

## Spor Tesislerinde Kriz Yönetimi

Tolga Şahin<sup>1</sup>

Hulusi Mehmet Tunçkol<sup>2</sup>

### Özet

Spor tesislerinde kriz yönetimi, organizasyonların karşılaştığı olumsuz durumların etkilerini en aza indirmek ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirmek için kritik bir süreçtir. Krizler, kurumsal itibarı tehdit eden unsurlar olarak kabul edilir ve bu nedenle etkin bir yönetim gerektirir. Kriz yönetimi, sürecin en az kayıpla geçilmesini sağlamak, krizden çıkarımlar yapmak ve gelecekte benzer durumlarla başa çıkabilmek için hazırlıklar yapmak üzerine odaklanır.

Mesela Covid-19 pandemisi, spor organizasyonlarının kriz yönetiminde önemli bir dönüm noktası olarak örnek gösterilebilir. Bu süreçte, spor yöneticilerinin liderlik becerileri ve alınan tedbirler, kriz yönetiminin etkinliğini artırmıştır. Kriz anlarında hızlı ve etkili kararlar almak, yöneticilerin başarısını belirleyen önemli bir faktördür. Ayrıca, krizler aynı zamanda fırsatları tanımlama ve değerlendirme yeteneğini geliştirme potansiyeline sahiptir.

Sonuç olarak, spor tesislerinde kriz yönetimi, sadece krizlerin olumsuz etkilerini azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda organizasyonların dayanıklılığını artırarak gelecekteki fırsatları değerlendirme konusunda da önemli bir rol oynamaktadır.

### GİRİŞ

Spor, sadece bir rekabet alanı değil; aynı zamanda bir toplumsal kültür ve ekonomik bir endüstri olarak da büyük bir öneme sahiptir. Ancak, bu dinamik ortam zaman zaman beklenmedik krizlerle sarsılabilir. Kriz yönetimi, spor organizasyonlarının, kulüplerin ve sporcuların, bu tür olaylarla başa çıkma yeteneklerini belirleyen kritik bir süreçtir.

1 Dokuz Eylül Üniversitesi Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi  
e-Mail Adresi: tolga.sahin@deu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9594-4466

2 Dokuz Eylül Üniversitesi Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi  
e-Mail Adresi: hulusimehmet.tunckol@deu.edu.tr, ORCID: 000-0002-0478-6966

Kriz kavramı, doğal afetlerden, skandallara, finansal sorunlardan, tesis yapımı ve yönetimine, sağlık krizlerine kadar geniş bir yelpazede olayları kapsar. Spor dünyası, medya ve kamuoyunun yakından takip ettiği bir sektör olduğundan, yaşanan bir kriz anında alınacak tedbirlerin önemi büyüktür. Bu nedenle, etkili kriz yönetimi stratejilerine sahip olmak, spor organizasyonlarının itibarını korumak ve sporcuların, taraftarların ve sponsorların güvenini sağlamak açısından hayati bir öneme sahiptir.

Kriz yönetiminin temel bileşenleri arasında hızlı ve etkili iletişim, durum analizi, çözüm odaklı yaklaşımlar ve gelecekteki benzer durumları önleyici stratejiler geliştirmek yer alır. Ayrıca, her kriz, aynı zamanda bir öğrenme fırsatı sunar. Spor organizasyonları, kriz anları sonrası yapılan değerlendirmelerle süreçlerini geliştirebilir ve daha dayanıklı hale gelebilir.

Sonuç olarak, spor dünyasında kriz yönetimi, sadece zararları minimize etmekle kalmayıp, aynı zamanda kurumların sürdürülebilirliğini sağlamak açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Bilinçli ve hazırlıklı bir yaklaşım, sporun yaşadığı zorlukları aşmasına ve daha güçlü bir şekilde yoluna devam etmesine yardımcı olur.

