faaliyetlere yaptığı sayısız etkilerden örnekler olarak sıralayabiliriz (Türkmen ve Özsarı, 2020).

Bu iptaller ve ertelemeler sadece sportif kayıplara değil aynı zamanda çok ciddi ekonomik ve sosyal kayıplara sebebiyet vermiştir. Sponsorluk ve yayın hakları gelirleri ortadan kalkmış;

kulüpler ve sporcular bu ve bunun gibi birçok gelir kaleminden mahrum kalmıştır. Diğer yandan insanların zorunlu hallerde evlerinde karantinada kalmaları, hareket alanlarının kısıtlanması gibi sebeplerle spor yapma ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçları giderebilmek adına kurumlar çeşitli haberleşme kanalları vasıtası ile insanları evlerinde spor yapmaya teşvik etmişlerdir. Televizyon, internet, sosyal medya, cep telefonu uygulamaları vb. platformlardan insanların evlerinde de spor yapabilmeleri sağlanmıştır.

COVID-19 pandemisi nedeniyle sporun ekonomik anlamda daralması spor kurum ve kuruluşlarının yeni arayışlara yönelmesine neden olmuştur. Bu arayış neticesinde, sporun yer aldığı spor medyası, spor turizmi, spor pazarlaması ve spor tüketimi gibi alanlarda yenilikçi çözümlere gidilmiştir (Aygün,2020). Sosyal medya kanallarında sportif reklamların ve promosyonların doğru yönetilmesi, çevrimiçi alışveriş alışkanlıkları ile birleşince spor ekonomisine yoğun pandemi sürecinde nefes aldırان önemli noktalardan biri olabilmıştır.

Daha sonraki süreçlerde kısıtlamaların kaldırılması ile spor faaliyetleri tedbirler dâhilinde icra edilmeye başlanmıştır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ile Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) sporun gelişimi ve tedbirlerinönlenmesi amacıyla sürekli etkileşim halindedir. Buetkileşim sonucunda düzenlenmesi planlanan etkinliklerdealınması gereken tedbirler ve risk değerlendirmesisürecinde etkilerin azaltılmasına yönelikönemleri içeren bir kılavuz yayımlamıştır (Aygün ve Ünal, 2020). Yayımlanan bu ve bunun gibi yönetmelik ve kılavuzların uygulanması esnek bir spor yönetim anlayışı ve kabiliyetini de mecburi kılmıştır. Bu süreçte spor yöneticilerinin hızlı karar alabilme ve uygulama becerileri ön plana çıkmıştır.

Sporda Kriz Alanları / Örnekleri

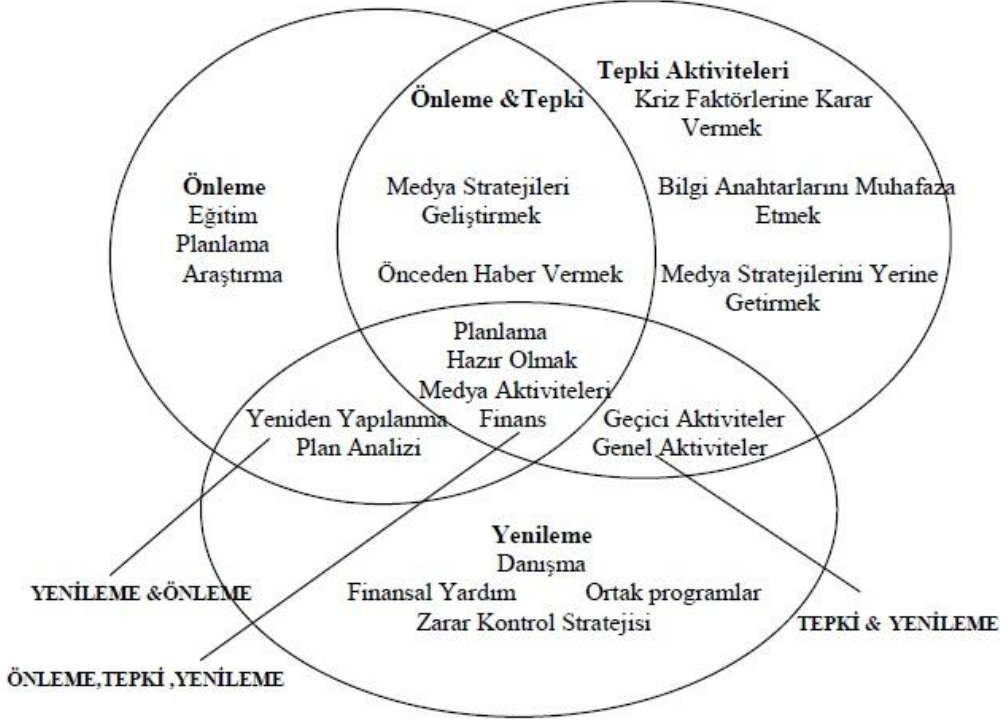
Ülkemizde ve dünyada gerçekleştirilen spor organizasyonlarında zaman zaman çeşitli kriz durumları ile karşı karşıya kalınmıştır. 3 Temmuz 2011 tarihinde ülkemizde birden çok profesyonel spor kulübünün, spor yöneticilerinin ve sporcuların karıştığı bir kriz süreci yaşanmıştır. Birçok spor yöneticisinin, çalışanların ve sporcuların gözaltına alındığı bu durum “ 3 Temmuz süreci “ olarak kayıtlara geçmiştir. Bu olayda asıl olan kulüpler ve sporcular arasında yaşanan şike ve teşvik primi iddialarıdır.