## 1. KRİZ KAVRAMI VE ÇEŞİTLİ TANIMLARI

Sosyal bilimlerde bir kavram ile ilgili birden çok tanımlama olması mümkündür. Ancak bu her tanımlamanın doğru ve kabul edilebilir olduğu anlamına gelmemelidir. Tanımın kabul edilebilirliği diğer tanımlamalarla aynı çerçeve içerisinde ifade edilmesi ve kavramın anlam bütünlüğünü bozmadan başkaca bir özelliğinin daha ortaya koyulması şeklinde yapılabilir. Dolayısı ile birçok başka alanda da olduğu gibi yönetim bilimi alanı içerisinde de yerini almış Kriz kavramının birden fazla tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazılarını şöyle ele alabiliriz

Örneğin:

Doğan, kriz tanımı yaparken “kötüye giden an”, aniden ortaya çıkan ve kötüye giden gelişmeler” olarak tanımlamıştır (Doğan, 1982)

Dinçer Kriz’ i örgütün rutin faaliyetlerinin bozulmasına neden olacak düzeyde sistemin dengesini bozan, uzun ya da kısa vadeli amaçların gerçekleşmesini yönünde tehlike oluşturan, karar verme süreçlerini kısalttığı için çabuk karar verme ve karşılığını almada örgütü zora sokan süreç olarak ifade etmiştir (Dinçer, 1991).

Yine Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğünde Ortaya çıktığı yerde kötüye gidişe neden olan buhran veya bunalım olarak tanımlanmıştır (TDK, 1994).

Çelik, krizde “üretimdeki ve tüketimdeki dengesizlik” ya da “ekonominin gerçek kesimi ile sermaye kesimi arasındaki uyumsuzluğun neden olduğu iktidar problemi” olarak tanımlamıştır (Çelik, 1999).

Önceden tahmin edilemediği için beklenmedik bir şekil ve zaman diliminde ortaya çıkan, karar verme süresini kısaltan zaman daralması oluşturan durum olarak belirtilebilir (Asunakutlu ve Safran, 2004).

Akgeyik, neden ve sonuçlar kestirilemeyen, karmaşık, olası bir durum olarak görülmeyen ancak oluştuğunda örtütün mevcudiyetini tehdit edebilecek ani oluşumundan dolayı karşı hamle yapmak için yeterince zaman bulunamayan sonucu belirsiz durum ya da olaylar olarak tanımlamıştır (Akgeyik, 2003).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi Krizi’in tek bir tanımı üzerinde durmak zordur, hatta bu tanımların sayısını artırabiliriz de. Genel manada Krizi, beklenmeyen zaman diliminde ortaya çıkan, tedbir almadığı ya da yeterince tedbir alınmadığı için örgütün tüm işleyişine ve gelişim döngüsüne zarar verebilecek hatta erken çözüm üretilmediği durumlarda örgütü ortadan kaldırabilecek olumsuz olağan dışı ve çok iyi yönetilmesi gereken bir süreç olarak tanımlamak da yanlış olmayacaktır.

## 2. KRİZ NEDENLERİ

Krizin tanımı gibi krizin nedenlerini de sıralamaya kalktığımızda birden fazla değişkenin kriz’ in nedenleri arasında yer aldığını görebiliriz. Dolayısı ile yönetim süreci ve çeşitleri bakımından değişiklikler gösterdiğini ve buna göre tanımlamaların yapıldığını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Pearson ve Clair 1998’de yaptıkları bir çalışmada örgüt içerisinde aniden ortaya çıkan ve büyük karmaşalara sebebiyet veren birtakım örneklerin oluştuğunu ifade etmiş ve bunu tablolastırmışlardır.

Bu tabloya göre karşı karşıya kalınan,

- Gasp,
- Saldırı,
- Tehlikeli hammaddelerin kaybolması,
- İşyerinin bombalanması,
- Ürün tahrifatı,
- Ölümle sonuçlanan kazalar,
- Terörist saldırılar,

- Bilgisayar sistemlerinin çökmesi,
- Yöneticinin kaçırılması,
- Personelle saldırı,
- Ürün ya da hizmetin boykotu yaşanan doğal afetler,
- Ürün taklidi,
- Rüşvet

gibi bir takım ani gelişen durumları örgütsel krizlerin nedenleri arasında göstermişlerdir. (Pearson ve Clair 1998)

Kadıbeşegil (2002)'de Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan 'Kriz Yönetimi Enstitüsü'ü ise krizleri;

- Doğal afetler nedeni ile oluşan krizler,
- Mekanik problemlerin neden olduğu krizler,
- İnsan hatası kaynaklı krizler,
- Yönetimsel kararlar ya da kararsızlıklardan doğan boşluklar nedeni ile oluşan krizler

olmak üzere dörde ayırdığını ifade etmiştir (Kadıbeşegil, 2002).

### 3. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Yukarıdaki tanımlar ve Krizin nedenleri arasında bir ilişki kurarsak, krizin bir çok özelliğinin olduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan en bilindik olanları sıraladığımızda

- Beklenmeyen bir durum olduğu,
- Ani ve doğru karşılık verilmesi gerektiği, bu sebeple çok kısa olan bu sürecin mümkün olduğu kadar verimli kullanılması gerektiği,
- Çözülememesi durumunda örgütü yıkıma kadar götürebileceği en bilinen ve belirgin özellikleri arasında yer almaktadır.

Tüm bunların yanında, bazı krizler çözüm üretilse dahi süreç içerisinde tekrarlayabilme özelliğine de sahiptir

### 4. KRİZİN FAKTÖRLERİ

Örgütün gelişen teknolojiye karşılık verecek güncellemeleri yapmaması, işyeri örgütlenme uzmanlaşma ve iş bölümü gibi içsel hazırlıklarının yavaş ilerlemesi ya da olmaması, gelişen Pazar ekonomisi kurallarına

ayak uyduramaması, çalışma, ürün, hizmet anlayışında standartlaşmayı sağlayamaması, kriz faktörleri arasında gösterilebilir.

Tüm bunların yanında, ülkenin ekonomik yapısı itibarı ile ithalat ve ihracat politikalarında değişime gitmesi, daralan ekonomi ve azalan gayri safi millî hasıla nedeni ile vatandaşın alım gücünün de olumsuz etkilenmesinden dolayı tedarik, üretim, hizmetlerde fiyat dengelerinin bozulması ve yüksek enflasyon krizi doğrudan etkileyen faktörler arasında gösterilebilir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki siyasi konjonktür, yüksek enflasyon odaklı örgütlerin kendileri sübvansede edememesi ve kredi bulamaması, çalışan ve iş veren arasındaki anlaşmazlıklar da dolaylı yoldan krizi etkileyen faktörler arasında gösterilebilir.

Özetle; hukuki ve politik faktörler, sosyal ve kültürel faktörler, teknolojik faktörler, rekabet ortamı, iç çevre faktörleri, uluslararası çevre faktörleri, kriz faktörleri arasında gösterilebilir.

## 5. KRİZİN AŞAMALARI

Krizin üç aşaması vardır, birinci aşama körlük denilen dönemdir. Bu dönemde krizin yeteri kadar iyi tanımlanmamasından dolayı örgütün içerisinde yetersizlikler baş gösterir ve devamında performansı olumsuz yönde etkiler. Eğer yönetim bu süreci iyi yönetemez ve bunu bir krizin belirtileri olarak fark edemezse işletme rutin çalışmalarına devam edebilir ancak performans giderek kötüleşir. Bu süreçte ikinci aşama eyleme geçmeme dönemi olarak tanımlanır. Ağırlaşan kriz çeşitli olumsuzlukları da büyütür ve beraberinde getirir. Örneğin verimin ve dolayısı ile kalitenin düşmesi, iç paydaşların huzursuzluğu ve bir takım iş kazaları baş gösterebilir. Bu süreçte de uygun çözüm yaklaşımları getirilmesi ani ve panikle yapılan işler üçüncü dönem denilen yanlış eylem alma dönemini oluşturur (Weitzel & Jonsson, 1989).

Neticesinde kriz artık örgüte ciddi zararlar verecek boyuta ulaşmış olabilir. Çünkü örgütün tüm iç ve dış paydaşları arasında güven kaybı, dolayısı ile örgüte duyulan güven de azalmış olabilir. Öyle ki hiyerarşik yapı her zamankinden fazla kendini hissettirir durma almış bu da çözüm odaklı çalışılmak istense dahi motivasyonel olarak performansın düşmesine sebep olmuş olabilir. Bu aşama sonrasında örgüt krizin tanımını yaprak müdahale etmeye karar verse dahi krizin hızı ve yoğunluğu önlenemez bir hale gelmiş olabilir. Tabii ki bu boyut örgütten örgüte, özelliklerine, sektördeki konjonktürüne göre değişiklikler gösterebilir (Summer, 1997).

## 6. KRİZ YÖNETİMİ

Daha önce de ifade edildiği gibi kriz beklenmeyen beklense dahi oluşma ihtimali zayıf görülen bu neden herhangi bir önleme alınmadığı için aniden gelişebilen ve uygun yöntem ve akut çözümler üretilmemesi durumunda örgütü yok olmaya kadar götürebilen durumlardır.