Küresel çapta sportif bir kriz de yakın dönemde tüm dünyanın etkisi altında kaldığı COVID – 19 salgını sebebi ile gerçekleşmiştir. Spor sektöründe yapılması planlanan organizasyonlar salgının başlaması ile birlikte önce ertelenmişler, sonrasında da hükümetlerin ve uluslararası kuruluşların kararları ile iptal edilmiştir. Salgının başlaması ile salgının merkezi olarak görülen Çin’de yapılması planlanan 2020 Dünya Salon Atletizm Şampiyonası ertelenmiştir. Devam eden süreçte salgının şiddetini arttırması sebebi ile birçok organizasyon ertelenmiş veya iptal edilmiştir. Hatta dünyanın en büyük spor organizasyonu olarak bilinen olimpiyatlar da salgından nasibini almıştır. Olimpiyat ateşi tarihinde ilk defa yakılmamış, IOC, 2020 Yaz Olimpiyatları’nın ertelendiğini açıklamıştır (Yurtsızoğlu, 2021).

Sporda Kriz Yönetimi Modeli

Dünyada meydana gelen değişimler ve gelişimler spor örgütlerini, organizasyonları ve paydaşlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Spor organizasyonlarının her birinin farklı özelliklere sahip olması, tekrarlanan aktiviteler olsa bile; zaman, tesisler, sorumlu kişi ve yarışmacılar, hava koşulları her seferinde farklı olacağından planlama aşamasında rutin

işlere göre daha yüksek oranda çaba ve uzmanlık ayrılması gerekmektedir, çünkü bu tür organizasyonlarda detay planlamaya gereksinim vardır (Devecioğlu, 2003).



Şekil 1. Sporda kriz yönetim modeli

Spor organizasyonlarında iç ve dış çevresel faktörler nedeni ile meydana gelebilecek aksaklıkların çözümlenmesinde bir çok çözüm önerisi bulunmaktadır. Bu amaca yönelik yapılan Patrick O'Beirne, Stephen Ries'in çalışmalarında; Spor da kriz yönetimi açısından değerlendirmelere bakıldığında Önleme, Tepki ve Yenileme temel faktörleri göze çarpmaktadır (Devecioğlu, 2003). Bu modelle ilgili diğer unsurlar yukarıdaki Şekil 1'de yer almaktadır.

TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Krizlerin önlenbilmesinde temel amaç, kurulacak denetim ve önleme mekanizmaları sayesinde kriz durumunu başlamadan engellemek ya da gerçekleşen durumdan en az hasarla uzaklaşabilmek olmalıdır. Krizlerle başa çıkmak için gerçekçi ve sistematik bir planlama gerekmektedir. Herhangi bir kriz durumuna karşı önceden tahminine dayalı, gerçekçi ve hızlı müdahale gereklilikleri göz önüne alındığında söz konusu durumlarla karşı karşıya kalındığında durumu çözüme kavuşturabilmek için hem bilimsel bilgi birikimine hem de idari deneyime sahip akıllı bir yönetim gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Alghafary, Diabat, Abuhawileh, 2021).