O halde oluşması durumunda kriz yönetimi nasıl yapılmalıdır sorusuna cevap ararsak; öncelikle muhtemel bir krize karşı sinyallere açık olmak, en az kayıp ile krizi atlatabilmek için gerekli önlemleri alınmak ve bunu kriz yönetiminin temel amacı olarak benimseyip örgütü kriz durumuna karşı hazırlıklı hale getirmek gereklidir (Akat ve Budak, 1994).

Koçel (1993) Plan ve sistem dahilinde akılcı uygulanan faaliyetlerin toplamını kriz yönetimi olarak ifade ederken, Pearson tüm paydaşların kriz yönetimi sürecine dahil edilerek krizin önüne geçmenin ya da vuku bulmuş krizin etkili bir şekilde sistemli olarak yönetilmesi olarak ifade etmiştir. (Pearson & Clair, 1998). Bu tanımlardan yola çıkarak, karşılaşılan kriz sürecini iyi yönetebilmek ve en az zararlı atlatabilmenin, olası çıkabilecek ikincil ya da üçüncül tehlikeleri fark edebilmenin, öncelikle kalıcı, olmuyorsa en azından erteleyici tedbirler olarak vakit kazanabilmenin önemli etkenlerinden birinin de alana hâkim ve uzman bir yönetici olmak olduğu söylenebilir.

## 7. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

Kriz yönetim sürecine geçmeden önce, iyi bir kriz yönetimi için aslında kriz başlamadan önce tedbirler alınmalı, olası bir kriz durumunu ön görerek etkin bir yapı oluşturulmalıdır. Yani kriz oluşturabilecek tüm etkenler tespit edilmeli ve ortadan kaldırmak için önleyici tedbirler alınmalıdır. Daha öncede ifade edildiği gibi kriz türleri çeşitlilik gösterdiğinden örgütün ve yönetimin her çeşit krize karşı hazırlıklı olması sağlanmalıdır. Bir başka ifadeyle genel bir yaklaşım yerine kriz türlerine yönelik özel yapılanmaya gidilmelidir.

Her şeye rağmen oluşmuş bir kriz durumu varsa mevcut krize özgü sinyaller iyi değerlendirilmeli ve mümkün olan en az kayıpla bu sürecin atlatılması için önlemler alınmalıdır.

Bu süreçte yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir, çünkü hazırlık aşaması, detaylı planlama, soğukkanlı yaklaşım krize karşı örgütünde top yekûn mücadele edebilmesini planlamak ve görev dağılımı yapmak süreci yönetmek yöneticilerin sorumluluğundadır.

Kriz süreci ilk aşaması, önce kriz sinyalleridir. Eğer bu sinyaller dikkate alınır ve uygun önleme tedbirleri sağlanırsa süreç başlamadan ortadan kaldırılabilir. Ancak bunun tam tersi durumda krizin ortaya çıkması kaçınılmaz



## 8. SPOR TESİSLERİ VE KRİZLER

Spor tesisleri maliyetleri milyon liralara ifade edilebilen önemli yatırımlardır. Bunlar spor branşlarına özgü oluşturan farklı özellik, şekil ve büyüklükte dirler. Toplumsal ihtiyaçları karşılamak amacıyla ulusal çıkarlara hizmet etmek üzere faaliyette bulunan yapılardır. Spor tesislerinin üretmiş oldukları hizmet türü ürünler hizmet sınıfına girmekte ve spor yönetiminin önemli konuları arasında yer almaktadır. Kamuya ait spor tesisleri kâr amacı gütmese de özel sektör buna tamamen kâr elde edecek işletme mantığıyla bakmaktadır. Spor tesisleri sundukları hizmetlerle ister maddi kazanç elde etsinler ister etmesinler sonuçta her iki sektörde bu tesisleri insanların ihtiyaçlarına cevap olmak için kurmuşlardır.

Sportif faaliyetlere yönelik olarak inşa edilen spor tesisleri çok çeşitlidir ve özellikle görünüşte sağlıkla ilgili boyutta birçok fonksiyonu içerir. Ancak kurumsal bir bakış açısıyla, spor organizasyonlarının ülke sporuna başarılar kazandıracak sporcular yetiştirme gibi bir gerçekliği de söz konusudur. Sonuçta spor tesisleri branşlara özgü olarak ulusal ya da uluslararası organizasyonlar ile mevcudiyetini sürdürmektedir. Literatürde sportif faaliyetlerde krize yol açan sebepler şu şekilde kategorize edilmiştir:

### *Sportif Faaliyetlerde Krize Yol Açan Sebepler*

- 1-Örgütlerdeki yönetim eksiklikleri,
- 2-Ekonomik problemler,
- 3-Şike süreçleri,
- 4-Legal-illegal bahis oyunları,
- 5-Yasaklı madde – doping kullanımı,
- 6-Sponsor eksiklikleri,
- 7-Sporcu-antrenör-yönetici anlaşmazlıkları,
- 8-Küresel problemler (savaş, salgın hastalık, ekonomik dalgalanmalar vb.),
- 9-Prestij kayıpları,
- 10-Özel hayatın gizliliğinin ihlal edilmesi (Akt: Aksu vd., 2022).

Bu maddelere son olarak “spor tesisleri ile ilgili ortaya çıkabilecek teknik aksaklıklar” şeklinde bir madde eklenmesi uygun olacaktır. Öte yandan bir diğer çalışmada Shamansouri ve Hashemi-Minabad (2010) sporda yaşanan krizlerin nedenlerine odaklanmakta ve krize neden olacak faktörleri dört kategoride incelemektedir:



***A) Tesis güvenliğini tehdit eden yönetimsel (yazılım) faktörler:***

1-Seyircilerin spor kompleksine getirebilecekleri tehlikeli araçlara yönelik izleme ve kontrol önlemlerinin bulunmaması

2-Çok kalabalık maçlarda giriş/çıkış yollarının tasarım ve haritalarının olmayışı

3-Sporcuların ve idari personelin güvenli bir yere nakledilmesi için gerekli hükümlerin bulunmaması

4-Su temini, atık su, elektrik ve benzeri sistemlerin kontrol ve denetiminin olmayışı

5-İdari personel için uygun kriz eğitiminin olmayışı

6-Seyircilerin güzergahındaki trafik akışının kontrolü konusunda trafik polisi ile koordinasyon eksikliği

7-Uygun tesislerin eksikliği (yemek yerleri, sıhhi tesisler vb.)

***B) Tesis güvenliğini tehdit eden yapısal (donanım) faktörler:***

1-Standart giriş/çıkış yollarının dikkatsiz inşası;

2-Sporcular, antrenörler ve hakemler için acil çıkış yollarının bulunmaması

3-Yangınla mücadele sistemlerinin tasarım ve kurulumunun eksikliği

4-Spor yapılarının yeri konusunda spor uzmanlarına danışılmaması

5-Salon çatı ve duvarlarının güvensizliği

6-Kötü iklimlendirme, ısıtma ve soğutma sistemleri

7-Hijyenik hizmetlerin eksikliği

***C) Tesis güvenliğini tehdit eden sosyal ve psikolojik (canlı) faktörler***

1-Hakemin kararı nedeniyle adaletsizlik algısı

2-Antrenörlerin saldırganlığı ve davranışları üzerindeki kontrol eksikliği

3-Disiplin cezalarının bulunmaması

4-Seyircilerin işsizlik ve ekonomik sorunları

5-Seyircilerin ve sporcuların eğitim durumunun düşük olması

6-Sporcuların tedirginliği ve heyecanı

7-Spor etkinliklerinin ticarileştirilmesi

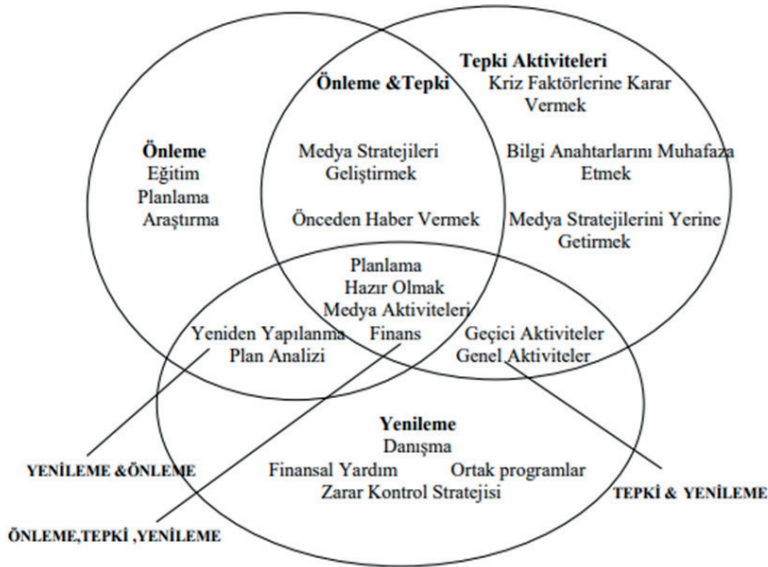
***D) Tesis güvenliğini tehdit eden medya faktörleri***