Çağın gerekliliklerine uygun yöntemler kullanılarak, kriz durumunu başından sonuna kadar bir bütün halinde benimseyen bir yönetim anlayışı sergilenmelidir. Ayrıca girişimci ruha sahip kurumlar ve örgütler krizlerin takip ettiği durgunluk dönemlerinde daha iyi performans

gösterdikleri gözlemlenmiştir. Bu durum kriz zamanlarında girişimci kimliğe sahip organizasyonların hayatta kalma olasılıklarının daha yüksek ve kriz sonrası iyileşme aşamasında da yüksek büyüme oranları ve istihdam yaratma oranlarında artış gösterirler (Hammerschmidt, Durst, Kraus ve Pummalainen, 2021). Yönetim bilimi içerisinde yer alan kriz yönetiminin spor kulüplerinin yönetimlerinde en gerekli yönetim yaklaşımı olduğu düşünülmektedir. İç ve dış unsurlardan kaynaklanan tehdit ve krizin yıkıcı etkileri nedeniyle, yöneticilerin krizi aşma becerileri hayati önem arz etmektedir. Doğru bir kriz yönetimi, riskli durumun olumsuz etkilerini en aza indirmeyi veya olumlu etkilerini artırmayı sağlar (Çakmak ve Büyükgün, 2018).

Kriz durumlarına müdahale edecek ekip yöneticilerin de alanlarında yetkin, iletişim kabiliyetleri yüksek, iyi analiz yapabilen ve kararları hızlıca pratiğe dönüştürebilen personellerden seçilmelidirler. Eğer yöneticiler bu yönetim yetilerine sahip değiller ise yanlış kararlar verip ya da verilen kararları yanlış uygulayıp örgüt içindeki krizin büyümesine, hatta örgütün varlığının sonlanmasına sebebiyet verebileceklerdir. Örgüt içindeki hiyerarşiye bağlı olarak ast-üst ilişkisi bir baskı unsuru olarak değil aksine takım çalışması olarak görülmelidir. Yönetici ve yöneten arasındaki uyum ne kadar olumlu olursa, krizin örgüt üzerinde bırakacağı hasarlar o denli az olacaktır. Diğer yandan kriz durumları her zaman olumsuz, yıkıcı, yıpratıcı süreçler olarak görülmemelidir. Kriz durumlarından örgütsel yenilenmelerle ve örgüt amaçlarında yapılacak yenilikçi değişikliklerle çeşitli fırsatlar yaratılabilir. Kriz sonrası örgütler yeni pazarlar yeni organizasyonlar ararlar. Yeni bir çıkış noktası yakalayabilecekleri iş orakları, yeni hizmet kolları ile kaybedilen müşteri – taraftar sadakatini artırmaya çalışırlar.

Örneğin günümüzde yaşanan Covid-19 salgın sürecinde birçok insan evlerinde toplumdan izole bir şekilde yaşamıştır. Bu pandeminin spor üzerindeki en belirgin etkisi dünya çapındaki sportif faaliyetlerin durmasıydı. Bazı sezonlar veya etkinlikler diğerlerine göre daha uzun süre ertelenmiş olsa da dünyanın her yerinden hayranlar, taraftarlar tükettikleri sporda bir tür kesinti yaşadı (Ruhley ve Li, 2020). Bu durum sportif e - ticareti bir kriz durumundan aksi yöne yani krizden fırsata evirmeyi başarmıştır. İnsanlar spor yapabilecekleri malzemeleri çevrimiçi alış-veriş yöntemleri ile edinmişler, dijitalleşen spor ürünlerine uzaktan ulaşmayı tercih etmişlerdir. Salgın süreci ile bir kriz duruma giren spor ekonomisi bir bakıma krizden fırsat yaratarak hem kendine yeni bir pazar bulmuş, hem de başarılı bir kriz yönetiminin örneğini dünyaya sunmuştur. COVID-19 pandemisindeki kriz sürecinde alternatif bir yaşam alanı olduğunu kanıtlayan sosyal medya platformları bundan sonraki dönemde de etkili bir tanıtım, reklam ve pazarlama kanalı olarak kullanılabilir. Örneğin tüketicilerin ilgisini çekmek, sporun yararları hakkında girdi sağlamak ve spora katılım fırsatlarına özendirme için kullanılabilir. Toplumun ilgisini çeken spor organizasyonlarının sosyal medya platformlarında yayımlanabilmesi, sağlıklı yaşam tarzı eğitimlerinin verilmesi, lider sporcular ile söyleşiler yapılması, spor turizm ve spor ekonomisine yapılabilecek yatırımların özendirilmesi gibi faaliyetler kriz sonrasında oluşan ekonomik kayıpların telafi edilmesinde etkili bir örnek yöntem olabilecektir (O'Reilly vd., 2012).