- 1-Toplumda yanlış propaganda ve spor ateşinin yoğunlaşması
- 2-Bazı spor programlarının etkisi ve spor etkinlikleriyle ilgili marjinal konuların yoğunlaşması
- 3-Zihinsel olarak olgunlaşmamış bazı genç sporcuların yüceltilmesi
- 4-Oyuncuların kulüp yetkilileriyle koordinasyon ve/veya kontrolü olmadan yapılan görüşmeler (Shamansouri & Hashemi-Minabad, 2010).

Sporla ilgili kavramsal çalışmalarda kriz yönetimi süreci genellikle oldukça sınırlı şekilde ele alınmaktadır. Spor etkinliklerinde kriz ve acil durum yönetimi ile ilgili sadece geçiş analizi bağlamında çerçeveler oluşturulmuştur. Spesifik olarak, spor yönetimi çalışmalarının daha geniş bir açı ile kriz yönetiminin boyutlarına değinmesi gerekmektedir.

## 9. SPOR TESİSLERİNDE KRİZ YÖNETİMİ

Spor tesisleri önemli yatırımlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısı ile tesis bazında oluşabilecek krizler çabuk ve çözüm odaklı olmalıdır. Daha öncede belirtildiği gibi krizin mevcut durumu koruyacak ya da en az zararla atlatılacak şekilde yönetilmesi gerekir. Bunun için tesisler özelinde kriz yönetim modelleri geliştirilmelidir.



Şekil 2-Spor Kriz Yönetimi Modeli

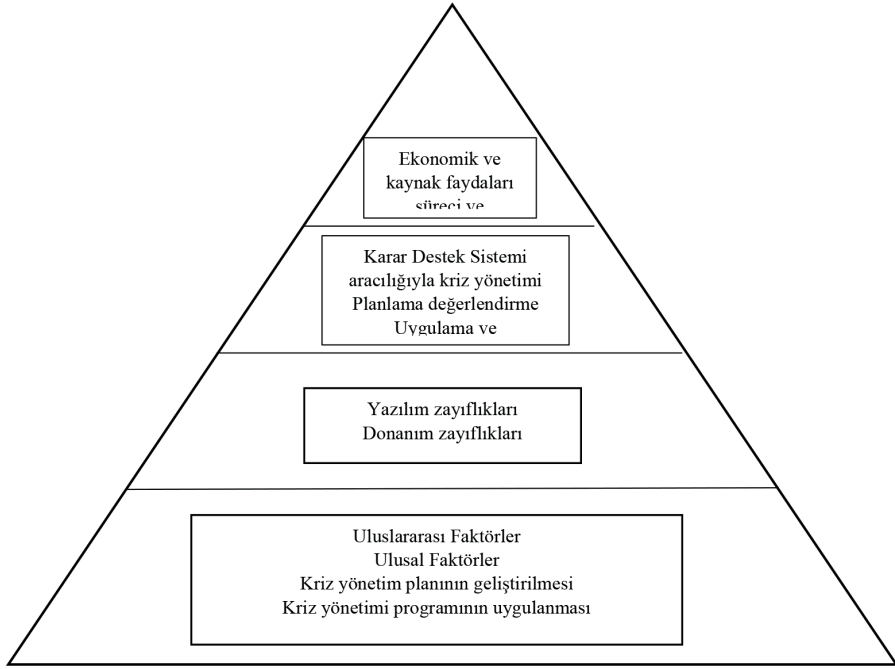
Kaynak: O'Beirne P., Ries, S. (1999)

Spor ortamı, yönetilmesi ve organize edilmesi gereken çeşitli spor organizasyonlarından oluşmaktadır. İç ve dış çevredeki değişiklikler spor organizasyonları için risk ve fırsat kaynağıdır. Kararsız ve belirsiz bir ortam; ekonomik ilişkilerin karmaşıklığından, politik ve uluslararası etkilerden, insan davranışından, bilimsel ve teknik ilerlemeden, salgın gibi bir durumdan vb. etkilenir. Son olaylar risklerin ortaya konulması gerektiğini doğrulamıştır (Luskova et al., 2023). Pira ve Sohodo'ya göre sporda aniden ortaya çıkan istenmeyen durumlar, farklı çevresel faktörler (hava koşulları, deprem, sel, yangın vb.), terör saldırıları, kitle iletişim araçlarında aksamalar, ulaşım ve konaklama sorunları, ekonomik sorunlar, iletişim aksaklıkları, şike, kullanımı yasaklanan maddelerin artması ve son olarak tüm dünyada olumsuz etkileri olan salgın, spor kurum ve kuruluşlarını etkilemekle birlikte, sporun kendisi de bu olumsuzluklara neden olabiliyor ve daha da derinleştiriyor. Bu gibi durumlara karşı ilgili birimlerin hızlı ve etkili kararlar alması ve bu kararları doğru bir şekilde hayata geçirmesi kriz yönetimi açısından büyük önem taşıyor. Kriz dönemiyle baş etmek ve hatta krizi fırsata dönüştürmek, yöneticilerin kriz yönetimi becerisine bağlıdır (Akt: Ekinci, 2022). Kriz durumlarında kriz yönetimi becerisi göstermek sadece kamuda değil aynı zamanda özel işletmecilerde de önemli olan bir durumdur (Amano, 2012).

*Tablo 1. Spor tesislerinde destek sistemine dayalı kriz yönetimini etkileyen faktörler (Alavi et al., 2023)*

Faktörler	Seçmeli Kod
Gündelik Koşullar	Uluslararası Faktörler Ulusal Faktörler
Temel Koşullar	Kriz yönetim planının geliştirilmesi Kriz yönetimi programının uygulanması
Müdahale Faktörleri	Yazılım zayıflıkları Donanım zayıflıkları
Önemli Olay	Karar Destek Sistemi (KDS) aracılığıyla kriz yönetimi
Etkili stratejiler	Planlama Değerlendirme Uygulama ve yetkilendirme
Etkili sonuç	Ekonomik ve kaynak faydaları Süreç ve hizmetlerin faydaları

Ayrıca özellikle belirlenen seçici koda göre, spor tesislerinde karar desteğine dayalı kriz yönetimi sistemi geliştirmenin niteliksel bir modeli Şekil 1'de gösterilmektedir (Alavi et al., 2023).



Şekil 3. Spor tesislerinde kriz yönetimi gelişiminin niteliksel bir modeli

Kaynak: Alavi et al., (2023)

Burada oluşturulan model, spor tesislerinde kriz yönetiminin gelişimini etkileyen temel faktörler ile karar destek sistemine dayalı olarak belirlemiştir. Spor tesislerinde kriz yönetiminin stratejileri spor organizasyonlarında da kullanılabilir. Uzmanların bakış açısına göre; planlama aşaması, spor tesislerinde kriz yönetiminin en önemli zayıf yönüdür. Dolayısıyla çevresel analiz gibi stratejilere sahip organizasyonlar, kriz yönetim modeline uygulanabilir. Kriz yönetim süreçlerinin dönemsel ve kesitsel değerlendirilmesi, olası krizlerin belirlenmesi, kriz tanımlanmasının oluşturulması spor organizasyonları ile bir araya getirilebilir (Alavi et al., 2023).

Spor tesisleri, spora özgü etkinliklerinin düzenlenmesi için faaliyet gösteren kuruluşlardır. Bu tesisler, spor branşlarının gelişimine ve toplumsal faydaya katkıda bulunurlar. Ayrıca, spor dışı büyük etkinliklerde de zaman zaman kullanılarak diğer toplumsal alanları da desteklerler. Spor

tesislerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi yönetimin unsurlarının etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Spor tesisleri bu bağlamda beklenmedik kriz durumlarını da hazırlıklı olmak durumundadır. Kriz yönetimi, spor tesisinin karşılaşılabileceği olası problemleri önceden belirleyip bunlara yönelik tedbirleri almayı, alternatif planlar hazırlamayı amaçlamalıdır. Spor tesislerinde kriz yönetimi, organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan süreçleri sorunsuz bir şekilde yürütmeyi sağlayan kritik bir süreçtir. Bu bağlamda; kriz yönetimine yönelik olarak spor tesislerinde kriz yönetim modelleri, kriz yönetim stratejileri gibi unsurları kullanmak ve sürdürülebilir bir tesis yönetim sistemi oluşturmak gerekmektedir. Etkili bir tesis kriz yönetimi, spor tesislerinin değişen koşullarına göre hızlıca uyarlanmalı ve uzun vadeli planları gerçekleştirmeye olanak tanınmalıdır.