Spor yönetimi de genel yönetim anlayışının alt dalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor yönetiminin bir araştırma dalı olarak ortaya çıkışı, başta Kuzey Amerika olmak üzere profesyonel spor dallarının gelişmesi ile tetiklenmiştir. Bu alanla ilgilenen ilk dergilerden biri 1987'den beri makaleler yayımlayan Journal of Sport Management'tir (Lis ve Tomanek,

2020). Ülkemizde araştırılmaya, geliştirilmeye açık bir bilim dalı olan spor yönetimi hali hazırda yapılan ya da yapılacak özgün çalışmalardan alınacak sonuçlar ve dünya literatüründe yer edinmiş kaynaklar sentezlenerek yeni bir “ Türk Spor Yönetimi “ anlayışı oluşturulabilecektir. Bununla birlikte dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını ve gelecekte dünyayı tehdit edebilecek pandemik durumların oluşma ihtimaline karşın “ Çevrimiçi Spor Yöneticiliği” alanının da incelenmesi gerekebilecektir.

Sosyal medya etkinlikleri bir bakıma alternatif bir “yaşam” biçimini temsil eder. Öğrenme, alışveriş, iletişim, yeniden yaratma, eğlence gibi olguları farklı bir platform aracılığı ile insanlara sunabilir (O'Reilly vd., 2012). Birçok ünlü sporcu, antrenör ve spor organizasyonu bu alışılmadık zamanda geleneksel medya ve iletişim kanallarından farklı olarak iletişim kurmak için sosyal medya ve alternatif medya biçimlerini kullanmışlardır (Ruhley ve Li, 2020). Ayrıca günümüzde kişilerin, kurum ve kuruluşların çokça kullandığı sosyal medya olgusu kriz yönetiminde de önemli bir role sahip olmuştur. Sosyal medya üzerinden yönetilen kriz durumları iyi yönetildikleri takdirde kişilerin, örgütlerin ve organizasyonların küresel boyuttaki prestijlerini arttırmalarında da etkili olabilecektir.

KAYNAKLAR

- Ağca, A, T. (2021). Sosyal medyada kriz yönetimi: dardanel krizinin durumsal kriz iletişim modeline göre incelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi*, (18), 170-193.
- Akdağ, M. (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 1-20.
- Akgeyik, T. (2011). İnsan kaynakları yönetimi boyutuyla kriz yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 53(1), 1-18.
- Alghafary, A., Diabat, K. Ve Abuhawileh, M. (2021). The degree of availability of crisis management elements in the boards of directors of jordanian football sports club in light of the coronavirus (covid-19) pandemic. *International Journal of Human Movement and Sport Sciences*, 9(4), 781-790.
- Altan, Y. (2015). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).
- Arslan, A. (2009). Kriz yönetiminde liderlik. *Akademik Bakış*, (18), 179-190.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.
- Atılğan, D. ve Kaplan, T. (2018). Management in sport. *Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 72-79.
- Aygün, M. ve Ünal, M. (2020). Covid-19 pandemisinin buz hokeyi sporuna etkisi. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25(1), 195-203.
- Aygün, M. (2021). Spor organizasyonlarında covid-19 etkisi. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 9(23), 43-48.
- Aykaç, B. (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 3(2), 123-132.

- Basım, N., Argan, M. (2006). *Spor Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık. ISBN 978-605-5681-22-7
- Bat, M. ve Yurtsever, Ç. T. (2014). Sosyal medyada kurumsal kriz yönetimi: onur air örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(3), 197-223.
- Bayter, M. ve Alaca, E. (2014). Spor yöneticiliğinde bilgi yönetiminin önemi. *Journal of Turkish Studies*, 9(2), 1781-1791.
- Bektaş, M. ve Kenar, G. (2018). Örgütsel çatışmaların çalışanların iş yaşamındaki yalnızlıkları üzerindeki etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 154-166.
- Bingöl, H., Bilgöl, Ş., ve Öner, İ. (2020). Covid – 19’un spor sektörüne etkisi. *Tarih Okulu Dergisi (TOD)*, 46, 1890 – 1909.
- Çakmak, Ö., ve Büyükgün, A. (2018). Crisis management in sport clubs. *European Journal Education Studies*, 5(3), 100-110.
- Demirbaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Devecioğlu, S. (2003). Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi. *Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi*, Ankara.
- Dinçer, N. (2019). *Sporda Yeni Akademik Yaklaşımlar*. İlkım, M., Karataş, Ö. (Ed). Ankara: Akademisyen Kitabevi A.Ş. ISBN 978-605-258-294-7
- Donuk, B. (2005). *Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları*. İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş. ISBN 975-437-505-4
- Donuk, B. (2019). *Tam Yol Yönetim*. İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş. ISBN978-605-155-848-6
- Donuk, B. (2020). *Spor Yönetim Sanatı*. İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş. ISBN 978-605-155-514-0
- Duman, M. ve Başaran, Z. (2021). Gençlik ve spor il müdürlüğü pandemi süreç yönetimi (kocaeli örneği). *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(4), 218-229.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Hammerschmidt, J., Durst, S., Kraus, S. ve Puimalainen, K. (2021). Professional football clubs and empirical evidence from the covid-19 crisis: time for sport entrepreneurship?. *Technological Forecast in & Social Change*, 161, 2-10.
- İbicioğlu, H. (2000). Kobilerde kriz yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (4), 121-128.
- Kaçay, Z. (2020). *Spor ve Sağlık Bilimlere Multidisipliner Bakış*. Hepgüner, G., Yüce, A, S. (Ed). Ankara: Güven Plus Grup A.Ş Yayınları. ISBN: 978-605-7594-53-2
- Karcioğlu, F., Kâhya, C. Ve Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 77-91.
- Kayış, C. (2017). Sosyal medyada kriz yönetimi ve karşılaştırmalı örnek olay incelemesi. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 3(4), 131-160.
- Keçeci, O. ve Demiray, E. (2020). Spor işletmeleri personelinin iş yerlerindeki örgütsel çatışmaların nedenleri ve yönetilme stillerine yönelik algıları. *Celal Bayar Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 15(1), 31-47.