Spor tesisleri için kriz yönetiminin ilk adımı, genel kriz yönetiminde olduğu gibi önce krizi kontrol altına alma, krizin olumlu yönlerini belirleme, kriz yönetimi programı hazırlama, kriz yönetimi planı oluşturma şeklinde olmalıdır. Bu süreç, spor tesislerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme ile desteklenmelidir. Tesislerin misyon, vizyon ve değerlerini net bir şekilde tanımlamak önemlidir. Spor tesislerinin; yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde etkinlik organizasyonları bu aşamada kriz yönetimine verilmesi gereken önemi artırmaktadır. Ayrıca, spor tesislerini kullanan kitlelere ve toplumsal sorumluluk boyutuna da dikkat edilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, kriz yönetimi sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi, bilinçli spor yöneticileri ile gerçekleşebilir. Spor tesisleri, belirlenen hedeflere ulaşma krizleri aşmak durumundadır. Bu nedenle dinamik bir kriz yönetim süreci tesisin bu dönemi en başarılı şekilde aşmasına fayda sağlayacaktır. Spor tesislerinde kriz yönetimi; etkili kararlar alma, ekip çalışması geliştirme ve verimli uygulamalar ortaya koymayı içerir. Bu unsurlar, spor tesislerinin krizleri aşma başarısını artırarak, sürdürülebilir bir tesis yönetimini beraberinde getirecektir.

## Kaynakça

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akgeyik, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi. İstanbul: *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, cilt 53, sayı 2.
- Aksu, S., Ülker, Ş, G., Taşkın, C. (2022). Sporda kriz yönetimi ve güncel yaklaşımlar. *Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 139-156.
- Alavi, S. F., Kargar, Gh. A., Shabani Bahar, Gh. R. & Keshkar, S. (2023). Developing a Crisis Management Model in Sport Facilities Based on a Decision Support System. *Sport Management Studies*, 15(79), 211-36. In Persian. DOI: 10.22089/SMRJ.2022.12444.3616
- Amano, K. (2012). Crisis management for public sports facilities The great East Japan earthquake example. EASM Congress (18-21 September 2012), Denmark.
- Asunakutlu, N. Ve Safran, B.(2003). Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme. İstanbul: *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2.
- Can, H. (2005). *Organizasyon Ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi. 7. Basım.
- Çelik, A. 1999, İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik Ve Uygulamalı Çalışma, Doktora Tezi Konya
- Devcioğlu, S. (2003). “Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi” Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi (10-11 Ekim 2003), Ankara.
- Dinçer, Ö. 1991, *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, M.M. Ü İİBF, İstanbul
- Doğan, D. Büyük, M. 1982, Türkçe Sözlük, Birlik Yayınları
- Ekinci, N.E. 2022 *International Research in Sport Sciences “Crisis Management: A Turkish Perspective”*, Serüven Yayınevi. Extention. Administrative Science Quarterly. Vol.34.
- Kadıbeşgil, S. (2002). *Kriz Geliyorum Der*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Koçel, T. (1993). *İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları*. Zaman Yönetimi Ve Kriz Yönetimi Semineri.
- Luskova Maria., Hudakova M., Buganova K., Lahuta P. (2023). Specifics Of Risk Management Process In Sport Organizations, *Interdisciplinary Description of Complex Systems* 21(3), 247-262
- O’Beirne P., Ries, S. (1999) (MIT University) Extinguishing the Fires: *Crisis Management İn Sport Marketing*, Cyberjournal Of Sport Marketing, Volume 3, Number 2, January,
- Pearson, Christine & Clair, Judith A, (1998)“ Reframing Crisis Management” ; Academy of management Review, Winter V 23/ 1; pp 59-76

- Pira, A., Sohodol, Ç. (2020). Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. İletişim Yayınları
- Shamansouri, E., Hashemi-Minabad, H. (2010). Causes of sport crises, ways of their elimination and a crisis-management strategic model. *Studies in Physical Culture and Tourism*, 17(1), 79-83.
- Summers, J. (1977). *Management By Crisis*. Public Personnel Management. May- June 1977.
- TDK. (1994). Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi
- Weitzel, W. Ve Jonsson, E. (1989). *Decline in Organizations: A Literature Integration and Extention*. *Administrative Science Quarterly*. Vol.34.