- Kırel, Ç. (1997). Örgütsel çatışma ve güç ilişkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 477-792.
- Lis, A. ve Tomanek, A. (2020). Sport management: thematic mapping of there search field. *Journal of Physical Education and Sports*, 20(2), 1201 -2208.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-56.
- Nardalı, S. ve Çivi, E. (2004). Kriz yönetimi ve tofaş. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 79-93.
- Nergiz, B. Ve Düşükcan, M. (2019). Örgütsel çatışma ve örgüt içi çatışmaların yönetilmesinde modernasyon tekniklerinin kullanılması. *Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 150-172.
- Okay, A. (1994). Kriz Yönetimi. *Marmara İletişim Dergisi*, (8), 15-18.
- Oktay, F. (2016). Çatışma yönetimi ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 1146-1155.
- Okumuş, F. (2010). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerindeki olası etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (1-2), 203-212.
- O'Reilly, N., Berger, I., Hernandez, T., Parent, M. ve Seguin, B. (2012). Understanding adolescent sport participation through online social media. *Sport, Business and Management: an International Journal*, 2(1), 69-81.
- Radmann, A., Hedenborg, S., ve Broms, L. (2021). Social media influencers in equestrian sport. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3, 1-13.
- Rahim, A. M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Ruhley, B., ve Li, B. (2020). Sportandthecoronaviruscrisisisspecialissuse: an introduction. *International Journao of SportCommunication*, 13(3), 283-293
- Seçtim, H. ve Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Scienses Review*, 2(1), 18-50.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.
- Sunay, H. (2020). Sporda Yönetim ve Organizasyon I. *Spor Yönetimi I*, (s.4) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şahinsoy, K. (2017). Kriz yönetimi açısından geleneksel ve sosyal medya. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 36, 1-19
- Şirin, T., Şirin, Y. E. ve Metin, M. (2021). Kriz zamanlarında spor örgüt yönetimi: covid-19 örneği. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 331-344.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 23-40.
- Tuğcu, Ş, T. (2004). Kriz yönetiminde liderlik kavramının önemi. *Selçuk İletişim*, 3(2), 16-22.
- Türkmen, M. ve Özсарı, A. (2020). Covid – 19 salgını ve spor sektörüne etkileri. *International Journal of Sport Culture and Science*, 8(2), 55-67.

- Üçüncüođlu, M., Özdemir, H., ve Çakır, V. O. (2021). Covid-19 pandemisi sırasında sporda kriz yönetiminin bir parçası olarak E-spor kullanımı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 9 (Özel Sayı), 81-101.
- Yancı, A. H. B., Donuk, B. ve Şahin, S. (2002). Spor kulüplerinde örgütsel çatışma yönetimi. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 168-172.
- Yenisu, E., Şahin, F., ve Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yılmaz, S., ve Görecek, P. (2019). Örgütsel çatışma yönetimi ve stratejileri. *Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 6(42), 2768-2779.
- Yurtsızoğlu, Z. (2021). Spor endüstrisinde bir krizin öyküsü (Covid-19). *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 45-50.
- Yücel, A. S. (2014). Sporda kriz yönetimi: 3 temmuz örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, (40), 0-0.